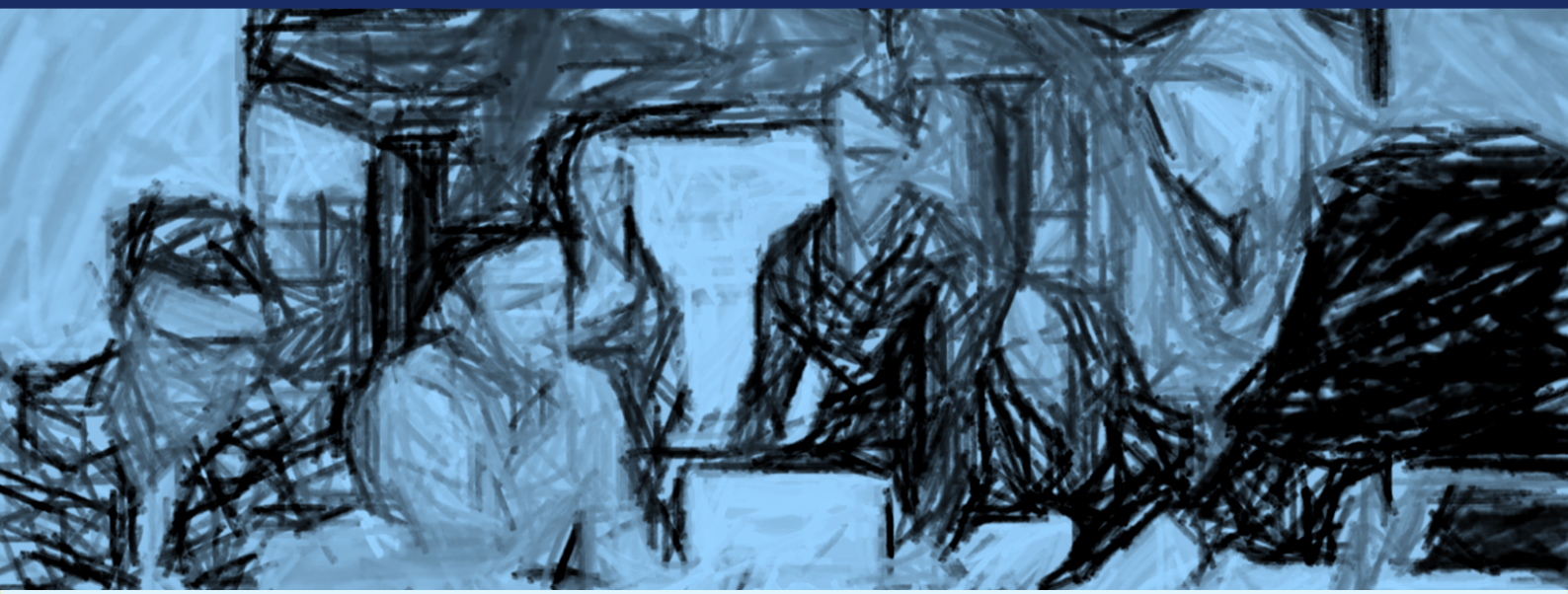

Daniela Lohaus • Uta Bronner • Patrick Müller •
Anna Baumann • Alexandra Wallemann

# Externes Personalmarketing 2030 in Deutschland

## Eine Delphi-Studie

2. Auflage

**Darmstädter Institut für Wirtschaftspsychologie**
Hochschule Darmstadt

# Externes Personalmarketing 2030 in Deutschland – Eine Delphi-Studie

2. überarbeitete Auflage

Prof. Dr. Daniela Lohaus
Hochschule Darmstadt
Fachbereich GW, Studienbereich Wirtschaftspsychologie
Haardtring 100
D-64295 Darmstadt

Prof. Dr. Uta Bronner, Prof. Dr. Patrick Müller,
Anna Baumann, B.Sc., und Alexandra Wallemann, M.Sc.
Hochschule für Technik Stuttgart
Fakultät B, Studienbereich Wirtschaftspsychologie
Schellingstraße 24
D-70174 Stuttgart

ISBN 978-3-96187-006-6

urn:nbn:de:hebis:ds114-opus4-2017

https://doi.org/10.48444/h_docs-pub-201

Herausgeber: Darmstädter Institut für Wirtschaftspsychologie der Hochschule Darmstadt University of Applied Sciences
Haardtring 100
D-64295 Darmstadt
https://wipsy.h-da.de/

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Hochschule Darmstadt, University of Applied Sciences, 2019

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# Inhalt


1 Zusammenfassung ..... 1

2 Abstract ..... 2

3 Bedeutung des Themengebiets ..... 3

4 Theoretischer Hintergrund ..... 4

5 Methode ..... 6

5.1 Delphi-Methode ..... 6

5.2 Vorgehen ..... 6

5.2.1 1. Delphi-Runde: Qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten ..... 7

5.2.2 2. Delphi-Runde: Erste quantitative Expertenbefragung ..... 10

5.2.3 3. Delphi-Runde: Zweite quantitative Expertenbefragung ..... 11

5.3 Stichprobe ..... 11

6 Ergebnisse ..... 13

7 Diskussion ..... 23

7.1 Einordnung der Ergebnisse nach Handlungsfeldern ..... 23

7.2 Kompetenzen der Personalmarketingfachleute und zukünftige Personalmarketinginstrumente ..... 25

7.3 Einordnung der Ergebnisse in Bezug auf Megatrends ..... 25

7.4 Praktische Implikationen ..... 26

7.5 Implikationen für die Forschung ..... 27

7.6 Limitationen ..... 28

8 Fazit ..... 29

9 Literatur ..... 31

# 1 Zusammenfassung

In einer Delphi-Studie mit drei Befragungsrunden wurde untersucht, wie sich externes Personalmarketing in Deutschland nach Einschätzung von langjährig erfahrenen Expertinnen und Experten bis 2030 verändern wird. Die Studie zeigt die wesentlichen Herausforderungen für das Personalmarketing im Jahr 2030 auf und gibt Hinweise für eine strategische Ausrichtung von HRM und Personalmarketing. Nach Einschätzung der Befragten wird die Aufgabe des Personalmarketings strategisch bedeutsamer und anspruchsvoller. Engpasszielgruppen müssen mit maßgeschneiderten Angeboten angesprochen werden. Auch die Schaffung einer stimmigen Arbeitgebermarke und die Vermittlung einer attraktiven Unternehmenskultur werden wichtiger. Mitarbeitende werden hierbei aktiv als Markenbotschafter eingesetzt. Die Nutzung von IT-Tools wird noch relevanter, wobei der persönliche Kontakt im Rekrutierungsprozess nicht vollständig ersetzt wird.

Schlüsselwörter: Personalmarketing; Delphi-Studie; Personalauswahl; war for talents; Arbeitgeberattraktivität; Employer Branding

# 2 Abstract


## External Personnel Marketing 2030 in Germany – A Delphi Study

A three-wave Delphi-Study investigated how experts see the future of employee recruitment in Germany in 2030. The study highlights the challenges for recruitment in 2030 and gives indications for an adequate strategic direction. The experts agree that recruiting will become strategically more important and complex. Target groups in strong demand have to be approached with tailored offers. The creation of a consistent employer brand and the communication of an attractive organizational culture will be vital in a fast-changing business environment. Employees will be active brand ambassadors for their companies. Although information technology will become even more important, personal contact will still be crucial for successful recruiting processes.



Key words: personnel marketing; employee recruitment; Delphi-Study; organizational attractiveness; employer attractiveness, employer branding; choice of employer, employer of choice

# 3 Bedeutung des Themengebiets

Personalmarketing, insbesondere externes Personalmarketing, besitzt heute einen großen Stellenwert im Human Resource Management (HRM, Ryan und Derous, 2016) und hat in der Forschung starke Beachtung gefunden (vgl. Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012). Forschung dient der Identifikation von Merkmalen (z. B. Swider et al., 2015) und Kognitionen der Interessenten (z. B. Kappes et al., 2018) sowie von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren, die zur Steigerung der Qualität (Campion et al., 2017) und der Diversität des Bewerbendenpools sowie der Annahmequote von Stellenangeboten beitragen (z. B. Lievens und Slaughter, 2016; Ployhart et al., 2017; Stone et al., 2015; Vanderstukken et al., 2016). Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Evaluation des Einsatzes neuer Technologien im Recruitingprozess (Stone et al., 2015; Stone und Deadrick, 2015). In einer Metaanalyse zur Arbeitgeberattraktivität (Chapman et al., 2005) zeigte sich, dass diese vor allem von Merkmalen der Tätigkeit und der Organisation, der Wahrnehmung der Passung und des Personalgewinnungsprozesses, dem Verhalten der Recruiter und der Erwartung einer Stellenzusage abhängt. In einer späteren Metaanalyse (Uggerslev et al., 2012) wurden die Tätigkeitsmerkmale als wichtigster Einflussfaktor für die Stellenwahl identifiziert. Wenige Arbeiten befassen sich allerdings bislang mit der zukünftigen Entwicklung des Feldes (Breaugh, 2013).

Die Bedeutsamkeit einer Beschäftigung mit der Zukunft des Personalmarketings wird offensichtlich, wenn man die Herausforderungen betrachtet, denen sich Unternehmen im Zusammenhang mit der Personalgewinnung stellen müssen.

Insbesondere die beiden Megatrends Digitalisierung und demographischer Wandel führen gekoppelt mit der Globalisierung und Verstärkung der Wissensarbeit zu deutlichen Veränderungen im Personalmarketing (vgl. Petry und Vaßen, 2017). Dabei sind die Richtung der Veränderung und die daraus resultierende zukünftige Relevanz des Personalmarketings weniger eindeutig vorhersagbar. Einerseits könnten ein verstärkter Fachkräftemangel (u.a. Backhaus und Tikoo, 2004; Ployhart, 2006; Vandenberghe, 2013; Weitzel et al., 2017) und die neuen technologischen Möglichkeiten zur Identifikation und Kontaktaufnahme mit Interessenten neue Anwendungsgebiete erschließen und zu einer größeren Relevanz des Themas führen. Andererseits könnte der technische Fortschritt, insbesondere im Bereich der künstlichen Intelligenz, viele Betätigungsfelder obsolet machen (Frey und Osborne, 2013, 2017).

Das Vorhersagemodell von Frey und Osborne (2013, 2017) sieht vor allem Tätigkeiten in Produktion, Logistik, Administration und im kaufmännischen Bereich sowie viele Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich gefährdet. Insgesamt sind ihrer Vorhersage nach 47% aller Arbeitsplätze in den U.S.A. zukünftig automatisierbar. Für Deutschland kommen Bonin et al. (2015) auf einen Anteil von 42%. Diese Entwicklung könnte dazu führen, dass Personalmarketingaktivitäten durch Automatisierung und Computerisierung weniger benötigt werden. Gleichzeitig könnte es auch bedeuten, dass Gewinnungsprozesse selbst automatisiert werden. So gehen Frey und Osborne (2013, 2017) davon aus, dass im HR-Bereich administrative und höherqualifizierte Tätigkeiten automatisierbar sein werden. Beide Entwicklungen könnten

eine Bedeutungseinbuße des Personalmarketings bewirken. Welche Entwicklung das Personalmarketing nehmen wird, ist für Praxis und Forschung von hohem Interesse.

Die vorliegende Studie befasst sich deshalb mit der Frage, wie sich das externe Personalmarketing verändern wird, wie es sich in Unternehmen zukünftig strategisch aufstellen und welche Maßnahmen es fokussieren sollte, um passende Talente möglichst effizient zu gewinnen. Ziel ist es, mit Hilfe der Delphi-Methode auf der Basis von Experteneinschätzungen erstmals eine Prognose für das Personalmarketing im Jahr 2030 zu erstellen.

# 4 Theoretischer Hintergrund

Unter externem Personalmarketing werden alle arbeitgeberseitigen Maßnahmen verstanden, "that are intended to (1) bring a job opening to the attention of potential job candidates who do not currently work for the organization, (2) influence whether these individuals apply for the opening, (3) affect whether they maintain interest in the position until a job offer is extended, and (4) influence whether a job offer is accepted" (Breaugh, 2008: 103-104).

Das externe Personalmarketing nutzt heute vor allem Anzeigen auf Online-Bewerbungsplattformen, Stellenanzeigen in Printmedien, Messeauftritte, die persönliche Ansprache unter anderem über Mitarbeitende des Unternehmens, (Weiterbildungs-)Events an Hochschulen sowie Headhunting (vgl. Abrell und Rowold, 2016, Breaugh, 2008), um auf Unternehmen und freie Positionen aufmerksam zu machen, zur Bewerbung und bei Passung zur Annahme des Stellenangebots zu ermutigen (Ployhart, 2006). Ausgehend vom Transfer von Konzepten und Methoden des klassischen Marketings (vgl. Beck, 2012) etablierte sich das Personalmarketing seit den ausgehenden 1990er Jahren in größeren Unternehmen als eigenständige HR-Funktion. Die Weiterentwicklung verlief in der Praxis in den letzten Jahrzehnten dynamisch (vgl. Mosley, 2014); ein eigenständiges theoretisches Rahmenmodell des Personalmarketings existiert allerdings bislang nicht (Ployhart et al., 2017).

Einer der stärksten zukünftigen Einflussfaktoren auf das Personalmarketing ist der fortschreitende demographische Wandel (vgl. McCarthy et al., 2014; Petry und Vaßen, 2017), gekennzeichnet durch eine Kombination aus höherer Lebenserwartung und einer Geburtenrate unterhalb der Reproduktionsrate. Das Zusammenspiel beider Faktoren führt zu einem Altersanstieg der Erwerbstätigen mit einem sinkenden Anteil an Berufseinsteigern. Dies zwingt Unternehmen, Anpassungsstrategien zu entwickeln, um ihren Personalbedarf quantitativ und qualitativ zu decken (Göbel und Zwick, 2013; Truxillo et al., 2015) und die bereits heute hohe Zahl vakanter Stellen zu besetzen (Anger et al., 2017; Weitzel et al., 2017).

