



Krol, Bianca (Hrsg.)

## KCS Schriftenreihe Band 4

# Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks

Seng, Anja  
Fiesel, Laura  
Krol, Bianca

© 2012 by



MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
Tel. 0201 81004-351  
Fax 0201 81004-610

Verantwortlich für den Inhalt  
der Beiträge sind die jeweils  
genannten Autoren.

Kein Teil des Manuskriptes darf  
ohne schriftliche Genehmigung  
in irgendeiner Form – durch  
Fotokopie, Mikrofilm oder andere  
Verfahren – reproduziert werden.  
Auch die Rechte der Wiedergabe  
durch Vortrag oder ähnliche Wege  
bleiben vorbehalten.

ISSN 2191-3366

Seng, Anja · Fiesel, Laura · Krol, Bianca

## **Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks**

KCS KompetenzCentrum für Statistik und Empirie  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

KCS Schriftenreihe  
Band 4, Februar 2012

ISSN 2191-3366

Essen

Im Rahmen des Projektes „Intelligente regionale Wirtschaft“

Im Auftrag von:



BildungsCentrum  
der Wirtschaft

Gefördert durch:



EUROPÄISCHE UNION  
*Investition in unsere Zukunft*  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

Ministerium für Wirtschaft, Energie,  
Bauen, Wohnen und Verkehr  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**Inhalt**

1	Einleitung .....	6
2	Aktueller Kenntnisstand im Social Media Recruiting .....	9
2.1	Von Web 1.0 zu Web 2.0 .....	9
2.2	Kanäle und Plattformen .....	11
2.3	Kandidatenperspektive: Nutzer und Nutzerverhalten .....	15
2.4	Unternehmensperspektive: Rekrutierung via Social Media .....	20
2.5	Unternehmensbeispiele für Social Media Recruiting .....	31
2.6	Zwischenfazit .....	41
3	Empirische Studie zu Social Media Recruiting aus Kandidatenperspektive .....	43
3.1	Datenerhebung und Stichprobenbeschreibung .....	43
3.2	Studienergebnisse .....	45
4	Handlungsempfehlungen für Unternehmen .....	58
5	Fazit .....	66
6	Literaturverzeichnis .....	69

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Mögliche Kategorisierung von Social Media.....	12
Abbildung 2:	Durchschnittlich verbrachte Stunden mit Social Media Aktivitäten pro Woche .....	17
Abbildung 3:	Aktivitäten der Zielgruppen im Internet.....	18
Abbildung 4:	Nutzungszweck von Social Media aus Sicht der Zielgruppen.....	19
Abbildung 5:	Relevanz und Einsatz von Social Media aus Sicht von Unternehmen.....	22
Abbildung 6:	Genutzte Social Media Kanäle aus Sicht von Unternehmen .....	23
Abbildung 7:	Nutzungszweck von Social Media am Beispiel der Zielgruppe Studierende	24
Abbildung 8:	Zielgruppenseitige Bewertung der Nutzung von Social Media durch Unternehmen.....	24
Abbildung 9:	Nutzung von Social Media im Rahmen der Jobsuche .....	25
Abbildung 10:	Facebookseite von Accenture-Karriere .....	32
Abbildung 11:	Twitterkanal von Accenture-Karriere .....	33
Abbildung 12:	kununu-Auftritt von Accenture-Karriere .....	34
Abbildung 13:	Facebookseite von Bertelsmann „Create your own Career“ .....	36
Abbildung 14:	Twitterkanal von Bertelsmann „Create your own Career“ .....	37
Abbildung 15:	XING-Gruppe von Bertelsmann „Create your own Career“ .....	38
Abbildung 16:	Praktikanten-Blog von Bertelsmann „Create your own Career“ .....	39
Abbildung 17:	YouTube-Chanel von Bertelsmann „Create your own Career“ .....	40
Abbildung 18:	Altersverteilung der Stichprobe .....	43
Abbildung 19:	Berufsstand der Stichprobe.....	44
Abbildung 20:	Besuchte Schulform der Stichprobe.....	44
Abbildung 21:	Nutzung von Social Media Kanälen seitens der Befragten.....	45
Abbildung 22:	Zeitliche Nutzung der gewählten Social Media Kanäle.....	47
Abbildung 23:	Bewertung von Unternehmensaktivitäten in Social Media .....	48
Abbildung 24:	Kommunikationsverhalten in Social Media seitens der Befragten .....	49
Abbildung 25:	Fan/Follower/Freund-Aktivitäten der Befragten .....	49
Abbildung 26:	Bewertung von Bewerberscreening seitens der Unternehmen.....	50
Abbildung 27:	Aktuelles Job-Suche-Verhalten der Befragten .....	51
Abbildung 28:	Informationskanäle für die Jobsuche.....	52

Abbildung 29: Kontaktweg zu aktuellen Arbeitgebern .....	53
Abbildung 30: Informationsbedarf der Befragten.....	53
Abbildung 31: Onlinebewerbungsverhalten über Altersklassen .....	54
Abbildung 32: Wege der Onlinebewerbung .....	55
Abbildung 33: Bewerbungen per Smartphone .....	56
Abbildung 34: Ausgangspunkte für Social Media Recruiting .....	58
Abbildung 35: Ausgangsfragen zur Implementierung von Social Media Recruiting .....	60
Abbildung 36: Checkliste für den konzeptionellen Rahmen eines Social Media Recruiting .....	63
Abbildung 37: Neues Skillset für Recruiter.....	64

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Vergleich der Top 10 Internetseiten 2006 vs. 2011.....	11
Tabelle 2:	Zielgruppen differenziert Nutzung von Social Media Kanälen .....	17
Tabelle 3:	Erwartungen an Social Webauftritte von Arbeitgebern.....	26
Tabelle 4:	Aktivitäten von Accenture im Überblick (Stand Oktober 2011).....	31
Tabelle 5:	Aktivitäten von Bertelsmann im Überblick (Stand Oktober 2011).....	36
Tabelle 6:	Fragen eines Social Media Redaktionsplan.....	63

## 1 Einleitung

Der Rückgang der Beschäftigungszahlen in den letzten Jahren, der auf sinkenden Geburtenraten<sup>1</sup>, schwindenden Bevölkerungszahlen und einem negativen Wanderungssaldo<sup>2</sup> basiert, führt gemeinsam mit den gleichzeitig steigenden Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter<sup>3</sup> und der zunehmenden Marktdynamik<sup>4</sup> zu dem öffentlich diskutierten Fachkräftemangel. Die Diskussion wird zusätzlich angeheizt durch den aktuellen Bericht der OECD 2011, der zu dem Ergebnis kommt, dass Deutschland die Fachkräfte fehlen.<sup>5</sup> Besonders im Mittelstand verschärft sich – laut Recruiting Trends im Mittelstand 2011 – der Fachkräftemangel bei steigenden Personalbedarfen.<sup>6</sup>

Mit Blick auf diese Herausforderungen schreiben immer mehr Unternehmen dem Aufbau der Arbeitgebermarke eine große Bedeutung zu. Im Fokus stehen dabei die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter und die Bindung des bereits bestehenden Personals.<sup>7</sup> Der Rekrutierungsprozess der Zukunft muss sich an Kriterien messen lassen, „die über die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens entscheiden: Vorsprung durch Kosten, Zeit und Qualität“<sup>8</sup>. Parallel gewinnt im Rahmen der Technologiedynamik das Internet als etabliertes Informations- und Kommunikationsmedium immer weiter an Bedeutung.<sup>9</sup> So dient beispielsweise die Karrierehomepage bei der Informationssammlung über potentielle Arbeitgeber als wichtigste Informationsquelle für die Interessenten.<sup>10</sup> Auch die neuen Kanäle des Web 2.0<sup>11</sup> werden immer wichtiger.<sup>12</sup> Soziale Netzwerke<sup>13</sup>, Foren, Wikis, Bewertungsportale und weitere Plattformen werden verstärkt von potenziellen Bewerbern genutzt und bieten Potential zur Entwicklung der Arbeitgebermarke sowie für die Optimierung der Rekrutierung.<sup>14</sup> Facebook meldet derzeit über 500 Millionen Mitglieder<sup>15</sup>, bei Twitter werden täglich 200 Millionen Tweets platziert<sup>16</sup>, auf dem Arbeitgeberbewertungsportal kununu.com haben bereits mehr als

---

<sup>1</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2009a)

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2011)

<sup>3</sup> Vgl. Jetter (2008), S. 13

<sup>4</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 10 ff

<sup>5</sup> Vgl. OECD (2011), S. 14 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Weitzel, König, Laumer, Eckard, von Stetten (2011a), S. 5

<sup>7</sup> Vgl. Brickwedde (2011a), S. 9

<sup>8</sup> Jetter (2008), S. 19

<sup>9</sup> Vgl. ARD/ZDF Medienkommission (2010) S. 338

<sup>10</sup> Vgl. Weitzel, König, Laumer, Eckard, von Stetten (2010), S. 5

<sup>11</sup> Im Folgenden auch Social Media oder Social Web genannt.

<sup>12</sup> Vgl. Schreckenbach/Petry (2011a), S. 54

<sup>13</sup> Diese auch als Social Networks bezeichneten Netzwerke zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Mitglieder untereinander vernetzen und direkt miteinander kommunizieren können. Zu diesen Netzwerken zählen bspw. Facebook, Studi/Mein-VZ, XING und LinkedIn (vgl. Communities s.u.)

<sup>14</sup> Vgl. Beck/Hesse (2010), S. 14 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Heise (2010)

<sup>16</sup> Vgl. Vatter (2011)



150.000 Arbeitnehmer ihre Bewertung abgegeben<sup>17</sup> und das beruflich orientierte Netzwerk XING umfasst mittlerweile knapp 11 Millionen User.<sup>18</sup> Das Interesse der Unternehmen ist dementsprechend groß, dieses Kandidatenpotential für sich zu erschließen. Arbeitgeber können über diese Plattformen direkt mit potentiellen Bewerbern in Kontakt treten, Informationen austauschen und ein Feedback einholen. Die aktive Suche nach passenden Kandidaten gestaltet die Rekrutierung effektiver und der direkte Kontakt ermöglicht den Aufbau einer frühzeitigen Bindung. Ziele sind dabei gleichermaßen die Stärkung der Arbeitgebermarke sowie der Rekrutierungserfolg.

Laut der aktuellen Presse scheinen bereits zahlreiche Unternehmen verstärkt über das Internet zu rekrutieren; Arbeitgeber, die noch keine Präsenz in den bekannten sozialen Medien haben, gelten als weniger innovativ. Dem entgegen stehen Studienergebnisse die zeigen, dass die tatsächlichen Aktivitäten vieler Unternehmen im Web 2.0 doch noch zurückhaltend sind.<sup>19</sup> Dabei werden folgende Gründe genannt:<sup>20</sup>

- steigender Zeitaufwand sowie höhere personelle Kosten durch die Anforderung der direkten Kommunikation im Web 2.0,
- offene Unternehmenskultur als Grundlage für die Aktivitäten im Web 2.0,
- höherer administrativer Aufwand durch die Anpassung etablierter Prozesse.

Rekrutierung im Web 2.0 ist demnach ein hoch aktuelles Thema: einerseits die große Verbreitung, andererseits die (noch) zurückhaltende Nutzung seitens der Unternehmen bei zunehmendem Rekrutierungs- und Positionierungsdruck. Zielsetzung der vorliegenden Studie ist es, bestehende Erkenntnisse zu der Verbreitung und Nutzung von Social Media Recruiting aus Unternehmenssicht einerseits und aus der Kandidatensicht andererseits zu betrachten. Es gilt, auf Basis bestehender Veröffentlichungen und Studien zu diesem Thema den aktuellen Kenntnisstand zusammenzufassen und anhand ausgewählter Benchmarks konkrete Nutzungsansätze aufzuzeigen. Hierzu werden die Aktivitäten der Unternehmen Accenture und Bertelsmann exemplarisch dargestellt, die beide im letzten Jahr für ihre Social Media Aktivitäten ausgezeichnet wurden.<sup>21</sup> Anschließend wird im Rahmen einer empirischen Erhebung das Nutzungsverhalten der Kandidaten in Bezug auf Social Media allgemein sowie konkret im Hinblick auf den Bewerbungsprozess erfasst und analysiert:

- Inwieweit können Social Media in den Rekrutierungsprozess eingebunden werden?
- Welche Kanäle nutzen die unterschiedlichen Zielgruppen Schüler, Studierende und Young Professionals hierzu?

---

<sup>17</sup> Vgl. kununu (2011)

<sup>18</sup> Vgl. XING (2011):

<sup>19</sup> Vgl. Brickwedde (2011a), S. 20

<sup>20</sup> Brickwedde (2011b)

<sup>21</sup> Vgl. Trendence (2011); Arvato Medienfabrik (2011)

- Und wie reagieren junge Talente auf die direkte Ansprache von Unternehmen über soziale Netzwerke im Internet?

Abschließend werden die Ergebnisse der Sekundäranalyse mit den Erkenntnissen der empirischen Erhebung im Kontext betrachtet und in konkrete Handlungsempfehlungen und Implementierungsansätze für Unternehmen überführt.

## 2 Aktueller Kenntnisstand im Social Media Recruiting

### 2.1 Von Web 1.0 zu Web 2.0

Tim O'Reilly war es, der im Jahr 2005 den Begriff ‚Web 2.0‘ prägte und damit den Weg zu den heutigen Social Media aufzeigte<sup>22</sup>. Das Internet entwickelte sich damals vom Web 1.0 – mit vielen Konsumenten, aber wenigen Produzenten von Informationen und Inhalten – zu einem interaktiven Medium mit zahlreichen Anwendern, die sowohl Content konsumieren als auch generieren.<sup>23</sup> Diese Entwicklung kann vor allem auf drei Faktoren zurückgeführt werden:<sup>24</sup>

- schneller verfügbare Web-Technologien,
- zunehmende Reife der technischen Infrastruktur sowie
- sich änderndes Nutzungsverhalten der Internetuser.

So veränderten sich – und verändern sich immer noch – die Web-Technologien dahingehend, dass statische HTML-Seiten durch sogenannte Content-Management-Systeme unterstützt werden, die das Eingreifen auf Websites schnell und dynamisch ermöglichen. Zusätzlich sorgten neue Basistechnologien dafür, dass auch Anwender ohne Fachkenntnisse einen eigenen Webblog eröffnen, Daten online ablegen und per Video kommunizieren können.<sup>25</sup> Darüber hinaus wurde und wird der Ausbau der Infrastruktur in Form von Breitbandnetzen gefördert. So verfügten im Jahr 2009 bereits 73 % der privaten Haushalte in Deutschland über einen eigenen Internetzugang.<sup>26</sup> Junge Menschen wachsen heute mit dem Internet auf und nutzen dessen verschiedene Funktionalitäten für die Alltagskommunikation.<sup>27</sup>

Die Folgen sind „[d]igitale Medien, Inhalte und Technologien, die den Austausch und die Erstellung von Informationen ermöglichen“<sup>28</sup>, kurz gefasst: Social Media. Sie unterscheiden sich von klassischen Web 1.0-Angeboten vor allem durch das Merkmal der Interaktivität. Technische Strukturen ermöglichen es den Internetnutzern Inhalte zu generieren, weiterzuempfehlen und zu kommentieren. Ausgetauscht werden hauptsächlich Texte, Bild-, Audio- und Videodateien über Websites, Blogs, Wikis oder Plattformen. Informationen sind rund um die Uhr verfügbar, sie werden weitergeleitet und sind beliebig replizier- und speicherbar. Stehen sie einmal im Netz, lassen sie sich kaum ‚zurückholen‘. Dadurch ist in den letzten

---

<sup>22</sup> Vgl. Hass/Walsh/Kilian (2008), S. 24

<sup>23</sup> Vgl. Kollmann/Häsel (2007), S. 1

<sup>24</sup> Vgl. Hass/Walsh/Kilian (2008), S. 24

<sup>25</sup> Vgl. Schroll/Neef (2006)

<sup>26</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2009b), S. 24

<sup>27</sup> Vgl. Hass/Walsh/Kilian (2008), S. 24

<sup>28</sup> Trendence (2010), S. 3

Jahren online eine Dynamik entstanden, die dazu auffordert, das klassische Bild von sozialen Beziehungen zu überdenken.<sup>29</sup>

Abgeleitet daraus, ergibt sich für das Verhältnis zwischen Unternehmen und Bewerbern die Notwendigkeit, dieses neu zu reflektieren. So nimmt beispielsweise für Unternehmen die Bedeutung der bisherigen Mitarbeiter als Markenbotschafter erheblich zu. Nicht nur über persönliche Netzwerke werden individuelle Erfahrungen mit dem Arbeitgeber kommuniziert, sondern auch online. Bewertungsportale wie kununu.com laden bspw. dazu ein, eine Bewertung über das eigene Unternehmen abzugeben, die für die gesamte Internetgemeinschaft einsehbar ist.<sup>30</sup> „Vom altgedienten Konzept der einseitigen Kommunikation müssen sich Unternehmen in Zeiten von Facebook, Twitter und XING verabschieden.“<sup>31</sup> Denn auch diese Kanäle werden genutzt, um sich über Arbeitgeber auszutauschen. Positive Kommentare können für das Unternehmens- und insbesondere Arbeitgeberimage förderlich sein, negative umgekehrt schädlich.<sup>32</sup> „Das Besondere an Social Media ist ja, dass es sich um eine neue Kommunikationsform handelt: es entsteht nämlich ein Dialog und jeder kann ohne großen Aufwand zum Ersteller von Inhalten werden. Das bedeutet für das (Personal-)Marketing: es handelt sich nicht mehr nur um eine Push-Kommunikation, die vom Sender zum Empfänger gelangt, sondern es gibt einen Rück-Kanal. Jeder kann mit Jedem kommunizieren und Nutzer können ihre Meinungen [...] publizieren, woraus ein Gesamtbild entstehen kann.“<sup>33</sup>

Als weitere Herausforderung gilt die Schnellebigkeit des Internets. Mit rasanter Geschwindigkeit entwickeln sich neue Netzwerke, Plattformen und Blogs. Was heute noch aktuell ist, wird morgen nicht mehr genutzt.<sup>34</sup> Wie stark Social Media an Bedeutung gewinnen, zeigt ein Vergleich der Top 10 Internetseiten aus 2006 mit 2011 (vgl. Tabelle 1): Während in 2006 nur ein Social Media Kanal im Ranking vertreten ist, werden in 2011 bereits sechs Social Media Seiten genannt<sup>35</sup>. Berücksichtigt werden muss an dieser Stelle allerdings, dass die genannten Social Media aus dem Jahr 2011 zumeist erst kurz vor dem Jahr 2006 gegründet wurden.

---

<sup>29</sup> Vgl. Geißler (2010), S. 31

<sup>30</sup> Vgl. Saatkorn (2010a)

<sup>31</sup> Lenz/Leffers (2011)

<sup>32</sup> Vgl. Dunn (2011), S. 36

<sup>33</sup> Saatkorn (2011)

<sup>34</sup> Vgl. Netathlet (2011)

<sup>35</sup> Die sozialen Netzwerke sind in der Tabelle durch \* gekennzeichnet.

Platzierung	Top 10 Internetseiten 03/2006	Top 10 Internetseiten 08/2011
1.	Yahoo!	Google
2.	Microsoft	Facebook*
3.	MSN	YouTube*
4.	Google	Yahoo!
5.	AOL	Blogger*
6.	eBay	Baidu
7.	MapQuest	Wikipedia*
8.	Amazon	Live
9.	Real	Twitter*
10.	MySpace*	QQ*

Tabelle 1: Vergleich der Top 10 Internetseiten 2006 vs. 2011

Quelle: Schreckenbach, Petry (2011), S. 5 nach Nielsen (2011, für die Werte von 2006) und Alexa (2011, für die Werte von 2011)

Die Kanäle für Social Media Aktivitäten müssen demnach mit Blick auf die Möglichkeit einer langfristigen Positionierung sorgfältig ausgewählt und kontinuierlich beobachtet werden.

Weiterhin stellt sich für Unternehmen die Frage der Zielgruppenerreichbarkeit: Über welchen Kanal oder welche Plattform kann welche Zielgruppe erreicht werden? Mit welchem Ziel ist die jeweilige Zielgruppe in diesem Kanal unterwegs? Passt die Ansprache des Unternehmens dazu? Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen spielt es eine große Rolle, zu analysieren, in welchen Netzwerken sich die jeweilige Zielgruppe bewegt, um die Aktivitäten gezielt darauf auszurichten. Unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten ist eine intensive Analyse der vielfältigen Optionen sowie deren Abgleich mit der Zielsetzung des Unternehmens notwendig. Entsprechend werden im Folgenden zunächst verschiedene Kanäle und Plattformen des Social Web kategorisiert, bevor das Nutzerverhalten sowie aktuelle Entwicklungen im Social Media Recruiting näher beleuchtet werden.

## 2.2 Kanäle und Plattformen

Täglich treten Menschen über die sozialen Medien im Internet miteinander in Kontakt. Hierzu steht eine große Auswahl an unterschiedlichen Kanälen bereit, die dazu einladen sich auszutauschen. Differenziert werden können sie bspw. nach der Art der Anwendung. Daraus ergibt sich eine mögliche Kategorisierung in kollaborative Plattformen, Communities und Entertainment-Anbieter (vgl. Abbildung 1).<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Vgl. Hass/Walsh/Kilian (2008), S. 24



Abbildung 1: Mögliche Kategorisierung von Social Media  
Quelle: Trendence (2010), S. 6

- Kollaborative Plattformen dienen dem Informationsaustausch. Internetuser stellen ihr Wissen auf einer Plattform bereit und diskutieren über bereits bestehende Meldungen. Klassisch gehören hierzu Blogs wie gutefrage.net<sup>37</sup> sowie Wikipedia<sup>38</sup>, aber auch Handelsplattformen wie Amazon<sup>39</sup> und eBay<sup>40</sup> oder Bewertungsplattformen. Charakteristisch für diese Kanäle ist, dass die Informationsanbieter kaum persönliche Informationen von sich selbst preisgeben.
- In Communities möchten sich die Nutzer präsentieren, z. B. durch ein persönliches Profil, auf das Bilder, Nachrichten und Statusmeldungen hochgeladen werden können. Der Kontakt zu anderen Teilnehmern und damit die Schaffung eines sozialen Netzwerkes steht im Vordergrund.<sup>41</sup> Hierunter fallen soziale Netzwerke wie Face-

<sup>37</sup> Vgl. [www.gutefrage.de](http://www.gutefrage.de)

<sup>38</sup> Vgl. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

<sup>39</sup> Vgl. [www.amazon.de](http://www.amazon.de)

<sup>40</sup> Vgl. [www.ebay.de](http://www.ebay.de)

<sup>41</sup> Vgl. Geißler (2010), S. 31

book<sup>42</sup>, LinkedIn<sup>43</sup> oder Twitter<sup>44</sup> ebenso wie beruflich orientierte Netzwerke wie beispielsweise XING<sup>45</sup>.

- Auf Entertainment-Plattformen wird ‚User-Generated-Content‘ eingestellt, dessen Ziel es ist, die Nutzer zu unterhalten. Filmplattformen wie YouTube<sup>46</sup>, digitale Fotoalben wie Flickr<sup>47</sup> und Online-Rollenspiele wie World of Warcraft<sup>48</sup> werden dazu gezählt.

Die Vielfalt der Informations-, Kommunikations- und Interaktionsangebote im Internet ist groß. Abhängig von der Zielsetzung des Unternehmens in Bezug auf die umzusetzende(n) Social Media Aktivität(en), kann mit Hilfe der vorliegenden Kategorisierung eine passende Anwendung unter Branding- und Rekrutierungs-Gesichtspunkten ausgewählt werden.

Kollaborative Plattformen regen die öffentliche Diskussion an. Aus Unternehmenssicht ist es hier möglich, ein relativ authentisches, realistisches Arbeitgeberimage aufzubauen, da verschiedene Perspektiven aufeinander treffen – immer mit dem Risiko, dass mögliche Missstände offen gelegt und in den Communities diskutiert werden. So bietet Wikipedia eine kostengünstige und vergleichsweise einfache Möglichkeit, das eigene Unternehmen via selbst erstelltem Textbeitrag auf einer externen Plattform vorzustellen. Auf Bewertungsplattformen wie kununu.com besteht die Möglichkeit, neben der Bewertung seitens der Nutzer eine Selbstdarstellung (kostenpflichtig) zu hinterlegen. Interessenten können somit bestmöglich Selbst- und Fremdbild abgleichen und sich daraus eine eigene Meinung bilden.<sup>49</sup> Unternehmenseigene Blogs ermöglichen eine kurzfristige und authentische Kommunikation aktueller Inhalte mit Dialog-Option; besonders die Möglichkeit zur inhaltlichen Tiefe ist attraktiv. Voraussetzung ist allerdings die individuelle Betreuung des Blogs. So wird beispielsweise für einen eigenen Karriereblog empfohlen, mindestens alle zwei Woche einen neuen Beitrag einzustellen sowie regelmäßig mögliche Kommentare zu lesen und kurzfristig darauf zu reagieren.<sup>50</sup> Neben Einträgen in einem Unternehmensblog kann es auch Verweise in anderen Blogs auf das eigene Unternehmen geben. Ein sogenanntes Blog Monitoring ermöglicht es, eine Transparenz darüber zu erlangen, wo und was über das eigene Unternehmen auf anderen Plattformen geschrieben wird und dies ggf. zu kommentieren.<sup>51</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. [www.facebook.de](http://www.facebook.de)

<sup>43</sup> Vgl. [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

<sup>44</sup> Vgl. [www.twitter.com](http://www.twitter.com)

<sup>45</sup> Vgl. [www.xing.com](http://www.xing.com)

<sup>46</sup> Vgl. [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

<sup>47</sup> Vgl. [www.flickr.com](http://www.flickr.com)

<sup>48</sup> Vgl. [www.eu-battle-net/World\\_of\\_Warcraft.de](http://www.eu-battle-net/World_of_Warcraft.de)

<sup>49</sup> Diese Option ist i.d.R. mit Platzierungskosten verbunden sowie mit überschaubaren Personalressourcen zur kontinuierlichen Pflege des Auftritts.

<sup>50</sup> Vgl. Dutta (2011), S. 29

<sup>51</sup> Vgl. Social Media Monitoring (2011)

Communities zielen auf die Selbstdarstellung Einzelner mit der Möglichkeit zum direkten Kontakt zwischen den Nutzern; sie haben zumeist die Möglichkeit der Multimedialität. Sie bieten damit den Unternehmen eine Plattform zur Präsentation bspw. durch Einzelpersonen<sup>52</sup> und somit eine Austauschmöglichkeit mit (potentiellen) Bewerbern und/oder Mitarbeitern. Es besteht die Möglichkeit, im persönlichen Kontakt ein authentisches Bild vom Unternehmen zu vermitteln. Der sich entwickelnde Dialog zeigt ‚das Unternehmen zum Anfassen‘ – gern auch in Echtzeit. Die Unternehmenskultur, der Umgang miteinander und Arbeitsinhalte können schnell und authentisch ‚auf Augenhöhe‘ kommuniziert werden. Voraussetzungen sind ein gewisser Mut zu Offenheit und Transparenz ebenso wie Mitarbeiter, die kontinuierlich einen solchen Dialog begleiten. So erfordert eine Unternehmens- bzw. Karriereseite auf Facebook neben relevanten Informationen eine kontinuierliche und aktive Pflege seitens des Unternehmens.

