

**DHI**

**DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT**

**Julian Mannott und Harm Alhusen**

**Digitale Fachkräftegewinnung im Handwerk  
durch Einsatz sozialer Medien**

**Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung 59**

**Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand  
und Handwerk an der Universität Göttingen**

***i/f/h***

Veröffentlichung  
des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk  
an der Universität Göttingen

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.dnb.de>

abrufbar.

---

**ISSN 2364-3897**

**DOI-URL: <http://dx.doi.org/10.3249/2364-3897-gbh-59>**

Alle Rechte vorbehalten

ifh Göttingen • Heinrich-Düker-Weg 6 • 37073 Göttingen

Tel. +49 551 39 174882

E-Mail: [info@ifh.wiwi.uni-goettingen.de](mailto:info@ifh.wiwi.uni-goettingen.de)

Internet: [www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de](http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de)

GÖTTINGEN • 2021

## **Digitale Fachkräftegewinnung im Handwerk durch Einsatz sozialer Medien**

Autoren: Julian Mannott und Harm Alhusen  
Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung Nr. 59

### **Zusammenfassung**

Unbesetzte Stellen sind eine aktuell zentrale Herausforderung für Handwerksbetriebe. Eine Ursache ist der Fachkräftemangel, welcher wiederum im demografischen Wandel begründet ist. Ein weiterer Einflussfaktor kann darüber hinaus in einer unzureichenden Wirkungsweise der von Handwerksunternehmen verwendeten Medien zur Personalbeschaffung begründet sein. Diese Studie beschreibt einen geeigneten Prozess, der es Handwerksunternehmen ermöglicht, ausreichend Bewerber zu generieren, um ihre offenen Stellen zu besetzen. Um einen geeigneten Prozess zu entwerfen wurden leitfadengestützte Interviews mit drei Handwerksunternehmen geführt. Auf dieser Basis wurde zunächst der Prozess der Bewerberbeschaffung modelliert, der IST-Zustand erhoben sowie im nächsten Schritt ein digitaler Prozess implementiert und dessen Wirksamkeit geprüft. Dabei zeigte sich:

- Die betrachteten Handwerksbetriebe (8, 15 und 16 Mitarbeiter) generierten durch einen weitgehend analogen Werbeprozess zwischen 0 und 4 Bewerber bei Kosten von rd. 1.000 € bis 3.000 €. Die Besetzung neuer Stellen auf diesem Wege dauerte 6 bis 24 Monate.
- Nach der Implementierung des neuen, digitalen Bewerberbeschaffungsprozesses wurden die Kosten auf rd. 285 € bis 500 € gesenkt. Bei den Betrieben konnten jeweils zwischen 9 und 34 Bewerber akquiriert werden. Die Bewerbungen führten bei den Handwerksbetrieben zu 2-3 Einstellungen bei einer Prozessdauer von 2 bis 4 Wochen.
- Entlang der definierten Kenngrößen Bewerberzahl, Kosten und Dauer stellt sich bei den drei analysierten Handwerksbetrieben der digitale Bewerberbeschaffungsprozess gegenüber analogen Werbemaßnahmen als überlegen dar.

Es zeigt sich folglich, dass soziale Medien eine prozessverbessernde Alternative zu den herkömmlichen Medien der Bewerberbeschaffung darstellen können. Dabei ist der Erfolg der sozialen Medien als Bewerberbeschaffungsmaßnahme ein Ergebnis aus dem erfolgreichen Zusammenspiel der einzelnen Faktoren der Prozessmodellierung, bei denen insbesondere die Stellenanzeige, das Zielgruppenverständnis und die Kommunikation mittels Chatbot entscheidend sind.

**Schlagerwörter:** *Digitalisierung, Handwerk, soziale Medien, Personalbeschaffung, KMU*

# Inhalt

1.	Einführung	1
2.	Methodisches Vorgehen und Datengrundlage	3
3.	Ereignisprozesskette	6
4.	IST-Zustand	8
4.1	Ermittlung der Kategorien für den IST-Zustand	8
4.2	Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews zum IST-Zustand	10
4.2.1	Auswertung Methoden	10
4.2.2	Auswertung Kosten	11
4.2.3	Auswertung Quantität	12
4.2.4	Auswertung Prozessdauer	13
4.2.5	Zwischenfazit der IST-Analyse	13
5.	Ableitung von Optimierungspotenzialen aus der IST-Analyse	14
6.	SOLL-Analyse	15
6.1	Erhebung des SOLL-Zustandes	15
6.2	Vergleich von IST-Prozess und SOLL-Prozess	17
6.3	Modellierung des SOLL-Prozesses	17
7.	Implementierung und Bewertung	20
7.1	Vorgehen bei der Implementierung des SOLL-Prozesses	20
7.2	Implementierung des SOLL-Prozesses zur Bewerberbeschaffung und Anforderungen der Handwerksbetriebe	21
7.3	Ergebnisse der Implementierung des SOLL-Prozesses zur Bewerberbeschaffung	21
7.4	Auswertung des SOLL-Prozesses	23
8.	Ausblick	25
9.	Literatur	26

## **Tabellen**

Tabelle 1:	Phasen der GPO, angelehnt an Allweyer (2005)	3
Tabelle 2:	Handwerksbetriebe, die an der Studie beteiligt sind	4
Tabelle 3:	Kategorien nach deduktiver Kategorienanwendung in Anlehnung an Ley et al. (2012)	9
Tabelle 4:	Im Interview erwähnte verwendete Methoden zur Mitarbeitergewinnung und Ergebnisse des Werbens um Mitarbeiter von analysierten Handwerksunternehmen	10
Tabelle 5:	Genannte tatsächliche Kosten der Mitarbeitergewinnung von analysierten Handwerksunternehmen	11
Tabelle 6:	Aussagen der Handwerksbetriebe zur Quantität der erhaltenden Bewerbungen, Vorstellungsgespräche und Einstellungen	12
Tabelle 7:	Aussagen zur Prozessdauer und der Zeitspanne zwischen Ausschreibung und Besetzung	13
Tabelle 8:	Ergebnisse der Interviews der drei Handwerksbetriebe zu ihrer Erwartung an einen SOLL-Prozess	16
Tabelle 9:	Vergleich von IST-Prozess und SOLL-Prozess der drei Handwerksbetriebe	17
Tabelle 10:	Ergebnisse des implementierten SOLL-Prozesses bei den jeweiligen Betrieben	22
Tabelle 11:	Zusammenfassung des IST-Prozesses, des erwarteten SOLL-Prozesses und den Ergebnissen des SOLL-Prozesses zur Bewerberbeschaffung	23

## **Abbildungen**

Abb. 1:	Ereignisprozesskette der Bewerberbeschaffung im Handwerk	6
Abb. 2:	Entwicklung der Zielgruppe im Prozess	19
Abb. 3:	Bewerberprozess	19
Abb. 4:	Bewerberbeschaffungsprozess durch Nutzung sozialer Medien	20

## 1. Einführung

Der Fachkräftemangel ist sowohl für bestehende als auch für zukünftige Handwerksunternehmen eine der größten Herausforderungen, die es aktuell zu bewältigen gilt. Zu den Auswirkungen der sinkenden Anzahl an Fachkräften zählt das gehemmte Wachstumspotenzial zahlreicher Handwerksbetriebe, da diese trotz guter wirtschaftlicher Aussichten und guter Auftragslage auf Umsatz verzichten müssen. Laut Hans Peter Wollseifer, dem Präsidenten des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) fehlten schätzungsweise (Stand 2019) etwa 250.000 Fachkräfte im Handwerk (ZDH, 2019). Dieser Fachkräftemangel wirkt sich auch auf Betriebsübergaben im Handwerk aus. Eine aktuelle Studie zeigt, dass, bedingt durch den demografischen Wandel, die Anzahl der geplanten Unternehmensübergaben im Handwerk in den kommenden Jahren steigen wird, während die Anzahl potenzieller Nachfolger/-innen zurückgeht (Runst und Thomä, 2021). Da das Handwerk ebenfalls häufig Fachkräfte für andere Sektoren ausbildet und als „Ausbilder der Nation“ gilt, wird sich ein Fachkräftemangel im Handwerk mittelfristig auch in anderen Sektoren bemerkbar machen (Haverkamp und Proeger, 2020). Der Mangel an Fachkräften betrifft in erster Linie typische kleine und mittlere Betriebe (KMU) der Handwerksbranche. Diese besitzen oft keine ausreichenden finanziellen Mittel oder Methoden, um ihre Prozesse zur Mitarbeiterrekrutierung anzupassen und mit Unternehmen anderer Branchen im Wettbewerb um Fachkräfte mitzuhalten.

Gerade im Handwerk spielen beruflich qualifizierte Fachkräfte eine entscheidende Rolle für die Innovationskraft von Handwerksunternehmen (Thomä, 2018). Das Handwerk und dessen gut ausgebildete Fachkräfte wirken damit nicht nur als Treiber von nicht-F&E-bezogenen Innovationen (Thomä, 2018), sondern fungieren auch als Lieferanten von handwerklich ausgebildeten Fachkräften für die Industrie, was z.B. die verstärkte Wanderung von handwerklich-qualifizierten Fachkräften in andere Wirtschaftsbereiche zeigt (Haverkamp und Gelzer, 2016). So zeigt die Studie von Haverkamp und Gelzer (2016), dass im Jahr 2012 63,5 % aller ursprünglich im Handwerk ausgebildeten Personen nicht mehr im Handwerk tätig waren.

Zusätzlich zur Konkurrenz um bereits ausgebildete Fachkräfte konkurriert das Handwerk mit anderen Wirtschaftszweigen um Nachwuchs (Haverkamp und Gelzer, 2016). Ein Rückgang des Nachwuchses im Handwerk ist demnach sowohl mit der bundesweiten Attraktivität der Ausbildungsberufe im Vergleich zu akademischen Berufen verknüpft als auch mit dem gesamtgesellschaftlichen Wandel im Sinne der Demografie. Dies hat zur Folge, dass die Verfügbarkeit an jungen Menschen als Fachkräfte für das Handwerk im Rahmen des demografischen Wandels kontinuierlich sinkt und zeitgleich von dem bereits dezimierten Kontingent lediglich ein Bruchteil überhaupt eine Ausbildung im Handwerk beginnt. Dieses dezimierte Kontingent an Fachkräften trägt folglich auch dazu bei, dass Stellenanzeigen selten ausreichende Bewerberzahlen generieren, wodurch in der Realität häufig die Erwartungshaltung an die Qualität der Mitarbeiter reduziert wird oder Prozesse entsprechend angepasst werden müssen.

