



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

DEPARTMENT INFORMATION

# **Moderne Personalrecruiting-Maßnahmen in deutschen Bibliotheken**

vorgelegt von

Laura Kobsch

Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

Matrikelnummer: 2173164

erste Prüferin: Prof. Dr. Petra Düren

zweiter Prüfer: Prof. Dr. Ulrike Spree

Hamburg, August 2016

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Auswirkungen und den aktuellen Entwicklungen am Arbeitsmarkt und vor allem in deutschen Bibliotheken. Wie gehen deutsche wissenschaftliche und öffentliche Bibliotheken mit der Einströmung der Generation Y als zukünftige Mitarbeiter um? Haben die veränderten Ansprüche dieser Generation Einfluss auf die Personalbeschaffungsmaßnahmen und die Arbeitsweise im Personalbereich der Einrichtungen? Dies sind nur zwei der Fragen, die im Verlauf der Arbeit geklärt werden.

Um zu untersuchen auf welchem Weg neue Mitarbeiter in Bibliotheken gefunden werden und wie sich der Demografische Wandel und die Digitalisierung auf die Bewerbersuche auswirken wurde eine Online-Umfrage durchgeführt. 183 Bibliotheken aus dem deutschsprachigen Raum beantworteten unter anderem Fragen zum Umgang mit der Generation Y, der Bewerbersuche und dem Umgang mit sozialen Netzwerken. Die Umfrage wurde an die Mitglieder der InetBib-Mailingliste verschickt. So konnte eine Vielzahl an Bibliotheken erreicht werden und ein Querschnitt durch die deutsche Bibliothekslandschaft erstellt werden.

## **Schlagwörter:**

Generation Y, Personalbeschaffung, Personalrecruiting, soziale Netzwerke, Social Media, deutsche Bibliotheken

## **Inhalt**

Abbildungsverzeichnis .....	4
1. Einleitung.....	5
2. Definitionen der Begrifflichkeiten .....	6
2.1. Der Demografische Wandel.....	7
2.2. Generation Y .....	7
2.3. Social Media .....	9
2.3.1. Facebook .....	10
2.3.2. Twitter .....	11
2.3.3. XING.....	11
3. Einordnung in das Personalmanagement .....	12
3.1. Personalbeschaffung .....	13
3.2. Personalrecruiting.....	14
3.3. Mobile Recruiting.....	15
4. Empirie (Studien).....	16
4.1. DGFP-Praxispapiere: Trends im Personalmanagement 2009.....	16
4.2. DGFP-Praxispapiere: Megatrends und HR Trends 2013.....	17
4.3. StepStone Trendstudie .....	18
4.4. Recruiting Trends im Mittelstand 2015 .....	19
4.5. 2015: Generation Y – Herausforderung und Chance .....	22
5. Hypothesen.....	23
6. Empirie.....	25
6.1. Methodisches Vorgehen.....	26
6.2. Fragebogen und Ergebnisse.....	26
6.3. Ergebnisse.....	27
6.4. Interpretation der Ergebnisse, Hypothesen überprüfen.....	43
7. Fazit der gesamten Arbeit.....	44
8. Anhang 1: Fragebogen.....	47
9. Literatur.....	50

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Ein-Weg-Kommunikation und Mehr-Weg-Kommunikation .....	10
Abbildung 2: Hauptaufgaben der Personalwirtschaft nach Huber (Huber 2010). 12	
Abbildung 3: Ablauf der Personalbeschaffung (vgl. Holtbrügge 2013) .....	13
Abbildung 4: Trends im Personalmanagement (DGFP 2013) .....	17
Abbildung 5: Kanäle für Stellen-Ausschreibung der Unternehmen .....	20
Abbildung 8: Top 5-Prioritäten der Personalverantwortlichen und der Gen Y (Elane-oDesk, 2016) .....	23
Abbildung 9: Homepage in Bibliotheken .....	28
Abbildung 10: Appdienstleistungen der Bibliothek .....	30
Abbildung 11: Warum keine App-Funktion in Bibliotheken? .....	30
Abbildung 12: Schaltung der Stellenanzeigen .....	31
Abbildung 13 Profile in sozialen Netzwerken .....	32
Abbildung 14: Nutzung sozialer Netzwerke .....	32
Abbildung 15: Soziale Netzwerke in der Bibliothek (Mehrfachnennung möglich) 33	
Abbildung 16 Nutzung sozialer Netzwerke für Stellenausschreibungen .....	35
Abbildung 17: Einstellungen über Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken .....	36
Abbildung 18: Warum keine sozialen Netzwerke in der Bibliothek? .....	37
Abbildung 19: Strategie zur Nachwuchskräftegewinnung.....	37
Abbildung 20: Art der Bibliothek .....	41
Abbildung 21 Medieneinheiten in den Bibliotheken.....	42
Abbildung 22 Mitarbeiter in der Bibliothek (insgesamt) .....	42
Abbildung 23: MitarbeiterInnen unter 30 Jahre.....	43

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

## **1. Einleitung**

Der Demografische Wandel, sowie die Digitalisierung und Virtualisierung im Alltag und in der Arbeitswelt sind allgegenwärtig und beeinflussen auch die Personalbeschaffungsmaßnahmen von Unternehmen (DGFP 2013). Auch für Bibliotheken ist die Personalbeschaffung mit digitalen modernen Maßnahmen relevant und wird in Zukunft an Wichtigkeit zunehmen. Um Mitglieder der Generation Y für sich zu gewinnen, müssen Bibliotheken bei der Personalbeschaffung langfristig den Fokus auf die für die Generation passende Kommunikation setzen. Diese unterscheidet sich maßgeblich gegenüber der Kommunikation zwischen den Vorgängergenerationen und Unternehmen. Um im Konkurrenzkampf mit anderen Einrichtungen nicht den Anschluss zu verlieren, ist ein Überdenken der bisherigen Maßnahmen in diesem Bereich unabdingbar. Darüber hinaus hat die auf den Arbeitsmarkt strömende Generation Y andere, mitunter höhere Erwartungen, Forderungen und Hoffnungen an den Arbeitsmarkt und an der Arbeitgeber (Dannhäuser 2015; Parment 2009). Auch die allgemeinen Entwicklungen am Arbeitsmarkt sind von hoher Relevanz. Mit dem Aufkommen der Generation Y als zukünftige Mitarbeiter entwickeln sich nicht nur neue Jobs mit neuen Jobtiteln. Einerseits werden andere Fähigkeiten von den Mitarbeitern erwartet. Andererseits erwarten auch die Mitarbeiter, dass Unternehmen auf dessen Fähigkeiten und Kompetenzen eingehen und diese fördern (Crumpton 2016).

Aufgrund der geringen Menge an Literatur und Studien zum Thema Personalbeschaffung mithilfe von sozialen Netzwerken und anderen Onlinekanälen in deutschen Bibliotheken ist davon auszugehen, dass Bibliotheken sich mit diesen Methoden des Personalrecruitings noch nicht

auseinandergesetzt haben. In der vorliegenden Bachelorarbeit soll daher versucht werden, ein Stimmungsbild in deutschen Bibliotheken bezüglich der Personalbeschaffungsmaßnahmen abzubilden. Es wird angestrebt wissenschaftliche und öffentliche Bibliotheken gleichermaßen mit einzuschließen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Forschungsfrage, wie moderne Personalrecruitingmaßnahmen im Personalmanagement deutscher Bibliotheken angewandt werden. Außerdem soll herausgefunden werden, wie und ob sich der Demografische Wandel auch in der Personalbesetzung der Bibliotheken auswirkt und ob sich die Einrichtungen mit diesem Trend auseinandersetzen. Für die Beantwortung werden im Laufe der Arbeit Teilfragen bearbeitet. Welche Medien nutzen Bibliotheken für die Personalbeschaffung? Arbeiten deutsche Bibliotheken mit Trends wie dem Mobile Recruiting? Wie sieht der Altersdurchschnitt in den Einrichtungen aus und welchen Einfluss hat dieser auf die Personalbeschaffungsmaßnahmen?

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wird eine Online-Befragung durchgeführt. Da eine Vollerhebung aller deutschen wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken den zeitlichen Rahmen einer Bachelorarbeit überschreiten würde, wird diese Befragung über die InetBib-Mailingliste verbreitet. So wird ein Querschnitt durch die deutsche Bibliothekslandschaft gezogen. Im Anschluss an die Online-Befragung werden die Antworten analysiert und mithilfe der Ergebnisse die aufgestellten Hypothesen widerlegt oder bestätigt.

## **2. Definitionen der Begrifflichkeiten**

Um im Laufe der Bachelorarbeit eine einheitliche Verständnisebene zu erlangen, werden im Folgenden einige relevante Begrifflichkeiten erläutert. Diese Definitionen sind meinem Verständnis der von mir bearbeiteten Literatur entnommen. Allerdings können in der Fachliteratur auch anders interpretierte oder gemeinte Definitionen zu finden sein.

## **2.1. Der Demografische Wandel**

Wenn vom Demografischen Wandel gesprochen wird, so sind die „[...] Veränderungen in der Zusammensetzung von Gesellschaften, insbesondere der sog. Altersstruktur“ gemeint (Schubert 2016).

Viele Unternehmen haben aufgrund der gesunkenen Geburtenrate und dem steigenden Altersdurchschnitt Probleme passende Bewerber zu finden. Da sich dieses Problem weder auf einzelne Regionen noch auf einzelne Branchen übertragen lässt, geht man von verschiedenen strukturellen Gegebenheiten aus, die diese Entwicklung vorantreiben (Arnold 2015).

## **2.2. Generation Y**

Derzeit gibt es nach Crumpton und Dahlmanns fünf Generationen, die sich in der heutigen Gesellschaft bewegen. In der Literatur weichen die Bezeichnungen und auch die Definitionen der genauen Altersspanne und der Charakteristika voneinander ab. Bei den Bezeichnungen der fünf Generationen möchte ich mich in dieser Arbeit an Crumpton halten. Die Bezeichnung Generation Y ist aber auch bei Dahlmanns die geläufigste Bezeichnung für die Generation, die hier primär behandelt werden soll (Crumpton 2015; Dahlmanns 2014). Die Generationen die laut Crumpton in unserer Gesellschaft vorkommen sind die Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y und Generation Z. Die Angehörigen der Generation Z werden nicht für den Arbeitsmarkt berücksichtigt, da diese noch zu jung sind. Der Fokus liegt in dieser Arbeit, wie bereits erwähnt, auf der Generation Y (Crumpton 2015). Der Begriff Generation Y wurde erstmals 1993 in der Zeitschrift „Advertising Age“ verwendet (Parment 2009). Damals wurden unter diesem Begriff die zwischen 1984 und 1994 Geborenen gemeint (Dahlmanns 2014). Neben verschiedenen historischen Ereignissen gibt es drei Entwicklungen, die für die Generation Y von hoher Wichtigkeit sind. Die fortschreitende Globalisierung, der technologische Fortschritt und der gesellschaftliche Wandel werden als maßgeblich für die Entwicklung dieser Generation angesehen (Dahlmanns 2014). Es gibt zahlreiche andere Bezeichnungen

für diese Generation. Diese unterscheiden sich nicht nur von Autor zu Autor sondern vor allem in der Literatur des jeweiligen Landes. Andere Bezeichnungen sind nach Bärmann zum Beispiel Digital Natives, Millennials, Net Generation oder Generation@ (Bärmann 2012). Parment nennt die Generation Y auch die 80er-Generation und Dahlmann nutzt unter anderem auch den Begriff Generation Why (Parment 2009; Dahlmanns 2014).

Zur Generation Y, deren Mitglieder derzeit auf den Arbeitsmarkt strömen, gehören die Personen, die nach 1980 geboren wurden (Bärmann 2012; Dahlmanns 2014). Es gibt allerdings verschiedene Ansichten in welchem Zeitraum die Personen, die der Gen Y angehören geboren sind. Laut Parment sind die Mitglieder zwischen 1984 und 1994 geboren und Dannhäuser sagt aus, dass die Generationsmitglieder heute die zwischen 20 und 34-jährigen sind (Dannhäuser 2015; Parment 2009). Crumpton fasst den Zeitraum der Geburt noch etwas weiter. Er schreibt, dass die Mitglieder der Gen Y nach 1978 geboren sind (Crumpton 2015).

Charakteristisch für die Mitglieder sind zum Beispiel ein hohes Selbstbewusstsein und eine gute Ausbildung. Oft verfügen die Personen über einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Genau zu wissen was sie wollen und in welcher Position am aktuellen Arbeitsmarkt sie arbeiten, gehört ebenso zum Charakter wie die hohe Affinität zum Internet und den digitalen Medien. Diese Affinität zeigt sich auch in der oft weltweiten, sozialen Vernetzung, welche mithilfe des Internets möglich ist. Für den Arbeitsmarkt u. a. relevant sind die Ansichten der Gen Y, dass flache Unternehmenshierarchien, die Arbeit an virtuellen Projekten sowie das orts- und zeitunabhängige Arbeiten bevorzugt werden (Dannhäuser 2015). Ein hohes Maß an Multitasking-Fähigkeit, Beharrlichkeit, Toleranz und Zielorientiertheit im Arbeitsleben wird der Generation vom Autor Crumpton zugeschrieben (Crumpton 2015). Die Generation Y stellt bisher als selbstverständlich geltende Dinge in Frage (Dahlmanns 2014). Für eine bleibende Konkurrenzfähigkeit seitens der Unternehmen müssen diese die

Generation Y anders ansprechen als noch ihre Vorgängergenerationen Generation X und Baby Boomers (Parment 2009).

### **2.3. Social Media**

„Unter Social Media werden Internet-Communities verstanden, an denen sich nach Angaben des BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.) in 2010 allein in Deutschland schon 30 Mio. Nutzer beteiligen. Hierzu zählen u.a. Facebook, Google+, LinkedIn, Twitter, YouTube, XING usw.“ (Hilmer 2012).

„Social Media werden auch Social Networks genannt und werden als übergeordneter Begriff für Internet-Plattformen genutzt, die zum Austausch von „Meinungen, Informationen und Erfahrungen dienen“ (Schlüter 2012). Bei diesen Informationen kann es sich um publizierte Daten aller Art, z.B. Texte, Bilder oder Videos handeln. Diese werden von einem Benutzer publiziert und können vom selbigem oder einem anderen Nutzer der Plattform kommentiert und/ oder mit anderen geteilt werden. So werden diese Inhalte in der Regel schnell verbreitet und erlangen rasch eine große Reichweite (Hilmer 2012). Social Media haben seit dem Jahr 2009 einen starken Bedeutungszuwachs, vor allem in der Nachrichtenwelt, erfahren. Laut Schlüter ist ein Grund in der Bereitstellung und Verbreitung von Ereignissen und Geschehnissen zu finden. So wurde z.B. ein Flugzeugabsturz über Twitter wesentlich schneller verbreitet als über den Nachrichtensender CNN. Im gleichen Zeitraum begannen auch Unternehmen Social Media für sich zu nutzen, z.B. durch die erstmalige Übertragung einer Pressekonferenz über Facebook (Schlüter 2012).

Die gestiegene Relevanz von Social Media liegt laut Schlüter unter anderem an zwei der wichtigsten Eigenschaften des Phänomens. Zum einen ist der Aspekt des Sozialen („Social“) ein relevanter Baustein. Jederzeit können Informationen abgerufen oder durch Nutzer selbst zur Verfügung gestellt werden. Dadurch entstehen „netzartige Verbindungen und persönliche Kontakte“ zwischen den Nutzern und Rezipienten der Informationen (Schlüter 2012). Ein weiterer wichtiger Baustein ist die

Eigenschaft des Medialen („Media“). Die Verbreitung von Informationen erinnert stark an die Art und Weise von klassischen Medien. Von einem Sender werden Nachrichten oder andere Informationen an viele Empfänger weitergegeben. Der Unterschied zu den klassischen Medien liegt in der Möglichkeit, dass Empfänger auch Sender sein können (Schlüter 2012). Dieses Mehr-Weg-System der Kommunikation ermöglicht es nicht nur Privatpersonen, sondern auch Unternehmen in direkten Kontakt zur eigenen Zielgruppe zu treten. Es besteht die Möglichkeit zu einem „unmittelbaren Dialog“.