Etwas anders funktioniert das beruflich orientierte Netzwerk XING, in dem das Unternehmen einmalig ein Unternehmensprofil einstellt und darüber eine automatische Verknüpfung mit den Mitarbeitern erreicht. Interessenten können somit die Mitarbeiter unkompliziert erreichen und nach ihren Erfahrungen befragen. Weiterhin bietet dieses Netzwerk aufgrund umfangreicher Suchoptionen und einer sog. ‚Recruiter-Mitgliedschaft‘ gute Möglichkeiten zur aktiven Ansprache potentieller Kandidaten.<sup>53</sup> Der Dialog findet hier also eher bilateral als in Gruppen statt.

Entertainment-Plattformen zielen auf die Unterhaltung der Internetnutzer. Unternehmen haben die Möglichkeit, in visueller Form Unternehmenskultur, Arbeitsweisen und spezifische Jobs vorzustellen. Zu beachten ist, dass im Vergleich zum TV die Nutzer hier selbst entscheiden, ob sie einen Werbefilm sehen möchten oder nicht.<sup>54</sup> Dadurch ergeben sich besondere Anforderungen an Online-Filme, die entsprechend der Zielsetzung des Arbeitgebers zu berücksichtigen sind. „Nicht zu vernachlässigen sind neben den inhaltlichen auch die technischen Aspekte. Denn auch hier muss ein Unternehmen, das seinen Ruf als innovativer Arbeitgeber festigen möchte, beweisen: Wir sind auf der Höhe der Zeit und wissen, was unsere Zielgruppe erwartet.“<sup>55</sup>

Eine solche Form der Kategorisierung der verschiedenen Social Media Kanäle bietet erste Anknüpfungspunkte für die Planung: Welcher Form des Austausches möchte das Unter-

---

<sup>52</sup> Zu beachten ist, dass der Auftritt in Communities sich von Gestaltung, Inhalten und Tonalität der Karrierewebsite des Unternehmens unterscheidet. Die Grundaussagen stimmen überein, die Communities bieten jedoch sehr viel mehr Möglichkeiten zu einer persönlichen Selbstdarstellung als es eine Corporate Website bieten kann.

<sup>53</sup> Unter <http://recruitembership.xing.com/index.html?deutsch> finden sich nähere Informationen zu dieser Form der Kooperation.

<sup>54</sup> Vgl. Heiser (2009), S. 14 ff.

<sup>55</sup> Drews (2011), S. 67



nehmen sich stellen? Welche Ressourcen können investiert werden? Diese Fragen gilt es im Kontext mit dem Nutzerverhalten der definierten Zielgruppe zu reflektieren, um geeignete Wege für den Unternehmensauftritt im Web 2.0 und für Social Media Recruiting zu identifizieren.

### 2.3 Kandidatenperspektive: Nutzer und Nutzerverhalten

Schüler, Studierende und Young Professionals sind die drei Zielgruppen, die aktuell von größter Bedeutung für Unternehmen sind, wenn es um Nachwuchssicherung geht.<sup>56</sup>

Da pro Jahr fast 50.000 Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben<sup>57</sup>, gewinnen Ansprache und Rekrutierung von qualifizierten Schülern für Ausbildungsplätze zunehmend an Bedeutung. Einerseits wird von den Ausbildungsstätten festgestellt, dass die Qualifikationen der Bewerber ungenügend seien, d. h. die Qualität der Bewerber nachlässt.<sup>58</sup> Andererseits ist die Anzahl der Schüler aufgrund des demographischen Wandels bis 2020 um 20 % rückläufig, d. h. künftig ist auch mit sinkender Quantität zu rechnen.<sup>59</sup> Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie verstärkt um die Zielgruppe der 15- bis 19-jährigen, die kurz vor dem Schulabschluss stehen, werben und neue Rekrutierungswege einschlagen sollten, um sich bei geeigneten Kandidaten frühzeitig zu positionieren.

Entscheiden sich Schüler nicht für den Weg einer Berufsausbildung sondern für ein Studium, stellen sie ebenfalls eine wichtige Gruppe potentieller Mitarbeiter da. Studierende und Hochschulabsolventen sind als Führungsnachwuchskräfte bei Arbeitgebern besonders gefragt, zumal gerade in Deutschland im Vergleich zu den anderen OECD-Ländern zu wenige junge Menschen ihr Studium beenden.<sup>60</sup> Besonders in den MINT-Bereichen, d. h. Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, fehlen die Fachkräfte, die zur Erhaltung und Steigerung der Wirtschaftsleistung dringend benötigt werden.<sup>61</sup>

Auch die Zielgruppe der Young Professionals, zumeist Akademiker mit etwa 2-5 Jahren Berufserfahrung und einem Durchschnittsalter von etwa 30 Jahren<sup>62</sup>, sind für Unternehmen relevant, wenn es darum geht, Stellen zu besetzen, bei denen erste Berufserfahrungen erforderlich sind. Hier gilt es für Unternehmen, zum einen Programme zu entwickeln, um bestehende Mitarbeiter längerfristig an sich zu binden und sie nicht an Konkurrenz-Arbeitgeber

---

<sup>56</sup> Vgl. Schuhmacher/Geschwill (2009), S. 41

<sup>57</sup> Vgl. DIHK (2011), S. 19; DIHK (2010), S. 17; DIHK (2009), S. 12

<sup>58</sup> Vgl. DIHK (2011), S. 21

<sup>59</sup> Vgl. Saatkorn (2010b)

<sup>60</sup> Vgl. OECD (2011), S. 71 ff.

<sup>61</sup> Vgl. MINT (2011)

<sup>62</sup> Vgl. Oberhaus (2005)

zu verlieren. Zum anderen ist es ggfs. notwendig, diese attraktive Gruppe von anderen Unternehmen abzuwerben.<sup>63</sup>

Ob, wo und wie können Unternehmen diese unterschiedlichen Zielgruppen via Social Media erreichen? Welche Kommunikationskanäle nutzen sie im beruflichen und im privaten Kontext? Wo können Unternehmen sie am besten ansprechen? Ansatzpunkte für die Entwicklung einer entsprechenden Kommunikationsstrategie bieten verschiedene aktuelle Studien, die das Nutzer- und Kommunikationsverhalten von Schülern, Studierenden, Absolventen und Young Professionals im Internet skizzieren. Ausgewählte Ergebnisse werden im Folgenden zusammengestellt und als Ausgangspunkt für Überlegungen zur Rekrutierung der ‚Young Talents‘<sup>64</sup> via Social Media genutzt.

Unabhängig vom Alter und Erfahrungsgrad ist zielgruppenübergreifend eine steigende Nutzung des Internets zu beobachten.<sup>65</sup> Wie die aktuelle Shell Jugendstudie zeigt, hatten im Jahr 2002 gerade einmal 66 % der 14- bis 25-jährigen Zugang zum Internet, wohingegen es 2010 schon 96 % waren.<sup>66</sup> Dabei besteht nur ein geringfügiger Unterschied hinsichtlich der Kriterien Geschlecht, soziale Herkunft oder Alter.<sup>67</sup> In einer Woche verbringen die drei Zielgruppen durchschnittlich 16,1 Stunden im Internet, im Jahr 2006 waren es noch 11,55 Stunden.<sup>68</sup> Von den 16,1 Stunden verbringen sie durchschnittlich 7,1 Stunden mit Aktivitäten in Social Media<sup>69</sup>, wobei die Nutzungsdauer mit zunehmendem Alter abnimmt (vgl. Abbildung 2).

---

<sup>63</sup> Vgl. Universum (2007)

<sup>64</sup> ‚Young Talents‘ wird im Folgenden als übergeordneter Begriff für die drei Zielgruppen Schüler, Studierende, Absolventen und Young Professionals verwendet.

<sup>65</sup> Vgl. Albert/Hurrelmann/Quenzel/TNS Infratest Sozialforschung (2010), S. 103

<sup>66</sup> Vgl. Albert et al. (2010), S. 102

<sup>67</sup> Vgl. Albert et al. (2010), S. 102

<sup>68</sup> Vgl. Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2010), S. 28

<sup>69</sup> Vgl. Trendence (2010), S. 18

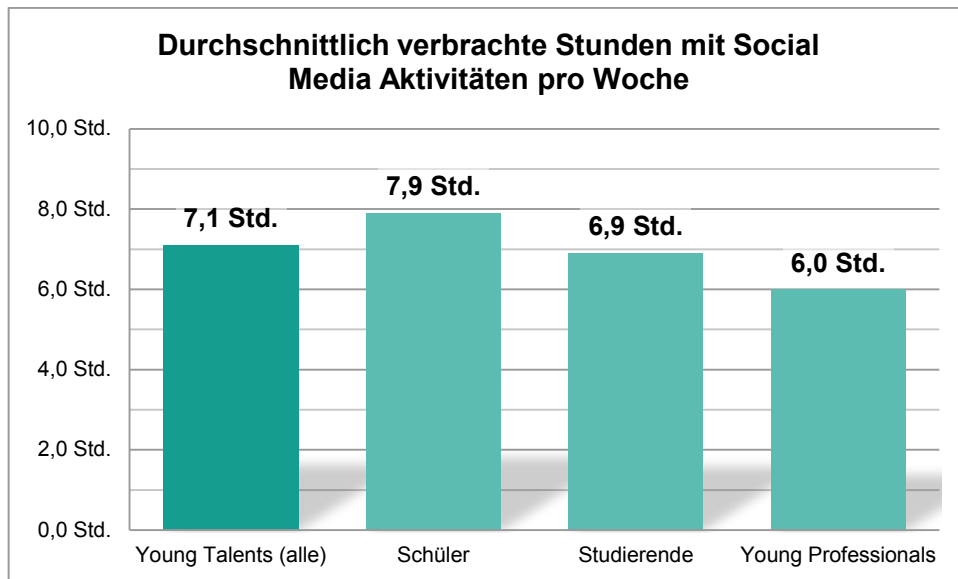


Abbildung 2: Durchschnittlich verbrachte Stunden mit Social Media Aktivitäten pro Woche  
Quelle: Trendence (2010), S. 10

Bestätigt wird der Vormarsch des Internets ebenfalls durch die ARD- und ZDF-Onlinestudie (2007). „Aufgewachsen mit dem Internet zählen die heute 14-29-jährigen noch am ehesten zu jenen Medienkonsumenten, die das Internet als Allround-Medium für sich erschlossen haben. Im Gegensatz zu den Generationen vor ihnen, für die der funktional-kommunikative Aspekt des Internets im Vordergrund steht, nutzen sie die Möglichkeiten des Netzes in seiner ganzen Breite, vor allem die unterhaltenden Webangebote.“<sup>70</sup> Während die über 50-jährigen das Internet überwiegend zur Informationssuche (85 %) nutzen und nur zu 6 % zur Unterhaltung, spielt für die 14-19-jährigen die Unterhaltung mit 47 % die größere Rolle (Information 32 %).<sup>71</sup>

Ist das Internet mittlerweile ‚Kommunikationsmedium Nr. 1‘, stellt sich die Frage, welche Plattformen die Young Talents speziell im Social Web nutzen. Diese sind laut Social Media Navigator (2010) Facebook, YouTube und Wikipedia (vgl. Tabelle 2).

Rang	Schüler	Studierende	Young Professionals
1.	YouTube	StudiVZ	Facebook
2.	Facebook	Facebook	Wikipedia
3.	Wikipedia	Wikipedia	XING
4.	SchülerVZ	YouTube	StudiVZ

Tabelle 2: Zielgruppen differenziert Nutzung von Social Media Kanälen  
Quelle: Social Media Navigator (2010), S. 27.

<sup>70</sup> Schulmeister (2008), S. 72

<sup>71</sup> Vgl. ARD/ZDF Medienkommission (2007), S. 368

Die von Kienbaum durchgeführte Social Media Studie (2010) bestätigt dieses Ergebnis. Sie zeigt bei der Frage nach dem bevorzugten sozialen Netzwerk eine deutliche Präferenz für StudiVZ und Facebook.<sup>72</sup> Das beruflich orientierte Netzwerk XING erscheint – über alle Zielgruppen hinweg betrachtet – weniger relevant: es liegt im Social Media Navigator (2010) auf dem siebten Rang. Doch zeigt eine Differenzierung nach Zielgruppen, dass dieser Kanal mit zunehmender Berufserfahrung deutlich stärker frequentiert ist (vgl. Tabelle 2).

Insgesamt zeigt sich, dass alle drei Kategorien von Social Media Kanälen Relevanz besitzen: Die Zielgruppen nutzen mit Wikipedia eine kollaborative Plattform, mit Facebook eine Community und mit YouTube einen Entertainment-Kanal.

Neben der Frage, welche Kanäle grundsätzlich im Web 2.0 genutzt werden, stellt sich die Frage nach den Nutzungsgewohnheiten im Internet. Eine umfangreiche Analyse führt Schulmeister (2008) zu dem Ergebnis, dass das Internet gerade für die Zielgruppe der Schüler „ein Alltagswerkzeug [darstellt], dessen vorwiegender Zweck die Kommunikation ist, um den Kontakt zu den Peers zu erhalten und zu organisieren“<sup>73</sup> (vgl. Abbildung 3).

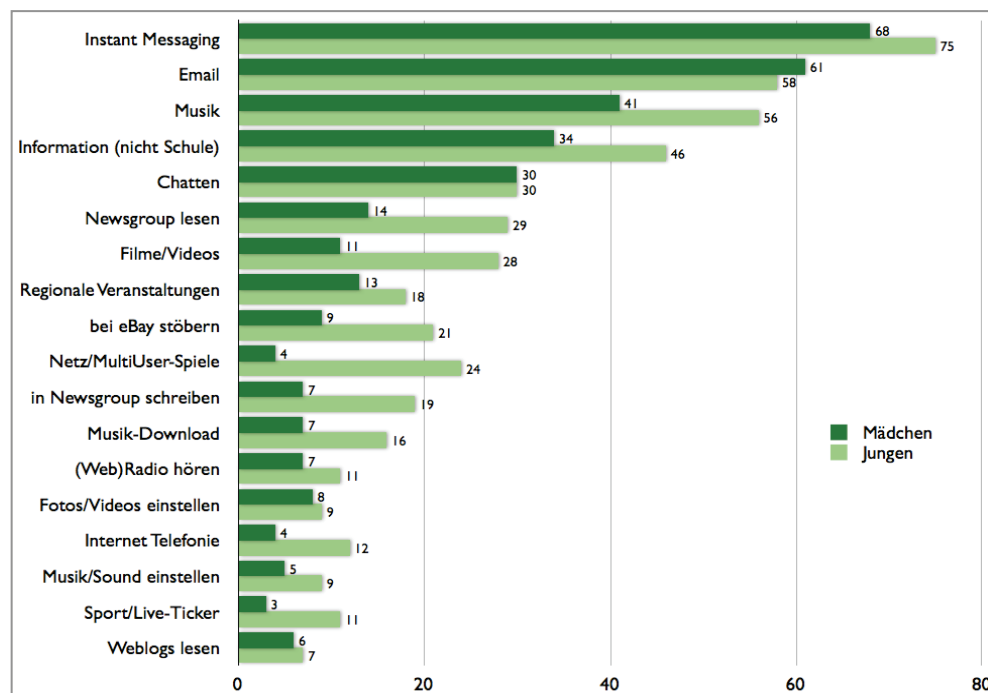


Abbildung 3: Aktivitäten der Zielgruppen im Internet  
Quelle: Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2007), S. 42

<sup>72</sup> Vgl. Kienbaum Communications (2010), S. 3

<sup>73</sup> Schulmeister (2008), S. 93

Diese Feststellung bestätigt auch die bereits zitierte Studie von Kienbaum (2010): soziale Netzwerke werden am häufigsten für Kontaktpflege und -gewinnung genutzt. Dies zeigt die Aussage „Ich nutze private soziale Netzwerke in erster Linie...“ (vgl. Abbildung 4).

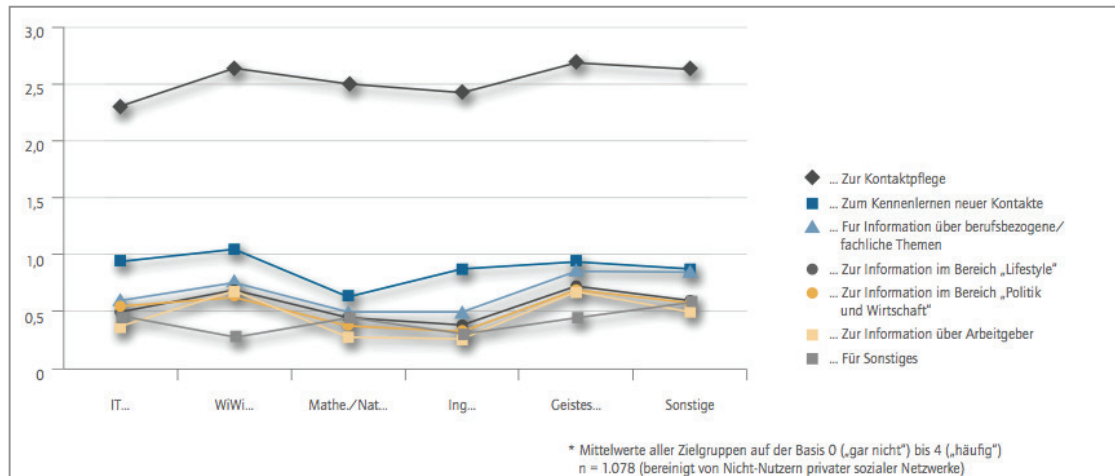


Abbildung 4: Nutzungszweck von Social Media aus Sicht der Zielgruppen  
Quelle: Kienbaum Communications (2010), S. 5.

Auch der Social Media Navigator (2010) stützt diese Erkenntnis. Bei der Frage, welchen Aktivitäten Young Talents im Internet nachgehen, zeigt sich, dass der Austausch untereinander in Form von Chats, E-Mails und Beiträgen die größte Bedeutung hat, ebenso wie das Informationsbedürfnis über andere Personen, das über Kommunikationskanäle wie Facebook, StudiVZ und XING gestillt wird.<sup>74</sup>

Neben den genutzten Kanälen und den Nutzungsgewohnheiten in Social Media stellt sich zunehmend die Frage, wie die Zielgruppen überhaupt ins Internet gehen. Etwa 50 % der Young Talents nutzen mittlerweile ein Mobiltelefon, um Social Networking zu betreiben.<sup>75</sup> Dabei nimmt die Nutzung von bedienerfreundlichen Mobiltelefonen und Smartphones weiter zu. Etwa 80 % der Besitzer dieses Telefontyps besuchen täglich das Internet.<sup>76</sup> Neben den Social Media werden häufig sog. Apps verwendet – spezifische Anwendungsprogramme für das Mobiltelefon. Allein im Jahr 2010 wurden in Deutschland 900 Millionen Apps heruntergeladen.<sup>77</sup> Bei der Gestaltung des Internetauftritts – sei es über Social Media oder klassisch über die Karrierewebsite des Unternehmens – sollte also berücksichtigt werden, dass diese Auftritte auch für mobile Endgeräte optimiert sind.<sup>78</sup>

<sup>74</sup> Vgl. Trendence (2010), S. 8

<sup>75</sup> Vgl. Trendence (2010), S. 8

<sup>76</sup> Vgl. Accenture (2010), S. 6

<sup>77</sup> Aktuelle Downloadzahlen lassen sich unter <http://winfuture.de/news,61422.html> verfolgen.

<sup>78</sup> Vgl. Jäger/Böhm (2010), S. 6 ff.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Young Talents online sind. Es werden sämtliche Kategorien von Social Media Plattformen genutzt, wobei abhängig vom Alter gewisse Präferenzen festzustellen sind. Das Internet dient zur Befriedigung des Informations- und Unterhaltungsbedürfnisses, zum Austausch mit den Peers. Inwieweit Unternehmen dieses Kommunikationsverhalten für die Rekrutierung nutzen können und wie die Young Talents diese Aktivitäten einschätzen, wird im Folgenden betrachtet.

## 2.4 Unternehmensperspektive: Rekrutierung via Social Media

Rekrutierung bedeutet für Unternehmen die Besetzung einer vakanten Position mit einem – den Stellenanforderungen entsprechend – qualifizierten Kandidaten.<sup>79</sup> Bezugnehmend auf Jetter (2008) umfasst der Rekrutierungs-Prozess folgende allgemeine Prozessschritte:<sup>80</sup>

- ‚Planning‘: Planung beginnt mit der quantitativen und qualitativen Personalbedarfsplanung bis hin zur Planung der Ausschreibung und der einzusetzenden Kanäle.
- ‚Awareness and Attraction‘: Imagewerbung zielt auf den Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages durch zielgruppenorientierte Maßnahmen des Personalmarketing ab.
- ‚Scouting‘: Bewerbersuche und -gewinnung beziehen sich auf die Aktivitäten zur konkreten Suche nach geeigneten Kandidaten, d. h. von Mediaplanung bis zur Gestaltung und Schaltung von Stellenanzeigen, Entwicklung und Betreuung von Talent-Pools sowie Bewerberadministration.
- ‚Selection‘: Auswahl bezeichnet Vorauswahl, Einsatz von Auswahlverfahren und Entscheidungsfindung.
- ‚Closing‘: Einstellung umfasst Unterbreitung und Verhandlung des Angebots bis zur Unterschrift seitens des Kandidaten.
- ‚Retaining‘: Bindung ist die Phase nach der eigentlichen Einstellung zum langfristigen Halten der Mitarbeiter und gehört somit nur im weiteren Sinne zur Rekrutierung.

Social Media Recruiting meint entsprechend die Nutzung von Web 2.0 zur Abwicklung des Rekrutierungs-Prozesses. In der vorliegenden Betrachtung werden im Wesentlichen die Schritte ‚Awareness, Attraction und Scouting‘ betrachtet, da der Fokus auf der erfolgreichen Kommunikation einer Vakanz und Ansprache geeigneter Kandidaten liegt.

Allgemein bereiten Stellenanzeigen den Weg zur Ansprache potentieller Bewerber und Gewinnung neuer Mitarbeiter.<sup>81</sup> Seit Ende der 90er Jahre – mit Etablierung der ersten Onlines-

---

<sup>79</sup> Vgl. Jetter (2008), S. 72

<sup>80</sup> Vgl. Jetter (2008), S. 19 f.

<sup>81</sup> Vgl. Trost (2010)

tellenbörsen – setzen Unternehmen nicht mehr nur auf Printmedien, sondern platzieren ihre vakanten Jobangebote zunehmend online.<sup>82</sup> Eine aktuelle Studie zeigt, dass heute sogar „der Großteil der tatsächlichen Einstellungen auf eine Stellenanzeige im Internet zurückzuführen“<sup>83</sup> ist. Über 40 % der Bewerbungen sowie knapp 40 % der Einstellungen werden über diesen Kanal generiert.<sup>84</sup> Dazu passt, dass auch für Bewerber Jobbörsen und Karrierewebsites der Unternehmen mittlerweile die wichtigsten Informationsquellen über Arbeitgeber darstellen (vgl. Kapitel 1).

An dieser Stelle sei bemerkt, dass trotz der Attraktivität des Internets auch andere Beschaffungskanäle an Relevanz behalten. Stellenanzeigen werden nach wie vor in Printmedien geschaltet – wenn auch mit sinkender Tendenz.<sup>85</sup> Unternehmen bestätigen jedoch, dass die Zufriedenheit mit den auf diesem Weg gewonnen Mitarbeitern – ebenso wie mit jenen über persönliche Netzwerke<sup>86</sup> – noch immer am größten ist.<sup>87</sup>

Mit der skizzierten Entwicklung vom Web 1.0 zu Web 2.0 ergeben sich für den Rekrutierungs-Prozess neue Handlungsfelder. Auf die Frage, wie sich die Bedeutung von ausgewählten Rekrutierungs-Themen in 2011 im Vergleich zu 2010 im Unternehmen verändert hat, weisen die im Recruiting Report 2011 befragten Unternehmen dem Thema Social Media Recruiting höchste Relevanz zu.<sup>88</sup> Weiter befragt, zeigen sie sich aber in der tatsächlichen Umsetzung eher zögerlich (vgl. Abbildung 5).

---

<sup>82</sup> Vgl. Drumm (2008), S. 282

<sup>83</sup> Weitzel et al. (2011a), S. 5

<sup>84</sup> Vgl. Brickwedde (2011a), S. 21

<sup>85</sup> Vgl. Brickwedde (2011a), S. 22

<sup>86</sup> Vgl. Hermeier/Krol/Vosberg (2009), S. 9

<sup>87</sup> Vgl. Weitzel et al. (2011c), S. 6

<sup>88</sup> Vgl. Brickwedde (2011a), S. 10



Abbildung 5: Relevanz und Einsatz von Social Media aus Sicht von Unternehmen  
Quelle: Brickwedde (2010), S. 13

Unternehmen sind also trotz der erkannten Bedeutung von Social Media Recruiting bei der Umsetzung noch zurückhaltend.<sup>89</sup> Laut einer aktuellen Studie stellen gerade einmal 12,7 % der befragten Unternehmen regelmäßig aktuelle Stellenanzeigen auf XING ein. Bei Twitter (7,5 %), Facebook (6,8 %) und LinkedIn (6 %) sind es noch weniger. Zusätzlich nutzen

<sup>89</sup> Vgl. Weitzel et al. (2011c), S. 4 f.



12,9 % Facebook, 9,2 % Twitter und 8,3 % YouTube zu Imagezwecken. Karrierenetzwerke wie XING (18 %) und LinkedIn (16 %) werden darüber hinaus auch für die aktive Suche nach Kandidaten genutzt.<sup>90</sup>

Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt eine andere Studie, nach der XING und Facebook ebenfalls die höchste Bedeutung zukommt und die ebenso zeigt, dass Blogs und Twitter vergleichsweise wenig genutzt werden (vgl. Abbildung 6).

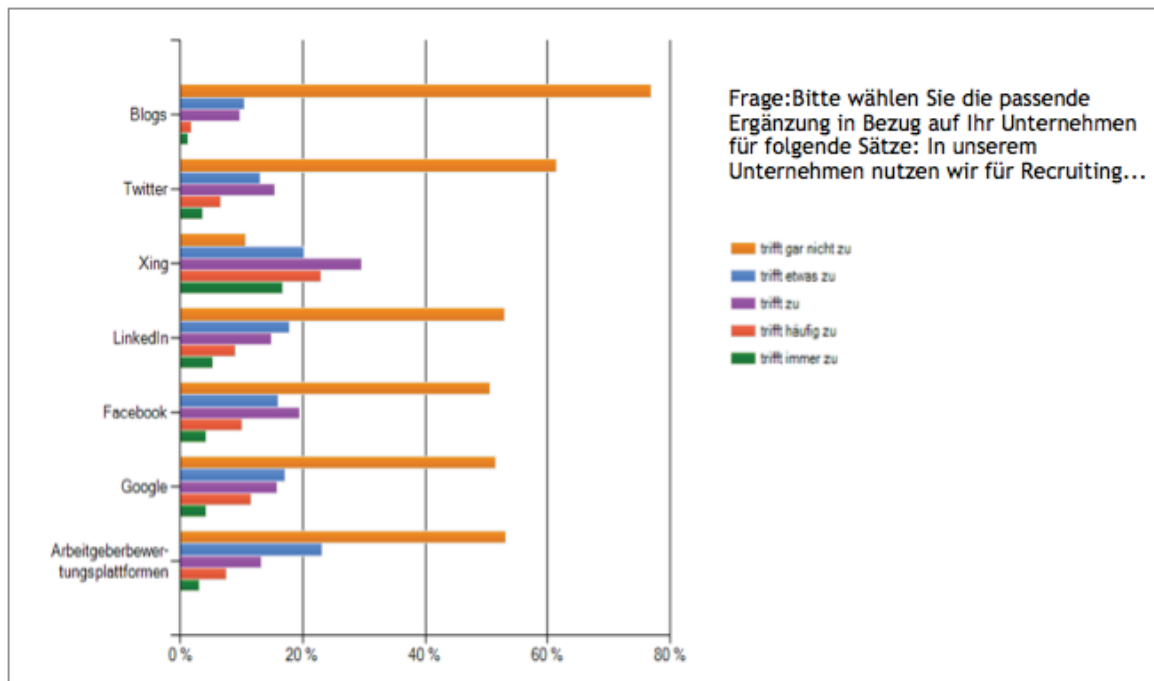


Abbildung 6: Genutzte Social Media Kanäle aus Sicht von Unternehmen

Quelle: Brickwedde (2011), S. 20

Die Unternehmen sehen den Herausforderungen des Web 2.0 noch zögerlich entgegen: „Hier eine App, dort ein wenig twittern – fertig ist die schöne Welt des Personalmarketings. Noch vor wenigen Jahren druckte man die Arbeitswelt in schillerndsten Farben auf Hochglanzpapier. Doch wer nun den interaktiven Raum betritt, muss neue Bedingungen akzeptieren.“<sup>91</sup> Denn Social Media hat seinen kulturellen Schwerpunkt eher im privaten Bereich, so dass die Nutzung dieser Medien für Rekrutierungs-Aktivitäten entsprechend schwierig ist.<sup>92</sup> „Insgesamt wird die Präsenz von Arbeitgebern in privaten Social Networks von den Usern nicht positiv aufgenommen, da die Nutzung dieser Portale vorwiegend dem Privatleben zugerechnet wird.“<sup>93</sup> Im Vergleich zeigt sich deutlich die positive Einstellung gegenüber dem

<sup>90</sup> Vgl. Weitzel et al. (2011c) S. 6

<sup>91</sup> Gertz (2011), S. 10

<sup>92</sup> Vgl. Trendence (2010), S. 36

<sup>93</sup> Kienbaum Communications (2010), S. 6.

beruflich orientierten Netzwerk XING (vgl. Abbildung 7), in dem Karrierethemen überwiegend positiv gesehen werden.

