

Handbook

YOUnique Talent Management 4.0

KMU auf einem erfolgreichen Weg zur digitalen Rekrutierung von Talenten der Generation Z



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Autoren

YOUnique4Europe - Mapping and presenting your unique personal and social competences for better employability in a digital world [Erasmus+ Programme, European Commission (Leitaktion: Zusammenarbeit für Innovation und den Austausch bewährter Verfahren; Aktionsstart: strategische Partnerschaften für die berufliche Aus- und Weiterbildung)]

Project Konsortium



Hartmut Schäfer | Eliza Roessler
IHK - PROJEKTGESELLSCHAFT MBH, Germany
www.ihk-projekt.de



Rita Sousa | Cláudia Dias
MentorTec – Serviços de Apoio a Projectos Tecnológicos, S.A., Portugal
www.mentortec.eu



Keneth Sundin
SMEBOX AB, Sweden
www.smebox.com



Massimo Aloe | Agnese Tomassini | Domenico De Cesare | Irene Zurli
Reattiva - Regione Europa Attiva, Italy
www.reattiva.eu



Miriam Lotze | Sandra Lüders | Franka Marie Herfurth
Universität Rostock, Germany
www.uni-rostock.de



Project number:
2019-1-DE02-KA202-006119
www.youunique4.eu

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



[CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International license.](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

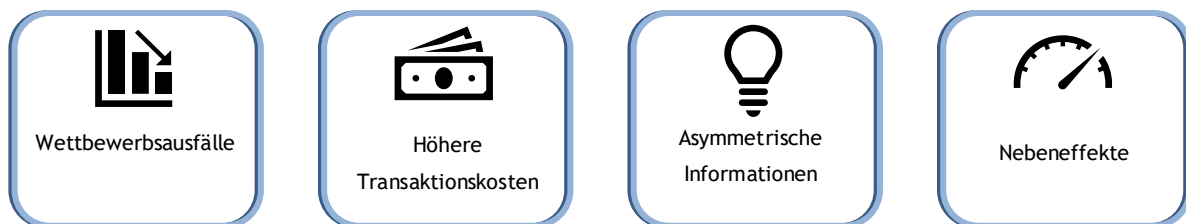
Contents

Einleitung.....	2
I. Herausforderungen für KMU bei der Rekrutierung der Talente	4
1.1 Globale Herausforderungen: Megatrends, die unsere Zukunft bestimmen.....	4
1.2 Organisatorische Herausforderungen für KMU - Arbeitsmarkt 4.0	6
1.3 Persönliche Herausforderungen: Generation Z.....	8
1.3.1. Tipps von LinkedIn TalentBlog über Generation Z.....	9
1.3.2. Wie man mit der Generation Z kommuniziert und sich vernetzt.....	13
1.3.2. Mit Generation Z zum Aufbau von Vertrauen.....	15
II Digitale Personalbeschaffung	18
2.1 Digitale Rekrutierung im Überblick.....	19
2.2 Prozess der digitalen Personalbeschaffung	24
2.3 Vorteile der digitalen Personalbeschaffung.....	26
2.4 Erste Schritte auf dem Weg zu einer erfolgreichen digitalen Personalbeschaffung.....	27
2.5. Neueste Trends in der digitalen Personalbeschaffung.....	32
III. Best practices	33
IV. Schlusswort	35
Quellen.....	38

Einleitung

Das vorliegende Handbuch richtet sich speziell an **Mitarbeiter von Unternehmen**. Mit diesem Handbuch wollen die Autoren/-innen den Mitarbeitenden von Unternehmen, insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), das notwendige Wissen über digitale Rekrutierungsstrategien vermitteln, um Talente in einer sich wandelnden Arbeitswelt zu gewinnen.

KMU sind in der Europäischen Union (EU) stark vertreten und stellen zwei Drittel aller Arbeitsplätze in der EU (OECD, 2007). Die Arbeit in einem KMU unterscheidet sich von der Arbeit in einem Großunternehmen, da KMU im Vergleich zu Großunternehmen mit besonderen Herausforderungen und Schwierigkeiten konfrontiert sind. Zu diesen **Herausforderungen** (EU, 2012) gehören:



1992 definierte Braugh (1992: 4) Personalbeschaffung als "jene organisatorischen Aktivitäten, die

- (1) die Anzahl und/oder die Art der Bewerber beeinflussen, die sich auf eine Stelle bewerben und/oder
- (2) beeinflussen, ob ein Stellenangebot angenommen wird".

Das Internet und die COVID-19-Pandemie haben einen erheblichen Einfluss auf die digitale Rekrutierung neuer Mitarbeiter gewonnen, die sogar zur bevorzugten Rekrutierungsmethode für Unternehmen geworden ist. Gleichzeitig hat das Internet die Art und Weise verändert, wie Bewerber/-innen nach neuen Stellenangeboten suchen. Während Arbeitssuchende früher am ehesten die Zeitung für die Suche nach offenen Stellen nutzten, verwenden sie heute das Internet als wichtigste berufsbezogene Informationsquelle (Pfiessmann, Wagner & Libkuman, 2010). In vielen Branchen ist die Rekrutierung über das Internet bereits zu einer Selbstverständlichkeit geworden, sodass Unternehmen, die das Internet nicht nutzen, einen Wettbewerbsnachteil im Rekrutierungsprozess haben (Hausdorf & Duncan, 2004).

Dieser rasche Aufschwung der Internet-Rekrutierung beruht auf einigen eindeutigen Vorteilen gegenüber anderen Rekrutierungsmethoden. Vorteile wie Kosteneffizienz, ein globaler Bewerberpool, die Benutzerfreundlichkeit für Unternehmen und Bewerber oder die Schnelligkeit der Einstellung wurden in der bisherigen Literatur hervorgehoben (Chapman & Webster, 2003). Die Gewinnung der wertvollsten Talente durch professionelle Rekrutierungspraktiken ist ein erster Schritt, um den "Krieg um Talente" zu gewinnen

Eine erfolgreiche, sorgfältig konzipierte Arbeitgebermarke wird Ihrem Unternehmen dabei helfen, die richtigen Talente anzuwerben, zu halten und zu binden. Digitale Rekrutierung scheint der vielversprechendste Ansatz für Unternehmen zu sein, um Talente der Generation Z anzuziehen und zu halten, damit sie besser mit einer sich schnell verändernden Welt und globalen Entwicklungen (wie der Covid-19-Pandemie), dem demografischen Wandel und dem Klimawandel, der Digitalisierung, der Automatisierung und der Globalisierung umgehen können.



Dieses Handbuch besteht aus drei Kapiteln:

- **I. Globale Herausforderungen für KMU bei der Rekrutierung der Talente** - befasst sich mit den wichtigsten Herausforderungen für KMU in Bezug auf globale Trends, organisatorische Veränderungen und Rekrutierungsprozesse.
- **II. Digitale Rekrutierung 4.0** - Fokussiert die digitalen Rekrutierungsstrategien, von der attraktiven webbasierten Arbeitgebermarke bis zum digitalen Rekrutierungsprozess.
- **III. Best Practices** - präsentiert Beispiele für gute Praktiken im Bereich digitalen Recruitings, moderne Arbeitgebermarke und Talentmanagement 4.0.

I. Herausforderungen für KMU bei der Rekrutierung der Talente

1.1 Globale Herausforderungen: Megatrends, die unsere Zukunft bestimmen

Das Roland Berger Trendkompodium umfasst sechs Megatrends, die die Welt bis zum Jahr 2050 prägen werden. Sie umfassen sowohl wirtschaftliche Faktoren als auch soziale, ökologische, technologische und geopolitische Veränderungen. Diese Megatrends haben alle über einen längeren Zeitraum hinweg einen großen Einfluss auf Menschen, Unternehmen, Gesellschaft und Wirtschaft. Das macht sie zu Megatrends!



Quelle: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Global-Topics/Trend-Compendium/>

Megatrends haben unterschiedliche Auswirkungen auf verschiedene Unternehmen und bringen Chancen und Gefahren mit sich, die nicht ignoriert werden dürfen. In diesem Handbuch konzentrieren wir uns auf die Bereiche Technologie/Digitalisierung, Menschen und Gesundheit & Pflege (COVID-19) und deren Auswirkungen auf die Rekrutierung talentierter Mitarbeitende für KMUs.

“Megatrends mögen sich unserer Kontrolle entziehen, aber es liegt in unserer Macht, sie zu verstehen und proaktiv die Auswirkungen zu bedenken, die sie auf unsere Unternehmen haben können. Werden sie störend sein? Ja, aber sie können auch Chancen bieten.”
(Quelle: salaw.com)

"Wir befinden uns mitten in einer vierten industriellen Revolution, die als digitale Revolution bekannt werden wird", sagt Klaus Schwab. Die rasante Entwicklung der Technologie, insbesondere der künstlichen Intelligenz und des maschinellen Lernens, steht wohl im Mittelpunkt aller Megatrends.

In dieser technologiebasierten Welt müssen Unternehmen auf dem neuesten Stand sein und sich kontinuierlich an technologische Innovationen anpassen, um die Aufmerksamkeit der neuen Generation von Arbeitnehmern und Verbrauchern - der Generation Z - zu gewinnen und zu erreichen. Um die Aufmerksamkeit der Generation Z - die im digitalen Zeitalter geboren und aufgewachsen ist - zu erreichen, müssen Unternehmen online sein und ihre Präsenz in sozialen Medien und Netzwerken hervorheben. Zu dieser Online-Verbindung gehört auch die Umsetzung moderner Rekrutierungsstrategien (z. B. E-Recruiting-Tools), mit denen Unternehmen die besten Talente anziehen können.

McKinsey sagt "der Trend ist dein Freund"

Die **Covid-19-Pandemiekrise** führte zu einer notwendigen Neugestaltung der Praktiken im Bereich der Humanressourcen im Allgemeinen sowie der Einstellung und Auswahl. Daher ist die Bedeutung der Einführung digitaler Rekrutierungstools nach der Pandemiekrise noch deutlicher geworden (Przytuła et al.,2020). Arbeitsuchende der Generation Z schätzen technisch versierte Unternehmen. Jüngste Daten deuten darauf hin, dass sie sich nicht einmal um eine Stelle bei einem Unternehmen bewerben, wenn sie dessen Rekrutierungsmethoden für veraltet halten. Unternehmen, die auf der Suche nach Top-Talenten sind, müssen selbst während dieser Pandemie sicherstellen, dass ihre Markenbotschaften auf dem neuesten Stand der Technik sind.

Die Rekrutierung sieht heute ganz anders aus als noch vor einem Jahr. Beschleunigt durch COVID-19 und die Bewegung für Rassengerechtigkeit vollziehen sich Veränderungen, für die man Jahre brauchte, **stattdessen in Monaten**. Die virtuelle Rekrutierung von Fernarbeitern ist für viele die neue Norm.