Der vorherrschende Fachkräftemangel bleibt dabei nicht das einzige Thema, welches Gefahren und Potenziale für das Handwerk bietet. Die Digitalisierung ist ein weiterer zukunftsweisender Trend für das Handwerk. Die aktuelle Handwerksforschung beschäftigt sich hier vor allem mit Themen wie der Bedeutung der Plattformökonomie für das Handwerk (Alhusen et al., 2021), Digitalisierungsmustern und sektoralen Unterschieden im Handwerk (Runst und Proeger, 2020), sowie digitalen Reifegradmodellen, einem Vergleich der Nutzung

digitaler Technologien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit Handwerksunternehmen und damit verbundenen Digitalisierungstypen (Thomä et al., 2021). Aktuelle Beiträge geben Forschungsüberblicke zur Digitalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland (Brockhaus et al., 2020) und Digitalisierung im Handwerk (Thonipara et al., 2020). Gerade im KMU-geprägten Handwerk ist der Einsatz von IuK-Technologien mit Risiken verbunden. Bedingt durch Größeneffekte führen Betriebe im durch KMU geprägten Handwerk entsprechende IuK-Technologien daher häufig nur mit einer gewissen Verzögerung im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen ein. Bedingt durch diese Größeneffekte lässt sich ein entsprechender Förderbedarf ableiten (ZEW, 2016; Zimmermann, 2021).

In der aktuellen Literatur finden sich zwar Beiträge zu Themen wie digitalen Plattformen und Online-Marketing im Handwerk (Thonipara et al., 2020). Es fehlt jedoch bisher an Studien, die konkret analysieren, wie kleinere und mittlere Handwerksbetriebe niedrigschwellige Möglichkeiten im Bereich von sozialen Medien für sich nutzen können (Brockhaus et al., 2020). Verbunden mit den oben erläuterten Themen zum Fachkräftemangel und der Digitalisierung im Handwerk ergibt sich die Frage, wie Handwerksunternehmen die Digitalisierung als Chance zur Bekämpfung des Fachkräftemangels für sich nutzen können. Eine Lücke in der wissenschaftlichen Forschung zeigt sich somit bei den Einsatzmöglichkeiten sozialer Medien zur Personalbeschaffung im Handwerk.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich daher mit dem Personalbeschaffungsprozess durch die Nutzung sozialer Medien. An dieser Schnittstelle zwischen Fachkräftemangel und Digitalisierung gibt es für das Handwerk durchaus Potenziale, um neue Mitarbeiter und Nachwuchsfachkräfte zu gewinnen. Mittels einer Geschäftsprozessanalyse (GPO) und qualitativen Interviews wird in Form einer Fallstudie, basierend auf Analysen von 3 Handwerksbetrieben, der Personalbeschaffungsprozess für diese Handwerksunternehmen beschrieben und Optimierungspotenziale identifiziert.

In Kapitel 2 wird das methodische Vorgehen und die Datengrundlage der Studie erläutert. Zur Analyse von Schwachstellen im Bewerberbeschaffungsprozess analysiert Kapitel 3 die Ereignisprozesse zur Bewerberbeschaffung im Handwerk. Kapitel 4 beschreibt den IST-Zustand der Handwerksbetriebe, d.h. den aktuellen Bewerberbeschaffungsprozess und dessen Erfolg und Ablauf. Kapitel 5 erfasst die Optimierungspotenziale des analogen Prozesses. Kapitel 6 behandelt die Erwartungen der Studienteilnehmer an einen verbesserten Bewerberbeschaffungsprozess. Kapitel 7 beschreibt die Implementierung sowie die Ergebnisse der digitalen Bewerberbeschaffung über die Plattformen Facebook und Instagram und Kapitel 8 gibt einen Ausblick auf zukünftige Forschungsthemen.

## 2. Methodisches Vorgehen und Datengrundlage

Im nachfolgenden Kapitel wird die Methodik der Studie vorgestellt, sowie die Durchführung und Vorgehensweise chronologisch dargestellt und erläutert. In erster Linie werden daher Grundlagen der Prozessoptimierung thematisiert. Die Geschäftsprozessoptimierung (GPO) ist neben dem Business Engineering eine von zwei gängigen Methoden zur Prozessentwicklung oder Optimierung in Unternehmen (Gadatsch, 2015). Die GPO dient der Verbesserung und Modellierung diverser Teilprozesse eines unternehmensinternen Prozesses. Ein Prozess ist stets wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Er definiert sich weitergehend darüber, ein fester, wiederkehrender Bestandteil bestimmter Vorgehensweisen innerhalb der unternehmensspezifischen Wertschöpfungskette zu sein (Gadatsch, 2015). Da sich die Bewerbergenerierung als eben solcher Teilprozess der Wertschöpfungskette in Handwerksunternehmen identifizieren lässt, wurde diese Methode als besonders geeignet bewertet.

Im Gegensatz zum Business Engineering bietet die GPO den Vorteil, dass vereinzelte Optimierungen individueller Prozessschritte durchgeführt werden können und keine vollständige Erneuerung gesamter Prozesse und Prozessstrukturen in Unternehmen erfolgen muss. Hier ist es wichtig zu erläutern, dass im Rahmen dieser Studie ein generalisierbarer Prozess entwickelt werden soll. Das bedeutet, dass die GPO nicht, wie sonst in vielen Fällen, als unternehmensinterner Prozess verwirklicht und spezifisch auf die Wünsche eines einzelnen Unternehmens zugeschnitten wird. Vielmehr soll diese Art der GPO als allgemeiner Prozess entwickelt werden, der unternehmensübergreifend die Probleme, Wünsche und Vorstellungen der Handwerksunternehmen hinsichtlich der Bewerberbeschaffung in einem generalisierten Bewerberbeschaffungsprozess branchenübergreifend verwirklicht. Daher wird die GPO nicht, wie üblich, in einem einzelnen Unternehmen erarbeitet und durchgeführt, sondern, wie oben bereits erwähnt, in drei Unternehmen verschiedener Gewerke. Eine Darstellung der verschiedenen Phasen der GPO und der damit verbundenen Arbeitsschritte findet sich in Tabelle 1. Für die Durchführung von Geschäftsprozessoptimierungen werden Teilprozesse in der Ereignisprozesskette von Unternehmen schrittweise modelliert. Details und eine Darstellung zur erarbeiteten Ereignisprozesskette findet sich in Kapitel 3 in Abb. 1.

Tabelle 1: Phasen der GPO, angelehnt an Allweyer (2005)

Nr.	Phase	Arbeitsschritte
1	Planung und Vorbereitung	Ursachenergründung, Prozessidentifikation, Ziele der Prozessentwicklung
2	IST-Zustand	Informationsermittlung zum aktuellen Prozess der Bewerberbeschaffung durch leitfadengestützte Experteninterviews
3	IST-Analyse	Schwachstellenermittlung mithilfe des IST-Zustandes
4	SOLL-Prozess	Modellierung eines neuen Prozesses unter Berücksichtigung der IST-Situation, der Verbesserungspotenziale sowie der fachlichen und rechtlichen Vorgaben
5	Implementierung und Bewertung	Praktische Umsetzung des SOLL-Prozesses mit anschließender Bewertung und Erfolgskontrolle

*ifh Göttingen*

Quelle: Allweyer (2005), eigene Darstellung

Eine solche schrittweise Modellierung besteht demnach aus der Planung und Vorbereitung, IST-Aufnahme, IST-Analyse, SOLL-Prozess Modellierung und Implementierung und Bewertung (Allweyer, 2005, S. 97).

Die GPO sieht es in einem ersten Schritt vor, Ursachen für die bestehende Problematik zu ergründen bzw. Hintergrundwissen zu etablieren, den zu optimierenden Prozess und die dazugehörigen Teilprozesse zu identifizieren sowie Ziele der Prozessentwicklung darzustellen (Allweyer, 2005). Die Ursachenergründung in dieser Studie erfolgte im Rahmen einer theoretischen Literaturrecherche und greift wesentliche der bereits in der Einführung erwähnten Punkte auf. Die Identifikation der Prozesse erfolgte durch eine Voraktivität als Projektsteuerer im Bauwesen, wodurch eine erstmalige Konfrontation mit der Problematik entstand. Die abgeleiteten Prozesse werden mittels einer Ereignisprozesskette visualisiert und in Kapitel 3 genauer aufgeschlüsselt.

Die qualitative Forschung wird für die Erhebung des IST-Zustandes verwendet. Eine typische Geschäftsprozessoptimierung wird zumeist betrieblich und damit individuell für das jeweilige Unternehmen vollzogen (Allweyer, 2005, S. 3-6). Die qualitative Forschung ermöglicht eine präzise und umfassende Analyse der Teilprozesse. Im Rahmen der Bewerberbeschaffung ist dies ideal geeignet, um eine möglichst genaue Vorstellung davon zu erhalten, welche Methoden zur Bewerberbeschaffung von den drei vorliegenden Handwerksbetrieben genutzt werden und wie effektiv diese sind. Sie bietet den Vorteil der offenen Fragestellung zur umfangreichen Erfassung eines Sachverhalts. Dabei ist sie dennoch zielgerichtet und verfolgt demnach das Konzept der „geschlossenen Offenheit“. Hinsichtlich der Geschäftsprozessoptimierung kann so eine hohe Anzahl an Informationen und Daten erhoben werden. Gleichzeitig bietet die Methode den Vorteil einer allgemeinen Authentizität und Alltagsnähe durch den direkten Kontakt zwischen Interviewer und Interviewten (Kühl et al., 2009). Die qualitative Inhaltsanalyse ist Teil der Erhebung des IST-Zustandes. Die Methodik ist ein Forschungsverfahren, das eng am erhobenen Material die vorab definierte Forschungsfrage weitergehend erörtert und das Datenmaterial strukturiert auswertet (Mayring, 2015).

Im Kontrast zu anderen gängigen Methoden, wie beispielsweise der Umfrage, bietet das Interview also den Vorteil der dynamischen und ausführlichen Datenerhebung, die gerade im Rahmen relativ unerforschter Themenfelder geeignet ist, da sie gegebenenfalls neue Untersuchungsgegenstände ersichtlich macht (Kühl et al., 2009). Die Interviews wurden mit drei ausgewählten Handwerksbetrieben geführt, für die in den weiteren Schritten auch der Prozess umgesetzt wurde. Eine Beschreibung der interviewten und begleiteten Unternehmen findet sich in Tabelle 2.

Tabelle 2: Handwerksbetriebe, die an der Studie beteiligt sind

<b>Betrieb</b>	<b>Betrieb 1</b>	<b>Betrieb 2</b>	<b>Betrieb 3</b>
<b>Branche</b>	Metallbauer	Maler und Lackierer	Installateur und Heizungsbauer
<b>Mitarbeiter</b>	15 Mitarbeiter	8 Mitarbeiter	12 Mitarbeiter
<b>Selbstständig seit</b>	25 Jahren	11 Jahren	10 Jahren

*ifh Göttingen*

Anmerkung: Alle teilnehmenden Handwerksunternehmen sind in Niedersachsen ansässig.