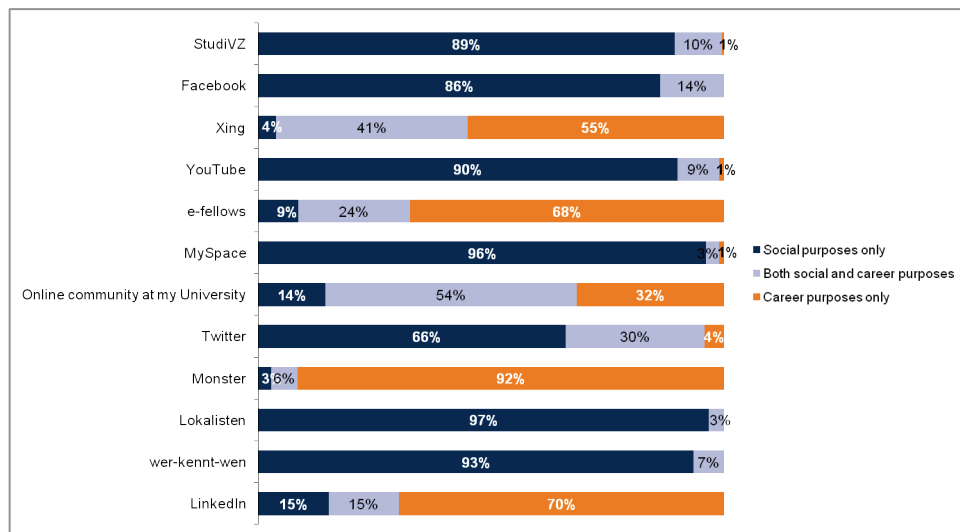


Abbildung 7: Nutzungszweck von Social Media am Beispiel der Zielgruppe Studierende  
Quelle: Universum (2010)

Die Haltung seitens der Young Talents gegenüber der kommerziellen Nutzung durch die Unternehmen von Social Media ist entsprechend verhalten (vgl. Abbildung 8); besonders unter den technisch ausgerichteten Studierenden ist diese Haltung deutlich negativer<sup>94</sup>.

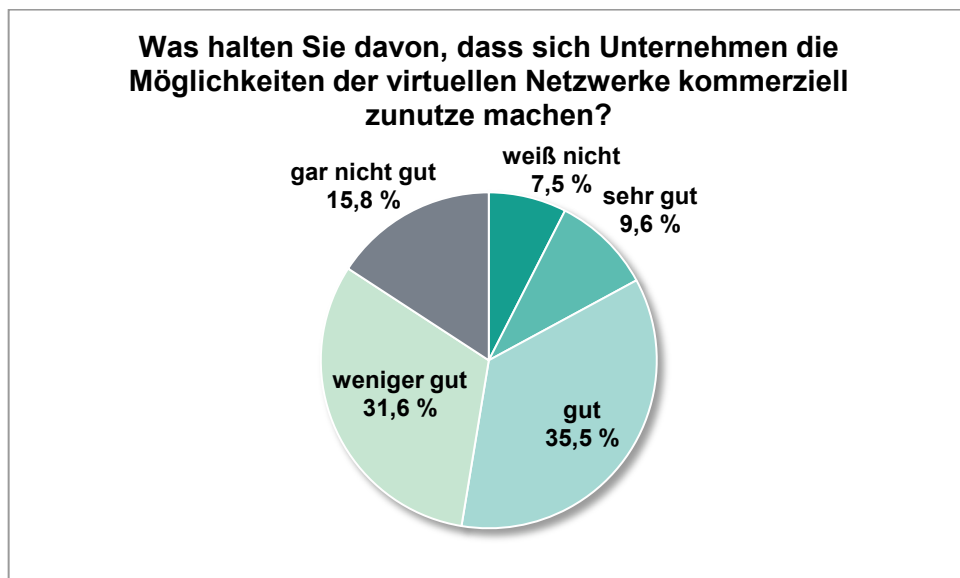


Abbildung 8: Zielgruppenseitige Bewertung der Nutzung von Social Media durch Unternehmen  
Quelle: Trendence (2010), S. 37.

<sup>94</sup> Vgl. Trendence (2010), S. 37.

Entsprechend nutzt die Zielgruppe Social Media bisher im Kontext mit Jobsuche eher verhalten oder sie plant die Nutzung nur dann, wenn auf anderen Wegen keine Stelle gefunden wird.<sup>95</sup> Eine differenzierte Zielgruppenbetrachtung zeigt, dass die Offenheit für Social Media Recruiting mit zunehmender Berufserfahrung zunimmt, obwohl oben gezeigt wurde, dass insgesamt die Nutzung von Social Media mit zunehmender Berufserfahrung eher abnimmt (vgl. Abbildung 2).

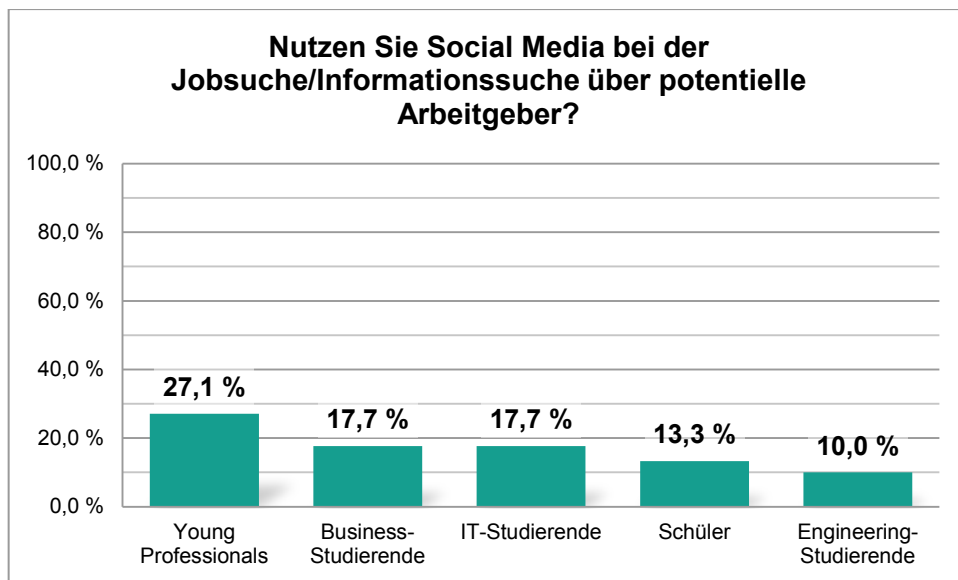


Abbildung 9: Nutzung von Social Media im Rahmen der Jobsuche  
Quelle: Trendence (2010), S. 38

Web 2.0 erwartet eine transparente, schnelle und authentische Kommunikation. Es liegt nicht mehr allein in der Hand des Unternehmens, sein Arbeitgeberimage zu prägen, sondern dies wird durch die Online Community, deren Kommentare und Bewertungen mitbestimmt. „Das Internet [...] ist nicht nur digital. Es ist vor allem interaktiv [...]“.<sup>96</sup> Entsprechend sind „Glaubwürdigkeit, Informationsgehalt und Kommunikations-/Kontaktmöglichkeiten das A und O der Arbeitgeberkommunikation“<sup>97</sup> in Social Media. Young Talents nutzen das Internet zur Information, Unterhaltung und zum Austausch mit den Peers (vgl. Kapitel 2.3). Entsprechend sind für sie besonders direkte Erreichbarkeit, Informationen zu konkreten Jobs<sup>98</sup> (vgl. Tabelle 3) sowie konkrete Stellenausschreibungen<sup>99</sup> relevant.

<sup>95</sup> Vgl. Trendence (2010), S. 38; Kienbaum Communications (2010), S. 6

<sup>96</sup> Gertz (2011), S. 10

<sup>97</sup> Trendence (2010), S. 41

<sup>98</sup> Vgl. Trendence (2010), S. 41

<sup>99</sup> Vgl. Kienbaum Communications (2010), S. 9

Angebot	in Form von...
Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E-Mail von Ansprechpartnern</li> <li>▪ Telefonliste von Ansprechpartnern, ggf. kostenlose Hotline</li> <li>▪ Nennung von Ansprechpartnern</li> </ul>
Informationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmensdaten (Standort, Branche etc.)</li> <li>▪ Jobprofile/freie Stellen/Einstiegsmöglichkeiten</li> <li>▪ Zukunftschancen, Fort- und Ausbildungsprogramme</li> </ul>
Vernetzungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E-Mailkontakt/Internet/Intranet</li> <li>▪ zu Mitarbeitern</li> <li>▪ zu Gruppen/Partnern/Kontakten</li> </ul>
Multimediale Bestandteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Videos/Podcasts/Animationen</li> <li>▪ Bilder/Fotos</li> <li>▪ Unternehmensinformationen/Präsentationen</li> </ul>
Sonstige Erwartungen an Arbeitgeber im Social Web	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ehrlichkeit/Seriosität/Transparenz</li> <li>▪ Einblicke in das Arbeitsleben</li> <li>▪ ansprechendes Profil/Design</li> </ul>

Tabelle 3: Erwartungen an Social Webauftritte von Arbeitgebern  
Quelle: Trendence (2010), S. 41 ff.

Um diese Erwartungen und Anforderungen zu erfüllen, stehen den Unternehmen die verschiedenen Social Media Kanäle aus den drei definierten Kategorien zur Verfügung: kollaborative Plattformen, Communities und Entertainment Plattformen. Jede der drei Kategorien bietet unterschiedliche Ansätze, um mit der Zielgruppe einen Kontakt anzubahnen, ihn zu vertiefen und langfristig zu pflegen.

Kollaborative Plattformen dienen – wie in Kap. 2.1 beschrieben – im Wesentlichen dem Informationsaustausch. Unternehmen stellen sich einerseits allgemein als Arbeitgeber dar, z. B. durch einen Unternehmenseintrag in Wikipedia, und können andererseits gezielt aktuelle Stellen platzieren, z. B. in Themenblogs bei den verschiedenen Zielgruppen. Sogenannte Karriereblogs eignen sich insbesondere für die Darstellung von ‚Insights‘ in den Unternehmensalltag, indem beispielsweise unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitern Beiträge liefern, mit denen sich die jeweiligen Zielgruppen identifizieren können: Auszubildende schreiben für Schüler über ihren Ausbildungsalltag, Praktikanten und Trainees gewähren besonders Studierenden und Absolventen einen Einblick und Führungskräfte liefern Input für Young Professionals. Auf diese Weise werden die Bedürfnisse der Zielgruppe nach konkreten Informationen und ggf. Vernetzungsmöglichkeiten durch authentische Berichte berücksichtigt (vgl. Tabelle 3). Auch multimediale Bestandteile können an dieser Stelle eingebunden werden. Mit Hilfe von Videos, Bildern oder Präsentationen können die geschilderten Erlebnisse

visuell belegt werden. Blogs bleiben somit eher allgemein – i.d.R. fokussieren sie kaum auf die konkrete Bewerbungsaufforderung – und können nur einen Teil einer Social Media Kampagne darstellen. Sie bieten jedoch eine gute Möglichkeit, mit Einsatz begrenzter Ressourcen über den Berufsalltag zu berichten und den potentiellen Bewerbern die Arbeit im Unternehmen positiv zu vermitteln. Vergleichbar dient auch die Nutzung von Bewertungsportalen der Darstellung des Unternehmens (vgl. Kapitel 2.2).

Über kollaborative Plattformen können Unternehmen also relevante Informationen glaubwürdig kommunizieren und durch konkrete Vakanzen kommunizieren. Es gilt jedoch zu beachten, dass die Bewertungen der Mitarbeiter sowohl positiv als auch negativ ausfallen können. Es wird keine ‚heile Welt‘ mehr präsentiert, wie im Web 1.0, sondern ein differenziertes Bild vom Unternehmen mit seinen unterschiedlichen Facetten gezeigt.

Communities unterstützen die individuelle Selbstpräsentation. Mit Blick auf Social Media Recruiting kann das Unternehmen also ein persönliches Profil abbilden, Bilder, Nachrichten und aktuelle Statusmeldungen, z. B. in Form offener Stellen, platzieren. Facebook, XING und andere bieten als soziale oder berufliche Netzwerke geeignete Kontaktpunkte für Unternehmen und potentielle Bewerber, um einen Dialog aufzubauen. „Wie man eine Facebook Unternehmenspage zum Leben erweckt – 16 Tipps.“<sup>100</sup> titelt ein aktueller Beitrag auf dem Personalmarketing-Blog [www.wollmilchsau.de](http://www.wollmilchsau.de):

„Macht aus Eurer Fanpage eine Themenwelt.

Der Schlüsselfaktor zum Erfolg, der in der Immobilienwelt immer mit „Lage, Lage, Lage“ umschrieben wird, lässt sich bei Facebook am besten mit „Content, Content, Content“ auf den Punkt bringen. Ob informativ oder lustig – Blogpost oder Zeitungsartikel – Foto oder Bewegtbild – Podcast oder Song – Meinung oder Frage – guter Content passt zum Thema der Page, nimmt die Zielgruppe ernst, lädt zum Mitmachen und Weiterverbreiten ein und ist langfristig das beste Mittel zur Bekanntmachung der eigenen Unternehmenspage! Klingt nach Arbeit? Ist es auch, aber sie lohnt sich.“<sup>101</sup>

Im Karrierekontext bieten Arbeitgeber durch die Bereitstellung von Informationen über das Unternehmen, Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die mit Videos und Bildern unterlegt werden, Anknüpfungspunkte für potentielle Bewerber. Ein direkter Kontakt kann hergestellt werden, indem konkrete Ansprechpartner vorgestellt werden und die Nutzer sich dazu

---

<sup>100</sup> Wollmilchsau (2011a)

<sup>101</sup> Wollmilchsau (2011a)

eingeladen fühlen, den direkten Kontakt zu suchen.<sup>102</sup> Auch detaillierte Informationen zu aktuellen Stellenanzeigen, Bewerbungsmöglichkeiten und dem Bewerbungsprozess sind relevant, um neben der Positionierung ggf. auch Rekrutierungserfolge zu erzielen. In den Online Netzwerken gibt es i.d.R. eine eigene Rubrik „Jobs“, die sich für diese Informationen gut eignet. Alternativ kann das Unternehmen auch via Twitter kontinuierlich aktuelle Stellen posten, so dass ‚Fans‘ und ‚Follower‘ regelmäßig informiert werden.

Grundvoraussetzung beim Etablieren von Communities sind die ständige Aktualität, regelmäßige Einträge und die Attraktivität der Inhalte. Dabei ist zu berücksichtigen, dass trotz bestmöglicher Pflege keine Garantie dafür besteht, dass die Nutzer sich langfristig mit dem Unternehmen beschäftigen: „Für knapp 70 % der Kandidaten lässt das Fan-Sein keine Aussage darüber zu, ob das Unternehmen als Arbeitgeber interessant ist. [...] Zudem verfolgt mit 86 % eine klare Mehrheit nie die News auf den Karriere-Pages.“<sup>103</sup>

Eine Alternative zu diesem Vorgehen der Positionierung bietet XING. In dem beruflich orientierten Netzwerk haben Personaler die Möglichkeit aktiv Rekrutierung zu betreiben, indem sie nach passenden Kandidaten suchen und diese ansprechen. In dieser Umgebung sind die Kandidaten – wie oben gezeigt – auch am ehesten offen für eine solche Ansprache.<sup>104</sup> Über den persönlichen Kontakt kann eine langfristige Beziehung angebahnt werden. XING bietet hierzu differenzierte Filtermöglichkeiten, um passgenau Kandidaten zu identifizieren. Auf diese Weise ist das Unternehmen nicht darauf angewiesen, zu warten bis sich qualifizierte Bewerber melden, was in Zeiten des demografischen Wandels zunehmend seltener werden dürfte, sondern kann selber aktiv dafür sorgen, dass die Stelle schnellstmöglich besetzt wird. Communities bieten unter dieser Perspektive einen attraktiven Raum, die Anforderungen an ein (pro-)aktives Social Media Recruiting umzusetzen.<sup>105</sup>

Entertainment Plattformen dienen der Unterhaltung. Im Sinne des Ansatzes von „Recrutainment“ geht es also darum, Nutzer im Rahmen des Rekrutierungsprozesses zu unterhalten. Auch wenn beide Themen scheinbar weit auseinander liegen, zeigt die aktuelle Entwicklung, dass YouTube, Flickr oder MyVideo zunehmend dazu genutzt werden, um den Young Talents einen realistischen Einblick in das Unternehmen und den Arbeitsalltag durch visuelle Impulse zu geben. Mitarbeiter im Interview oder während der alltäglichen Arbeit, Imagefilme oder Aufrufe zu Bewerbungen werden als Video eingestellt. Hierbei muss beachtet werden,

---

<sup>102</sup> Vgl. Vaßen/Petry (2011)

<sup>103</sup> Schreckenbach/Petry (2011a), S. 55

<sup>104</sup> Vgl. auch Weitzel/Eckhard/Laumer/von Stetten (2011b), S. 3

<sup>105</sup> Unter dem Oberbegriff Recrutainment (auch Recruitainment oder Rekrutierungsspiel) werden die Bereiche eAssessment, Online-Personalmarketing und E-Recruiting zusammengefasst, wenn diese in einen unterhaltsamen oder spielerisch-simulativen Kontext eingebunden sind.

dass die Zielgruppen anspruchsvoller werden und von den Filmen Unterhaltung, Informationen und Aktualität erwarten. Die Frage „Muss Employer Branding verblüffen?“<sup>106</sup> wurde in verschiedenen Blogs mit Blick auf das Arbeitgebervideo von Axel Springer<sup>107</sup> in einschlägigen Blogs diskutiert. Zusammenfassend ist festzustellen, dass solche Formen von Videos deutlich zur Wahrnehmung und somit zur Positionierung beitragen. Ein konkreter Rekrutierungserfolg ist darüber allerdings noch nicht zu erwarten. Es gilt also, die erzielte Aufmerksamkeit durch gezielte Zusatzinformationen und -angebote in Richtung Rekrutierung zu flankieren, um einen entsprechenden Erfolg erreichen zu können. Durch Vernetzung mit anderen Kanälen können die Videos und Bilder sowohl auf den Entertainment Plattformen an sich, als auch auf Communities und kollaborativen Plattformen eingesetzt werden.

Mit Blick auf die hohen Nutzerzahlen, das dynamische Wachstum und die vielfältigen Positionierungsmöglichkeiten in den unterschiedlichen Kanälen des Social Web ist die eingangs aufgezeigte Relevanz des Web 2.0 für Employer Branding und Rekrutierung zu unterstreichen. Doch auch die einleitend skizzierten Hemmschwellen einer entsprechenden Nutzung werden bei detaillierter Betrachtung der Kanäle deutlich:

- Aufbau und Pflege der vielfältigen Kanäle des Web 2.0 erfordern einen hohen Betreuungsaufwand und somit personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen. Videos und Podcasts müssen geplant, gedreht und finanziert werden. Die Betreuung von Communities bedarf eines kontinuierlich aktuellen Inputs und einer hohen Reaktionsgeschwindigkeit.
- Die Umsetzung des Web 2.0-Gedankens, die Führung von Dialogen im Internet, setzt Mitarbeiter voraus, die entsprechend für den Dialog zur Verfügung stehen und inhaltlichen Input leisten können, wollen und dürfen. Dies wiederum erfordert eine solche Unternehmenskultur, die Mitarbeitern unterschiedlicher Zielgruppen entsprechend Vertrauen, Verantwortung und Kompetenz gibt, diese Form der Kommunikation selbstständig und eigenverantwortlich zu führen.
- Bestehende Prozesse sind zu hinterfragen und anzupassen. So kann mittels Social Media die Rekrutierung deutlich aktiver gestaltet werden, was neben prozessualen Veränderungen auch einen kulturellen Wandel in der Personalbeschaffung erfordert. Beispielsweise kann es sich anbieten, den gewohnten Weg über die klassische Bewerbungsunterlage zu verlassen und die Kandidaten verlinken nur noch auf ihre

---

<sup>106</sup> Wollmilchsau (2011b)

<sup>107</sup> Der Film „Media Entrepreneurs“ ist abrufbar unter [http://www.youtube.com/watch?v=YAbpmkqn6JE&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=YAbpmkqn6JE&feature=player_embedded) (Stand 25.10.2011).

XING-Profile, die die relevanten Informationen inkl. Referenzen enthalten.<sup>108</sup> Seitens des Unternehmens ist eine entsprechende technische Verknüpfung ebenso erforderlich wie eine grundlegende Akzeptanz gegenüber einer solchen Form der Bewerbung. Anforderungen an Veränderungen in der Rekrutierung sind also vielschichtig und betreffen neben technischen Prozessen vielfach auch kulturelle Gewohnheiten.

So ist auch das Feedback der Young Talents auf die bisherigen Unternehmensauftritte im Web 2.0 noch eher verhalten (vgl. Abbildung 8). Besonders die Darstellung konkreter Einblicke in das Arbeitsleben, Kontaktdaten und die Seriosität im Auftritt werden bemängelt.<sup>109</sup> Außerdem ist auch noch eine gewisse Unsicherheit zu beobachten. Danach gefragt, was die Nutzer davon abhalten könnte, sich mit Unternehmen online zu verbinden, wird geantwortet, dass private soziale Netzwerke keine geeignete Plattform für Unternehmenskontakte wären, und dass ein Zugriff auf das persönliche Profil eher unangenehm wäre.<sup>110</sup> Dennoch scheint die Akzeptanz von Social Media für Rekrutierungs-Zwecke seitens der Kandidaten zu wachsen. Im Jahr 2011 gingen bereits 15 % der Bewerbungen über Social Media Kanäle bei den Unternehmen ein – doppelt so viele wie im Jahr zuvor; nur Onlinestellenbörsen und Stellenanzeigen auf der eigenen Karrierewebsite generierten noch mehr Bewerbungen.<sup>111</sup> Bei den Young Talents hat sich das Internet demnach als wichtigstes Medium für die Bewerbung etabliert. Somit sollte das Internet auch aus Unternehmenssicht für die Rekrutierung einen bedeutenden Platz einnehmen, dessen Entwicklungspotenzial noch nicht ausgeschöpft zu sein scheint.

Ein Blick in Richtung USA stützt diese These. Im Jahr 2010 haben dort über 58 % der Unternehmen Personal über die sozialen Kanäle eingestellt.<sup>112</sup> Als meistgenutztes Medium wird dabei LinkedIn (90 %) genannt, aber auch Facebook wird von 27,5 % der Unternehmen genutzt. Weiterhin geben die Personalverantwortlichen dort an, LinkedIn mehr zur aktiven Suche nach passenden Kandidaten (ca. 75 %) zu verwenden und weniger, um sich als Unternehmen darzustellen (ca. 55 %). Die Ansprache qualifizierter Kandidaten in Karrierenetzwerken zeigt in Amerika demnach Erfolg – entsprechende Entwicklungen sind folglich auch für Deutschland möglich.

---

<sup>108</sup> Eine entsprechende Option ist aktuell bei der Deutschen Telekom zusammen mit einer eigens entwickelten iPhone-App „jobs&more“ eingeführt worden.

<sup>109</sup> Vgl. Trendence (2010), S. 44

<sup>110</sup> Vgl. Kienbaum Communications (2010), S. 7

<sup>111</sup> Vgl. Bickwedde (2011a), S. 21

<sup>112</sup> Vgl. JobVite (2011), S. 5



## 2.5 Unternehmensbeispiele für Social Media Recruiting

Zu Verdeutlichung praktischer Anwendungsmöglichkeiten von Social Media Recruiting werden beispielhaft die Aktivitäten von zwei Unternehmen dargestellt, die dafür im Jahr 2011 Auszeichnungen erhielten. Die Unternehmensberatung Accenture bekam den Employer Branding Award im Bereich Social Media<sup>113</sup>; bei Bertelsmann wurde Gero Hesse, Leiter Personalmarketing, mit dem Preis „Best Innovator Social Media Personalmarketing“ ausgezeichnet<sup>114</sup>. Welche Kanäle nutzen die Unternehmen? Welche Inhalte werden platziert? Und wie wirken die einzelnen Kanäle dabei zusammen? Für die oben aufgezeigten Kategorien werden die Aktivitäten beider Unternehmen beispielhaft vorgestellt und mit Blick auf mögliche Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen analysiert.

### *Social Media Recruiting bei Accenture*

Accenture präsentiert sich bereits seit Anfang 2010 auf kollaborativen Plattformen, Communities und Entertainment Plattformen. Ziel der Social Media Aktivitäten ist es, das Unternehmen und den beruflichen Alltag transparent für die Zielgruppen darzustellen, um bestehende Klischees gegenüber der Beratungsbranche zu reduzieren. Dafür setzt Accenture neben direkter Ansprache und individuellen Kontaktmöglichkeiten auf die Kommunikation von persönlichen Kontaktpunkten im Rahmen von Veranstaltungen, Jobmessen oder anderen Marketingaktivitäten sowie von aktuellen Jobangeboten<sup>115</sup>. Die Social Media Aktivitäten zielen also sowohl auf die Positionierung als Arbeitgeber, als auch auf Rekrutierung.

Werden die Aktivitäten in die drei genannten Kategorien der Social Media Kanäle eingeordnet, fällt auf, dass zum Zeitpunkt der Betrachtung Accenture Communities und kollaborative Plattformen am stärksten nutzt (vgl. Tabelle 4). Der direkte Kontakt zu potentiellen Bewerbern und die Vermittlung eines realistischen Einblicks werden gefördert.