Interne Mobilitäts- und Weiterbildungsprogramme werden aufgebaut, viele zum ersten Mal. Die Vielfalt wird endlich mit der Dringlichkeit und Verantwortlichkeit behandelt, die sie immer verdient hat.

Quelle: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/future-of-recruiting>

1.2 Organisatorische Herausforderungen für KMU – Arbeitsmarkt 4.0

Beim Übergang zur Industrie 4.0 wird die Veränderung der Produktionsstruktur sicherlich Folgen haben. Was die Arbeits- und Berufswelt betrifft, so wird die Arbeit den Annahmen zufolge anspruchsvoller werden und mehr informelle Qualifikationsanforderungen wie z.B. die Fähigkeit zu selbstständigem Handeln, Selbstorganisation, abstrakte Denkfähigkeiten werden gefragt sein (Forschungsunion & acatech 2013).

Dies hat auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt 4.0, denn einerseits brauchen die Bewerber die richtigen Fähigkeiten und Kompetenzen, andererseits müssen die Unternehmen ihre Einstellungsstrategien anpassen.

Das ganze Thema Arbeit 4.0 ist durch die COVID-19-Pandemie massiv beschleunigt worden.

In der Zeit der COVID-19-Pandemie wurde den KMU sehr deutlich, dass sie digitale Lösungen brauchen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dennoch muss das Credo für mittelständische Unternehmen lauten:



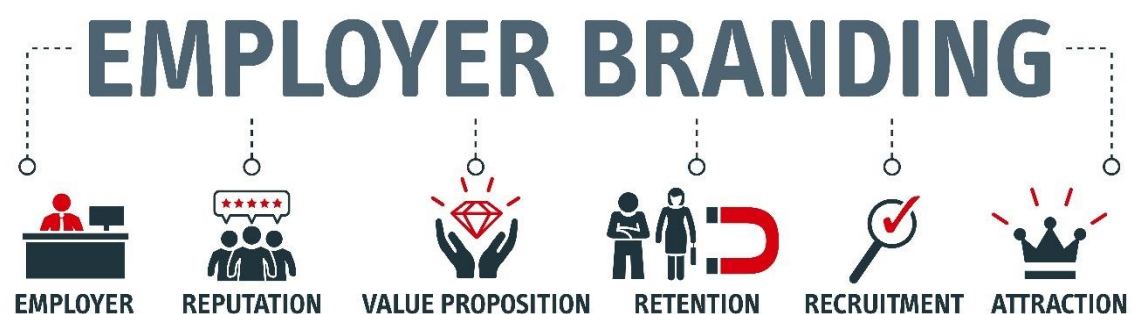
“ Wenn man nicht mit der Zeit geht, geht man mit der Zeit. ”

Sätze wie "Unsere Existenz ist derzeit wichtiger als die Digitalisierung" sind teilweise berechtigt, aber eben nur teilweise. Der Mittelstand darf in Sachen Digitalisierung jetzt nicht weiter zurückfallen. Jetzt muss es darum gehen, die eigenen Unternehmensprozesse sinnvoll und durchdacht zu modernisieren, um die Effizienz in den täglichen Arbeitsabläufen zu steigern.

Mit der Entwicklung des digitalen Zeitalters wird die Gewinnung von Talenten nicht nur schwieriger, sondern auch immer wichtiger. In einer Welt, die sich ständig verändert, stehen die Personalabteilungen unter dem Druck, sich zwischen neuen Generationen und Techniken zurechtzufinden.

Das Internet hat den gesamten Weg des Einstellungsverfahrens sowohl für Arbeitsuchende als auch für Unternehmen in der Beschäftigungspraxis dramatisch verändert. So werden beispielsweise Lebensläufe über das Internet verschickt und dann nach Schlüsselwörtern gescannt, die die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen angeben. Es ist wichtig, dass Ihre Einstellungsprozesse mit der Zeit gehen. Die Bewerber erwarten von den Personalverantwortlichen heute mehr Flexibilität und Ihr Team sollte entsprechend reagieren.

Gute Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource eines Unternehmens und entscheidend für dessen Zukunft. Gut [ausgebildete Fachkräfte](#) werden in Zeiten des Fachkräftemangels immer wichtiger. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, sich mit einer eigenen [Arbeitgebermarke](#) zu positionieren, um sich von der Masse abzuheben und einen Vorsprung bei der Rekrutierung zu haben. "KMU und Personalverantwortliche müssen ihren Ansatz überdenken und die Arbeitnehmer dort abholen, wo sie sich aufhalten, nämlich im World Wide Web.



Eine attraktive, ansprechende [Arbeitgebermarke](#), die auf Ihren Karriereseiten zu finden ist, trägt dazu bei, Kandidaten auf Ihren Talentpool aufmerksam zu machen, Kandidaten davon zu überzeugen, sich zu bewerben, und den Personalverantwortlichen einen Vorsprung zu verschaffen, indem sie die Kandidaten begeistern. Sie sollten eine Vielzahl von Medien nutzen, von Videos über Fotos bis hin zu Erfahrungsberichten, die den Bewerbern ein Bild des Unternehmens vermitteln.

Wenn die Online-Präsenz Ihres Unternehmens zu wünschen übriglässt, kann dies die Generation Z abschrecken. Eine schlechte Benutzeroberfläche und fehlerhafte Software können Kandidaten der Generation Z den Eindruck vermitteln, dass Ihr Unternehmen nicht auf dem Laufenden ist und der Zeit hinterherhinkt.

Wenn Ihre Website also langsam lädt oder nicht für Mobilgeräte optimiert ist oder Ihr Bewerbungsprozess zu Fehlern neigt, ist es an der Zeit, sie auf Vordermann zu bringen, denn sonst riskieren Sie eine hohe Abbruchquote bei diesem Talentpool. Auch Ihre Social-Media-Strategie könnte ein Upgrade benötigen. Unternehmen sollten darüber nachdenken, die Kanäle zu diversifizieren, die sie für die Suche, die Veröffentlichung von Anzeigen und die Verbreitung von Ihrer Arbeitgebermarke-Inhalten nutzen. Wenn Ihr Unternehmen noch keine Konten bei Instagram und Snapchat hat, sollten Sie sich dort anmelden.

1.3 Persönliche Herausforderungen: Generation Z

Die Generation Z drängt nun auf den Arbeitsmarkt und KMU müssen sich anpassen und darauf vorbereitet sein, um die besten Talente aus ihren Reihen zu gewinnen und zu halten. Die Generation Z, die im digitalen Zeitalter geboren und aufgewachsen ist, verfügt über einzigartige Eigenschaften und Fähigkeiten, die von den Unternehmen berücksichtigt werden sollten. Um Generation Z einzustellen, müssen Unternehmen wissen, wer sie sind und was sie von einem Job erwarten - und was diese in ihr Unternehmen einbringen können.



Generation Z oder Zoomer ist die Bezeichnung für die Nachfolgeneration der Generation Y. Sie umfasst alle zwischen 1995 und 2012 Geborenen (Abweichungen möglich). Die Generation Z wird bis 2020 etwa 20 % der Arbeitskräfte und 40 % der Verbraucher ausmachen.

Das Verhalten der Generation Z ist ähnlich wie das der Generation Y. Unterschiede ergeben sich aus dem traditionelleren und vernünftigeren Verhalten der Generation Z, z. B. sind eine gute Karriere und finanzieller Wohlstand nicht mehr die obersten Prioritäten, sondern Selbstverwirklichung, persönliche Freiheit und Zeit für Familie und Freunde. Die Generation Z zeichnet sich auch durch Weltoffenheit, Ehrgeiz und den Wunsch nach immateriellen Gütern aus. Die Generation Z beschreibt sich selbst als **loyal, nachdenklich, mitfühlend, aufgeschlossen** und **verantwortungsbewusst**. Geboren in einer Welt, die stark von digitalen und sozialen Medien dominiert wird, wird der Charakter der Generation von klein auf durch schnelllebige Technologie und eine Fülle von Informationen geprägt.

Zu ihren Charaktereigenschaften gehören einerseits **Mut, Ehrgeiz, Beherrschung** und **Pragmatismus**, andererseits aber auch Eigenschaften wie **praktischer, starker Charakter, Neigung zu Ängstlichkeit und kurze Aufmerksamkeitsspanne**.

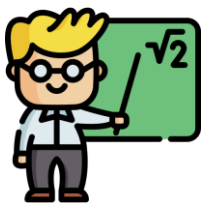
Tipps von LinkedIn TalentBlog

„Was man wissen muss, um die Generation Z zu gewinnen, einzustellen und zu halten“

1.3.1. Tipps von LinkedIn TalentBlog über Generation Z

1. Generatio Z ist technikaffin

Die Generation Z ist technikaffiner als jede andere Generation. Schließlich sind sie digitale Eingeborene, die das Internet als Werkzeug für die Arbeit, die Recherche und die Kontaktaufnahme mit anderen nutzen. Sie sind mit der Online-Etikette aufgewachsen, so wie frühere Generationen Tischmanieren gelernt haben. **Eine kürzlich durchgeführte Umfrage unter 12 000 Teenagern der Generation Z ergab, dass 91 % der Befragten angaben, dass die von einem Arbeitgeber angebotene Technologie ihre Jobwahl beeinflussen würde, wenn sie mit ähnlichen Stellenangeboten konfrontiert würden.**



Was es für Sie als Unternehmen bedeutet:
Starten Sie Ihre Online-Präsenz neu!

Wenn die Online-Präsenz Ihres Unternehmens zu wünschen übriglässt, kann dies die Generation Z abschrecken. Eine schlechte Benutzeroberfläche und eine fehlerhafte Software können bei den Kandidaten der Generation Z den Eindruck erwecken, dass Ihr Unternehmen nicht auf dem Laufenden ist und der Zeit hinterherhinkt.

2. Generation Z ist risikoscheu

Die Generation Z ist deutlich risikoscheuer als frühere Generationen, was wahrscheinlich darauf zurückzuführen ist, dass sie in einer Zeit wirtschaftlicher Unsicherheit und Unruhen aufgewachsen ist. Infolgedessen sucht diese Generation eher nach Arbeitgebern, die Stabilität, Sicherheit und Wachstumschancen bieten können. Eine kürzlich durchgeführte Umfrage unter 1.000 Gen Zern ergab, dass **das wichtigste Karriereziel dieser Gruppe darin besteht, in einer Position zu arbeiten, in der sie sich stabil und sicher fühlen; 40 % stimmten dem zu.**

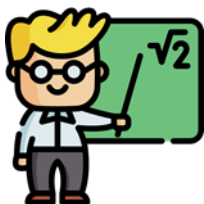


Was es für Sie als Unternehmen bedeutet:
Arbeitsplatzsicherheit und Wachstumschancen betonen!

Ein offenes Gespräch mit den Bewerber/-innen über ihren Karriereweg und die Lernmöglichkeiten, die ihnen zur Verfügung stehen, können ebenfalls Vertrauen schaffen und ihnen helfen, sich eine langfristige Perspektive in Ihrem Unternehmen vorzustellen.

