

Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks



**FOM Hochschule für Oekonomie
& Management**

Prof. Dr. Anja Seng
Laura Fiesel



**KCS KompetenzCentrum für
Statistik und Empirie**

Prof. Dr. Bianca Krol

Im Rahmen des Projektes „Intelligente regionale Wirtschaft (IRW)“

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.....	5
2	Aktueller Kenntnisstand im Social Media Recruiting.....	7
2.1	Von Web 1.0 zu Web 2.0.....	7
2.2	Kanäle und Plattformen.....	9
2.3	Kandidatenperspektive: Nutzer und Nutzerverhalten.....	12
2.4	Unternehmensperspektive: Rekrutierung via Social Media.....	16
2.5	Unternehmensbeispiele für Social Media Recruiting.....	26
2.6	Zwischenfazit.....	35
3	Empirische Studie zu Social Media Recruiting aus Kandidatenperspektive.....	37
3.1	Datenerhebung und Stichprobenbeschreibung.....	37
3.2	Studienergebnisse.....	38
4	Konsequenzen für Unternehmen.....	51
4.1	Handlungsempfehlungen.....	51
4.2	Implementierungsansätze für Social Media Recruiting.....	52
5	Fazit.....	55
6	Literaturverzeichnis.....	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Mögliche Kategorisierung von Social Media	9
Abbildung 2 - Durchschnittlich verbrachte Stunden mit Social Media Aktivitäten pro Woche	13
Abbildung 3: Aktivitäten der Zielgruppen im Internet Quelle: Medienpädagogischer	15
Abbildung 4 – Nutzungszweck von Social Media aus Sicht der Zielgruppen	15
Abbildung 5 –Relevanz und Einsatz von Social Media aus Sicht von Unternehmen.	18
Abbildung 6 – Genutzte Social Media Kanäle aus Sicht von Unternehmen	19
Abbildung 7: Nutzungszweck von Social Media am Beispiel der Zielgruppe Studierende	20
Abbildung 8: Zielgruppenseitige Bewertung der Nutzung von Social Media durch Unternehmen	21
Abbildung 9: Nutzung von Social Media im Rahmen der Jobsuche	21
Abbildung 10 - Facebookseite von Accenture-Karriere.....	27
Abbildung 11 - Twitterkanal von Accenture-Karriere.....	28
Abbildung 12 - kununu-Auftritt von Accenture-Karriere.....	29
Abbildung 13 - Facebookseite von Bertelsmann "Create your own Career"	31
Abbildung 14 - Twitterkanal von Bertelsmann "Create your own Career"	32
Abbildung 15 - XING-Gruppe von Bertelsmann "Create your own Career"	32
Abbildung 16 - Praktikanten-Blog von Bertelsmann „Create your own Career“.....	33
Abbildung 17 - YouTube Chanel von Bertelsmann "Create your own Career"	34
Abbildung 18 - Altersverteilung der Stichprobe	37
Abbildung 19 - Berufsstand der Stichprobe.....	38
Abbildung 20 - Besuchte Schulform der Stichprobe	38
Abbildung 21 – Nutzung von Social Media Kanälen seitens der Befragten.....	39
Abbildung 22 - Zeitliche Nutzung der gewählten Social Media Kanäle.....	40
Abbildung 23 – Bewertung von Unternehmensaktivitäten in Social Media	41
Abbildung 24 – Kommunikationsverhalten in Social Media seitens der Befragten	42
Abbildung 25 –Fan/Follower/Freund-Aktivitäten der Befragten	42
Abbildung 26 – Bewertung von Bewerberscreening seitens der Unternehmen.....	43
Abbildung 27 – Aktuelles Job-Suche-Verhalten der Befragten	44
Abbildung 28 – Informationskanäle für die Jobsuche	45
Abbildung 29 – Kontaktweg zu aktuellen Arbeitgebern.....	46
Abbildung 30 – Informationsbedarf der Befragten	47
Abbildung 31 – Onlinebewerbungsverhalten über Altersklassen.....	48
Abbildung 32 – Wege der Onlinebewerbung.....	48
Abbildung 33 - Bewerbungen per Smartphone	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich der Top 10 Internetseiten 2006 vs. 2011	8
Tabelle 3: Zielgruppen differenziert Nutzung von Social Media Kanälen	14
Tabelle 5: Erwartungen an Social Webauftritte von Arbeitgebern	22
Tabelle 6 - Aktivitäten von Accenture im Überblick.....	27
Tabelle 7 - Aktivitäten von Bertelsmann im Überblick.....	30

1 Einleitung

Der Rückgang der Beschäftigungszahlen in den letzten Jahren, der auf sinkenden Geburtenraten¹, schwindenden Bevölkerungszahlen und einem negativen Wanderungssaldo² basiert, führt gemeinsam mit den gleichzeitig steigenden Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter³ und der zunehmenden Marktdynamik⁴ 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.⁵ Besonders im Mittelstand verschärft sich – laut Recruiting Trends im Mittelstand 2011 – der Fachkräftemangel bei steigenden Personalbedarfen.⁶

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.⁷ Der Rekrutierungsprozess der Zukunft muss sich an Kriterien messen lassen, „die über die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens entscheiden: Vorsprung durch Kosten, Zeit und Qualität“⁸.

Parallel gewinnt im Rahmen der Technologiedynamik das Internet als etabliertes Informations- und Kommunikationsmedium immer weiter an Bedeutung.⁹ So dient beispielsweise die Karrierehomepage bei der Informationssammlung über potentielle Arbeitgeber als wichtigste Informationsquelle für die Interessenten.¹⁰ Auch die neuen Kanäle des Web 2.0¹¹ werden immer wichtiger.¹² Soziale Netzwerke¹³, 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.¹⁴ Facebook meldet derzeit über 500 Millionen Mitglieder¹⁵, bei Twitter werden täglich 200 Millionen Tweets platziert¹⁶, auf dem Arbeitgeberbewertungsportal kununu.com haben bereits mehr als 150.000 Arbeitnehmer ihre Bewertung abgegeben¹⁷ und das beruflich orientierte Netzwerk XING umfasst mittlerweile knapp 11 Millionen User.¹⁸ Das Interesse der Unternehmen ist dementsprechend groß, dieses Kandidatenpotential für sich zu erschließen. Arbeitgeber können über diese

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009a)

² Vgl. Statistisches Bundesamt (2011)

³ Vgl. Jetter (2008), S. 13

⁴ Vgl. Scholz (2000), S. 10 ff

⁵ Vgl. OECD (2011), S. 14 ff.

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

⁷ Vgl. Brickwedde (2011a), S. 9

⁸ Jetter (2008), S. 19

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

¹⁰ Vgl. Weitzel, König, Laumer, Eckard, von Stetten (2010), S. 5

¹¹ Im Folgenden auch Social Media oder Social Web genannt.

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

¹³ 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.](#))

¹⁴ Vgl. Beck/Hesse (2010), S. 14 ff.

¹⁵ Vgl. Heise (2010)

¹⁶ Vgl. Vatter (2011)

¹⁷ Vgl. kununu (2011)

¹⁸ Vgl. XING (2011):

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 Rekrutierungs-Erfolg.

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.¹⁹ Dabei werden folgende Gründe genannt:²⁰

- 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 Unternehmensicht 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 in diesem Jahr für ihre Social Media Aktivitäten ausgezeichnet wurden.²¹ 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?
- 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.

¹⁹ Vgl. Brickwedde (2011a), S. 20

²⁰ Brickwedde (2011b)

²¹ Vgl. Trendence (2011); Arvato Medienfabrik (2011)

2 Aktueller Kenntnisstand im Social Media Recruiting

2.1 Von Web 1.0 zu Web 2.0

Tim O'Riley war es, der im Jahr 2005 den Begriff ‚Web 2.0‘ prägte und damit den Weg zu den heutigen Social Media aufzeigte²². 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.²³ Diese Entwicklung kann vor allem auf drei Faktoren zurückgeführt werden:²⁴

- 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.²⁵ 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.²⁶ Junge Menschen wachsen heute mit dem Internet auf und nutzen dessen verschiedene Funktionalitäten für die Alltagskommunikation.²⁷

Die Folgen sind „[d]igitale Medien, Inhalte und Technologien, die den Austausch und die Erstellung von Informationen ermöglichen“²⁸, 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 speicherbar. Stehen sie einmal im Netz, lassen sie sich kaum ‚zurückholen‘. Dadurch ist in den letzten Jahren eine Online-Plattform entstanden, die dazu auffordert, das klassische Bild von sozialen Beziehungen zu überdenken.²⁹

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

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

²³ Vgl. Kollmann/Häsel (2007), S. 1

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

²⁵ Vgl. Schroll/Neef (2006)

²⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009b), S. 24

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

²⁸ Trendence (2010), S. 3

²⁹ Vgl. Geißler (2010), S. 31

wie kununu.com laden bspw. dazu ein, eine Bewertung über das eigene Unternehmen abzugeben, die für die gesamten Internetgemeinschaft einsehbar ist.³⁰ „Vom altgedienten Konzept der einseitigen Kommunikation müssen sich Unternehmen in Zeiten von Facebook, Twitter und XING verabschieden.“³¹ 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.³² „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.“³³

Als weitere Herausforderung gilt die Schnelligkeit des Internets. Mit rasanter Geschwindigkeit entwickeln sich neue Netzwerke, Plattformen und Blogs. Was heute noch aktuell ist, wird morgen nicht mehr genutzt.³⁴ 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 genannt³⁵. 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.