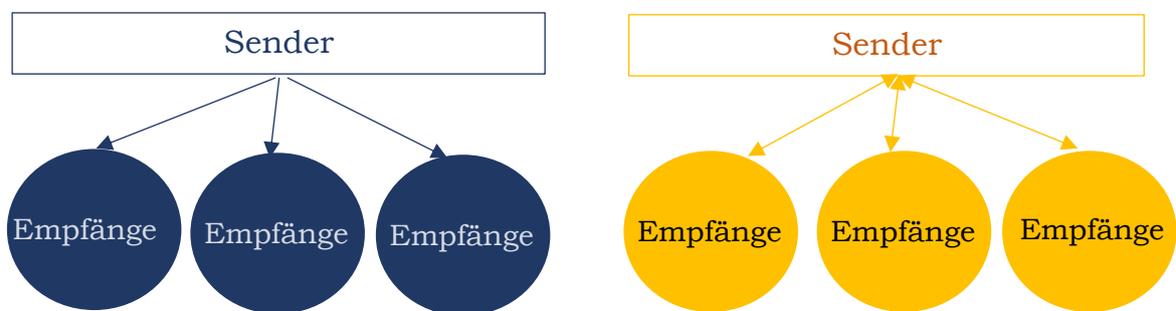


Abbildung 1 Ein-Weg-Kommunikation und Mehr-Weg-Kommunikation

Auch im Bereich der Personalbeschaffung ist die Nutzung von Social Media heute keine Seltenheit mehr (Hilmer 2012).

### 2.3.1. Facebook

Im Februar 2004 entwickelten die Harvard-Studenten Marc Zuckerberg, Chris Hughes, Dustin Moskovitz und Eduardo Saverin das Netzwerk ‚The Facebook‘. Das ‚The‘ wurde ca. ein Jahr später wieder entfernt. Facebook diente ursprünglich dem Vernetzen und dem Informationsaustausch von Studenten, die die gleiche Universität besuchten (Schlüter 2012; Hanisch 2015). Im Januar 2015, nachdem die heute bekannte Pinnwand eingeführt wurde, stiegen die Nutzungszahlen in Millionenhöhe. Nachdem das Netzwerk auch mobil abrufbar war, erreichte die Plattform 12 Millionen User (Hanisch 2015). Im Jahr 2014 hatte Facebook im Jahr 2014 rund 890 Milliarden aktive Nutzer täglich (Hanisch 2015). Die deutsche Fassung der Plattform gibt es seit dem Jahr 2008 (Schlüter 2012). Im Februar 2016 nutzten ca. 28 Millionen Menschen in

Deutschland Facebook aktiv, 21 Millionen davon täglich. Rund 85 Prozent, also ca. 24 Millionen Deutsche, nutzen Facebook als mobile Applikation auf dem Smartphone oder Tablet (Wiese 2016).

### **2.3.2. Twitter**

Bekanntheit erlangte Twitter im Jahr 2009 durch die Meldungen über die Präsidentschaftswahl im Iran und die anschließenden Demonstrationen bekannt geworden. Aufgrund der Nachrichtenzensur seitens des Irans drangen über die klassischen Nachrichtenkanäle kaum Meldungen nach außen. Über den Nachrichtendienst Twitter, der im Jahr 2006 gegründet wurde, konnte man sich über die aktuelle Lage informieren (Schlüter 2012). Im ersten Quartal 2016 hatte Twitter weltweit ca. 310 Millionen Nutzer (Statista.de b 2016). Laut einem Artikel auf Zeit.de hat Twitter zum zehnten Geburtstag Nutzungszahlen aus Deutschland veröffentlicht. Zwölf Millionen Deutsche soll die Plattform demnach derzeit nutzen. Wie viele der Nutzer nur mitlesen und selbst keine Nachrichten verbreiten, verschweigt das Unternehmen (Zeit.de b 2016).

### **2.3.3. XING**

XING ist ein soziales Netzwerk für berufliche Kontakte. Im März 2016 überschritt die Nutzerzahl erstmalig die 10-Millionen-Marke (Xing.de a 2016). Gegründet wurde die Plattform vom Betreiber XING AG im Jahr 2003 in Hamburg. Die Nutzung als aktualisierbares Adressbuch für berufliche Kontakte ist nur eine der Funktionen des Netzwerkes. Man kann mit Hilfe der eigenen „medialen Visitenkarte“ (Schlüter 2012) Jobs, Aufträge oder Kooperationspartner finden. In zahlreichen fachbezogenen Foren oder eigens ins Leben gerufenen XING-Events steht der Austausch über branchenspezifische Inhalte im Vordergrund (Xing.de b 2016; Schlüter 2012).

Generell ist XING kostenlos. Um eine eigene Profilseite anzulegen und mit anderen Mitgliedern in Kontakt zu treten, entstehen keine Kosten. Neben dieser einfachen Mitgliedschaft gibt es auch eine Premium-Mitgliedschaft, bei der man einige zusätzliche Leistungen in Anspruch nehmen kann, wie

z.B. das Erstellen einer Profilbesucher-Statistik oder der Service einer erweiterten Suchmaske für die genauere Recherche nach Stellenausschreibungen u. Ä. (Xing.de c 2016).

### 3. Einordnung in das Personalmanagement

„Personalmanagement bezeichnet den gesamten Aufgabenbereich eines Unternehmens, welcher der Steuerung menschlicher Arbeit und der betrieblichen Leistungserstellung durch Humanressourcen dient“ (Huber 2010). Zum Personalmanagement gehören verschiedene Funktionsfelder. So fällt auch die Personalwirtschaft in diesen Bereich. In Abbildung 2 sind die Hauptaufgaben der Personalwirtschaft zu sehen.

Personelle Leistungsbereitstellung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalbedarfsplanung</li> <li>• Personalbeschaffung</li> <li>• Personaleinsatz</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Personalfreisetzung</li> </ul>
Leistungserhalt und -förderung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalführung</li> <li>• Personalentlohnung</li> </ul>
Informationssysteme der Personalwirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalbeurteilung</li> <li>• Personalverwaltung</li> </ul>

Abbildung 2: Hauptaufgaben der Personalwirtschaft nach Huber (Huber 2010)

Die Bestimmung des Personalbedarfs und die Analyse des vorhandenen Personalstandes gehören ebenso zu diesem Arbeitsfeld, wie die Durchführung von Personalveränderungen, die Planung des Personaleinsatzes, das Personalkostenmanagement und die Personalführung (Parment 2009).

### 3.1. Personalbeschaffung

Wie in Punkt zwei bereits erwähnt, gehört die Personalbeschaffung in das Themengebiet des Personalmanagements. Gemeint sind alle die Aktivitäten, die der „bedarfsgerechten Gewinnung von Mitarbeitern dienen“ (Holtbrügge 2013). Teilaufgaben der Personalbeschaffung sind die Personalwerbung, die Bewerberauswahl, sowie die Personaleinstellung (Abb. 3) (Holtbrügge 2013).

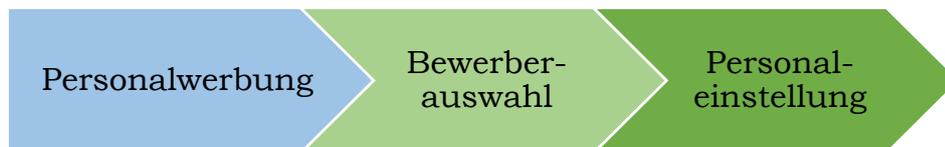


Abbildung 3: Ablauf der Personalbeschaffung (vgl. Holtbrügge 2013)

Damit der gegebene Leistungsstandard des Unternehmens weiterhin gewährleistet werden kann, stellt ein langfristiges durchdachtes Personalbeschaffungsmanagement einen unerlässlichen Faktor dar. In diesem Prozess müssen verschiedene Trends, wie beispielsweise die steigenden Anforderungen durch die Globalisierung und die veränderten Ansprüche durch den Demografischen Wandel, beachtet werden (Huber 2010). Beim Personalbeschaffungsprozess wird zwischen traditionellen und modernen Personalbeschaffungsmethoden differenziert. Bei der traditionellen Personalbeschaffung handelt es sich um die Personalbedarfsdeckung mit Methoden, die ohne digitale Technik auskommen. Hierzu zählt Schneider die Arbeitsvermittlung, die Arbeit von Personalberatungen, die Arbeit mit Headhuntern und das Hochschulmarketing (Schneider 2012). Bei der modernen Personalbeschaffung, also die Personalbedarfsdeckung mit Hilfe des Internets und digitalen Medien, spricht Schneider von E-Recruiting. Beim E-Recruiting handelt es sich um „eine Weiterentwicklung des traditionellen Personalbeschaffungsprozesses“ (Schneider 2012). Als Methoden erwähnt Schneider hier die Online-Jobbörsen, Unternehmenshomepages und Bewerberhomepages (Schneider 2012). Neben diesen „klassischen“ Methoden im Internet spielen beim

Rekrutieren von zukünftigen Mitarbeitern auch Social Media eine wichtige Rolle. Durch Social Media soll vor allem die ‚richtige‘ Zielgruppe angesprochen werden und es soll, wenn möglich, ein Dialog mit dem Unternehmen aufgebaut werden (Schneider 2012).

Laut Schneider bieten die modernen Personalbeschaffungsmaßnahmen sehr viele Vorteile, wohingegen die traditionellen neben der eingeschränkten Erreichbarkeit der Zielgruppe noch zahlreiche weitere Defizite aufweisen. Als Nachteile nennt Schneider die Festlegung auf bestimmte Seiten in Zeitungen und Zeitschriften, die hohen Kosten die eine Publikation mit sich bringen, die monologe Kommunikation mit der Zielgruppe und die festgelegten Anzeigentermine der jeweiligen Medien und damit eine geringere Flexibilität. Als Vorteile werden neben der Motivation für Unternehmen als innovativ zu gelten, wenn sie sich im Netz präsentieren, auch die geringeren Kosten für die Bewerbersuche im Internet genannt. Ebenfalls relevant sind der geringere Zeitaufwand und die größere Flexibilität bei der Schaltung von Stellenanzeigen im Internet. Außerdem spielt die Internationalisierung in einer (Arbeits-)Welt, die durch das Internet immer globaler vernetzt ist, eine große Rolle (Schneider 2012).

### **3.2. Personalrecruiting**

Personalrecruiting ist eine Art der Personalbeschaffung. Hierbei spricht man häufig von einer proaktiven Kandidatensuche im Web 2.0. Andere Begriffe für diese Art der Personalgewinnung sind auch Active Sourcing oder Active Candidate Sourcing. Hauptsächlich setzt es sich aus den zwei Begriffen Active und Sourcing zusammen. Sourcing meint in diesem Zusammenhang die „[...] Sicherstellung der Versorgung des Unternehmens mit Ressourcen aller Art bei gleichzeitig so geringen Kosten wie möglich“ (Dannhäuser 2015). Der Begriff stammt ursprünglich aus der Materialwirtschaft, kann aber auch auf die Personalwirtschaft adaptiert werden. Im Personalrecruiting sind als Ressource die Menschen und ihre Beziehungen zu- und miteinander gemeint. Wird vom Active Sourcing gesprochen, ist das Suchen, Finden und Gewinnen von Mitarbeitern mit

dem Ziel des Netzwerkers gemeint (Dannhäuser 2015). Active Sourcing nutzt soziale Plattformen wie XING, Twitter oder YouTube, da so auf schnelle und kostensparende Weise mehrere passende Kandidaten gefunden werden können. Um einem der Wünsche der heutigen Generation gerecht zu werden, insbesondere der Möglichkeit sich möglichst umfangreich über den potenziellen Arbeitgeber zu informieren, wird häufig auch Social Media Recruiting durchgeführt. Hier geht es nicht nur um die konkrete Stellenbesetzung, sondern auch um die Etablierung einer positiven Arbeitgebermarke (auch: Employer Branding) (Dannhäuser 2015).

### **3.3. Mobile Recruiting**

Die Generation Y ist es gewöhnt, durch mobiles Internet nahezu überall im Netz sein zu können und jederzeit ein breites Informationsspektrum zur Verfügung zu haben (Dahlmanns 2014). Ein wichtiger Trend um für die Mitarbeiter von Morgen attraktiv zu bleiben und die Entwicklung des mobilen Netzes auszunutzen, ist das Mobile Recruiting. Die Umsetzung fängt mit der Optimierung der Homepage für Mobilgeräte an. Immer relevanter wird die Direktbewerbung mit dem eigenen XING-Profil (Schmidt 2014). Ergebnisse einer Umfrage des Institutes für Personalwirtschaft der Ludwig-Maximilian-Universität München zeigen, dass 43 Prozent der befragten Studenten, Young Professionals und Absolventen (insgesamt 578 Befragte) ihr Smartphone für die Jobsuche nutzen. Ebenfalls 43 Prozent nutzen den Desktop-PC und 20 Prozent nutzen auch das Tablet. Bei der Beantwortung dieser Frage war eine Mehrfachnennung möglich. Alles in allem zeigen diese Zahlen aber, dass eine Recruiting-Arbeit mit Hilfe von mobilen Endgeräten wichtig ist und immer wichtiger wird. 97 Prozent der Befragten in dieser Studie sind überzeugt, dass für sie die mobile Jobsuche in Zukunft an Relevanz zunehmen wird (Jobnet.de a 2014).

## **4. Empirie (Studien)**

Im Folgenden werden kurz die Studien kurz vorgestellt, die neben der Literatur für die Hypothesenbildung herangezogen wurden.

### **4.1. DGFP-Praxispapiere: Trends im Personalmanagement 2009**

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V (DGFP) hat in der Studie „Trends im Personalmanagement“ Trends identifiziert, die für das Personalmanagement relevant sind. Dabei haben sich zehn Themen herauskristallisiert: Talent Management<sup>1</sup>, Flexibilisierung der Personalarbeit, strategische Ausrichtung des Personalmanagements, effiziente Gestaltung der Personalarbeit, Individualisierung der Personalarbeit, Employer Branding<sup>2</sup>, Messbarkeit der Personalarbeit, Vermittlung von Werten und Sinn, Führungskräfteentwicklung und Leistungserhalt, Aging Workforce<sup>3</sup>.

Die Ergebnisse liegen dem Vorgehen einer detaillierten Inhaltsanalyse von relevanten Zeitschriften des Themengebietes Personalmanagement, einem Workshop mit Experten des Personalmanagements sowie einer Online-Befragung von DGFP-Mitgliedern zugrunde.

Bei der Inhaltsanalyse wurden sämtliche Ausgaben der führenden deutschsprachigen Fachzeitschriften PERSONAL, PERSONALFÜHRUNG, personalmagazin und Personalwirtschaft aus dem Jahr 2008 inhaltlich analysiert.

Beim Workshop wurden in Gesprächsrunden verschiedene Fragestellungen, die sich auf die Personalmanager in ihrem Unternehmen beziehen, behandelt: Wo stehen Sie? Wo wollen/müssen Sie hin? Welchen Weg wollen/müssen Sie gehen?

---

<sup>1</sup> Talent Management: Interne und externe Strategien, Methoden und Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen sicherstellt, dass wichtige Schlüsselpositionen mit den richtigen Mitarbeitern besetzt werden. Außerdem handelt es sich um das „[...]zielorientierte Handeln, um Talente zu entdecken, zu gewinnen, zu entwickeln, zu fördern, optimal zu platzieren und an das Unternehmen zu binden“ (Springer Gabler (Hrsg.) 2016).

<sup>2</sup> Employer Branding: (dt.: Arbeitgebermarkenbildung) Es bezeichnet „[...] alle aktiven, strategischen Maßnahmen, um ein Unternehmen sowohl für bestehende als auch für potentielle neue Mitarbeiter attraktiv zu gestalten“ (Absolventa.de 2016).