Diese Entwicklungen werden durch den anhaltenden Trend zur komplexen Wissensarbeit in vielen Unternehmen mit immer spezialisierteren Mitarbeitenden verstärkt. Trotz zunehmend höherer Qualifikationsabschlüsse sinkt im Verhältnis zur Nachfrage mittelfristig das Angebot an Nachwuchsfach- und -führungskräften. Entsprechend gewinnen hochqualifizierte Wissensträger am Markt Verhandlungsmacht und Unternehmen müssen intensiver an ihrer Arbeitgeberattraktivität arbeiten (Weitzel et al., 2017: 15). Zudem stehen die natio-

nalen Arbeitsmärkte durch Globalisierung und wachsende Mobilität in intensiverem Wettbewerb zueinander (Beechler und Woodward, 2009; Farndale et al., 2010). Diese Faktoren verstärken den vielbeschriebenen "war for talents" (Chambers et al., 1998), der sich auch in einer steigenden Anzahl wissenschaftlicher Artikel zu Employer Branding ausdrückt (vgl. Christiaans, 2013).

Als zweiter Megatrend wirkt die Digitalisierung auf das Personalmarketing (vgl. Petry und Vaßen, 2017), indem viele Arbeitsplätze höhere Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an die Erwerbstätigen stellen (vgl. Gordon und Skirbekk, 2013) und damit die Folgen des demographischen Wandels verschärfen. Schon heute zeichnet sich ab, dass digitale Transformationsprozesse auf die Arbeitswelt große Auswirkungen haben (u.a. Yoo et al., 2012) und menschliche Arbeitsplätze durch intelligente Maschinen substituiert werden (Frey und Osborne, 2013, 2017). Auch optimistischere Prognosen sagen einen fundamentalen Wandel der Arbeitswelt mit vielen Verlierern und Gewinnern vorher (vgl. Brynjolfsson und McAfee, 2014). Gerade Letztere werden für das Personalmarketing eine relevante und zugleich sehr anspruchsvolle Zielgruppe sein.

Gleichzeitig entstehen durch die Nutzung digitaler (insbesondere sozialer) Medien neue Kommunikationsstrukturen (vgl. Strohmeier, 2013). Über diese können potentielle Bewerbende Informationen über Arbeitgeber austauschen. Arbeitgeber müssen daher bei der Gestaltung ihres Personalmarketings stärker externe Meinungsbildner berücksichtigen. Die neuen Medien und Kommunikationskanäle ermöglichen auch neue Wege zur Ansprache relevanter Personengruppen. Die Digitalisierung erlaubt zudem eine weitreichende Vernetzung interner Personal- und Steuerungsinstrumente. Zusätzlich eröffnen die in solchen vernetzten Systemen vorhandenen Daten neue Möglichkeiten der quantitativen Analyse, Vorhersage und Szenarien-Bildung im Rahmen von Talent Analytics (vgl. Lohaus et al., 2017).

Bei dieser komplexen Ausgangssituation stellt sich die zentrale Frage, wie sich Personalmarketingfunktionen in Deutschland zukünftig strategisch ausrichten müssen, um die Gewinnung passenden Personals in einem für hochqualifizierte Fachkräfte immer enger werdenden Talentmarkt erfolgreich zu bewältigen.

Diese Delphi-Studie zielt deshalb darauf ab, HR-Bereichen Hinweise zu geben, wie sie Personalmarketing zukünftig gestalten können, um in einem veränderten Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben. Bereits in den 1990er Jahren wurde die Notwendigkeit einer Umstrukturierung des HRM aufgrund veränderter Rahmenbedingungen vorhergesagt (Ulrich, 1997). Dieser strategische Reorganisationsprozess ist bisher nicht abgeschlossen. Vielmehr erfordern die oben skizzierten Megatrends weitere grundlegende Veränderungen im gesamten HRM (Stone und Deadrick, 2015). Für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler können die Ergebnisse der Delphi-Studie auf zukünftige Forschungsfelder im HRM hinweisen. Durch zeitnahe empirische Studien kann der Research-Practice-Gap vermieden werden. Dieser zeigt sich oft darin, dass sich HRM-Forschung nicht mit den für in Unternehmen Praktizierende interessanten Themen beschäftigt (Ryan und Derous, 2016) oder For-

schungsergebnisse erst veröffentlicht werden, wenn die Themen aus Sicht von Praktikern nicht mehr aktuell sind (Ployhart et al., 2017).

Um einen Einblick in die für Theorie und Praxis zukünftig interessanten Themen des externen Personalmarketings zu gewinnen, ist eine möglichst fundierte Zukunftsprognose wichtig. Es gibt unterschiedliche Methoden für Zukunftsprognosen (vgl. Tiberius, 2011), die jeweils bestimmte methodische Probleme aufweisen (vgl. Tetlock et al., 2014), wobei sich qualitative Verfahren oft bewährt haben (u.a. Boshoff, 1989). Um Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, sollten in jedem Fall strukturierte Verfahren eingesetzt werden. Für die aktuelle Fragestellung wurde die bekannteste und am besten etablierte Methode der strukturierten Gruppenverfahren, die Delphi-Methode (vgl. Häder, 2014), gewählt. Sie wird genutzt, um dem Personalmarketing mit seiner Vielzahl möglicher Perspektiven und Herangehensweisen gerecht zu werden.

# 5 Methode

## 5.1 Delphi-Methode

Die Delphi-Methode ist „ein vergleichsweise stark strukturierter Gruppenkommunikationsprozess, in dessen Verlauf Sachverhalte, über die naturgemäß unsicheres und unvollständiges Wissen existiert, von Experten beurteilt werden“ (Häder, 2014: 21). Die Idee dieses als zuverlässig eingeschätzten Verfahrens zur Zukunftsforschung besteht darin, in mehreren Befragungswellen Expertenmeinungen zur Lösung eines Problems zu nutzen und sich dabei eines anonymen Feedbacks zu bedienen. So werden die Ergebnisse der ersten Befragungswelle den Expertinnen und Experten in späteren Runden in anonymisierter Form zurückgemeldet und erneut beurteilt.

Ziel dieses Vorgehens ist die Strukturierung und Kondensierung des unsicheren Wissens über die Zukunft in einem Themenfeld, das von hoher gesellschaftlicher Relevanz ist. Im vorliegenden Fall soll eine langfristige Vorausschau auf wesentliche Veränderungen im Bereich des externen Personalmarketings gelingen. Verzerrungen durch gruppendynamische Effekte sollen durch die starke Strukturierung des Prozesses der Befragung vermieden werden (vgl. Schermuly et al., 2012), um so eine verlässliche, weitgehend von extremen Einzelmeinungen freie Zukunftsprognose zu erhalten (vgl. Häder, 2014).

In Bezug auf Personalthemen wird dieses Verfahren bisher selten eingesetzt. Eine Ausnahme bildet die Studie von Schermuly et al. (2012), in der Personalentwicklung im Jahr 2020 betrachtet wurde, und an deren Vorgehen sich die hier dargestellte Studie anlehnt.

## 5.2 Vorgehen

Die Delphi-Studie wurde in drei Befragungsrunden durchgeführt (Abbildung 1). Runde 1 umfasste eine qualitative Befragung ausgewiesener Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft zur Generierung von themenrelevanten Thesen. Die aus dieser Runde

gewonnenen 31 Thesen wurden in Runde 2 in einer ersten quantitativen Befragung bewertet. In Runde 3 wurden den Befragten die Ergebnisse aus Runde 2 rückgemeldet und die Thesen erneut bewertet.

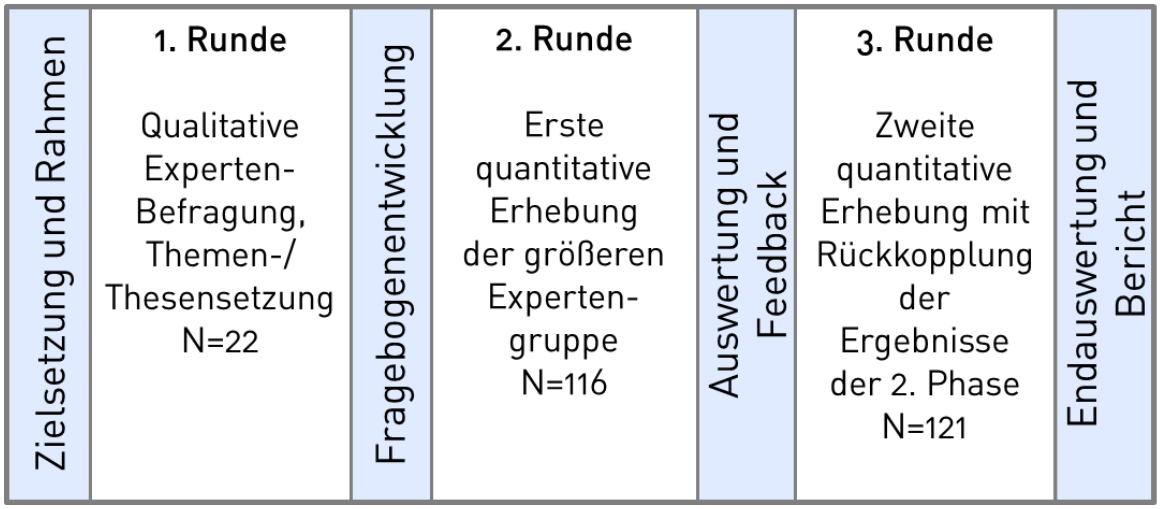


*Abbildung 1. Ablauf der Delphi-Studie im Überblick*

### 5.2.1 1. Delphi-Runde: Qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten

Ziel der ersten Befragung war es, Themen zu identifizieren, die von ausgewiesenen Expertinnen und Experten als zukünftig für das Personalmarketing relevant eingeschätzt werden. Leitfadengestützte Interviews wurden face-to-face oder telefonisch, in wenigen Fällen schriftlich durchgeführt. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner erfolgte anhand zuvor definierter Kriterien:

a) Sie sollten eine mindestens fünfjährige Tätigkeit in der HR-Unternehmenspraxis oder in der HR-Forschung aufweisen.

b) Ca. 10 % der Befragten sollten aus der Wissenschaft kommen, ca. 10% aus der HR-Beratung und ca. 80 % aus der Unternehmenspraxis, wobei jede Kategorie mindestens drei Personen umfassen sollte (Häder, 2014: 93). Die Gewichtung sollte sicherstellen, dass die wissenschaftliche und beraterische Perspektive in die Thesengenerierung einfließt, jedoch aus den diversen Unternehmenskontexten die Breite der aktuellen Personalmarketingerfahrungen erfasst wird.

c) Die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter sollten ausgewogen aus DAX-Unternehmen, aus deutschen mittelständischen innovativen Unternehmen und aus Unternehmen, die kürzlich aufgrund ihrer innovativen Ansätze Personalmarketing-Wettbewerbe gewonnen hatten, ausgewählt werden.

d) Die Unternehmensvertreter und -vertreterinnen sollten eine Leitungsfunktion im Personalmarketing einnehmen. e) Die befragten Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sollten durch Publikationen zu Personalmarketingthemen anerkannte Expertise auf dem Gebiet HRM haben.

In 30-60-minütigen Interviews nahmen die Befragten zu fünf Leitfragen Stellung. Zunächst sollten sie sich Deutschland im Jahr 2030 mit allen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen vorstellen und die dann wichtigsten Herausforderungen für das externe Personalmarketing von Unternehmen/Organisationen beschreiben. Anschließend schätzten sie die Rolle des externen Personalmarketings im Jahr 2030 für den Erfolg von Organisationen im Vergleich zu heute ein. Sie skizzierten danach, wie externes Personalmarketing 2030 im Hinblick auf Methoden, Ansätze, Ideen, Konzepte, Tools „gelebt" werden wird. Im Fokus standen Veränderungen zu heute und die damit verknüpften Anforderungen. Die vierte Frage bezog sich auf Spannungsfelder, Chancen und Risiken, die sich aus der zuvor beschriebenen neuen Art des externen Personalmarketings für Organisationen ergeben. Zusätzlich konnten die Interviewpartner Auswirkungen und Zusammenhänge ansprechen, die ihnen außerdem wichtig waren.

Die Interviews wurden aufgezeichnet, vollständig transkribiert und anschließend in Anlehnung an die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2015) im Forscherteam ausgewertet und verdichtet. Dafür wurden die transkribierten Texte in prognostische Einzelaussagen zerlegt, unter inhaltlichen Gesichtspunkten induktiv zu Kategorien gebündelt und mit Überschriften versehen (z.B. Transparenz, Individualisierung, Kanäle). Doppelt vorkommende Aussagen wurden derselben Kategorie zugeordnet. Jeweils zwei Mitglieder der Forschergruppe bearbeiteten diese Kategorien und formulierten daraus Aussagen mit den einleitenden Worten „Im Jahr 2030". Die Items wurden so verfasst, dass sie der in der Befragung (Delphi-Runde 2) zu verwendeten einheitlichen Instruktion *(Bitte geben Sie auf einer Skala von 0 – 100 % an, für wie wahrscheinlich (realistisch) Sie es halten, dass 2030 folgendes Szenario gilt: Es geht nur um die Eintrittswahrscheinlichkeit und nicht darum, wie erstrebenswert Sie dieses Szenario finden)* passten.

Die entwickelten Thesen wurden im gesamten Forscherteam nach den Kriterien Übereinstimmung ihrer inhaltlichen Aussagen mit den Originalzitaten, Verständlichkeit und Freiheit von inhaltlichen Überschneidungen überprüft und ggf. umformuliert. Um die Praktikabilität der Befragung zu gewährleisten wurde ein Maximum von 30 Thesen angestrebt. Es entstandenen letztlich 31 Thesen, da diese übereinstimmend als unverzichtbar bewertet wurden, um die Aussagen aus den Interviews angemessen abzubilden. Diese 31 Thesen wurden drei erfahrenen Personalmarketingfachleuten aus der Unternehmenspraxis zur Prüfung auf Verständlichkeit und Kommentierung vorgelegt. Deren Anmerkungen wurden im Forscherteam diskutiert und entsprechende Formulierungsänderungen vorgenommen.