	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)

³⁰ Vgl. Saatkorn (2010a)

³¹ Lenz/Leffers (2011)

³² Vgl. Dunn (2011), S. 36

³³ Saatkorn (2011)

³⁴ Vgl. Netathlet (2011)

³⁵ Die sozialen Netzwerke sind in der Tabelle durch * gekennzeichnet.

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, sei es via Text, Bild oder Video. 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).³⁶

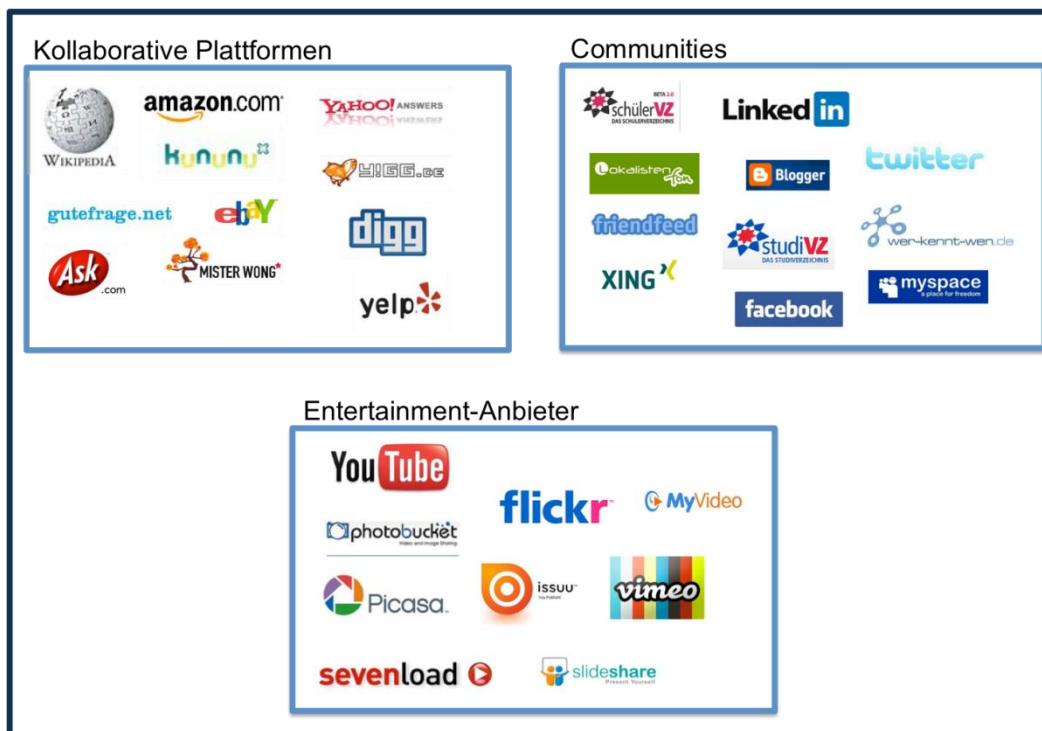


Abbildung 1 – Mögliche Kategorisierung von Social Media
Quelle: Trendence (2010), S. 6

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

- 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.net³⁷ sowie [Wikipedia](http://wikipedia.org)³⁸, aber auch Handelsplattformen wie [Amazon](http://amazon.de)³⁹ und [eBay](http://ebay.de)⁴⁰ 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.⁴¹ Hierunter fallen soziale Netzwerke wie [Facebook](http://facebook.de)⁴², [LinkedIn](http://linkedin.com)⁴³ oder [Twitter](http://twitter.com)⁴⁴ ebenso wie beruflich orientierte Netzwerke wie beispielsweise [XING](http://xing.com)⁴⁵.
- Auf Entertainment-Plattformen wird ‚User-Generatet-Content‘ eingestellt, dessen Ziel es ist, die Nutzer zu unterhalten. Filmplattformen wie [Youtube](http://youtube.com)⁴⁶, digitale Fotoalben wie [Flickr](http://flickr.com)⁴⁷ und Online-Rollenspiele wie [World of Warcraft](http://eu-battle-net/World_of_Warcraft.DE)⁴⁸ 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](http://wikipedia.org) 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.⁴⁹ Unternehmenseigene Blogs ermöglichen eine kurzfristige und authentische Kommunikation aktueller Inhalte mit Dialog-Option. Voraussetzung ist allerdings die individuelle Betreuung des Blogs. So wird beispielsweise für einen eigenen Karriereblog empfohlen, mindestens alle zwei Woche einen neuen

³⁷ Vgl. www.gutefrage.de

³⁸ Vgl. www.wikipedia.org

³⁹ Vgl. www.amazon.de

⁴⁰ Vgl. www.ebay.de

⁴¹ Vgl. Geißler (2010), S. 31

⁴² Vgl. www.facebook.de

⁴³ Vgl. www.linkedin.com

⁴⁴ Vgl. www.twitter.com

⁴⁵ Vgl. www.xing.com

⁴⁶ Vgl. www.youtube.com

⁴⁷ Vgl. www.flickr.com

⁴⁸ Vgl. www.eu-battle-net/World_of_Warcraft.DE

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

Beitrag einzustellen sowie regelmäßig mögliche Kommentare zu lesen und kurzfristig darauf zu reagieren.⁵⁰ 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.⁵¹

Communities zielen auf die Selbstdarstellung Einzelner mit der Möglichkeit zum direkten Kontakt zwischen den Nutzern. Sie bieten damit den Unternehmen eine Plattform zur Präsentation bspw. durch Einzelpersonen⁵² 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‘. 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.⁵³ 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.⁵⁴ 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.“⁵⁵

Eine solche Form der Kategorisierung der verschiedenen Social Media Kanäle bietet erste Anknüpfungspunkte für die Planung: Welcher Form des Austausches möchte das Unternehmen sich stellen? Welche Ressourcen können investiert werden? Diese Fragen gilt es im Kontext mit dem Nutzerverhal-

⁵⁰ Vgl. Dutta (2011), S. 29

⁵¹ Vgl. Social Media Monitoring (2011)

⁵² 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.

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

⁵⁴ Vgl. Heiser (2009), S. 14 ff.

⁵⁵ Drews (2011), S. 67

ten 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.⁵⁶

Da pro Jahr fast 50.000 Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben⁵⁷, gewinnen Ansprache und Rekrutierung von qualifizierten Schülern für Ausbildungsplätze zunehmend an Bedeutung. Einerseits wird von den Ausbildungsstätten festgestellt, dass die Qualifikationen der Bewerber ungenügend sei, d.h. die Qualität der Bewerber nachlässt.⁵⁸ 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.⁵⁹ 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.⁶⁰ 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.⁶¹

Auch die Zielgruppe der Young Professionals, zumeist Akademiker mit etwa 2-5 Jahren Berufserfahrung und einem Durchschnittsalter von etwa 30 Jahren⁶², 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 zu verlieren. Zum anderen ist es ggfs. notwendig, diese attraktive Gruppe von anderen Unternehmen abzuwerben.⁶³

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 Nutzerverhalten von Schülern, Studierenden, Absolventen und Young Professionals im Internet skizzieren.

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

⁵⁷ Vgl. DIHK (2011), S. 19; DIHK (2010), S. 17; DIHK (2009), S. 12

⁵⁸ Vgl. DIHK (2011), S. 21

⁵⁹ Vgl. Saatkorn (2010b)

⁶⁰ Vgl. OECD (2011), S. 71 ff.

⁶¹ Vgl. MINT (2011)

⁶² Vgl. Oberhaus (2005)

⁶³ Vgl. Universum (2007)

Ausgewählte Ergebnisse werden im Folgenden zusammengestellt und als Ausgangspunkt für Überlegungen zur Rekrutierung der ‚Young Talents‘⁶⁴ via Social Media genutzt.

Unabhängig vom Alter und Erfahrungsgrad ist zielgruppenübergreifend eine steigende Nutzung des Internets zu beobachten.⁶⁵ 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.⁶⁶ Dabei besteht nur ein geringfügiger Unterschied hinsichtlich der Kriterien Geschlecht, soziale Herkunft oder Alter.⁶⁷ In einer Woche verbringen die drei Zielgruppen durchschnittlich 16,1 Stunden im Internet, im Jahr 2006 waren es noch 11,55 Stunden.⁶⁸ Von den 16,1 Stunden verbringen sie durchschnittlich 7,1 Stunden mit Aktivitäten in Social Media⁶⁹, wobei die Nutzungsdauer mit zunehmendem Alter abnimmt (vgl. Abbildung 2).