Quelle: eigene Darstellung

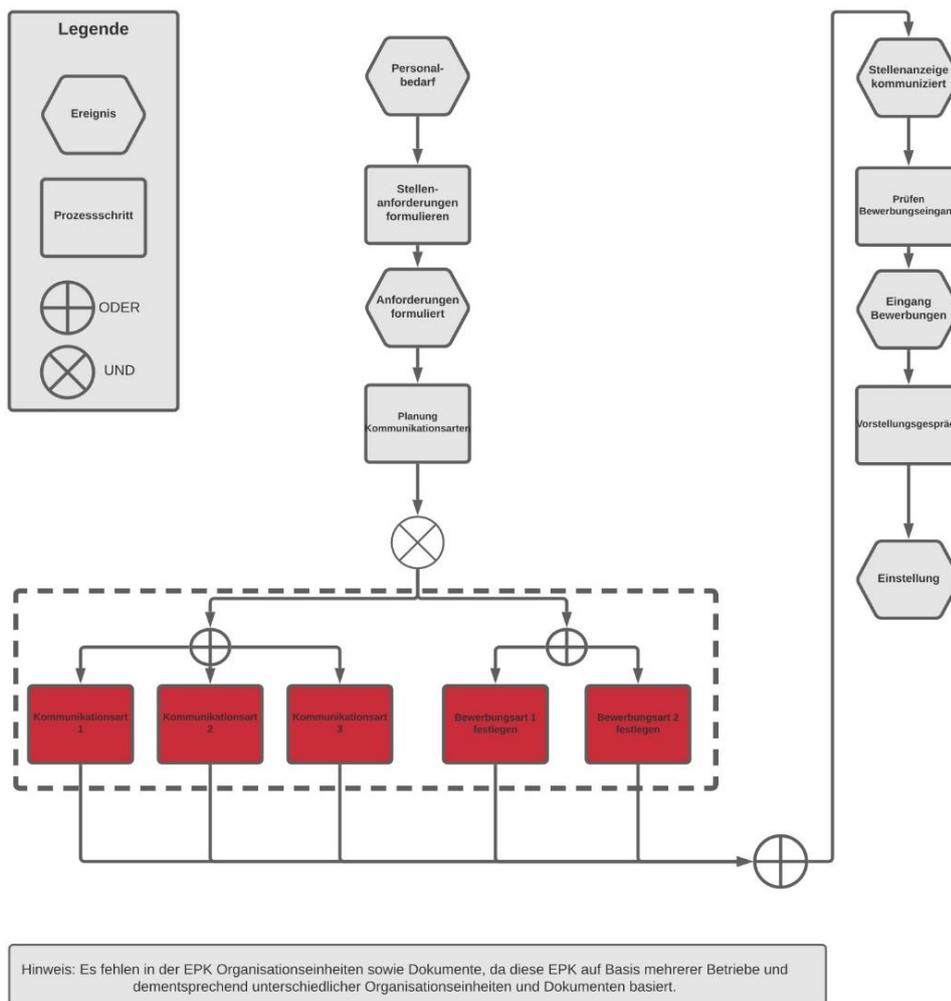
Neben der qualitativen Forschungsweise folgt die GPO den Maßstäben einer quantitativen Bewertung. Generell lässt sich sagen, dass die quantitative Prozessbewertung aussagekräftige Ergebnisse zur Bewertung der Prozessleistung liefert. Hinsichtlich der GPO ist der Bewerberbeschaffung im Handwerk eine derartige Bewertung der Prozessleistung mittels Kennzahlen als sinnvoll zu erachten, da diese die Eignung des SOLL-Prozesses sowie die Vergleichbarkeit zum IST-Prozess messbar machen (Becker, 2008).

Die Implementierung und Bewertung des Prozesses erfolgten in Form von Fallstudien. Hier wurde nach der IST-Analyse durch qualitative Interviews der entwickelte Bewerberbeschaffungsprozess in den drei ausgewählten Unternehmen implementiert, dann geprüft und weitergehend getestet. Die vorab definierten Kennzahlen sowie das persönliche Feedback der Handwerksbetriebe dienten als Richtwerte für die letztendliche Bewertung des Bewerberprozesses. Die Bewertung erfolgt demnach entlang der Richtlinien einer quantitativen Prozessbewertung. Die Kennzahlen geben darüber hinaus auch Auskunft über die Effizienz und Effektivität des SOLL-Prozesses im Vergleich zum IST-Prozess. Grundlegend werden die Verbesserungen prozentual anhand der erreichten Senkung oder Steigerung der einzelnen Prozesskennzahlen („Key Performance Indicators“ = KPI's) bewertet. Die Bewertung erfolgte darüber hinaus zusammenfassend anhand der Mittelwerte, die aus den Ergebnissen der drei Prozessimplementierungen hervorgingen.

### 3. Ereignisprozesskette

Die Prozessidentifikation erfolgte, wie im Methodenteil erläutert, im Vorfeld der Studie durch den Erstautor im Rahmen der Tätigkeit als Projektsteuerer im Bauwesen. Nach Verzögerungen einzelner von diversen Handwerksbranchen auszuführender Arbeitsschritte für dessen Einhaltung der Erstautor die Verantwortung trug, wurde eine Aussprache gesucht, um die Ursache der Verzögerungen zu verstehen und Gegenmaßnahmen einzuleiten. In diesem Gespräch stellte sich heraus, dass derartige Verzögerungen durch eine unzureichende Anzahl an Mitarbeitern entstanden. In weiteren Gesprächen wurde mit Sicht auf diese Studie grundlegend erörtert, wieso es so schwer war, Stellen zu besetzen und gemeinsam mit den betreffenden Handwerksunternehmen eine potenzielle Schwachstelle erörtert. Hierzu wurde durch diverse Gespräche eine Ereignisprozesskette (EPK) erstellt, die alle wesentlichen Teilprozesse der Mitarbeiterrekrutierung im Handwerk erfasst. Hierbei gilt es zu erwähnen, dass die befragten Handwerksunternehmen nicht die drei Betriebe waren, die nachfolgend bei der Erhebung des IST-Zustandes durch qualitative Interviews und der Durchführung und Etablierung der Geschäftsprozessoptimierung involviert waren. Aus den Gesprächen ergab sich folglich die Ereignisprozesskette, die im weiteren Verlauf der Studie genutzt werden soll. Nachfolgend ist eine vereinfachte Version dieser Ereignisprozesskette visualisiert.

Abb. 1: Ereignisprozesskette der Bewerberbeschaffung im Handwerk



Aus der Ereignisprozesskette in Abb. 1 ist ersichtlich, dass die Bewerberbeschaffung ein Teilprozess der Personalbeschaffung ist. Darüber hinaus können zwei relevante Teilprozesse identifiziert werden (rot markiert). Dies sind die Kommunikationsarten und Bewerbungsarten. Die Kommunikationsart bezeichnet das Werbemedium, über das die Stellenanzeigen kommuniziert werden. Die Bewerbungsart gibt Auskunft über den Weg, über den sich ein Kandidat bewerben kann. Die Optimierung antizipiert die erhöhte Quantität an eingehenden Bewerbungen, welches eine Auswirkung auf die nachfolgenden Schritte in der Ereignisprozesskette hat und die Besetzung einer Stelle begünstigt.

## **4. IST-Zustand**

Nachfolgend werden die Ergebnisse des erhobenen IST-Zustandes im Rahmen der qualitativen Forschung mittels Experteninterviews dargestellt. In einem ersten Schritt werden die verwendeten Kategorien hinsichtlich der Kategorienanwendung nach Mayring dargestellt (Mayring, 2015). Darauffolgend werden mit Hilfe dieser Kategorien Leitfragen für die entsprechenden Experteninterviews entwickelt. Diese wurden durch Leitfäden vorbereitet, geführt und aufgezeichnet und anschließend im Rahmen einer strukturierten Inhaltsanalyse ausgewertet.

### **4.1 Ermittlung der Kategorien für den IST-Zustand**

Die GPO sieht es vor, Geschäftsprozesse anhand vorab definierter Kennzahlen hinsichtlich verschiedener Kriterien zu verbessern. Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) bot es sich demnach an, diese Kriterien als prädefinierte Kategorien im Rahmen eines Auswertungsmodelles zu nutzen. In Anlehnung an ein Prozessbewertungskonzept wurden dazu drei der sechs definierten Kategorien zur Leistungsbeurteilung von Prozessen genutzt (Ley et al., 2012). Die ausgewählten Kriterien belaufen sich auf Kosten, Zeit, und Qualität des Bewerberbeschaffungsprozesses. Während Kosten und Zeit Kennzahlen zur Ermittlung der Effizienz sind, ist die Quantität aussagend über die Effektivität. Zur Ausarbeitung und ausführlichen Ermittlung wurden mithilfe des Vorwissens als Projektsteuerer im Bauwesen eigene Unterkategorien erstellt. Darüber hinaus wurde eine weitere Hauptkategorie beschrieben, die in einem ersten Schritt die von den Handwerksbetrieben bisher verwendeten Methoden grundlegend erheben soll. Demnach ergeben sich angelehnt an das System von Ley et al. (2012) sowie an das Vorwissen aus der Baubranche und der in der Einleitung dargestellten Literatur die in Tabelle 3 dargestellten Kategorien.

Tabelle 3: Kategorien nach deduktiver Kategorienanwendung in Anlehnung an Ley et al. (2012)

Kategorie/Themenbereich	Beispielfragen
1. Methoden 1.1. Kommunikationsart 1.1.1. Stellenanzeigen in Medien 1.1.2. Andere Werbemethoden 1.2. Effektivität und Funktion 1.3. Bewerbungsart	1. Welche Arten der Kommunikation von Stellenanzeigen nutzen Sie für ihren Betrieb? 2. Nutzen Sie auch [...] (ungenannte Medien) 3. Als wie effektiv würden Sie diese bezeichnen? 4. Wie können sich Kandidaten bei Ihnen bewerben?
2. Kosten 2.1 Individualkosten 2.2 Totalkosten mit Erfolg 2.3 Totalkosten ohne Erfolg	1. Wie viel zahlen Sie in der Regel für die einzelnen Werbemethoden? 2. Wie viel zahlen Sie bzw. planen Sie insgesamt an Kapital ein, wenn Sie eine Stelle besetzen möchtest? Mit Erfolg oder ohne?
3. Quantität 3.1 Quantität Bewerbungen 3.2 Quantität Vorstellungsgespräche 3.3 Quantität Einstellungen	1. Wie viele Bewerbungen erhalten Sie in der Regel durch die einzelnen Werbemethoden? 2. Wie viele davon laden Sie tatsächlich zu einem Vorstellungsgespräch ein? 3. Wie viele Einstellungen resultieren daraus?
4. Prozessdauer	Wie lange dauert es in der Regel von der Ausschreibung einer Stelle bis zur Besetzung dieser?

*ifh Göttingen*

Quelle: eigene Darstellung

Einleitend werden in jedem Gespräch die grundlegende Thematik und die Intention der Studie sowie das Ziel des Interviews vermittelt. Darüber hinaus wird das Einverständnis zur Aufnahme des nachfolgenden Gespräches und dessen Verwendung eingeholt. Mit der Frage eins in der Kategorie 1 soll grundlegend erhoben werden, welche Methoden die Handwerksunternehmen nutzen, um ihre offenen Stellen zu kommunizieren. Die zweite Frage soll erörtern, ob über die bereits erwähnten Methoden hinaus noch weitere vorab bekannte Methoden genutzt werden. Die Frage drei erhebt die persönliche Einschätzung der Unternehmer bezüglich der Effektivität der bisher verwendeten Methoden und Frage vier erhebt abschließend die genutzten Bewerbungsarten.