Um eine spätere Ableitung von Handlungsempfehlungen und die Ergebniskommunikation zu erleichtern, wurden die 31 Thesen zunächst nur innerhalb des Forscherteams weiter nach gemeinsamen Beschreibungsmerkmalen klassifiziert im Hinblick darauf, wem im Szenario Verantwortung zufällt bzw. von wem Aktivität ausgeht (Tabelle 1). Bei der Entwick-

lung dieser Handlungsfelder wurden die Kriterien bzw. Gegensätze „innen/außen", „technisch/ menschlich", „strukturell/prozessual/personell" in den Mittelpunkt gestellt. Daraus ergaben sich vier Gruppen von Thesen. Obgleich die Kategorisierung der Thesen in die vier Themenfelder *Organisation*, *Human Resource Management*, *Tool-Box* und *Bewerbende* nicht trennscharf ist, wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Vermeidung von Redundanzen nur eine Zuordnung vorgenommen. Die Thesen des Bereichs *Organisation* umfassen Prognosen, die für die gesamte Organisation relevant sind. Der Bereich *HRM* besteht aus Thesen, die vornehmlich Zusammensetzung und Aktivitäten des Personalbereichs im Jahr 2030 im Hinblick auf Personalmarketing beschreiben. Der Bereich *Tool-Box* umfasst die Thesen zum in 2030 relevanten Instrumentarium. Thesen zur Sichtweise und zum Verhalten potenzieller Bewerbender sind im Bereich *Bewerbende* zusammengefasst.

Zusätzlich wurden zwei Fragen nach zukünftig bedeutsamen Kommunikationskanälen sowie relevanten Kompetenzen der zukünftig im Personalmarketing tätigen Personen formuliert.

*Tabelle 1: Kurzfassung der 31 in den Phasen 1 und 2 der Delphi-Studie verwendeten Thesen*

| Nr. | Thesen zum externen Personalmarketing in Deutschland im Jahr 2030 |
|---|---|
| | **Themenfeld *Organisation*** |
| 1 | Alle Mitarbeiter werden gezielt als Markenbotschafter eingesetzt. |
| 2 | Eine authentische Dach-Arbeitgebermarke ist notwendig, die auf Zielgruppen angepasst ist. |
| 3 | Die Passung der Bewerber zur Organisation ist wichtiger, als zur Tätigkeit. Konsequenz: Unternehmenskulturmarketing. |
| 4 | Personalmarketing ist strategisch und wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfungskette. |
| 5 | Externes und internes Personalmarketing sind vollständig verschmolzen. |
| 6 | Kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) betreiben fast ausschließlich traditionelles Personalmarketing im regionalen Arbeitsmarkt. |
| | **Themenfeld *HRM*** |
| 7 | Personalmarketing-Teams sind interdisziplinär. |
| 8 | Personalmarketing bedient die Erwartung der Bewerber im Hinblick auf ihren "lifestyle". |
| 9 | Im Personalmarketing werden Zeitarbeitnehmer und hochbezahlte Freelancer eine wichtige Zielgruppe. |
| 10 | Langfristiges Talent Relationship Management anstatt stellenbezogene Kandidatensuche. |
| 11 | Candidate Experience ist zentral, wird aber auf Premium-Bewerber konzentriert. |
| 12 | Personalmarketing agiert für komplexe wissensbasierte Stellen global und für die übrigen regional. |
| 13 | Unternehmenseigenes Personalmarketing konzentriert sich auf die Beschaffung erfolgskritischer Zielgruppen. |

| Nr. | Thesen zum externen Personalmarketing in Deutschland im Jahr 2030 |
|---|---|
| 14 | Top-Arbeitgeber vermitteln sich exklusiv gegenseitig Top-Kandidaten. |
| 15 | Die Gestaltung eines klaren Arbeitgeberprofils ist unmöglich, da der Arbeitgebermarkenkern in kurzen Abständen erneuert werden muss. |
| 16 | Emotionale und erlebnisbasierte Personalmarketing-Kampagnen verzichten auf rationale Argumente. |
| | **Themenfeld *Tool-Box*** |
| 17 | Persönliche HR-Kontakte sind trotz automatisierter Suche und Diagnostik elementar. |
| 18 | Intelligente HR-Tools identifizieren passende Kandidaten und nehmen automatisiert Kontakt auf. |
| 19 | Die Digitalisierung der Arbeitswelt bietet Zugang zu gesuchten, z.T. neuen Bewerbergruppen. |
| 20 | Bewerberansprache und -management laufen über wenige zentrale unternehmensexterne digitale Plattformen. |
| 21 | Der komplette Rekrutierungsprozess kann erfolgreich voll automatisch gestaltet werden. |
| 22 | Recruiter nutzen Plattformen (vergleichbar z.B. mit "Kununu.de"), um Kompetenzen von Bewerbern zu bewerten. |
| 23 | Externe Personaldienstleister rekrutieren für einen Großteil der Stellen. |
| 24 | Die diagnostische Kompetenz der Recruiter ist durch künstliche Intelligenz ersetzt. |
| | **Themenfeld *Bewerber*** |
| 25 | Personalmarketing ist nur erfolgreich, wenn Bewerber maßgeschneiderte Arbeitsmodelle angeboten bekommen. |
| 26 | Personalmarketing muss sehr kleine Zielgruppen spezifisch bedienen. |
| 27 | Trotz emotionaler Candidate Experience entscheiden Bewerber nach rationalen Kriterien. |
| 28 | Bewerber aus Engpasszielgruppen schützen sich gegen eine vollständige Transparenz ihrer Person. |
| 29 | Unternehmen sind für Bewerber vollständig transparent. |
| 30 | Bewerber und Mitarbeiter sind für Arbeitgeber vollständig transparent. |
| 31 | Es gibt eine lebenslange Bindung zu Arbeitgebern, die durch Tätigkeiten für andere Unternehmen unterbrochen sein kann. |

### 5.2.2 2. Delphi-Runde: Erste quantitative Expertenbefragung

In der ersten quantitativen Expertenbefragung wurden außer den Teilnehmenden der ersten Runde Personen aus Wirtschaft und Wissenschaft befragt, die ebenfalls über fundierte Personalmarketing-Erfahrung verfügen sollten. Die Befragten bewerteten in einem Online-Fragebogen alle 31 Thesen hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit im Jahr 2030. Für jede These schätzten sie die Wahrscheinlichkeit auf einer Skala von 0 bis 100% sowie die Bedeutung von Personalmarketing-Instrumenten im Jahr 2030 auf einer 5-stufigen Skala

(von *-2 = „hat stark abgenommen“* bis *+2 = „hat stark zugenommen“*) ein. In einer offenen Frage wurden sie außerdem nach relevanten Kompetenzen für Personalmarketingfachleute im Jahr 2030 gefragt. Diese Angaben wurden anschließend vom Forscherteam inhaltsanalytisch ausgewertet und in Kategorien zusammengefasst. Die zehn Kompetenzen mit den häufigsten Nennungen wurden in der zweiten quantitativen Erhebungsrunde (Runde 3) weiterverwendet. Die Interrater-Reliabilität bei der Kategorienbildung, bei der drei Personen unabhängig voneinander das Datenmaterial anhand des Kategorienschemas und mit Hilfe eines Kodierleitfadens kodierten, war hoch (Krippendorff's Alpha 0.82 bis 1.0).

### 5.2.3 3. Delphi-Runde: Zweite quantitative Expertenbefragung

Im Anschluss an die quantitative Expertenbefragung (Runde 2) erfolgte die zweite und gleichzeitig finale Online-Befragung. Das Delphi-Verfahren sieht eine wiederholte Beurteilung derselben Inhalte vor. Dabei liegen den später Befragten (hier: Runde 3) die Ergebnisse der vorausgehenden Welle (Runde 2) vor. Dieses Vorgehen dient dazu, den Befragten zu ermöglichen, ihre Einschätzung im Angesicht des aggregierten anonymen Feedbacks anderer Expertinnen und Experten (Ergebnisse der Runde 2, siehe Abbildung 2) anzupassen (vgl. Häder, 2014). Diese wiederholte Befragung wurde in Bezug auf die Thesen, die den Kern der Studie ausmachen, durchgeführt. Die Befragten erhielten aufgrund der großen Anzahl jeweils nur die Hälfte der ursprünglichen 31 Thesen (15 bzw. 16 Thesen). Dafür wurden die Thesen zunächst per Zufall einer der beiden Fragebogenhälften zugeteilt. Die Befragten erhielten randomisiert eine der beiden Fragebogenversionen und schätzten die Thesen analog zur Vorgehensweise in Runde 2 hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit im Jahr 2030 ein. Hierfür standen den Befragten für jede These die Ergebnisse aus der zweiten Runde in Form von Median und Perzentilen zur Verfügung. Im Unterschied zur zweiten Befragung beurteilten sie zusätzlich die aktuelle Situation, d.h. den Ist-Zustand, jeweils auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent. Zudem wurde auf einer 7-stufigen Skala (von *1 = „überhaupt nicht wünschenswert“* bis *7 = „sehr wünschenswert“*) abgefragt, für wie wünschenswert sie den Eintritt des in der These beschriebenen Szenarios hielten. Abschließend bewerteten die Befragten die in Runde 2 für Personalmarketingfachleute als bedeutsam ermittelten zehn Kompetenzen auf einer 7-stufigen Skala (von *1 = „sehr geringe Bedeutung“* bis *7 = „sehr hohe Bedeutung“*) nach deren Relevanz im Jahr 2030.

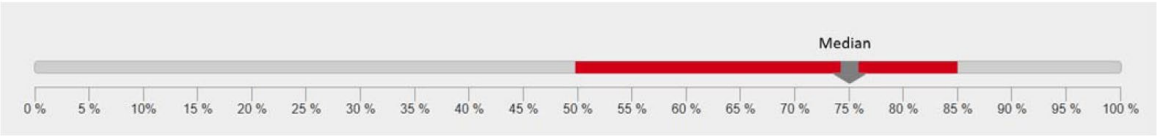


*Abbildung 2: Beispiel für die Bewertungsskala, die den Median und den Bereich der Einschätzungen der vorherigen Runde anzeigt*

## 5.3 Stichprobe

Runde 1: In der qualitativen Erhebung wurden 22 Personen, davon 8 Expertinnen und 14 Experten mit einem Durchschnittsalter von 44 Jahren befragt (siehe Tabelle 2). 19 der Inter-

viewten arbeiteten in der Unternehmenspraxis, drei in der Wissenschaft. Sie verfügten über langjährige Expertise im Personalmarketing bzw. Employer Branding sowie weiteren Personalfunktionen. Die persönlich um ein Experteninterview gebetenen Personen sagten mit einer Ausnahme zu, so dass die Beteiligungsquote bei 95,7% lag.

Runde 2: Der größte Teil der potenziellen Teilnehmenden wurde über bestehende Expertennetzwerke kontaktiert und gebeten, die Anfrage im Schneeballsystem an geeignete Personen weiterzuleiten. Die erste quantitative Befragung (Runde 2) wurde von 116 Personen beendet (siehe Tabelle 2). Aus technischen Gründen ist nicht mehr nachvollziehbar, von wieviel Personen die Befragung aufgerufen wurde, so dass keine Beteiligungsquote ermittelt werden konnte. Die Mehrzahl der Befragten war im Personalmarketing und Employer Branding tätig, andere in HR-Beratung, Personaldienstleitung, wissenschaftlichen Tätigkeiten im HRM und HR-Marktforschung. Ein Großteil der Befragten kam aus Unternehmen des produzierenden Gewerbes, gefolgt von der Informations- und Kommunikationsbranche sowie Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.

Runde 3: Alle Befragten der Runde 2 sowie weitere über soziale und berufliche Netzwerke adressierte Kontaktpersonen wurden zur Teilnahme eingeladen. 437 Personen haben den Fragebogen aufgerufen, 121 beendet (Beteiligungsquote 28,3%). 45% hatten bereits an Runde 2 teilgenommen. Die Mehrzahl der Befragten arbeitete in einer HR-Funktion in einer Organisation. Weiterhin vertreten waren HR-Beratung/Dienstleistung, Wissenschaft/ Forschung und Geschäftsführung. Ein Großteil der Befragten kam aus der Dienstleistungsbranche, gefolgt von dem produzierenden Gewerbe.

*Tabelle 2: Demographische Beschreibung der Stichproben in den drei Befragungsrunden (Prozentangaben gerundet)*

| | **Runde 1** | **Runde 2** | **Runde 3** |
|---|---|---|---|
| Rücklaufquote | 95,7% | o.A. | 28,3% |
| N | 22 | 116 | 121 |
| Davon weiblich | 36% | 56% | 51% |
| Alter in Jahren | Mittelwert: 44 | Median: 36-40 | Median: 41-45 |
| | Range: 27-60 | Range: 21-65 | Range: 21-70 |
| Mittlere Berufserfahrung (Jahre) | o.A. | 9,9 | 12,9 |
| Unternehmensgröße | | | |
| unter 100 | | 14% | 36% |
| 100-1.000 | | 25% | 18% |
| 1.001-10.000 | | 25% | 25% |
| 10.001-100.000 | | 16% | 14% |
| Über 100.000 | | 19% | 8% |

# 6 Ergebnisse

Die 31 Thesen sind sortiert nach Themenfeldern in Tabellen 3 bis 6 in Spalte 2 im vollständigen Wortlaut wiedergegeben. Die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit der Thesen in der ersten und zweiten quantitativen Befragung, des Ist-Zustands sowie der Erwünschtheit der einzelnen Thesen wurden deskriptiv im Hinblick auf Mittelwert, Median und Standardabweichung ausgewertet. Innerhalb jedes Themenfeldes sind die Thesen in absteigender Reihenfolge ihres Mittelwertes in der letzten Befragung (Runde 3) aufgeführt.