<sup>3</sup> Aging Workforce: Demografischer Wandel

Bei der empirischen Untersuchung, der Online-Befragung der DGFP-Mitglieder, sollten die bereits ermittelten Trends überprüft werden. Im Februar 2009 wurden alle Hauptansprechpartner der DGFP aus allen ordentlichen Mitgliedsunternehmen per E-Mail befragt. Grundlage für den Fragebogen waren die Ergebnisse aus Inhaltsanalyse und Workshop. Es wurden 1736 Personen zu der Befragung eingeladen, von denen 226 Personen teilnahmen. Eingeladen wurden Personen aus allen Unternehmensgrößen. Die größte Rücklaufquote wurde bei Unternehmen mit mehr als 49, aber weniger als 5.000 Mitarbeitern erzielt.

#### 4.2. DGFP-Praxispapiere: Megatrends und HR Trends 2013

Die Studie ‚Megatrends und HR Trends 2013‘ wurde von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) erstellt. Diese Studie schließt an die vorigen DGFP-Studien zur Identifizierung von Trends im Personalmanagement an. Die Befragung erfolgte im Zeitraum vom 25. März bis 10. April 2013 und wurde von 114 Personen durchgeführt. Eingeladen wurden 838 Personen. In Abbildung 4, die der Studie entnommen ist, sind die Trends im Personalmanagement zu sehen, die laut der Studie in den nächsten drei Jahren relevant sind.

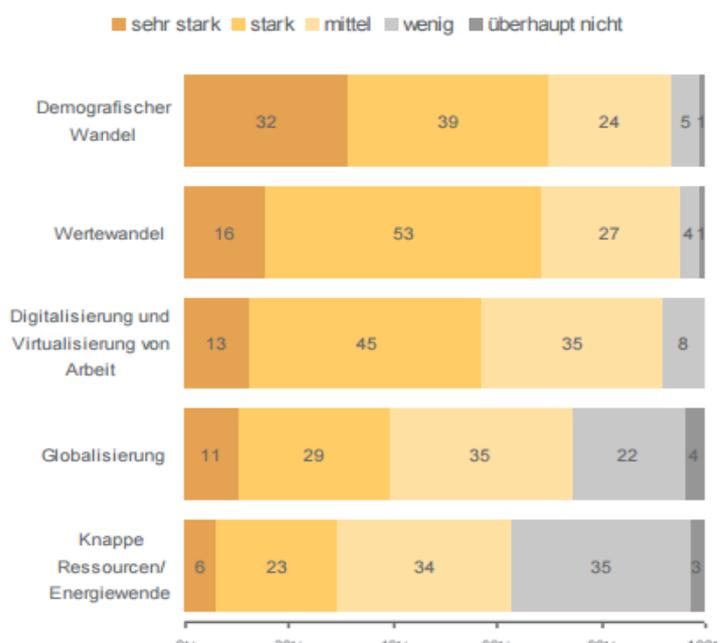


Abbildung 4: Trends im Personalmanagement (DGFP 2013)

### **4.3. StepStone Trendstudie**

Die StepStone Trendstudie wurde im Frühjahr 2015 von „StepStone“, einer der führenden Online-Jobbörsen Deutschlands, durchgeführt. Es handelte sich um eine Online-Befragung, bei der mehr als 17.000 Fach- und Führungskräfte sowie 1.000 Personalverantwortliche teilgenommen haben. Von den Befragungsteilnehmern sind 70 Prozent Fachkräfte und Spezialisten, ca. 30 Prozent sind Führungskräfte. 57 Prozent sind Männer, bei 43 Prozent der Umfrageteilnehmer handelt es sich um Frauen. Die Befragung war auf keine Berufsgruppe festgelegt.

Die Ergebnisse der Studie zeigen unter anderem die Megatrends Digitalisierung und Mobilität auf, welche als relevante Trends für den Arbeitsmarkt ausgemacht wurden. Laut der Studie werden im Jahr 2020 weltweit 50 Millionen intelligente Geräte am Netz angeschlossen sein. Dadurch entwickeln sich auch andere Ansprüche seitens der Arbeitnehmer. Vor allem junge Arbeitnehmer (in den 1980ern/1990ern Geborene) wünschen sich abwechslungsreiche Arbeitsplätze mit individueller Förderung.

Als die größten Herausforderungen bei der Mitarbeitersuche geben die Befragten unter anderem das Finden von geeigneten Kandidaten (76 Prozent), das Aufbauen einer Arbeitgebermarke (53 Prozent), die Vermittlung eines positiven Images (53 Prozent) und das Finden von genügend Kandidaten (49 Prozent) an. Den Ergebnissen dieser Studie ist damit zu entnehmen, dass die Online-Stellenanzeige das wichtigste Rekrutierungsinstrument ist und bleibt. So ist für 78 Prozent die Online-Jobbörse die erste Anlaufstelle bei der Stellensuche, neun Prozent suchen Stellen in sozialen Netzwerken.

Auch der Trend Mobile Recruiting wird in der Studie behandelt. Zwei Drittel der Fach- und Führungskräfte nutzen demnach Smartphones für die Jobsuche.

#### **4.4. Recruiting Trends im Mittelstand 2015**

Die Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2015“ wurde vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS), der Universität Bamberg und der Monster Worldwide Deutschland GmbH erstellt. Es wurden 72 deutsche mittelständische Unternehmen befragt. Die Studie wurde in neun Themenschwerpunkte aufgeteilt. Folgendes ist zu den jeweiligen Themenschwerpunkten (TS) herausgefunden worden.

*TS 1: Wichtigste externe Trends und interne Herausforderungen für die Personalbeschaffung*

Die drei wichtigsten externen Trends sind der Demografische Wandel, der Fachkräftemangel und die gesetzlichen Rahmenbedingungen (z.B. die Frauenquote). Zu den internen Herausforderungen gehören die Mitarbeiterbindung, das Employer Branding, sowie eine Abstimmung zwischen Personalmarketing und Fachabteilungen.

*TS 2: Personalbedarf der Unternehmen und Probleme bei der Stellenbesetzung*

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass 4,5 Prozent der Unternehmen im Jahr 2015 keine neuen Stellen besetzen werden. 43 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sie Ende des Jahres mehr Mitarbeiter beschäftigen werden als zu Jahresbeginn. Die drei relevantesten Maßnahmen gegen die Stellenbesetzungsprobleme sind laut den befragten Unternehmen eigene Ausbildungsmaßnahmen, flexible Arbeitszeitmodelle und das Angebot von Umschulungsmaßnahmen.

*TS 3: Kanäle für die Personalbeschaffung*

In folgenden Kanälen wurden die Stellen der Unternehmen ausgeschrieben. Um ein vergleichbares Ergebnis zu zeigen, sind auch die Ergebnisse aus den Jahren 2011 und 2012 aufgezeigt. Im Jahr 2013 wurde die Studie nicht durchgeführt.

	2011	2012	2014
Unternehmenswebseite	57,8 %	59,5 %	68,2 %
Arbeitsagentur	36,1 %	42,4 %	42,9 %
Internet-Stellenbörse	31,3 %	36,0 %	40,3 %
Mitarbeiterempfehlung	24,4 %	30,6 %	31,2 %
Print-Medien	35,7 %	32,0 %	29,8 %
Social Media	3,3, %	10,2 %	11,4 %
Andere	8,4 %	12,2 %	5,7 %

Abbildung 5: Kanäle für Stellen-Ausschreibung der Unternehmen

Jede vierte freie Stelle (25 Prozent) in mittelständischen Unternehmen wurde durch Active Sourcing vergeben. Die drei wichtigsten Active-Sourcing-Kanäle im Mittelstand sind persönliche Netzwerke, eigene Talente-Pools und Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen.

#### *TS 4: Social Media in der Personalbeschaffung*

In deutschen mittelständischen Unternehmen werden 11,4 Prozent der zu vergebenen Stellen in sozialen Netzwerken ausgeschrieben. Daraus resultieren 1,6 Prozent der tatsächlichen Einstellungen von Bewerbern. Die Arbeit mit Social Media birgt laut der Befragten auch große Herausforderungen. Drei Viertel gehen davon aus, dass Recruiter für die Arbeit mit sozialen Netzwerken zusätzliche Fähigkeiten benötigen. Für das Employer Branding nutzen 15,4 Prozent der Umfrageteilnehmer Facebook. Auch beim Active Sourcing kommt Facebook häufiger zum Einsatz als andere Kanäle (6,2 Prozent).

#### *TS 5: Mobile Recruiting*

Die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte wird in Zukunft auch für das Recruiting immer mehr Einfluss haben. Waren es im Jahr 2012 noch 32,2 Prozent der Befragten die Mobile Recruiting nutzten, ist die Zahl zwei Jahre später schon auf 46,2 Prozent gestiegen. Laut der Studie ist damit zu rechnen, dass sich Kandidaten zunehmend über mobile Endgeräte bewerben.

Die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting ist noch nicht sehr weit fortgeschritten. Eine Optimierung der Karriere-Webseite sowie der Online-Stellenanzeigen erfolgte bei jeweils 7,7 Prozent. Eine Optimierung der Karrierewebsite ist bei 24,6 Prozent der Befragten geplant. Die Online-Stellenanzeigen sollen bei 18,5 Prozent zukünftig für mobile Endgeräte optimiert werden.

Entsprechende Apps zur Stellensuche gibt es bei 1,6 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen. Immerhin 17,2 Prozent planen das Angebot einer entsprechenden App in Zukunft.

#### *TS 6: Bewerbungseingang in Unternehmen*

Dieser Punkt ist für die vorliegende Bachelorarbeit nicht relevant und wurde daher nicht bearbeitet.

#### *TS 7: Bewerbung der Zukunft*

Das Anschreiben ist für die Teilnehmer der Befragung derzeit das wichtigste Auswahlkriterium. Für acht von zehn der Befragten ist ein lückenloser Lebenslauf relevant. Verweise auf Karriereprofile, wie z.B. auf XING-Profile spielen noch keine große Rolle, in Zukunft aber relevanter werden.

#### *TS 8: Unternehmen und Home Office*

Dieser Punkt ist für die vorliegende Bachelorarbeit nicht relevant und wurde daher nicht bearbeitet.

#### *TS 9: Zielgruppenorientierung und Quoten beim Recruiting*

Beim Recruiting gibt es vier Zielgruppen, die hohe Relevanz unter den Studienteilnehmenden haben. Dazu zählen Frauen, ältere Personen (über 50-Jährige), Generation Y (in dieser Studie Jahrgang 1980 bis 1995) und Kandidaten aus dem Ausland. Bei der Rekrutierung von Frauen stehen die befragten Unternehmen nach Schulnotensystem am besten da (Note 2,3). Gefolgt von der Rekrutierung älterer Personen (Note 2,5), der Generation Y (Note 2,6) sowie den Kandidaten aus dem Ausland (Note 3,7).

#### **4.5. 2015: Generation Y – Herausforderung und Chance**

Die Studie „2015: Generation Y – Herausforderung und Chance“ wurde von Elance-oDesk und Millennial Branding im Jahr 2015 herausgegeben. Die Online-Befragung wurde vom Unternehmen Red Brick Research in der Zeit vom 01. bis zum 10. September 2014 durchgeführt. Befragt wurden 1049 Angehörige der Generation Y (hier Jahrgang 1977 bis 1998) sowie 200 Personalverantwortliche (Firmeninhaber und Führungskräfte). Studienziel war es herauszufinden, welche Herausforderungen die neue Generation mit sich bringt und was diese für die Personalarbeit bedeuten. Außerdem sollen potentielle Lösungsansätze für diese Herausforderungen herausgearbeitet werden. Ergebnisse zeigen, dass die Generation Y im Jahr 2015 30 Prozent der Arbeitskräfte stellt. Für 2020 wird ein Anstieg auf 50 Prozent prognostiziert. Außerdem wird interpretiert, dass sich die Nachfolger der Babyboomer (1946 – 1964) und der Generation X (1965 – 1976) in Führungspositionen sehen. 33 Prozent sehen sich bereits heute in einer leitenden Position, 50 Prozent sehen sich in zehn Jahren in einer führenden Stelle. Des Weiteren bewerten 44 Prozent der Personalverantwortlichen als schwierig, die Generation Y zu rekrutieren und das Unternehmen zu binden. Immerhin sehen 42 Prozent der Generation X Loyalität zum Arbeitgeber als nicht wichtig an. 35 Prozent der Generation Y hatten Schwierigkeiten bei der Jobsuche. Überdies wurde herausgefunden, dass Angehörige der Generation Y über spezifische Fähigkeiten verfügen, die sie grundlegend von ihren Vorgängern unterscheiden (z. B. der alltägliche Umgang mit Technologien wie dem Internet oder sozialen Netzwerken). Ebenfalls die Fähigkeiten der Generation betreffend wird ausgesagt, dass diese Kompetenzen Innovationen fördern können. Daraus folgend, sucht die Generation Y nach anderen Komponenten in der Arbeitswelt und bei einem zukünftigen Arbeitgeber als noch ihre Vorgänger. Bei der Frage was Personalverantwortliche und was die Generation Y als die Top 5-Prioritäten bei der Stellenwahl ansehen, stimmen diese Angaben noch nicht überein, wie in Abbildung 7 zu sehen.

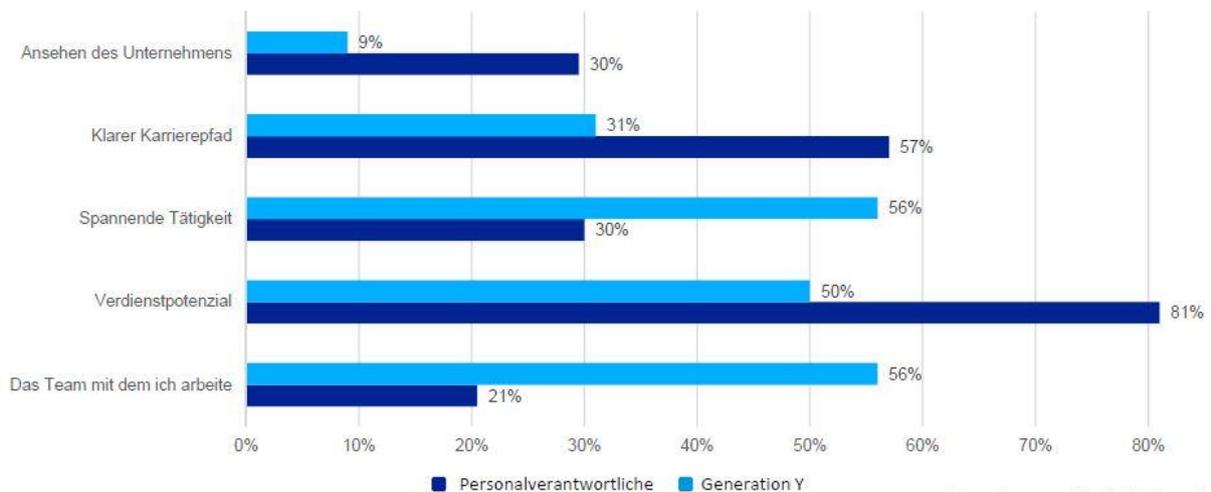


Abbildung 6: Top 5-Prioritäten der Personalverantwortlichen und der Gen Y (Elane-oDesk, 2016)

## 5. Hypothesen

Aufgrund der Forschungslücke im Bereich der Personalbeschaffungsmethoden in Bibliotheken gibt es wenig Literatur und auch keine empirischen Studien. Zum Thema moderne Personalbeschaffungsmaßnahmen allerdings sind, wie den letzten Punkten zu entnehmen ist, zahlreiche Publikationen sowie Studien erschienen. Aufgrund der eben genannten Literatur und empirischen Erkenntnisse wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

*Bibliotheken suchen häufig noch auf klassischem Wege nach Mitarbeitern und laufen so Gefahr, den Anschluss bei den modernen Personalbeschaffungsmethoden zu verlieren und potentielle Bewerber nicht zu erreichen.*

Laut der Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2015“ (Universität Bamberg 2015) vom CHRIS, der Uni Bamberg und der Monster Worldwide Deutschland GmbH ist der Demographische Wandel der aktuell wichtigste Trend in Deutschland. Dieser wirkt sich auch auf die Entwicklungen am Arbeits- und Bewerbermarkt aus. Viele der aktuellen Bewerber gehören der Generation Y an und haben andere Ansprüche und Bedürfnisse als die heutigen Mitarbeiter in den Unternehmen. Die Studie „2015: Generation Y – Herausforderung und Chance“ (Elane-o-Desk 2015) sagt aus, dass die Generation Y bereits 30 Prozent der Mitarbeiter in

Unternehmen ausmachen. Eine Prognose im Rahmen dieser Studie sagt aus, dass im Jahr 2020 bereits über 50 Prozent der Belegschaft in Unternehmen aus der Generation Y stammen. Diese Generation ist zumeist mit digitalen Medien und dem Internet aufgewachsen. Beides gehört zu deren Alltag und Berufsleben und ist somit relevant für deren Bewerbungsprozess.