3. Generation Z ist unabhängig

Die Generation Z legt Wert auf Autonomie und Unabhängigkeit und diese Einstellung spiegelt sich auch in ihrer Arbeitsweise wider. Das Internet hat ihnen Zugang zu Tausenden von Jahren kollektiven Wissens verschafft und sie sind es viel eher gewohnt, Dinge zu googlen, als um Rat zu fragen. Mehr als jede frühere Generation weiß die Generation Z auch, dass es Alternativen zum traditionellen 9-to-5-Job gibt und dass diese auch realisierbar sind. **Die Mehrheit (84 %) sieht eine gesunde Work-Life-Balance als Priorität an - aber wie Sie sehen werden, sind sie im Gegenzug auch bereit, flexibel zu sein. Sie wollen in ihrer Karriere vorankommen und werden hart dafür arbeiten, um dies zu erreichen.**



Was es für Sie als Unternehmen bedeutet:
Fokus auf Flexibilität und Eigenverantwortung!

Das Angebot von mehr Freiheit und Flexibilität in einem Job kann für Kandidaten der Generation Z sehr attraktiv sein. Die Hälfte der Generation Z gibt an, dass Flexibilität bei der Jobwahl eine Priorität ist. Stellen Sie also sicher, dass Sie dies während des gesamten Einstellungsverfahrens hervorheben und offen für die Möglichkeit der Telearbeit sind. Da unabhängiges Arbeiten für die Gen Z ebenso wichtig ist wie die Festlegung des eigenen Zeitplans, sollten Sie ausführlich über die Art der Projekte sprechen, für die sie verantwortlich sein werden, und ihnen die Verantwortung zeigen, die mit der Stelle einhergeht.

4. Generation Z ist wettbewerbsfähig

Die Generation Z weiß, was sie will, und ist bereit, hart dafür zu arbeiten, um es zu bekommen. Während die Generation der Millennials extrem teamorientiert ist, freut sich die Generation Z über ein wenig gesunden Wettbewerb - was zum Teil auch darauf zurückzuführen ist, dass sie in einer Rezession aufgewachsen ist. Die wettbewerbsorientierte Seite der Generation Z treibt sie nicht nur dazu an, Beförderungen und Gehaltserhöhungen zu erhalten. Die meisten Mitarbeiter der Generation Z streben danach, sich am Arbeitsplatz gesehen und geschätzt zu fühlen. Sie sind auf der Suche nach Feedback - **97 % geben an, dass sie dafür empfänglich sind** - und wollen wissen, was sie konkret tun können, um ihre Leistung zu verbessern und ihre Karriere voranzutreiben.



Was es für Sie als Unternehmen bedeutet:
Harte Arbeit anerkennen und regelmäßig Feedback geben

Um diese Generation zu halten, ist Anerkennung für harte Arbeit ein Muss. Eine 2019 durchgeführte Umfrage unter der Generation Z ergab, dass 79 % der Befragten ihrem Arbeitgeber gegenüber loyaler wären, wenn sie mehr Anerkennung und Belohnungen bekämen. **50 % glauben jedoch, dass die Vorgesetzten derzeit starke Arbeitsleistungen nicht anerkennen.**

5. Generation Z ist aufgeschlossen

Wichtige gesellschaftliche Veränderungen während der prägenden Jahre der Generation Z haben sich auch auf ihre Veranlagung ausgewirkt. In der Regel ist diese Generation dafür bekannt, dass sie aufgeschlossen ist und sich für Vielfalt und Integration einsetzt. So ergab eine Studie, dass **70 % der Generation Z der festen Überzeugung sind, dass in öffentlichen Räumen geschlechtsneutrale Toiletten vorhanden sein sollten, im Vergleich zu 57 % der Millennials.**



Was es für Sie als Unternehmen bedeutet:

Werfen Sie ein Licht auf Ihre Bemühungen um Vielfalt und Integration!

Die Aufgeschlossenheit der Generation Z prägt ihre Einstellung zu sich selbst - und zu dem, was sie von einem Arbeitgeber erwarten. Sie legen Wert darauf, für vielfältige Unternehmen zu arbeiten, die faire und gleiche Bezahlung und Aufstiegschancen bieten. Unternehmen, die in diesen Bereichen hinterherhinken, könnten also an Attraktivität verlieren.

6. Generation Z legt Wert auf Authentizität

Die Generation Z legt Wert auf ethischen Konsum und meidet häufig Marken, die in Skandale verwickelt sind oder sich weigern, zu wichtigen Themen Stellung zu beziehen. Die Bedeutung, die die Gen Z der Wahrheit und Authentizität beimisst, wirkt sich auch darauf aus, wie sie ihre Interaktionen am Arbeitsplatz sehen. Die wichtigsten Eigenschaften, die sie bei einem Chef suchen, sind Ehrlichkeit und Integrität (38 % stimmen dem zu). Und obwohl die Generation Z in hohem Maße mit der modernen Technologie verbunden ist, **bevorzugen 74 % eine echte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht mit ihren Kollegen und legen mehr Wert auf Effektivität als auf Bequemlichkeit.**



Was es für Sie als Unternehmen bedeutet:

Sei echt, sei ehrlich und sei präsent!

Die Darstellung der positiven Auswirkungen ihrer Arbeit auf die Gesellschaft kann für die Generation Z ein wichtiges Argument bei der Wahl eines Arbeitsplatzes sein. Wie bei der Vielfalt ist auch hier Authentizität der Schlüssel. Wenn Ihr Unternehmen daran arbeitet, sich zu verbessern, aber noch nicht ganz so weit ist, kann es sehr wirkungsvoll sein, diese Bemühungen hervorzuheben. **Authentizität sollte auch in Ihren Stellenbeschreibungen, auf Ihrer Karriereseite und in Ihrer Arbeitgebermarke zum Ausdruck kommen.**

1.3.2. Wie man mit der Generation Z kommuniziert und sich vernetzt

Wie bereits erwähnt, ist die Generation Z mit den sozialen Medien aufgewachsen. Sie haben schon auf ihrem Tablet geswiped, bevor sie sprechen konnten, sie bekommen schon in der Grundschule ein Smartphone und setzen persönliche Kontakte mit virtuellen Kontakten gleich. Die Generation Z ist bis zu 24 Stunden pro Tag online. Wenn sie morgens aufstehen, starten sie zuerst WhatsApp und checken ihre Nachrichten. Danach checken sie Snapchat, Instagram und andere Social-Media-Kanäle. Sie checken mehrmals am Tag, am liebsten alle Kanäle gleichzeitig.

"Die Generation Z ist auf dem Weg, also ist es Zeit, sich auf sie vorzubereiten"

Die Generation Z zieht es vor, das mobile Internet in allen Situationen zu nutzen, auch beim Telefonieren. Die Generation Z ist enorm multitaskingfähig, wechselt zwischen Apps, Kanälen oder der virtuellen und realen Welt und filtert die wichtigsten Informationen heraus. Außerdem lassen sie sich sehr leicht ablenken. Studien haben ergeben, dass die

The logo consists of a large, stylized blue number '8' followed by the lowercase letters 'sec' in a smaller, blue, sans-serif font. The '8' is composed of two overlapping circles.

Aufmerksamkeitsspanne sehr kurz ist und nur etwa 8 Sekunden beträgt. Das sind 5 Sekunden weniger als bei der Generation Y. Unternehmen müssen sich dessen bewusst sein, insbesondere, wenn sie Werbung schalten. Die Generation Z erwartet individualisierte Inhalte und Unterhaltung. Werbung muss in kurzer Zeit die Aufmerksamkeit der jungen Menschen erreichen. Die

Auffälligkeit der Werbung und ihre Relevanz für die Generation Z spielt dabei eine wichtige Rolle.

Bei der Beobachtung der Generation Z stellt sich heraus, dass sich aufgrund des Überangebots an Werbung in sozialen Medien wie Twitter, Instagram oder Facebook eine Immunität gegenüber Werbung entwickelt hat. Werbung, für die sich die Generation Z interessiert und mit der sie sich identifizieren möchte, bildet jedoch eine Ausnahme. Wichtig dabei ist, dass die Werbung mehr visuelle Anwendungen bietet als das geschriebene Wort. So können das perfekte Timing, die Ästhetik und die Aussagekraft der Werbung in kurzer Zeit gewährleistet werden und sie wirkt nicht aufdringlich. Die Werbung sollte eine Botschaft oder Marke enthalten, die einprägsam ist und einen Wiedererkennungswert hat.

Je mehr sich die Generation Z mit dieser Botschaft oder Marke identifizieren kann, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie im Gedächtnis bleibt. Besonders beliebt sind Anzeigen, die auf Foto- oder Videoplattformen wie YouTube oder Instagram geschaltet werden und wenn sie Interaktion ermöglichen oder gemeinsam angesehen werden können, z. B. Augmented Reality, gesponserte Linsen, Filter, Challenges oder andere Abstimmungsmöglichkeiten.

Wenn eine Werbung das Interesse der Generation Z geweckt hat, wünschen sich die jungen Leute eine **Vielzahl von Kommunikationskanälen** und eine schnelle Reaktion der Unternehmen auf die Interaktion der Generation Z. Wichtig bei der Anerkennung der Interaktion ist die Achtung der Privatsphäre, der Sicherheit, der Kontrolle und der Benutzerfreundlichkeit der Technologie der Generation Z. Dabei sollten die Unternehmen ehrlich und verantwortungsbewusst interagieren; Perfektionismus kommt weniger gut an.



So erreichen Sie als Unternehmen die Generation Z:

- Ist das Unternehmen auf Social-Media-Kanälen vertreten?
Macht das Unternehmen kurze und spannende Werbung?
- Haben Sie ein interessantes Video auf Ihrem Social-Media-Kanal hochgeladen?
- Hat das Unternehmen eine Botschaft mit Wiedererkennungswert?
- Haben sie schon einmal eine Umfrage auf ihrer Instagram Story gemacht?
- Hat das Unternehmen andere interaktive Schaltflächen wie Q&A verwendet?
- Antworten Sie (an Wochentagen) innerhalb der nächsten zwei Stunden/ relativ schnell?
- Nutzt das Unternehmen mehr als einen Social-Media-Kanal?

1.3.2. Mit Generation Z zum Aufbau von Vertrauen



Finden Sie heraus, wonach die neuen Mitarbeiter suchen und wie Sie das Beste aus Ihrer Lehr-/Arbeitsbeziehung mit ihnen herausholen können. Passen Sie Ihre Botschaften und Ihren Kommunikationsstil an, um die Generation Z zu erreichen und Vertrauen zu schaffen.

Um das Interesse der Gen Zers an Ihrem Unternehmen zu wecken, sollten Sie ...

Sie sollten eine Website haben, auf verschiedenen Social-Media-Plattformen präsent sein und diese aktiv halten.

Betrachten Sie das Image Ihres Unternehmens als eine kuratierte Komposition. Kuratieren Sie in den sozialen Medien die Art und Weise, wie Sie Ihre Marke kommunizieren, die Inhalte, die Ihr Unternehmen teilt, und das Image, das es (online) präsentiert.