Dabei wurden in Runde 3 für die Prognose, die Einschätzung des Ist-Zustands und die Erwünschtheit die Ausreißer über die Ermittlung der absoluten Abweichungen vom Median identifiziert (Leys et al., 2013). Das traf für insgesamt 1,48 % der Einschätzungen zu. Außerdem wurden die Daten daraufhin untersucht, ob die statistisch identifizierten Ausreißer systematisch bei wenigen Personen auftraten, was nicht der Fall war. Aus diesem Grund wurden alle Einschätzungen in die Auswertung einbezogen.

Die Eintrittsprognose für die einzelnen Thesen lag in der dritten Delphi-Runde mit einem durchschnittlichen Mittelwert von $M$ = 59,8 % ($SD$ = 13,8, $Min$ = 34,0, $Max$ = 87,5) leicht über der der zweiten Befragungsrunde mit $M$ = 55,8 % ($SD$ = 11,0, $Min$ = 32,1, $Max$ = 83,4). Ein t-Test für unabhängige Stichproben ergab keinen signifikanten Unterschied, zwischen der finalen quantitativen Befragung und der vorherigen quantitativen Befragung ($t(30) = 3{,}74$, $p$ = .058). Der Ist-Zustand wurde in Runde 3 im Durchschnitt mit 35,5 % ($SD$ = 12,7, $Min$ = 17,9, $Max$ = 78,4) und die Erwünschtheit der Szenarien durchschnittlich mit $M$ = 4,2 ($SD$ = 1,1, $Min$ = 2,0, $Max$ = 6,3) auf der 7-stufigen Skala bewertet.

Bei der folgenden Darstellung der Prognosen liegt der Fokus, wie bei Delphi-Studien üblich, auf den Einschätzungen der letzten Befragungswelle, d.h. der zweiten quantitativen Befragung (Runde 3), die sich auf die Ergebnisse der beiden vorausgehenden Erhebungen stützt. Zusätzliche inferenzstatistische Analysen der Bewertung der Thesen nach Unternehmensgröße, HR-Funktion und Berufserfahrung in der zweiten und in der dritten Runde zeigten jeweils keine relevanten Gruppenunterschiede.

Auf der Ebene der *Organisation* (Tabelle 3) erhielten zwei Thesen die höchsten Prognosewerte, die sich auf das Markenmanagement des Unternehmens beziehen (Thesen 1 und 2). Insgesamt wird dem Personalmarketing eine hohe Bedeutung als Teil der strategischen Unternehmenssteuerung und zentralem Bestandteil der Wertschöpfungskette der Organisation zugeschrieben (These 3). Weiterhin wird vermutet, dass bei der Personalgewinnung Bewerbende weniger auf eine spezielle Stelle, als zum Unternehmen mit dessen spezifischer Kultur passen müssen (These 4).

*Tabelle 3: Thesen zum Personalmarketing im Jahr 2030 und deren Einschätzungen durch die Befragten in den Runden 2 und 3 für das Themenfeld* ***Organisation***

| Nr. | Thesen zum externen Personalmarketing in Deutschland im Jahr 2030 | | *MW* | *MD* | *SD* |
|---|---|---|---|---|---|
| **Themenfeld *Organisation*** | | | | | |
| 1 | Im Jahr 2030 werden alle Mitarbeitenden gezielt als Markenbotschafter eingesetzt. | Prognose R2 | 60.9 | 70.0 | 28.8 |
| | | Prognose R3 | 73.9 | 80.0 | 17.5 |
| | | Ist-Zustand R3 | 39.1 | 40.0 | 21.1 |
| | | Erwünschtheit R3 | 5.7 | 6.0 | 1.2 |
| 2 | Im Jahr 2030 hängt der Erfolg von Personalmarketing davon ab, ob es gelingt, eine authentische Dach-Arbeitgebermarke zu etablieren und deren immer identische Botschaft komplett unterschiedlich im jeweiligen Sprachgebrauch der diversen Zielgruppen zu kommunizieren. | Prognose R2 | 63.1 | 70.0 | 23.9 |
| | | Prognose R3 | 73.6 | 78.0 | 20.2 |
| | | Ist-Zustand R3 | 47.2 | 50.0 | 21.7 |
| | | Erwünschtheit R3 | 5.0 | 5.0 | 1.3 |
| 3 | Im Jahr 2030 ist Personalmarketing ein wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfungskette und zentraler Teil der strategischen Unternehmenssteuerung. | Prognose R2 | 67.6 | 75.0 | 21.8 |
| | | Prognose R3 | 68.7 | 75.0 | 20.8 |
| | | Ist-Zustand R3 | 40.7 | 40.0 | 19.1 |
| | | Erwünschtheit R3 | 5.8 | 6.0 | 1.1 |
| 4 | Im Jahr 2030 ist die Passung von Person und Organisation (Person-Organization-Fit) für Unternehmen wichtiger als die Passung von Person und Tätigkeit (Person-Job-Fit). Personalmarketing ist dann Unternehmenskulturmarketing. | Prognose R2 | 61.5 | 65.0 | 26.1 |
| | | Prognose R3 | 68.7 | 70.5 | 19.4 |
| | | Ist-Zustand R3 | 40.4 | 40.0 | 21.0 |
| | | Erwünschtheit R3 | 5.0 | 5.0 | 1.4 |
| 5 | Im Jahr 2030 sind externes und internes Personalmarketing vollständig verschmolzen. | Prognose R2 | 55.3 | 50.0 | 26.5 |
| | | Prognose R3 | 56.2 | 59.0 | 18.2 |
| | | Ist-Zustand R3 | 32.3 | 31.0 | 17.3 |
| | | Erwünschtheit R3 | 4.9 | 5.0 | 1.4 |
| 6 | Im Jahr 2030 betreiben kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) wegen der hohen Komplexität und des Aufwands kein State-of-the-Art-Personalmarketing, sondern fast ausschließlich traditionelles Personalmarketing im regionalen Arbeitsmarkt. | Prognose R2 | 44.1 | 40.0 | 27.4 |
| | | Prognose R3 | 46.6 | 46.5 | 22.6 |
| | | Ist-Zustand R3 | 55.6 | 60.0 | 24.9 |
| | | Erwünschtheit R3 | 3.0 | 3.0 | 1.4 |

*Anmerkung: MW*=arithmetisches Mittel, *MD*=Median, *SD*=Standardabweichung. Prognosen R2 und R3 sowie Ist-Zustand R3 wurden auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent abgegeben. Erwünschtheit R3 wurde auf einer 7-stufigen Skala (von 1 = überhaupt nicht wünschenswert bis 7 = sehr wünschenswert) bewertet.

Im Themenfeld *HRM* (Tabelle 4) zeigte sich für die These interdisziplinär aufgestellter Personalmarketingteams die höchste Prognose (These 7). Die Expertise der Personalfachleute wird für das Personalmarketing durch Know-how aus unterschiedlichen Fachrichtungen

verstärkt, so dass mit einem kombinierten spezifischen Fachwissen eine punktgenaue Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen in den von ihnen präferierten Medien möglich wird. Personalmarketing wird zukünftig darauf abzielen, den Bewerbenden Arbeitsmöglichkeiten und -bedingungen anzubieten, die auch von ihrem privaten Umfeld als hoch attraktiv angesehen werden und dieses beeindrucken (These 8). Die Zahl der Freelancer und Zeitarbeitnehmende unter den Beschäftigten, die als eigene Zielgruppe innerhalb des Personalmarketings bearbeitet werden müssen, wird steigen (These 9).

*Tabelle 4: Thesen zum Personalmarketing im Jahr 2030 und deren Einschätzungen durch die Befragten in den Runden 2 und 3 für das Themenfeld **HRM***

| Nr. | Thesen zum externen Personalmarketing in Deutschland im Jahr 2030 | | *MW* | *MD* | *SD* |
|---|---|---|---|---|---|
| **Themenfeld *HRM*** | | | | | |
| 7 | Im Jahr 2030 sind Personalmarketing-Teams interdisziplinär: Sie bestehen aus Personalern, IT-Experten für Datenanalyse, Vertrieblern und Kommunikationsexperten, die auch spezifisches Know-how für moderne Kommunikationskanäle besitzen. | Prognose R2 | 72.3 | 75.0 | 22.9 |
| | | Prognose R3 | 81.0 | 85.0 | 18.4 |
| | | Ist-Zustand R3 | 35.1 | 31.0 | 24.1 |
| | | Erwünschtheit R3 | 6.0 | 6.0 | 1.1 |
| 8 | Im Jahr 2030 ist Personalmarketing auf die Erwartung der Bewerbenden ausgerichtet, ihnen eine Arbeitswelt („sexy corporation“) zu bieten, die zu ihrem „lifestyle“ passt und mit der sie ihr privates Umfeld beeindrucken können. | Prognose R2 | 64.0 | 70.0 | 24.9 |
| | | Prognose R3 | 70.6 | 72.5 | 19.2 |
| | | Ist-Zustand R3 | 42.2 | 40.0 | 21.1 |
| | | Erwünschtheit R3 | 4.4 | 5.0 | 1.6 |
| 9 | Im Jahr 2030 wird die Gruppe der temporären Personalkapazitäten (Zeitarbeitnehmer und hochbezahlte Freelancer) immer größer und wichtiger für Unternehmen. Sie steht als neue Zielgruppe im Fokus und wird als spezielles Personalmarketing-Segment bedient. | Prognose R2 | 61.9 | 65.0 | 23.7 |
| | | Prognose R3 | 70.3 | 75.0 | 19.6 |
| | | Ist-Zustand R3 | 36.6 | 36.0 | 17.4 |
| | | Erwünschtheit R3 | 4.0 | 4.0 | 1.4 |
| 10 | Im Jahr 2030 hat langfristiges Talent Relationship Management kurzfristiges Personalmarketing abgelöst, d.h. für geeignete Kandidaten werden Stellen gesucht, anstatt für Stellen geeignete Kandidaten. | Prognose R2 | 61.0 | 65.0 | 23.1 |
| | | Prognose R3 | 67.6 | 70.0 | 19.0 |
| | | Ist-Zustand R3 | 30.8 | 27.0 | 17.8 |
| | | Erwünschtheit R3 | 5.2 | 5.0 | 1.2 |
| 11 | Im Jahr 2030 ist Candidate Experience (emotional positives Erleben der Arbeitgebermarke) zentral für die Personalgewinnung. Da der Aufwand dafür enorm ist, wird strikt nach Bewerberklassen differenziert: Aufwendige Premium Experience gibt es ausschließlich für Premium-Kandidaten. | Prognose R2 | 60.9 | 60.0 | 25.5 |
| | | Prognose R3 | 59.7 | 61.0 | 20.5 |
| | | Ist-Zustand R3 | 33.7 | 30.0 | 18.5 |
| | | Erwünschtheit R3 | 3.6 | 3.0 | 1.5 |
| 12 | Im Jahr 2030 agiert das Personalmarketing für komplexe wissensbasierte Stellen global und für weniger | Prognose R2 | 55.0 | 50.0 | 25.5 |
| | | Prognose R3 | 52.3 | 51.0 | 20.3 |

| Nr. | Thesen zum externen Personalmarketing in Deutschland im Jahr 2030 | | *MW* | *MD* | *SD* |
|---|---|---|---|---|---|
| | wissensbasierte ausschließlich regional. | Ist-Zustand R3 | 34.8 | 30.0 | 21.1 |
| | | Erwünschtheit R3 | 4.1 | 4.0 | 1.1 |
| 13 | Im Jahr 2030 konzentriert sich das unternehmensinterne Personalmarketing auf die Beschaffung weniger erfolgskritischer und knapper Zielgruppen. | Prognose R2 | 44.4 | 50.0 | 25.9 |
| | | Prognose R3 | 50.9 | 50.0 | 22.7 |
| | | Ist-Zustand R3 | 34.0 | 34.0 | 19.8 |
| | | Erwünschtheit R3 | 3.6 | 4.0 | 1.4 |
| 14 | Im Jahr 2030 betreiben Top-Arbeitgeber in globalen Netzwerken exklusive Bewerberpools, in denen sie sich gegenseitig Kandidaten vermitteln und austauschen. | Prognose R2 | 49.4 | 50.0 | 27.0 |
| | | Prognose R3 | 50.5 | 51.5 | 24.6 |
| | | Ist-Zustand R3 | 17.9 | 13.0 | 12.6 |
| | | Erwünschtheit R3 | 4.1 | 4.0 | 1.8 |
| 15 | Im Jahr 2030 ist es nicht mehr möglich, ein klares Arbeitgeberprofil zu gestalten, weil der Arbeitgebermarkenkern (was das Unternehmen als Arbeitgeber einzigartig und attraktiv macht) in viel kürzeren Abständen immer wieder erneuert werden muss. | Prognose R2 | 43.4 | 40.0 | 25.5 |
| | | Prognose R3 | 38.6 | 35.5 | 20.1 |
| | | Ist-Zustand R3 | 26.9 | 25.0 | 17.6 |
| | | Erwünschtheit R3 | 2.7 | 2.0 | 1.4 |
| 16 | Im Jahr 2030 sind Personalmarketing-Kampagnen ausschließlich emotional und erlebnisbasiert. Rationale Argumente zur Attraktivität des Arbeitgebers werden nicht explizit kommuniziert. | Prognose R2 | 42.4 | 35.0 | 24.8 |
| | | Prognose R3 | 38.1 | 33.5 | 19.3 |
| | | Ist-Zustand R3 | 27.2 | 22.0 | 17.5 |
| | | Erwünschtheit R3 | 3.0 | 3.0 | 1.5 |

*Anmerkung: MW*=arithmetisches Mittel, *MD*=Median, *SD*=Standardabweichung. Prognosen R2 und R3 sowie Ist-Zustand R3 wurden auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent abgegeben. Erwünschtheit R3 wurde auf einer 7-stufigen Skala (von 1 = überhaupt nicht wünschenswert bis 7 = sehr wünschenswert) bewertet.