<b>Communities</b>	<a href="http://facebook.com/accenturekarriere">http://facebook.com/accenturekarriere</a> <a href="http://twitter.com/erlebeaccenture">http://twitter.com/erlebeaccenture</a> <a href="https://www.xing.com/companies/accenture/about">https://www.xing.com/companies/accenture/about</a>
<b>Kollaborative Plattformen</b>	<a href="http://de.wikipedia.org/wiki/Accenture">http://de.wikipedia.org/wiki/Accenture</a> <a href="http://www.kununu.com/de/all/de/bc/accenture-deutschland">http://www.kununu.com/de/all/de/bc/accenture-deutschland</a> <a href="http://www.accenture.com/us-en/Pages/blogs.aspx">http://www.accenture.com/us-en/Pages/blogs.aspx</a>
<b>Entertainment</b>	<a href="http://www.youtube.com/user/Accenture?blend=4&amp;ob=video-mustangbase">http://www.youtube.com/user/Accenture?blend=4&amp;ob=video-mustangbase</a>

Tabelle 4: Aktivitäten von Accenture im Überblick (Stand Oktober 2011)

<sup>113</sup> Vgl. Trendence (2011a)

<sup>114</sup> Vgl. Medienfabrik (2011)

<sup>115</sup> Vgl. Trendence (2011a)

Besucher finden auf der Startseite des Karriere-Auftritts auf Facebook einen Überblick über die Einstiegsmöglichkeiten bei Accenture (vgl. Abbildung 10).<sup>116</sup>



Abbildung 10: Facebookseite von Accenture-Karriere

Dabei wird die Zielgruppe der Absolventen deutlich in den Mittelpunkt gestellt. Neben der Vorstellung der Traineeprogramme gibt es direkte Verlinkungen zu aktuellen Jobangeboten, Benefits und Diversity. Per Klick erfolgt eine direkte Weiterleitung auf die entsprechenden Rubriken der Karrierewebsite von Accenture. Einen Einblick in das Unternehmen können die interessierten Kandidaten mit Hilfe der Videos und Bilder gewinnen. Insbesondere durch die Mitarbeiterfilme wird ein Eindruck über die Arbeitswelt bei Accenture vermittelt. Gewinnspiele, die prominent auf der Pinnwand von Facebook platziert werden und schnelle Reaktionen auf Nachrichten von Nutzern, runden das Gesamtbild auf Facebook ab. Mit diesem Vorgehen hat Accenture bereits über 2.500 ‚Fans‘ gewonnen – bei einem kontinuierlichen Fan-Wachstum.

Über den Microblog Twitter teilt Accenture mit seinen Followern, vergleichbar zu Facebook, aktuelle Informationen rund um Veranstaltungen, Events und aktuelle Jobs (vgl. Abbildung 11).<sup>117</sup>

<sup>116</sup> Vgl. Accenture (2011a)

<sup>117</sup> Vgl. Accenture (2011b)

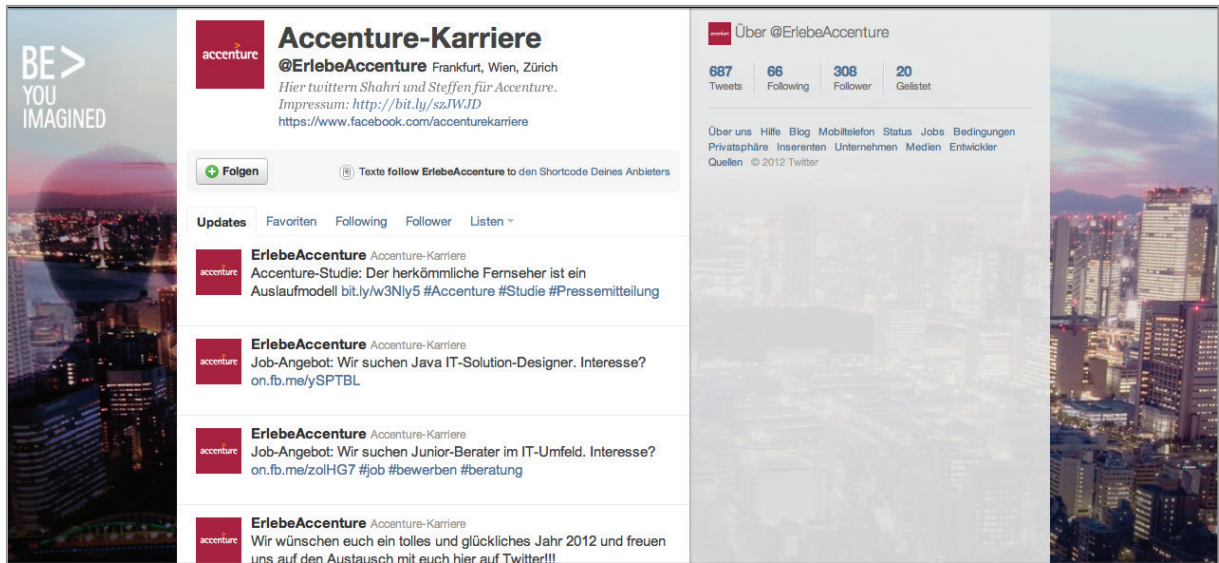


Abbildung 11: Twitterkanal von Accenture-Karriere

Darüber hinaus werden Nachrichten mit Hilfe so genannter Short-Links verbreitet, die sich mit dem Beratungsgeschäft, der IT-Branche oder Bewerbungsthemen auseinandersetzen. Short-Links können sowohl zu der eigenen Unternehmenshomepage weiterleiten, um aktuelle Aktionen vorzustellen, wie auch zu interessanten Beiträgen anderer Websites. Umfangreiche Links können auf diese Weise gekürzt werden und besser in den auf 140 Zeichen beschränkten Text eingefügt werden.

Die Profile von Accenture im Karrierenetzwerk XING und dem Arbeitgeberbewertungsportal kununu sind ähnlich angelegt. Es geht primär darum, das Unternehmen und die Beratungstätigkeit transparent darzustellen. Dies gelingt in Form von Texten und Bildern. Bei XING gibt es zusätzlich die Möglichkeit, Neuigkeiten zu platzieren.<sup>118</sup> Diese drehen sich auf der Seite von Accenture nicht nur um Karrierethemen, sondern auch um aktuelle Trends aus der Wirtschaft und relevante Entwicklungen. XING-Mitglieder können diese „News“ abonnieren und wiederum weiter verbreiten. Derzeit verfolgen über 2.500 XING-Mitglieder die Nachrichten der Unternehmensberatung. Auf kununu bietet Accenture neben den Kontaktdaten der Ansprechpartnerin für Bewerbungen, eine Übersicht aktueller Jobangebote sowie die direkte Verlinkung zum Facebookauftritt an (vgl. Abbildung 12).<sup>119</sup>

<sup>118</sup> Vgl. Accenture (2011c)

<sup>119</sup> Vgl. Accenture (2011d)

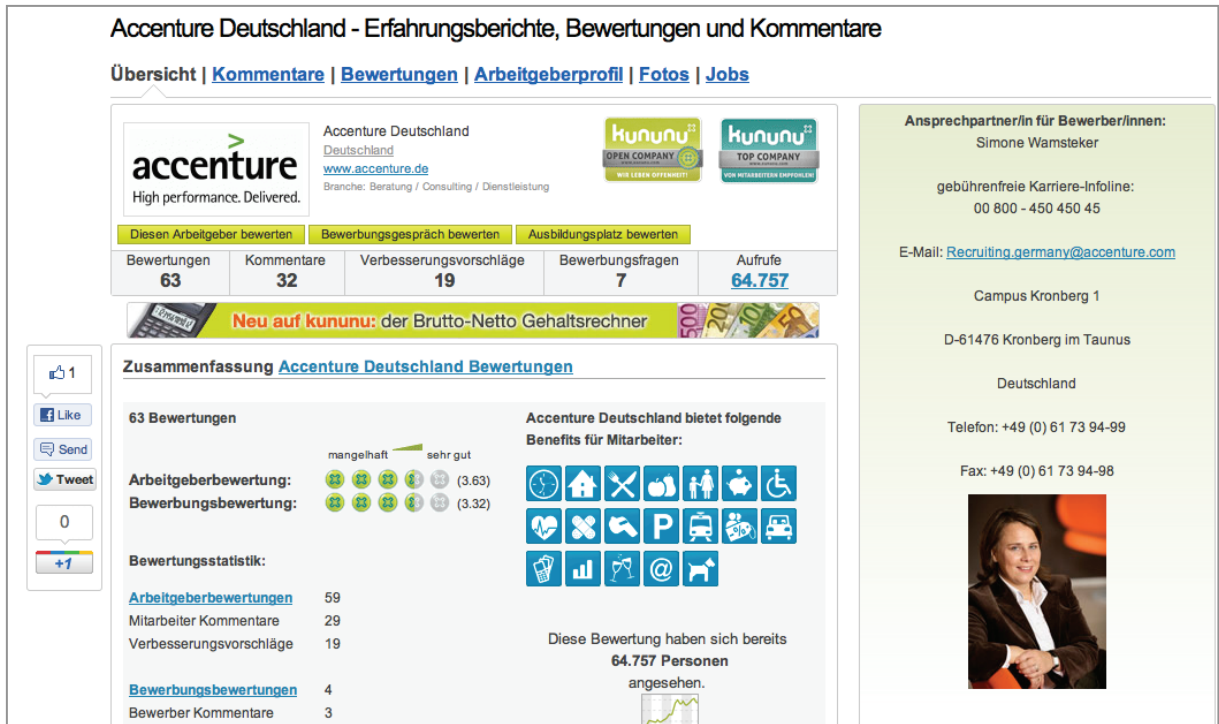


Abbildung 12: kununu-Auftritt von Accenture-Karriere

Neben der direkten Kommunikation setzt Accenture auf Blogs mit verschiedenen Schwerpunkten. Dort schreiben beispielsweise erfahrene Mitarbeiter Beiträge über fachliche Themen, Trainees über den Berufseinstieg und Berater über ihren beruflichen Alltag – für den Nutzer eine gute Möglichkeit, sich das Tagesgeschäft besser vorstellen zu können.

Accenture setzt im Social Media Auftritt auf Offenheit und kurze Reaktionszeiten. Die dezentralen Aktivitäten zielen auf eine Zusammenführung der einzelnen Kanäle auf der Unternehmenshomepage durch jeweilige Verlinkungen von den einzelnen Kanälen auf diese zentrale Stelle im Netz. Die cross-mediale Verbreitung der jeweiligen Präsenzen, indem entsprechende URLs über Firmenportraits, Visitenkarten, Imageanzeigen, Integration in die E-Mail-signaturen sowie auf der Unternehmenshomepage integriert sind, liefert ein kontinuierliches Wachstum an Fans und Followern und damit an Partizipanten der Social Media Aktivitäten.

Abschließend ist festzustellen, dass Accenture mit dieser Form des Auftritts die Erwartungen der Young Talents weitgehend erfüllt (vgl. Tabelle 3):

- Kommunikationsmöglichkeiten: Interessenten haben die Möglichkeiten per E-Mail an das Personalmarketingteam, telefonischer Hotline sowie über Social Media Kanäle wie z. B. Facebook- oder Twitternachrichten in direkten Kontakt zu treten. Es werden zwar keine konkreten Mailadressen von Ansprechpartnern genannt, für vereinzelte

Hochschulen werden aber einzelne Hochschulteams vorgestellt, an die sich Studierende wenden können.

- Informationen: Sowohl auf der Karriereseite als auch auf den verschiedenen Web 2.0 Kategorien finden potentielle Bewerber vielfältige Informationen rund um das Unternehmen, Einstiegsmöglichkeiten, Stellenanzeigen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Unternehmenskultur. Dabei werden bewusst unterschiedliche Perspektiven genutzt, um eine bestmögliche Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen zu erreichen.
- Vernetzungsmöglichkeiten: Der intensive Einsatz verschiedener Social Media Kanäle sowie die cross-mediale Verknüpfung sorgt für eine bestmögliche Vernetzung. Mit nur einem Mausklick gelangen die Besucher von Facebook zum kununu-Profil, zu Twitter oder zur Karrierehomepage. Auch andere Links sind schnell auffindbar, ebenso Veranstaltungen, an denen Accenture teilnimmt. Auch die Vernetzung mit einzelnen Mitarbeitern ist möglich, wenn auch nur über soziale Netzwerke, die eine eigene Anmeldung des Nutzers erfordern.
- Multimediale Bestandteile: Der Einsatz von Bildern, Filmen und Präsentationen vergangener Events, Mitarbeiterinterviews oder des Arbeitsalltags zeigt die umfängliche Bearbeitung dieses Aspekts. Das Unternehmen präsentiert sich aus verschiedenen Perspektiven und achtet auf die Benutzerfreundlichkeit.
- Sonstige Bestandteile: Auch hier überzeugt Accenture durch einen transparenten und persönlichen Auftritt. Durch den direkten Kontakt und Erfahrungsberichte in den Karriereblogs ermöglicht Accenture einen authentischen Einblick in das Arbeitsleben und überzeugt dabei durch ein ansprechendes Design.

### *Social Media Recruiting bei Bertelsmann*

Bei einem Besuch auf der Karrierehomepage [www.createyourowncareer.de](http://www.createyourowncareer.de) wird schnell deutlich, dass soziale Medien Hautbestandteil der Internetstrategie sind. YouTube-Videos und Twitternachrichten stehen auf der Startseite im Mittelpunkt. Wie Accenture verfolgt Bertelsmann im Social Web auch die Ziele Steigerung des Arbeitgeberimages und Rekrutierung. In die drei Kategorien der Social Media Kanäle eingeordnet, wird die umfassende Präsenz von Bertelsmann im Social Web deutlich (vgl. Tabelle 5). Das Unternehmen bedient in allen drei Kategorien verschiedene Kanäle, um mit den Zielgruppen zu kommunizieren, sie zu informieren und zu unterhalten.



<b>Communities</b>	<a href="http://de-de.facebook.com/CreateYourOwnCareer">http://de-de.facebook.com/CreateYourOwnCareer</a> <a href="http://twitter.com/bertelsmanncyoc">http://twitter.com/bertelsmanncyoc</a> <a href="https://www.xing.com/net/createyourowncareer">https://www.xing.com/net/createyourowncareer</a> <a href="http://www.linkedin.com/company/bertelsmann">http://www.linkedin.com/company/bertelsmann</a>
<b>Kollaborative Plattformen</b>	<a href="https://profiles.google.com/bertelsmann.createyourowncareer/about">https://profiles.google.com/bertelsmann.createyourowncareer/about</a> <a href="http://www.createyourowncareer.de/Studenten/Praktikanten-Blog.html">http://www.createyourowncareer.de/Studenten/Praktikanten-Blog.html</a> <a href="http://de.wikipedia.org/wiki/Bertelsmann">http://de.wikipedia.org/wiki/Bertelsmann</a>
<b>Entertainment</b>	<a href="http://www.youtube.com/user/BertelsmannCareers">http://www.youtube.com/user/BertelsmannCareers</a> <a href="http://www.flickr.com/photos/createyourowncareer">http://www.flickr.com/photos/createyourowncareer</a>

Tabelle 5: Aktivitäten von Bertelsmann im Überblick (Stand Oktober 2011)

Unter dem Motto „Create your own Career“, dem Leitsatz für die Employer Branding Aktivitäten von Bertelsmann, präsentiert sich das Unternehmen auch auf Facebook. Auf der Einstiegsseite haben die Besucher die Auswahl sich einen Unternehmensfilm anzuschauen, um einen allgemeinen Eindruck zu erhalten oder direkt nach konkreten Informationen zu Einstiegsmöglichkeiten und Weiterbildungsangeboten zu suchen (vgl. Abbildung 13).



Abbildung 13: Facebookseite von Bertelsmann „Create your own Career“

Per Klick gelangt der Nutzer direkt auf die Karrierewebsite. Neben Informationen bietet Bertelsmann die Möglichkeit, direkt mit Ansprechpartnern in Kontakt zu treten sowie Filme und

Bilder von Mitarbeitern und Events. Insgesamt wurde bereits über 4.000 Mal „Gefällt mir“ von Besuchern der Seite angeklickt.<sup>120</sup>

Ergänzend nutzt Bertelsmann den Karriere-Twitter, um Stellenanzeigen, aktuelle Informationen zu Veranstaltungen und neue Entwicklungen auf anderen Social Media Kanälen wie YouTube bekannt zu geben. Darüber hinaus werden die verschiedenen Autoren der „Tweets“ präsentiert und angegeben, auf welchen Kanälen der Arbeitgeber ebenfalls unterwegs ist.<sup>121</sup>

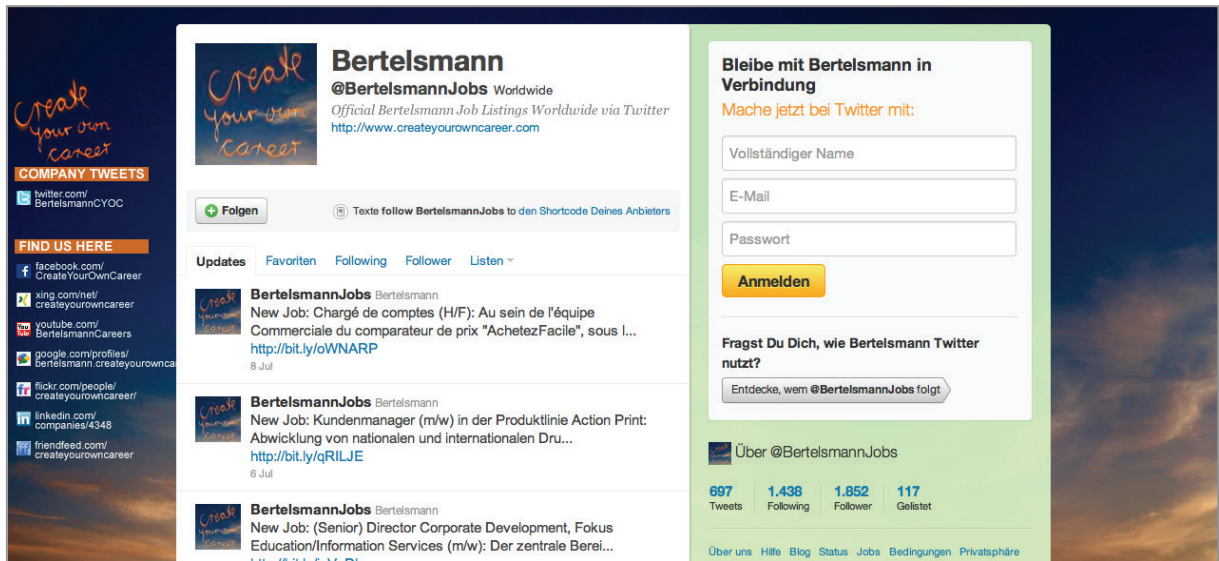


Abbildung 14: Twitterkanal von Bertelsmann „Create your own Career“

Im Unterschied zu Accenture wird auch XING auf eine andere Art und Weise verwendet. Für den Karrierebereich wurde kein klassisches Unternehmensprofil angelegt, sondern eine eigene Gruppe. In dieser wird dazu eingeladen, sich über den Arbeitgeber Bertelsmann auszutauschen und zu diskutieren (vgl. Abbildung 15).<sup>122</sup>

<sup>120</sup> Vgl. Bertelsmann (2011b)

<sup>121</sup> Vgl. Bertelsmann (2011c)

<sup>122</sup> Vgl. Bertelsmann (2011e)

**Create Your Own Career**

**Über diese Gruppe** Foren

Die Community für alle Studenten, Absolventen, Berufserfahrenen und ehemaligen Beschäftigten (Alumni), die sich über Jobs und Karriere bei Bertelsmann (RTL Group, Random House, Gruner + Jahr, Arvato, Direct Group) austauschen und informieren möchten.

Aber auch alle derzeitigen Mitarbeiter sind herzlich eingeladen, sich an den spannenden Diskussionen zu beteiligen.

Mit mehr als 1.000 Mitgliedern bilden wir ein buntes Netzwerk aus unterschiedlichen Menschen, die das Interesse an Bertelsmann als Arbeitgeber verbindet. Gemeinsam möchten die Mitglieder

- rege diskutieren,
- Kontakte knüpfen und
- sich über aktuelle Jobs und verschiedene Einstiegsprogramme, das Arbeiten bei Bertelsmann sowie Recruiting-Events informieren.

Sie haben Interesse? Dann treten Sie der Gruppe bei – ganz unverbindlich und unkompliziert ohne Freischaltung.

Wir freuen uns auf Sie!

Ihr Bertelsmann-Moderatorenteam

**Neuigkeiten**

**Kostenlos registrieren:**

Vorname

Nachname

E-Mail

Passwort

☐ Ich akzeptiere die Datenschutzbestimmungen und AGB der XING AG.

**Registrieren**

**Daten**

Gruppe besteht seit:	01.04.2008
Mitglieder in dieser Gruppe:	2.020
Beiträge in dieser Gruppe:	283
Sprachen:	Deutsch

**Moderatoren**

**Judith Gördes** >>>  
(Der Unternehmensname ist nur sichtbar für registrierte Mitglieder)

Abbildung 15: XING-Gruppe von Bertelsmann „Create your own Career“

Dies ermöglicht einen direkten Kontakt mit Interessenten, die sich per XING über das Unternehmen informieren möchten. Neben XING ist der Medienkonzern ebenfalls im Karrierenetzwerk LinkedIn vertreten. Doch nicht nur Communities werden gepflegt, auch kollaborative Plattformen, wie Blogs informieren über aktuelle Themen. Praktikanten berichten über ihre Aufgaben, Mitarbeiter erklären das Graduate Programme und Gero Hesse selbst bloggt über aktuelle Trends im Bereich Employer Branding (vgl. Abbildung 16)<sup>123</sup>.

<sup>123</sup> Vgl. Bertelsmann (2011f)



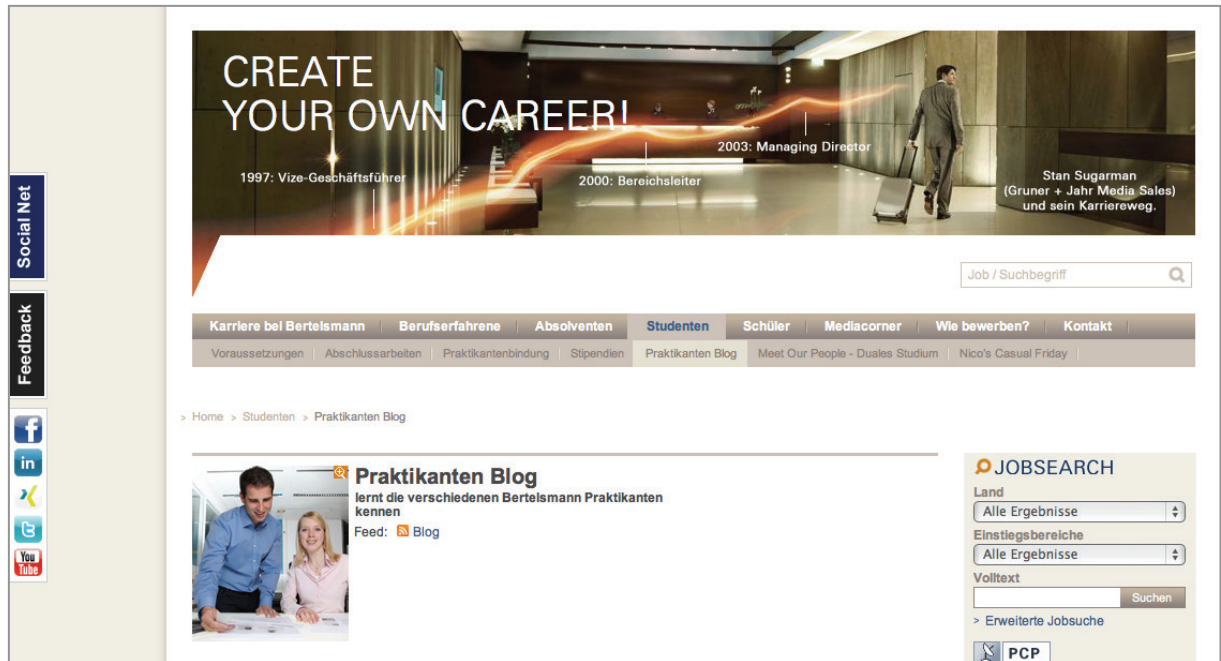


Abbildung 16: Praktikanten-Blog von Bertelsmann „Create your own Career“

Der eigene YouTube-Channel wird genutzt um Unternehmensvideos, Mitarbeitervideos und Imagefilme einzustellen. Weiterhin zeigt der YouTube-Kanal noch einmal die Vorreiterstellung von Bertelsmann als Arbeitgeber in den sozialen Netzwerken, da dieser bereits im Jahr 2007 eingerichtet wurde und seitdem über 23.000 Besucher zählt<sup>124</sup>.

<sup>124</sup> Vgl. Bertelsmann (2011d)

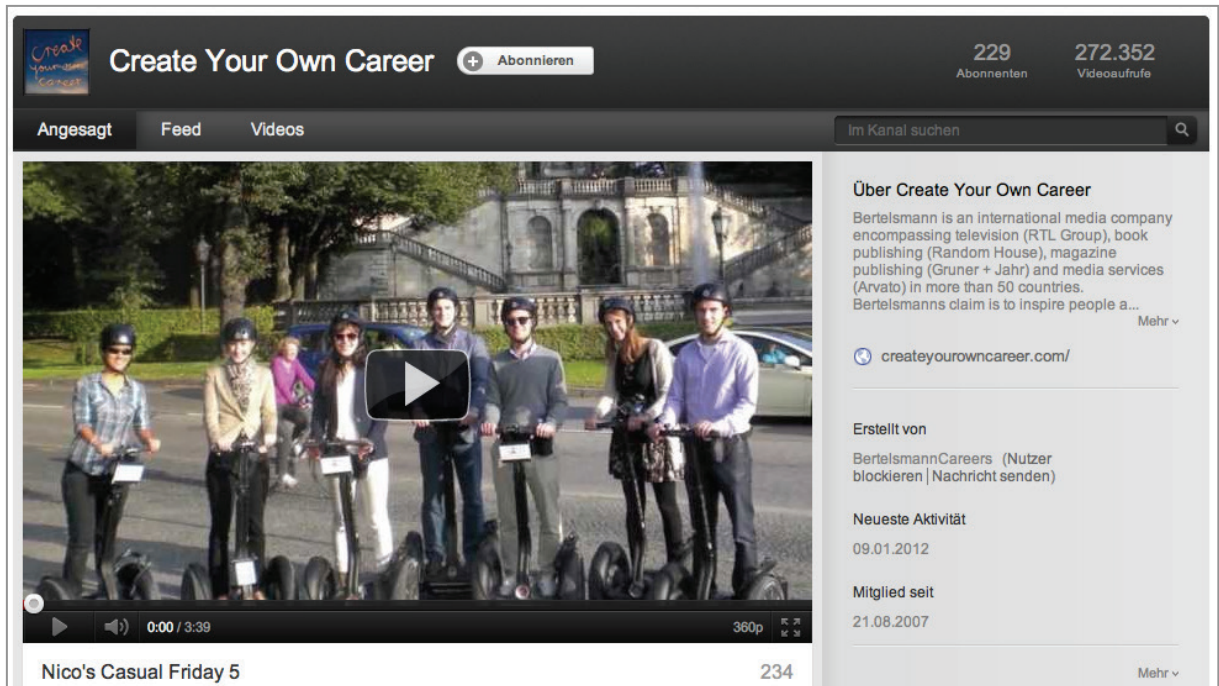


Abbildung 17: YouTube-Chanel von Bertelsmann „Create your own Career“

Auch Flickr wird genutzt um ein möglichst authentisches Bild des Arbeitgebers darzustellen. Dies gelingt durch Bilder aus dem Arbeitsalltag, von Events und Standorten<sup>125</sup>.