Wenden Sie die Kunst der Inhaltserstellung an, indem Sie gezielt geeignete Inhalte und Botschaften für bestimmte Kanäle kuratieren. Die richtige Botschaft zur richtigen Zeit auf der richtigen Plattform zu platzieren, ist der Schlüssel, um durch die schnellen Filter der Gen Z zu gelangen. Bedenken Sie, dass sie in weniger als 8 Sekunden entscheiden, ob sie an Ihren Inhalten interessiert sind. Finden Sie also einen Weg, ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen, indem Sie ihnen erklären, worum es in dem Inhalt geht, warum sie ihn lesen sollten und wie er ihnen helfen oder sie unterhalten wird. Bedenken Sie, dass einseitige "Botschaften" allein nicht funktionieren und dass es auch wichtig ist, diese Botschaften konsistent zu halten (Lundin, 2018).

Verstehen und respektieren Sie ihren Wunsch nach Privatsphäre, um mit der Generation Z in Kontakt zu treten und sie zu managen, da sie sich damit ebenso befassen wie mit Sicherheit und Kontrolle (IOT records, 2018; Lundin, 2018; Quillen, 2018).

Nutzen Sie intuitive Kommunikationslösungen und kommen Sie so schnell wie möglich auf den Punkt, seien Sie so oft wie möglich direkt und prägnant (Guenther, 2018).

Schaffen Sie eine authentische Marke/ein authentisches Produkt mit Werten, hinter denen Sie stehen können. Nachhaltigkeit, Vielfalt und Inklusion sind wichtige Werte für die Generation Z. Zeigen Sie, wie Sie die Welt zu einem besseren, inklusiveren und einladenderen Ort für alle machen. Auf Ihrer Website können Sie zum Beispiel Ihr Engagement für soziale Verantwortung und humanitäre Zwecke zeigen, indem Sie ein symbolisches Abzeichen dafür anbringen oder die nachhaltigen Strategien Ihres Unternehmens erklären, wie z. B. nachhaltig reduzierte Verpackungen und Recycling oder die Berechnung der CO₂-Emissionen des Unternehmens, oder dass Sie alle willkommen heißen (Guenther, 2018; Lundin, 2018).



Um Vertrauen aufzubauen und mit der Generation Z zu kommunizieren...

Wenn Sie dazu erzogen wurden, nicht viel von sich preiszugeben, könnte dies gegen das verstoßen, womit Sie sich wohlfühlen. Versuchen Sie jedoch, authentischer zu zeigen, wer Sie sind und woran Sie glauben. Scheuen Sie sich also nicht, Ihre Schwächen und Unvollkommenheiten zu zeigen, und nutzen Sie die Vorteile, die sich aus den Überzeugungen und Werten ergeben, die Sie gerne teilen. Generation Z mag keinen ausgefeilten Perfektionismus.

Seien Sie ein echter Mensch

Versuchen Sie, sympathisch zu sein. Auch wenn es sich bei Ihrer Arbeit um eine ernste Angelegenheit handelt, heißt das nicht, dass Sie nicht ab und zu ein wenig Heiterkeit einbauen können. Lachen kann sehr wirkungsvoll sein. Mit Humor heben Sie sich von der Masse ab und schaffen eine Verbindung zum Publikum. Riskieren Sie also etwas und seien Sie kreativ. Versuchen Sie, über den Tellerrand zu schauen, wenn Sie mit der Generation Z in Kontakt treten. Ihr Versuch, auch wenn er nicht sehr lustig ist, könnte einige jüngere Mitarbeiter anziehen, die Ihre Energie teilen.

Seien Sie kreativ und lustig

Verwenden Sie geschlechtsneutrale Pronomen, legen Sie Wert auf Gleichberechtigung und verpflichten Sie sich, nachhaltige Lösungen zu finden. Werden Sie global. CSR ist ein Plus. Setzen Sie lieber auf Video, Videotelefonie und physische Treffen als auf Textnachrichten, da sie persönliche Treffen bevorzugen (Morin, 2015). Bei der Nachrichtenübermittlung zieht die Generation Z WhatsApp den E-Mails vor.

Erneuern Sie Ihre Online-Präsenz



Um die Generation Z am Arbeitsplatz zu halten...

Bieten Sie ihnen interessante Herausforderungen und Möglichkeiten, zu lernen und sich weiterzuentwickeln (Lundin, 2018): Wenn Sie nicht liefern, was Sie versprochen haben, wird diese Kohorte weggehen.

Erklären Sie ihnen deutlich, dass die Zeit, die sie in eine bestimmte Tätigkeit investieren, einen großen Einfluss auf ihren persönlichen Erfolg im Leben haben kann, das wird bei ihnen Anklang finden.

Geben Sie diesen jungen Mitarbeitern Raum und Autonomie, damit sie sich entfalten können, denn sie wollen hart arbeiten, also lassen Sie sie das auf ihre produktivste Weise tun. Sie sind unabhängig und unternehmerisch denkend; sie suchen nicht unbedingt nach traditioneller Arbeit; sie sind begierig darauf, Alternativen zu finden (Lundin, 2018; Sholz, 2015).

Geben Sie ihnen das Gefühl, dass sie Teil von etwas Größerem sind als ein Rad des Systems.

Sie sind veränderungsorientiert, weil sie des Status quo überdrüssig sind und die Mehrheit möchte, dass ihre Arbeit einen Einfluss auf die Welt hat (IOT records 2018; Lundin, 2018; Quillen, 2018).

Entweder Sie schaffen ein einladendes Umfeld für sie oder Sie werden ihre Konkurrenz. Seien Sie darauf vorbereitet, Autonomie, Flexibilität und einen fairen finanziellen Ausgleich als Teil Ihrer Arbeitsbedingungen anzubieten, wenn Sie eine Chance haben wollen, diese Arbeitnehmer für Ihr Unternehmen zu gewinnen (Lundin, 2018; Sholz, 2015).

Die Generation Z ist pragmatisch und geht vorsichtig mit ihrem Geld um. Machen Sie den Wert, den Sie anbieten, sehr deutlich, wenn Sie sie einstellen wollen (Lundin, 2018).

II Digitale Personalbeschaffung

Die Notwendigkeit des digitalen Recruitings wurde nun erläutert, an dieser Stelle möchten wir Ihnen weitere interessante Informationen zu diesem strategischen Thema geben.

Digitale Rekrutierung, manchmal auch soziale Rekrutierung oder Online-/E-Rekrutierung genannt, findet statt, wenn Personalverantwortliche Technologie als Werkzeug nutzen, um die besten Talente für eine offene Stelle zu gewinnen und einzustellen.

Dank des Internets und der Nutzung von Mobilgeräten ist es heute einfacher denn je, die qualifiziertesten und fähigsten Bewerber zu erreichen.



Unternehmen sind bei der Suche nach den besten Talenten nicht mehr auf eine lokale Zeitung oder ein schwarzes Brett beschränkt, sondern können bequem von ihrem eigenen Büro aus weltweit nach Stellenangeboten suchen.

Die [Covid-19-Pandemiekriese](#) hat zu einer notwendigen Neugestaltung der Personalarbeit im Allgemeinen und der Personalbeschaffung und -auswahl im Besonderen geführt. Daher ist die Bedeutung der Einführung digitaler Rekrutierungsinstrumente nach der Pandemiekriese noch deutlicher geworden (Przytuła et al., 2020).

Die Rekrutierung sieht heute ganz anders aus als noch vor einem Jahr. Beschleunigt durch COVID-19 und die Bewegung für Rassengerechtigkeit vollziehen sich Veränderungen, für die man zuvor Jahre brauchte, [stattdessen in Monaten](#).

Die digitale Anwerbung von Fernarbeitern ist für viele die neue Norm.

2.1 Digitale Rekrutierung im Überblick

Der Prozess der digitalen Rekrutierung kann als eine Methode definiert werden, Technologie zu nutzen, um Kandidaten für offene Stellen zu finden, zu bewerten, anzuziehen, auszuwählen und einzustellen. Er umfasst alles wie Karriere-Websites, digitale Stellenangebote von Unternehmen, die Nutzung von Stellenbörsen, die Rekrutierung über mobile und soziale Medien, Videointerviews und Online-Assessments.

Die Anwerbung und Bindung von Mitarbeitern ist heutzutage für die meisten Arbeitgeber ein wichtiges Anliegen. Die digitale Rekrutierung kann den gesamten Rekrutierungsprozess erheblich vereinfachen. Denn es ist für Online-Personalvermittler äußerst nützlich, das Profil eines Mitarbeiters zu durchsuchen, seine Erfahrungen und Fähigkeiten zu bewerten und ihm eine schnelle Antwort zu schicken, um ihn zu einem Gespräch oder einer neuen Gelegenheit einzuladen.



Tipps für eine erfolgreiche digitale Personalbeschaffungsstrategie:

1. Mobilfreundliche Karriere-Websites
2. Digitale Taktiken in jedem Schritt der Rekrutierung anwenden
3. Nutzen Sie die Macht der sozialen Medien
4. Viele verschiedene digitale Plattformen ist nicht immer der beste Weg
5. Maßgeschneiderte digitale Strategien einsetzen
6. Kombinieren Sie sie mit den neuesten Technologien
7. Unterschiedliche Rekrutierungsstrategien müssen miteinander harmonieren
8. Berücksichtigen Sie die zukünftigen Anforderungen

Digitales Recruiting stellt einen vollständigen Prozess dar, von der Suche nach potenziellen Kandidaten über die Personalauswahl bis hin zur Kommunikation und Verwaltung des Bewerbungsprozesses. Im besten Fall bezieht das elektronische Recruiting alle Beteiligten gleichermaßen ein, nicht nur Bewerber und Personalverantwortliche, sondern auch Vorgesetzte und Entscheider aus den Fachbereichen, die eine Stelle zu besetzen haben.

Die digitale Rekrutierung als allgemeiner Prozess ist stellenspezifisch und bietet computergestützte Auswahlgespräche und statistische Vorhersagen, um die Rekrutierungskosten, die Zeit bis zur Einstellung und die Mitarbeiterfluktuation zu reduzieren.