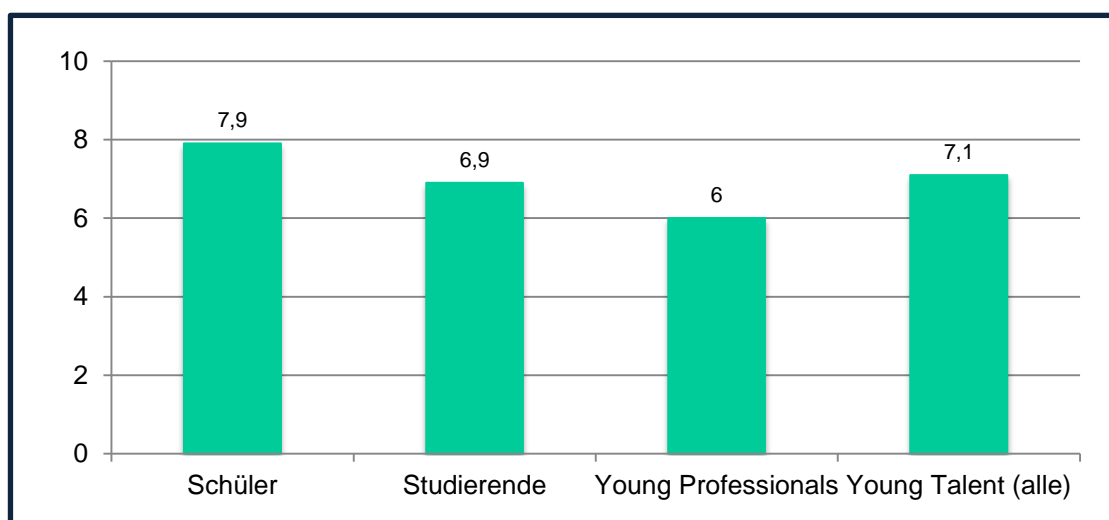


Abbildung 2 - Durchschnittlich verbrachte Stunden mit Social Media Aktivitäten pro Woche
Quelle: Trendence (2010), S. 10

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.“⁷⁰ Während die über 50-jährigen das Internet überwiegend zur Informationssuche

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

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

⁶⁶ Vgl. Albert et al. (2010), S. 102

⁶⁷ Vgl. Albert et al. (2010), S.102

⁶⁸ Vgl. Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2010), S. 28

⁶⁹ Vgl. Trendence (2010), S. 18

⁷⁰ Schulmeister (2008), S. 72

(85 %) nutzen und nur zu 6 % zur Unterhaltung, spielt für die 14-19-jährigen die Unterhaltung mit 47 % die größere Rolle (Information 32 %).⁷¹

Ist das Internet mittlerweile ‚Kommunikationsmedium Nr. 1‘, stellt sich die Frage, welche Plattformen die Young Talents speziell im Social Web nutzen. Dies sind laut Social Media Navigator (2010) Facebook, Youtube und Wikipedia (vgl. Tabelle 3)

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.

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.⁷² 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 umfängliche 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“⁷³ (vgl. Abbildung 3).

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

⁷² Vgl. Kienbaum Communications (2010), S. 3

⁷³ Schulmeister (2008), S. 93

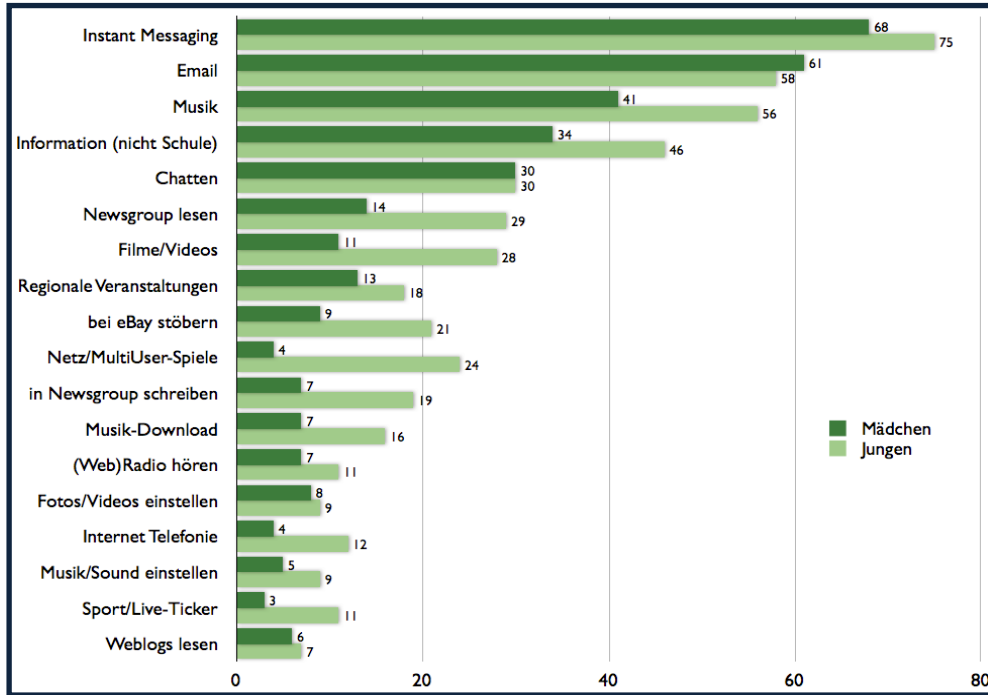


Abbildung 3: Aktivitäten der Zielgruppen im Internet
 Quelle: Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2007), S. 42

Diese Feststellung bestätigt auch die bereits zitierte Studie von Kienbaum (2010): soziale Netzwerke werden am häufigsten für Kontaktpflege und -gewinnung genutzt (vgl. Abbildung 4).

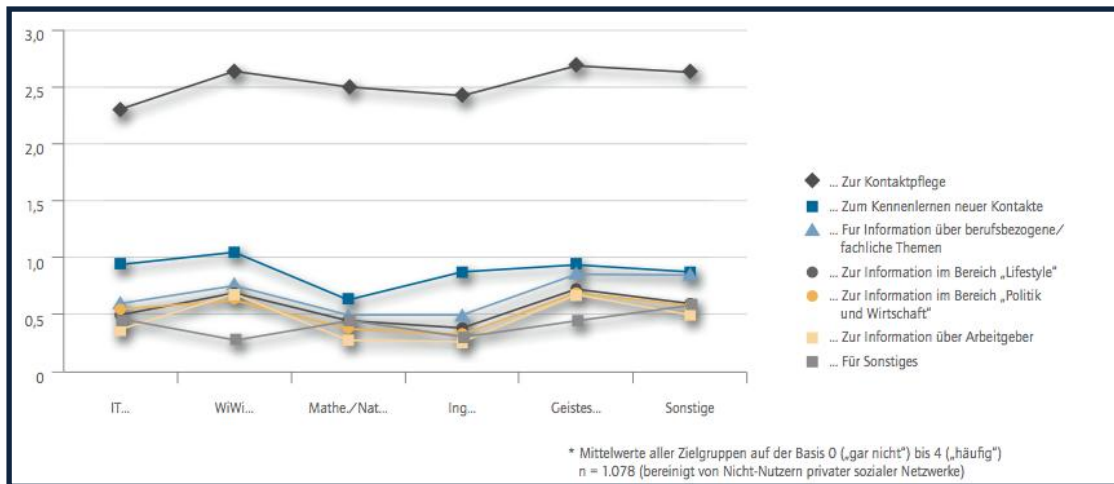


Abbildung 4 – Nutzungszweck von Social Media aus Sicht der Zielgruppen
 Quelle: Kienbaum Communications (2010), S. 5.

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.⁷⁴

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.⁷⁵ Dabei nimmt die Nutzung von benutzerfreundlichen Mobiltelefonen und Smartphones weiter zu. Etwa 80 % der Besitzer dieses Telefons besuchen täglich das Internet.⁷⁶ 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.⁷⁷ 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.⁷⁸

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.⁷⁹ Bezugnehmend auf Jetter (2008) umfasst der Rekrutierungs-Prozess folgende allgemeine Prozessschritte:⁸⁰

- ‚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.

⁷⁴ Vgl. Trendence (2010), S. 8

⁷⁵ Vgl. Trendence (2010), S. 8

⁷⁶ Vgl. Accenture (2010), S. 6

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

⁷⁸ Vgl. Jäger/Böhm (2010), S. 6 ff.

⁷⁹ Vgl. Jetter (2008), S. 72

⁸⁰ Vgl. Jetter (2008), S. 19 f.

- ‚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.⁸¹ Seit Ende der 90er Jahre – mit Etablierung der ersten Onlinestellenbörsen – setzen Unternehmen nicht mehr nur auf Printmedien, sondern platzieren ihre vakanten Jobangebote zunehmend online.⁸² Eine aktuelle Studie zeigt, dass heute sogar „der Großteil der tatsächlichen Einstellungen auf eine Stellenanzeige im Internet zurückzuführen“⁸³ ist. Über 40 % der Bewerbungen sowie knapp 40 % der Einstellungen werden über diesen Kanal generiert.⁸⁴ 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.⁸⁵ Unternehmen bestätigen jedoch, dass die Zufriedenheit mit den auf diesem Weg gewonnen Mitarbeitern – ebenso wie mit jenen über persönliche Netzwerke⁸⁶ – noch immer am größten ist.⁸⁷

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 Rekrutierungsthemen 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.⁸⁸ Weiter befragt, zeigen sie sich aber in der tatsächliche Umsetzung eher zögerlich (vgl. Abbildung 5).

⁸¹ Vgl. Trost (2010)

⁸² Vgl. Drumm (2008), S. 282

⁸³ Weitzel et al. (2011a), S. 5

⁸⁴ Vgl. Brickwedde (2011a), S. 21

⁸⁵ Vgl. Brickwedde (2011a), S. 22

⁸⁶ Vgl. FOM Studie – schicke ich Dir für die Referenz – komme aktuell leider nicht online ...

⁸⁷ Vgl. Weitzel et al. (2011c), S. 6

⁸⁸ Vgl. Brickwedde (2011a), S. 10



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

Unternehmen sind also trotz der erkannten Bedeutung von Social Media Recruiting bei der Umsetzung noch zurückhaltend.⁸⁹ 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 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.⁹⁰

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).