Insgesamt präsentiert sich Bertelsmann über alle Kanäle als ein offener und transparenter Arbeitgeber, der durch Unterhaltung überzeugt und potentiellen Bewerbern einen bestmöglichen Blick gewährt. Damit entspricht auch Bertelsmann den Erwartungen der Young Talents:

- Kommunikationsmöglichkeiten: Interessenten finden die E-Mail-Adressen und Namen von Ansprechpartnern auf der Karrierewebsite und haben darüber hinaus die Möglichkeit per Facebook und Twitter Nachrichten an Mitarbeiter zu schreiben. Eine Telefonliste mit Ansprechpartnern oder eine kostenlose Hotline gibt es allerdings nicht.
- Informationen: Unternehmensdaten, Stellenanzeigen, Einstiegsmöglichkeiten sowie Weiterbildungsmöglichkeiten werden ausführlich über die vielfältigen Social Media Kanäle dargestellt und wieder auf der Karrierewebsite gebündelt. Es wird vergleichbar zu Accenture aus unterschiedlichen Perspektiven berichtet, um eine gute Zielgruppenerreichung zu gewährleisten.
- Vernetzungsmöglichkeiten: Bertelsmann setzt stark auf Vernetzung im Social Web. Der Kontakt kann auf den unterschiedlichen Plattformen direkt hergestellt werden. Mitarbeiter werden vorgestellt und können bei Bedarf direkt angeschrieben werden.

<sup>125</sup> Vgl. Bertelsmann (2011a)

- Multimediale Bestandteile: Nutzerfreundliche und zielgruppenorientierte Videos, Bilder, Präsentationen und Games zeigen den deutlichen Fokus auf die multimediale Präsentation des Unternehmens.
- Sonstige Bestandteile: Durch die aufgezeigten genannten Aktivitäten gelingt es Transparenz und Authentizität zu vermitteln. Das Design der Karrierewebsite wird auf die anderen Social Web Kanäle übertragen, was zu einer positiven Wiedererkennung führt. Durch die intensiven Aktivitäten in allen drei Kategorien überzeugt Bertelsmann durch Aktualität und Vielfalt der bereitgestellten Informationen.

## 2.6 Zwischenfazit

Die Auftritte von Accenture und Bertelsmann zeigen nur beispielhaft, in welcher Form Social Media Recruiting im Rahmen von Employer Branding und Rekrutierungsaktivitäten von Unternehmen angewendet werden. Es wird ein Mix der aufgezeigten Social Media Kategorien genutzt, um entsprechend der Nutzererwartungen ein kommunikationsorientiertes, informatives, innovatives Netzwerk aufzubauen. Bezugnehmend auf die Erläuterungen von Max Lehmann, Leiter des Hypo Vereinsbank Talent Centers, ist hier die sogn. „Spinnennetzstrategie“<sup>126</sup> erkennbar:

1. Einbau von Web 2.0-Anwendungen auf der eigenen Karriereseite, z. B. durch Integration von Tag Clouds für eine schnelle Orientierung, durch Einbindung von Video- oder Audio-Podcasts mit Mehrwertfunktion für den Nutzer, oder durch ‚Send-a-friend-Angebote‘ für eine Multiplikation des Kontakts.
2. Erstellen von Verlinkungen von der eigenen Karriereseite auf Social Media Kanäle, z. B. von Erfahrungsberichten auf der Karriereseite zu den jeweiligen XING-Profilen der Mitarbeiter, zu zielgruppenspezifischen Angeboten im YouTube-Kanal, direkt zum Facebook-Auftritt oder zum Abonnement des Twitters.
3. Erstellen von Verlinkungen aus dem Netz auf die eigene Karriereseite, um potentielle Kandidaten anzusprechen, die das Unternehmen nicht gezielt (online) aufsuchen, sondern eher zufällig auf Web 2.0-Plattformen auf das Unternehmen aufmerksam und auf diesem Weg zur Karrierewebsite geführt werden.
4. Vernetzen aller Verlinkungen untereinander, um ein stabiles Netz aufzubauen, das bestmöglich potentiell interessierte Nutzer auf die Karrierewebsite des Unternehmens führt.

---

<sup>126</sup> Lehmann (2011): S. 21

„Neben der klassischen Darstellung des Arbeitgebers auf der offiziellen Karriereseite, eröffnet das Web 2.0 die Möglichkeit, die Persönlichkeit eines Arbeitgebers erlebbar zu machen. [...] [Der Nutzer] kann das rationale Bild des Arbeitgebers, das er über die Karriereseite gewonnen hat, um ein emotionales Bild erweitern, das er sich im Netz macht.“<sup>127</sup> Oder andersherum: ein im Web 2.0 gewonnenes persönliches Bild durch einzelne Mitarbeiter wird durch die Karriereseite sachlich ergänzt. Ausgangs- und gleichermaßen Endpunkt der Social Media Aktivitäten ist demnach die Karriereseite des Unternehmens. Plant ein Unternehmen einen Auftritt in Social Media Kanälen sollte es zunächst prüfen, ob die Karriereseite so gestaltet ist, dass sie einen entsprechenden ‚Hub‘ bilden kann. Angemerkt sei die wenig explizite Ausführung und auch Beobachtung von konkreten Rekrutierungsaktivitäten in den Web 2.0-Kanälen. Bisherige Auftritte dienen primär dazu, das skizzierte emotionale Bild vom Arbeitgeber zu formen; erst die sich daraus ergebenden Sekundärkontakte führen möglicherweise zum Rekrutierungserfolg. Bisherige Studien zeigen jedoch die bestehende Skepsis der Nutzer in diesem Kontext, so dass neben der technischen und organisatorischen Herausforderung der Etablierung eines Web 2.0-Auftritts auch die noch immer kritischen Nutzerinteressen zu berücksichtigen sind.

---

<sup>127</sup> Lehmann (2011): S. 23

### 3 Empirische Studie zu Social Media Recruiting aus Kandidatenperspektive

#### 3.1 Datenerhebung und Stichprobenbeschreibung

In der vorliegenden Studie wurde in Form einer quantitativen empirischen Erhebung sowohl das aktuelle Verhalten von Schülern, Studierenden und Young Professionals in den sozialen Medien untersucht als auch die Relevanz von Social Media Recruiting analysiert. Die Datenerhebung erfolgte von Juli bis Oktober 2011 in Form einer Onlinebefragung. Bei dieser wurde ein standardisierter Fragebogen eingesetzt, der im Anschluss mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS ausgewertet wurde.

Die Stichprobe umfasst insgesamt 490 Personen, die sich fast zu gleichen Teilen aus Männern (51,4 %) und Frauen (47,8 %) zusammensetzt. Die Befragten lassen sich in vier Altersklassen unterteilen (Abbildung 18).

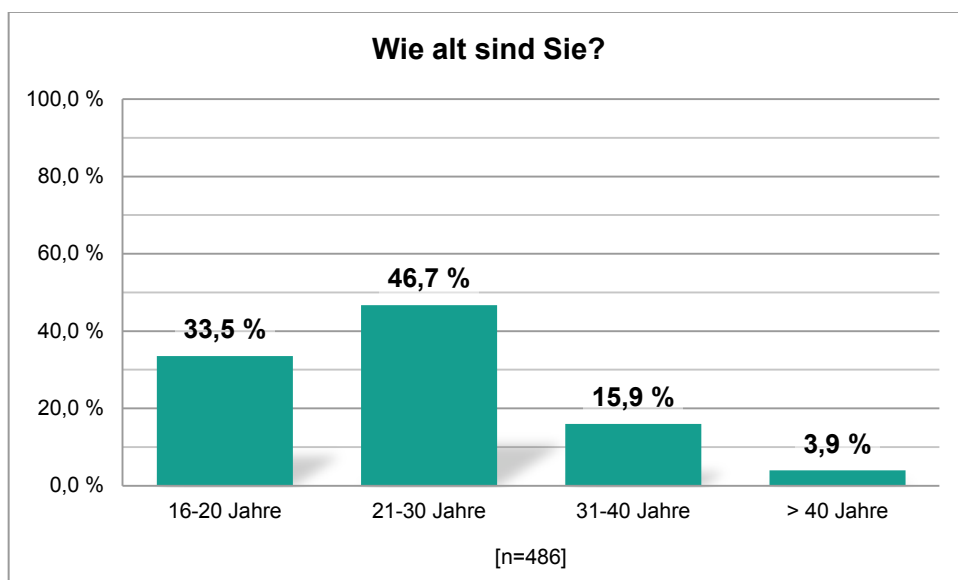


Abbildung 18: Altersverteilung der Stichprobe

Zusätzlich wurde der Berufsstand der Befragten erhoben, um eine Einteilung der Zielgruppen Schüler, Studierende und Arbeitnehmer vornehmen zu können (Abbildung 19). Durch innovative Ausbildungsmodelle kommt es hier zu vier Gruppen, da sich ein Teil der Befragten zu dem Zeitpunkt der Erhebung in einem dualen Studium befand. Diese Zielgruppe wird daher gesondert aufgeführt.

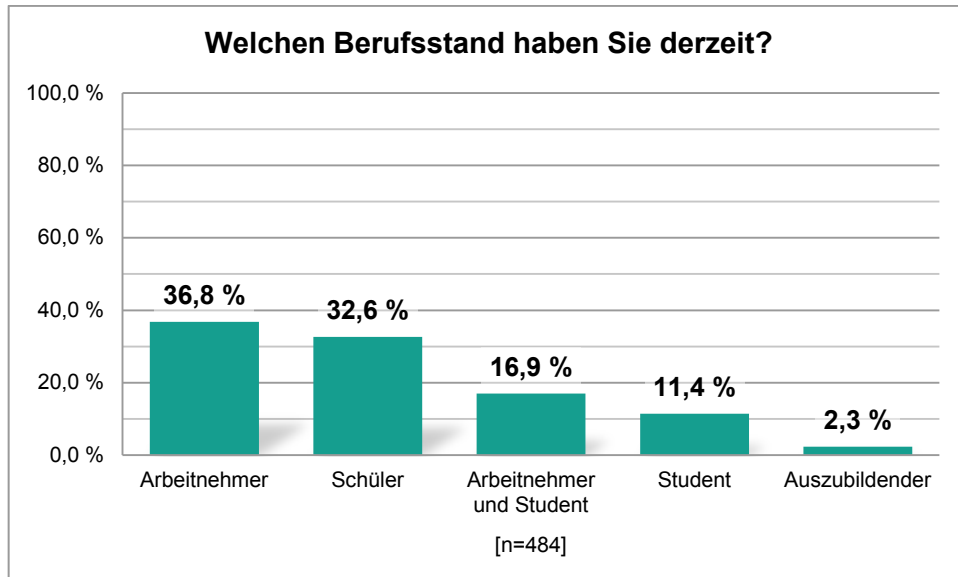


Abbildung 19: Berufsstand der Stichprobe

Ebenfalls berücksichtigt wird der Bildungshintergrund der Umfrageteilnehmer, der in Form der besuchten Schulform abgefragt wurde. Anzumerken ist, dass an dieser Stelle keine Gleichverteilung vorliegt, da ein allgemeiner Hochschulabschluss zumeist Voraussetzung für ein Studium ist, bei dem hohen Anteil an teilnehmenden (berufsbegleitend) Studierenden erklärt sich die überproportional hohe Präsenz der Schulform Gymnasium.<sup>128</sup>

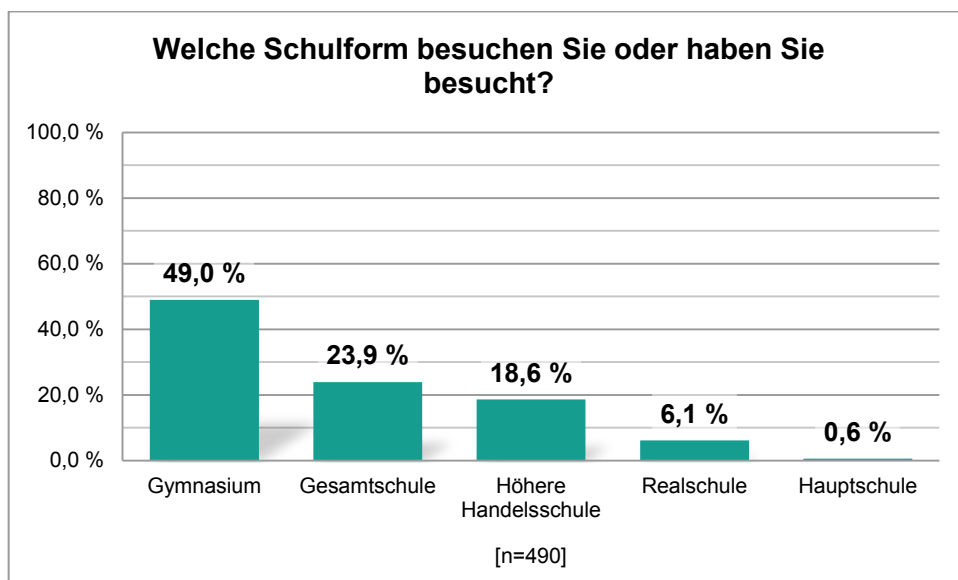


Abbildung 20: Besuchte Schulform der Stichprobe

<sup>128</sup> Mit Blick auf die adressierten Zielgruppen, Schüler, Studierende und Young Professionals, ist diese Verteilung in der Stichprobe geeignet, um eine bestmögliche Interpretationsleistung hinsichtlich Handlungsempfehlungen für Unternehmen zur Ansprache dieser Kandidaten zu ermöglichen.

### 3.2 Studienergebnisse

Zunächst werden die Ergebnisse hinsichtlich des Nutzungs- und Kommunikationsverhaltens der Befragten in den bekannten Social Media Kanälen im Allgemeinen beleuchtet, bevor im Anschluss das Thema Social Media Recruiting im Speziellen hinsichtlich des Informations- und Bewerbungsverhaltens junger Talente analysiert wird.

#### Nutzungsverhalten

Wie oben ausführlich dargestellt, gibt es mittlerweile zahlreiche Social Media Plattformen im Internet. Für Unternehmen stellt sich deshalb die Frage, welche der zahlreichen Angebote tatsächlich von Schülern, Studierenden, Young Professionals und auch erfahrenen Arbeitnehmern genutzt werden, um eine gezielte Ansprache zu ermöglichen. Denn die Präferenzen der Gruppen im Einzelnen stimmen hier nicht immer überein (vgl. Abbildung 21):

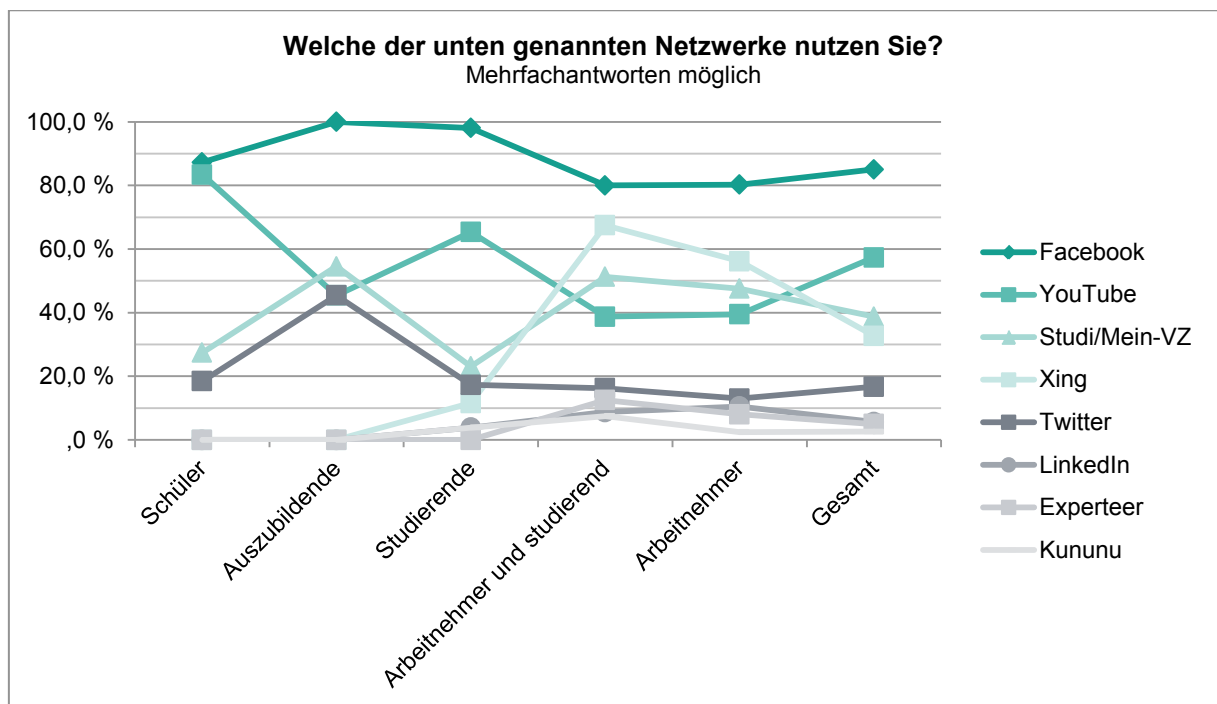


Abbildung 21: Nutzung von Social Media Kanälen seitens der Befragten

Facebook ist zielgruppenübergreifend das am meisten genutzte Netzwerk – ca. 90 % geben an, das Netzwerk zu nutzen, d. h. in diesem Medium sind alle Berufsgruppen beinahe gleichermaßen aktiv. YouTube wird von 57,4 % der Befragten genutzt, Twitter von 16,7 %<sup>129</sup>. Insgesamt wenig genutzt werden die Netzwerke Experteer, kununu und LinkedIn. Bei den

<sup>129</sup> Die hohen Nutzungswerte bei der Zielgruppe der Auszubildenden ist vorsichtig zu interpretieren, da die vergleichsweise geringe Anzahl der Befragten dieser Gruppe zu berücksichtigen ist.

anderen Netzwerken lassen sich unterschiedliche Nutzungsgewohnheiten der einzelnen Zielgruppen beobachten:

- Ein Großteil der Schüler nutzt vergleichbar häufig zu Facebook die Entertainment-Plattform YouTube. Die weiteren genannten Plattformen haben deutlich weniger Relevanz: nur 27,4 % der Befragten nutzen die Community Studi/Mein-VZ, 18,5 % Twitter.
- Bei den Auszubildenden hat nach Facebook Studi/Mein-VZ bei knapp der Hälfte der Befragten größte Relevanz, direkt gefolgt von YouTube und Twitter.
- Die Studierenden zeigen ein vergleichbares Nutzungsverhalten wie die Schüler: sie nutzen nach Facebook ebenfalls YouTube (65,4 %), Studi/Mein-VZ sowie Twitter. Auf XING sind bereits 11,5 % aktiv.
- Bei Arbeitnehmern und dual Studierenden zeigen sich deutlich andere Präferenzen: nach Facebook wird im Wesentlichen XING genutzt, Studi/Mein-VZ und YouTube.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die zentralen Plattformen Facebook, YouTube, Studi/Mein-VZ und XING sind. Jüngere Zielgruppen frequentieren vergleichsweise stärker die Entertainment-Plattform YouTube, mit zunehmender Berufserfahrung gewinnt eindeutig das Karrierenetzwerk XING an Bedeutung. Auch LinkedIn wird mit zunehmender Berufserfahrung stärker genutzt – wenn auch insgesamt nur in sehr geringem Umfang. Damit wird bestätigt, dass mit zunehmender Berufserfahrung Karrierethemen im Social Web an Bedeutung gewinnen.

Neben dem Wissen um frequentierte Plattformen ist es weiterhin interessant, wie viel Zeit die Befragten in den jeweiligen Netzwerken verbringen – gerade vor dem Hintergrund, dass immer mehr Experten Unternehmen raten, sich im Social Web zu präsentieren, um Schüler, Studierende und Young Professionals in ihrem ‚gewohnten Umfeld‘ abzuholen. Doch ist das Social Web tatsächlich ein solch ‚gewohntes Umfeld‘ der Young Talents? Dafür wurde gefragt, wie viel Zeit im jeweilig genutzten Netzwerk verbracht wird (vgl. Abbildung 22).



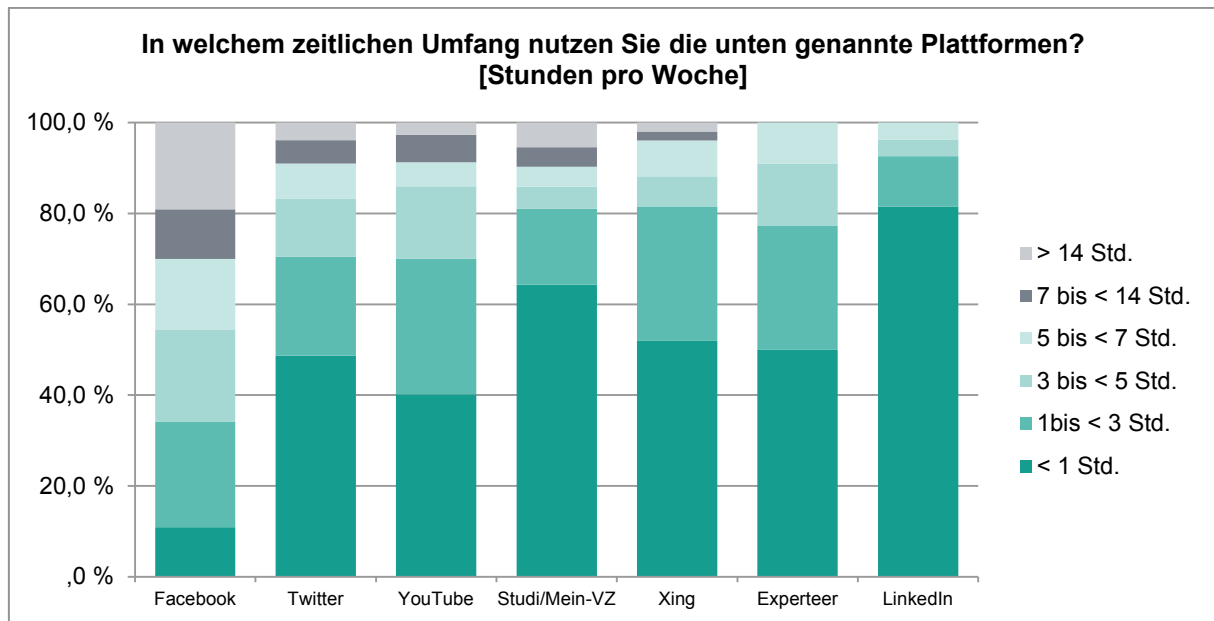


Abbildung 22: Zeitliche Nutzung der gewählten Social Media Kanäle

Zu beobachten ist, dass Young Talents im Durchschnitt 3,8 Stunden im Social Web verbringen, d. h. sie sind zwar regelmäßig im Netz, doch beim Großteil<sup>130</sup> der Befragten beschränkt sich die Nutzungsdauer auf weniger als eine Stunde. Nur bei Facebook zeigt sich eine deutlich andere Nutzungsintensität: knapp 20 % der Facebook-Nutzer sind sogar mehr als 14 Stunden pro Woche in der Community online. Facebook ist also nicht nur das meistgenutzte, sondern auch das am zeitlich längsten besuchte Netzwerk. Wird die Nutzungsdauer ergänzend hinsichtlich des Alters der Befragten untersucht, wird ersichtlich, dass mit zunehmendem Alter die Nutzungsdauer abnimmt: 31,2 % der 16-20-Jährigen verbringen über 14 Std./Woche auf Facebook, 13,4 % der 21-30-Jährigen und nur noch 7,1 % der 31-40-Jährigen. Vergleichbares zeitliches Engagement ist auch bei den anderen Netzwerken zu beobachten. Die Erhebung bestätigt also die Affinität der Jugendlichen zum Social Web und zeigt, dass sich für Unternehmen ein Umfeld bieten kann, diese junge Zielgruppe zu erreichen.

Doch sind die Young Talents hier überhaupt offen für eine Unternehmensansprache? Sie wurden befragt, ob sie eher privat oder eher beruflich im Social Web unterwegs sind. Die Ergebnisse bestätigen die bestehenden Studien: die Communities Studi/Mein-VZ (von 100 %), Facebook (von 95,4 %) und Twitter (von 87,3 %) werden privat genutzt. Es geht der Zielgruppe also vorrangig um persönliche Kontakte und weniger um Karriere. Ebenfalls vor-

<sup>130</sup> 85,1 % geben an, weniger als 1 Std. in den jeweiligen Netzwerken unterwegs zu sein.

wiegend privat wird die Entertainment-Plattform YouTube (von 98,5 %) genutzt. Die Karrierenetzwerke werden seitens der Befragten im beruflichen Kontext verortet: Experteer von 87 %, LinkedIn von 74 % und XING von 67,8 %. Die jungen Talente bewegen sich demnach zwar in den sozialen Medien, doch nach wie vor vorwiegend privat bzw. deutlich differenziert nach privat und beruflich.

Bedeutet dies, dass die Zielgruppen auch grundsätzlich gegen einen Auftritt von Unternehmen in sozialen Medien sind? Diese Frage kann mit einem klaren Nein beantwortet werden (vgl. Abbildung 23).