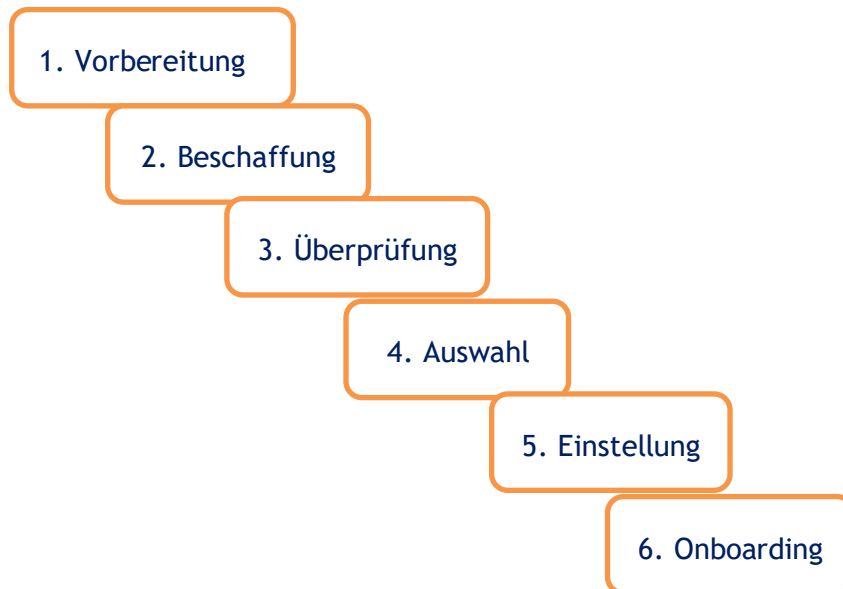
Die digitale Rekrutierung ist ein strategischer Weg, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch den Einsatz computergestützter Technik im Personalmanagement zu steigern. Darüber hinaus ist diese



wettbewerbsfähige Maßnahme auf dem heutigen Markt gefragter, da Unsicherheiten und Veränderungen die Fähigkeit der Unternehmen zur Anpassung und Bewältigung der Marktdynamik voraussetzen; außerdem hat die elektronische Rekrutierung die Entscheidungsfindung bei der Rekrutierung und die Wertschöpfung im Personalmanagement erleichtert.

Die COVID-19-Pandemie hat sicherlich die Einführung von Technologien im Bereich der Personalbeschaffung beschleunigt, aber sie war auch das Ergebnis eines wachsenden Trends in der digitalen Personalbeschaffung. Die hybride Rekrutierung und insbesondere das digitale E-Recruiting sind von entscheidender Bedeutung, da sie ein Höchstmaß an Flexibilität bieten und es den Talentaquisitionsteams ermöglichen, ihre Prozesse in weitaus kürzerer Zeit besser zu verwalten. Generell, den Rekrutierungsprozess online zu zentralisieren, wenn es sinnvoll ist und Dinge persönlich zu erledigen, wenn es nicht sinnvoll ist, ermöglicht es Teams die Dinge zu ihren Bedingungen zu erledigen, agilere Prozesse zu entwickeln und generell Zeit und Mühe zu sparen, wenn es darum geht, den richtigen Kandidaten zu finden.

Der gesamte Lebenszyklus der Personalbeschaffung umfasst alle Phasen, die dazu beitragen, einen Mitarbeiter zu finden und ihn einzustellen. Es gibt allgemein sechs Schritte, aus denen dieser Prozess besteht:



Das Besondere an der digitalen Rekrutierung ist, dass sie in jedem dieser Schritte Variationen zulässt. Sie können also zu jedem Zeitpunkt des Rekrutierungslebenszyklus den Prozess digitalisieren. Sie denken dabei vielleicht sofort an die Suche nach Bewerbern über soziale Medien oder an ein Vorstellungsgespräch über Zoom, aber auch an den Einstellungsprozess (z. B. mit elektronischen Unterschriften) oder an das Onboarding in einer vollständig entfernten Umgebung.



Smith und Rupp (2004) stellen fest, dass die Personalbeschaffung sowohl für Arbeitssuchende als auch für Arbeitgeber ein breites Spektrum an Vorteilen bietet. Zudem gehören eine Vielzahl von Funktionen zu den spezifischen Fähigkeiten des elektronischen Personalbeschaffungssystems wie:

- die Möglichkeit, Anfragen für Vorstellungsgespräche zu stellen und Hintergrundüberprüfungen zu veranlassen,
- unbegrenzte Verfolgung von Kosteninformationen für alle Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Einstellungsverfahren,
- maßgeschneiderte E-Mail-Benachrichtigungen für aktive und passive Bewerber,
- verbesserte Integration von Kommunikationsaktivitäten,
- dynamische Erstellung der Arbeitgeberseite und Information der Stellensuchenden,
- Unterstützung mehrerer Sprachen für mehrsprachige und multikulturelle Gesellschaften,
- umfangreiche Möglichkeiten zur Personalisierung von Fähigkeiten und Erfahrungen,
- Anpassung des Stellenangebots.

Abgesehen von diesen Aspekten können im Falle des Outsourcings die Gesamtkosten gesenkt werden, aber die Wettbewerbsfähigkeit und die Effizienz nehmen ab; daher sind bei strategischen Überlegungen zu Allianzen, Fusionen und Übernahmen mehr Kapital und technische Fähigkeiten erforderlich. Es wird argumentiert, dass dieses Paradigma auch von KMU-Führungskräften bei der Entwicklung ihrer Personalbeschaffungspolitik und der Formulierung ihrer Personalstrategien verwendet werden kann.

Digitales Recruiting verfolgt idealerweise drei Kernziele:

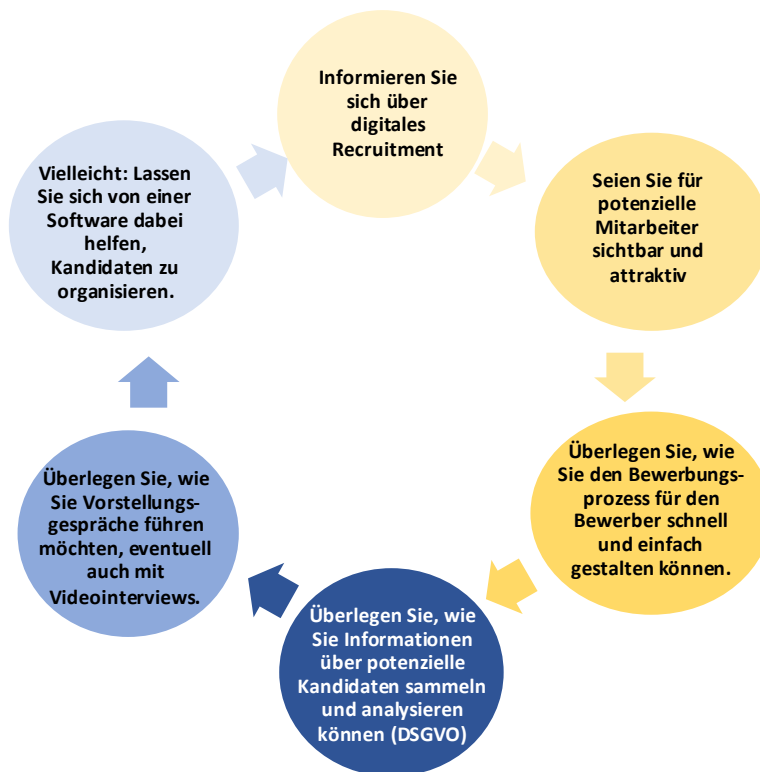
- ➔ **Vereinfachung.** Dieser Punkt gilt sowohl für Bewerber als auch für Unternehmen. Stellensuchende wollen sich möglichst einfach und unkompliziert bewerben, was durch die Nutzung entsprechender E-Recruiting-Formulare erreicht werden kann. Gleichzeitig erhöht sich durch ein einfaches Bewerbungssystem die Zahl der Bewerber, so dass Arbeitgeber eine größere und bessere Auswahl treffen können.
- ➔ **Beschleunigung.** Zeit ist Geld, aber ein traditioneller Bewerbungsprozess erfordert viel davon. Allein die Sichtung aller Unterlagen ist ein enormer Aufwand. Digitales Recruiting kann für mehr Tempo sorgen, indem beispielsweise eine Vorauswahl getroffen wird und standardisierte Formulare verwendet werden, die die Analyse und den Vergleich erleichtern.
- ➔ **Verbesserung der Qualität** Letztlich geht es bei der Personalbeschaffung immer darum, den bestmöglichen Kandidaten für eine Stelle zu finden und einzustellen. Genau das verspricht das digitale Recruiting durch die elektronische Unterstützung bei der Auswahl eines geeigneten Kandidaten.





2.2 Prozess der digitalen Personalbeschaffung

Empfehlungen zur digitalen Personalbeschaffung



Informieren Sie sich über digitales Recruiting.

So wissen Sie, welche Ansätze und digitalen Tools Ihnen das Leben leichter machen können und natürlich auch den Bewerbungsprozess für den Bewerber vereinfachen. Kleine Hilfsmittel können zum Beispiel Checklisten sein, die von Ihrer öffentlichen Arbeitsverwaltung zur Verfügung gestellt werden.

Lesen Sie auch: [Rekrutierungsmethoden FAQ: Ein Leitfaden für Begriffe und Strategien](#)

1. Sichtbar und attraktiv für potenzielle Mitarbeiter sein.

Im Kampf um Talente kann eine starke Marke dem Unternehmen helfen, die talentiertesten Mitarbeiter anzuziehen und zu halten. Bewerber wollen für Arbeitgeber mit einem guten Ruf arbeiten, die für Fairness, Flexibilität, Unabhängigkeit, starke Führung und Wachstumschancen bekannt sind. Die Planung der Employer-Brand-Kommunikation ist von entscheidender Bedeutung, um Talente anzuziehen und sicherzustellen, dass sie im Unternehmen bleiben. Ihr Unternehmen sollte leicht zu googeln sein, d. h. Sie sollten sich als Arbeitgeber im Internet

positionieren, z. B. durch die Verwaltung Ihres Google Business-Eintrags, die Erstellung von Landing Pages für Ihre Stellenangebote und die Suchmaschinenoptimierung Ihrer Website. Werden Sie das Unternehmen, von dem die Menschen träumen, um dort zu arbeiten; bauen Sie Ihre Marke als Top-Arbeitgeber auf.

Lesen Sie auch: [Der Employer Branding Podcast](#)

2. Überlegen Sie, wie Sie das Bewerbungsverfahren für den Bewerber schnell und einfach gestalten können.

Vergewissern Sie sich, dass jeder Schritt auf einem persönlichen Gerät erledigt werden kann, nicht nur auf einem Computer oder Laptop, je nach Ihren Ressourcen. Vielleicht sollten Sie Lebensläufe per E-Mail verschicken oder ein Online-Bewerbungsformular zum Ausfüllen anbieten.

Lesen Sie auch: [MightyRecruiter](#)

Diese Online-Software unterstützt die Veröffentlichung und Verteilung von Stellenangeboten über verschiedene Kanäle, erleichtert das Bewerbermanagement und das Ranking und bietet schnelle Analysen und Berichte. Mightyrecruiter ist einfach einzurichten und bietet die Möglichkeit, eine Karriereseite in nur wenigen Schritten zu erstellen.

3. Überlegen Sie, wie Sie Informationen über potenzielle Bewerber sammeln und auswerten können.

Werkzeug: Social Media, zum Beispiel Karrierenetze wie XING in Deutschland/Österreich und LinkedIn, aber auch Facebook. LinkedIn ist der Verbündete Nr. 1 für Employer Branding und Talent Acquisition Manager. Eine professionelle Plattform mit fast 700 Millionen Nutzern weltweit, 13 allein in Italien, die mit einer Rate von 2 Profilen pro Sekunde wächst.