⁸⁹ Vgl. Weitzel et al. (2011c), S. 4 f.

⁹⁰ Vgl. Weitzel et al. (2011c) S. 6

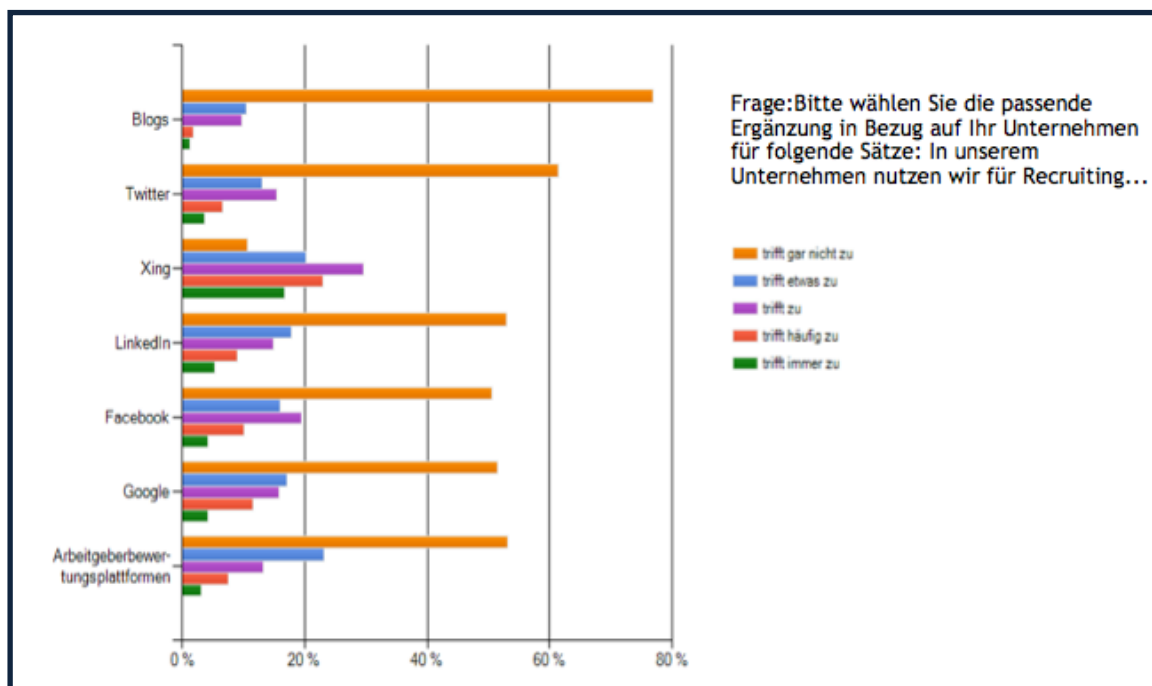


Abbildung 6 – Genutzte Social Media Kanäle aus Sicht von Unternehmen
Quelle: Brickwedde (2011), S. 20.

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.“⁹¹ Denn Social Media hat seinen kulturellen Schwerpunkt eher im privaten Bereich, so dass die Nutzung dieser Medien für Rekrutierungsaktivitäten entsprechend schwierig ist.⁹² „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.“⁹³ Im Vergleich zeigt sich deutlich die positive Einstellung gegenüber dem beruflich orientierten Netzwerk XING (vgl. Abbildung 7), in dem Karrierethemen überwiegend positiv gesehen werden.

⁹¹ Gertz (2011), S. 10

⁹² Vgl. Trendence (2010), S. 36

⁹³ Kienbaum Communications (2010), S. 6.

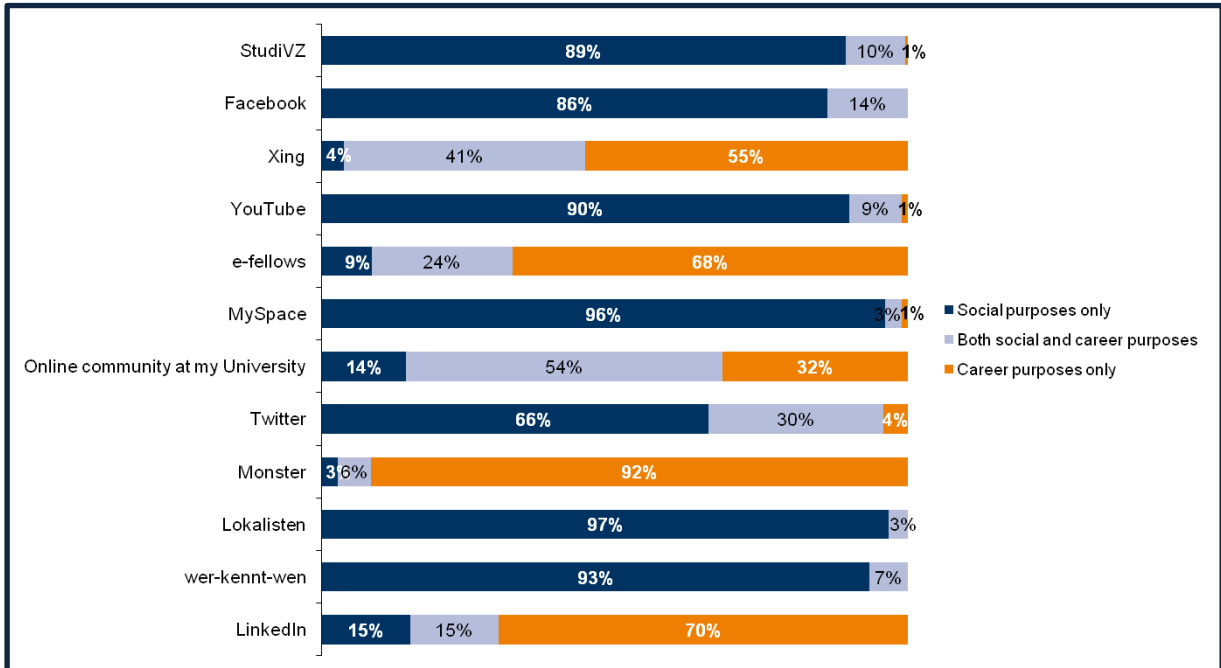
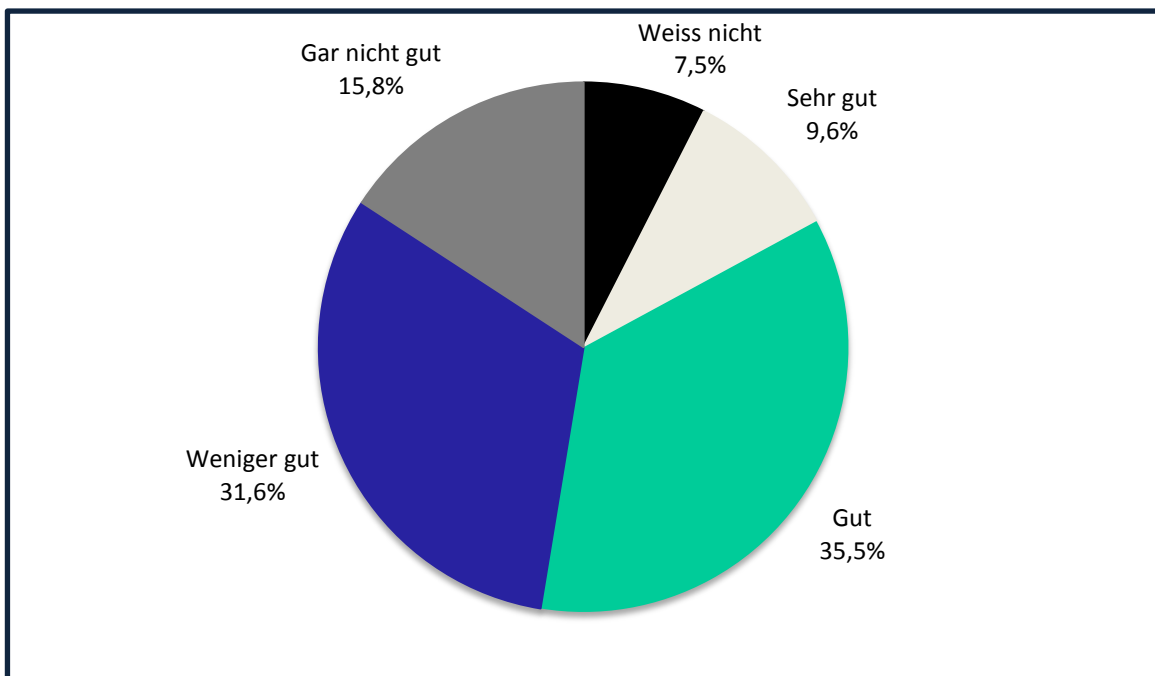


Abbildung 7: Nutzungszweck von Social Media am Beispiel der Zielgruppe Studierende
Quelle: Universum (2010)

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 negativer⁹⁴.



⁹⁴ Vgl. Trendence (2010), S. 37.

Abbildung 8: Zielgruppenseitige Bewertung der Nutzung von Social Media durch Unternehmen

Quelle: 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.⁹⁵ 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).