Die höchste Wahrscheinlichkeit überhaupt wurde der dem Themenfeld *Tool-Box* (Tabelle 5) zugeordneten These, nach der persönliche Kontaktmöglichkeiten im Auswahlprozess trotz automatisierter Suche und Diagnostik erhalten bleiben (These 17), zugesprochen. Gleichzeitig wird die Wahrscheinlichkeit, digitale HR-Tools für wesentliche Schritte im Personalmarketingprozess und der Personalauswahl einzusetzen, hoch eingeschätzt (These 18). Auch ermöglicht die Digitalisierung Personengruppen zu rekrutieren, zu denen heute oft noch kein Zugang besteht (These 19).

*Tabelle 5: Thesen zum Personalmarketing im Jahr 2030 und deren Einschätzungen durch die Befragten in den Runden 2 und 3 für das Themenfeld **Tool-Box***

| Nr. | Thesen zum externen Personalmarketing in Deutschland im Jahr 2030 | | *MW* | *MD* | *SD* |
|---|---|---|---|---|---|
| **Themenfeld *Tool-Box*** | | | | | |
| 17 | Im Jahr 2030 sind trotz automatisierter Suche und Diagnostik persönliche Kontaktmöglichkeiten in den Auswahlprozess eingebaut, weil sie für den Bewerbenden entscheidend für die Wahl des Arbeitgebers sind. | Prognose R2 | 83.4 | 85.0 | 17.6 |
| | | Prognose R3 | 87.5 | 90.0 | 12.3 |
| | | Ist-Zustand R3 | 78.4 | 83.0 | 20.6 |
| | | Erwünschtheit R3 | 6.3 | 7.0 | 1.1 |
| 18 | Im Jahr 2030 identifizieren intelligente HR-Tools auf der Grundlage von lernfähigen Algorithmen selbstständig passende Kandidaten und nehmen automatisiert und mit zielgruppenspezifischer Ansprache Kontakt zu ihnen auf, z.B. über Chatbots. | Prognose R2 | 64.7 | 70.0 | 25.6 |
| | | Prognose R3 | 73.5 | 75.5 | 18.3 |
| | | Ist-Zustand R3 | 24.3 | 20.0 | 19.7 |
| | | Erwünschtheit R3 | 4.0 | 4.0 | 1.3 |
| 19 | Im Jahr 2030 ermöglicht die vollständige Digitalisierung der Arbeitswelt den Zugang zu gesuchten und z.T. neuen Bewerbergruppen, z.B. durch Crowd Sourcing und Cloud Recruiting. | Prognose R2 | 66.9 | 75.0 | 24.0 |
| | | Prognose R3 | 73.0 | 75.0 | 19.3 |
| | | Ist-Zustand R3 | 33.4 | 30.5 | 18.5 |
| | | Erwünschtheit R3 | 4.8 | 5.0 | 1.5 |
| 20 | Im Jahr 2030 ist der gesamte Prozess der Bewerberansprache und des Bewerbermanagements über wenige zentrale unternehmensexterne Plattformen geregelt, auf denen berufliche Profile von potenziell arbeitssuchenden Personen einsehbar sind. | Prognose R2 | 52.7 | 50.0 | 22.6 |
| | | Prognose R3 | 53.1 | 52.0 | 22.6 |
| | | Ist-Zustand R3 | 24.4 | 23.0 | 16.9 |
| | | Erwünschtheit R3 | 3.8 | 4.0 | 1.7 |
| 21 | Im Jahr 2030 ist es technisch möglich, den Personalauswahlprozess von der Entdeckung des Talents bis zur Einstellung voll automatisch und trotzdem erfolgreich zu gestalten. | Prognose R2 | 43.5 | 35.0 | 30.0 |
| | | Prognose R3 | 53.0 | 59.0 | 27.3 |
| | | Ist-Zustand R3 | 21.1 | 20.0 | 16.5 |
| | | Erwünschtheit R3 | 3.0 | 2.5 | 1.8 |
| 22 | Im Jahr 2030 nutzt das Personalmarketing Plattformen (vergleichbar „glassdoor.com“ und „Kununu.de“ für Unternehmen), auf denen Recruiter die Kompetenzen der Bewerbenden bewerten können (z.B. topcoder.com für Programmierer). | Prognose R2 | 50.2 | 50.0 | 28.9 |
| | | Prognose R3 | 50.6 | 50.0 | 22.4 |
| | | Ist-Zustand R3 | 21.3 | 20.0 | 17.1 |
| | | Erwünschtheit R3 | 3.4 | 3.0 | 1.6 |
| 23 | Im Jahr 2030 übernehmen beauftragte Personaldienstleister die Personalbeschaffung und -auswahl für einen Großteil der Stellen. | Prognose R2 | 44.6 | 45.0 | 25.9 |
| | | Prognose R3 | 49.0 | 46.0 | 20.9 |
| | | Ist-Zustand R3 | 33.8 | 35.0 | 16.4 |
| | | Erwünschtheit R3 | 3.3 | 3.0 | 1.5 |
| 24 | Im Jahr 2030 spielt die diagnostische Kompetenz der Recruiter aufgrund des technologischen Fortschritts, | Prognose R2 | 32.1 | 25.0 | 23.4 |
| | | Prognose R3 | 36.2 | 30.0 | 22.1 |

| Nr. | Thesen zum externen Personalmarketing in Deutschland im Jahr 2030 | | *MW* | *MD* | *SD* |
|---|---|---|---|---|---|
| | wie z.B. künstlicher Intelligenz, keine Rolle mehr. | Ist-Zustand R3 | 18.0 | 10.0 | 17.5 |
| | | Erwünschtheit R3 | 2.6 | 2.0 | 1.5 |

*Anmerkung: MW*=arithmetisches Mittel, *MD*=Median, *SD*=Standardabweichung. Prognosen R2 und R3 sowie Ist-Zustand R3 wurden auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent abgegeben. Erwünschtheit R3 wurde auf einer 7-stufigen Skala (von 1 = überhaupt nicht wünschenswert bis 7 = sehr wünschenswert) bewertet.

Im Themenfeld *Bewerbende* (Tabelle 6) zeigen sich ähnliche Tendenzen wie im Themenfeld *Tool-Box*: Die höchste Prognose erhielt die These, dass allen Bewerbenden zu deren persönlichen Bedürfnissen passende Arbeitsmodelle angeboten werden müssen (These 25) und Personalmarketing sehr stark auf die individuellen Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppen eingehen muss (These 26). Aber auch Rationalität bei der Arbeitgeberwahl (These 27) und Maßnahmen von Engpasszielgruppen gegen ein „Durchleuchten" ihrer Person (These 28) wurden für wahrscheinlich gehalten.

*Tabelle 6: Thesen zum Personalmarketing im Jahr 2030 und deren Einschätzungen durch die Befragten in den Runden 2 und 3 für das Themenfeld* ***Bewerbende***

| Nr. | Thesen zum externen Personalmarketing in Deutschland im Jahr 2030 | | *MW* | *MD* | *SD* |
|---|---|---|---|---|---|
| **Themenfeld *Bewerbende*** | | | | | |
| 25 | Im Jahr 2030 ist Personalmarketing nur erfolgreich, wenn Unternehmen komplett maßgeschneiderte Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle ermöglichen, die sich den Lebenssituationen der Bewerbenden und Mitarbeitenden anpassen. | Prognose R2 | 70.5 | 75.0 | 22.9 |
| | | Prognose R3 | 73.8 | 78.0 | 17.3 |
| | | Ist-Zustand R3 | 38.6 | 37.0 | 16.9 |
| | | Erwünschtheit R3 | 5.6 | 6.0 | 1.3 |
| 26 | Im Jahr 2030 ist Personalmarketing auf immer kleinere und diversere Zielgruppensegmente zugeschnitten, bis hin zu einer kompletten Individualisierung. | Prognose R2 | 56.8 | 60.0 | 26.7 |
| | | Prognose R3 | 69.8 | 70.0 | 19.0 |
| | | Ist-Zustand R3 | 42.3 | 40.0 | 18.9 |
| | | Erwünschtheit R3 | 4.8 | 5.0 | 1.6 |
| 27 | Im Jahr 2030 entscheiden trotz der Fokussierung auf emotionale Candidate Experience (emotional positives Erleben der Arbeitgebermarke) letztlich rationale Kriterien, wie z.B. Wohnortnähe, über die Wahl des Arbeitgebers. Personalmarketing muss diese grundlegenden Bedürfnisse vorranging bedienen. | Prognose R2 | 60.0 | 65.0 | 24.6 |
| | | Prognose R3 | 67.9 | 70.0 | 17.3 |
| | | Ist-Zustand R3 | 63.4 | 69.0 | 20.7 |
| | | Erwünschtheit R3 | 4.4 | 4.0 | 1.3 |
| 28 | Im Jahr 2030 ergreifen Bewerbende aus Engpasszielgruppen (z.B. Potenzialträger und Top-Fachexperten) Maßnahmen gegen eine vollständige Transparenz ihrer Person und steuern die über sie im Arbeitsmarkt verfügbaren Informationen. | Prognose R2 | 59.7 | 65.0 | 23.3 |
| | | Prognose R3 | 67.7 | 70.0 | 17.3 |
| | | Ist-Zustand R3 | 42.1 | 41.0 | 24.4 |
| | | Erwünschtheit R3 | 4.2 | 4.0 | 1.3 |

| Nr. | Thesen zum externen Personalmarketing in Deutschland im Jahr 2030 | | *MW* | *MD* | *SD* |
|---|---|---|---|---|---|
| 29 | Im Jahr 2030 haben Unternehmen aufgrund der digitalen Vernetzung keinerlei Kontrolle mehr über ihre Außendarstellung als Arbeitgeber und sind für Bewerbende vollständig transparent. | Prognose R2 | 51.4 | 50.0 | 25.2 |
| | | Prognose R3 | 51.0 | 50.0 | 22.0 |
| | | Ist-Zustand R3 | 30.0 | 30.0 | 16.7 |
| | | Erwünschtheit R3 | 3.4 | 3.0 | 1.7 |
| 30 | Im Jahr 2030 haben Bewerbende und Mitarbeitende keinerlei Kontrolle mehr über die Nutzung ihrer personenbezogenen Daten und sind für Arbeitgeber vollständig transparent. | Prognose R2 | 45.4 | 50.0 | 26.2 |
| | | Prognose R3 | 46.2 | 45.0 | 20.1 |
| | | Ist-Zustand R3 | 26.2 | 25.0 | 15.0 |
| | | Erwünschtheit R3 | 2.0 | 2.0 | 1.2 |
| 31 | Im Jahr 2030 gibt es trotz zeitlich kürzer werdender Arbeitsverhältnisse eine lebenslange Verbindung zu einem bestimmten Arbeitgeber, die durch Tätigkeiten für andere Organisationen unterbrochen sein kann, dadurch aber nicht beeinträchtigt wird. | Prognose R2 | 40.7 | 35.0 | 27.7 |
| | | Prognose R3 | 34.0 | 30.0 | 22.4 |
| | | Ist-Zustand R3 | 27.0 | 24.0 | 18.3 |
| | | Erwünschtheit R3 | 4.2 | 4.0 | 1.5 |

*Anmerkung: MW*=arithmetisches Mittel, *MD*=Median, *SD*=Standardabweichung. Prognosen R2 und R3 sowie Ist-Zustand R3 wurden auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent abgegeben. Erwünschtheit R3 wurde auf einer 7-stufigen Skala (von 1 = überhaupt nicht wünschenswert bis 7 = sehr wünschenswert) bewertet.

Über alle Handlungsfelder hinweg wurden der lebenslangen Bindung (These 31), dem Ersatz der diagnostischen Kompetenz der Recruiter durch künstliche Intelligenz (These 24) und dem Verzicht auf rationale Argumente im Personalgewinnungsprozess (These 16) die geringsten Eintrittswahrscheinlichen zugesprochen (Abbildung 3).

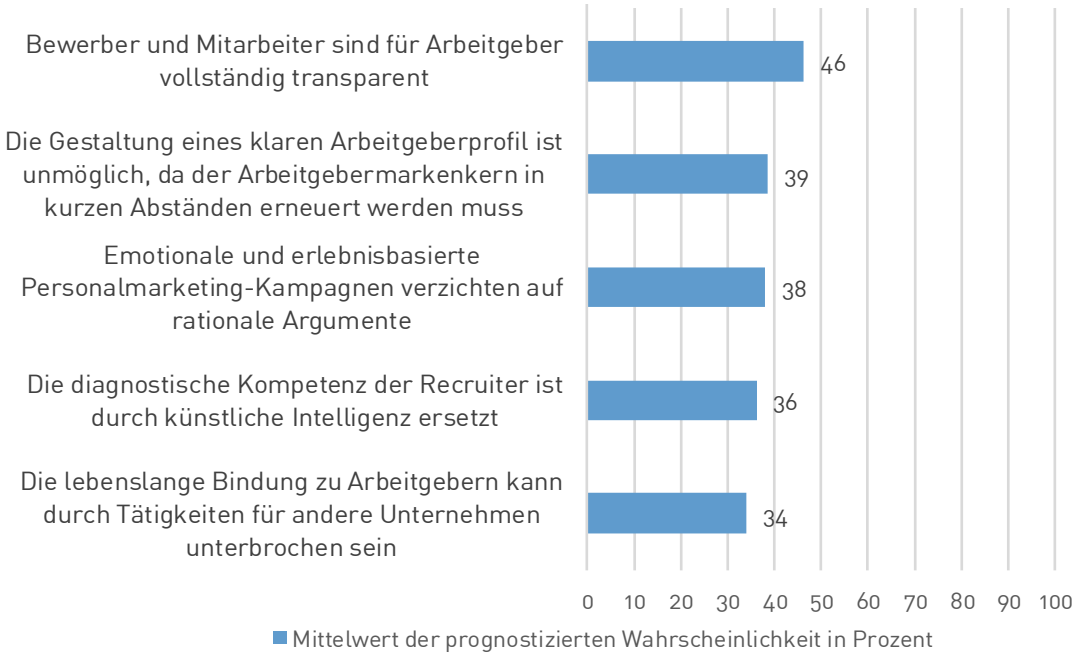


*Abbildung 3: Thesen mit der geringsten Eintrittsprognose*

Für eine Abschätzung des zukünftigen Veränderungsbedarfs im Personalmarketing sind jene Thesen interessant, für die zwischen dem Status Quo und der prognostizierten Entwicklung die größte Diskrepanz festzustellen ist (Abbildung 4). Die stärksten Veränderungen werden im Hinblick auf den Einsatz intelligenter HR-Tools (These 18), die Zusammenstellung interdisziplinärer Personalmarketingteams (These 7), den digitalen Zugang zu neuen Bewerbendengruppen (These 19), die Ablösung kurzfristigen stellenbezogenen Personalmarketings durch langfristiges Talent Relationship Management (These 10) und die Anpassung von Arbeitsformen auf die Lebenssituationen der Bewerbenden sowie Mitarbeitenden (These 25) erwartet.