Lesen Sie auch: <https://business.linkedin.com/de-de/talent-solutions/recruiterh>

4. Überlegen Sie, wie Sie Vorstellungsgespräche führen wollen, vielleicht auch mit Videointerviews.

Lesen Sie auch: [Video on How to conduct a job interview](#)

5. Eventuell: Lassen Sie sich bei der Organisation der Bewerber von einer Software helfen.

Alle Daten und Dokumente könnten im System gespeichert werden, damit Sie sie einsehen können. Wenn Ihnen das zu viel ist, sollten Sie zumindest Ihr bestehendes System so verbessern, dass Sie weniger Zeit benötigen, um den Überblick über alle Informationen und Prozesse rund um die Personalbeschaffung zu behalten.

Lesen Sie auch: [Der Wert von ePortfolios in der Personalbeschaffung und im Human Capital Management](#)

Vergessen Sie nicht die [DGSVO](#) Vorschriften !

2.3 Vorteile der digitalen Personalbeschaffung

Ein Arbeitgeber schaut nicht nur in den Lebenslauf, sondern auch in die Bewertung von Fähigkeiten, um festzustellen, ob ein Bewerber über die Eigenschaften verfügt, die für eine erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit erforderlich sind. Hard Skills werden am besten durch die Überprüfung von Zertifikaten und/oder durch binäre Tests bewertet, die bestimmte Fähigkeiten direkt messen oder bei denen es eine richtige und eine falsche Antwort gibt. Soft Skills hingegen lassen sich besser durch durchdachte (Video-)Interviewfragen beurteilen, bei denen die Kandidaten ihre persönlichen Erfahrungen am Arbeitsplatz einbringen müssen. Digitale Bewerbungsprozesse erleichtern die Durchführung von Videointerviews und die Fokussierung auf Soft Skills.

Sie können verschiedene Tricks anwenden, um Soft Skills zu bewerten:

- Betrachtung der Formulierungen im Lebenslauf
- Verwendung strukturierter Interviews auf der Grundlage einer vordefinierten Liste von Interviewfragen (und Folgefragen): Stellen Sie offene Situations- oder Verhaltensfragen (unter Verwendung der STAR-Antworttechnik: Situation, Aufgabe, Aktion, Ergebnis)

Beispiele für diese Fragen sind:

- Was war die schwierigste Veränderung, die Sie in Ihrem Bildungsleben erlebt haben, und wie haben Sie sie bewältigt?
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie in der Schule oder in einem Praktikum gescheitert sind. Was ist passiert? Wie sind Sie mit dieser Situation umgegangen? Was haben Sie über sich selbst gelernt?
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie anderen gegenüber einem Fehler eingestehen mussten. Wie sind Sie damit umgegangen?
- Sie können auch spezifische Fragen einbauen, die sich auf die zu besetzende Stelle beziehen. Einem Bewerber, der sich für eine Stelle in der Buchhaltung bewirbt, könnte beispielsweise eine situative Frage gestellt werden, um seine Soft Skills zu ermitteln, wie z. B. "Wie würden Sie einem Kunden mitteilen, dass er die Rechnung nun schon zum dritten Mal nicht beglichen hat, was Sie nicht als Grundlage für eine künftige Zusammenarbeit ansehen?"

2.4 Erste Schritte auf dem Weg zu einer erfolgreichen digitalen Personalbeschaffung

Ein Teil des digitalen Recruitings ist die Online-Rekrutierung. Auf den ersten Blick scheint sie sich nicht so sehr von der persönlichen Anwerbung zu unterscheiden. Wahrscheinlich haben Sie neue Mitarbeiter oder Auszubildende bereits online angeworben und führen nun einfach die Vorstellungsgespräche auf einer Videoplattform durch.

Bei näherer Betrachtung bedeutet die digitale Personalbeschaffung insgesamt, dass Sie sich auf neue Situationen und Prozesse einstellen müssen. Es erfordert sicherlich, anders zu denken und sich die folgenden Fragen zu stellen:

- Wie kann mir digitales Recruiting helfen? Wenn ich ein stabiles KMU mit wenigen Mitarbeitern vertrete, werde ich das digitale Recruiting anders einsetzen als ein Unternehmen, das schnell und möglichst kostengünstig wachsen will. In diesem Fall könnte ich die Hilfe von Personalberatern benötigen. Habe ich das Budget dafür?
- Wer wird die Rekrutierung durchgeführt? Hierfür ist es ratsam, Ihr Unternehmen und Ihre Fähigkeiten zu bewerten. Werde ich selbst dafür verantwortlich sein, oder einer unserer Manager/Personalverantwortlichen oder ein externer Personalvermittler?
- Bei der digitalen Rekrutierung müssen Informationen über den Bewerber berücksichtigt werden, die über die traditionellen Bewerbungsunterlagen hinausgehen: Es können Fragen auftauchen, wie zum Beispiel: Wie bewerten Sie digitale Ausweise? Stellen Sie sich vor, Ihr Bewerber bringt fünfzehn verschiedene Abzeichen von fünf verschiedenen Ausbildungsorganisationen mit. Wie verschaffen Sie sich einen Überblick? Zumindest können Sie sicher sein, dass diese Person sich genau das Wissen herausgesucht hat, das sie haben wollte, und ihren Lernweg gestalten kann.
- Bei der Einstellung muss man auch verstehen, was man von Auszubildenden oder jungen Mitarbeitern erwarten kann. Was haben sie in einem Berufsbildungsprogramm oder an der Universität gelernt? Was für praktische Erfahrungen können sie vorweisen? Wie kann ich die Art der Hard- und Soft Skills beschreiben, die für eine bestimmte Stelle einschließlich ihrer Aufgaben erforderlich sind, und wird es Bewerber geben, die diese Aufgaben erfüllen können?
- An welchem Tag und zu welcher Uhrzeit sollte ich die Vorstellungsgespräche führen? Welche Wochen- und Tageszeit ist für den Bewerber am besten geeignet? Ein Videointerview sollte sorgfältig geplant werden, da sich auch die Personalverantwortlichen an das Video-Recruiting gewöhnen müssen, was den Ton, technische Fragen usw. angeht. Letztendlich kommt es darauf an, eine geeignete E-Recruiting-Umgebung zu schaffen.
- Wie sieht es mit der allgemeinen technischen Ausrüstung und den erforderlichen digitalen Kompetenzen aus?

Tipps für ein attraktives Stellenangebot

1. Anwendung des TASK_Modells

Um eine gute Stellenbeschreibung zu erstellen, können Sie auf das TASK-Modell zurückgreifen. TASK steht für:



Jeder Arbeitgeber ist bestrebt, die richtigen Mitarbeiter mit der passenden Einstellung zu finden. Indem Sie diese Aspekte in die Stellenbeschreibung aufnehmen, stellen Sie sicher, dass neben den beruflichen Anforderungen für eine bestimmte Stelle auch die Persönlichkeit im Mittelpunkt steht. Auch hier bestimmt die Art des Arbeitsplatzes, wonach Sie bei den Bewerbern suchen. Müssen sie in einem Umfeld arbeiten, in dem sie in Anwesenheit anderer Menschen oder zu Hause sind? Wie viele Beziehungen zur Außenwelt werden sie haben? Mit wem werden sie interagieren und auf welche Weise?

2. Arbeiten Sie mit Bildern

Fügen Sie authentische Bilder von Unternehmen, Auszubildenden oder Ausbildern ein (Wiedererkennungswert).

3. Fügen Sie kurze Videos von Auszubildenden oder Mitarbeitern bei der Arbeit ein

Diese Videos, die in Ihre Online-Beschreibungsseite eingebettet sind, können die Erfahrung von Arbeitssuchenden verbessern und sie davon überzeugen, dass Sie ein vielversprechender Arbeitgeber sind. Zwei bis drei Minuten können eine gute Länge sein.

4. Fügen Sie Ihrer Stellenanzeige eine schriftliche Stellungnahme Ihres Auszubildenden oder Mitarbeiters bei.

5. Finden Sie heraus, wo junge Menschen nach Lehrstellen und Jobs suchen.

Das können Kammerseiten und Homepages von Unternehmen sein, vielleicht nicht über eine Arbeitsagentur. Bei der Lehrstellensuche wurde festgestellt, dass Mädchen eher auf Instagram suchen, während Jungen auf YouTube suchen, zumindest in Deutschland. Denken Sie an mögliche geschlechtsspezifische Präferenzen.

6. Bewerben Sie das, was Ihr Unternehmen anbietet, insbesondere die Besonderheiten der freien Stelle, wobei die Erwartungen nicht zu hoch formuliert werden sollten. *Die Reihenfolge der Informationen in der Stellenbeschreibung könnte lauten:*

- Wer sind wir?
- Was machen wir?
- Welches sind die grundlegenden Kenntnisse und Fähigkeiten, die wir für diese Stelle benötigen?

Was sollte ein potenzieller Kandidat an besonderen sozialen und fachlichen Fähigkeiten mitbringen? Was ist besonders wichtig (keine ohnehin offensichtlichen Fähigkeiten wie z.B. Zuverlässigkeit) speziell für diese Stelle und kann daher nicht weggelassen werden?

Berücksichtigung der Erwartungen der Bewerber an das digitale Recruiting

Das digitale Recruiting kommt vielen Bewerbern entgegen und macht vieles einfacher. Doch die Arbeitssuchenden sind nicht einfach zufrieden, sondern haben hohe Erwartungen an den elektronischen Bewerbungsprozess.

Der wichtigste Punkt, den sich Unternehmen deshalb zu Herzen nehmen müssen:

Das digitale Recruiting soll vor allem schnell sein. Das gilt schon für die Erstellung der Bewerbung. Jobsuchende wollen maximal 30 Minuten für die Dateneingabe benötigen, die Mehrheit sogar maximal 20 Minuten. Danach sollte der Prozess so schnell wie möglich weitergehen.

Idealerweise sollte gleich nach dem Absenden der Bewerbung eine erste Eingangsbestätigung verschickt werden, spätestens aber nach ein paar Tagen möchte man wissen, ob die Bewerbung erfolgreich eingegangen ist. Erst dann kommt für viele Bewerber die anstrengendste Phase: das Warten.

Es ist klar, dass es hier nicht schnell genug gehen kann. Zwei bis drei Wochen finden die Bewerber angemessen, länger sollte es aber nicht dauern, bis sie erfahren, ob sie es in die nächste Bewerbungsrunde geschafft haben oder nicht.

Einige Hinweise speziell für offene Lehrstellen

Formulieren Sie umfassende, leicht verständliche und präzise Ausbildungsbeschreibungen, in denen auch erwähnt wird, welche formalen Kenntnisse aus der Schule erforderlich sind und welche berufsspezifischen Kompetenzen gefordert werden.