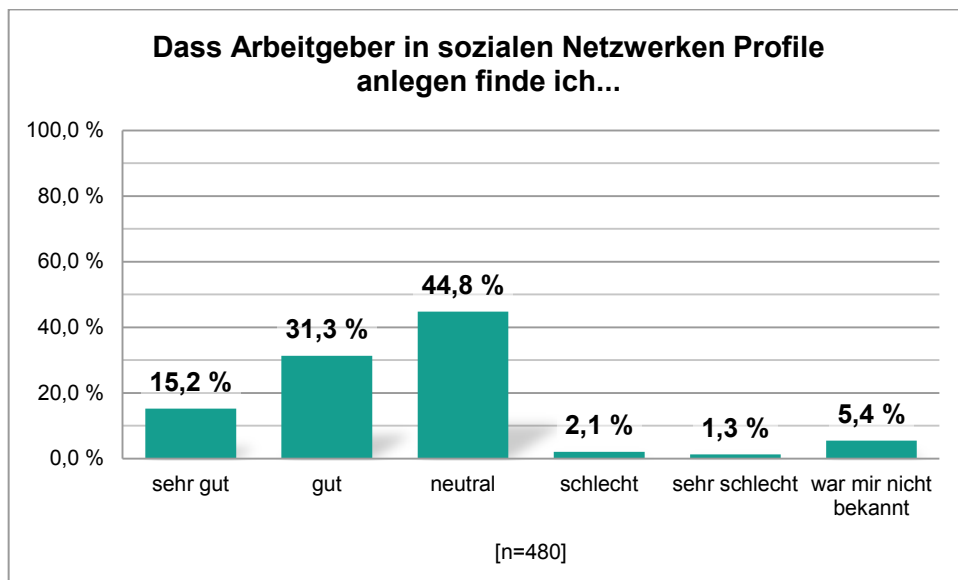


Abbildung 23: Bewertung von Unternehmensaktivitäten in Social Media

Gerade einmal 3,3 % der Befragten sprechen sich gegen Arbeitgeberprofile in sozialen Netzwerken aus. Im Gegensatz dazu bewertet es knapp die Hälfte der Befragten als gut oder sogar sehr gut, wenn Unternehmen hier präsent sind; die übrigen sind eher neutral.<sup>131</sup> Die Young Talents unterstützten demnach die Unternehmen darin, eine Präsenz im Social Web aufzubauen – auch wenn sie sich vorbehalten, dieses Angebot (nur) selektiv zu nutzen. Diese Offenheit steht im scheinbaren Widerspruch dazu, dass ein Großteil der Plattformen rein privat genutzt wird. Danach gefragt, ob und in welcher Form sie mit Unternehmen im Social Web kommunizieren (wollen), zeigt sich, dass die Young Talents eher zurückhaltend sind (vgl. Abbildung 16): 75,2 % der Befragten geben an, dass sie in sozialen Netzwerken nicht direkt mit Unternehmen kommunizieren, sondern sich ‚nur‘ über Unternehmen informieren; 15,5 % verfolgen Unternehmen auf verschiedenen Plattformen und ‚nur‘ knappe 10 % sind

<sup>131</sup> Bezogen auf die einzelnen Zielgruppen sowie Altersklassen lassen sich keine zuverlässigen Unterschiede ermitteln.

aktiv und diskutieren offen in Netzwerken oder schreiben E-Mails. Die Option des Web 2.0, direkte Kommunikation zwischen den Interaktionspartnern zu ermöglichen, scheint mit Blick auf Karrierethemen, seitens der Zielgruppe kaum angenommen zu werden.<sup>132</sup>

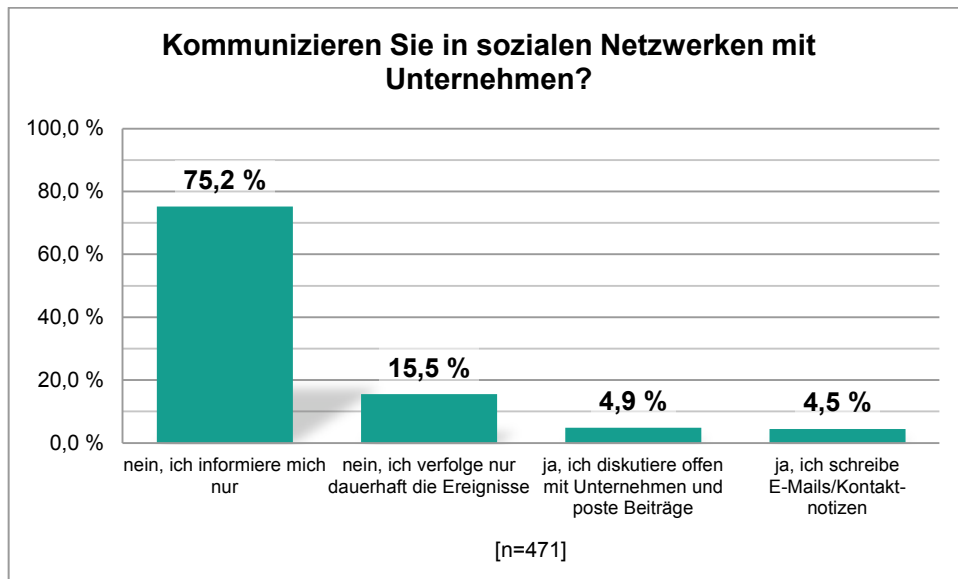


Abbildung 24: Kommunikationsverhalten in Social Media seitens der Befragten

Immerhin sind 20,4 % der Befragten als Fan/Follower/Freund mit Unternehmen im Social Web verknüpft (vgl. Abbildung 25), d. h. dass ein Fünftel regelmäßig und automatisch mit den aktuellen Informationen verschiedener Arbeitgeber versorgt wird, d. h. aber auch, dass vier Fünftel der Zielgruppe bisher keine solche Verbindung geknüpft haben.

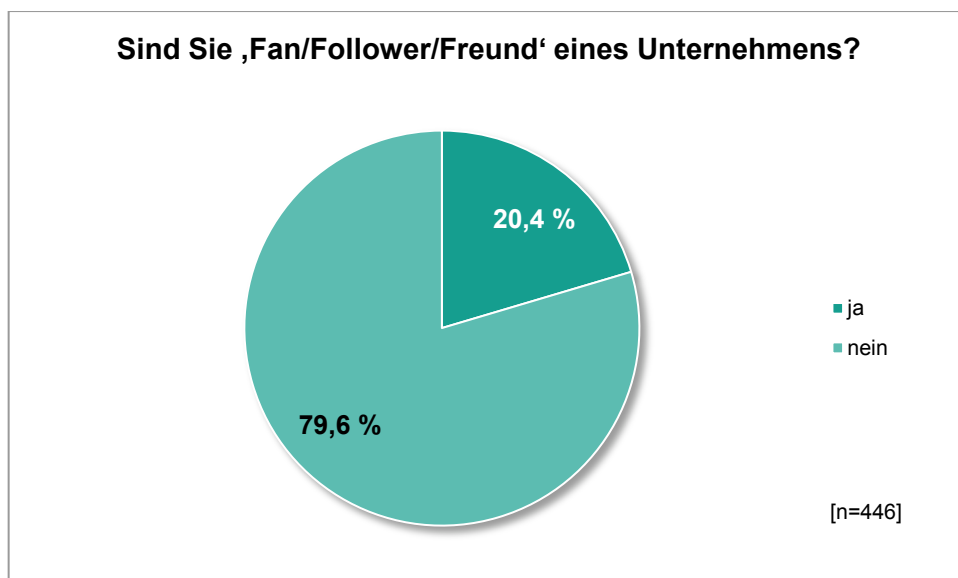


Abbildung 25: Fan/Follower/Freund-Aktivitäten der Befragten

<sup>132</sup> Bezogen auf die einzelnen Zielgruppen sowie Altersklassen lassen sich keine zuverlässigen Unterschiede ermitteln.

An den bisherigen Ergebnissen ist erkennbar, dass die Young Talents zwar offen sind für Unternehmenspräsenzen im Social Web, bisher selbst aber eher privat dort unterwegs ist. Es kann interpretiert werden, dass die Zielgruppen bei Interesse gerne selbstständig auf die Unternehmen zugehen möchten, jedoch nicht aktiv angesprochen werden wollen.

Hier sei – quasi als Exkurs – anzumerken, dass das Internet auch die umgekehrte Möglichkeit bietet, dass nämlich Unternehmen mit Hilfe vom Social Web, also u. a. Google, Facebook oder YouTube im Netz nach Bewerbern sowie Mitarbeitern recherchieren können und auf dieser Weise Einblick in deren Privatleben erlangen können. Bei Datenschützern ist dies ein viel diskutiertes Problem<sup>133</sup>, doch wie sehen dies die Young Talents (vgl. Abbildung 26)?

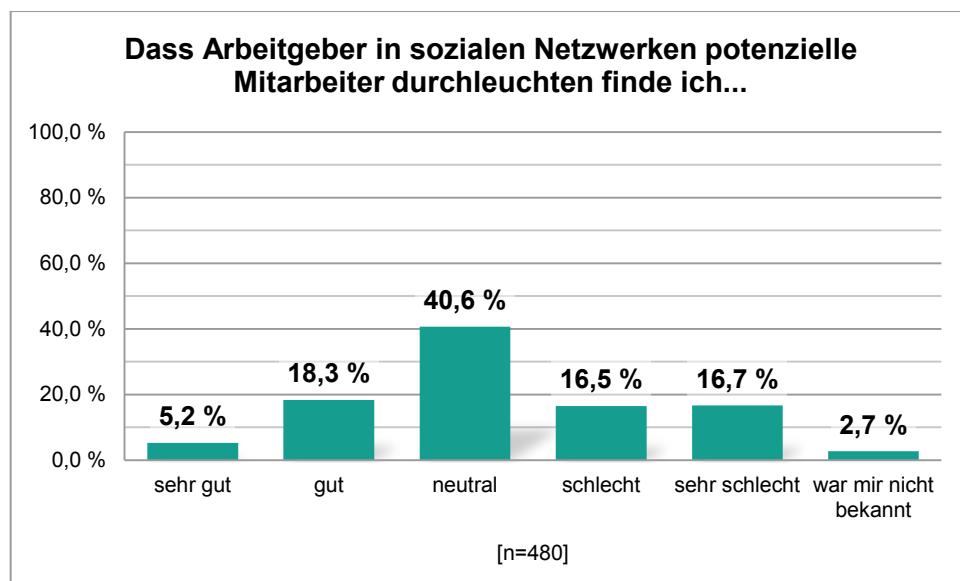


Abbildung 26: Bewertung von Bewerberscreening seitens der Unternehmen

Ca. 33 % der Befragten geben an, dass sie es schlecht bis sehr schlecht finden, wenn Unternehmen Bewerber im Netz durchleuchten, während 23,5 % durchaus positiv eingestellt sind. Die übrigen 40,6 % sind eher neutral.<sup>134</sup> Die Young Talents sind sich demnach durchaus bewusst, dass ihre persönlichen Daten via Social Web vergleichsweise leicht zugänglich sind für Unternehmen – und sie scheinen diese Tatsache durchaus zu akzeptieren. Dennoch gilt für Unternehmen, in diesem Kontext sensibel zu handeln und vor allem die aktuelle Gesetzeslage zu berücksichtigen.<sup>135</sup>

<sup>133</sup> Zeit-Online (2009)

<sup>134</sup> Bezogen auf die einzelnen Zielgruppen sowie Altersklassen lassen sich keine zuverlässigen Unterschiede ermitteln.

<sup>135</sup> Social Media Recht (2011)

Die durchgeführte Erhebung bestätigt also die bisherigen Erkenntnisse: die jungen Zielgruppen frequentieren verschiedene Social Media Kanäle, wobei Facebook, YouTube – bei den Jüngeren - und XING – bei den Berufserfahreneren – die zentralen Plattformen sind. Der Nutzungszweck ist im Wesentlichen privat, es scheint sich jedoch eine zunehmende Offenheit auch gegenüber karrierebezogenen Themen einzustellen. Das Interesse liegt dabei – nach wie vor – auf der Option aus Kandidatensicht in Kontakt zu treten – das Dialog-Angebot wird bisher eher wenig wahrgenommen.

### *Social Media Recruiting*

Nachdem das grundsätzliche Nutzungs- und Kommunikationsverhalten der Young Talents im Social Web dargestellt wurden, geht es im Folgenden darum, inwieweit die sozialen Netzwerke tatsächlich als Bewerbungskanal genutzt werden können. Es wird untersucht, auf welchen Wegen sich die Zielgruppen über potentielle Vakanzen informieren und welche Informationen sie von potentiellen Arbeitgebern erwarten.

Knapp die Hälfte der Befragten beschäftigt sich hin und wieder bis sehr stark mit der Jobsuche (vgl. Abbildung 27). Nur ein Drittel setzt sich derzeit gar nicht mit dem Thema auseinander. Zu berücksichtigen ist, dass die befragten Schüler im Zeitablauf quasi automatisch Interesse entwickeln und dass nicht aktiv Suchende für Unternehmen eine besonders attraktive Zielgruppe darstellen. Es ist somit durchaus relevant zu erfassen, welche Kanäle insgesamt wahrgenommen und genutzt werden.

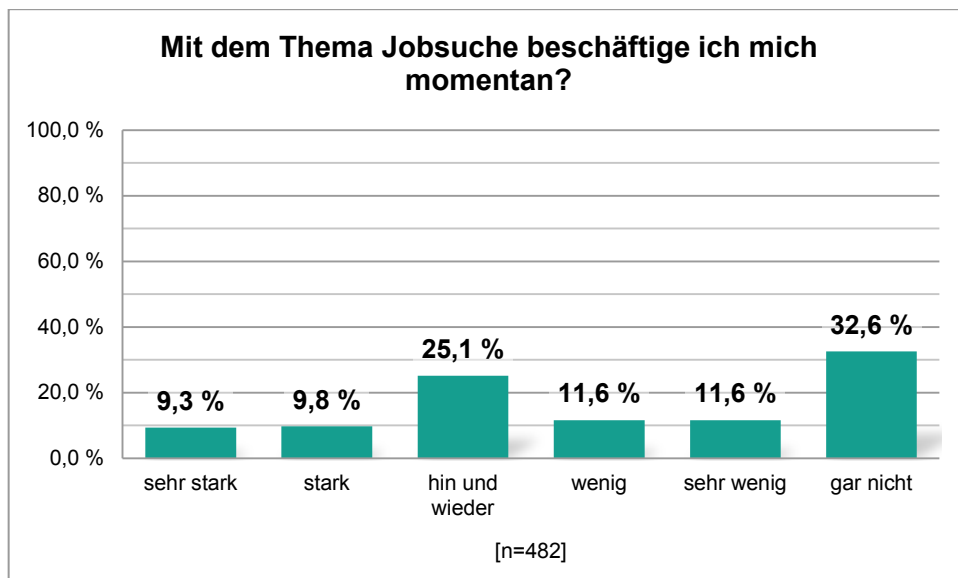


Abbildung 27: Aktuelles Job-Suche-Verhalten der Befragten

Wenn es für die Jobsuchenden konkret wird und sie bewusst nach einem neuen Arbeitgeber suchen, sind online Unternehmenshomepage und Karrierewebsite eindeutig die wichtigsten Informationsquellen (vgl. Abbildung 28).

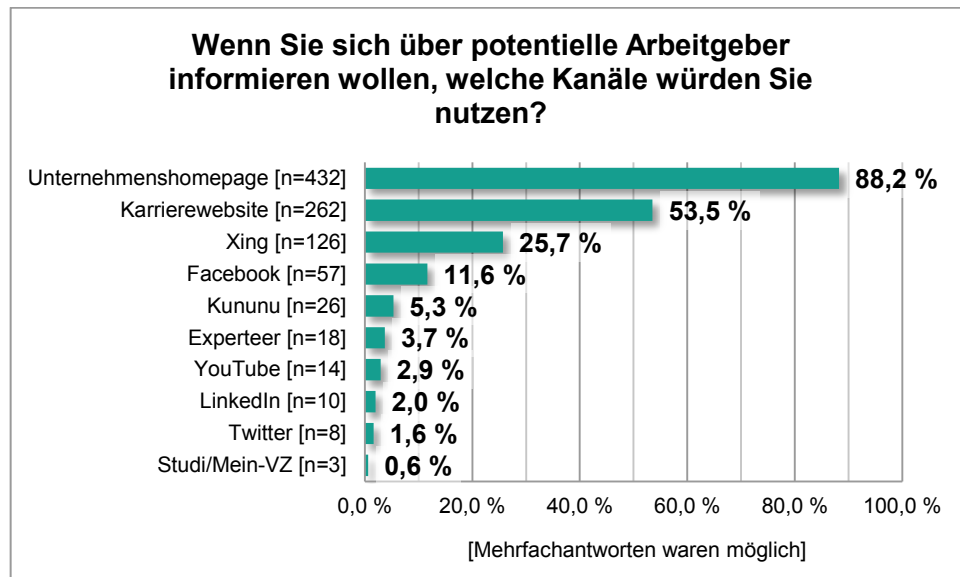


Abbildung 28: Informationskanäle für die Jobsuche

Ca. ein Viertel der Befragten nutzt das Karrierenetzwerk XING als Informationsquelle, gut ein Zehntel informiert sich via Facebook. Die weiteren genannten Netzwerke werden nur von einem sehr geringen Teil der Befragten zu Rate gezogen. Die Relevanz der Unternehmens- und Karrierhomepage wird somit auch in dieser Studie bestätigt. Bei dieser deutlich geringeren Nutzung der Social Media Kanäle ist natürlich auch zu berücksichtigen, dass seitens der Unternehmen diese Kanäle noch nicht vergleichbar systematisch bespielt werden, wie die etablierte Unternehmens- und Karrierewebsite. Hier ist also durchaus die weitere Entwicklung von Informationsangebot seitens der Unternehmen und -nachfrage seitens der Interessenten zu beobachten.

Doch nicht nur das Internet bietet die Chance erfolgreich einen neuen Arbeitgeber zu finden. Schülern, Studierenden und Young Professionals, die bereits eine Beschäftigung gefunden haben, ist dies vor allem durch private (33,2 %) und berufliche Kontakte (26,9 %) gelungen (Abbildung 21). Erst als dritter Kontaktkanal wird das Internet genannt.<sup>136</sup> Auch über die Altersklassen verteilt bleiben persönliche Kontakte und das Internet die wichtigsten Quellen, um auf einen neuen Arbeitgeber aufmerksam zu werden. Mit dem Alter verschiebt sich allerdings die Bedeutung von privaten zu beruflichen Kontakten (vgl. Abbildung 29).

<sup>136</sup> Damit bestätigen sich – trotz der zunehmenden Relevanz der Online-Kommunikation – die Ergebnisse der FOM-Studie (2009) „Relevanz von internetbasierten Netzwerken für die berufliche Entwicklung.“ Abrufbar unter: [http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/forschungsberichte/Tabellenband\\_Netzwerkumfrage2009.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/forschungsberichte/Tabellenband_Netzwerkumfrage2009.pdf).

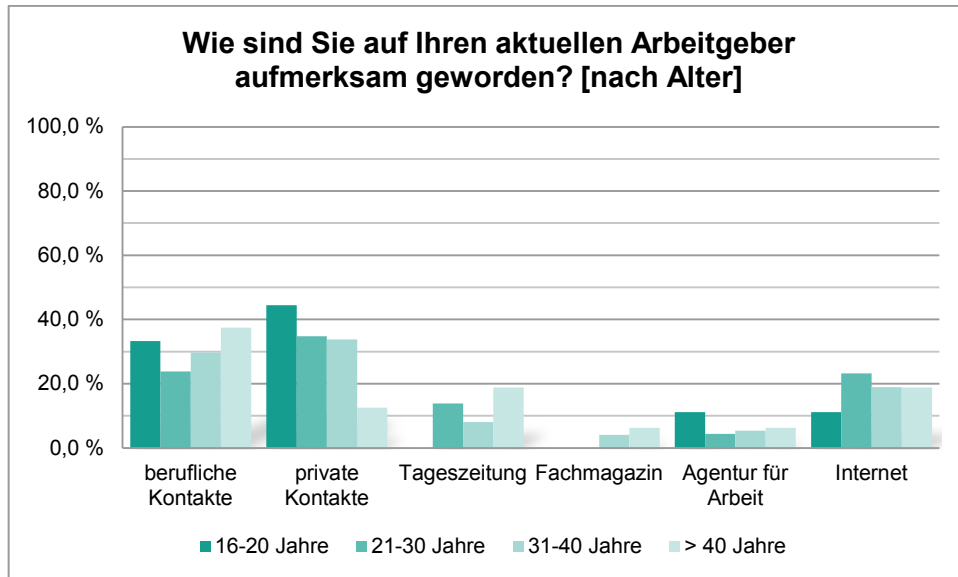


Abbildung 29: Kontaktweg zu aktuellen Arbeitgebern

Es wird deutlich, wie wichtig jeder einzelne Mitarbeiter als Markenbotschafter für das Unternehmens ist – sowohl für die Prägung des Arbeitgeberimages als auch für konkrete Recruiting-Unterstützung. Diejenigen, die im Internet auf ihren Arbeitgeber aufmerksam wurden, nannten Jobbörsen (50 %), Unternehmenshomepages (37 %), Karrierewebsites (11,1 %) und XING (7,9 %) als wesentliche Kontaktpunkte. Doch welche Informationen erwartet hier die Zielgruppe (vgl. Abbildung 30)?

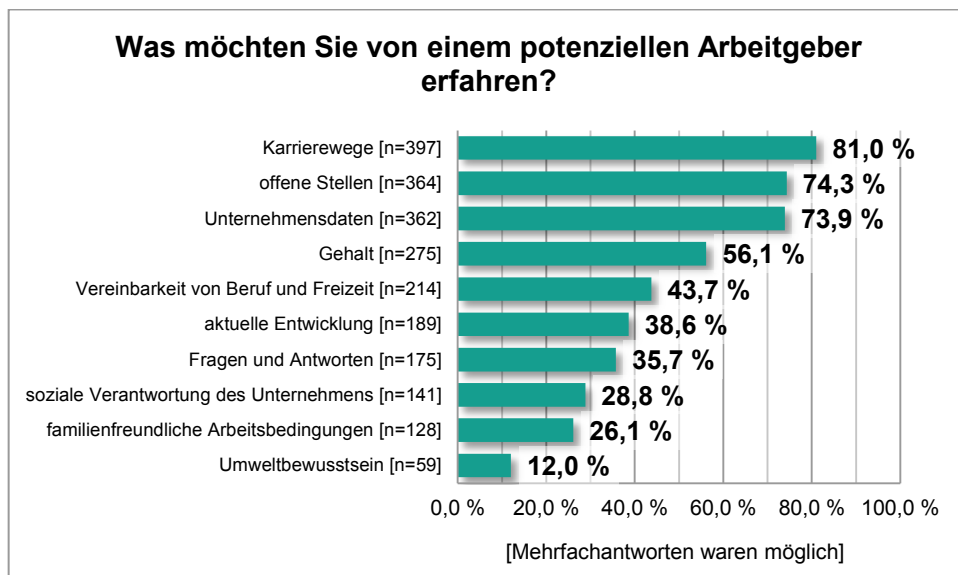


Abbildung 30: Informationsbedarf der Befragten

Sie möchte sich über Karrierewege informieren, über offene Stellen und relevante Unternehmensdaten.<sup>137</sup> Darüber hinaus werden Informationen zum Gehalt und zur Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf erwartet, was die hohe Relevanz dieses auch öffentlich viel diskutierten Themas zeigt.<sup>138</sup> Die Herausforderung besteht demnach darin, die geforderten Informationen auf den eingesetzten Kommunikationskanälen herauszustellen, d. h. auf Unternehmens- und Karrierewebsite ebenso wie in den Web 2.0-Kanälen, oder klare Navigationshilfen zu den einzelnen Punkten bereitzustellen.

Nachdem das Informationsverhalten der Zielgruppen betrachtet wurde, wird im Folgenden das Bewerbungsverhalten untersucht. Dabei geht es vor allem darum, ob Bewerbungen bereits über das Internet erfolgen und welche Wege und Endgeräte hierfür genutzt werden. Zunächst wurde gefragt, ob sich die jungen Talente bereits online bei einem Unternehmen beworben haben. Darauf antwortet knapp die Hälfte der Befragten mit „Ja“, was sich auch mit Blick auf einzelne Altersklassen ähnlich verhält. Nur die über 40-Jährigen haben sich deutlich seltener online beworben – mit Blick auf Alter und Technologieentwicklung ist dieses Ergebnis wenig erstaunlich (vgl. Abbildung 31).

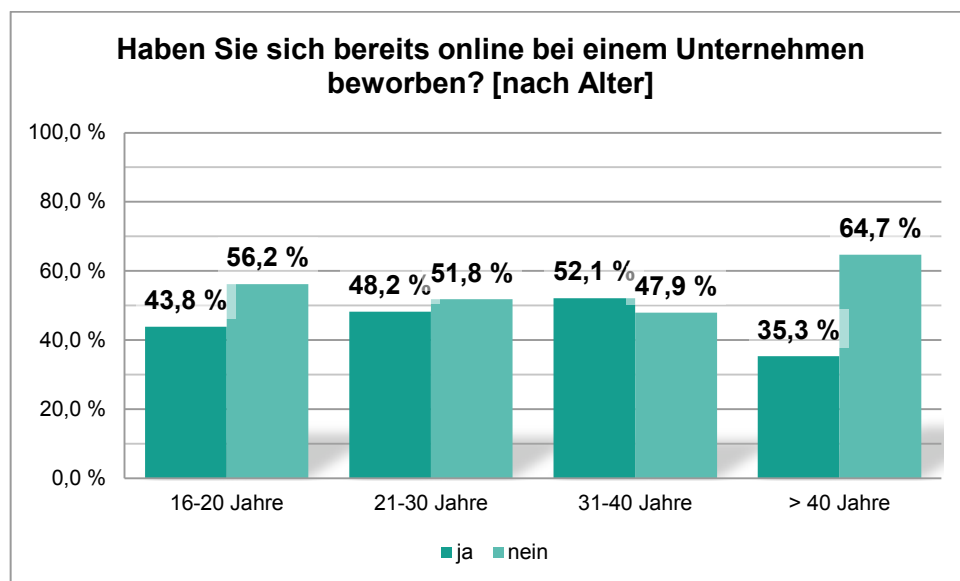


Abbildung 31: Onlinebewerbungsverhalten über Altersklassen

Zusammen mit der Erkenntnis, dass persönliche und private Kontakte die häufigsten Wege waren, die zum aktuellen Arbeitgeber geführt haben, bedeutet dies für Unternehmen, dass

<sup>137</sup> Bezogen auf die einzelnen Zielgruppen sowie Altersklassen lassen sich keine zuverlässigen Unterschiede ermitteln.

<sup>138</sup> Vgl. Kersting (2012)



nach wie vor sämtliche Bewerbungskanäle geöffnet sein sollten: für direkte Kontakte, online und auch für print.

Wenn eine Onlinebewerbung erfolgte, wurde von den Befragten v.a. der Weg der E-Mail genutzt, gefolgt von Onlineportalen (vgl. Abbildung 32).

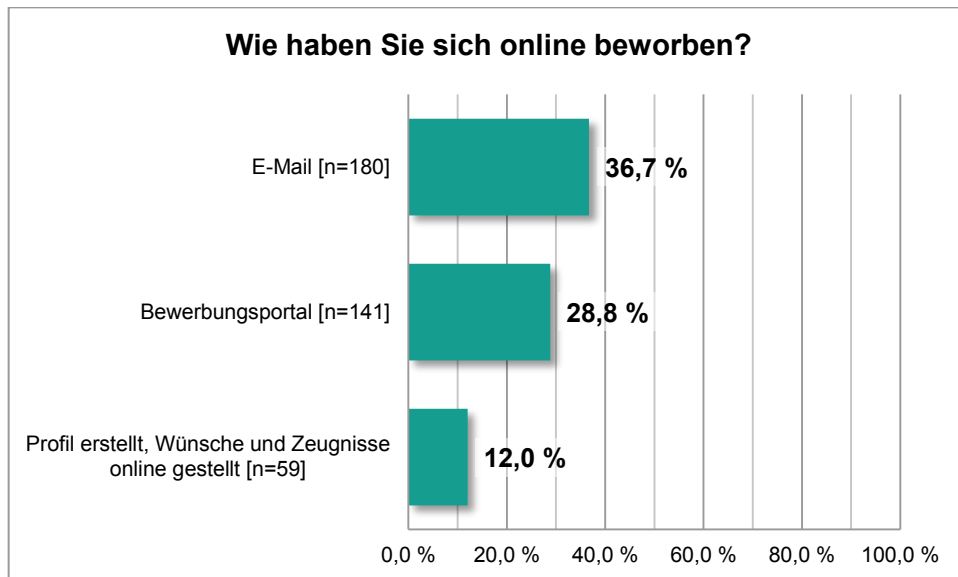


Abbildung 32: Wege der Onlinebewerbung

12 % der Befragten nutzen die Möglichkeit, online Profile einzustellen, z. B. in Jobbörsen wie monster.de und Stepstone – Tendenz steigend mit Blick auf die zunehmende Nutzung von XING, in dem gewissermaßen die Nutzer auch ihr Profil hinterlegen. Unternehmen können entsprechende Plattformen nach gewünschten Kriterien durchsuchen und erhalten passende Kandidatenprofile, die seitens des Unternehmens i.d.R. (in-)direkt angesprochen werden können. Dies bedeutet einen gewissen Paradigmenwechsel in der Personalbeschaffung: das (passive) Annehmen und Auswählen von eingehenden Bewerbungen wird ersetzt (bzw. ergänzt) durch die Möglichkeit des aktiven Scouting von potentiellen Kandidaten im Social Web.