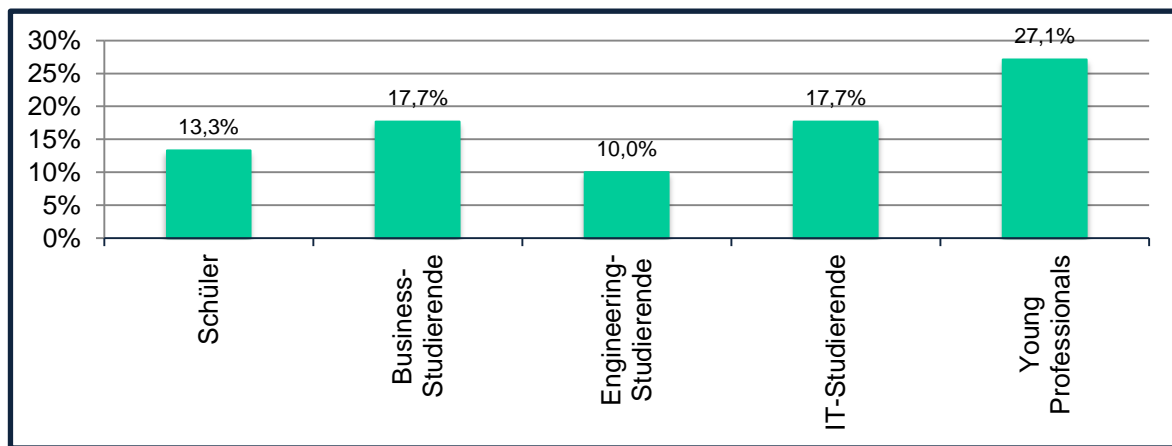


Abbildung 9: Nutzung von Social Media im Rahmen der Jobsuche

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 [...]“⁹⁶ Entsprechend sind „Glaubwürdigkeit, Informationsgehalt und Kommunikations-/Kontaktmöglichkeiten das A und O der Arbeitgeberkommunikation“⁹⁷ 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 relevant direkte Erreichbarkeit, Informationen zu konkreten Jobs⁹⁸ (vgl. Tabelle 3) sowie konkrete Stellenausschreibungen⁹⁹.

⁹⁵ Vgl. Trendence (2010), S. 38; Kienbaum Communications (2010), S. 6

⁹⁶ Gertz (2011), S. 10

⁹⁷ Trendence (2010), S. 41

⁹⁸ Vgl. Trendence (2010), S. 41

⁹⁹ Vgl. Kienbaum Communications (2010), S. 9

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

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 Zielgruppe. 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 Studierende 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 potentiell-

len Bewerber 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.“¹⁰⁰ titelt ein aktueller Beitrag auf dem Personalmarketing-Blog 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.“¹⁰¹

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 eingeladen fühlen, den direkten Kontakt zu suchen.¹⁰² 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 eignen. 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

¹⁰⁰ Wollmilchsau.de (2011a)

¹⁰¹ Wollmilchsau (2011a)

¹⁰² Vgl. Vaßen/Petry (2011)

als Arbeitgeber interessant ist. [...] Zudem verfolgt mit 86 % eine klare Mehrheit nie die News auf den Karriere-Pages.“¹⁰³

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.¹⁰⁴ 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 können 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.¹⁰⁵

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, dass die Zielgruppen anspruchsvoller werden und von den Filmen Unterhaltung, Informationen und Aktualität erwarten. Die Frage „Muss Employer Branding verblüffen?“¹⁰⁶ wurde in verschiedenen Blogs mit Blick auf das Arbeitgebervideo von Axel Springer¹⁰⁷ 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

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

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

¹⁰⁵ 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.

¹⁰⁶ Wollmilchsau (2011b)

¹⁰⁷ Der Film „Media Entrepreneurs“ ist abrufbar unter http://www.youtube.com/watch?v=YAbpmkqn6JE&feature=player_embedded (Stand 25.10.2011).

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 erfordert kontinuierlich aktuellen Input und hohe 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 selbständig 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 XING-Profile, die die relevanten Informationen inkl. Referenzen enthalten.¹⁰⁸ 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.¹⁰⁹ Außerdem ist auch noch eine gewisse Unsicherheit zu beobachten. Danach gefragt, was die Nutzer davon abhalten könnten, 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.¹¹⁰ Dennoch scheint die Akzeptanz von Social Media für Rekrutierungszwecke 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.¹¹¹ 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.

¹⁰⁸ Eine entsprechende Option ist aktuell bei der Deutschen Telekom zusammen mit einem eigens entwickelten Iphone App „jobs&more“ eingeführt worden.

¹⁰⁹ Vgl. Trendence (2010), S. 44

¹¹⁰ Vgl. Kienbaum Communications(2010), S. 7

¹¹¹ Vgl. Bickwedde (2011a), S. 21

Ein Blick in Richtung USA stützt diese These. Im Jahr 2010 haben dort über 58 % der Unternehmen Personal über die sozialen Kanäle eingestellt.¹¹² 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.

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 Media¹¹³; bei Bertelsmann wurde Gero Hesse, Leiter Personalmarketing, mit dem Preis „Best Innovator Social Media Personalmarketing“ ausgezeichnet¹¹⁴. 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 Jobangeboten¹¹⁵. 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.

¹¹² Vgl. JobVite (2011), S. 5

¹¹³ Vgl. Trendence (2011a)

¹¹⁴ Vgl. Medienfabrik (2011): Best Innovator Social Media Personalmarketing

¹¹⁵ Vgl. Trendence (2011a)

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

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

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



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

¹¹⁶ Vgl. Accenture (2011a)

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).¹¹⁷

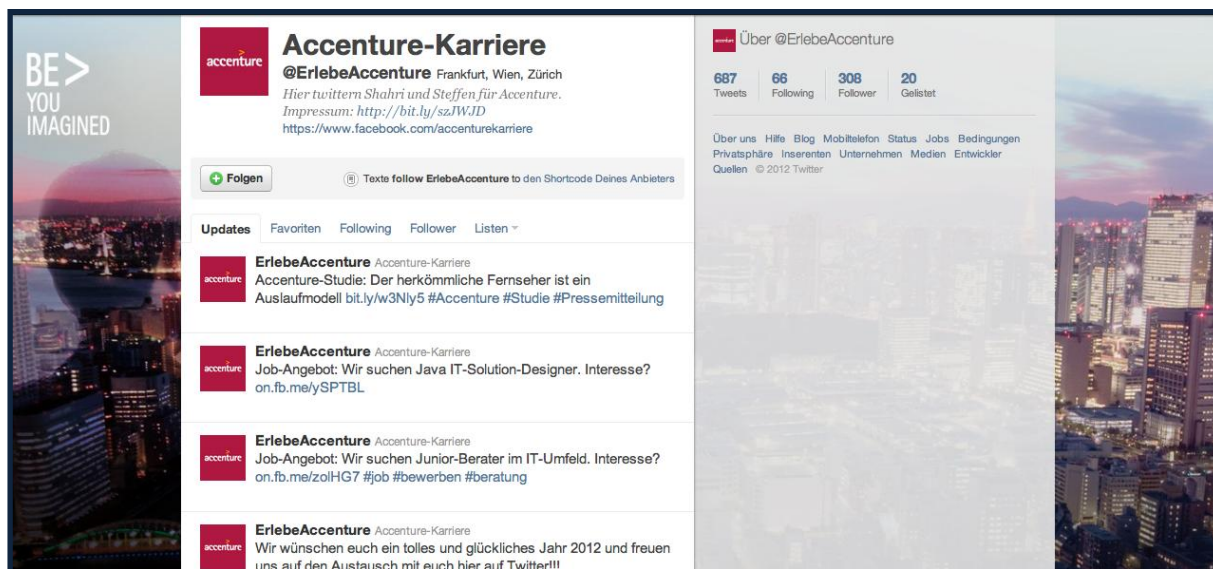


Abbildung 11 - Twitterkanal von Accenture-Karriere

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.¹¹⁸ 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 2500 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).¹¹⁹

¹¹⁷ Vgl. Accenture (2011b)

¹¹⁸ Vgl. Accenture (2011c)

¹¹⁹ Vgl. Accenture (2011d)

Accenture Deutschland - Erfahrungsberichte, Bewertungen und Kommentare

Übersicht | [Kommentare](#) | [Bewertungen](#) | [Arbeitgeberprofil](#) | [Fotos](#) | [Jobs](#)

accenture
High performance. Delivered.

Accenture Deutschland
Deutschland
www.accenture.de
Branche: Beratung / Consulting / Dienstleistung

kununu
OPEN COMPANY
Mit 1266 Bewertungen

kununu
TOP COMPANY
Von 1000 Unternehmen bewertet

Diesen Arbeitgeber bewerten | Bewerbungsgespräch bewerten | Ausbildungsplatz bewerten

Bewertungen	Kommentare	Verbesserungsvorschläge	Bewerbungsfragen	Aufrufe
63	32	19	7	64.757

Neu auf kununu: der Brutto-Netto Gehaltsrechner

Zusammenfassung Accenture Deutschland Bewertungen

63 Bewertungen

Arbeitgeberbewertung:
mangelhaft
sehr gut
 (3.63)

Bewertungsbewertung: (3.32)

Bewertungsstatistik:

Arbeitgeberbewertungen	59
Mitarbeiter Kommentare	29
Verbesserungsvorschläge	19
Bewertungsbewertungen	4
Bewerber Kommentare	3

Accenture Deutschland bietet folgende Benefits für Mitarbeiter:

Diese Bewertung haben sich bereits **64.757 Personen** angesehen.