*Abbildung 4: Die fünf Thesen mit der höchsten Eintrittswahrscheinlich im Hinblick auf die Diskrepanz zwischen heute und 2030*

Nach der Erwünschtheit der Szenarien erhielt die These zur weiterhin großen Bedeutung persönlicher Kontakte die höchste Bewertung (These 17), gefolgt vom Wunsch der Arbeit des Personalmarketings in interdisziplinären Teams (These 7) und dass das Personalmarketing ein wesentlicher Teil der Wertschöpfungskette von Organisationen wird (These 3). Am wenigsten wünschenswert bewerten die Befragten die Transparenz von Personen für Arbeitgeber (These 30), die Irrelevanz diagnostischer Kompetenz der Recruiter (These 24) und die Unmöglichkeit, ein klares Arbeitgeberprofil zu gestalten (These 15).

Allen in Runde 2 erfassten und im Jahr 2030 voraussichtlich relevanten Personalmarketing-Kompetenzen wurde in Runde 3 ebenfalls eine hohe Bedeutung beigemessen (Abbildung 5). Kommunikationsfähigkeit wurde dabei als Wichtigste bewertet, gefolgt von der Fähigkeit zu Netzwerken und digitaler Kompetenz.

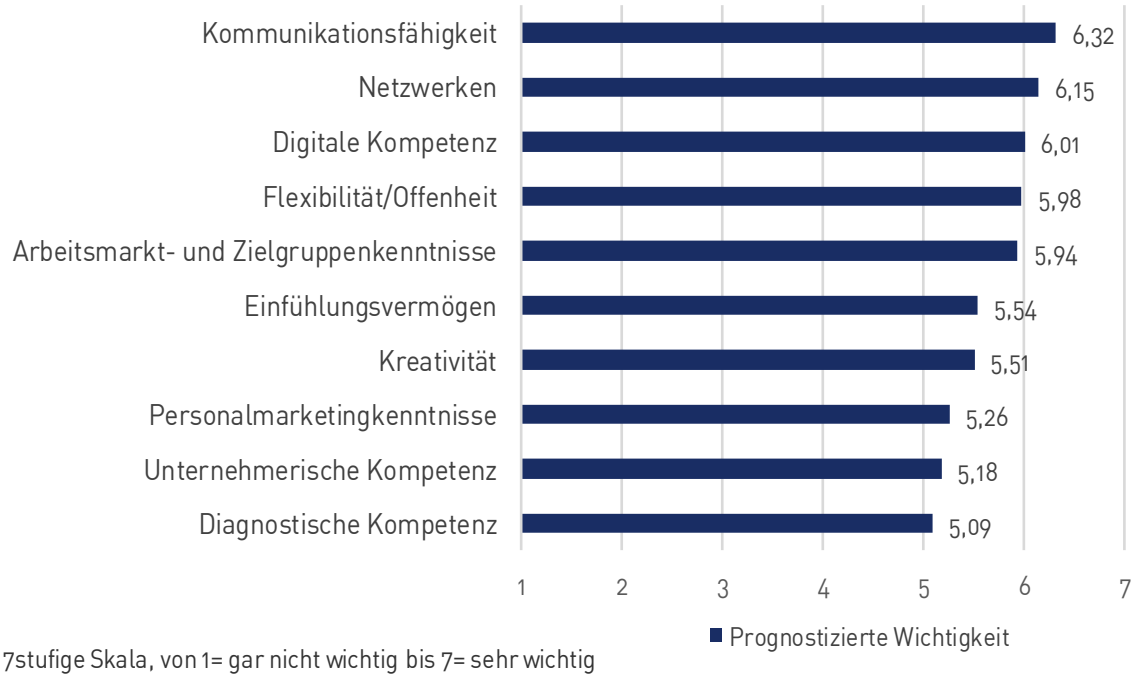


*Abbildung 5. Zukünftige Relevanz von Kompetenzen für Personalmarketingfachleute*

Die Ergebnisse der in Runde 2 eingeschätzten Bedeutungsänderung aktuell genutzter Personalmarketinginstrumente sind in Tabelle 7 aufgeführt. Während Messen, breit gestreute Werbung und am stärksten Printanzeigen an Wichtigkeit verlieren werden, wird eine Bedeutungszunahme für alle anderen Instrumente, insbesondere für das Empfehlungsmarketing, erwartet.

*Tabelle 7: Zukünftige Bedeutung aktueller Personalmarketinginstrumente*

| Personalmarketinginstrumente | *M* | *SD* |
|---|---|---|
| Empfehlungsmarketing (z.B. Mitarbeitende-werben-Mitarbeitende-Programme) | 1.45 | .713 |
| Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Twitter, Xing, Instagram etc.) | 1.24 | .953 |
| Recrutainment (z.B. Serious Games, Augmented Reality, Karriere-Apps) | 1.16 | 1.034 |
| Online-Community (z.B. Fachexperten-Blog und Foren, HR-Chats, Karriere Blogs) | 1.15 | .958 |
| Hochschulmarketing (z.B. Gastvorträge, Lehraufträge, Praktikum, Abschlussarbeiten, Werkstudententätigkeit) | 0.97 | .995 |
| Eventmarketing (z.B. Tag der offenen Tür, Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben, Blind-date-recruiting) | 0.96 | 1.045 |
| Online-Jobbörsen (z.B. Jobbörsen, Suchmaschinenoptimierung, Meta-Jobsuchmaschinen) | 0.77 | 1.094 |
| Professionelle Personalvermittler (z.B. Personalberatungen, Headhunter) | 0.73 | 1.080 |
| Schulmarketing (z.B. Girl's Day, Boy´s Day, Praktika, Praktikervorträge, Wettbewerbe, Ferienprogramme) | 0.72 | 1.074 |
| Karriereseiten der Unternehmenshomepage | 0.71 | .956 |
| Messen (z.B. Fachmessen, Karriere- und Bildungsmessen) | -0.32 | 1.121 |
| breit gestreute Werbung (z.B. Radio, Kino, Sponsoring, Flyer, Plakate) | -0.46 | 1.277 |
| Printanzeigen (z.B. Stellenanzeigen in Fachzeitschriften und Tageszeitungen) | -1.57 | .834 |

*Anmerkung:* Die Bewertungen erfolgten auf einer fünfstufigen Likertskala von -2 (Bedeutung wird stark abnehmen) bis +2 (Bedeutung wird stark zunehmen)

Zwischen Praktikern ($N$ = 116) und Wissenschaftlern ($N$ = 14) zeigte sich über alle Thesen hinweg ein signifikanter Unterschied in der erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit ($t(60)$ = 2,518, $p$ = .014), wobei die Prognose der Praktiker mit einem Mittelwert von 60,8 über der der Wissenschaftler ($M$ = 50,7) lag. Hingegen zeigte sich weder ein Unterschied in der Einschätzung der aktuellen Situation ($t(60)$ = 0,99, $p$ = .328; $M_P$ = 35,8; $M_W$ = 32,2), noch in der Erwünschtheit der Szenarien ($t(60)$ = 1,91, $p$ = .061; $M_P$ = 4,3; $M_W$ = 3,7). Bezüglich der zukünftig notwendigen Kompetenzen zeigte sich, dass Wissenschaftler die Relevanz der diagnostischen Kompetenz ($M_W$ = 6,2; $M_P$ = 5,0; $t(116)$ = -3,013, $p$ = .003) höher bewerten als die Praktiker und die der Flexibilität ($M_W$ = 5,0; $M_P$ = 6,1; $t(13)$ = 2,496, $p$ = .026) und der Kreativität ($M_W$ = 4,7; $M_P$ = 5,6; $t(116)$ = 2,507, $p$ = .014) indessen niedriger.

# 7 Diskussion

Die Expertise der Personalfachleute wird für das Personalmarketing durch Know-how aus unterschiedlichen Fachrichtungen verstärkt, so dass mit einem kombinierten spezifischen Fachwissen eine punktgenaue Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen in den von ihnen präferierten Medien möglich wird. Nach Einschätzung der Befragten wird das Personalmarketing in Zukunft als wesentlicher Teil der Wertschöpfungskette der Unternehmen betrachtet werden. Die Arbeit an Personalmarketingthemen wird anspruchsvoller, da sich das Aufgabenspektrum deutlich erweitert. Bereits heute lässt sich dieser Trend an immer umfassenderen Employer Branding Maßnahmen ablesen (index Internet und Mediaforschung, 2017).

Nach Ansicht der Befragten ist Personalmarketing im Jahr 2030 keine reine HR-Angelegenheit mehr, sondern erfordert die Beteiligung aller Mitarbeitenden. Diese fungieren dabei als Markenbotschafter für die Dacharbeitgebermarke – am besten jeweils angepasst an die anzusprechenden Zielgruppen. Weiterhin gewinnt die Unternehmenskultur noch stärker an Bedeutung, denn potentielle Bewerbende entscheiden sich laut Expertenmeinung weniger für eine konkrete Stelle, als vielmehr für eine Organisation. So wird vermutet, dass zukünftig der Person-Organisation-Fit im Vergleich zu dem Person-Job-Fit eine größere Rolle spielen wird. Dies ist insofern ein erstaunlicher Befund, als bei Befragungen zu Faktoren der Arbeitgeberattraktivität bisher der Tätigkeit selbst, d.h. Aufgabeninhalten und Gestaltungsspielraum, die höchste Priorität zugesprochen wird (vgl. Lohaus et al., 2013).

Die Ergebnisse werden im Folgenden in Bezug auf die einzelnen Themenfelder diskutiert, bevor zukünftig relevante Kompetenzen und Personalmarketinginstrumente sowie die Zusammenhänge zu den anfangs dargestellten Megatrends betrachtet werden.

## 7.1 Einordnung der Ergebnisse nach Handlungsfeldern

Sollten die Prognosen eintreffen, kommt auf Unternehmen eine anspruchsvolle kulturelle Veränderungsaufgabe zu. Eine glaubwürdige, authentische Dacharbeitgebermarke zu gestalten, erfordert, organisationsintern ein positives Bewusstsein der eigenen Unternehmenskultur zu schaffen. Nur so ist es möglich, einerseits die Bereitschaft der Belegschaft zu erzeugen, als Markenbotschafter aufzutreten und andererseits Bewerbende dafür zu interessieren, für genau diese Organisation zu arbeiten, weitgehend unabhängig von konkreten Stellenangeboten.

Auf organisationaler Ebene kommt dem HRM und anderen Unternehmensbereichen damit die Rolle zu, die Unternehmenskultur so zu gestalten, dass sie von ihren Zielgruppen als attraktiv wahrgenommen wird. Gleichzeitig sollen Mitarbeitende zu Markenbotschaftern für die eigene Arbeitgebermarke entwickelt werden. Dies setzt voraus, dass diese die Werte, Philosophie und Kultur ihres Unternehmens verstehen, befürworten und bereit sind, dafür einzutreten. Ein so hohes Commitment unter der Belegschaft zu erzeugen, erfordert große Anstrengungen (vgl. Karst et al., 2010).

Insgesamt verändert sich nach Aussagen der Befragten die Arbeit im HR-Bereich erheblich. In Zukunft sind Personalmarketingteams interdisziplinärer und werden mit Expertinnen und Experten unterschiedlicher Fachrichtungen, wie IT- und Kommunikationsfachleuten, besetzt sein. Das bedeutet, dass der kommunikative Aufwand möglicherweise größer wird, da sich nun über Fachgrenzen hinweg intensiv ausgetauscht werden muss.

Gleichzeitig verschiebt sich der Fokus des Personalmarketings stärker weg von der reinen Stellenbesetzung und hin zu einem langfristigen Beziehungsaufbau – zumindest zu den besonders gefragten Zielgruppen. Dabei ist mit maßgeschneiderten Angeboten, die optimal zu den Bedürfnissen und der Lebenssituation der Bewerbenden passen, für das eigene Unternehmen zu werben. Eine derartig individualisierte Beziehungsgestaltung erfordert einen hohen Flexibilisierungsgrad der Personalinstrumente und einen erheblichen Zeitaufwand. Das gilt auch für die Berücksichtigung von Freelancern und Zeitarbeitnehmenden.

Sollte das HRM zudem noch stärker für die Gestaltung von Unternehmenskultur und Arbeitgebermarke verantwortlich sein, wird das Aufgabenspektrum bei einer zugleich diverseren Teamstruktur deutlich anspruchsvoller.

Im Themenfeld der HR-Instrumente zeigt sich in der Einschätzung der Befragten deutlich der Trend zum Einsatz digitaler Tools in Personalmarketing und -auswahl, wie z.B. für die Identifikation geeigneter Personen und die gezielte Kontaktaufnahme. Auch heute existieren bereits sog. Matching-Algorithmen zur Identifikation passgenauer Kandidatinnen und Kandidaten mit der Option, diesen dann vakante Stellen in der Organisation automatisiert anzubieten, die allerdings bislang von wenigen Unternehmen genutzt werden (Weitzel et al., 2016). Nach weiterer Optimierung dieser IT-gestützten Verfahren werden sie vermutlich starke Verbreitung finden. Allerdings entstehen mit der Nutzung solcher Modelle neue technische, ethische und diagnostische Herausforderungen.