Bisher erfolgen Informationssammlung und v.a. Bewerbung i.d.R. via Computer oder Laptop. Aufgrund der technischen Entwicklung und der zunehmenden Verbreitung von Smartphones wird zunehmend deren Relevanz für das Thema Mobile Recruiting diskutiert.<sup>139</sup> So bestätigen immerhin 22 % der Befragten, dass sie sich eine Bewerbung via Smartphone vorstellen können (vgl. Abbildung 33).

<sup>139</sup> Vgl. Jäger/Böhm (2011)

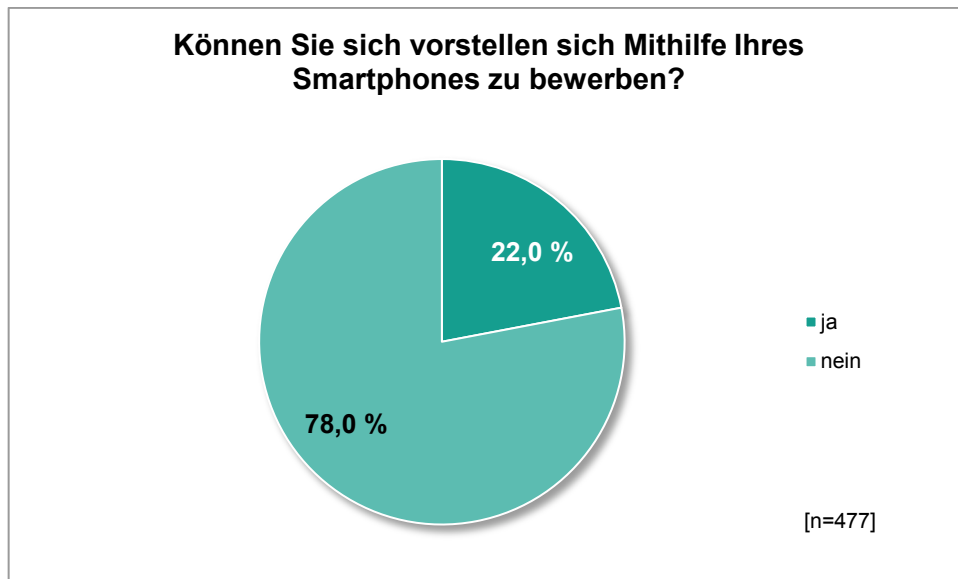


Abbildung 33: Bewerbungen per Smartphone

Ein Vergleich der einzelnen Altersklassen und Zielgruppen zeigt, dass keine signifikanten Unterschiede bestehen, dass sich also keine Tendenzen für eine Verhaltensänderung abzeichnen. Für Unternehmen lässt sich daraus ableiten, dass mobile Endgeräte für den konkreten Bewerbungsprozess voraussichtlich zunächst kaum genutzt werden und entsprechend die Prozesse noch nicht dafür ausgelegt sein müssen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Interesse der befragten Zielgruppen an sozialen Netzwerken hoch ist. Die Befragten verbringen viel Zeit im Social Web, v.a. auf Facebook als private Community, XING als berufliche und YouTube als Entertainment-Plattform. Die Befragten sind zwar vor allem aus privaten Gründen im Social Web, doch stehen sie einer Unternehmenspräsenz durchaus offen gegenüber. Hier verhalten sie sich allerdings eher passiv bzw. abwartend und nehmen weniger am Online-Dialog teil. Die befragten Personen beschäftigen sich z.T. mit dem Thema Jobsuche, greifen dann besonders auf Informationen der Unternehmens- und Karrierewebsites zurück; der konkrete Kontakt zum Unternehmen entsteht allerdings nach wie vor sehr häufig durch persönliche Kontakte. Online recherchierend, sind für die Befragten besonders Informationen über Karrierewege, offene Stellen und aktuelle Unternehmensdaten von Interesse. (Nur) etwa die Hälfte der Befragten hat sich bereits online beworben und dabei v.a. den Weg der E-Mail gewählt<sup>140</sup>; aktuell kann sich auch nur ein kleinerer Teil der Befragten vorstellen, sich via Smartphone zu bewerben.

<sup>140</sup> Es ist natürlich zu bedenken, dass seitens der Unternehmen hier konkrete (Prozess-) Anforderungen gestellt werden; die Wahlmöglichkeit für den Bewerber vergleichsweise gering ist.

Die im Rahmen der Studie erhobenen Daten zu Nutzungs- und Kommunikationsverhalten in Social Media Kanälen und konkrete Bewerbungserfahrungen bestätigen also weitgehend die in Kapitel 2 dargestellten Erkenntnisse. Im Folgenden gilt es, die Erkenntnisse in konkrete Handlungsempfehlungen für das Social Media Recruiting für Unternehmen zu überführen und mögliche Implementierungsansätze herauszuarbeiten.

## 4 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Mit Blick auf die zahlreichen Studien sowie die erhobenen empirischen Daten, lässt sich festhalten, dass Social Media im Kontext Recruiting durchaus weiterentwickelt, doch noch immer „in den Kinderschuhen“<sup>141</sup> steckt. Die Akzeptanz der Nutzer gegenüber Unternehmensaktivitäten im Web 2.0 wächst, doch ist noch immer Zurückhaltung erkennbar. Daraus lassen sich – im Kontext mit den konkreten Aktivitäten der beiden aufgeführten Unternehmensbeispiele – grundlegende Handlungsempfehlungen für Social Media Recruiting ableiten.

Wie oben dargestellt, fokussiert das Thema Social Media Recruiting im Rekrutierungsprozess (vgl. Kapitel 2.4) auf die beiden Phasen „Awareness and Attraction“ sowie „Scouting“. Die Fragen sind also, ob und in welcher Form Social Media genutzt werden kann oder sollte, um sich aus Unternehmensperspektive als potentieller Arbeitgeber bei der jeweiligen Zielgruppe zu positionieren und wie daraus konkrete Kontakte mit Einzelpersonen entstehen können, die zur Besetzung einer Vakanz führen.

Die Ergebnisse von Primär- und Sekundäranalyse zeigen anschaulich, dass die Bedeutung von Social Media als Kommunikations- und Informationsplattform sehr hoch ist. Gerade junge Menschen nutzen diese Kanäle, um sich mit ihren Peers auszutauschen, sich zu unterhalten und zu informieren. Aus Unternehmenssicht scheint es sich also anzubieten, sich in diesem Raum zu positionieren, um Wahrnehmung und Attraktivität als Arbeitgeber gewinnen zu können. Demgegenüber zu stellen ist die Beobachtung, dass aus Sicht der Zielgruppen Social Media eher als privater Raum gesehen wird, in den Unternehmensaktivitäten nur bedingt passen, inzwischen aber immerhin akzeptiert werden. Die Information über potentielle Unternehmen erfolgt primär über Unternehmens- und Karrierehomepages; der tatsächliche Kontakt entsteht vielfach über persönliche Kontakte. Social Media wird – noch – wenig zu diesem Zweck genutzt.

- Eine bestmögliche Ausgestaltung von Unternehmens- und Karrierewebsite sind ‚Pflicht‘ – Social Media Präsenzen sind ‚Kür‘.
- Dem Mitarbeiter kommt als Markenbotschafter gerade im Social Web eine zunehmende Bedeutung zu.

Abbildung 34: Ausgangspunkte für Social Media Recruiting

Mit Blick auf die unterschiedlichen Kategorien von Social Media lassen sich jeweils einzelne Plattformen identifizieren, die von den Zielgruppen genutzt werden und somit Potential für

---

<sup>141</sup> Beck/Hesse (2010), S. 14

Imagewerbung und Bewerbungsgewinnung seitens der Unternehmen bieten – mit dem Ziel, jeweils die Nutzer auf die Unternehmens- oder Karrierewebsite zu lenken:

- Bei den kollaborativen Plattformen ermöglicht ein Eintrag in Wikipedia eine kurze Unternehmensdarstellung. Abgesehen von sporadischen Aktualisierungen ist der Aufwand einmalig und überschaubar. Das Portal wird zu Informationszwecken intensiv genutzt. Eine direkte Verlinkung zur Unternehmens- und Karrierewebsite führt die Nutzer schnell und einfach zum Ziel. Auch eine aktive Gestaltung der Präsenz auf der Arbeitgeberbewertungsplattform kununu.com – sei es in Form von konkreten Bewertungen durch eigene Mitarbeiter oder in Form von einer Selbstdarstellung seitens des Unternehmens – bietet eine vergleichsweise einfache Positionierungsmöglichkeit, auch wenn die Nutzergruppe noch vergleichsweise klein ist.
- Bei den Communities steht Facebook bei der Zielgruppe hoch im Kurs, die Einrichtung einer Karriere-Fan-Seite ist technisch einfach und quasi kostenlos. Doch ist zu beachten, dass die Seite, wenn sie online ist, zum „Leben“ erweckt, d. h. durch Empathie, Emotion, Exklusivität und Engagement der Betreibenden bei der Zielgruppe Aufmerksamkeit erzeugt werden muss.<sup>142</sup> Hier ist einerseits der personelle Aufwand zu berücksichtigen, andererseits die bestehende Skepsis der Zielgruppe gegenüber Unternehmensaktivitäten bzw. deren deutlich private Orientierung im Social Web. Eine Arbeitgeberpräsenz ist also eine langfristige und ressourcenintensive Entscheidung seitens des Unternehmens. Alternativ wird eine Unternehmenspräsenz auf XING positiv aus Sicht der Zielgruppe bewertet. Auch wenn das Portal per se weniger Dialogmöglichkeiten bietet, hat das Unternehmen die Möglichkeit, sich vorzustellen, aktiv potentielle Mitarbeiter anzusprechen und sich vor allem direkt mit aktuellen Mitarbeitern zu vernetzen. Twitter ist wenig frequentiert seitens der Zielgruppe, bietet aber genau deswegen für das Unternehmen eine gute Einstiegsmöglichkeit in die Social Media Kommunikation – denn primär werden Tweets zu unterschiedlichen Themen gesendet<sup>143</sup>, zu denen ggf. Dialoge mit Nutzern entstehen können.
- Als Entertainment-Anbieter bietet sich YouTube als Kommunikations-Kanal an – wenn Bild- und Video-Material erstellt und verbreitet werden soll. Auch hier ist die Einrichtung des Kanals einfach und kostenlos. Die Erstellung der Filme hingegen ist anspruchsvoll. Inhaltliche, formale und technische Anforderungen sind hoch<sup>144</sup> –

---

<sup>142</sup> Vgl. Wollmilchsau (2011c).

<sup>143</sup> Inhaltlich lassen sich die Tweets beispielsweise den folgenden 5 Themenbereiche zuordnen: Kommunikation von Veranstaltungen & Events, ReTweets, Direkte DialogTweets, Jobangebote und allgemein Lesenswertes (vgl. blog.recruitment 2010).

<sup>144</sup> Konkretisieren lassen sich die Anforderungen wie folgt: inhaltlich muß der Film glaubwürdig und authentisch sein, formal sollte er die Zielgruppe passend und kreativ adressieren, nicht zu lang und gut auffindbar im Netz sein; technisch sollte ein guter Dreh durchgeführt werden, ein angemessener Schnitt und kurze Ladezeiten beim Ansehen.

Filmkonzept und -umsetzung erfordern professionelle Begleitung, was Investitionen in Zeit, Ressourcen und Geld bedeutet.

Zu berücksichtigen sind die zielgruppenspezifische Nutzungsintensität der einzelnen Kanäle – oben konnte gezeigt werden, dass abhängig von Alter, Berufserfahrung und auch beruflicher Ausrichtung deutliche Präferenzen für einzelne Kategorien und auch jeweilige Plattformen bestehen.

Um die Potentiale von Social Media für die Rekrutierung zu nutzen, gilt es, im Unternehmen gewisse Rahmenbedingungen zu schaffen, die einen effizienten Einsatz von Social Media ermöglichen. Dafür gilt es zunächst, folgende Fragen zu klären:

- Wie reif sind Organisation und Unternehmenskultur für Social Media?
- Welche Ziele werden mit der Social Media Präsenz verfolgt?
- Welche personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen stehen im Unternehmen zur Verfügung, um die Social Media Präsenz aufzubauen?

Abbildung 35: Ausgangsfragen zur Implementierung von Social Media Recruiting

Zunächst gilt es für das Unternehmen, kritisch zu hinterfragen, ob Social Media Aktivitäten zur bestehenden Organisation und Unternehmenskultur passen. Gibt es bestimmte Gründe, die zum Beispiel in Branche, Produkt oder anderen Imagerisiken des Unternehmens liegen können, die möglicherweise gegen eine aktive Nutzung von Social Media sprechen? Besteht die erforderliche Offenheit und Flexibilität, um die Dynamik des Social Web mitzugehen? Dies bedeutet beispielsweise, dass ein selbstkritischer Umgang mit dem Feedback im Internet ebenso dazugehört wie eine offene Beteiligung der Mitarbeiter an den Kommunikationsprozessen. Nur wenn es den Zuständigen möglich ist, individuell und vor allem schnell online reagieren zu können – ohne weitreichende Abstimmungs- und Freigabeprozesse – kann im Social Web das Unternehmen authentisch dargestellt werden.

Ist diese Voraussetzung erfüllt, d. h. das Unternehmen fühlt sich reif für Social Media, sind die Ziele der Präsenzen zu konkretisieren. Die Zieldefinition ist Grundlage jeder Management-Entscheidung. So gilt es auch im Kontext mit Social Media Recruiting grundsätzlich zu hinterfragen, unter welcher Zielsetzung diese Aktivitäten erfolgen und langfristig bewertet werden können. Allgemein zu unterscheiden sind hier die Ausrichtung auf die Gewinnung von Aufmerksamkeit, d. h. es werden eher allgemeine Imageziele definiert, oder auf die Gewinnung von Kandidaten für die Besetzung aktueller Vakanzen, d. h. es werden konkrete Rekrutierungsziele festgehalten. Daran orientiert kann die konzeptionelle Ausgestaltung der

Aktivitäten erfolgen mit konkreten Ansatzpunkten zur Messung der Zielerreichung, d. h. einer Evaluation der Aktivitäten.

Im Kontext mit der Zielbestimmung gilt es, die verfügbaren personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen festzulegen. Denn die entsprechende Verfügbarkeit beeinflusst letztendlich, ob und in welchem Umfang Social Media Recruiting erfolgen kann. Die Studie Social Media Recruiting (2011) zeigt zwar, dass die geplanten Ausgaben für Social Media Kanäle im Vergleich zu anderen Rekrutierungsaktivitäten steigen sollen<sup>145</sup>, doch verwundert dies wenig mit Blick auf die Untersuchung von Socialmedia-Recruiting.com (2011): Die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, kein explizites Budget für Social Media Recruiting bereitzustellen; ein weiteres Viertel nennt ein Budget von ca. 5.000 Euro<sup>146</sup>. Aktuell wird also weitgehend versucht, Social Media Recruiting ohne finanzielles Engagement zu gestalten. Sicher ist die Nutzung von Twitter, Facebook, YouTube etc. grundsätzlich kostenlos, doch ist die jeweilige Einrichtung und Pflege mit laufenden Kosten verbunden. Dazu zählen vor allem die Personalkosten, denn gemäß dem Ansatz „Content, Content, Content“<sup>147</sup> gilt es, kontinuierlich für aktuelle Information und authentische Kommunikation zu sorgen. Aufgrund der von den Zielgruppen erwarteten Reaktionszeiten von unter 24 Stunden auf Facebook und Twitter<sup>148</sup> bedeutet dies für Unternehmen, dass mindestens 2 Mitarbeiter Zugriff auf und Verantwortung für die genutzten Kanäle haben müssen – Krankheit, Urlaub und aufgabenbedingte Abwesenheiten erfordern entsprechende Kapazitäten. Abhängig von der Anzahl der zu bespielenden Kanäle ist folglich eine angemessene Kapazitätenplanung – welche Ressourcen können zusätzlich für Social Media bereitgestellt werden? Oder auf welche anderen Tätigkeiten kann möglicherweise verzichtet werden? Es reicht nicht mehr aus, dass Praktikanten oder Werkstudenten die Kanäle mit Leben füllen<sup>149</sup>. An dieser Stelle gilt es frühzeitig eine Strategie auszuarbeiten, die klare Strukturen aufzeigt und Zuständigkeiten festlegt<sup>150</sup>. Hier ist sicherzustellen, dass die zuständigen Mitarbeiter einen angemessenen zeitlichen Rahmen für diese Tätigkeiten erhalten, und dass sie mit den Besonderheiten des Web 2.0 einerseits und den Unternehmensgepflogenheiten andererseits bestens vertraut sind. Eine Anpassung der Jobprofile scheint erforderlich, da Kommunikationsstärke, Offenheit und Flexibilität einige der Kompetenzen sind, die für ein Social Media Engagement vorausgesetzt werden.

---

<sup>145</sup> Vgl. Brickwedde (2011), S. 22

<sup>146</sup> Vgl. Zils (2011)

<sup>147</sup> Wollmilchsau (2011a)

<sup>148</sup> Vgl. Krömer (2011)

<sup>149</sup> Vgl. Picard (2011)

<sup>150</sup> Schmidt (2010)

Neben den Personalkosten sind auch entstehende Sachkosten zu berücksichtigen, zum Beispiel für auszuschreibende Gewinnspiele oder für die Produktion von Bild- und Filmmaterial. Sei es durch die Beauftragung von professionellen Agenturen oder durch die Beschaffung von einer angemessenen Kamera-Ausstattung und kompetentem Umgang hierfür sind konkrete Budgets vorzusehen. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass die Platzierung auf einzelnen Kanälen abhängig vom Leistungsumfang durchaus mit Schaltungskosten verbunden ist. Auch ist zu prüfen, in welchem Umfang ein Mediabudget einzuplanen ist – denn die genutzten Kanäle sollen schließlich auch öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden, damit die Zielgruppe den Weg dorthin findet. Zum Einstieg – bei möglicherweise erstmal niedrigem zeitlichem und finanziellem Budget sollten sich Unternehmen deshalb insbesondere auf einfach zu pflegende und mit weniger zeitlichem Aufwand verbundene Plattformen konzentrieren, wie bspw. die kollaborativen Plattformen Wikipedia, kununu.com und XING oder die Community Twitter. Hier können beispielsweise zunächst Profile eingestellt bzw. nach einem definierten Redaktionskonzept regelmäßige Informationen platziert werden – der Umfang der Interaktion ist hier zunächst gering, wodurch der Ressourceneinsatz kalkulierbarer ist. Nachdem erste Erfahrungen gesammelt wurden, können zeitintensivere Kanäle wie bspw. Facebook bespielt werden und/oder mit der aktiven Suche nach passenden Kandidaten auf XING begonnen werden. Das Engagement auf der zwar zielgruppenübergreifend beliebten Entertainment-Plattform YouTube ermöglicht zwar eine breite Ansprache, ist aber besonders ressourcenintensiv, da attraktive Filme erstmal bereitzustellen sind.

Sind Passung zum Unternehmen, Zielsetzung, und Ressourcen (positiv) bestimmt, ist ein detailliertes Social Media Recruiting Konzept zu entwickeln. „Beim Einsatz von Social Media, wie bei allen anderen Maßnahmen im Recruiting auch, gilt, dass Unternehmen immer den Bewerber und seine Bedürfnisse im Blick haben sollten.“<sup>151</sup> Wer soll angesprochen werden? Wer wird für das Unternehmen gesucht bzw. bei wem soll das Image verbessert werden? Aufgrund des oben beschriebenen Nutzungsverhaltens verschiedener Zielgruppen und den Erwartungen, die an Social Media Auftritte gestellt werden, lassen sich unter Berücksichtigung der Ressourcen und Ziele die Kanäle auswählen sowie mögliche Inhalte bestimmen. Folgende Checkliste kann helfen, den konzeptionellen Rahmen zu bestimmen (vgl. Abbildung 36).

---

<sup>151</sup> Kraft (2011), S. 13



- Welche Zielgruppe/n soll/en mit welchem konkreten Kommunikationsziel angesprochen werden?
- Wie sind die relevanten Wettbewerber im Social Web aufgestellt?
- Welche HR-Maßnahmen werden bereits online durchgeführt? Wo bestehen Verknüpfungsmöglichkeiten?
- Welche Kanäle eignen sich für die jeweilige Zielgruppe?
- Welcher Content wird eingestellt? Existieren genügend Inhalte und Ideen, um den Kanal mittelfristig zu bespielen?
- Wer stellt die Inhalte ein? Gibt es einzelne Verantwortliche, die bei Bedarf auf andere Mitarbeiter zurückgreifen können, dürfen und sollen?
- Wie erfolgt die Bewertung der Aktivitäten? Welches ist der Maßstab für Erfolg? Welche quantitativen und qualitativen Messgrößen können Auskunft geben?

Abbildung 36: Checkliste für den konzeptionellen Rahmen eines Social Media Recruiting

Als Basis für den Start in einzelne Social Media Kanäle ist es für Unternehmen sinnvoll, einen Redaktionsplan festzulegen und darin systematisch grundlegende Fragen zu beantworten<sup>152</sup> (vgl. Tabelle 6) – nur so kann sichergestellt werden, dass die Kanäle auch mittel- und langfristig aktiv sind und somit einen positiven Beitrag für Arbeitgeberimage und die Erreichung von Rekrutierungszielen leisten können:

<b>Wie oft wird gepostet?</b>	Festgelegt wird an dieser Stelle, wie viele Posts täglich auf den verschiedenen Kanälen eingestellt werden. Für Twitter und Facebook sind bspw. 2-3 täglich üblich, Blogs benötigen meist alle ein bis zwei Wochen eine Auffrischung.
<b>Über welche Themen wird berichtet?</b>	Hier bieten sich aktuelle Unternehmensinformationen, Stellenangebote, zielgruppenspezifische Interessenthemen und Diskussionsanregungen an (bspw. Umfragen auf Facebook über das eigene Unternehmen).
<b>Wird auch Fremdcontent gepostet?</b>	An dieser Stelle gibt es die Möglichkeit bspw. fremde Artikel aus Fachzeitschriften, Zeitungen, Blogs einzustellen, die zum eigenen Unternehmen passen.
<b>Wie wird mit Kritik umgegangen?</b>	Das Social Media Magazin rät Unternehmen schnell, aber bedacht zu reagieren, keinen Gegenangriff zu starten, da ansonsten die Diskussion erst richtig in Fahrt gerät, auf begründete Kritik einzugehen und Störenfriede zu identifizieren und größtenteils zu ignorieren. Besonders zu berücksichtigen ist allerdings, dass Kritik niemals gelöscht werden darf, denn das ist gegen die Spielregeln im Social Web und wird von der Internetgemeinschaft meistens bestraft. <sup>153</sup>

Tabelle 6: Fragen eines Social Media Redaktionsplan

<sup>152</sup> Vgl. Hoffmann (2011)

<sup>153</sup> Vgl. Krömer (2011)

Exemplarisch an dem aufgezeigten breiten Aufgabenspektrum des Social Media Recruiting lässt sich der Paradigmenwechsel in der Personalarbeit ablesen – die Rolle der Mitarbeiter im Personalmanagement, besonders in der Rekrutierung, ändert sich. Sie übernehmen zunehmend die Aufgabe der externen Kommunikation – und nähern sich damit den Aufgaben- und Verantwortungsbereichen der (klassischen) Unternehmenskommunikation deutlich an<sup>154</sup>. Die Aufgaben der HR-Mitarbeiter erweitern sich also. Sie vertreten das Unternehmen im Social Web, stehen im direkten Dialog mit potenziellen Bewerbern – hier herrscht eine transparente, offene und dynamische Kommunikation. Aktualität, Innovationen und Authentizität prägen die HR-Arbeit.<sup>155</sup> Es ist Aufgabe der HR-Mitarbeiter, Kommunikator zu sein und das Arbeitgeberimage am Markt zu prägen – sie werden zum ‚Aushängeschild des Unternehmens‘ und somit selbst zum Markenbotschafter des Unternehmens (vgl. Abbildung 37).



Abbildung 37: Neues Skillset für Recruiter  
Quelle: in Anlehnung an Altmann (2011)

Es wird deutlich, dass es für das Thema Social Media Recruiting kein Universalrezept gibt, sondern nur Orientierungspunkte, die Unternehmen als Grundlage dienen können, um einen erfolgreichen Weg im Social Media Recruiting einzuschlagen. Mit Blick auf den gesamten Rekrutierungsprozess ist deutlich geworden, dass Social Media nur ein Kanal (von vielen) sein kann, um sich bei der Zielgruppe zu positionieren und langfristig qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Es gilt, mögliche Social Media Aktivitäten in die Personalmarketing- und Rekrutierungsstrategie des Unternehmens zu integrieren, im Sinne der oben skizzierten ‚Spinnennetzstrategie‘ Verknüpfungen der verschiedenen Kanäle mit Unternehmens- und/oder Karrierehomepage sowie anderen Kanälen cross-medial zu bilden und

<sup>154</sup> Vgl. Frickenschmidt/Eger (2011), S. 32

<sup>155</sup> Picard (2011)

gemeinsam mit den anderen Unternehmensbereichen die Präsenzen zu realisieren. Nur so können entstehende Synergien bestmöglich genutzt werden und positiv zum Unternehmenserfolg beitragen.

## 5 Fazit

„Das Schalten einer Stellenanzeige scheint bei der zwingenden Notwendigkeit eines aktiven und ganzheitlichen Personalmarketing längst nicht mehr ausreichend, um vakante Positionen zu besetzen. Viele Unternehmen haben die sozialen Medien als möglichen Kommunikationskanal für ihre Arbeitgebermarke entdeckt und erste Aktivitäten begonnen. Social Media öffnet neuen Raum für die Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe durch die strategische Integration von Text-, Bild- und Videomaterial.“<sup>156</sup> Doch wie im Rahmen der vorliegenden Studie gezeigt werden konnte, hat die Nutzung von Social Media auch klare Grenzen – die Nutzer wählen ihre Inhalte selbstbewusst aus und frequentieren nach ihren eigenen Präferenzen.

Die aufgezeigten Handlungsempfehlungen und Implementierungsansätze zeigen mögliche konkrete Schritte in Richtung Social Media Recruiting, die in Bezug zur jeweiligen Unternehmenssituation zu prüfen und entsprechend zu realisieren sind. Gerade mit Blick auf die Rahmenbedingungen mittelständischer Unternehmen ist eine gezielte Auswahl an Aktivitäten zu treffen, um Ziele und Mittel bestmöglich in Übereinstimmung zu bringen. An dieser Stelle sei auf den einschlägigen Personalmarketing-Blog saatkorn von Gero Hesse verwiesen, in dem im September 2011 intensiv darüber diskutiert wurde, „warum Social Media gerade für den Mittelstand ein sinnvolles Personalmarketinginstrument ist“<sup>157</sup>. Mit Blick auf die im Web 2.0 für eine erfolgreiche Präsenz erforderliche Authentizität werden die Vorteile, die Mittelständler gegenüber vielen Großunternehmen zugeschrieben werden, deutlich herausgestellt<sup>158</sup>.

1. Klare Strukturen: Anders als in vielen Großunternehmen, die oft aus verschiedenen Geschäftsbereichen bestehen, finden sich – allein durch die Größe bedingt – in mittelständischen Betrieben oft klarere Strukturen vor, was die Kommunikation über den Geschäftszweck erheblich erleichtert. Es scheint einfacher, ein mittelständisches Unternehmen nach außen zu erklären; ebenso aber auch nach innen über die Kommunikation einzelner Abteilungen oder Mitarbeiter in den sozialen Medien Transparenz und Verständnis zu erzielen.
2. Klare Hierarchien und kurze Entscheidungswege: Interne Abstimmungsprozess werden unternehmensseitig als große Herausforderung im Einsatz von Social Media ge-

---

<sup>156</sup> Schreckenbach, Petry (2011a), S. 4

<sup>157</sup> Saatkorn (2011).