Ansprechpartner/in für Bewerber/innen:
Simone Wamsteker

gebührenfreie Karriere-Infoline:
00 800 - 450 450 45

E-Mail: Recruiting.germany@accenture.com

Campus Kronberg 1
D-61476 Kronberg im Taunus
Deutschland
Telefon: +49 (0) 61 73 94-99
Fax: +49 (0) 61 73 94-98

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-Mailsignaturen 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 Twiternachrichten 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, Ein-

stiegsmöglichkeiten, 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/ 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 ebenso wie 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.

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

Tabelle 5 - Aktivitäten von Bertelsmann im Überblick (Stand Okt 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).

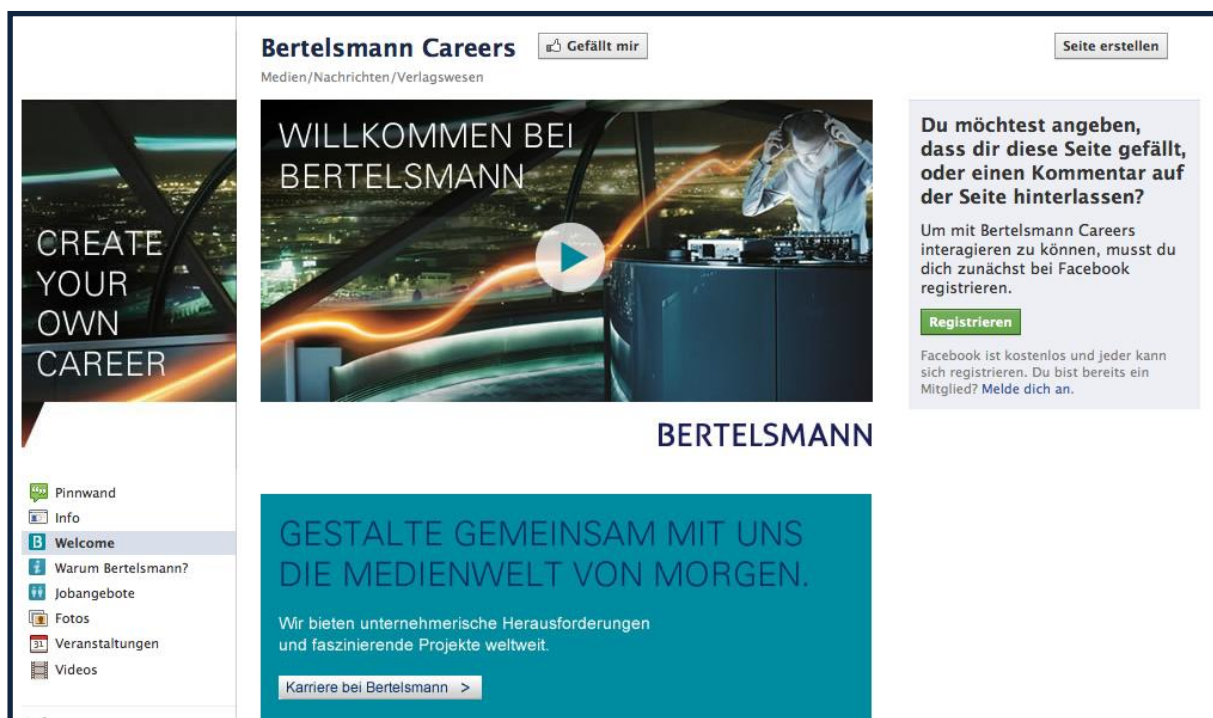


Abbildung 13 - Facebookseite von Bertelsmann "Create your own Career"

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.¹²⁰

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.¹²¹

¹²⁰ Vgl. Bertelsmann (2011b)

¹²¹ Vgl. Bertelsmann (2011c)

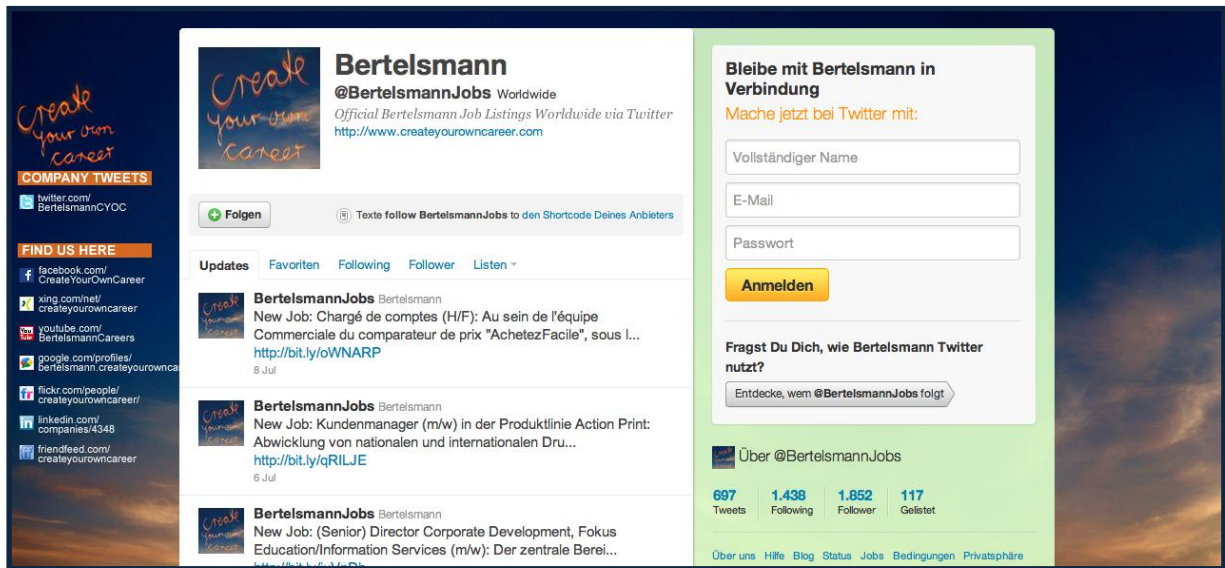


Abbildung 14 - Twitterkanal von Bertelsmann "Create your own Career"

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).¹²²

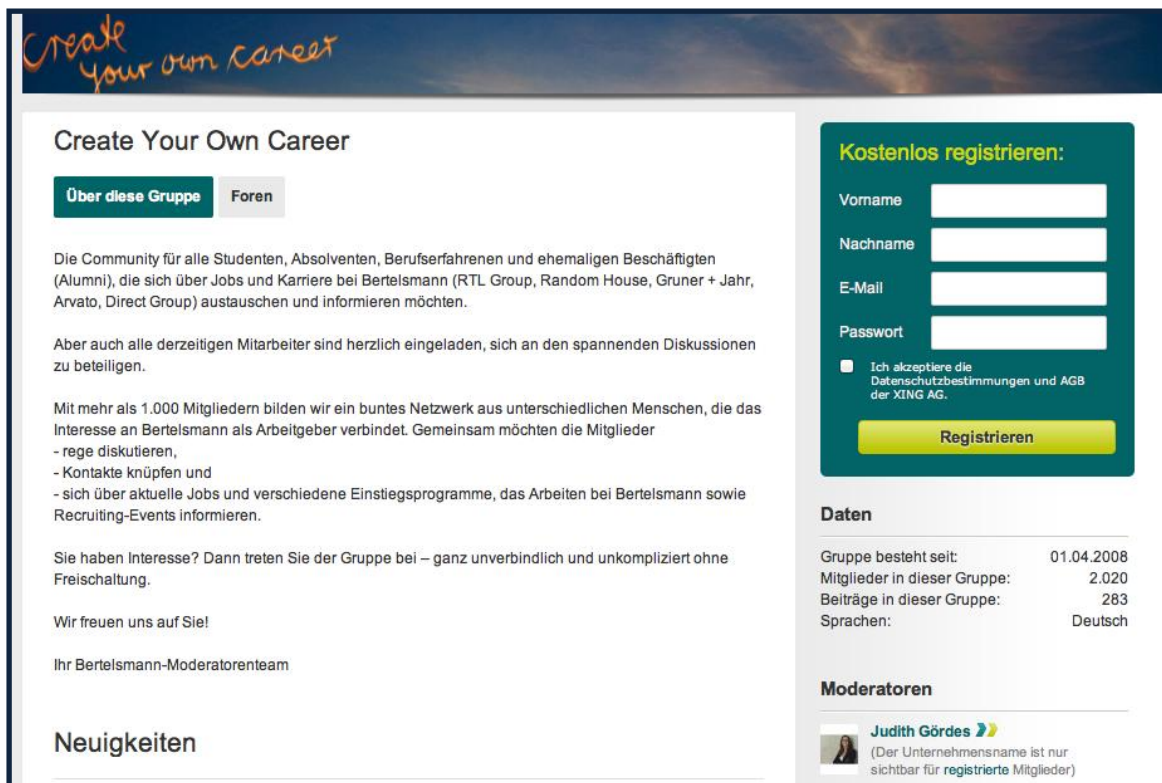


Abbildung 15 - XING-Gruppe von Bertelsmann "Create your own Career"

¹²² Vgl. Bertelsmann (2011e)

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)¹²³.