Auch ermöglicht die zunehmende Digitalisierung, weitere interessante Personengruppen zu rekrutieren, für die heute eine passende Ansprachemöglichkeit fehlt. So ist z.B. denkbar, dass der Erstkontakt zu IT-Fachleuten mit Spezialwissen verstärkt über Crowd-Sourcing-Plattformen erfolgen wird. Gleichzeitig wird dem persönlichen Kontakt immer noch eine hohe Relevanz zugeschrieben. Dabei bleibt unklar, ob hier der Wunsch die Einschätzung der Befragten geleitet hat, als HR-Fachleute auch weiterhin Bedeutung zu haben und nicht durch digitale Prozesse wegrationalisiert zu werden, oder ob die emotionale Bindung von Bewerbenden über persönliche Kontakte tatsächlich als besondere Qualität der *Candidate Experience* gebraucht wird. In jedem Fall scheint in diesem Gegensatz von persönlicher Ansprache und zunehmender Automatisierung eines der größten zukünftigen Spannungsfelder zu liegen. Diese Herausforderung zeichnete sich in den vergangenen Jahren auch schon in verschiedenen unternehmerischen Anwendungen von Social Media ab (Kaplan und Haenlein, 2010).

Nach Einschätzung der Befragten werden Unternehmen in Zukunft einigen Bewerbenden- und Mitarbeitendengruppen gegenüberstehen, die über einen hohen Grad an Autonomie verfügen und aufgrund ihrer nachgefragten Kompetenzen die Rahmenbedingungen ihrer Anstellung stark mitbestimmen können. Sie werden von Unternehmen individuell auf sie

zugeschnittene Arbeitsmodelle und in Hinblick auf ihre Ansprache eine besondere Behandlung fordern. Laut Expertenmeinung wehren sie sich gegen ein „Durchleuchten" ihrer Person und entscheiden sich letztlich nach rationalen Kriterien für einen Arbeitgeber. Für Unternehmen bedeutet dies, dass nicht so sehr die Kommunikation der *Employee Value Proposition* im Vordergrund steht, sondern vor allem deren Implementierung im Unternehmen, da Unternehmen durch die sozialen Medien transparenter für die Bewerbenden werden, und es für diese leichter ist, „falsche Versprechungen" als solche zu identifizieren. Diese Informationsasymmetrie aus transparenteren Unternehmen und potentiell intransparenteren Bewerbenden stellt eine erhebliche Herausforderung für die Personalauswahl und das Personalmarketing dar. Aktuelle Befunde deuten dies in der zunehmenden Anspruchshaltung der Generation Y an (index Internet und Mediaforschung, 2017).

## 7.2 Kompetenzen der Personalmarketingfachleute und zukünftige Personalmarketinginstrumente

Zu der zukünftig erwarteten Koordinationsfunktion der Personalmarketing-Fachleute passt die Prognose der großen Bedeutung von deren Kommunikations- und Netzwerkkompetenzen. Mitarbeitende in diesem Bereich werden sehr flexibel auf die unternehmensinternen und -externen Anforderungen in ihrer Schnittstellenfunktion reagieren müssen. Um erfolgreich zu agieren sind ihre digitalen Kompetenzen dabei ebenso unabdingbar wie ihre Kenntnisse des Zielgruppenmarktes. Während HR-Fachleute heute noch überwiegend als prozessorientierte Generalisten agieren, werden zukünftig vermutlich jene besonders erfolgreich sein, denen es gelingt, auf kommunikativer Ebene Menschen zum Austausch anzuregen (Charan, 2014).

Entsprechend werden zukünftig solche Personalmarketinginstrumente besonders an Bedeutung gewinnen, die eine hochindividualisierte Ansprache ermöglichen. So kann beispielsweise die Ansprache in sozialen Medien nur funktionieren, wenn die Kommunikationskompetenz der Personalmarketingfachleute stark ausgeprägt ist. Hier geht es weniger um eine Prozessbeherrschung, sondern um die Fähigkeit, mit potentiellen Bewerbenden eine Beziehung aufzubauen. Damit zeichnet sich gegenüber der heutigen Situation eine deutliche Veränderung ab, in der der Großteil der Stellenangebote online, d.h. über die unternehmenseigene Homepage oder Internetstellenbörsen veröffentlicht wird (Abrell und Rowold, 2016; index Internet und Mediaforschung, 2017; Weitzel et al., 2017).

## 7.3 Einordnung der Ergebnisse in Bezug auf Megatrends

In den Prognosen zeigt sich, dass die Befragten den Megatrend Digitalisierung für weitreichend halten. Einerseits wird das Potential eines zukünftig breiteren Einsatzes intelligenter Tools im Recruiting-Prozess in zwei Bereichen gesehen: a) im Personalauswahlprozess, wo die Diskrepanz zwischen heute und 2030 am größten eingeschätzt wird und b) bei der Erschließung neuer Bewerbendengruppen, auf die man bisher keinen Zugriff hatte. Andererseits ermöglicht die Digitalisierung es Bewerbenden aber auch, über entsprechende Tools ihre Privatsphäre zu schützen.

Auch der Megatrend demographischer Wandel wird von den Befragten aufgegriffen. Einige Engpasszielgruppen werden aufgrund ihrer Position auf dem Arbeitsmarkt Unternehmen in die Rolle drängen können, ihnen auf sie zugeschnittene Arbeitsbedingungen anzubieten.

Ein weiteres Thema, das eng mit dem demographischen Wandel verbunden ist, nämlich eine alternde Belegschaft, wurde interessanterweise von den Befragten kaum thematisiert. Ob dies bedeutet, dass diese Zielgruppe für Unternehmen zu wenig interessant ist (vgl. Conen et al., 2012), um sie in Personalmarketingüberlegungen einzubeziehen, bleibt unklar.

## 7.4 Praktische Implikationen

Wie muss sich das HRM bis 2030 entwickeln, um auf diese vorhergesagten Trends vorbereitet zu sein? Hierzu lassen sich auf Basis der Studienergebnisse vier Thesen aufstellen.

1) HRM wird seine strategische Funktion stärker ausbauen müssen.

Wie bereits von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern gefordert (z.B. Lebrenz, 2017; Ulrich und Dulebohn, 2015), wird HRM in die Rolle des strategischen Partners der Unternehmensführung hineinwachsen müssen. Nur wenn die Konsequenzen der strategischen Ausrichtung auf das Humankapital im Unternehmen und Umfeld von HRM mitdiskutiert werden, können im Personalmarketing zukünftig notwendige Mitarbeitendengruppen frühzeitig identifiziert und angesprochen werden und Mitarbeitende zielgenau in die Rekrutierung eingebunden werden. Gelingt es, das Personalmarketingteam fachlich diverser aufzustellen, könnte aufgrund der breiteren Expertise im HRM auch das Potenzial wachsen, Einfluss auf die Strategie zu nehmen.

2) HRM wird die Rolle als Organisationsgestalter ausfüllen müssen.

Dies umfasst u. a. die Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke, die Gestaltung bzw. Integration flexibler Arbeitsmodelle in bestehende Arbeitsprozesse und die Einbindung von Freelancern in die Unternehmenskultur. Auch muss es in Zukunft gelingen, Mitarbeitende dafür zu gewinnen, gezielt für das Unternehmen als Arbeitgeber zu werben. Dafür ist ein umfassender Change-Prozess notwendig, der auf die positiv-emotionale Seite des Unternehmens und die Unternehmenskultur fokussiert und dadurch das affektive Commitment steigert. Die Rolle des HRM verändert sich dabei vom oft noch reaktiven Dienstleister zum proaktiven Mitgestalter.

3) HRM muss die Schnittstellenfunktion zwischen Mitarbeitenden und potentiellen Bewerbenden aktiv gestalten.

Personalmarketing lebt von Kommunikation. Diese proaktiver und gezielter über diverse neue Kanäle mit Impulsen zu versorgen, dürfte eine Kernaufgabe des Personalmarketings werden (vgl. Stone et al., 2015). Das erfordert ein hohes Verständnis des externen Personalmarktes und der Bedürfnisse potentieller Bewerbender und Freelancer, hervorragende Kenntnis neuer v. a. IT-gesteuerter Ansprachemöglichkeiten und unternehmensinterne Kenntnis, wie Mitarbeitende begeistert und gezielt in den Anwerbeprozess eingebunden werden können. Fachleute im Personalmarketing benötigen zudem ein umfassendes Wissen über potentielle Bewerbendenzielgruppen, um deren individuelle Ansprache gewähr-

leisten zu können. Der Unterschied zwischen der Gegenwart und 2030 wird dabei von Expertenseite als sehr groß eingeschätzt. Das bedeutet, dass Unternehmen ihre Mitarbeitenden im Personalmarketing gezielt weiterentwickeln, aber auch ihre Arbeitsabläufe im Bewerbungsprozess wesentlich stärker an den Bedürfnissen der Bewerbenden ausrichten müssen. Nur Unternehmen, die den individuellen Ansprüchen ihrer wichtigsten Zielgruppen gerecht werden, können deren Interesse wecken und Loyalität erzeugen. Auch hier zeigt sich der Spagat zwischen der aufgrund von Effizienzerfordernissen gebotenen hohen Geschwindigkeit und Standardisierung einerseits und passender individueller Ansprache andererseits.

4) Die Diversität der Bewerbenden sollte vom HRM befürwortet und auch im eigenen Bereich aktiv ausgebaut werden.

Alle Themenfelder des Personalmarketings werden in Zukunft wohl stärker als bisher in interdisziplinären Teams bearbeitet. Damit dies erfolgreich gelingt, müssen in den kommenden Jahren interdisziplinär ausgebildete und denkende Fachleute aus unterschiedlichen Funktionsbereichen für die Arbeit im Personalmarketing gewonnen werden. Diese Aufgabe der Gewinnung zur Mitarbeit und die Integration in bestehende Strukturen werden vermutlich den heutigen HR-Fachleuten zufallen, die selbst noch kaum interdisziplinär aufgestellt sind. Mitarbeitende im Personalmarketing sollten in Zukunft im Sinne einer Koordinationsfunktion die oben beschriebenen diversen Themenfelder bedienen können.

Alle dargestellten Herausforderungen zeichnen das Bild eines komplexeren, aber auch relevanteren Tätigkeitsfeldes im Unternehmen der Zukunft. Das HRM könnte in eine wichtige strategische Gestalterrolle hineinwachsen. Allerdings ist auch denkbar, dass sich der Funktionsbereich nicht schnell genug anpasst. Dann könnten wesentliche der hier beschriebenen Aufgaben in Zukunft nicht mehr vom HRM übernommen werden. Andere Bereiche, wie das Marketing oder die Strategische Unternehmensentwicklung, könnten dann die wichtigsten Funktionen übernehmen.

## 7.5 Implikationen für die Forschung

Delphi-Studien dienen der Prognose der Zukunft aufgrund von Expertenmeinungen. Dabei können Fehleinschätzungen auftreten. Insofern ist es Aufgabe von Wissenschaftlern, die erwarteten Entwicklungen empirisch zu untermauern oder zu widerlegen.

Die Prognosen weisen in Übereinstimmung mit den Megatrends demographischer Wandel und Digitalisierung darauf hin, dass der Wettbewerb der Unternehmen um hochqualifizierte Fachkräfte mindestens bestehen bleibt. Zu vermuten ist, dass fundierte IT-Kompetenzen in immer mehr Tätigkeiten relevant werden, um mit der Digitalisierung von Arbeitsprozessen Schritt zu halten (vgl. Hays, 2017). Dennoch sollte zur Identifizierung der zukünftigen Engpasszielgruppen zunächst spezifiziert werden, in welchen Tätigkeitsfeldern stärkste Personalengpässe erwartet bzw. welche Kompetenzen bei zunehmender Breite inhaltlicher Anforderungen vorrangig benötigt (Ployhart et al., 2017) sowie welche Arbeiten durch Automatisierung wegfallen werden (vgl. Brynjolfsson und McAfee, 2014; Frey und Osborne, 2013, 2017). Da die notwendigen Kompetenzen global gesehen nicht gleichmäßig verteilt sein

werden (vgl. Ployhart et al., 2017), ist herauszufinden, wo die gesuchten Kompetenzen verfügbar sind und wie die zu antizipierende Diversität der Personen bei der Ansprache berücksichtigt werden muss. Ferner ist von Interesse, wie nicht arbeitssuchende Personen mit den gesuchten Kompetenzen durch Personalmarketing angesprochen werden können.

Ein weiteres Forschungsfeld liegt in der immer individueller erwarteten Form der *Candidate Experience*. Offen ist, welche Art der *Candidate Experience* für welche Zielgruppe relevant ist und wieviel Individualisierung dabei notwendig ist, um die gesuchten Personen zu gewinnen. Daran knüpft die Frage an, wie weit die Individualisierung von Angeboten gehen muss bzw. inwiefern sie durch Individualisierung der Ansprache und der Betreuung kompensiert werden kann.

Beim Einsatz von Internet und *Social Media* bei der Rekrutierung wird neuen Technologien der Vorzug gegeben, unabhängig davon, wie wirksam und effizient sie für die tatsächliche Gewinnung von qualifiziertem Personal sind (Ployhart et al., 2017; Stone et al., 2015). Studien sollten klären, unter welchen Bedingungen *e-Recruitment* die besten Resultate zur Gewinnung der gesuchten Kompetenzen erzielt (vgl. Stone et al., 2015) und welche Rolle dabei der persönliche Kontakt zu Unternehmensmitgliedern spielt. Zu untersuchen ist auch, wie *e-Recruiting* für jüngere Generationen Erwerbstätiger gestaltet werden muss, um ggf. den persönlichen Kontakt adäquat zu ersetzen (vgl. Stone und Deadrick, 2015).