<sup>158</sup> Vgl. Saatkorn (2011).

nannt – gerade in Großunternehmen mit einer Vielzahl von einzubindenden Bereichen und Mitarbeitern verzögert sich die Kommunikation. Dies steht im Gegensatz zu Social Media, da hier die Kommunikation besonders schnell und direkt erfolgen sollte, also ohne lange Abstimmungsprozesse. In mittelständischen Unternehmen dürften diese Wege entsprechend kürzer und schneller sein und somit eine gute Voraussetzung für Social Media Aktivitäten bilden.

3. **Starke Unternehmenskultur:** In mittelständischen, z.T. familiengeführten Unternehmen existiert eher eine starke, originäre Unternehmenskultur – im Vergleich zu Großunternehmen, die meist auf Basis vielfältiger Mergers & Akquisitions entstanden ist. Eine entsprechend starke Unternehmenskultur ist zentraler Erfolgsfaktor im Social Web, denn in der Kommunikation kommt – ‚zumindest zwischen den Zeilen‘ – die Kultur zum Ausdruck.
4. **Hohe Loyalität und Integrität der Mitarbeiter:** Wenn die eigenen Mitarbeiter zu Markenbotschaftern werden und positiv über das eigene Unternehmen, die Tätigkeit und die Kollegen kommunizieren – auch über Social Media, so ist dies ein deutlicher Vorteil in der Kommunikation der Arbeitgebermarke. Auch hier können aufgrund der größeren Nähe und den überschaubareren Strukturen – verglichen zum Großunternehmen – die Mittelständler Vorteile nutzen.
5. **Größere Abhängigkeit von Suchmaschinen:** Aufgrund der meist eher regionalen Bekanntheit von KMUs ist vor allem die Wahrnehmung innerhalb der Zielgruppe vergleichsweise schwierig. Social Media Aktivitäten unterstützen durch die gegenseitige Vernetzung der verschiedenen Kanäle und die Kommunikation eine bessere Auffindbarkeit der Unternehmen über Suchmaschinen, wodurch wiederum Wahrnehmung spezifisch bei der mit entsprechenden Stichworten suchenden Zielgruppe erfolgt.

Wie Hesse (2011) so schön sagt, sind „die oben genannten Argumente pauschal und teilweise überspitzt formuliert“<sup>159</sup>, doch zeigen verschiedene Beispiele auch von mittelständisch geprägten Unternehmen, wie z. B. der YouTube Kanal der Krones AG<sup>160</sup>, der Azubi-Blog der Kirchhoff Gruppe<sup>161</sup> oder die Facebook Seite der SNT GmbH<sup>162</sup>, dass der gezielte Einsatz von Social Media Kanälen auch für die Rekrutierung dieser Unternehmen erfolgreich sein kann. Unter Berücksichtigung der oben genannten Wettbewerbsvorteile und im Wissen um das Verhalten der Zielgruppe und deren Erwartungen lassen sich mit Blick auf die jeweiligen

---

<sup>159</sup> Saatkorn (2011)

<sup>160</sup> Vgl. <http://www.youtube.com/kronestv>

<sup>161</sup> Vgl. <http://azubiblog.kirchhoff-gruppe.de/>

<sup>162</sup> Vgl. <http://de-de.facebook.com/SNTDeutschlandAG>

Ziele und Zielgruppe des Unternehmens, die jeweilige Unternehmenskultur und die vorhandenen Ressourcen ausgewählte Maßnahmen gestalten, um sich via Social Media bei der Zielgruppe als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und daraus konkrete Bewerbungen zu generieren.

## 6 Literaturverzeichnis

- ACCENTURE (Hrsg./2010): Mobile Web Watch Studie 2010, URL: [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local\\_Germany/PDF/Accenture\\_Mobile\\_Web\\_Watch\\_2010.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Germany/PDF/Accenture_Mobile_Web_Watch_2010.pdf), Abruf am: 27.06.2011.
- ACCENTURE (Hrsg./2011a): Karriere bei Accenture, URL: <http://de-de.facebook.com/accenturekarriere>, Abruf am: 07.07.2011.
- ACCENTURE (Hrsg./2011b): Erlebe Accenture, URL: <http://twitter.com/#!/erlebeaccenture>, Abruf am: 07.07.2011.
- ACCENTURE (Hrsg./2011c): Accenture, URL: <https://www.xing.com/companies/accenture/>, Abruf am: 07.07.2011.
- ACCENTURE (Hrsg./2011d): Accenture Deutschland - Erfahrungsberichte, Bewertungen und Kommentare, URL: <http://www.kununu.com/de/all/de/bc/accenture-deutschland>, Abruf am: 07.07.2011.
- ALBERT, MATTHIAS/ HURRELMANN, KLAUS/QUENZEL, GUDRUN/TNS INFRATEST SOZIALFORSCHUNG (2010): 16. Shell Jugendstudie – Jugend 2010, Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- ALEXA (2011): Top Sites, URL: <http://www.alexa.com/topsites>, Abruf am: 15.09.2011.
- ALTMANN, LUTZ (2011): Recruiting der Zukunft – Wohin führt der Weg?, URL: <http://www.personalmarketingblog.de/recruiting-der-zukunft-wohin-fhrt-der-weg>, Abruf am 02.02.2012.
- ARD/ZDF-MEDIENKOMMISSION (Hrsg./2010): ARD/ZDF-Onlinestudie 2010, Mainz/Frankfurt.
- ARVATO MEDIENFABRIK (Hrsg./2011): Gero Hesse ist Personalmarketing Innovator, URL: <http://www.medienfabrik.de/fabrikfunk/presse/artikel/gerohesseistpersonalmarketing-innovator.htm>, Abruf am: 24.06.2011.
- BECK, CHRISTOPH/HESSE, GERO (2010): Social Media im Personalmarketing & Recruiting, Koblenz/Gütersloh.
- BERTELSMANN (Hrsg, 2011a): Bertelsmann Careers, URL: <http://www.facebook.com/CreateYourOwnCareer>, Abruf am: 07.07.2011.
- BERTELSMANN (Hrsg, 2011b): CreateYourOwnCareer, URL: <http://twitter.com/#!/bertelsmanncyoc>, Abruf am: 07.07.2011.
- BERTELSMANN (Hrsg, 2011c): Create Your Own Career, URL: <http://www.xing.com/net/createyourowncareer/>, Abruf am: 07.07.2011.
- BERTELSMANN (Hrsg, 2011d): Create Your Own Career - My Blog, URL: <http://createyourowncareer.de/Mediacorner/Blogs.html>, Abruf am: 07.07.2011.

- BERTELSMANN (Hrsg, 2011e): Create Your Own Career, URL: <http://createyourowncareer.com/>, Abruf am: 07.07.2011.
- BERTELSMANN (Hrsg, 2011f): Fotostrem von CreateYourOwnCareer, URL: <http://www.flickr.com/photos/createyourowncareer/>, Abruf am: 07.07.2011.
- BLOG.RECRUITAINMENT (2010): Corporate Career Twitter Accounts – Ansätze einer qualitative Beurteilung, URL: <http://blog.recruitainment.de/2010/09/06/corporate-career-twitter-accounts-ansatze-einer-qualitativen-beurteilung/>, Abruf am: 20.11.2011.
- BRICKWEDDE, WOLFGANG (2011a): Recruitment Report 2011: „Quo Vadis Recruitment?“, URL: <http://www.competitiverecruiting.de/SocialMediaRecruitingReport2011.html>, Abruf am: 24.06.2011.
- BRICKWEDDE, WOLFGANG (2011b): Social Media Recruiting 2011: Hype oder Hilfe?, URL: [http://www.chancenundkarriere.de/uploads/uploads/Social\\_Media\\_Recruiting.pdf](http://www.chancenundkarriere.de/uploads/uploads/Social_Media_Recruiting.pdf), Abruf am: 25.07.2011.
- DIHK (Hrsg./2009): Ausbildung 2009, URL: [http://de.sitestat.com/hk/dihk/s?themenfelder.aus-und-weiterbildung.ausbildung.ausbildungspolitik.umfragen-und-prognosen.dihk-ausbildungsumfrage.ausbildungsumfrage\\_09.pdf&ns\\_type=pdf&ns\\_url=http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage\\_09.pdf/at\\_download/file?mdate=1291459480746](http://de.sitestat.com/hk/dihk/s?themenfelder.aus-und-weiterbildung.ausbildung.ausbildungspolitik.umfragen-und-prognosen.dihk-ausbildungsumfrage.ausbildungsumfrage_09.pdf&ns_type=pdf&ns_url=http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage_09.pdf/at_download/file?mdate=1291459480746), Abruf am: 05.12.2011.
- DIHK (Hrsg.(2010): Ausbildung 2010, URL: [http://de.sitestat.com/hk/dihk/s?themenfelder.aus-und-weiterbildung.ausbildung.ausbildungspolitik.umfragen-und-prognosen.dihk-ausbildungsumfrage.ausbildungsumfrage\\_10.pdf&ns\\_type=pdf&ns\\_url=http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage\\_10.pdf/at\\_download/file?mdate=1291459481081](http://de.sitestat.com/hk/dihk/s?themenfelder.aus-und-weiterbildung.ausbildung.ausbildungspolitik.umfragen-und-prognosen.dihk-ausbildungsumfrage.ausbildungsumfrage_10.pdf&ns_type=pdf&ns_url=http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage_10.pdf/at_download/file?mdate=1291459481081), Abruf am 07.07.2011.
- DIHK (Hrsg./2011): Ausbildung 2011, URL: [http://de.sitestat.com/hk/dihk/s?themenfelder.aus-und-weiterbildung.ausbildung.ausbildungspolitik.umfragen-und-prognosen.dihk-ausbildungsumfrage.ausbildungsumfrage\\_11.pdf&ns\\_type=pdf&ns\\_url=http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage\\_11.pdf/at\\_download/file?mdate=1302509868540](http://de.sitestat.com/hk/dihk/s?themenfelder.aus-und-weiterbildung.ausbildung.ausbildungspolitik.umfragen-und-prognosen.dihk-ausbildungsumfrage.ausbildungsumfrage_11.pdf&ns_type=pdf&ns_url=http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage_11.pdf/at_download/file?mdate=1302509868540), Abruf am 07.07.2011.
- DREWS, IRMA (2011): Recruiting Videos – Die Macht der Bilder, in: Personalwirtschaft, 2011, 9, 66-68.
- DUNN, BRIAN (2011): Der twitternde CEO, in: Harvard Business Manager, 2011, 4, 32-38.
- DUTTA, SOUMITRA (2011): Wie Sie Social Media richtig nutzen, in: Harvard Business Manager, 2011, 4, 22-30.



- FRICKENSCHMIDT, SÖREN/EGER, MICHAEL (2011): Der Kampf um die Deutungshoheit, in: Personalwirtschaft, 2011, 12, 32-34
- GEIßLER, CORNELIA (2010): Social Media?, in: Harvard Business Manager, 2010, 9, 31.
- HASS, THOMAS/WALSH, GIANFRANCO/KILIAN, THOMAS (2008): Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag,
- HEISE-ONLINE (Hrsg./2010): Facebook meldet 500 Millionen Mitglieder, URL: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Facebook-meldet-500-Millionen-Mitglieder-1043251.html>, Abruf am: 23.06.2011.
- HEISER, ALBERT (2009): Das Drehbuch zum Drehbuch. Erzählstrategien für Werbespots, -filme und Virals, 2. Aufl., Berlin: Creative Game Verlag.
- HERMEIER, BURGHARD/KROL, BIANCA/VOSBERG, DANA (2009): Effizienz und Perspektiven von Karrierenetzwerken. Essen: MA Akademie Verlag.
- HOFFMANN, DANIEL (2011): In 5 Schritten zum erfolgreichen Community Management auf Facebook, URL: <http://www.socialmedia-blog.de/2011/01/in-5-schritten-zum-erfolgreichen-community-management-auf-facebook/>, Abruf am: 02.02.2012.
- JÄGER, WOLFGANG/BÖHM, STEPHAN (2011): Mobile Recruiting 2011, URL: [http://www.djm.de/download/mob-rec/Studie\\_Mobile\\_Recruiting\\_2011\\_Ergebnisse.pdf](http://www.djm.de/download/mob-rec/Studie_Mobile_Recruiting_2011_Ergebnisse.pdf), Abruf am: 14.09.2011.
- JETTER, WOLFGANG (2008): Effiziente Personalauswahl, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- JOBVITE (Hrsg./2010): Social Recruiting Survey (2010), URL: [http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite%20Social%20Recruiting%20Survey%202010.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWfF9wsRonvKTMZKXonjHpfsX56OwuX6GxIMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4ASstil%2FqLAzlCFpZo2FFSFeKDdZRF](http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite%20Social%20Recruiting%20Survey%202010.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRonvKTMZKXonjHpfsX56OwuX6GxIMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4ASstil%2FqLAzlCFpZo2FFSFeKDdZRF), Abruf am: 07.07.2011.
- KAHLE, CHRISTIAN (2011): Zahl der App-Downloads in Deutschland explodiert, URL: <http://winfuture.de/news,61422.html>, Abruf am: 14.09.2011.
- KERSTING, SILKE (2012): Es wird Zeit für neue Job-Modelle, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/buero-special/kampf-um-fachkraefte-es-wird-zeit-fuer-neue-job-modelle/6111500.html>, Abruf am: 21.01.2012.
- KIENBAUM COMMUNICATIONS (2010): Social Media-Studie - Private soziale Netzwerke im Personalmarketing und Recruiting – Erwartungen der Kandidaten- Zielgruppen 2010, Gummersbach.
- KOLLMANN, TOBIAS; HÄSEL, MATTHIAS (Hrsg./2007): Web 2.0: Trends und Technologien im Kontext der Net Economy, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- KRAFT, BERND (2011): Wettbewerbsvorteil Social Media, in: Personalwirtschaft extra, Heft, 2011, 11, 12-13.
- KRÖMER, JAN (2011): Do you like me ...? Chancen und Risiken eines Facebook-Engagements für Unternehmen, URL: <http://www.social-media-magazin.de/index.php/heft-nr-02-2011/do-you-like-me-.html>, Abruf am: 02.02.2012.
- KUNUNU (Hrsg./2011): Kennzahlen zu kununu, URL: <http://www.kununu.com/info/presse>, Abruf am 23.06.2011.
- KÜHNE, ANJA (2010): OECD rügt Deutschland bei Bildung, URL: <http://www.tagesspiegel.de/wissen/oecd-ruegt-deutschland-bei-bildung/1927986.html>, Abruf am: 27.06.2011.
- LEHMANN, MAX (2011): Die Spinnennetzstrategie der Hypo Vereinsbank, E-Recruiting. Mit Social Media die Richtigen finde, in: Personalwirtschaft extra, 2011, 11, 21-23.
- LENZ, PIA-LUISA/LEFFER, JOCHEN (2011): Bewerberjagd via Facebook & Co.: Bitte nicht gleich persönlich werden, URL: <http://spiegel.de/karriere/berufsstart/a-776873.html>, Abruf am: 10.10.2011.
- MINT (2011): Das MINT-Meter, URL: <http://www.mintzukunftschaffen.de/das-mint-meter-20.html>, Abruf am: 30.06.2011
- MEDIENPÄDAGOGISCHER FORSCHUNGSVERBUND SÜDWEST (Hrsg./2010): JIM 2010 - Jugend, Information, (Multi-)Media, Hamburg.
- NETATHLET (Hrsg./2011): Social Media Leitfaden, URL: <http://www.netathlet.com/international-news/social-media-chance-für-ihren-verein-deutsche-wirtschaft-ag>, Abruf am: 24.06.2011.
- NIELSEN (2011): Net Ratings, URL: <http://nielsen.com/de/de.html>, Abruf am 15.09.2011.
- OBERHAUS, BRITTA (2005): access-survey Young Professionals, URL: [http://www.access.de/download/accessnews/access\\_newsletter\\_07\\_2005.pdf](http://www.access.de/download/accessnews/access_newsletter_07_2005.pdf), Abruf am: 10.09.2011.
- OECD (Hrsg./2011): Bildung auf einen Blick 2011 – OECD Indikatoren, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- PARPART, NADJA/KRIEPENDORF, SONJA (2010): Social Media als Innovationstreiber im Recruiting, Freiburg.
- PICARD, MICHAEL (2011): Social Media im Personalmanagement Chancen und Risiken einer neuen Dimension, Hamburg.
- SAATKORN (Hrsg./2010A): Exklusives Interview mit Prof. Dr. Armin Trost zu Employer Branding und Social Media, URL: <http://saatkorn.wordpress.com/2010/02/07/exklusives-interview-mit-prof-dr-armin-trost-zu-employer-branding-und-social-media/>, Abruf am: 05.12.2011.

- SAATKORN (Hrsg./2010b): Wie erreicht man Schüler mit Social Media und Employer Branding?, URL: <http://saatkorn.wordpress.com/2010/04/19/wie-erreicht-man-schuler-mit-social-media-und-employer-branding/>, Abruf am: 27.06.2011.
- SAATKORN (Hrsg./2011): Warum Social Media gerade für den Mittelstand ein sinnvolles Personalmarketinginstrument ist, URL: <http://saatkorn.wordpress.com/2011/09/25/warum-social-media-gerade-fur-den-mittelstand-ein-sinnvolles-personalmarketing-instrument-ist/>, Abruf am: 05.12.2011.
- SCHRECKENBACH, FLORIAN/PETRY, WOLFGANG (2011a): Auf der Suche nach dem Königsweg, in: Personalwirtschaft, 2011, 9, 54-56.
- SCHRECKENBACH, FLORIAN/PETRY, WOLFGANG (2011b): Studie zur Wirkung von Social Media im Personalmarketing 2011. Was potenzielle Arbeitnehmer in den sozialen Medien wirklich anspricht. Eine empirische Studie.
- SCHMIDT, HOLGER (2010): Unternehmen fehlen die Strukturen für Social Media, URL: <http://faz-community.faz.net/blogs/netzkonom/archive/2010/08/24/unternehmen-fehlt-struktur-fuer-soziale-medien.aspx>, Abruf am: 08.07.2011.
- SCHOLZ, CHRISTIAN (2000): Personalmanagement, 5. Neubearb. u. erw. Aufl., München: Vahlen Verlag.
- SCHROLL, WILLI/NEEF, ANDREAS (2006): Web 2.0 – Was ist dran?, URL: [http://www.portel.de/uploads/media/Z-Punkt\\_Web2-0\\_Teil\\_1.pdf](http://www.portel.de/uploads/media/Z-Punkt_Web2-0_Teil_1.pdf), Abruf am: 14.12.2011.
- SCHUHMACHER, FLORIAN/GESCHWILL, ROLAND (2009). Employer Branding, Gabler. Wiesbaden.
- SCHULMEISTER, ROLF (2008), Gibt es eine Net Generation?, URL: [http://www.zhw.uni-hamburg.de/pdfs/Schulmeister\\_Netzgeneration.pdf](http://www.zhw.uni-hamburg.de/pdfs/Schulmeister_Netzgeneration.pdf), Abruf am: 05.12.2011.
- SOCIAL MEDIA RECHT (Hrsg./2011): Update Lex Facebook – Was ist das eigentlich?, URL: <http://socialmediarecht.wordpress.com/2011/03/10/update-lex-facebook—was-ist-da-eigentlich-dran/>, Abruf am 04.10.2011.
- SOCIAL MEDIA MONITORING (Hrsg./2010): Social Media Monitoring – Werkzeugkunde für das Blog Monitoring, URL: <http://social-media-monitoring.blogspot.com/2010/06/werkzeugkunde-fur-blog-monitoring.html?m=1>, Abruf am: 28.06.2011.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009a): Bevölkerungsvorausberechnung, URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung.pptml>, Abruf am: 28.08.2011.

- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009b): Informationsgesellschaft in Deutschland, URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Informationsgesellschaft/InformationsgesellschaftDeutschland,property=file.pdf>, Abruf am: 22.09.2011.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2011): Zusammengefasste Geburtenziffer der Kalenderjahre, URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Bevoelkerung/Fotografie/Geburtenziffer,templateld=renderLarge.psml>, Abruf am: 28.08.2011.
- TRENDENCE (Hrsg./2010): Social Media Navigator, Berlin.
- TRENDENCE (Hrsg./2011): trendence vergibt Employer Branding Awards 2011, URL: [http://www.trendence.de/wissenswertes.html?&tx\\_ttnews\[pS\]=1319704694&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=343&tx\\_ttnews\[backPid\]=30&cHash=b22b10f199](http://www.trendence.de/wissenswertes.html?&tx_ttnews[pS]=1319704694&tx_ttnews[tt_news]=343&tx_ttnews[backPid]=30&cHash=b22b10f199), Abgerufen am: 31.08.2011.
- TROST, ARMIN (2010): Employer Branding Trends, URL: [http://www.armintrost.de/vortraege/2010-05-03\\_EmployerBrandingTrends\\_TROST.pdf](http://www.armintrost.de/vortraege/2010-05-03_EmployerBrandingTrends_TROST.pdf), Abruf am: 30.06.2011.
- TROST, ARMIN (2011): Wo Personalmarketing per Facebook an Grenzen stößt, URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/a-740059.html>, Abruf am: 24.06.2011.
- UNIVERSUM (2007): Abwechslung gesucht – Jeder zweite Young Professional will den Arbeitgeber wechseln, URL: <http://www.universumglobal.com/stored-images/91/91427f9d-6f1e-4c3d-b0b1-e425a4dd40a7.pdf>, Abruf am: 25.06.2011.
- VABEN, MARTIN/ PETRY, WOLFGANG (2011): Enterprise 2.0: Social Media kann mehr, in: Personalmagazin, 2011, 9.
- VATTER, ANDRÉ (2011): Twitter darf nicht untergehen!, URL: <http://www.zeit.de/digital/internet/2011-08/twitter-transparenz>, Abruf am: 23.06.2011.
- WEITZEL, TIM/KÖNIG, WOLFGANG/LAUMER, SVEN/ECKARDT, ANDREAS/VON STETTEN, ALEXANDER (2010): Bewerbungspraxis 2010, Frankfurt am Main/Bamberg.
- WEITZEL, TIM/KÖNIG, WOLFGANG/LAUMER, SVEN/ECKARDT, ANDREAS/VON STETTEN, ALEXANDER (2011a): Recruiting Trends im Mittelstand 2011, URL: [http://media.monster.com/dege/b2b\\_pdf/Studien/recruiting\\_trends\\_mittelstand.pdf](http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/recruiting_trends_mittelstand.pdf), Abruf am 10.10.2011.
- WEITZEL, TIM/KÖNIG, WOLFGANG/LAUMER, SVEN/ECKARDT, ANDREAS/VON STETTEN, ALEXANDER (2011b): Bewerbungspraxis 2011, URL: [http://media.monster.com/dege/b2b\\_pdf/Studien/bewerbungspraxis.pdf](http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/bewerbungspraxis.pdf), Abruf am 10.10.2011.

- WEITZEL, TIM/KÖNIG, WOLFGANG/LAUMER, SVEN/ECKARDT, ANDREAS/VON STETTEN, ALEXANDER (2011c): Recruiting Trends 2011, URL: [http://media.monster.com/dege/b2b\\_pdf/Studien/recruiting\\_trends.pdf](http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/recruiting_trends.pdf), Abruf am 10.10.2011.
- WIKIPEDIA (2011): Web 2.0, URL: [http://wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://wikipedia.org/wiki/Web_2.0)
- WOLLMICHSAU (2011a): Wie man eine Facebook Unternehmenspage zum Leben erweckt, URL: [http://www.wollmilchsau.de/wie-man-eine-facebook-unternehmenspage-zum-leben-erweckt-16-tipps/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+wollmilchsau+%28Wollmilchsau+-+Das+Business+Blog+%C3%BCber+Recruiting%2C+Marketing+%26+Social+Media%29](http://www.wollmilchsau.de/wie-man-eine-facebook-unternehmenspage-zum-leben-erweckt-16-tipps/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+wollmilchsau+%28Wollmilchsau+-+Das+Business+Blog+%C3%BCber+Recruiting%2C+Marketing+%26+Social+Media%29), Abruf am 10.10.2011
- WOLLMICHSAU (2011b): Muss Employer Branding verblüffen, URL: [http://www.wollmilchsau.de/wollmilchsautv-39-muss-employer-branding-verbluffen/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+wollmilchsau+%28Wollmilchsau+-+Das+Business+Blog+%C3%BCber+Recruiting%2C+Marketing+%26+Social+Media%29](http://www.wollmilchsau.de/wollmilchsautv-39-muss-employer-branding-verbluffen/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+wollmilchsau+%28Wollmilchsau+-+Das+Business+Blog+%C3%BCber+Recruiting%2C+Marketing+%26+Social+Media%29), Abruf am 10.10.2011
- WOLLMICHSAU (2011c): Vier Eigenschaften für eine gute Karriere-Fanpage, URL: <http://www.wollmilchsau.de/vier-eigenschaften-fur-eine-gute-karriere-fanpage/>, Abruf am 31.10.2011.
- XING (Hrsg./2011): Zahlen und Fakten, URL: <http://corporate.xing.com/deutsch/investor-relations/basisinformationen/zahlen-und-fakten/>, Abruf am 23.06.2011.
- ZEIT ONLINE (Hrsg./2009): Chefs prüfen Bewerber in sozialen Netzwerken, URL: <http://www.zeit.de/online/2009/35/Firmen-Bewerber-Internet>, Abruf am: 11.01.2012.
- ZILS, EVA (2011): Social Media Recruiting Studie 2011, URL: [http://www.socialmedia-recruiting.com/SocialMediaRecruitingStudie\\_2011-download.pdf](http://www.socialmedia-recruiting.com/SocialMediaRecruitingStudie_2011-download.pdf), Abruf am: 30.01.2012.



Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule verfügt über 22 Hochschulstudienzentren in Deutschland und ein weiteres in Luxemburg. Als praxisorientierte Hochschule für Berufstätige fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen und Auszubildenden zugeschnitten. Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in zahlreichen Kooperationen mit regionalen mittelständischen Betrieben sowie mit internationalen Großkonzernen. FOM-Absolventen verfügen über solide Fachkompetenzen wie auch über herausragende soziale Kompetenzen und sind daher von der Wirtschaft sehr begehrt.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**



Im Fokus des KCS KompetenzCentrums für Statistik und Empirie stehen Fragestellungen der angewandten Forschung und Entwicklung sowie der Wissenstransfer im Bereich der empirischen Forschung. Ziel der Schriftenreihe ist es, den zeitnahen Transfer der verständlich aufbereiteten Ergebnisse empirischer Forschungsarbeiten der FOM Hochschule in die interessierte Öffentlichkeit zu gewährleisten.

Die inhaltlichen Themen der Schriftenreihe variieren, da in der Forschung vielfältige und aktuelle Fragestellungen aus verschiedenen Bereichen der Ökonomie untersucht werden. Gleich bleibt aber die Form der Untersuchungen: Im Zentrum steht das Monitoring einer überdurchschnittlich motivierten Zielgruppe. Diese setzt sich aus jungen, berufstätigen Leistungsträgern mit starker Managementorientierung zusammen. Die Zielgruppe hat einen betriebswirtschaftlichen Ausbildungs- und Studienhintergrund. Aufgrund dieser Vorbildung und den im berufsbegleitenden Studium zu leistenden Theorie-Praxis-Transfer verfügt sie über einen Expertenstatus, der einen ökonomisch fundierten Einblick in wirtschaftliche Zusammenhänge zulässt. Dadurch ist ein vielschichtiger Erkenntnisgewinn über eine in den nächsten Jahren stärker in die unternehmerische Verantwortung gehende Generation möglich.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de/KCS**

**ISSN 2191-3366**