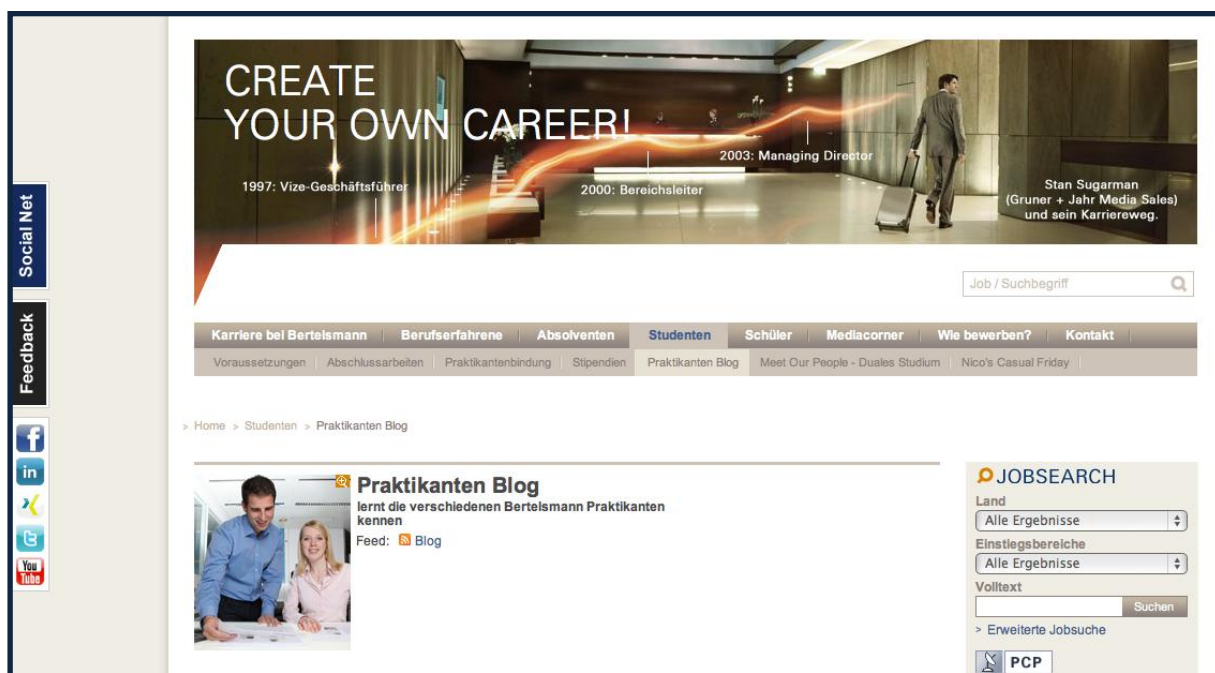


Abbildung 16 - Praktikanten-Blog von Bertelsmann „Create your own Career“

Der eigene Youtube Chanel 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 zählt¹²⁴.

¹²³ Vgl. Bertelsmann (2011f)

¹²⁴ Vgl. Bertelsmann (2011d)

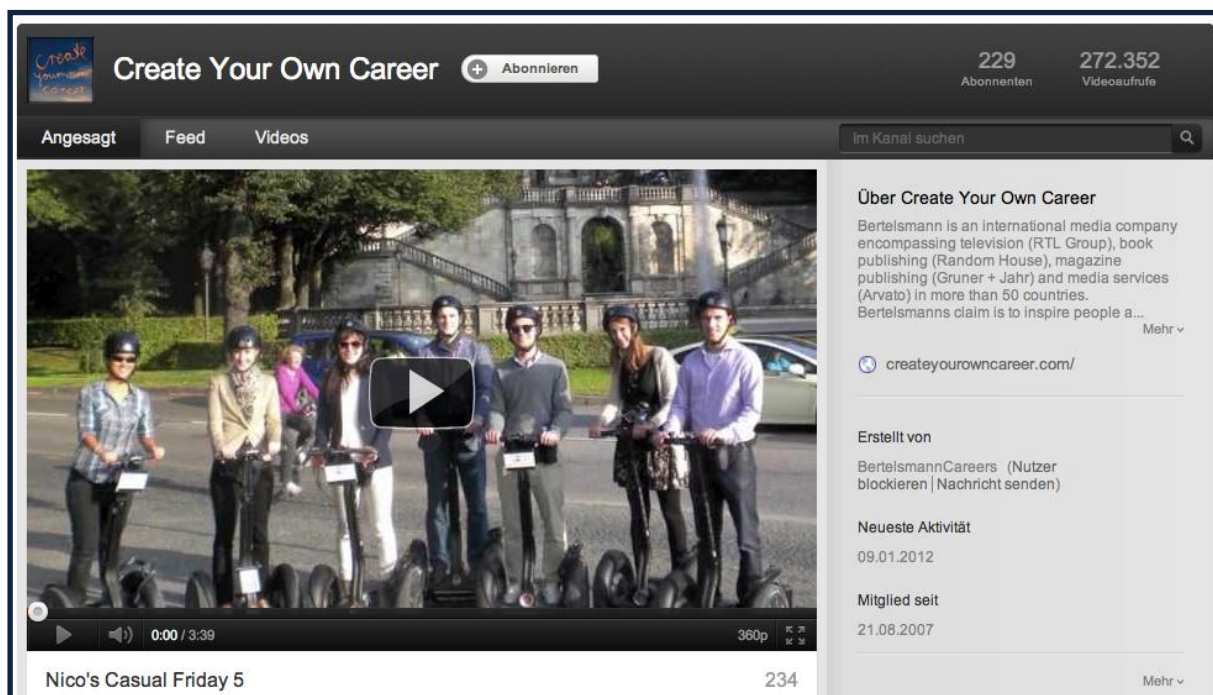


Abbildung 17 - YouTube Chanel von Bertelsmann "Create your own Career"

Auch Flickr wird genutzt um ein möglichst authentisches Bild des Arbeitgebers darzustellen. Dies gelingt durch Bilder aus dem Arbeitsalltag, von Events und Standorten¹²⁵.

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.
- **Multimediale Bestandteile:** Nutzerfreundliche und zielgruppen-orientierte Videos, Bilder, Präsentationen und Games zeigen den deutlichen Fokus auf die multimediale Präsentation des Unternehmens.

¹²⁵ Vgl. Bertelsmann (2011a)

- 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 Rekrutierungs-Aktivitäten von Unternehmen angewendet werden. Es wird ein Mix der aufgezeigten Social Media Kategorien genutzt, um entsprechend der Nutzererwartungen ein kommunikationsorientiertes, informatives, innovatives Netzwerk aufzubauen. Bezug nehmend auf die Erläuterungen von Max Lehmann, Leiter des Hypo Vereinsbank Talent Centers, entwickeln Unternehmen hier eine sog. „Spinnennetzstrategie“¹²⁶:

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.

„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.“¹²⁷ 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 Rekrutierungs-Aktivitäten in den Web 2.0 Kanälen. Bisherige Auftritte dienen primär dazu, das skizzierte emotionale Bild vom Arbeit-

¹²⁶ Lehmann (2011): S. 21

¹²⁷ Lehmann (2011): S. 23

geber 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.

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).

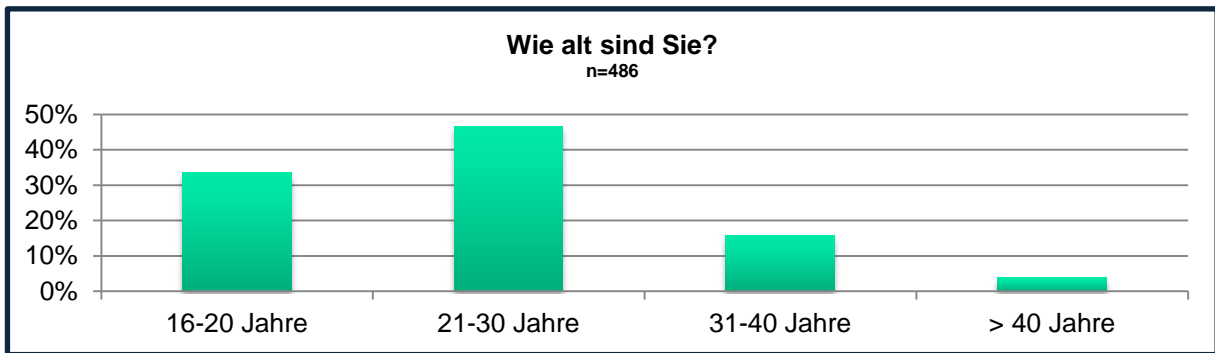


Abbildung 18 - Altersverteilung der Stichprobe

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.