*Dem Trend Mobile Recruiting werden Bibliotheken aufgrund der meist hohen Entwicklungskosten nicht nachgehen können.*

Mobile Recruiting, also das Bewerberrecruiting mit Hilfe von mobilen Endgeräten, ist im Kampf um die Fachkräfte von Morgen ein Megatrend (Stepstone 2015). Dieser ist in der Entwicklung allerdings mit hohem Kostenaufwand verbunden. Ein Beispiel für Mobile Recruiting ist der Einsatz einer zielgruppenorientierten App, die beim Bewerbungsvorgang unterstützen soll. Die Entwicklung einer App kann laut einer Studie des Fachdienstes iBusiness zwischen 2.500 Euro und 30.000 Euro kosten. Beides sind für die zumeist durch öffentliche Gelder finanzierten Bibliotheken horrenden Summen und können in naher Zukunft mit Sicherheit nicht aufgebracht werden können (iBusiness.de b 2011).

*Umso mehr junge Mitarbeiter, die der Generation Y angehören, in Bibliotheken arbeiten, desto mehr werden soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter und XING zur Mitarbeitersuche eingesetzt.*

Der Einbezug von sozialen Netzwerken in die Recruiting-Prozesse von Unternehmen ist maßgeblich relevant, um als Unternehmen für potenzielle Mitarbeiter attraktiv und ansprechend zu sein. Laut dem Beitrag „Generation Y auf Job-Suche: Warum soll ich für dich arbeiten?“ vom 20. November 2014 auf der Webseite Unternehmer.de nutzen 71 Prozent der Generation Y soziale Netzwerke (Macaluso 2014). Diese gehören also zum Alltag der Generation. Bibliotheken nutzen bisher schon fachinterne Netzwerke um Stellenanzeigen zu schalten, wie z.B. InetBib. Im Kampf um Fachkräfte sollten sie aber auch mehr auf die für die Generation Y relevanten Netzwerke zurückgreifen. Für die berufliche Vernetzung der Generation Y sind Netzwerke wie XING, LinkedIn, Facebook und Twitter relevant (Schulenberg 2016).

## 6. Empirie

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführte quantitative Befragung soll ein ungefähres Stimmungsbild der deutschen Bibliothekslandschaft zum Thema der modernen Personalrecruiting-Maßnahmen sowie zur Arbeit mit sozialen Netzwerken in der Personalbeschaffung von Bibliotheken darstellen. Eine weitere Frage, die beantwortet werden soll, ist wie und ob der Demografische Wandel auch innerhalb der Mitarbeiterreihen zu sehen ist. Da eine Vollerhebung aller deutschen Bibliotheken zu umfangreich gewesen wäre und die vorliegende Methode lediglich ein Stimmungsbild aufzeigen soll, wurde die Befragung über die Mailingliste InetBib versandt. Es sollten sowohl wissenschaftliche als auch öffentliche Bibliotheken angesprochen werden.

### **Was ist InetBib?**

Die Mailingliste wurde 1994 von der Universitätsbibliothek Dortmund ins Leben gerufen und war ursprünglich für den Austausch über den Internet-Einsatz in Bibliotheken gedacht. Heute ist InetBib eine Kommunikationsplattform für Bibliotheken des deutschsprachigen Raums, die verschiedenste Facetten der bibliothekarischen Arbeit behandelt. Die Mitglieder der Liste kommunizieren über E-Mails miteinander oder sie treffen sich auf den InetBib-Tagungen (Böttger 2009). Die Mailingliste hat nach Stand Januar 2016 8600 Teilnehmer (InetBib.de b 2016).

Ein Problem, welches InetBib im Zusammenhang mit der vorliegenden Befragung darstellt, sind die Personen, die nicht der eigentlichen Zielgruppe der Umfrage zugehörig sind. Diese Umfrage richtet sich lediglich an die Personalverantwortlichen in deutschen Bibliotheken. Da InetBib jedoch auch in anderen deutschsprachigen Ländern, wie Österreich und der Schweiz präsent ist und eine Filterung nicht möglich ist, erreicht die Umfrage auch solche Personen, die nicht den eigentlich gewünschten zu Befragenden angehören.

## **6.1. Methodisches Vorgehen**

Da eine große Anzahl von Bibliotheken erreicht werden sollte, erfolgte der Versand, wie in Punkt 6 bereits erwähnt, über eine Mailingliste. So war eine breite Erreichbarkeit gewährleistet. In diesem Zusammenhang erschien die Erstellung einer Online-Befragung als folgerichtig und geeignet um die Zielsetzung der breiten Erreichbarkeit zu erfüllen.

Zunächst wurde ein Fragebogen auf Grundlage der im Voraus erstellten Hypothesen, entwickelt (s. Anhang 1). Anschließend wurde dieser im Online-Befragungstool Questback erstellt. Das Online-Befragungstool generiert anschließend einen Link unter dem die Befragung hinterlegt ist. Nach Fertigstellung der Befragung wurde ein Anschreiben inklusive Link zur Befragung verfasst, welches an die Mitglieder der InetBib-Mailingliste versandt wurde. Die Umfrage erreichte 8600 Teilnehmer (Stand: Januar 2016) und hatte einen Rücklauf von 196 Antworten (InetBib.de b 2016). Die Umfrage erfolgte anonym, sodass die genaue Fehlerquote nicht herausgefunden werden kann. Die Befragung fand im Zeitraum von zwei Wochen statt. Der Zeitraum erstreckte sich vom 19.05.2016 bis zum 02.06.2016. Die Auswertung der Umfrage erfolgte mit Hilfe des internen Reporting-Tools EFS-Reporting, welches zum Umfrage-Tool Questback gehört. Außerdem erfolgte die Auswertung mit der Statistik-Software SPSS.

## **6.2. Fragebogen und Ergebnisse**

Nach der Erstellung eines ersten Fragebogens, führte ich einen Pretest durch. In einem ersten Durchlauf testeten drei Kommilitonen, zwei fachfremde Personen und zwei ausgebildete Bibliothekare den Fragebogen. Nachdem ich nach diesem ersten Durchlauf die von den Testern abgegebenen Kommentare und Verbesserungsvorschläge umgesetzt und den Fragebogen ins Online-Befragungstool Questback eingegeben hatte, ließ ich die Tester die Umfrage ein weiteres Mal durchgehen. Da im Befragungstool auch auf die einwandfreie technische Funktion zu achten ist, legten die Tester neben der inhaltlichen Komponente ein besonderes

Augenmerk auf den reibungslosen, technischen Ablauf. Nachdem auch hier einige Vorschläge für einen besseren Ablauf der Umfrage gegeben wurden, setzte ich auch diese um. Anschließend durchlief der Fragebogen einen weiteren Testdurchlauf. Da hierbei das Augenmerk hauptsächlich auf die technische Funktion gelegt werden sollte, erfolgte dieser Durchlauf nur noch durch die zwei fachfremden Personen und meine drei Kommilitonen. Bevor ich die Umfrage endgültig an die Mitglieder von InetBib versandte, prüfte ich den Fragebogen selbst sechsmal.

Insgesamt mussten die Teilnehmer der Online-Befragung bis zu 26 Fragen beantworten. Der Fragebogen besteht aus drei Blöcken. Der erste Block dient dem Einstieg für die Teilnehmer des Fragebogens und beinhaltet zwei sogenannte Eisbrecherfragen. Anschließend folgt der inhaltliche Fragenblock mit 20 Fragen. In diesem Block muss nicht jeder Befragungsteilnehmer jede Frage beantworten. Je nach bestimmten Antwortmöglichkeiten, die gewählt werden verändert sich der Ablauf der Befragung. Dieser dient der Beantwortung der Forschungsfragen und der Überprüfung der Hypothesen und befasst sich mit den verschiedenen Themengebieten, die in der vorliegenden Arbeit behandelt werden. Zum Schluss folgt ein Fragenblock mit vier Fragen zur Demografie der Befragungsteilnehmer, bzw. deren Bibliothek gibt. Hier werden Themen wie die Art der Bibliothek oder die Anzahl der in der Bibliothek befindlichen Medieneinheiten abgefragt. Dieser Block dient der ungefähren Einordnung der Befragungsteilnehmer in verschiedene Größengruppierungen.

### **6.3. Ergebnisse**

Laut der Studie „2015: Generation Y – Herausforderung und Chance“ von Elance-oDesk und Millenials Branding waren im Jahr 2015 bereits 30 Prozent der Mitarbeiter in Unternehmen Angehörige der Generation Y. Die erste Frage sollte ermitteln, ob in Bibliotheken diese Tatsache bereits bekannt ist, bzw. ob die Mitarbeiter mit einer so hohen Zahl gerechnet hätten. Hier antworteten 63 Teilnehmer (34,4 Prozent) mit Ja und 120 Teilnehmer (65,6 Prozent) mit Nein. Eine weitere Eisbrecherfrage handelt

von den Mitarbeitern von morgen. Diese sind Angehörige der Generation Y und haben andere Ansprüche als noch die Vorgängergeneration der Baby-Boomer. Auch hier sollte ermittelt werden, ob in Bibliotheken diese Fakten bekannt sind. 154 Teilnehmer, also 84,2 Prozent antworteten hier, dass ihnen diese Tatsache bekannt ist. 29 Teilnehmer (15,8 Prozent) antworteten, dass ihnen diese Aussage unbekannt ist.

Im anschließenden Fragenblock folgten maximal 20 inhaltlichen Fragen. Die Anzahl der Fragen variiert bei unterschiedlichen Antworten.

Auf die Frage, ob die Bibliothek eine eigene Homepage hat, antworteten 167 der Befragten, dass eine Homepage vorhanden ist (91,3 Prozent). Lediglich 16 Teilnehmer, also 8,7 Prozent, sagten aus, dass es keine Homepage gibt (s. Abbildung 8).

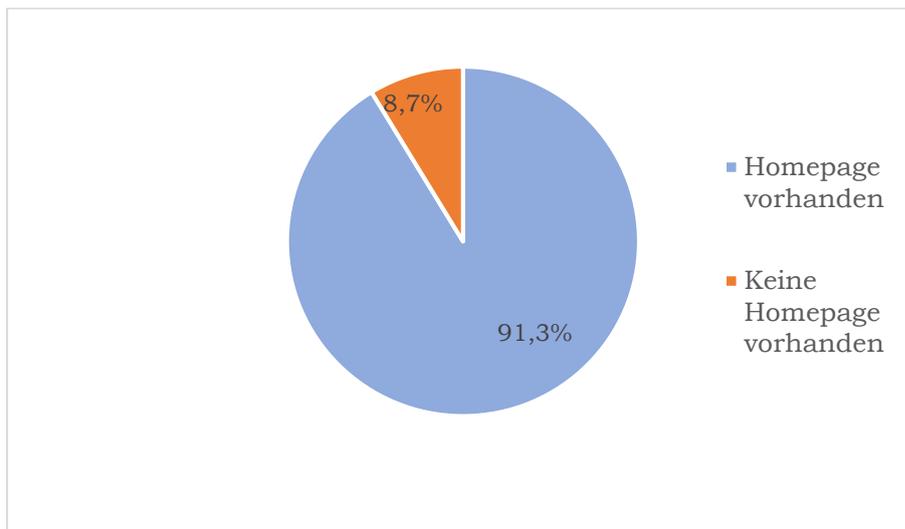


Abbildung 7: Homepage in Bibliotheken

Bei 88 Teilnehmern (48,1 Prozent) der 167 Befragten mit Homepage ist diese auch für Mobilgeräte optimiert. 79 Teilnehmer, also 43,2 Prozent sagten aus, dass die Bibliothekshomepage nicht für mobile Endgeräte optimiert ist.

Auf die Frage warum die Einrichtung keine Homepage hat, gaben die 16 Teilnehmer ohne dieses Angebot verschiedene Begründungen an. Diese sind nachfolgend zu lesen.

- „Die Bibliothek ist nicht für externe Nutzer zugänglich, es ist weder notwendig noch sinnvoll, über die Bibliothek detaillierter im Internet zu informieren, als wir es im Rahmen der Homepage der Trägerinstitution bereits tun. Wir haben einen sehr speziellen Nutzerkreis.“

- „Die Bundeswehr gestattet Websites nur im Intranet der Bundeswehr.“
- „Öffentlicher Dienst, Bundeswehr“
- „Die Gemeinde stellt keine zur Verfügung.“
- „Ich leite eine Firmenbibliothek, die keine Außenwirkung hat, sondern nur den Mitarbeitern des Hauses zur Verfügung steht.“
- „Interne Unternehmensbibliothek.“
- „Kein Publikumsverkehr.“
- „Keine Zeit.“
- „Kleine Spezialbibliothek, nur interne Nutzung (Intranetauftritt aber vorhanden).“
- „Nichtöffentliche Firmenbibliothek“
- „Wir sind eine Firmenbibliothek, sind intern im Wissensmanagementsystem mit einer Seite vertreten. Externe erhalten keinen Zugang zur Bibliothek.“
- „Wir sind eine kleine juristische Spezialbibliothek. Seitens unserer Richterschaft ist eine digitale Öffnung nicht gewünscht. Unsere primäre Aufgabe ist die Literaturversorgung unserer RichterInnen.“
- „Wir sind an das Intranet der Organisation/Behörde eingebunden und als Bibliothek zu klein.“
- „Zu klein“
- „Zu teuer“

Weiterhin wurde gefragt, ob die Bibliotheken eine App für ihre Dienstleistungen nutzen (Abbildung 9). Hier antworteten 46 Teilnehmer (25,1 Prozent) damit, dass eine App genutzt wird. 137 Teilnehmer, also 74,9 Prozent nutzen keine App für die Dienstleistungen der Bibliothek. Für den Bewerbungsprozess benutzen von den 46 Teilnehmern, die eine App für Dienstleistungen nutzen, lediglich zwei Teilnehmer diese auch für den Bewerbungsprozess. 44 Teilnehmer nutzen eine App nicht für den Bewerbungsprozess.

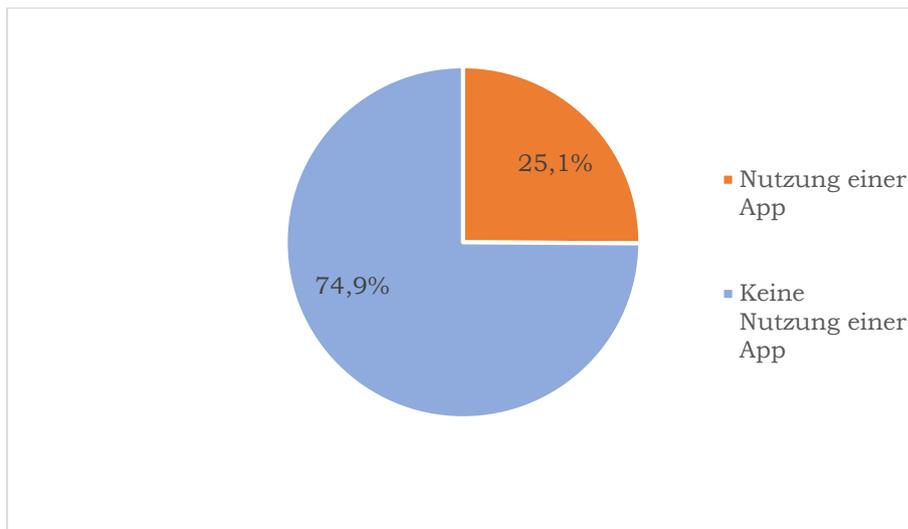


Abbildung 8: Appdienstleistungen der Bibliothek

Bei der Frage warum überhaupt keine App-Funktion genutzt wird, gab es mehrere Antwortmöglichkeiten und es war eine Mehrfachnennung möglich (Abbildung 10).