Die Frage eins der Kategorie 2 hinterfragt, wie viel Geld die Handwerksunternehmen für die spezifischen Werbemethoden ausgeben. Die Aufgabe der zweiten Frage liegt in der Analyse des Gesamtkapitals, welches für die Besetzung einer Stelle eingeplant wird. Hier wird außerdem erhoben, ob das investierte Kapital zum erwünschten Ergebnis, also der Besetzung der offenen Stelle, geführt hat.

Die Frage eins der Kategorie 3 befragt die interviewten Teilnehmer hinsichtlich der Anzahl der erhaltenen Bewerbungen. Die Frage zwei erörtert die daraus hervorgehenden Vorstellungsgespräche. Frage drei ermittelt die tatsächlichen Einstellungen und misst daher die Quantität des Eintritts des Endergebnisses. Kategorie 3 hat auch das Ziel zu kontrollieren, ob nach Implementierung eines neuen Prozesses zur Bewerberbeschaffung die Anzahl der Bewerber steigt, der veränderte Prozess somit zuverlässiger und effizienter zu mehr Bewerbern führt.

Die Kategorie 4 ermittelt die Prozessdauer und gibt damit weitere Auskunft über die Effizienz des Prozesses.

## 4.2 Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews zum IST-Zustand

In diesem Unterkapitel wird die Durchführung der telefonisch erfolgten Leitfadeninterviews betrachtet. Die Kodierung anhand der vorab definierten Kategorien sowie die entwickelten Fragen werden aus Gründen der Übersichtlichkeit in einzelnen Tabellen dargestellt. Diese werden anschließend in einem Fließtext zusammengefasst, um daraus weitere Untersuchungsgegenstände zu ermitteln.

### 4.2.1 Auswertung Methoden

Die verwendeten Kommunikationsarten, welche aktuell von den befragten Handwerksunternehmern genutzt werden, lassen sich in zwei Unterkategorien aufteilen.

Tabelle 4: Im Interview erwähnte verwendete Methoden zur Mitarbeitergewinnung und Ergebnisse des Werbens um Mitarbeiter von analysierten Handwerksunternehmen

Kategorie 1	Methoden	
K 1.1	Kommunikationsart:	
	1.1.1 Stellenanzeigen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitungsanzeige</li> <li>• Arbeitsagentur</li> <li>• Bedruckter Firmenwagen</li> <li>• Homepage</li> <li>• Facebook-Posts</li> <li>• Radio</li> </ul>	1.1.2 Andere Werbemethoden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mundpropaganda</li> <li>• Baustellenbesuche und Abwerben</li> <li>• Betriebsauflösungen</li> </ul>
K 1.2	Funktion/Effektivität: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nichts funktioniert zuverlässig</li> <li>• Nur durch Mundpropaganda Mitarbeiter eingestellt</li> </ul>	
K 1.3	Bewerbungsart: postalisches Bewerbungsschreiben oder Bewerbungsschreiben per E-Mail	

*ifh Göttingen*

Quelle: eigene Darstellung

Zum einen gibt es die Werbemethoden der Stellenanzeigen, die in diversen Medien ausgespielt werden. Darüber hinaus gibt es andere Werbemethoden, die nicht mit der direkten Kommunikation einer Stellenanzeige einhergehen. Die Methoden, die von allen befragten

Handwerksunternehmern genutzt wurde, sind Zeitungsanzeigen und bedruckte Firmenwagen. Darüber hinaus wurden auch Stellenanzeigen über die Arbeitsagentur, die eigene Homepage, manuell erstellte Facebook-Posts und über das Radio kommuniziert. Im Rahmen anderer Werbemaßnahmen wurde die Methode Mundpropaganda genannt. Des Weiteren wurden Baustellen aufgesucht, um auf direktem Weg unzufriedene Mitarbeiter abwerben zu können. Die letzte Methode dieser Kategorie sind die Betriebsauflösungen, die als zufällige Bewerberquelle genannt wurde. Im Rahmen der Effektivität sagten die Handwerksunternehmer aus, dass keine der zuvor erwähnten Methoden zu ihrer Zufriedenheit oder überhaupt zuverlässig funktioniere und sie lediglich durch Mundpropaganda an geeignete Mitarbeiter kämen. Hinsichtlich der Bewerbungsart konnte erhoben werden, dass die typische Bewerbung im Rahmen eines Bewerbungsschreibens erfolgt. Dieses kann entweder postalisch oder per E-Mail erfolgen.

#### 4.2.2 Auswertung Kosten

Die Kostenkategorie wurde in die Unterkategorien Kosten für die einzelnen Methoden, Kosten bzw. geplantes Kapital für die Besetzung einer Stelle mit Erfolg sowie Kosten bzw. geplantes Kapital für die Besetzung einer Stelle ohne Erfolg aufgeteilt.

Tabelle 5: Genannte tatsächliche Kosten der Mitarbeitergewinnung von analysierten Handwerksunternehmen

Kategorie 2	Kosten
K 2.1	Kosten für die einzelnen Methoden: Zeitung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 400 € für eine lokale Zeitschrift</li> <li>• 2.000 € für viermal im Sonntagsblatt</li> <li>• 500 € für Anzeige im Stellenblatt</li> </ul> Radio: ca. 1.000 € für 2 Wochen Bedruckter Firmenwagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.200 € insgesamt, 300 € pro Wagen</li> <li>• 750 € insgesamt, 250 € pro Wagen</li> </ul>
K 2.2	Kosten bzw. eingeplantes Kapital mit Erfolg: 1.000 - 2.000 €, Prämie für den Mitarbeiter, durch Mundpropaganda
K 2.3	Kosten bzw. eingeplantes Kapital ohne Erfolg: ca. 3000 € für Werbemethoden aber ohne Erfolg

*ifh Göttingen*

Quelle: eigene Darstellung

Die Erkenntnisse aus dieser Datenerhebung sind, dass sich die Kosten für Zeitungen in einem Rahmen von 400 bis 500 € für eine einmalige Anzeige in einer Zeitung bewegen. Der von den Handwerksunternehmern genutzte Zeitraum variierte. Die bedruckten Firmenwagen bewegten sich in einer Preisspanne von etwa 250 bis 300 € pro Fahrzeug und wurden bei drei bis vier Wagen verwendet. Das Radio wurde lediglich von einem der befragten Handwerksunternehmen als Medium genutzt und die Kosten beliefen sich im Rahmen seiner Stellenanzeige auf ca. 2.000 € für zwei Wochen. Insgesamt planten die Handwerksunternehmer 1.000 bis 3.000 € als einzurechnendes Kapital, das sie für die Besetzung einer

Stelle benötigen. Bei einem der Handwerksunternehmer führte diese Summe tatsächlich zur Besetzung der offenen Stelle. Die Summe wurde allerdings im Rahmen einer Prämie ausgegeben. Diese erhielt der Mitarbeiter für den Wechsel in den entsprechenden Betrieb. Ein anderer Handwerksunternehmer gab etwa 3.000 € für Werbemethoden aus, dies blieb allerdings ohne Erfolg.

### 4.2.3 Auswertung Quantität

Im Rahmen der Quantitätskategorie wurde die Anzahl der eingetretenen Ereignisse aufgeführt. Diese ließen sich in drei Unterkategorien aufteilen. Die drei zentralen Ereignisse, die es hier zu messen galt, waren die Anzahl der erhaltenen Bewerbungen, die Anzahl der daraus hervorgegangenen Vorstellungsgespräche und die Anzahl der Einstellungen durch die jeweilige Methode.

Tabelle 6: Aussagen der Handwerksbetriebe zur Quantität der erhaltenden Bewerbungen, Vorstellungsgespräche und Einstellungen

Kategorie 3	Quantität
K 3.1	Erhaltene Bewerbungen in der Gesamtheit pro Stellengesuch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• drei durch Zeitungsanzeige, sonst nur Mundpropaganda</li> <li>• wenig, definitiv nicht einmal fünf</li> <li>• schwierig, kaum welche</li> </ul>
K 3.2	Daraus entstandene Vorstellungsgespräche: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht messbar bis gar keine, nur Mundpropaganda</li> <li>• durch Zeitung drei, aber nichts Gutes</li> <li>• nur eins, aber ohne Ergebnis</li> </ul>
K 3.3	Einstellungen durch Bewerberprozess: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht messbar</li> <li>• nichts, nur durch Zufall nach Betriebsauflösung</li> <li>• nur durch Mundpropaganda</li> </ul>

*ifh Göttingen*

Quelle: eigene Darstellung

Ursprünglich sollte so die Effektivität der einzelnen Methoden erhoben werden. Im Rahmen der Befragung zeigte sich jedoch, dass die Handwerksunternehmer keine eindeutigen Zahlen für die einzelnen Methoden nennen konnten. Dies konnte damit begründet werden, dass sie so wenig Bewerbungen erhalten hatten, dass es schlichtweg keine Zahlen für einzelne Methoden gab. Daher wurde sich dafür entschieden, die Gesamtheit aller eingetretenen Ereignisse über die Summe der Methoden hinweg als Einheit zu erfassen. Hieraus ergab sich, dass die Anzahl der Bewerbungen zwischen null bis vier lag. Hierzu äußerten zwei der drei Befragten, dass es kaum Bewerbungen gab oder allgemein sehr wenige, nicht einmal fünf. Einer der drei Befragten sagte, er hätte bei einer Zeitungsanzeige drei Bewerbungen erhalten, würde aber in der Regel lediglich über Mundpropaganda Bewerbungen erhalten. Hinsichtlich der daraus entstandenen Vorstellungsgespräche konnten null bis drei Ereignisse verzeichnet werden.

Die Zahl der Einstellungen bewegte sich demnach im Rahmen von null bis eins. Generell kann festgehalten werden, dass alle Ereignisse nur schwer messbar waren, da allgemein sehr wenige Bewerbungen, Vorstellungsgespräche und Einstellungen zu verzeichnen waren.

#### 4.2.4 Auswertung Prozessdauer

Die Kategorie Prozessdauer sollte in einem letzten Schritt Auskunft über die Zeitspanne geben, die zwischen der Ausschreibung einer Stelle und der Besetzung dieser liegt. Die Kategorie ließ sich in ungenaue und genaue Zeitangaben aufschlüsseln.

Tabelle 7: Aussagen zur Prozessdauer und der Zeitspanne zwischen Ausschreibung und Besetzung

Kategorie 4	Prozessdauer
K 4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Jahre, suche immer noch</li> <li>• 6 Monate, Zufall</li> <li>• Nur möglich durch Betriebsauflösungen</li> <li>• Es dauert ewig</li> </ul>

*ifh Göttingen*

Quelle: eigene Darstellung

Einer der drei Handwerksunternehmer äußerte, dass die Besetzung seiner offenen Stelle bereits zwei Jahre andauern würde und keine Erfolge in näherer Zukunft ersichtlich seien. Ein anderer sagte, dass es im Rahmen seiner letzten Stellenausschreibung sechs Monate gedauert hätte, dies aber mehr Zufall als planbar gewesen wäre. Als ungenaue Zeitangaben wurde angegeben, dass es ewig dauerte oder nur durch die Auflösung anderer Betriebe in der unmittelbaren Umgebung möglich wäre.