Zudem ist die Frage nach den notwendigen Kompetenzen für interdisziplinär aufgestellte Personalmarketingteams relevant. Wie viel IT-Know-how und welche Art der Kommunikationsfähigkeit sind dann für die Personalmarketingfachleute notwendig?

Die Prognosen weisen auf eine steigende Bedeutung von Person-Organisation-Fit im Gegensatz zu Person-Job-Fit und die Notwendigkeit, Mitarbeitende als Markenbotschafter einzusetzen, auf die Erfordernisse der aktiven Gestaltung des Unternehmensimages bzw. seiner Marke hin. Daher sollte die Wirkung von Gestaltungsmaßnahmen auf die Wahrnehmung von Image, Reputation und Marke und deren Zusammenhang mit Verhaltensintentionen und tatsächlichem Verhalten untersucht werden. Auch die Frage nach der Wirkung von Empfehlungsmarketing (vgl. Ployhart et al., 2017) ist noch ungeklärt.

## 7.6 Limitationen

Die hier dargestellten Ergebnisse bieten einen wertvollen Einblick in die Sichtweise von Personalmarketing-Expertinnen und -Experten auf die zukünftige Entwicklung ihres beruflichen Tätigkeitsfelds. Die Ergebnisse sollten allerdings vor dem Hintergrund einiger Herausforderungen solcher Prognosen kritisch betrachtet werden. Zukunftsprognosen insbesondere über einen langen Zeitraum sind schwierig (vgl. Tetlock et al., 2014). Dies liegt einerseits an der mangelhaften Informationsbasis und der Komplexität der möglichen Szenarien. Zum anderen machen psychologische Mechanismen, wie beispielsweise die mangelhafte Einschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten von sehr unwahrscheinlichen Ereignissen sowie motiv- und hypothesengeleitetes Erinnern es selbst Expertinnen und Experten schwer, gute Prognosen zu stellen. So sind zum Beispiel die meisten der hier befragen Personen selbst im Personalmarketing aktiv und deshalb möglichweise weniger bereit, Trends,

die ihre eigene Profession in Frage stellen, als plausibel zu erachten. Strukturierte Verfahren, wie die Delphi-Methode, sollen gerade deshalb helfen, möglichst standardisierte und nachvollziehbare Prognosen zu ermöglichen. Die Delphi-Methode versucht dies unter anderem durch den Prozess der Konsensbildung zu erreichen (vgl. Häder, 2014). Diesem Vorgehen liegt die Annahme zu Grunde, dass bei einer Mitteilung der individuellen Einschätzungen eine möglichst akkurate Prognose vorliegt. Studien konnten diese Annahme unterstützen, wenn die einzelnen Personen über sich ergänzende Wissensbestände verfügten und somit in ihrer Gesamtheit auf ein breiteres Spektrum an Informationen zurückgreifen konnten, als es einzelne Person könnten (vgl. Johnson et al., 2001). Für den hier vorliegenden Anwendungsfall scheint diese Annahme plausibel. Die geringen Unterschiede in den Einschätzungen von Wissenschaftlern und Praktikern deuten auf einen Konsens trotz unterschiedlicher Motivationen, Perspektiven und Wissenshintergründe hin. Letztlich lässt sich diese Problematik im Rahmen der Studie allerdings nur eingeschränkt überprüfen. Die Ergebnisse sollten deshalb nur bedingt als Prognose einer mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreffenden Zukunft verstanden werden, sondern mehr als die Einschätzungen und Wünsche, der heute im Personalmarketing aktiven Personen. Aus Sicht von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Personalmarketing können sie als Hypothesen verstanden werden, die weiterer empirischer Überprüfung bedürfen.

Eine weitere Limitation der Studie ergibt sich aus der Ableitung der Thesen. Bei der Bildung der Thesen wurde von Seiten der Autorinnen und Autoren großer Wert auf eine nachvollziehbare und konsistente Kategorisierung gelegt. Allerdings lässt sich eine gewisse Subjektivität nicht vollständig ausschließen. Auch kann trotz der Vielfalt der Thesen nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne wichtige Themenfelder von den Befragten und den Autorinnen und Autoren übersehen wurden.

# 8 Fazit

Die Delphi-Studie thematisiert die Frage, wie sich das Personalmarketing in Deutschland zukünftig strategisch ausrichten sollte, um die Aufgabe der Gewinnung passenden Personals in einem für hochqualifizierte Fachkräfte immer enger werdenden Talentmarkt erfolgreich zu bewältigen. In drei sowohl qualitativen als auch quantitativen Befragungsrunden flossen insgesamt 205 Expertenmeinungen in die Studie ein. Der Kreis der Befragten bestand aus langjährig erfahrenen Expertinnen und Experten im Thema Personalmarketing aus Unternehmenspraxis und Wissenschaft. Die Relevanz der Ergebnisse kann entsprechend als hoch gewertet werden.

Nach Einschätzung der Befragten zeigt sich, dass die Aufgabe des Personalmarketings in Zukunft strategisch bedeutsamer und anspruchsvoller wahrgenommen wird. Engpasszielgruppen, die rational an ihre Arbeitgeberwahl herangehen, müssen mit maßgeschneiderten Angeboten geworben werden. Zugleich kommen der Gestaltung einer attraktiven Unternehmenskultur und einer stimmigen Arbeitgebermarke in einer sich ständig wandelnden Umwelt eine große Bedeutung zu, in der die Mitarbeitenden aktiv als Markenbotschafter ihres Arbeitgebers eingesetzt werden. Personalmarketing wird personell interdisziplinärer.

Die Nutzung von IT-Tools im Personalmarketing wird noch relevanter, wobei nach Experteneinschätzung dadurch der persönliche Kontakt im Bewerbungsprozess nicht vollständig ersetzt wird.

Die Studie zeigt wesentliche Herausforderungen auf, die bis 2030 auf das HRM zukommen. Sollten die Prognosen so oder ähnlich eintreffen, würde dies bedeuten, dass Unternehmen – und hier vor allem der Bereich HRM – in den nächsten zehn Jahren einem deutlichen Veränderungsbedarf gegenüberstehen. Dabei wird es darum gehen, ob und wem es gelingt, am schnellsten und besten die Komplexität der neuen Rollenanforderungen organisatorisch abzubilden und dadurch mit den besten Personalmarketingmaßnahmen und den interessantesten Angeboten am (Bewerbenden-)Markt aufzutreten.

# 9 Literatur


Abrell C und Rowold J (2016) Personalmarketing. In: Rowold J (Hrsg.) *Human Resource Management* (2. Aufl.). Berlin: Springer, 135–144.

Anger C, Berger S, Koppel O und Plünnecke A (2017) *MINT-Herbstreport 2017*. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Abrufbar unter: https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/christina-anger-sarah-berger-oliver-koppel-axel-pluennecke-mint-herbstreport-2017-368955. Abruf: 17.11.2017.

Backhaus K and Tikoo S (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9*:* 501–517.

Beck C (2012) Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In: Beck C (Hrsg.) *Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting* (2. Aufl.). Köln: Luchterhand, 9–70.

Beechler S and Woodward IC (2009) The global "war for talent". *Journal of international management* 15(3): 273–285.

Bonin H, Gregory T und Zierahn U (2015) *Übertragung der Studie von Frey/Osborne: (2013) auf Deutschland*. Forschungsbericht 455. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin.

Boshoff H (1989) Testing plans against alternative futures. *Long Range Planning* 22(5): 69–75.

Breaugh JA (2008) Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18: 103–118.

Breaugh JA (2013) Employee recruitment. *Annual Review of Psychology* 64(1): 389–416.

Brynjolfsson E and McAfee A (2014) *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, NY: WW Norton & Company.

Campion MC, Ployhart RE and Campion MA (2017) Using Recruitment Source Timing and Diagnosticity to Enhance Applicants' Occupation-Specific Human Capital. *Journal of Applied Psychology* 102: 764–781.

Chambers E, Foulon M, Handfield-Jones H, Hankin S and Michaels E III (1998) The war for talent. *The McKinsey Quarterly* 3: 44–57.

Chapman DS, Uggerslev KL, Carroll SA, Piasentin KA and Jones DA (2005) Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90(5): 928–944.

Charan R (2014) It's Time to Split HR. *Harvard Business Review, July–August*, 34.

Christiaans L (2013) *International Employer Brand Management – A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Conen WS, Van Dalen HP and Henkens K (2012) Ageing and employers' perceptions of labour costs and productivity: A survey among European employers. *International Journal of Manpower* 33(6): 629–647.

Farndale E, Scullion H and Sparrow P (2010) The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business* 45: 161–168.

Frey CB and Osborne MA (2013) *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford Martin School (OMS) working paper, Oxford.

Frey CB and Osborne MA (2017) The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change* 114: 254–280.

Göbel C and Zwick T (2013) Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? *Labour Economics* 22: 80–93.

Gordon LR and Skirbekk V (2013) Skill demand and the comparative advantage of age: Jobs tasks and earnings from the 1980s to the 2000s in Germany. *Labour Economics 22:* 61–69.

Häder M (2014) *Delphi-Befragungen – Ein Arbeitsbuch* (3. korr. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hays (2017) Studie Arbeitswelt 2020. *Computerwoche Nr. 12-13* (März 2017). Abrufbar unter: https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-arbeitswelt-2020-jobs-der-zukunft-computerwoche.pdf. Abruf: 13.05.2018.

index Internet und Mediaforschung (2017) Recruiting im Wandel: index Recruiting-Report 2017/2018 Deutschland – Auszug aus den Ergebnissen. Abrufbar unter: https://hr-marketing.index.de/recruiting-report-2018/, Abruf: 29.11.2017.

Johnson TR, Budescu DV and Wallsten, T. S. (2001) Averaging probability judgments: Monte Carlo analyses of asymptotic diagnostic value. *Journal of Behavioral Decision Making* 14: 123–140.

Kaplan AM and Haenlein M (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53(1): 59–68.

Kappes HB, Balcetis E and De Cremer D (2018) Motivated reasoning during recruitment. *Journal of Applied Psychology* 103(3): 270.

Karst K, Segler T und Gruber KF (2010) *Unternehmensstrategie erfolgreich umsetzen durch Commitment Management*. Wiesbaden: Springer.

Lebrenz C (2017) *Strategie und Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer.

Leys C, Ley C, Klein O, Bernard P and Licata L (2013) Detecting outliers: Do not use standard deviation around the mean, use absolute deviation around the median. *Journal of Experimental Social Psychology* 49: 764–766.

Lievens F and Slaughter JE (2016) Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3: 407–440.

Lohaus D, Müller P, Wallemann A und Graumann A-K (2017) Talent Analytics – Optimierung des Beitrags von HRM zum Unternehmenserfolg. *PERSONALquarterly* (4): 34–41.

Lohaus D, Rietz C und Haase S (2013) Talente sind wählerisch – Was Arbeitgeber attraktiv macht. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 20(3): 12–15.

Mayring P (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (12., akt. u. überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

McCarthy J, Heraty N, Cross C and Cleveland JN (2014) Who is considered an 'older worker'? Extending our conceptualisation of 'older' from an organisational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal* 24(4): 374–392.

Mosley R (2014) *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Petry T und Vaßen M (2017) Personalmarketing 2.0 – State of the Art, Praxisbeispiele und Erfolgsfaktoren. In: Rosenberger B (Hrsg.) *Modernes Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer, 311–324.

Ployhart RE (2006) Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management* 32: 868–897.

Ployhart RE, Schmitt N and Tippins NT (2017) Solving the Supreme Problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology* 102(3): 291.

Ryan AM and Derous E (2016) Highlighting Tensions in Recruitment and Selection Research and Practice. *International Journal of Selection and Assessment* 24(1): 54–62.

Schermuly CC, Schröder T, Nachtwei J, Kauffeld S und Gläs K (2012) Die Zukunft der Personalentwicklung – Eine Delphi-Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 56: 111–122.

Stone DL and Deadrick DL (2015) Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review* 25(2): 139–145.

Stone DL, Deadrick DL, Lukaszewski KM and Johnson R (2015) The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review* 25(2): 216–231.

Strohmeier S (2013) Employee relationship management – Realizing competitive advantage through information technology? *Human Resource Management Review* 23: 93–104.

Swider BW, Zimmerman RD, Charlier SD and Pierotti AJ (2015) Deep-level and surface-level individual differences and applicant attraction to organizations: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 88: 73–83.

Tetlock PE, Mellers B, Rohrbaugh N und Chen E (2014) Forecasting tournaments: Tools for increasing transparency and the quality of debate. *Current Directions in Psychological Science* 23(4): 290–295.

Tiberius V (2011) Grundzüge der Zukunftsforschung. In Tiberius V (Hrsg.) *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler, 11–87.

Truxillo DM, Cadiz DM and Hammer LB (2015) Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2: 351–381.

Ulrich D (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich D and Dulebohn JH (2015) Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review* 25(2): 188–204.

Uggerslev KL, Fassina NE and Kraichy D (2012) Recruiting Through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. *Personnel Psychology* 65(3): 597–660.

Vandenberghe V (2013) Are firms willing to employ a greying and feminizing workforce? *Labour Economics* 22: 30–46.

Vanderstukken A, Van den Broeck A and Proost K (2016) For Love or for Money: Intrinsic and extrinsic value congruence in recruitment. *International Journal of Selection and Assessment* 24: 34–41.

Weitzel T, Laumer S, Maier C, Oehlhorn C, Wirth J, Weinert C und Eckhardt A (2016) *Technikspruna in der Rekrutierung – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2016 der Bewerbungspraxis 2016*. Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Weitzel T, Laumer S, Maier C, Oehlhorn C, Wirth J, Weinert C und Eckhardt A (2017) *Employer Branding und Personalmarketing – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017*. Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Yoo Y, Boland RJ Jr, Lyytinen K and Majchrzak A (2012) Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science* 23(5): 1398–1408.

## Danksagung

Wir danken Vera Knappe und Jenny Kowalski für ihre Mitarbeit bei der Kodierung der offenen Antworten.