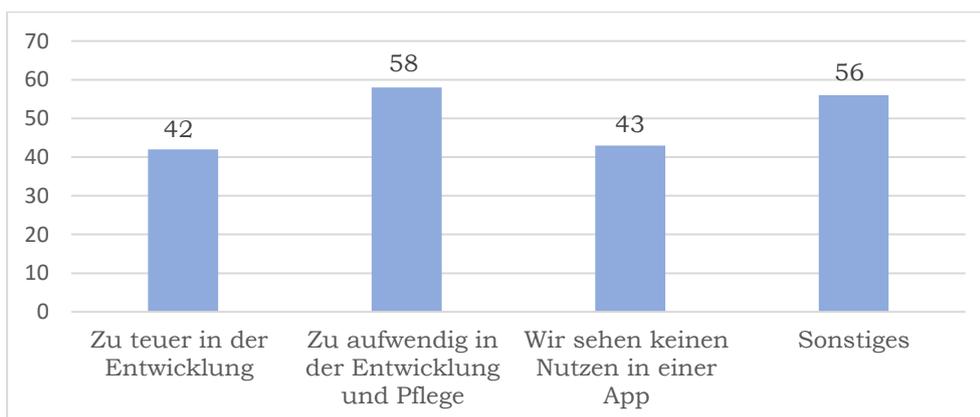


Abbildung 9: Warum keine App-Funktion in Bibliotheken?

42 der Befragungsteilnehmer haben angegeben, dass sie eine App zu teuer in der Entwicklung finden. 58 Teilnehmer gehen davon aus, dass diese zu aufwendig in der Entwicklung und Pflege ist. 43 Teilnehmer sehen keinen Nutzen für die Bibliothek in einer App. 56 der Teilnehmer haben andere oder weitere Gründe, warum keine App genutzt wird.

Eine weitere Frage sollte ermitteln, ob die Stellenanzeigen der Bibliotheken eher in Print- oder in Onlinemedien geschaltet werden oder ob die Einrichtungen in beiden Arten von Medien Stellenausschreibungen schalten. Wie in Abbildung 10 zu sehen schalten 113 Teilnehmer (61,7 Prozent) ihre Stellenausschreibungen in Print- und Onlinemedien. 67 Teilnehmer, also 36,6 Prozent, suchen ihre potentiellen Mitarbeiter in

Onlinemedien und nur drei Teilnehmer (1,6 Prozent) suchen die zukünftigen Angestellten lediglich über Printmedien.

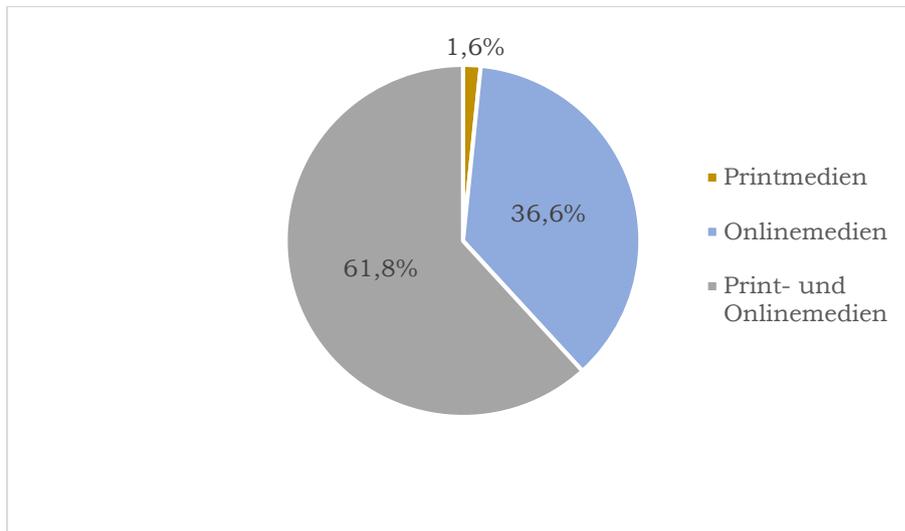


Abbildung 10: Schaltung der Stellenanzeigen

Die drei Einrichtungen, die keine Stellenanzeigen in Onlinemedien schalten, sollten kurz erläutern warum sie diese Medien nicht nutzen. Nachfolgend sind ihre Antworten zu lesen.

- „Die Stadt hat so entschieden.“
- „Stellenausschreibungen [sind] selten und werden von der Personalabteilung weitergegeben.“
- „Keine Angaben“

Bei der Frage, ob die Bibliothek Profile in sozialen Netzwerken hat, antworteten 80 Teilnehmer, also 43,7 Prozent, dass die Bibliothek in sozialen Netzwerken vertreten ist (s. Abbildung 12). 103 Teilnehmer (56,3 Prozent) haben keine Profile in sozialen Netzwerken.

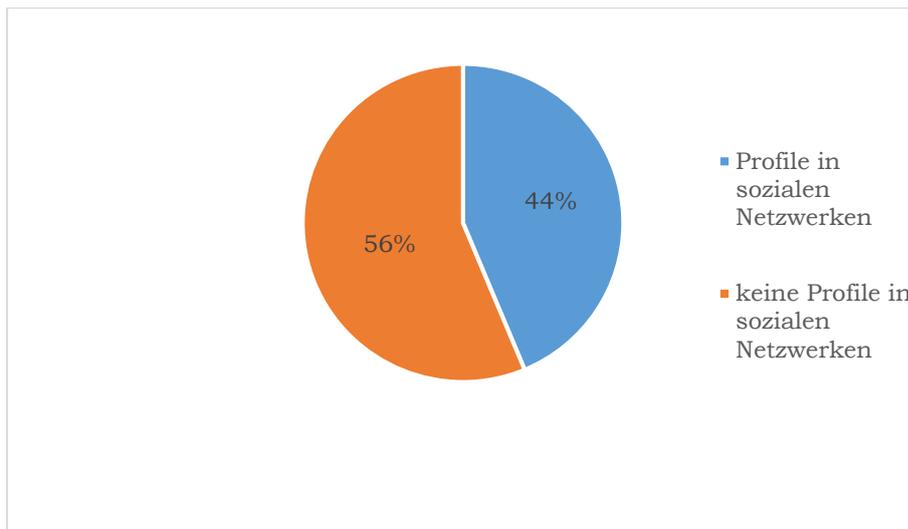


Abbildung 11 Profile in sozialen Netzwerken

Die meisten der 80 Teilnehmer, die soziale Netzwerke nutzen, haben diese seit dem Jahr 2010 (15 Teilnehmer). Jeweils ein Teilnehmer nutzt soziale Netzwerke seit den Jahren 2006 und 2007. Immerhin fünf der Befragten nutzen diese Dienste seit 2008 und zwei seit 2009. Seit dem Jahr 2011 nutzen 14 der Befragten Bibliotheken soziale Netzwerke und seit dem Jahr 2012 nutzen sie elf der Befragten. Vier der Befragten nutzen die Plattformen seit 2013, sieben seit 2014 und jeweils Vier seit 2015 bzw. 2016. Zwölf der Umfrageteilnehmer haben keine Angaben gemacht oder wussten das genaue Jahr nicht mehr.

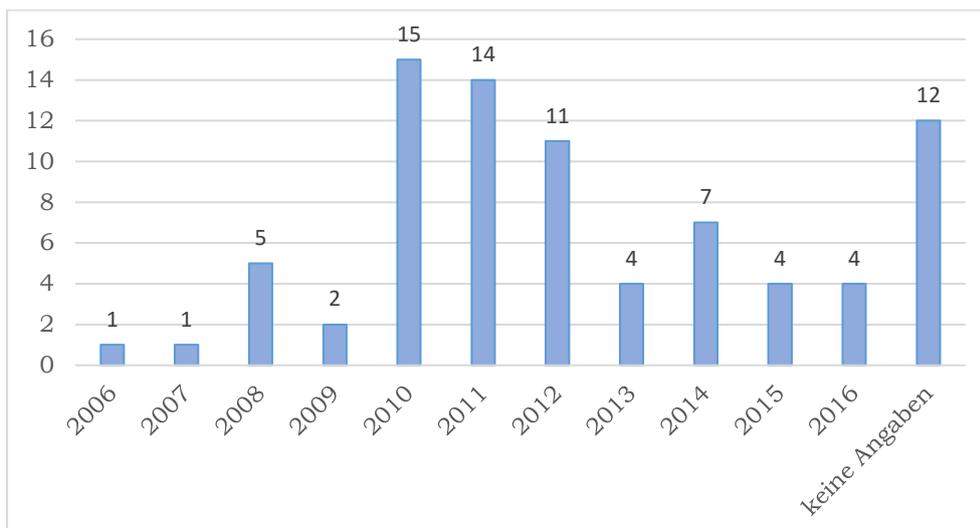


Abbildung 12: Nutzung sozialer Netzwerke

Bei der Frage, welche sozialen Netzwerke in den Bibliotheken genutzt werden, gab es die vorgegebenen Antworten „Facebook“, „Twitter“,

„XING“, „LinkedIn“ und „Sonstiges“. Hier war eine Mehrfachnennung möglich. Wie in Abbildung 14 zu sehen ist, wird Facebook als primäres Netzwerk genutzt. 75 der Teilnehmer nutzen diese Plattform in ihrer Bibliothek. Das zweitbeliebteste soziale Netzwerk ist Twitter (38 Teilnehmer). Die beruflichen Netzwerke XING und LinkedIn werden weniger genutzt. XING-Profilen haben nur fünf der Teilnehmer und lediglich acht nutzen LinkedIn. 21 der Umfrageteilnehmer geben an andere, hier nicht aufgeführte soziale Netzwerke zu nutzen.

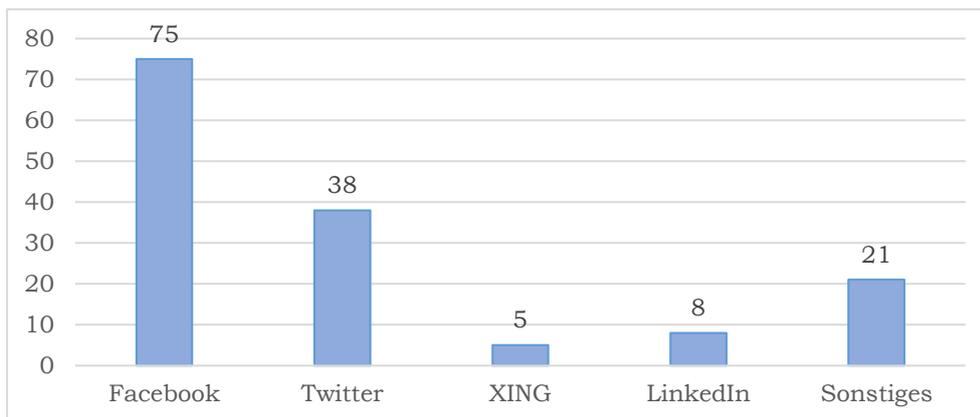


Abbildung 13: Soziale Netzwerke in der Bibliothek (Mehrfachnennung möglich)

Auch bei der Frage nach der Nutzung der sozialen Netzwerke, war eine Mehrfachnennung möglich. Hier hatten die Teilnehmer die Auswahl zwischen Neuigkeiten aus der Bibliothek (77 Teilnehmer), Unterhaltung für Ihre NutzerInnen (46 Teilnehmer), Stellenausschreibungen (31 Teilnehmer) und Sonstiges (36 Teilnehmer).

Die Einrichtungen, die keine sozialen Netzwerke für die Stellenausschreibungen nutzen sollten auch hier angeben warum sie diese Möglichkeit nicht wahrnehmen. Nachfolgend sind die Angaben der Einrichtungen aufgeführt.

- „Bisher konnte ich MitarbeiterInnen auch ohne Ausschreibung rekrutieren. Ich würde soziale Netzwerke aber durchaus dafür einsetzen.“
- „Weil alle Stellen zentral über die Personalabteilung ausgeschrieben werden.“
- „Seitens des Personalamtes nur in Einzelfällen zulässig.“

- „Weil das Personalreferat unserer Hochschule dafür andere Kanäle vorschreibt.“
- „Die Stadt hat so entschieden.“
- „Nicht gewollt“
- „Weil die Stellenausschreibung über die Stadt veröffentlicht werden – allerdings mitunter in den bibliothekarischen Plattformen wie ForumÖB oder Openbibliojobs“
- „Wir erhalten auch jetzt schon sehr viele Bewerbungen von Bewerbern ohne jegliche fachliche Qualifikation. Daher versuchen wir wenigstens die Ausschreibung so weit wie möglich an Fachpersonal zu richten und nicht einfach zu steuern.“
- „Rücklauf über Mailingliste, Jobportal, Kontakte und Homepage sind ausreichend“
- „Vorschrift der Trägerorganisation“
- „Bisher keine Veranlassung“
- „Ist bislang noch nicht nötig gewesen, ist aber eine Option, die wir nicht außer Acht lassen würden.“
- „Weil Stellenausschreibungen zentral von der Amtsverwaltung geregelt werden.“
- „Die Ausschreibungen laufen zentral über die Hochschule, da haben wir keinen Einfluss.“
- „Sache der Personalabteilung“
- „Städtische Auflagen: nicht für reguläre Stellen, nur erlaubt für freiwilliges Soziales Jahr Kultur.“
- „Weil es zur Zeit keine freien Stellen gibt.“
- „Die Wege zur Veröffentlichung von Stellenausschreibungen werden bei der Stadt vorgegeben. Hier sind soziale Netzwerke nicht mit einbezogen.“
- „Weil wir damit die Zielgruppe nicht erreichen würden.“
- „Stellenausschreibungen laufen über eine andere Fachstelle.“
- „Noch nicht auf die Idee gekommen.“
- „Wir sehen keine positiven Eigenschaften darin.“

- „Keine Stellenausschreibungen seit Einführung.“
- „Facebook ist kein seriöser Stellenanzeiger.“
- „Weil ich das nicht für angemessen halte – die potentiellen Bewerber/innen sind hochspezialisiert und können weitaus besser über Foren und Newsletter erreicht werden.“
- „Weil das nicht ins Profil sozialer Netzwerke passt, wie wir sie nutzen.“
- „Kein Bedarf“

Mit der darauffolgenden Frage sollte herausgefunden werden, seit wann soziale Netzwerke für Stellenausschreibungen in den Bibliotheken genutzt werden, die mit diesen Plattformen im Bewerbungsprozess arbeiten. Seit dem Jahr 2008 arbeitet lediglich eine Einrichtung mit sozialen Netzwerken, wenn neue Mitarbeiter gesucht werden. Seit 2010 sind es fünf der Befragten. Seit dem Jahr 2011 sucht eine Einrichtung auf diese Weise nach neuem Personal und seit 2012 sind es drei. 2013 gaben vier der Umfrageteilnehmer an und seit 2014 arbeiten so drei der Teilnehmer. Das Jahr 2015 gaben vier der Befragten an und lediglich ein Teilnehmer sucht seit 2016 auf diese Weise. Keine oder ungenaue Angaben zu dieser Frage machten neun der Befragten (Abbildung 15).