#### 4.2.5 Zwischenfazit der IST-Analyse

Die befragten Handwerksunternehmen nutzten eine Reihe von verschiedenen Medien, um Stellenanzeigen zu kommunizieren. Von diesen Medien funktioniert keines zuverlässig oder mit dem gewünschten Zielergebnis, also der Besetzung einer offenen Stelle. In der Regel führen die genutzten Medien nicht einmal zu einer hohen Anzahl an Bewerbungen. Diese sind aber, wie in der Ereignisprozesskette ersichtlich, zwingend notwendig, um eine geeignete Anzahl an Vorstellungsgesprächen zu vereinbaren. Die einzige Methode, die von den Handwerksunternehmern als halbwegs funktional angegeben wurde, war die Mundpropaganda. Den Aussagen nach ist die Methode der Mundpropaganda allerdings äußerst unberechenbar und lässt sich nicht als zukunftsfähige Methode nutzen, da diese zwar Zufallsergebnisse erziele aber keine Perspektive für die Unternehmensplanung biete. Die Kosten, die für die Stellenbesetzung ausgegeben wurden, beliefen sich in der Regel auf 1.000 bis 3.000 €, allerdings meistens, ohne das gewünschte Ereignis zu erzielen. Die Prozessdauer bewegt sich zwischen sechs Monaten und zwei Jahren. In der Regel sagten die Befragten aus, dass es lange oder ewig dauere und mehr Zufall als planbar sei.

## 5. Ableitung von Optimierungspotenzialen aus der IST-Analyse

Die IST-Analyse dient dem Zweck der Darstellung des aktuellen Bewerberprozesses, der Herleitung von Fehlerquellen im IST-Prozess und darauf aufbauender potenzieller Verbesserungspotenziale. Diese wurden im vorherigen Schritt im Rahmen der leitfadengestützten Experteninterviews erhoben und oben dargestellt. Aufbauend auf der IST-Analyse werden Fehlerquellen im IST-Prozess zur Herleitung von Verbesserungspotenzialen analysiert. Anschließend wird der erhobene IST-Prozess anhand der vorab definierten Kennzahlen ausgewertet. Als Kennzahlen wurden vorab die Kosten, Quantität sowie Zeit definiert.

### **Bewerberaufkommen und Bewerbungsprozess als Herausforderung**

Das Ereignis, also die Anzahl der eingehenden Bewerbungen, belief sich auf 0 bis 1. Es lässt sich ableiten, dass das größte Problem daher bereits die Menge der eingetretenen Ereignisse ist. Diese geben einen unmittelbaren Aufschluss über die Effektivität des durch die Handwerksunternehmen angewendeten Personalbeschaffungsprozesses, welcher nicht die erhofften Ergebnisse erzielte. In Relation zu den vergleichsweise hohen Kosten und dem großen Zeitaufwand im Rahmen der Prozessdauer können hier weitere Fehlerquellen identifiziert werden. Der Mangel an eingehenden Bewerbungen steht in unmittelbarem Zusammenhang zur Qualität und Effektivität des gesamten Prozesses und hat darüber hinaus auch Einfluss auf nachfolgende Teilprozesse in der Ereignisprozesskette, also den Vorstellungsgesprächen und Einstellungen. Je geringer die Anzahl der eingehenden Bewerbungen, desto geringer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass das gewünschte Endergebnis der Einstellung bzw. Besetzung einer Stelle erfolgt. Die Kosten, die im Rahmen der Werbemethoden aufgebracht werden, lassen sich insofern als Fehlerquelle identifizieren, als dass sie in ihrer Wirkungsweise nicht effizient sind und demnach falsch investiert wird. Die damit verbundene Zeit hinsichtlich der Vakanz zeugt weiterhin von einem Mangel an Effizienz und Qualität des Prozesses.

## 6. SOLL-Analyse

Nach der Analyse des IST-Zustandes durch die drei Leitfadeninterviews mit Handwerksunternehmern und der Erörterung des Verbesserungspotenzials werden diese Erkenntnisse zur Definition eines SOLL-Prozesses zur Bewerberbeschaffung verwendet. Im Rahmen der Ereignisprozesskette wurde für die Form der Bewerberbeschaffung ein Verbesserungspotenzial identifiziert. Die Fehlerquellen der Methoden, die aktuell für die Bewerberbeschaffung genutzt werden, wurden ebenfalls erhoben und analysiert. Eine Alternative zu den verwendeten Medien zur Bewerberbeschaffung stellen die Sozialen Medien und insbesondere das Unternehmen Facebook mit seinen Diensten Facebook und Instagram dar. Bevor die gewonnenen Kenntnisse in diesem Kapitel im Rahmen einer Prozessmodellierung ausgearbeitet werden, wird zuvor dargestellt, was die Handwerksunternehmer für Vorstellungen und Wünsche hinsichtlich eines Bewerberbeschaffungsprozesses haben. Im Rahmen der Leitfadeninterviews wurde daher eine weitere Datenerhebung vorgenommen, welche nachfolgend beschreiben wird.

### 6.1 Erhebung des SOLL-Zustandes

In einem weiteren Schritt der leitfadengestützten Experteninterviews wurden Daten zur Modellierung des SOLL-Prozesses erhoben. Hierzu wurden vorab Fragen konzipiert, die im Verlauf der Interviews dazu beitragen sollten, ein möglichst genaues Bild der Wünsche und Vorstellungen der Handwerksunternehmer hinsichtlich ihrer Vorstellung in Bezug auf einen Bewerberbeschaffungsprozess zu erhalten. Wie bereits im Rahmen des IST-Zustandes wurden auch hier die Kennzahlen Quantität, Kosten und Prozessdauer genutzt. Allerdings dienen diese nicht, wie zuvor, als Leitkategorien im Rahmen der deduktiven Kategorienanwendung, sondern lediglich als Orientierungshilfe hinsichtlich der Konzeption der Fragen für die Interviews. Darüber hinaus sind sie für die spätere Bewertung des Eignungsgrades und der Erreichung einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch den SOLL-Prozess unabdingbar. Die nachfolgende Kategorienbildung erfolgte demnach induktiv. Grundlegend ließen sich folgende Fragen anhand der Kennzahlen Kosten, Quantität und Zeit herleiten:

1. Wo liegt ihre Obergrenze an Kosten, die für den Prozess veranschlagt werden könnten, vorausgesetzt, er funktioniert?
2. Wie viele Bewerbungen würden Sie gerne erhalten, wie viele Vorstellungsgespräche und wie viele Einstellungen pro Stelle, die zu besetzen ist?
3. Wie viel Zeit darf von der Ausschreibung einer Stelle bis zur Besetzung vergehen?
4. Was ist Ihnen bei einem funktionierenden Prozess am wichtigsten: Zeit, Kosten, Anzahl/Effizienz oder Qualität?
5. Welche Mitarbeiter suchen Sie generell?
6. Welche weiteren Wünsche haben Sie in Bezug auf den Bewerberbeschaffungsprozess?

Die Ergebnisse der Interviews werden nachfolgend tabellarisch dargestellt und hinsichtlich der Fragen, die als Leitideen zur Strukturierung des Datenmaterials dienen, strukturiert.

Tabelle 8: Ergebnisse der Interviews der drei Handwerksbetriebe zu ihrer Erwartung an einen SOLL-Prozess

<b>Frage 1: Wo liegt die Obergrenze an Kosten, die für den Prozess veranschlagt werden könnten, vorausgesetzt er funktioniert?</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4000 € ungefähr</li> <li>• 2500 - 3000 €</li> <li>• 3500 €</li> </ul>		
<b>Frage 2: Wie viele Bewerbungen, Vorstellungsgespräche und Einstellungen würden Sie gerne erzielen?</b>		
Bewerbungen: • 8 • 10	Vorstellungsgespräche: • 4 • 2	Einstellungen: • 1
<b>Frage 3: Wie viel Zeit darf von Ausschreibung einer Stelle bis zur Besetzung vergehen?</b>		
• 6 Monate		
<b>Frage 4: Was ist Ihnen bei einem funktionierenden Prozess am wichtigsten: Zeit, Kosten, Anzahl/Effizienz oder Qualität?</b>		
Am wichtigsten: • Anzahl bzw. Effizienz muss stimmen • Zeit und Kosten zweitrangig	Kosten: • auch wichtig • darf nicht ins Unermessliche gehen aber verhandelbar • wenn Prozess funktioniert, dann vollkommen zweitrangig	Zeit: • bis zu 6 Monate
<b>Frage 5: Was für Mitarbeiter suchen Sie generell?</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufstätig, in Arbeitsverhältnis</li> <li>• definitiv keine Arbeitslosen</li> </ul>		
<b>Frage 6: Welche Wünsche haben Sie in Bezug auf Bewerberbeschaffung?</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenig Arbeit</li> <li>• Mitarbeiter einstellen</li> <li>• funktionierender Prozess</li> <li>• keine Arbeitslosen, geeignete Arbeitnehmer</li> </ul>		

*ifh Göttingen*

Quelle: eigene Darstellung

Die SOLL-Prozess-Erhebung hat demnach ergeben, dass für alle drei Handwerksunternehmer die Anzahl der erhaltenen Bewerbungen am wichtigsten ist. Die Menge der eingehenden Bewerbungen ist das Ergebnis der Effektivität und Qualität des gesamten Bewerberbeschaffungsprozesses. Die Handwerksunternehmer sagten aus, dass, wenn ausreichend Bewerbungen generiert werden, sowohl Kosten als auch Prozessdauer zweitrangig seien. Die Anzahl, die sich die Handwerksunternehmer im Rahmen der Bewerbungen wünschen, liegt zwischen acht und zehn Bewerbungen.

Um in weiteren Schritten eine gewisse Vergleichbarkeit gewährleisten zu können, wurde darüber hinaus auch ein Richtwert für die daraus resultierenden Ereignisse der weiteren Teilprozesse erhoben (Vorstellungsgespräche und Einstellungen). Diese sind lediglich indirekt vom Bewerberbeschaffungsprozess steuerbar. Demnach gilt es, zwei bis vier

Vorstellungsgespräche zu führen sowie eine Einstellung herbeizuführen. Wünsche und Vorstellungen, welche die Befragten darüber hinaus hinsichtlich des SOLL-Prozesses haben, sind in erster Linie, dass dieser funktioniert. Dies bedeutet, dass der Bewerberbeschaffungsprozess sowohl Effektivität als auch Effizienz mit sich bringt bzw. das gewünschte Zielereignis erreicht und keinen unnötigen Mehraufwand beinhaltet.

Die Mitarbeiter, die laut Unternehmen gesucht werden, bestehen aus einer Gruppe an Arbeitnehmern, die sich zum Zeitpunkt des Stellengesuches bereits in einem bestehenden Arbeitsverhältnis befinden, allerdings unzufrieden und wechselbereit sind. Dies wurde dadurch begründet, dass das Handwerk kaum Schwierigkeiten bietet, für gute Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz zu finden. Erwerbslose Arbeitnehmer werden demnach häufig mit einem Mangel an Fähigkeiten verbunden. Die Kosten, die die Handwerksunternehmer bereit wären, für einen Prozess zu zahlen, bewegen sich in einer Preisspanne von 2.500 € bis 4.000 €. Die erwünschte Prozessdauer bewegt sich in einem Rahmen von 6 Monaten.