Zögern Sie nicht, auch über besondere Highlights oder Zusätze während der Ausbildung zu sprechen, zum Beispiel, dass Auszubildende einen kurzen Teil ihrer Ausbildung im Ausland absolvieren können.

In Krisenzeiten, wie z.B. einer Pandemie, erwähnen Sie, dass die Ausbildung trotz der Pandemie stattfinden wird, um den Bewerbern Sicherheit für ihre Wahl zu geben.

Sympathie und Schnelligkeit sind für Auszubildende wichtig: Sympathie im Vorstellungsgespräch und Schnelligkeit im Entscheidungsprozess.

Versuchen Sie nach der Unterzeichnung des Ausbildungsvertrages, den jungen Menschen bereits bis zum eigentlichen Ausbildungsbeginn an Ihr Unternehmen zu binden, indem Sie z.B. bereits kleinere Aufgaben vergeben, etwas zu lesen geben, informell Kontakt halten oder die Firmenzeitung verteilen.

2.5. Neueste Trends in der digitalen Personalbeschaffung



1. Virtuelle Realität:

Der Einsatz von VR zeigt den Bewerbern, dass das Unternehmen innovative und fortschrittliche Technologien einsetzt. Sie vermittelt ein positives Bild, auch wenn die Integration in die Einstellungsstrategie teuer und zeitaufwendig ist.

2. Künstliche Intelligenz:

Künstliche Intelligenz spielt eine große Rolle bei der Suche nach neuen Talenten. Sie betrachtet die Personalbeschaffung als eine der schwierigsten Aufgaben, die moderne Unternehmen haben. KI kann einen Großteil der harten Arbeit abnehmen.

3. Videointerviews:

Unabhängig davon, wo ein Bewerber wohnt, ist es keine fortschrittliche Art der Einstellung mehr, ihn/sie in einen Vorstellungsraum zu schleppen. Es ist eine Verschwendung von Geld und Zeit, sowohl für das Unternehmen als auch für den Bewerber, wenn es nicht angemessen erscheint. Es ist eine großartige Möglichkeit, Zeit zu sparen und die weniger geeigneten Kandidaten aus dem Auswahlverfahren herauszunehmen. Auf diese Weise können Sie nur die am besten geeigneten Kandidaten an Ihren Tisch bringen. Dies ist sehr nützlich, wenn der potenzielle Kandidat an Bord bleibt.

4. Soziale Medien:

Soziale Medien können ein hervorragender Ort für die Rekrutierung sein. Ob Twitter, Tumblr, Facebook, Instagram oder andere berufliche Netzwerke wie LinkedIn, Sie können sie alle finden und nutzen, um die besten Talente zu rekrutieren. Dies ist eine der effektivsten Rekrutierungstechniken, um Millennials und die nächste Generation anzusprechen, die soziale Medien nutzen, um all ihre Anforderungen zu erfüllen.

5. Neue Techniken für Vorstellungsgespräche

Genauso wie neue Rekrutierungstechniken gibt es auch neue Interviewtechniken. Gegenwärtig bevorzugen die Bewerber Vorstellungsgespräche, die weniger formell sind. Aus

diesem Grund laden sogar einige Unternehmen die Bewerber zu einem Kaffee ein, um sie besser kennen zu lernen.

6. Unbefristete Stellen:

Auch die Art und Weise, wie Stellenbeschreibungen definiert und dargestellt werden, hat sich geändert. Personalvermittler probieren immer wieder neue Taktiken aus, wie das Weglassen von Stellenbezeichnungen oder das Weglassen anderer Spezifikationen.

7. Glassdoor:

Neben der Stellensuche ist ein weiterer Aspekt die Überprüfung der Unternehmensplattform. Jetzt können aktuelle, ehemalige oder andere Mitarbeiter ein Unternehmen online bewerten. Dies kann zweifellos dazu führen, dass einige unzufriedene Arbeitnehmer ein Unternehmen schlecht bewerten. Die Website Glassdoor erfreut sich immer größerer Beliebtheit und bietet jungen Arbeitnehmern einen guten Einblick in ein Unternehmen. Auf diese Weise ist es möglich, viele Schwachstellen eines Unternehmens bereits vor dem Eintritt in das Unternehmen zu erkennen.

III. Best practices

Die Ermittlung der unterschiedlichen Ansätze, die weltweit bei modernen Einstellungsstrategien verfolgt werden, kann die Übertragung bewährter Verfahren auf andere Länder oder KMU ermöglichen.

In diesem dritten Kapitel werden Beispiele für bewährte Praktiken für moderne Einstellungsstrategien vorgestellt. Diese Best Practices wurden aus den bestehenden Beispielen in verschiedenen EU-Ländern ausgewählt.

Best Practices			
Name	Beschreibung	Land	Unternehmen
Wie man persönliche Beziehungen nutzt, um einen geeigneten Talent zu finden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nutzen Sie internes Wissen: Verbreiten Sie die Nachricht unter Ihren Kollegen und ermutigen Sie sie, geeignete Talente für eine offene Stelle vorzuschlagen. 2. Laden Sie zukünftige Mitarbeiter zum Bewerbungsgespräch ein. 3. Nutzen Sie zunächst persönliche Kanäle. Um in den Netzwerken der Mitarbeiter nach Kandidaten zu suchen, und beziehen Sie in einem weiteren Schritt die zuständigen Mitarbeiter ein. 	Deutschland	Company: Original Bootcamp, Link zu einer Stellenausschreibung als Personal Trainer

Digitale Rekrutierungstage	Mit mydays realisieren Sie erfolgreiches Recruiting im digitalen Raum. Auf unserer Plattform haben Sie die Möglichkeit, alle Akteure an einem Tag zusammenzubringen, alle notwendigen Gespräche zwischen Bewerbern, Personal- und Fachabteilungen zu führen und sogar virtuelle Erlebnisse als Soft Skills Test zu integrieren.	Deutschland	DIGITAL RECRUITING DAYS (DE) https://b2b.mydays.de/international-clients/
EURES EUROPASS 2.0	Plattform zur Veröffentlichung Ihrer Stellenangebote auf europäischer Ebene für die Einstellung von Arbeitnehmern aus anderen Ländern. Die dreiteilige Checkliste gibt Ihnen einen Überblick über die Schritte, die Sie vor, während und nach der Einstellung von Arbeitnehmern im Ausland unternehmen müssen.	EU weit	https://ec.europa.eu/eures/public/en/advertise-a-job?lang=en&app=0.19.0-brex-it-build-0&pageCode=advertise_job Checkliste: https://ec.europa.eu/eures/public/en/hints-and-tips-emp?lang=en&app=0.19.0-brex-it-build-0&pageCode=recruiting_abroad
Mondora srl	Video - Hiring in Mondora	Italien	Mondora srl
Speed Rekrutierung	Jährliche Veranstaltung, bei der die Teilnehmer die Stände der registrierten Organisationen besuchen und sich auf die vorhandenen Stellenangebote bewerben können. Die Veranstaltung umfasst auch Speed-Interviews zwischen den Bewerbern und den registrierten Organisationen. Die Ausgabe 2020 fand ausschließlich online statt.	Portugal	Oporto Municipality https://speedrecruitment.pt/
Virtuelle Jobbörsen	Virtuelle Jobmessen ermöglichen es Arbeitgebern, eine große Zahl potenzieller Bewerber aus einem größeren geografischen Gebiet zu erreichen. Sie können mit den Stellensuchenden auf virtueller Ebene interagieren, ohne teure und zeitaufwändige Reisen auf sich nehmen zu müssen. Darüber hinaus wird der Zeitaufwand für die Vorauswahl reduziert und geeignete Bewerber für das geplante Vorstellungsgespräch per E-Mail angeschrieben.	Deutschland	https://www.youtube.com/watch?v=orELxEkDUJ https://virtuelle-berufsmesse.com/ https://messe-hwk.fachkraefteportal-brandenburg.de/
Online Rekrutierungs-Websites	Dies sind die bekanntesten Websites für digitale Rekrutierungsmethoden, aber sie bieten täglich verbesserte Dienstleistungen an. Monster	Online	https://www.monster.de/

	<p>beispielsweise ist ein führender Anbieter von Online-Rekrutierungs- und Karriereressourcen, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, Unternehmen in jedem Marktsegment mit Personen auf jeder Karrierestufe zusammenzubringen.</p> <p>Die Nutzung solcher Plattformen kann Personalvermittlern helfen, den perfekten Kandidaten zu suchen und zu finden, eine Social-Recruiting-Präsenz aufzubauen und die Stellenausschreibung durch gezielte Werbung zu verbessern.</p>		<p>https://de.indeed.com/recruiting</p> <p>www.xing.com</p>
<p>Websites der Unternehmen</p>	<p>Stellenangebot auf Unternehmenswebseiten und sozialen Medien (!!!Suchmaschinenoptimierung (SEO) !!!)</p>		

IV. Schlusswort

Zu den neuesten Trends bei der digitalen Personalbeschaffung gehört die Nutzung von **mobilen Anwendungen, Unternehmenswebsites, sozialen Netzwerken, Blogs und Lebenslaufscannern durch Arbeitgeber**, um die am besten geeigneten Bewerber zu finden. Diese nutzen auch die Bewerber, um nach den am besten passenden offenen Stellen zu suchen (Okolie & Irabor, 2017).

Die Einführung digitaler Recruiting-Tools hat in den letzten Jahren zugenommen, da sie mehrere Vorteile bietet, nämlich die Verringerung des Zeit- und Kostenaufwands für den Rekrutierungsprozess, die Förderung eines positiveren Unternehmensimages, die Verringerung des Verwaltungsaufwands und die Förderung einer besseren Übereinstimmung zwischen der offenen Stelle und dem Bewerber (Bhupendra & Swati, 2015; Kerrin & Kettley, 2003; Kim & O'Connor, 2009; Maurer & Liu, 2007).



Um die besten Talente anzuziehen, müssen Unternehmen Profile in sozialen Netzwerken wie Facebook oder LinkedIn erstellen, Jobportale nutzen oder sich an Online-Rekrutierungsagenturen wenden, um ihre offenen Stellen zu bewerben (Okolie & Irabor, 2017).

Die digitale Personalbeschaffung birgt auch einige Herausforderungen, sowohl für Arbeitgeber als auch für Bewerber. Zu den wichtigsten Herausforderungen für Arbeitgeber gehören unter anderem der Umgang mit Fehlern, die beim Ausfüllen von Stellenprofilen auftreten können, der Mangel an persönlicher Interaktion oder der Erhalt einer großen Anzahl von Bewerbungen ohne das erforderliche Profil (Okolie & Irabor, 2017). Auf der anderen Seite können Bewerber mit Problemen im Zusammenhang mit dem Datenschutz, veralteten Stellenangeboten oder fehlendem Feedback von Unternehmen konfrontiert werden (Okolie & Irabor, 2017).