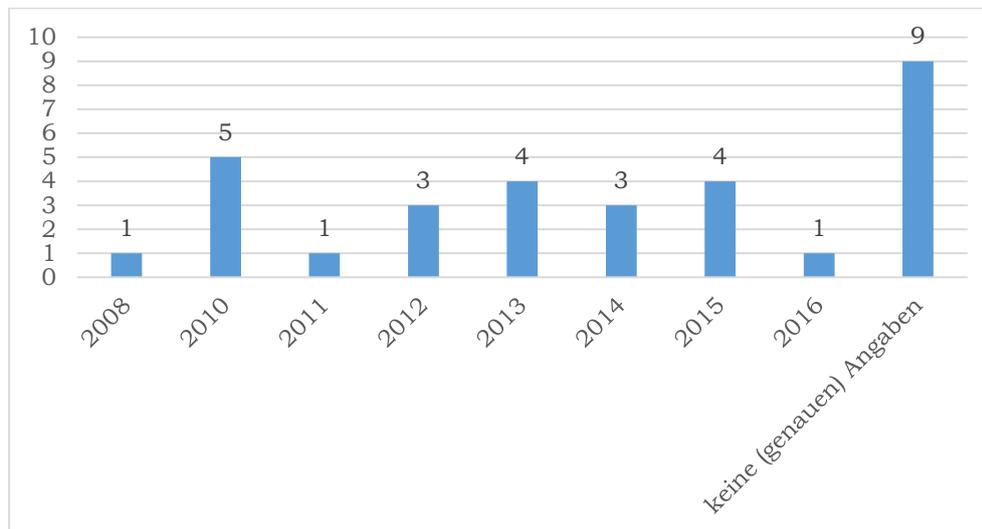


Abbildung 14 Nutzung sozialer Netzwerke für Stellenausschreibungen

In zehn Bibliotheken (32,2 Prozent) wurden bereits Mitarbeiter aufgrund der Stellenausschreibungen in sozialen Netzwerken eingestellt. 21 Teilnehmer die Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken schalten, also 67,7 Prozent, sagten aus, dass noch keine neuen Mitarbeiter aufgrund dieser

Stellenanzeigen eingestellt wurden. Ein bis drei Mitarbeiter wurden in vier der zehn Bibliotheken eingestellt, in denen bereits Angestellte aufgrund der Stellenausschreibung in sozialen Netzwerken gefunden wurden. In vier Bibliotheken waren es vier bis sechs Mitarbeiter und in zwei Bibliotheken wurden bereits mehr als sechs Mitarbeiter aufgrund der Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken eingestellt (Abbildung 16).

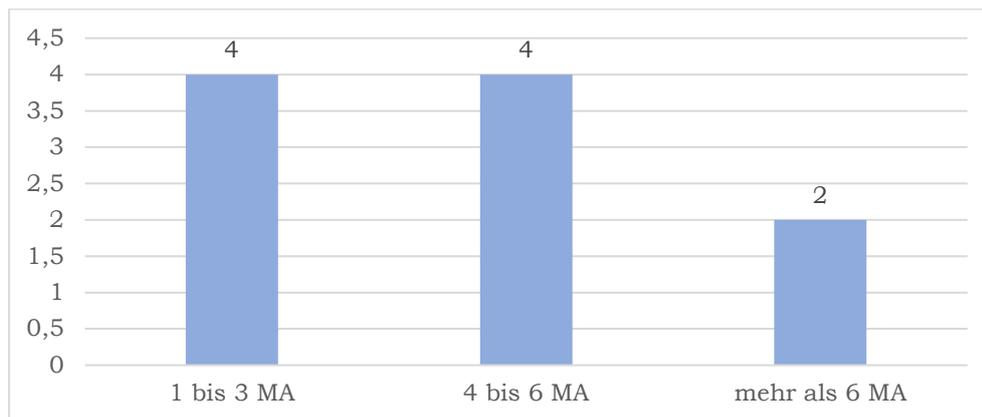


Abbildung 15: Einstellungen über Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken

Auf die Frage, ob die Teilnehmer, die bisher keine sozialen Netzwerke für den Bewerbungsprozess nutzen, dieses in Zukunft planen, antworteten 16 Teilnehmer (35,6 Prozent), dass dies angedacht ist. 29 Teilnehmer, also 64,4 Prozent wollen auch zukünftig nicht damit arbeiten.

Wie in Abbildung 17 zu sehen ist, gab es bei der Frage, warum es keine Nutzung von sozialen Netzwerken gibt, vorgegebene Antworten. Auch hier war eine Mehrfachnennung möglich. Neunzehn mal wurde angegeben, dass soziale Netzwerke mit zu viel Arbeit verbunden sind. 38-mal wurde die Antwortmöglichkeit ausgewählt, dass die Pflege der Plattformen zu viel Zeit in Anspruch nehmen und 26-mal sagen die Umfrageteilnehmer, dass sie Profile in sozialen Netzwerken nicht benötigen. 58-mal wurde die Option „Sonstiges“ ausgewählt.

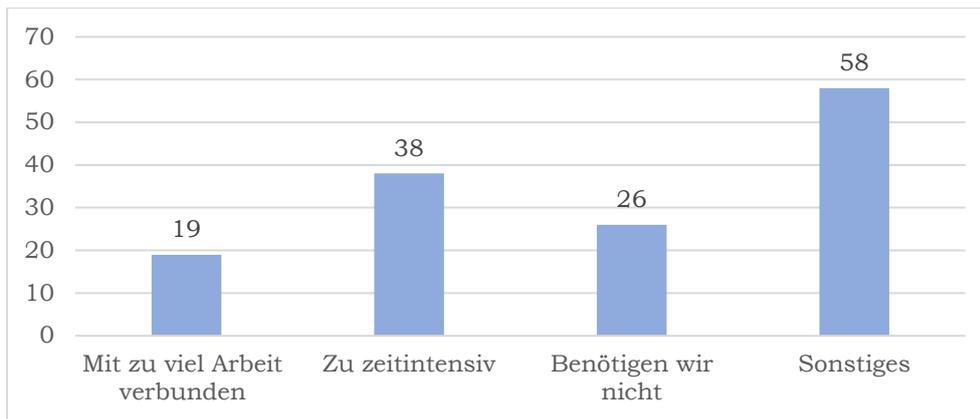


Abbildung 16: Warum keine sozialen Netzwerke in der Bibliothek?

Bei der vorletzten Frage des inhaltlichen Frageblockes sollte ermittelt werden, ob Bibliotheken eine Strategie haben, um für Nachwuchskräfte auch in Zeiten des Demografischen Wandels attraktiv zu bleiben. Hier antworteten, wie in Abbildung 18 zu sehen, 39 der Teilnehmer (21,3 Prozent), dass eine Strategie vorhanden ist. 144 Teilnehmer, also 78,7 Prozent, haben keine Strategie.

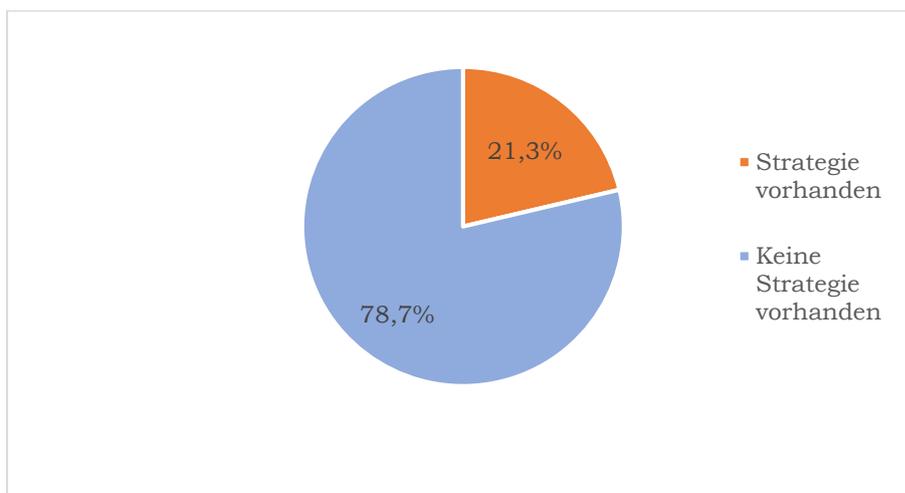


Abbildung 17: Strategie zur Nachwuchskräftegewinnung

Die 21,3 Prozent der Teilnehmer, die eine Strategie haben, wurden im Anschluss noch gebeten diese kurz zu erläutern. Es wurden zahlreiche unterschiedliche Angaben gemacht, wie diese Strategie in der jeweiligen Einrichtung aussieht. Diese sind zusammengefasst und ausformuliert nachfolgend zu lesen.

- Die Aufgabenverteilung ist für die Generation Y interessant gestaltet (z.B. Homepagegestaltung). Es wird häufig als Strategie angegeben, dass

ein gutes Arbeitsklima, eine hohe Flexibilität und ein hohes Maß an Selbstverantwortung für die Mitarbeiter herrschen.

- Die Aufgabenfelder werden umgestellt und den neuen Bedürfnissen angepasst.
- Die Einrichtung bietet eine abwechslungsreiche Arbeit mit flexiblen Arbeitszeiten, hat flache Hierarchien und ein Mitspracherecht für jeden Mitarbeiter.
- Die Arbeit in Projekten und die Weiterbildung der Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt.
- Durch Ausschreibungen, Bekanntmachungen und Werbung an Orten an denen sich junge Menschen aufhalten versucht die Einrichtung interessant zu bleiben.
- Durch den anstehenden Generationswechsel sehen viele Bibliotheken einer automatischen Verjüngung entgegen und sehen diesen Automatismus als ihre Strategie an. Eine Einrichtung hat sich allerdings mehr Gedanken gemacht und plant die bisherigen Tätigkeiten an die neuen Anforderungen und Bedürfnisse anzupassen.
- Relativ häufig wurde auch angegeben, dass es Personalentwicklungsstrategien für die ganze Stadtverwaltung gibt und die Bibliothek dementsprechend dazugehörig ist. Leider wurde diese Strategie in keiner der Angaben näher erläutert. Lediglich einzelne Stichworte wie flexible Arbeitszeitmodelle und familienfreundliche Arbeitszeiten sind gefallen.
- Sehr häufig genannte Punkte sind die Ausbildung von Fachkräften und, wenn möglich, die Übernahme dieser. Außerdem haben zahlreiche Institutionen angegeben, dass das Angebot von Praktika zu ihrer Strategie gehört.
- Man versucht als Einrichtung selbst innovativ und dynamisch zu bleiben.
- Die Strategie einer Einrichtung ist flexibel und situativ auf dem neusten Stand zu sein: Erst dann, wenn etwas ansteht wird geplant.
- Eine Einrichtung hat zwar eine Strategie, diese ist allerdings nicht öffentlich.

- Eine Bibliothek gibt an demografisch überaltert zu sein und wegen des tendenziell eher abnehmenden Personalbudgets nur im geringen Maß junge Kollegen einstellen. Es wird allerdings versucht schon Praktikanten über interessanten Projekten zu gewinnen.

78,7 Prozent der Bibliotheken haben angegeben keine Strategie zur Personalentwicklung hinsichtlich der Änderungen durch den Demografischen Wandel zu haben. Auch diese sind nachfolgend zusammengefasst.

- Einige Einrichtungen gaben an, dass sie für alle Bewerber und Mitarbeiter attraktiv bleiben wollen und das daher keine Strategie besteht, die sich explizit mit den Bedürfnissen der Generation Y befassen.
- Viele Einrichtungen werden von der Verwaltungsebene (Stadt, Hochschule, Kommune) hinsichtlich der Strategieentwicklung nicht unterstützt. Teilweise ist eine Strategie seitens der Verwaltungsebene auch nicht erwünscht.
- Häufig wird eine Strategie von der Bibliotheksleitung nicht gewünscht oder es wird kein Grund für diese gesehen.
- Ein Grund ist auch, dass viele Stellen mit eigenen Auszubildenden besetzt werden und selten extern ausgeschrieben wird, sodass hier ebenfalls kein Grund für eine Personalentwicklungsstrategie gesehen wird.
- Sehr häufig wird auch der Grund genannt, dass momentan alle Stellen besetzt sind und daher derzeit keine Strategie gebraucht wird. In manchen Einrichtungen wird aber erkannt, dass eine Strategie mittel- bis langfristig notwendig sein wird.
- In zahlreichen Einrichtungen werden andere Prioritäten gesetzt. In keiner der Angaben wird näher erläutert um welche Prioritäten es sich hierbei handelt.
- Weiterhin war eine Antwort, die von mehreren Bibliotheken genannt wurde, dass bisher kein Bedarf für eine Strategie bestand.
- Am Häufigsten wird als Grund für eine fehlende Strategie genannt, dass die Einrichtung zu klein ist und zu wenige Mitarbeiter hat.

- Außerdem wurde angegeben, dass es bisher genug Nachwuchskräfte gibt und dass es bisher immer hohe Bewerberzahlen gab.
- Einige Einrichtungen sehen es als wichtig an jeden Mitarbeiter und Bewerber für sich zu betrachten und denken daher, dass eine ganzheitliche Strategie nicht hilfreich wäre.
- Auch ein Argument gegen eine Strategie war, dass die Einrichtungen durch das Angebot von Fortbildung, abwechslungsreicher Arbeit und Flexibilität attraktiv genug waren. Eine Einrichtung gibt an, sich selbst als attraktiv genug für Nachwuchskräfte zu sehen und daher keine Strategie benötigt wird.
- Häufig wurde angegeben, dass die Leitung diesen Punkt als nicht wichtig und noch nicht aktuelle ansieht.
- Eine Einrichtung wurde erst im Jahr 2011 gegründet und befindet sich noch im Aufbau. Eine andere gibt an, dass die Leitung acht Jahre lang unbesetzt war und sich ebenfalls noch im Aufbau befindet. Allerdings soll hier bis Jahresende eine Strategie ausformuliert werden.
- Es gibt in einer Einrichtung keine ausformulierte Strategie, allerdings gibt es hier Überlegungen und Maßnahmen (z.B. Arbeitszeitmodelle, ausgewogene Altersstruktur, Förderung der eigenen Nachwuchskräfte).
- Eine Einrichtung befindet sich zurzeit mitten in der Strategieentwicklung.
- Eine Einrichtung gibt an, dass eine Strategieentwicklung aufgrund der festen, vorgegebenen Strukturen im öffentlichen Dienst nicht möglich ist.
- Weiterhin wird angegeben, dass der Bibliotheksstellenmarkt zu klein ist und dass daher keine Werbung, also auch keine Strategie, notwendig ist.
- In manchen Einrichtungen war das Bewusstsein nicht vorhanden, dass die Kollegen immer älter werden und dass es keine Pläne gibt, was passiert wenn diese in den Ruhestand gehen.
- Häufig werden für das Fehlen einer Strategie auch fehlende finanzielle Mittel oder zu wenig Zeit angegeben.

Im Anschluss an die inhaltlichen Fragen folgen vier demografischen Fragen. Bei der Frage, welchem Bibliothekstyp die Teilnehmer angehören gab es vorgegebene Antworten (s. Abbildung 19). Der größte Teil der Befragungsteilnehmer kommt aus einer öffentlichen Stadtbibliothek (58 Teilnehmer/ 31,7 Prozent), gefolgt von den Befragten aus Universitätsbibliotheken (51 Teilnehmer/ 27,9 Prozent). Daran anschließend folgen die wissenschaftlichen Spezialbibliotheken (45 Teilnehmer/ 24,6 Prozent) und den 26 Teilnehmern aus Hochschul- bzw. Fachhochschulbibliotheken (14,2 Prozent). Im Anschluss daran folgen die Landesbibliotheken (5 Teilnehmer/ 2,7 Prozent) sowie die Staats- und die Regionalbibliotheken (jeweils 2 Teilnehmer/ jeweils 1,1 Prozent). ‚Sonstiges‘ wurde von 13 Teilnehmern ausgewählt (7,1 Prozent). Hier können auch Teilnehmer beinhaltet sein, die nicht in einer Bibliothek arbeiten. Durch die Anonymität der Umfrage lässt sich nicht mehr herausfinden, um welche ‚Art‘ von Teilnehmer es sich handelt.