## 6.2 Vergleich von IST-Prozess und SOLL-Prozess

Aus den erhobenen Daten, sowie der Verbesserungspotenziale, die im Rahmen der IST-Analyse erarbeitet wurden, lässt sich die folgende Differenz zwischen dem IST-Prozess und dem erwarteten SOLL-Prozess darstellen.

Tabelle 9: Vergleich von IST-Prozess und SOLL-Prozess der drei Handwerksbetriebe

<b>Funktion</b>	<b>IST-Prozess</b>	<b>SOLL-Prozess</b>
<b>Kosten</b>	1.000 € bis 3.000 €	2.500 € bis 4.000 €
<b>Quantität, Bewerbungen</b>	0 bis 4 Bewerbungen	8 bis 10 Bewerbungen
<b>Prozessdauer</b>	6 Monate bis 24 Monate	6 Monate

*ifh Göttingen*

Lesart: Auf der linken Seite ist aufgeführt, wie Bewerberlage und damit verbundene Kosten und Dauer aktuell sind; rechts der Bewerberprozess mit Kosten und Dauer, den sich die Handwerksbetriebe „wünschen“

Quelle: eigene Darstellung

Der IST-Prozess verursachte während des befragten Zeitpunkts Kosten von 1000 bis 3000 €, die daraus resultierende Quantität an Ereignissen bewegte sich zwischen 0 bis 4 Bewerbungen, es vergehen in der Regel 6 bis 24 Monate von der Ausschreibung einer Stelle bis zur Besetzung dieser. Für den SOLL-Prozess wünschen sich die Handwerksunternehmer, dass die Kosten sich in einem Rahmen von 2500 bis 4000 € bewegen, sich daraus 8 bis 10 Bewerbungen ergeben und die ausgeschriebene Stelle in einem Zeitraum von 6 Monaten besetzt werden kann.

## 6.3 Modellierung des SOLL-Prozesses

Um einen Bewerberbeschaffungsprozess für das Handwerk zu organisieren wurde im Rahmen dieser Studie auf die Werbepattformen Instagram und Facebook des Unternehmens Facebook zurückgegriffen. Der Vorteil, den das Unternehmen Facebook gegenüber anderen Anbietern bietet, beruht auf der Möglichkeit einer genauen Zielgruppenauswahl durch die von diesem Unternehmen gesammelten Daten. Da Stellenanzeigen zielgerichteter ausgespielt werden, kann dieses Vorgehen, zumindest theoretisch, als eine effektivere Methode zur

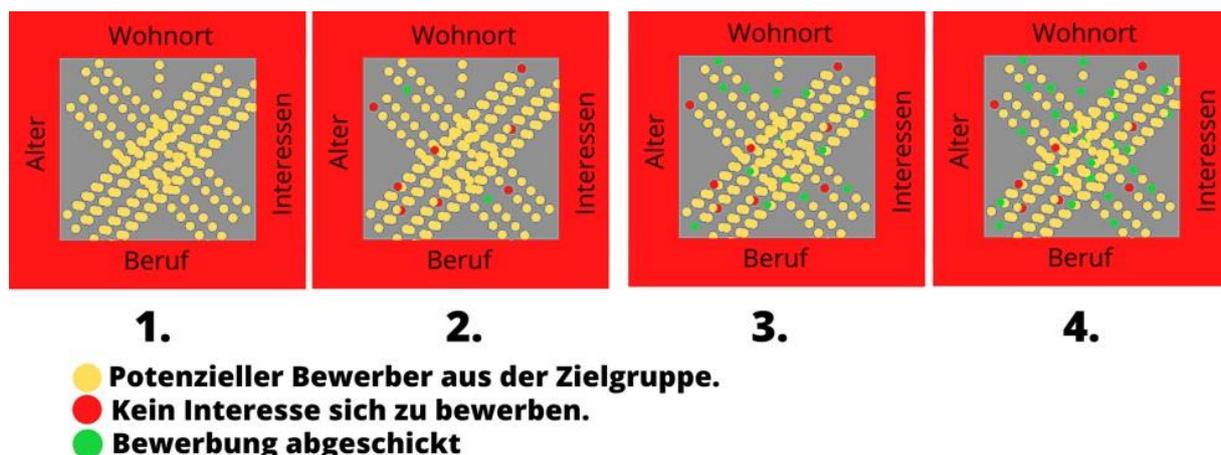
Bewerberbeschaffung beschrieben werden als beispielsweise Werbung in Printmedien. Dies kann auf den großen Streuverlust zurückgeführt werden, den ursprüngliche Medienformate mit sich bringen sowie auf die mangelnde Attraktivität dieser Medien, insbesondere bei der jüngeren Generation. Durch die Marketingmethoden von Facebook werden Stellenanzeigen daher sowohl messbar gemacht als auch zielgerichtet an potenzielle Bewerber ausgespielt. Die Zielgruppen können sehr genau hinsichtlich der individuellen Wünsche und Vorstellungen des Arbeitgebers bzw. Handwerksbetriebs ausgewählt werden. Darüber hinaus kann durch die Nutzung des Facebook-Pixels, in Verbindung mit dem Algorithmus, der Prozess automatisch immer weiter verbessert beziehungsweise optimiert werden.

Die Bewerber werden anhand der definierten Kriterien von Handwerksunternehmern über den Facebook Business Manager ausgewählt. Dies bedeutet, dass die Werbeanzeige nur an die Gruppe von Menschen ausgespielt wird, auf die eben diese Kriterien zutreffen. Alle anderen werden automatisch ausgeschlossen und bekommen die Werbeanzeige nicht zu sehen.

### **Ablauf auf den Plattformen Facebook & Instagram**

1. Die Zielgruppe wird anhand von zuvor gewählten Kriterien festgelegt. Ein Beispiel für derart definierte Kriterien wäre eine vordefinierte Distanz des Wohnortes des Bewerbers zum Unternehmensstandort, z.B. ein Radius von 35 km. Die Werbeanzeige würde in diesem Beispiel nur innerhalb dieses Radius ausgespielt werden. Weitergehend können beispielsweise präferierte Altersgruppen oder berufliche Qualifikation ausgewählt werden. Basierend auf den angegebenen Kriterien wird eine Anzahl potenzieller Bewerber ermittelt. Alle potenziellen Bewerber sind exemplarisch anhand der Kriterien Wohnort, Interesse, Beruf und Alter in Abb. 2 gelb dargestellt.
2. Die Werbeanzeige für eine Bewerbung wird innerhalb der Zielgruppe ausgespielt. Einige potenzielle Bewerber, bisher als gelbe Punkte dargestellt, werden jetzt rot, d.h. sie reagierten nicht und zeigten somit kein Interesse, als ihnen die Werbeanzeige gezeigt wurde. Andere Punkte sind grün. Diese reagierten auf die Werbeanzeige und schickten eine Bewerbung ab. Aus der Auswahl dieser Kriterien entsteht demnach eine Zielgruppe aus Bewerbern wie in Abb. 2 dargestellt. Diese Informationen nutzt der Algorithmus zur kontinuierlichen Verbesserung der Werbeanzeige.
3. Facebook misst in weiteren Schritten die Handlungen der Nutzer, die mit der Werbeanzeige interagieren. Es wird demnach aufgezeichnet, wer kein Interesse hat und wer durch seine Handlungen Interesse kommunizierte.
4. Der Prozess wird durch gezielte Messungen und Methoden wie der Conversion Optimierung kontinuierlich verbessert. Der Prozess wird so perfektioniert, dass die Kosten für einen Bewerber berechenbar werden.

Abb. 2: Entwicklung der Zielgruppe im Prozess

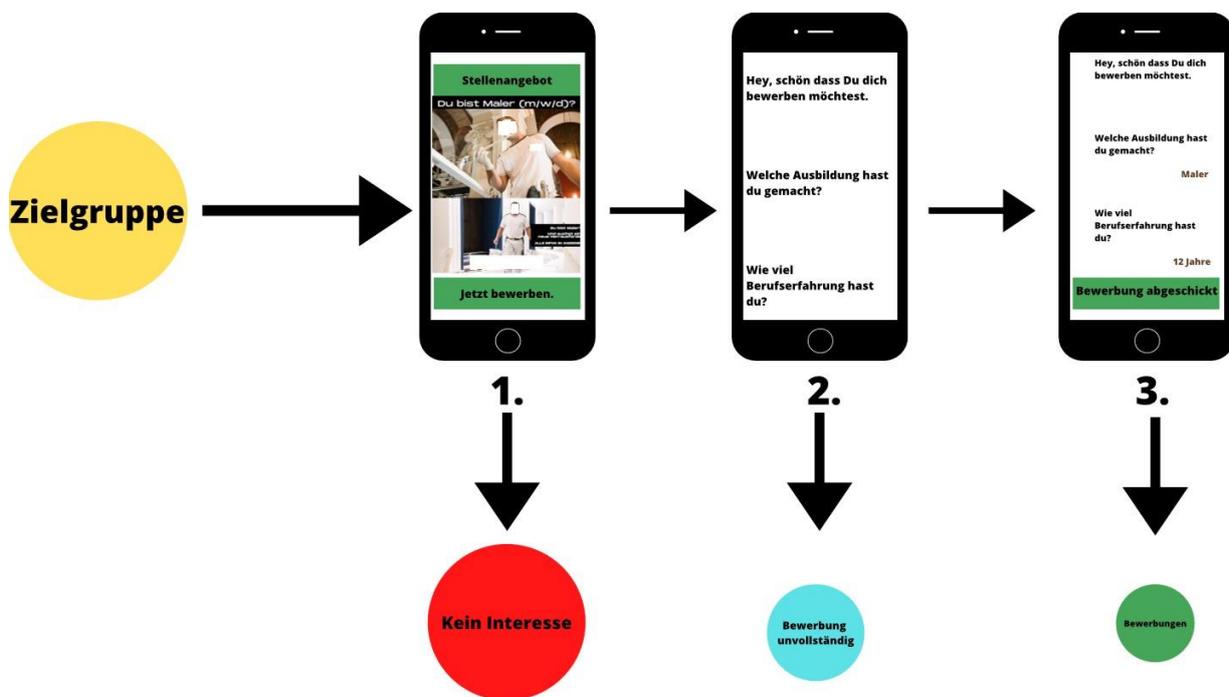


ifh Göttingen

Quelle: eigene Darstellung

Die Gesamtheit der potenziellen Bewerber lässt sich weitergehend in drei Teilgruppen unterteilen, wie in der unteren Abb. 3 visualisiert. Der rote Kreis in der Abbildung stellt die Gruppe dar, die kein Interesse an der Stellenanzeige hat. Die blaue Gruppe hat Interesse an der Stellenanzeige, aber stoppt den Bewerbungsverfahren. Die grüne Gruppe hat Interesse an der Stellenanzeige und hat eine vollständige Bewerbung abgeschickt. Wie auch in Abb. 2 bereits visualisiert wurde, erfolgt nun mittels des Facebook-Algorithmus eine kontinuierliche Verbesserung, die die Werbeanzeige künftig nur noch an Zugehörige der grünen Gruppe auszuspielen versucht. Dieser Prozess etabliert sich nach und nach, sodass die Werbeanzeige kontinuierlich bessere Ergebnisse erzielt.