Für KMU, die über weniger Ressourcen verfügen als große Unternehmen, können die Herausforderungen digitaler Rekrutierungsinstrumente noch größer sein. Aufgrund ihrer begrenzteren Ressourcen könnte es für KMU schwieriger sein, ausgefeilte und kostspielige digitale Rekrutierungstools zu nutzen oder die große Anzahl von Bewerbungen zu bewältigen, die sich aus dem digitalen Rekrutierungsprozess ergeben (Kim & O'Connor, 2009).

Da KMU kleiner sind als Großunternehmen, ist auch ihr Einstellungsbedarf seltener, was ihrem Einstellungsprozess einzigartige und spezifische Merkmale verleiht. Außerdem sind KMU den Bewerbern aufgrund ihrer geringeren Präsenz auf dem Arbeitsmarkt möglicherweise weniger vertraut (Storey et al., 2010). Die Identifizierung und Anerkennung dieser großen Herausforderungen und spezifischen Merkmale der digitalen Rekrutierung von KMU ist von entscheidender Bedeutung, um die besten Strategien für einen effektiveren und erfolgreichen E-Recruiting-Prozess zu entwickeln.

Es ist wichtig festzuhalten, dass die digitale Personalbeschaffung über den Einsatz von Technologie hinausgeht, da sie darauf abzielt, die am besten geeigneten Talente auf der Grundlage klarer und glaubwürdiger Kriterien anzuziehen (Okolie & Irabor, 2017).

Tatsächlich handelt es sich nicht nur um einen technologischen Wandel, sondern auch um einen wichtigen kulturellen und verhaltensbezogenen Wandel in der Denkweise der Unternehmen (Okolie & Irabor, 2017). Der kontinuierliche Wandel der Gesellschaft lässt vermuten, dass die digitale Rekrutierung weiterhin im Mittelpunkt stehen wird, und daher sollten Unternehmen ihre Zeit und ihre Bemühungen in die Anpassung und Qualitätsverbesserung ihrer Rekrutierungsstrategien investieren (Okolie & Irabor, 2017).

Warum digitaler Rekrutierungsprozess:

- Es ist eine effiziente und kostengünstige Lösung, die viel Zeit spart. Darüber hinaus entfallen alle lästigen Reisen im Rahmen des Rekrutierungsprozesses.
- Es handelt sich um eine hervorragende Lösung, die es Unternehmen ermöglicht, videobasierte Vorstellungsgespräche online zu planen und durchzuführen.
- Die digitale Rekrutierung umfasst auch viele automatisierte Funktionen, wie z. B. das Versenden von E-Mails, um das Ende eines Bewerbungsverfahrens mitzuteilen.
- Die heutige Welt ist technologiegetrieben und daher müssen Unternehmen fortschrittliche Lösungen einsetzen, die ihnen helfen, effizientere und lukrativere Rekrutierungen durchzuführen.
- Fachkräfte/Spezialisten können weltweit rekrutiert werden.

In Anbetracht der neuesten Trends und Chancen/Herausforderungen von Rekrutierungsstrategien wurde dieses Handbuch speziell für Ausbilder in Unternehmen entwickelt, um ihnen das beste Wissen zu vermitteln, wie man moderne Rekrutierungsstrategien einsetzt und vor allem, wie man die Aufmerksamkeit der Generation Z erreicht.

Quellen

- Acer for education (2019). [Infographic] Millennials vs Generation Z: how education is evolving. *Acer for education*. Available at: <https://acerforeducation.acer.com/education-trends/education-technology/infographic-millennials-vs-generation-z-how-education-is-evolving/> (Accessed: 1 September 2021)
- Association for career and technical education (2020) [Employ innovative learning methods to educate Generation Z students](https://www.acteonline.org/innovative-learning-for-gen-z/). ACTE online. Available at: <https://www.acteonline.org/innovative-learning-for-gen-z/> (Accessed: 1 September 2021)
- Bhupendra, S.H. & Swati, G.(2015). Opportunities and challenges of e- recruitment. *Journal of Management Engineering and Information Technology*, 2(2), 1-4.
- Carson, D. & Cromie, S. (1990). Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. *Journal of Consumer Marketing*, 7, 5-18, <https://10.1108/EJM0000000002578>.
- Chen, Y.-Y.K., Jaw, Y.-L. & Wu, B.-L. (2016). Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs. *Internet Research*, 26, 186-212. <https://10.1108/IntR-12-2013-0265>.
- EU (2012). *Evaluation of the SME Definition*. Available at <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5849c2fe-dcd9-410e-af37-1d375088e886>
- EU recommendation 2003/361. Available at <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
- Gil, N. (2018). What Millennials Should Learn From Generation Z. *Refinery29*. Available at: <https://www.refinery29.com/en-gb/2018/04/195492/what-is-generation-z> (Accessed: 31 August 2021)
- Guenther, J. (2018). Yes, you should market your therapy practice to generation Z. This is how to do it. *Therapy DEN*. Available at: <https://www.therapyden.com/news/how-to-market-your-therapy-practice-to-generation-z> (Accessed: 31 August 2021)
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2009). *Staffing Organisations* (6th ed.). New York: McGraw-Hill, Irwin
- Hudson, D. (2016) How to effectively teach Generation Z. *Relevant children's ministry*. Available at: <http://www.relevantchildrensministry.com/2016/04/how-to-effectively-teach-gen-z.html> (Accessed: 31 August 2021)

- IOT Records (2018). Generation z - how are they different from millennials? *IOT Records*. Available at: <https://www.iot-records.com/2018/02/generation-z-different-from-Millennials.html> (Accessed: 31 August 2021)
- Kerrin, M., & Kettley, P. (2003). *e-Recruitment: is it Delivering?* Institute for Employment Studies. IES Authors.
- Kim, S., & O'Connor, J. G. (2009). Assessing electronic recruitment implementation in state governments: issues and challenges. *Public Personnel Management*, 38, 47-66. <https://doi.org/10.1177/009102600903800104>
- Lundin, K. (2018). Post-Millennial Marketing: How to Market Effectively To Generation Z. *Crowdspring*. Available at: <https://www.crowdspring.com/blog/marketing-generation-z/> (Accessed: 31 August 2021)
- Maurer, S. D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons*, 50, 305-314. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.01.002>
- Flores, C. Q., & Rettig D. M. (2020). How Does Gen Z Learn, and What Do They Expect from Education? *Observatory. Institute for the future of education*. Available at: <https://observatory.tec.mx/edu-bits-2/gen-z-expectations-education-learning> (Accessed: 31 August 2021)
- Milotay, N. (2020). Next generation or lost generation? Children, young people and the pandemic. *EPRS European Parliamentary Research Service*. Available at: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI\(2020\)659404](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2020)659404) (Accessed: 31 August 2021)
- Miranda, C. (2020). Generation Z: Re-thinking Teaching and Learning Strategies. *Faculty Focus*. Available at: <https://www.facultyfocus.com/articles/teaching-and-learning/generation-z-re-thinking-teaching-and-learning-strategies/> (Accessed: 1 September 2021)
- Morin, R. (2015). Generation Z: the guiding light of the digital age. *Curatti: the editors of chaos*. Available at: <https://curatti.com/generation-z-new-flagship-digital-age/> (Accessed: 31 August 2021)
- Northern Illinois University Center for Innovative Teaching and Learning (2020). *Generation Z*. In *Instructional guide for university faculty and teaching assistants*. Available at: <https://www.niu.edu/citl/resources/guides/instructional-guide> (Accessed: 1 September 2021)
- OECD (2007). *Keynote paper on removing barriers to SME access to international markets*. Geneva: OECD February.

- OECD (2021). One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned to “build back better”. Available at https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1091_1091410-rxwx81cfwj&title=One-year-of-SME-and-entrepreneurship-policy-responses-to-COVID-19-Lessons-learned-to-build-back-better&_ga=2.228283032.449700415.1623401104-689530858.1623079419
- Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), 116-122
- Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościńska, K. (2020). Re-vision of future trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12, 70-90. <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0052>
- Quillen, A. (2018). The Workforce’s Newest Members: Generation Z. *Zero Cater*. Available at: <https://zerocater.com/blog/2018/06/04/workforce-newest-members-generation-z/> (Accessed: 1 September 2021)
- Scholz, C. (2016). Generazione Z, un bambino fuori dagli schemi diventa adulto. *Huffington post*. Available at: https://www.huffingtonpost.it/christian-scholz/generazione-z-un-bambino-fuori-dagli-schemi-diventa-adulto_b_7969880.html (Accessed: 31 August 2021)
- Smith, A. D. & Rupp, W. T. (2004). Managerial challenges of e-recruiting: extending the life cycle of new economy employees", *Online Information Review*, 28, 61-74. <https://doi.org/10.1108/14684520410522466>
- Sparks & Honey (2014) *Meet Generation Z: Forget everything you learned about millennials*. Slideshare.net. Available at: <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17> (Accessed: 31 August 2021)
- St. Amour, M. (2020). Report: Gen Z Open to Nontraditional Education. *Inside higher Ed*. Available at: <https://www.insidehighered.com/quicktakes/2020/06/25/report-gen-z-open-nontraditional-education> (Accessed: 1 September 2021)
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: the role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49, 305-329. <https://doi.org/10.1002/hrm.20347>
- Tarutė, A., Duobienė, J., Klovienė, L., Vitkauskaitė, E., & Varaniūtė, V. (2018). Identifying factors affecting digital transformation of SMEs. *ICEB 2018 Proceedings*, 64. <https://aisel.aisnet.org/iceb2018/64>
- The Guardian (2018). *We are the opposite of self-absorbed: what everyone gets wrong about Generation Z*. *The Guardian*. Available at: <http://www.theguardian.com/us->

[news/2018/aug/03/what-everyone-gets-wrong-about-generation-z-young-people-own-words](#) (Accessed: 31 August 2021)

University of Massachusetts Global (2020) *3 Generation Z traits today's teachers need to adapt to*. University of Massachusetts Global. Available at:

<https://www.umassglobal.edu/news-and-events/blog/generation-z-traits-teachers-need-to-adapt-to> (Accessed: 1 September 2021)

Vocational Training Centre (2019) *Generation Z In The Workplace*. CVTC. Available at:

<https://vocationaltrainingcentre.com/generation-z-in-the-workplace/> (Accessed: 1 September 2021)

Williams, A. (2015). Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z. *The New York*

Times. Available at: <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html> (Accessed: 31 August 2021)

Wingard, J. (2018). Training Generation Z. *Forbes*. Available at:

<https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/11/21/training-generation-z/?sh=7adfd5edbde0> (Accessed: 1 September 2021)

<https://t4lent.eu/index.php/talent-4-0-toolbox/tools-for-attracting-talent/>

<https://karrierebibel.de/e-recruiting/>

<https://jordansc.com/how-to-assess-soft-skills-during-the-recruitment-process/>

<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/how-to-hire-and-retain-generation-z>

<https://content.wisestep.com/digital-recruitment/>

<https://www.linkedin.com/pulse/overnight-changed-face-recruitment-covid-19-rohit-mehta>

<https://www.grin.com/document/175337>