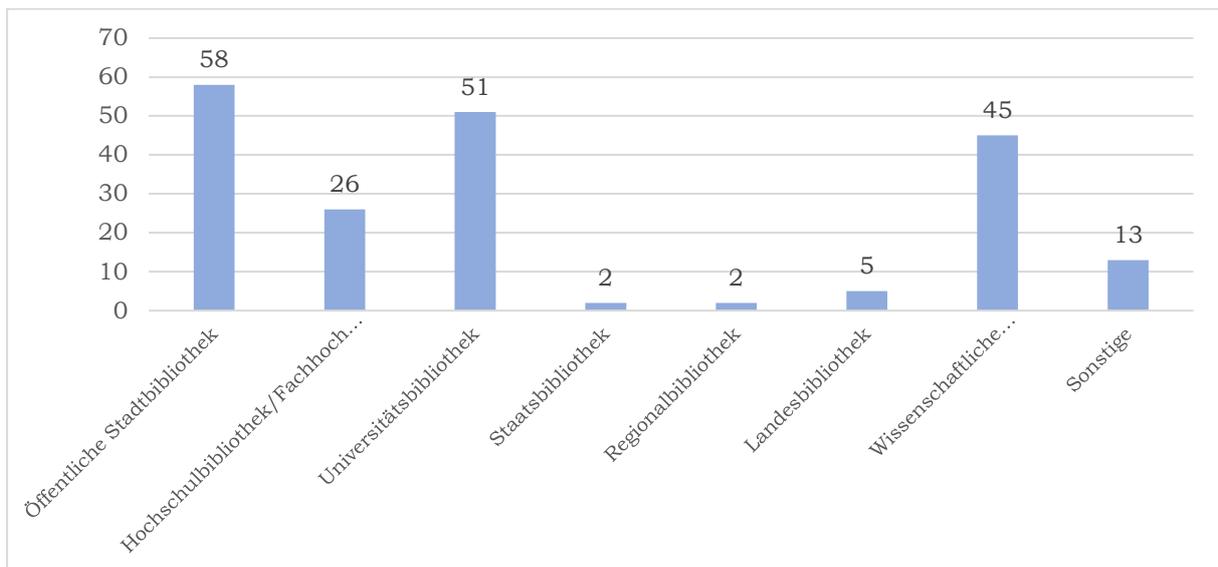


Abbildung 18: Art der Bibliothek

Um eine ungefähre Größeneinteilung vornehmen zu können, wurden die Teilnehmer gebeten die Medieneinheiten, die in ihrer Bibliothek vorhanden sind anzugeben. In Abbildung 20 sind die einzelnen Gruppierungen zu sehen.

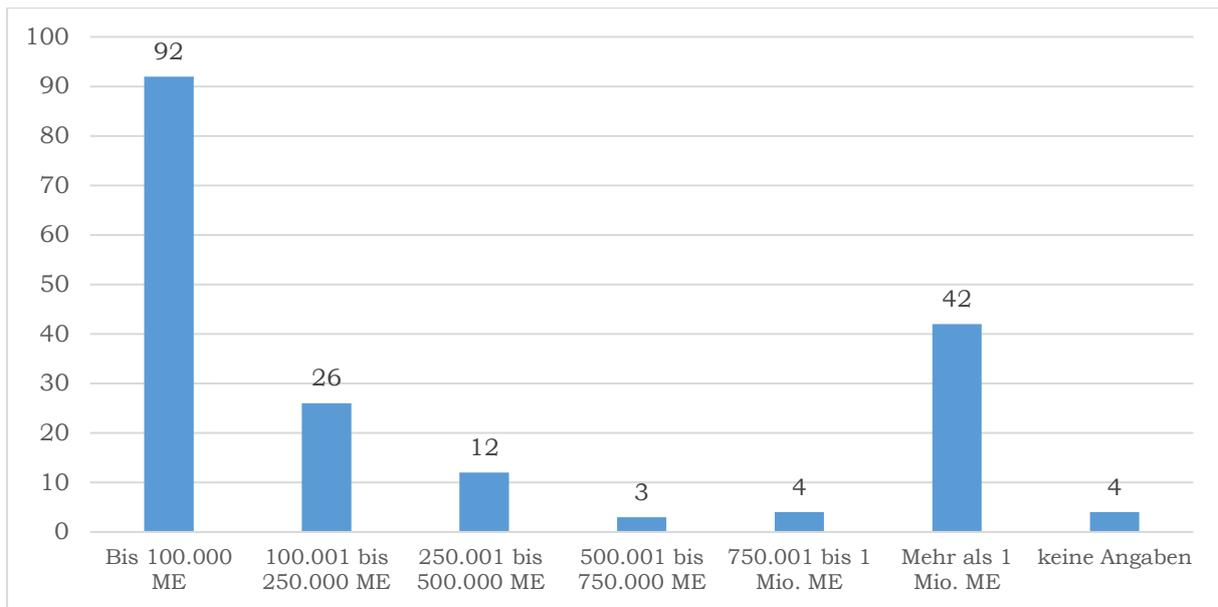


Abbildung 19 Medieneinheiten in den Bibliotheken

Die nächste Frage befasste sich mit der Gesamtmitarbeiterzahl der Einrichtungen (Abbildung 21).

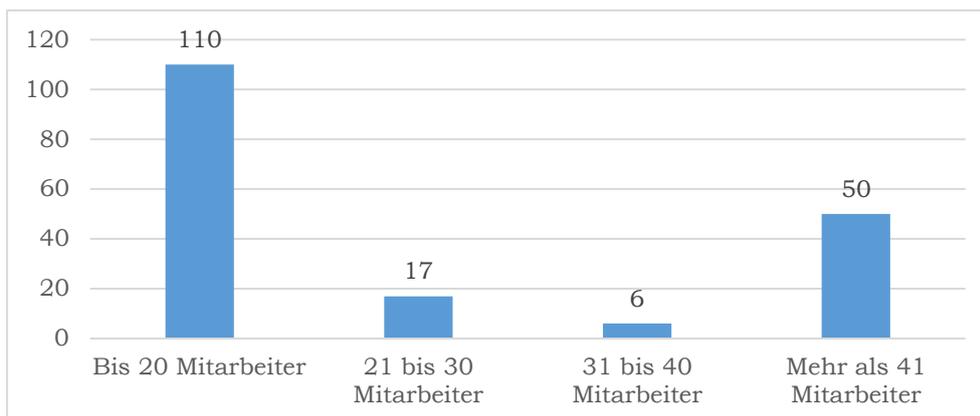


Abbildung 20 Mitarbeiter in der Bibliothek (insgesamt)

In Abbildung 23 ist zu sehen, wie viele Mitarbeiter in den Einrichtungen der Teilnehmer unter 30 Jahre alt sind und somit nach der in der vorliegenden Arbeit definierten Bezeichnung der Generation Y dieser angehören. 13 Teilnehmer gaben an, dass bis zu 20 Prozent der Mitarbeiter unter 30 Jahre alt sind. Neun Teilnehmer gaben an, dass zwischen 21 und 40 Prozent der Mitarbeiter dieser Gruppe angehört. In 29 Institutionen sind zwischen 41 und 60 Prozent unter 30 Jahren und in 56 der befragten Einrichtungen sind zwischen 61 und 80 Prozent unter 30. Die größte Gruppe mit 76 Teilnehmern nimmt die Gruppe ein, in der 81

bis 100 Prozent der Mitarbeiter unter 30 sind.

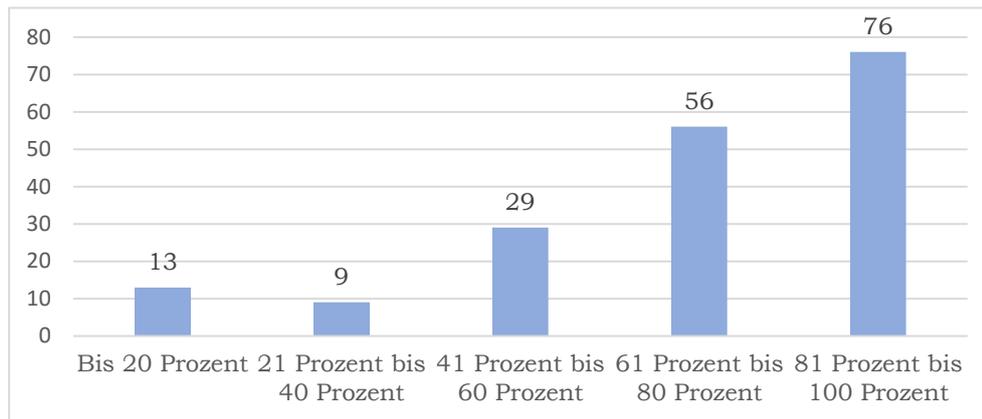


Abbildung 21: MitarbeiterInnen unter 30 Jahre

#### 6.4. Interpretation der Ergebnisse, Hypothesen überprüfen

Bei einer Gesamtzahl von 8600 Befragten (Anzahl der Teilnehmer der InetBib-Mailingliste) haben ca. zwei Prozent die Online-Befragung durchgeführt. 196 haben den Fragebogen ausgefüllt oder zumindest damit angefangen. Davon waren 13 Fragebögen fehlerhaft und wurden somit nicht bei der Auswertung berücksichtigt. In die Auswertung wurden 183 Fragebögen einbezogen. Im Folgenden werden die aufgestellten Hypothesen widerlegt bzw. bestätigt.

Den Ergebnissen der Umfrage zufolge kann Hypothese eins „Bibliotheken suchen häufig noch auf klassischem Wege nach Mitarbeitern und laufen so Gefahr den Anschluss bei den modernen Personalbeschaffungsmethoden zu verlieren und potentielle Bewerber nicht zu erreichen“ widerlegt werden. Wenn man nach der Definition von Schneider hinsichtlich der klassischen Bewerbersuche geht, suchen Bibliotheken ihre zukünftigen Mitarbeiter größtenteils nicht im klassischen Sinne (Schneider 2012). Nur drei der Befragten suchen mit Hilfe von Printmedien, immerhin 67 der Umfrageteilnehmer suchen ausschließlich über Onlinemedien nach passenden Kandidaten. 113 Teilnehmer schalten die Stellenanzeigen der Einrichtung in Online- und Printmedien. Von 182 Umfrageteilnehmern haben 80 Profile in sozialen Netzwerken. 31 von diesen 80 nutzen diese Kanäle unter anderem für Stellenanzeigen und gehen somit auf die Anforderungen und Ansprüche der Zielgruppe Generation Y ein.

Die zweite Hypothese „Dem Trend Mobile Recruiting werden Bibliotheken aufgrund der meist hohen Entwicklungskosten nicht nachgehen können.“ kann aufgrund der Umfrageergebnisse bestätigt werden. Eine Homepage gehört heutzutage in 167 Einrichtungen der 182 Umfrageteilnehmer zum Service. Immerhin 88 dieser 167 Homepages sind für mobile Endgeräte optimiert. Das Angebot einer App für allgemeine Dienstleistungen der Bibliothek bieten 46 der Umfrageteilnehmer. Für den Bewerbungsprozess nutzen allerdings lediglich zwei Teilnehmer. Hier zeigt sich, dass Bibliotheken den immer relevanter werdenden Trend Mobile Recruiting noch nicht sehr umfangreich behandeln. Die vorgegebenen Gründe, dass die App zu teuer und/oder zu aufwendig ist und/oder keinen Nutzen bietet, wurden sehr ausgeglichen beantwortet. Aufgrund der Option zur Mehrfachauswahl und der darauffolgenden Ergebnisse ist anzunehmen, dass diese Gründe in nahezu jeder der Einrichtungen ohne App-Angebot gleichrelevant sind und somit die Hypothese bestätigen.

Die dritte Hypothese „Umso mehr junge Mitarbeiter, die der Generation Y angehören, in Bibliotheken arbeiten, desto mehr werden soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter und XING zur Mitarbeitersuche eingesetzt.“ kann aufgrund der Struktur der Umfrageergebnisse weder eindeutig widerlegt noch bestätigt werden. Die Ergebnisse sind nach den Fragen sortiert und nicht jede Antwort kann eindeutig dem jeweiligen Teilnehmer zugeordnet werden. Allerdings ist aus den Ergebnissen abzulesen, dass das Thema Recruiting durch soziale Netzwerke noch nicht sehr weit fortgeschritten ist, obwohl die meisten der Mitarbeiter in den Einrichtungen unter 30 Jahre alt sind. Man kann also davon ausgehen, dass das Alter der Mitarbeiter keinen oder kaum Einfluss auf die Methode der Mitarbeitersuche mit sozialen Netzwerken in Bibliotheken hat.

## **7. Fazit der gesamten Arbeit**

Bibliotheken spüren den Demografischen Wandel in ihren Mitarbeiterreihen noch nicht so stark. Nach den Aussagen der Umfrageteilnehmer ist es häufig so, dass die Pensionierungswelle entweder noch nicht begonnen hat und dass bisher noch genug

Nachwachskräfte an Stellen in Bibliotheken interessiert sind. Weiterhin ist zu sagen, dass es für manche Bibliotheken aufgrund ihrer Größe oder des strukturellen Aufbaus der Einrichtung schwierig ist, Neuerungen einzuführen. Besonders im Bereich der Personalbesetzung sind äußere Rahmenbedingungen der Grund dafür, dass Probleme bei der Einführung neuerer, aktuellerer Standards, wie z.B. Profile in sozialen Netzwerken oder die Nutzung von Apps und anderen Innovationen, aufkommen.

In dieser Arbeit gaben größtenteils öffentliche Stadtbibliotheken und Universitätsbibliotheken Antworten auf die Befragung. Die größte Anzahl der Teilnehmer kommt aus einer Einrichtung mit weniger als 100.000 Medieneinheiten und sind damit häufig an übergeordnete Einrichtungen, wie die Kommune oder die Hochschule gekoppelt. Sie müssen auf die organisatorischen Gegebenheiten und Wünsche dieser Einrichtung eingehen und Rücksicht nehmen. Eine fundierte Strategie, die zur Einführung von Maßnahmen im Umgang mit der Generation Y aufgrund der geänderten Ansprüche von Nöten wäre, gibt es in nicht einmal in 30 Prozent der Bibliotheken. Bisher merkt die Institution Bibliothek zwar häufig noch keine Veränderung, allerdings ist abzusehen, dass auch die nachfolgenden Generationen veränderte Ansprüche haben werden, die noch stärker abweichen von der Definition der Vorgänger eines anspruchsvollen, attraktiven Arbeitsplatzes.

Abschließend ist zu sagen, dass Bibliotheken den sozialen Medien noch offener gegenüber werden sollten. Ein Anfang ist zwar gemacht, allerdings wird dieser auf Dauer nicht ausreichen. Bibliotheken sollten sich generell damit auseinandersetzen und stärker auf den Punkt der Strategieentwicklung setzen. Zwar ist jeder Mitarbeiter und auch jeder Bewerber individuell zu betrachten, aber festgelegte Werte und Normen zur Personalbesetzung sollten in einem offiziellen Papier festgehalten werden. Das häufig eher eingefahrene Denken, man müsse sich in keiner Weise mit der Generation Y als zukünftigen Mitarbeiter auseinandersetzen, sollte überdacht werden. Oft wird von den Bibliotheken angenommen, dass die durch die Pensionierungswelle in

Zukunft frei werdenden Stellen mit den sowieso vorhandenen Nachwuchskräften besetzt werden.

Abschließend ist zu sagen, dass viele Bibliotheken bereits auf dem richtigen Weg sind und für die Generation Y und die darauffolgenden Generationen gewappnet sind. Zahlreiche Einrichtungen sollten ihre Einstellung allerdings überdenken und offener werden. Nicht nur gegenüber der Generationen, die in den nächsten Jahren auf den Arbeitsmarkt strömen, sondern auch bezüglich des Umgangs mit digitalen Medien und den dazugehörigen Entwicklungen sollte ein Umdenken stattfinden. Auch die Zuständigen bei Kommune, Land und anderen übergeordneten Einrichtungen sollten mehr auf die Bedürfnisse der Bibliotheken eingehen und zulassen, dass die Einrichtungen zeitnah auf aktuelle Entwicklungen eingehen können, um am Zahn der Zeit zu bleiben.