Abb. 3: Bewerberprozess



ifh Göttingen

Quelle: eigene Darstellung

## 7. Implementierung und Bewertung

Um die theoretische Prozessmodellierung praktisch zu testen, wurden im Vorfeld der Studie Vereinbarungen mit den zuvor befragten Handwerksunternehmen über die Unterstützung zur Bewerberbeschaffung im Rahmen dieser Studie beschlossen. In diesem Kapitel wird das Vorgehen, die Implementierung und die Ergebnisse des Bewerberprozesses über soziale Medien beschrieben.

### 7.1 Vorgehen bei der Implementierung des SOLL-Prozesses

Abb. 4 beschreibt das systematische Vorgehen beim Bewerberbeschaffungsprozess grafisch.

Abb. 4: Bewerberbeschaffungsprozess durch Nutzung sozialer Medien



*ifh Göttingen*

Quelle: eigene Darstellung

Beim Erstellen des Bewerberprofils wird zusammen mit den beteiligten Unternehmen eine definierte Zielperson erstellt. Eigenschaften beziehungsweise Kriterien und eventuelle Ausschlusskriterien, die wichtig für die Handwerksbetriebe sind, werden in einem gemeinsamen Gespräch erarbeitet. Dies können, wie bereits zuvor angedeutet, Kriterien wie beispielsweise Alter, Qualifikationen, Wohnort, Berufserfahrungen, etc. sein. Das Aufsetzen der Werbeanzeige beschreibt die Implementierung der Werbeanzeige auf den Facebook-Plattformen Facebook und Instagram. Es werden Bilder und Texte erstellt sowie die Zielgruppe angepasst.

Bei „Generieren von Bewerbungen“ wird die Werbeanzeige veröffentlicht und sollte ab diesem Zeitpunkt kontinuierlich Bewerbungen generieren.<sup>1</sup> Die Auswahl der Bewerber erfolgte durch die Betriebe anhand eines bereitgestellten Bewerbermanagementsystems mit einer Liste von Bewerbern, welches durch den Erstautor entwickelt wurde. Im Bewerbungsgespräch werden den Bewerbern weitere gezielte Fragen gestellt. Das Ziel ist es, die Eignung der Bewerber als Mitarbeiter zu prüfen und diese einzustellen. Auf das Bewerbungsgespräch hat nur der Handwerksunternehmer selbst einen Einfluss.

---

<sup>1</sup> Die Bewerbungen mit den angeforderten Informationen werden chronologisch in einem vom Hauptautor entworfenen Bewerbungsmanagementsystem aufgelistet. Anschließend werten die Handwerksunternehmer die eingegangenen Bewerbungen mithilfe des Bewerbungsmanagementsystems aus und laden Bewerber zu einem Bewerbungsgespräch ein.

## **7.2 Implementierung des SOLL-Prozesses zur Bewerberbeschaffung und Anforderungen der Handwerksbetriebe**

Nachfolgend werden die unternehmensspezifischen Daten sowie die Vorstellungen der drei Betriebe hinsichtlich der Zielgruppe aufgeführt, die im Rahmen der Stellenanzeige berücksichtigt wurden.

Betrieb 1 ist ein Unternehmen, welches im Metallhandwerk tätig ist und Treppen, Bühnen und Balkongeländer aus Stahl und Edelstahl produziert und montiert. Zurzeit beschäftigt dieses Unternehmen 15 Mitarbeiter. Als Werbebudget wurden 500 € angesetzt. Gesucht wurde ein Metallbauer (m/w/d) mit Berufserfahrung und einem Führerschein der Klasse B. Es wurde eine Suchzeit von drei Wochen kalkuliert, um die Zielposition zu besetzen.

Der zweite Betrieb ist ein Unternehmen mit sieben Mitarbeitern aus dem Malerhandwerk, welches sämtliche Maler- und Fußbodenarbeiten ausführt. Als Werbebudget wurden 500 € vereinbart. Gesucht wurde ein Malergeselle (m/w/d) mit Berufserfahrung und einem Führerschein der Klasse B. Es wurde eine Laufzeit von vier Wochen kalkuliert, um die Zielposition zu besetzen.

Das dritte Unternehmen ist ein Betrieb aus dem Bereich Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik, der private Kunden in eben diesen Geschäftsfeldern betreut. Aktuell beschäftigt dieser Betrieb acht Mitarbeiter. Als Werbebudget wurden 500 € festgelegt. Gesucht wurde ein SHK-Monteur (m/w/d) mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung und einem Führerschein der Klasse B. Es wurde eine Laufzeit von drei Wochen kalkuliert, um die Zielposition zu besetzen.

## **7.3 Ergebnisse der Implementierung des SOLL-Prozesses zur Bewerberbeschaffung**

Dieses Kapitel vergleicht und untersucht die Ergebnisse der Implementierung des Bewerberbeschaffungsprozesses durch die Nutzung sozialer Medien bei den Betrieben. Als Kriterien werden die Kosten, die benötigte Zeit, die Bewerber und die eingestellten Mitarbeiter verglichen. Um die Ergebnisse auszuwerten werden diverse Kennzahlen analysiert und verglichen. Hierzu zählen die Kennzahlen Werbekosten, Anzahl der Bewerber, Kosten pro Bewerber, Vorstellungsgespräche, Kosten pro Vorstellungsgespräch, Einstellungen und Kosten pro Einstellung.

Tabelle 10: Ergebnisse des implementierten SOLL-Prozesses bei den jeweiligen Betrieben

	<b>Betrieb 1</b>	<b>Betrieb 2</b>	<b>Betrieb 3</b>
<b>Entstandene Kosten</b>	500 €	386,09 €	384,77 €
<b>Quantität Bewerber</b>	34	25	9
<b>Kosten pro Bewerber</b>	14,70 €	15,44 €	42,75 €
<b>Vorstellungsgespräche</b>	10	4	3
<b>Kosten pro Vorstellungsgespräch</b>	50 €	96,52 €	128,25 €
<b>Einstellung</b>	3	2	2
<b>Werbekosten pro Einstellung</b>	166,67 €	193,05 €	192,39 €
<b>Prozessdauer</b>	3 Wochen	4 Wochen	2 Wochen

*ifh Göttingen*

Quelle: eigene Darstellung

**Ergebnisse Betrieb 1**

Zur Ansprache von Bewerbern für Betrieb 1 wurden innerhalb von drei Wochen Werbekosten in Höhe von 500 € benötigt. Dadurch sind 34 Bewerbungen eingegangen, woraus zehn Bewerbungsgespräche resultierten. Aus diesen zehn Bewerbungsgesprächen wurden drei Mitarbeiter eingestellt. Folglich sind pro Einstellung Werbekosten in Höhe von 166,70 € entstanden. Insgesamt haben 30.306 Menschen aus der Zielgruppe die Stellenanzeigen ausgespielt bekommen. Von diesen 30.306 Personen haben 34 Personen Bewerbungen abgeschickt und die Kriterien erfüllt, um in das Bewerbungsmanagementsystem aufgenommen zu werden. Die Ergebnisse sind leicht verfälscht, da aufgrund technischer Probleme eine Bewerbung für fünf Tage nicht möglich war, obwohl die Stellenanzeige weiter ausgespielt wurde.

**Ergebnisse Betrieb 2**

Zur Ansprache von Bewerbern für Betrieb 2 wurden innerhalb von ca. vier Wochen Werbekosten in Höhe von 386,09 € benötigt. Dadurch sind 25 Bewerbungen eingegangen, woraus vier Bewerbungsgespräche resultierten. Aus diesen vier Bewerbungsgesprächen wurden zwei Malergesellen eingestellt. Damit sind pro Einstellung Werbekosten in Höhe von 193,05 € entstanden. Insgesamt haben 15.936 Menschen aus der Zielgruppe die Stellenanzeigen ausgespielt bekommen.

**Ergebnisse Betrieb 3**

Zur Ansprache von Bewerbern für Betrieb 3 wurden innerhalb von ca. zwei Wochen Werbekosten in Höhe von 384,77 € verwendet. Dadurch sind neun Bewerbungen eingegangen, woraus drei Bewerbungsgespräche resultierten. Aus diesen drei Bewerbungsgesprächen wurde ein SHK-Monteur und ein SHK-Meister eingestellt. Damit sind pro Einstellung Werbekosten in Höhe von 192,39 € entstanden. Insgesamt haben 15.084 Menschen aus der Zielgruppe die Stellenanzeigen ausgespielt bekommen. Von diesen 15.084 Personen haben 9 Personen eine Bewerbung abgeschickt und die Kriterien erfüllt, um in das Bewerbungsmanagementsystem aufgenommen zu werden.

## 7.4 Auswertung des SOLL-Prozesses

In der Auswertung des SOLL-Prozesses spielt vor allem der Vergleich der zuvor definierten Kennzahlen Kosten, Quantität und Zeit eine bedeutende Rolle. Darüber hinaus sind die im Rahmen des SOLL-Prozesses erhobenen weiteren Vorstellungen und Wünsche der drei Betriebe von Bedeutung.

Der SOLL-Prozess erzielte folgende Ergebnisse: Bei den Fallstudien sind insgesamt über alle teilnehmenden Betriebe hinweg 68 qualifizierte Bewerbungen eingegangen, die den Kriterien der Handwerksunternehmen entsprachen. Alle drei Betriebe konnten mithilfe der Werbeanzeigen Mitarbeiter einstellen. Es wurden insgesamt sieben Mitarbeiter eingestellt. Bei Betrieb 3 fielen die höchsten Kosten für eine Bewerbung an, da die Anforderungen höher als bei den anderen Handwerksbetrieben waren. Betrieb 1 generierte die meisten Bewerber und Vorstellungsgespräche und konnte eine Person mehr einstellen als die anderen Unternehmen.

Tabelle 11: Zusammenfassung des IST-Prozesses, des erwarteten SOLL-Prozesses und den Ergebnissen des SOLL-Prozesses zur Bewerberbeschaffung

Kennzahlen	IST-Prozess	SOLL-Prozess Erwartungsstandard	SOLL-Prozess Ergebnis
<b>Kosten</b>	1000 bis 3000 €	2500 bis 4000 €	385 bis 500 €
<b>Quantität</b>	0 bis 4	8 bis 10	9 bis 34
<b>Zeit</b>	6 bis 24 Monate	6 Monate	2 bis 4 Wochen

*ifh Göttingen*

Quelle: eigene Darstellung

Werden die Ergebnisse der einzelnen Fallstudien mit den erwarteten Kennzahlen aus der Erhebung des SOLL-Prozesses verglichen, so lässt sich folgendes festhalten: Die antizipierte Anzahl an Bewerbungen wurde vorab auf 8 bis 10 gesetzt. Die Zahl der generierten Bewerbungen bewegte sich in einem Rahmen von 9 bis 34. Die niedrige Anzahl an Bewerbungen in Betrieb 3, in dem lediglich 9 Bewerbungen eingegangen waren, kann wiederum auf die anspruchsvollen Anforderungen zurückgeführt werden. Hinsichtlich der Zeit kann vermerkt werden, dass die Bewerbungen innerhalb von zwei bis vier Wochen generiert wurden und damit ebenfalls überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt wurden. Die Kosten bewegten sich, gerundet, in einem Rahmen von 385 bis 500 €. Dieser Betrag bezieht sich lediglich auf die Werbekosten, die im Rahmen der Stellensuche entstanden sind. Der Kostenpunkt wird im weiteren Verlauf genauer dargelegt.