## 8. Anhang 1: Fragebogen

### Eisbrecherfragen

1. Laut der Studie „2015: Generation Y – Herausforderung und Chance“ von Elance-oDesk und Millenials Branding waren im Jahr 2015 bereits 30 Prozent der Mitarbeiter in Unternehmen Angehörige der Generation Y. Hätten Sie mit einem so hohen Anteil gerechnet?  
Ja (Weiter zu Frage 2)  
Nein (Weiter zu Frage 2)
2. Wussten Sie, dass die Mitarbeiter von morgen Angehörige der Generation Y sind und das diese andere Ansprüche und Wünsche an ihren Arbeitgeber haben, wie noch die Vorgängergeneration der Baby-Boomer?  
Ja (Weiter zu Frage 3)  
Nein (Weiter zu Frage 3)

### Inhaltliche Fragen

3. Gibt es für Ihre Bibliothek eine Homepage?  
Ja (weiter zu Frage 4)  
Nein (weiter zu Frage 5)
4. Ist Ihre Bibliothekshomepage für Mobilgeräte optimiert?  
Ja (weiter zu Frage 5)  
Nein (Weiter zu Frage 5)
5. Nutzen Sie für Dienstleistungen Ihrer Bibliothek eine App?  
Ja (Weiter zu Frage 6)  
Nein (Weiter zu Frage 7)
6. Nutzen Sie für den Bewerbungsprozess Apps?  
Ja (Weiter zu Frage 8)  
Nein (Weiter zu Frage 8)
7. Warum nutzen Sie keine App-Funktion? (Mehrfachnennung möglich)  
Zu teuer in der Entwicklung  
Zu aufwendig in der Entwicklung und Pflege  
Wir sehen keinen Nutzen in einer App  
Sonstiges  
(Weiter zu Frage 9)
8. Schalten Sie Ihre Stellenanzeige in Printmedien, in Onlinemedien oder in Print- und Onlinemedien?  
Printmedien (Weiter zu Frage 9)  
Onlinemedien (Weiter zu Frage 10)  
Print- und Onlinemedien (Weiter zu Frage 10)
9. Bitte erläutern Sie kurz, warum Sie keine Stellenanzeigen in Onlinemedien schalten.  
Offene Frage (Weiter zu Frage 10)
10. Besitzt Ihre Bibliothek Profile in sozialen Netzwerken?  
Ja (Weiter zu Frage 11)

Nein (Weiter zu Frage 19)

11. Seit wann nutzen Sie soziale Netzwerke?

Offene Frage (Weiter zu Frage 12)

12. Welche sozialen Netzwerke nutzen Sie in Ihrer Bibliothek?

(Mehrfachnennung möglich)

Facebook

Twitter

XING

LinkedIn

Sonstige

(Weiter zu Frage 13)

13. Für was nutzen Sie soziale Netzwerke in Ihrer Bibliothek?

(Mehrfachnennung möglich)

Neuigkeiten aus der Bibliothek

Unterhaltung für Ihre NutzerInnen

Stellenausschreibungen

Sonstiges:

→ Wenn Stellenausschreibung nicht angeklickt wird, dann weiter zu Frage 14. Wenn Stellenausschreibung angeklickt wird, dann weiter zu Frage 15.

14. Warum nutzen Sie keine sozialen Netzwerke für Stellenausschreibungen?

Offene Frage (Weiter zu Frage 18)

15. Seit wann nutzen Sie soziale Netzwerke für Stellenausschreibungen?

Jahr angeben (Weiter zu Frage 16)

16. Wurden bereits neue MitarbeiterInnen aufgrund der Stellenausschreibungen in sozialen Netzwerken eingestellt?

Ja (Weiter zu Frage 16)

Nein (Weiter zu Frage 20)

17. Wie viele MitarbeiterInnen wurden über Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken gefunden?

1 – 3

4 – 6

Mehr als sechs

→ Nach dem Beantworten dieser Frage (egal welche Antwortmöglichkeit) zu Frage 20

18. Planen Sie in Zukunft soziale Netzwerke für den Bewerbungsprozess zu nutzen?

Ja (Weiter zu Frage 20)

Nein (Weiter zu Frage 20)

19. Warum nutzen Sie keine sozialen Netzwerke für Ihre Bibliothek?  
(Mehrfachnennung möglich)

- Mit zu viel Arbeit verbunden
- Zu zeitintensiv
- Benötigen wir nicht
- Sonstiges
- ➔ Zu Frage 20

20. Der Demografische Wandel ist auch in Bibliotheken ein relevantes Thema. Nicht nur bei den Nutzern, sondern auch bei der Personalbesetzung. Gibt es in Ihrer Bibliothek eine Strategie, um für Nachwuchskräfte attraktiv zu bleiben?

- Ja (Weiter zu Frage 21)
- Nein (Weiter zu Frage 22)

21. Bitte erläutern Sie die Strategie Ihrer Bibliothek kurz.

- Offene Frage (Weiter zu Frage 23)

22. Bitte erläutern Sie kurz die Gründe für das Fehlen einer Strategie.

- Offene Frage (Weiter zu Frage 23)

### **Demografische Fragen**

23. Welchem Bibliothekstyp gehört Ihre Bibliothek an?

- Öffentliche Stadtbibliothek
- Hochschulbibliothek/Fachhochschulbibliothek
- Universitätsbibliothek
- Staatsbibliothek
- Regionalbibliothek
- Landesbibliothek
- Wissenschaftliche Spezialbibliothek
- Sonstige
- (Weiter zu Frage 24)

24. Wie viele Medieneinheiten besitzt Ihre Bibliothek?

- Offene Frage (Weiter zu Frage 25)

25. Wie viele MitarbeiterInnen sind in Ihrer Bibliothek insgesamt angestellt?

- Bis 20
- 21 – 30
- 31 – 40
- Mehr als 41
- (Weiter zu Frage 26)

26. Wie viele der MitarbeiterInnen Ihrer Bibliothek sind unter 30 Jahre alt?

- Bis 20 Prozent
- 21 – 40 Prozent
- 41 – 60 Prozent
- 61 – 80 Prozent
- 81 – 100 Prozent
- (Fertig)

## 9. Literatur

ABSOLVENTA.DE 2016: *Was ist Employer Branding?* Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-07-05] Verfügbar unter: <https://www.absolventa.de/jobs/channel/human-resources/thema/employer-branding-definition>

ARNOLD, Hermann 2015: *Einsichten zu Social Media Recruiting: wie Sie Netzwerke wirklich richtig nutzen*. 2. Aufl. Freiburg [u.a.]: Haufe ISBN 978-3-648-05673-8

BÄRMANN, Frank 2012: *Social Media im Personalmanagement: Facebook, Xing, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen*. 1. Aufl. Heidelberg [u.a.]: mitp ISBN 978-3-8266-9200-0

BÖTTGER, Klaus-Peter 2009: *Basiskennntnis Bibliothek: eine Fachkunde für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste – Fachrichtung Bibliothek*. 4. völlig neubearb. Aufl. Bad Honnef: Bock und Herchen ISBN 978-3-88347-229-4

CRUMPTON, Michael A. 2015: *Strategic Human Resource Planning for Academic Libraries: Information, Technology and Organization*. Waltham [u.a.]: Chandos Publ. ISBN 978-1-84334-764-4

DAHLMANN, Andreas 2014: *Generation Y und Personalmanagement*. München: Hampp ISBN 978-3-86618-872-3  
Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, Band 18

DANNHÄUSER, Ralph (Hrsg.) 2015: *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How/ Praxistipps/Rechtshinweise* 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler ISBN 978-3-658-06573-7 (eBook)

DGFP 2009: *DGFP-Praxispapiere: Trends im Personalmanagement*. ISSN 1613-2785 [Online, Zugriff am: 2016-07-03] Verfügbar unter: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/05/dgfp-e-v-hg-trends-im-personalmanagement-1347/pp-042009-trendstudie.pdf>

DGFP 2013 *DGFP-Praxispapiere: Megatrends und HR-Trends* ISSN 1613-2785 [Online, Zugriff am: 2016-07-03] Verfügbar unter: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2013/DGFP-Studie-Megatrends-und-HR-Trends2013.pdf>

ELANE-O-DESK; MILLENIAL BRANDING (Hrsg.) 2015: *2015: Generation Y; Herausforderungen und Chancen*. Stand: 2015 [Online, Zugriff am: 2016-06-12] Verfügbar unter: [http://www.crowdsourcingblog.de/wp-content/uploads/2015/01/Elance-oDesk\\_GenerationY\\_Studienergebnisse.pdf](http://www.crowdsourcingblog.de/wp-content/uploads/2015/01/Elance-oDesk_GenerationY_Studienergebnisse.pdf)

HANISCH, Chris 2015: Von Facesmash zu Facebook: die Entwicklung des „Social Media-Riesen“. Stand: 2015-03-15 [Online, Zugriff am: 2016-06-18] Verfügbar unter: <http://medienmittweida.de/die-entwicklung-facebook/>

HILMER, Hans-Jürgen 2012: *Social-Media-Controlling: Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten; Bericht zum Symposium der BVBC-Stiftung vom 19.4.2012*. In: BC : Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling 2012. Bd. 36.2012, 8, S. 339-343 München : Beck ISSN 2190-8559

HOLTBRÜGGE, Dirk 2013: *Personalmanagement*. Berlin [u.a.]: Springer Gabler, 5., überarb. und erw. Aufl. ISBN 978-3-642-35296-6

HUBER, Andreas 2010: *Personalmanagement*. München: Vahlen ISBN 978-3-8006-3534-4

IBUSINESS.DE a 2016: *iBusiness: Zukunftsforschung für interaktives Business*. Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-12] Verfügbar unter: <http://www.ibusiness.de/>

IBUSINESS.DE b 2011: *Studie: Was App-Entwicklung in Deutschland wirklich kostet*. Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-12] Verfügbar unter: <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/709614jg.html>

INETBIB.DE a 2016: *Internet in Bibliotheken*. Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-12] Verfügbar unter: <http://www.inetbib.de/>

INETBIB.DE b 2016: *Was ist InetBib?* Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-12] Verfügbar unter: <http://www.inetbib.de/was-ist-inetbib/>

JOBNET.DE 2016: *ABSOLVENTA Jobnet*. [Online, Zugriff am: 2016-06-25] Verfügbar unter: <https://www.jobnet.de/>

JOBNET.DE A 2014: *Mobile Recruiting: Generation Y steht "Smartphone bei Fuß"*. Stand: 2014 [Online, Zugriff am: 2016-06-25] Verfügbar unter: <https://www.jobnet.de/news/mobile-recruiting-generation-y>

MACALUSO, Carina 2014: *Generation Y auf Job-Suche: Warum soll ich für dich arbeiten?* Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-12] Verfügbar unter: <http://www.unternehmer.de/management-people-skills/169169-generation-y-fragt-warum>

NÜRNBERGER, Dorothee 2013: *Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement in Bibliotheken*. S. 45-61 In: DEGWITZ, Andreas (Hrsg.) 2013: *Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken* Berlin [u.a.]: De Gruyter ISBN 978-3-11-027890-3 Bibliothek: Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP); Bd. 2

PARMENT, Anders 2009: *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler ISBN 978-3-8349-4423-8

SCHLÜTER Tim; MÜNZ, Michael 2012: *30 Minuten Twitter, Facebook, Xing & Co*. Offenbach: Gabler 5. Aufl. ISBN 978-3-86200-692-2

SCHMIDT, Kristin 2014: *Online Recruiting: Unterwegs den Traumjob finden*. Stand: 2014-02-03 [Online, Zugriff am: 2016-06-25] Verfügbar unter: <http://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/online-recruiting-mobile-recruiting/9427308-3.html>

SCHNEIDER, Sonja 2012: *Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung: Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing und Co.*? Hamburg: Diplomica-Verl. ISBN 978-3-8428-6142-8

SCHUBERT, Klaus; KLEIN, Martina 2016: *Das Politiklexikon*. 6., aktual. u. erw. Aufl. Bonn: Dietz. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

SCHULENBERG, Nils 2016: *Führung einer neuen Generation: Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*. Wiesbaden: Springer Gabler ISBN 978-3-658-07203-2

SPRINGER GABLER VERLAG 2016: *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Talent Management*. Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-07-06] Verfügbar unter: [35/Archiv/830359592/talent-management-v1.html](http://www.gabler.de/Archiv/830359592/talent-management-v1.html)

STATISTA.DE A 2016: *Statista: das Statistik-Portal*. Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-18] Verfügbar unter: <http://de.statista.com/>

STATISTA.DE B 2016: *Anzahl der monatlich aktiven Nutzer von Twitter weltweit vom 1. Quartal 2010 bis zum 1. Quartal 2016 (in Millionen)*. Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-18] Verfügbar unter:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/232401/umfrage/monatlich-aktive-nutzer-von-twitter-weltweit-zeitreihe/>

STEPSTONE TRENDSTUDIE 2015: *StepStone Trendstudie: Arbeiten 4.0; Job & Karriere; Recruiting*. Stand: 2015 [Online, Zugriff am: 2016-06-06] Verfügbar unter: <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/loader.cfm?csModule=security/getfile&pageid=35150>

UNIVERSITÄT BAMBERG; CHRIS; MONSTER WORLDWIDE GMBH (Hrsg.) 2015: *Recruiting Trends im Mittelstand 2015: eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand*. Stand: 2015 [Online, Zugriff am: 2016-06-06] Verfügbar unter: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_im\\_Mittelstand\\_2015.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_im_Mittelstand_2015.pdf)

WIESE, Jens 2016: *Offizielle Facebook Nutzerzahlen für Deutschland (Stand: Februar 2016)*. Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-18] Verfügbar unter: [http://allfacebook.de/zahlen\\_fakten/erstmalig-ganz-offiziell-facebook-nutzerzahlen-fuer-deutschland](http://allfacebook.de/zahlen_fakten/erstmalig-ganz-offiziell-facebook-nutzerzahlen-fuer-deutschland)

XING.DE 2016: *Startseite XING*. Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-25] Verfügbar unter: <https://www.xing.com/>

XING.DE A 2016: *Pressemitteilung: XING mit mehr als 10 Millionen Mitgliedern im deutschsprachigen Raum*. Stand: 2016-03-29 [Online, Zugriff am: 2016-06-25] Verfügbar unter: [https://corporate.xing.com/no\\_cache/deutsch/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detailansicht/article/pressemitteilungbrxing-mit-mehr-als-10-millione/572/b0536bc9b79f01f28a5c8083d277b975/?tx\\_ttnews%5Bpointer%5D=1](https://corporate.xing.com/no_cache/deutsch/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detailansicht/article/pressemitteilungbrxing-mit-mehr-als-10-millione/572/b0536bc9b79f01f28a5c8083d277b975/?tx_ttnews%5Bpointer%5D=1)

XING.DE B 2016: *XING ist das soziale Netzwerk für berufliche Kontakte*. Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-25] Verfügbar unter: [https://corporate.xing.com/no\\_cache/deutsch/unternehmen/xing-ag/](https://corporate.xing.com/no_cache/deutsch/unternehmen/xing-ag/)

XING.DE C 2016: *Premium – Das Beste von XING*. Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-25] Verfügbar unter: <https://www.xing.com/premium>

ZEIT.DE A 2016: *Zeit Online*. Stand: 2016 [Online, Zugriff am: 2016-06-18] Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/index>

ZEIT.DE B 2016: *Twitter nennt erstmals Nutzerzahlen für Deutschland*. Stand: 2016-03-21 [Online, Zugriff am: 2016-06-18] Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/digital/2016-03/soziale-medien-twitter-nutzerzahlen-deutschland>

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

Laura Kobsch