Die vermerkten Anforderungen und Wünsche, also der erstrebenswerte SOLL-Zustand des Bewerberbeschaffungsprozesses, wurde demnach sowohl im Rahmen der Kennzahlen als auch nach Rücksprache mit den Betriebsleitern eingehalten. Weitere Anforderungen waren "wenig Arbeit" mit dem Prozess und ein "funktionierender Prozess". Der Aufwand, der durch die Bewerbergewinnung entstand, kann als gering beschrieben werden. Die teilnehmenden Betriebe mussten lediglich das Bewerbermanagementsystem prüfen und gegebenenfalls Bewerber telefonisch kontaktieren. Hier kann eine durchschnittliche Arbeitszeit von ca. 20 Minuten pro Tag kalkuliert werden.

Abschließend kann hinsichtlich der Prozessauswertung festgehalten werden, dass die Effizienz des Bewerberbeschaffungsprozesses deutlich gesteigert wurde. Weitere Bewertungskriterien bewegen sich im Rahmen der Qualitätsmerkmale. Diese wurde nicht

durch Kennzahlen erhoben oder im Vorfeld der Prozessmodellierung betrachtet. Allerdings lässt sich schlussfolgern, dass durch die spezifische Auswahl geeigneter Bewerber durch die Fragen eines Chatbots lediglich diejenigen Bewerber ins Bewerbermanagementtool aufgenommen wurden, die auch die vom Unternehmen festgelegten Kriterien erfüllten.<sup>2</sup> Demnach ist die Qualität im Vergleich zum IST-Prozess ebenfalls deutlich gesteigert, da die zuvor genutzten Arten der Bewerberbeschaffung keine solche Funktion erfüllen. Im Rahmen der Kosten gilt anzumerken, dass die in der Tabelle aufgeführten Kosten lediglich unter Betrachtung der Werbekosten aufgeführt sind.

Sollte die Prozessmodellierung eigens von Handwerksunternehmen durchgeführt und aufgesetzt werden, kann mit ähnlichen Preisen gerechnet werden. Da hierzu meist die Kompetenz im Schalten der Werbung fehlt, bietet es sich an, einen darauf spezialisierten Dienstleister damit zu beauftragen, der genug Erfahrung hat, um potenzielle Fehleinstellungen zu vermeiden. Das Auslagern der Werbeaktivität an einen Drittanbieter, welcher die Werbung entsprechend der Vorstellungen des Unternehmens anpasst, kann daher sinnvoll sein. Hier würden sich die veranschlagten Kosten dementsprechend um den durch den Werbeanbieter geforderten Betrag erhöhen. Grundsätzlich können Handwerksunternehmen aber auch selbst versuchen, Werbung auf den angegebenen Plattformen mit den entsprechenden Einstellungen zu schalten.

Das Erstellen von Werbeanzeigen auf Facebook und Instagram kann sich allgemein aber auch als fehleranfällig herausstellen, was sich auch in einer der drei Fallstudien zeigte. Hier entstand ein technischer Fehler, der jedoch nach fünf Tagen entdeckt und beseitigt werden konnte. Eine derartige Fehleranalyse benötigt entsprechendes Hintergrundwissen und kann unter Umständen sehr zeitintensiv sein. Dies wirft die Frage auf, ob Handwerksunternehmer neben ihrem Tagesgeschäft die Zeit investieren wollen, einen solchen Prozess aufzusetzen und zu überwachen. Sollte dies nicht der Fall sein, würden, wie bereits erwähnt, neben den Kosten für das Werbebudget noch zusätzliche Kosten für die Erstellung des Bewerberbeschaffungsprozesses durch einen Dienstleister entstehen. Mit dem Ziel, zwei Bewerber einzustellen, wären für die Fallbeispiele zum damaligen Zeitpunkt Kosten für die Beschäftigung eines betriebsexternen Dienstleisters in Höhe von 2.000 € entstanden.

---

<sup>2</sup> Ein Chatbot ist ein Programm, das „autonom mit Systemen oder Nutzern interagiert“. Hierbei wird eine automatische Art der Gesprächsführung etabliert. Der Chatbot reagiert auf die Antworten des Nutzers, entweder autonom, durch Systeme der Künstlichen Intelligenz oder durch vorher festgelegte Antworten. Im Rahmen der Bewerberbeschaffung dienen Chatbots als Schnittstelle zwischen den Plattformen Facebook oder Instagram, dem Unternehmen und dem Bewerber (Hoffmann, 2018).

## 8. Ausblick

Die Themen Fachkräftemangel und Digitalisierung gehören zu den aktuell prägendsten Themen für das Handwerk. Im Rahmen dieser Studie wurde dargestellt, warum der Fachkräftemangel ein Problem für das Handwerk darstellt und was die zugrundeliegenden Probleme sind. Auch wurden grundlegende Entwicklungen im Bereich Digitalisierung aufgezeigt. Ein Trend ist die zunehmende Nutzung von digitalen Technologien und Plattformen im Handwerk. Im Rahmen der vorliegenden Studie konnte gezeigt werden, wie auch kleine und mittlere Handwerksbetriebe dem Problem des Fachkräftemangels durch die Nutzung digitaler Technologien begegnen können. Im Rahmen des digitalen Bewerberbeschaffungsprozesses konnten sowohl die Anzahl der Bewerber, die Kosten sowie die Dauer der Bewerberbeschaffung verbessert werden.

Für zukünftige Forschungen oder Verbesserungen in diesem Bereich gibt es einige Themen und Ansätze, die in dieser Studie nur unzureichend aufgearbeitet werden konnten und demnach kritisch zu betrachten sind. Dazu zählen die Generalisierbarkeit der qualitativen Forschungsergebnisse und der volkswirtschaftliche Nutzen durch eine weitgehende Anwendung eines Bewerberbeschaffungsprozesses über soziale Medien.

Der aufgezeigte SOLL-Prozess stellt eine potenzielle neue Methode dar, wie es künftig für Handwerksunternehmen möglich sein kann, trotz des bestehenden Fachkräftemangels geeignete Mitarbeiter für ihren Betrieb zu finden. Der Prozess wurde in drei zuvor ausgewählten Handwerksunternehmen verschiedener Gewerke implementiert und getestet. Die Ergebnisse sind demnach qualitativ erhoben, implementiert und bewertet worden. Da der Prozess in weiteren Schritten als generalisierbarer Prozess entworfen werden sollte, müsste die Eignung über viele Gewerke und Handwerksbetriebe hinweg ebenfalls quantitativ geprüft werden. Nur so ist es möglich, messbare Ergebnisse zu erhalten, die einen genaueren Aufschluss über die Generalisierbarkeit der verbesserten Ergebnisse des Bewerberbeschaffungsprozesses über soziale Medien geben.

## 9. Literatur

- Alhusen, H., Bizer, K., Dilekoglu, K., Meub, L., Proeger, T. & Thonipara, A. (2021). Plattformökonomie im Handwerk: Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen aus ökonomischer Perspektive. *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 57)*. Göttingen.
- Allweyer, T. (2005). *Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling*. W3I GmbH.
- Becker, T. (2008). *Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren*. Springer-Verlag.
- Brockhaus, C. P., Bischoff, T. S., Haverkamp, K., Proeger, T. & Thonipara, A. (2020). Digitalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland – ein Forschungsüberblick. *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 46)*. Göttingen.
- Gadatsch, A. (2015). *Geschäftsprozesse analysieren und optimieren: Praxistools zur Analyse, Optimierung und Controlling von Arbeitsabläufen*. Springer-Verlag.
- Haverkamp, K. & Proeger, T. (2020). Ausbilder der Nation, Integrator und Impulsgeber: Die Rolle des Handwerks im deutschen Bildungssystem. *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 34)*. Göttingen.
- Haverkamp, K. & Gelzer, A. (2016). Verbleib und Abwanderung aus dem Handwerk: Die Arbeitsmarktmobilität von handwerklichen Nachwuchskräften. *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 10)*. Göttingen.
- Hoffmann, A. (2018). *Chatbots: Einführung in die Zukunft von Marketing, PR und CRM*. Franzis Verlag.
- Kühl, S., Kühl, S., Strodtholz, P., & Taffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*. Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ley, T., Jurisch, M., Wolf, P., & Krcmar, H. (2012). Kriterien zur Leistungsbeurteilung von Prozessen: Ein State-of-the-Art. In *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012: Tagungsband der MKWI 2012*. Braunschweig: Institut für Wirtschaftsinformatik, 1-13.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse; Grundlagen und Techniken* (Bd. 12). Klagenfurt: Beltz.
- Runst, P. & Proeger, T. (2020). Digitalisierungsmuster im Handwerk - Eine regionale und sektorale Analyse des Digitalisierungs-Checks des Kompetenzzentrums Digitales Handwerk. *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 39)*. Göttingen.
- Runst, P. & Thomä, J. (2021). Unternehmensübergaben im Handwerk bis 2030 – Abschätzung und Einordnung. *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 52)*. Göttingen.
- Thomä, J. (2018). Handwerksunternehmen und handwerkliche Qualifikationen – empirische Hinweise zur Rolle des Handwerks im Innovationssystem. *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 23)*. Göttingen.
- Thomä, J., Alhusen, H., Bischoff, T. S. & Matthies, E. (2021). Digitale Spaltung oder Überwindung des Raums? – Zur Digitalisierung des Handwerks unter Berücksichtigung von ländlichen Regionen. *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 53)*. Göttingen.
- Thonipara, A., Höhle, D., Proeger, T. & Bizer, K. (2020). Digitalisierung im Handwerk - ein Forschungsüberblick. *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 36)*. Göttingen.

- Zentralverband des Deutschen Handwerks [ZDH] (2019). ZDH-Präsident Wollseifer zum Fachkräftegipfel. <https://www.zdh.de/presse/veroeffentlichungen/interviews-und-statements/zdh-praesident-wollseifer-zum-fachkraeftegipfel> (Zugriff am 05.10.2021).
- ZEW (2016). *Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*. Forschungsprojekt im Auftrag der KfW Bankengruppe, Mannheim.
- Zimmermann, V. (2021). *KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2020. Rückgang der Digitalisierungsaktivitäten vor Corona, ambivalente Entwicklung während der Krise*. KfW Research. KfW Bankengruppe, Abteilung Volkswirtschaft (Hrsg.), Frankfurt am Main.