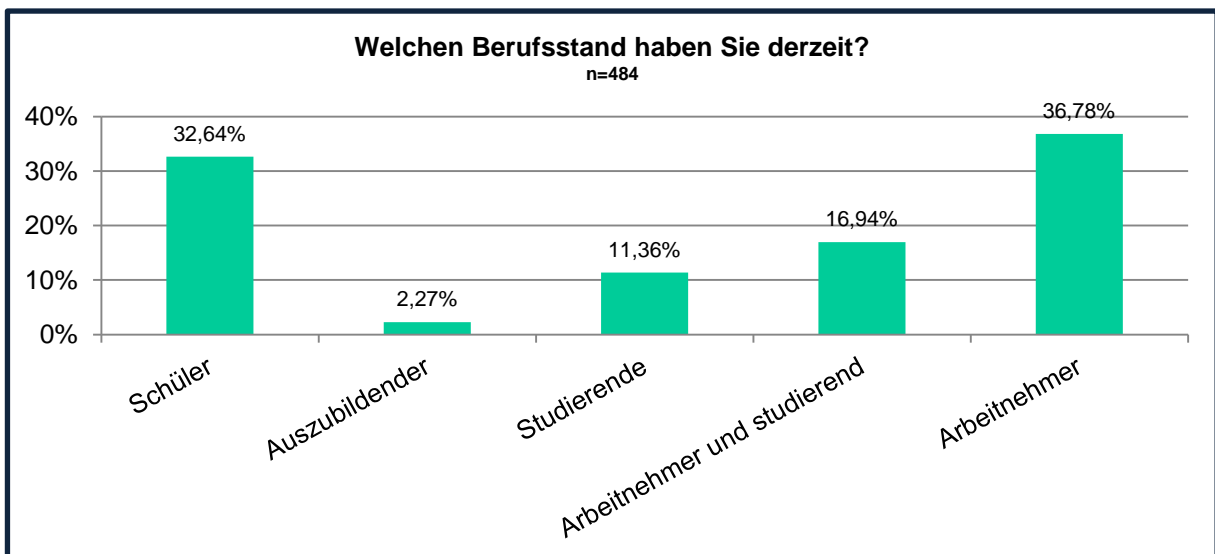


Abbildung 19 - Berufsstand der Stichprobe

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 der überproportional hohe Präsenz der Schulform Gymnasium.¹²⁸

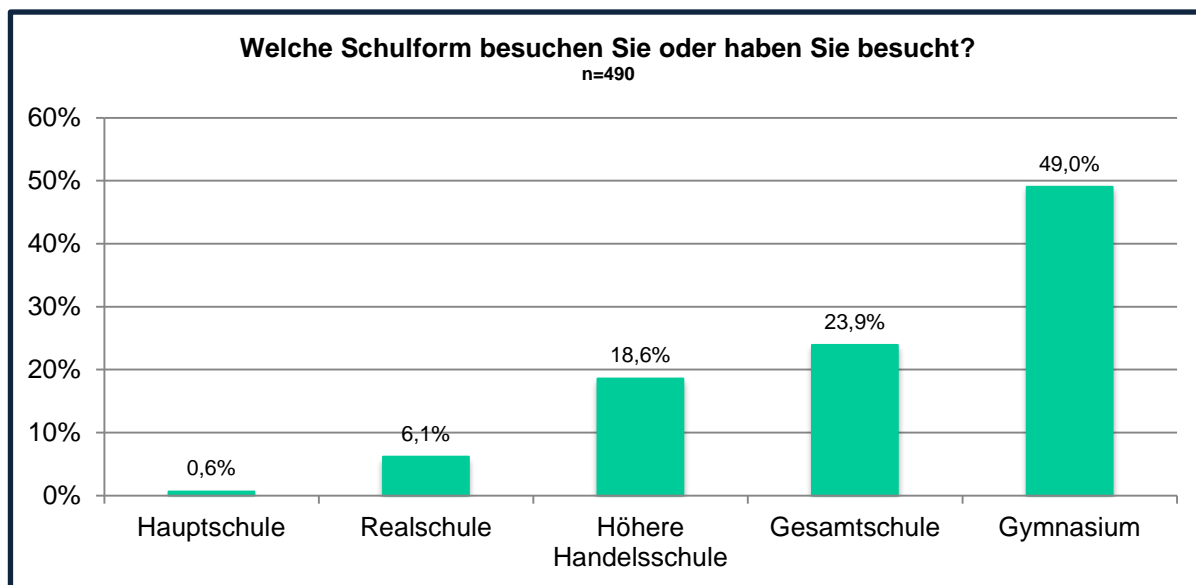


Abbildung 20 - Besuchte Schulform der Stichprobe

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):

¹²⁸ 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.

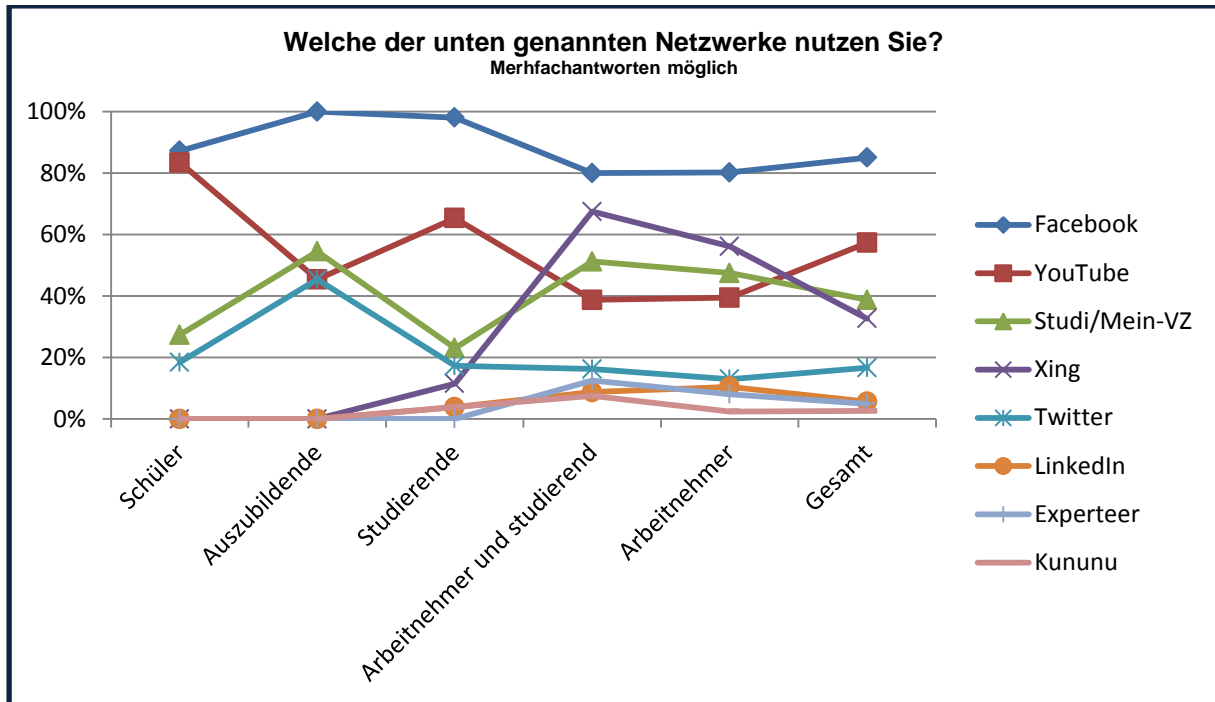


Abbildung 21 – Nutzung von Social Media Kanälen seitens der Befragten

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 %¹²⁹. Insgesamt wenig genutzt werden die Netzwerke Experteer, kununu und LinkedIn. Bei den 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 –

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

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).

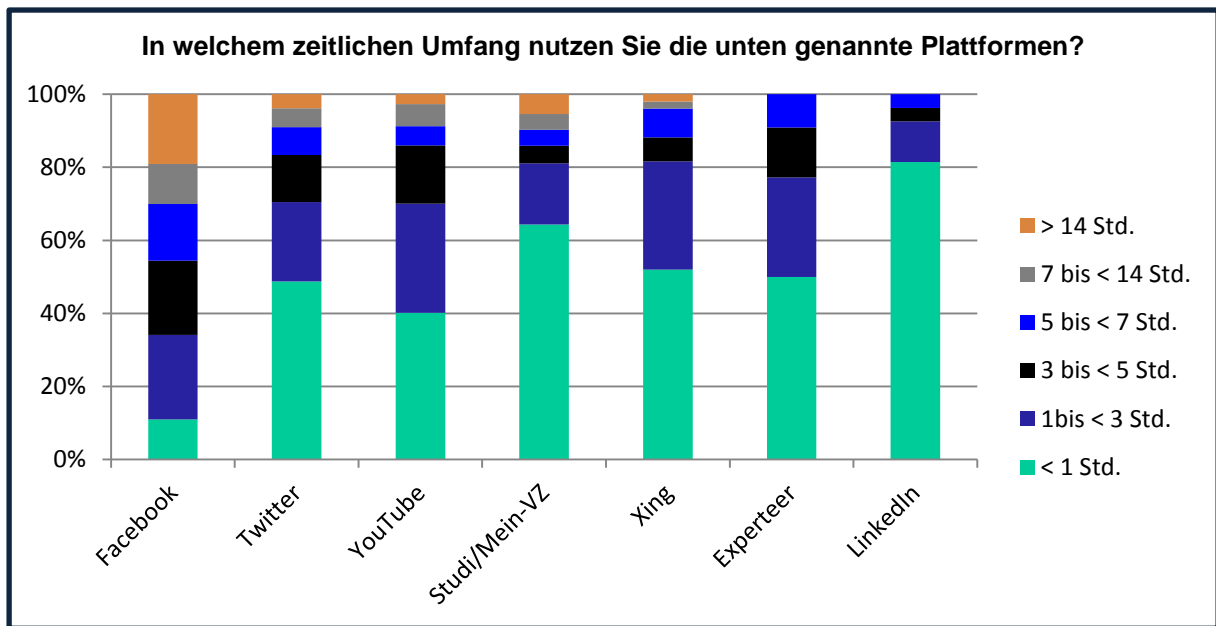


Abbildung 22 - Zeitliche Nutzung der gewählten Social Media Kanäle

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 ¹³⁰der 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.

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

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 vorwiegend privat wird die Entertainment-Plattform YouTube (von 98,5 %) genutzt. Die Karrierenetze 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).

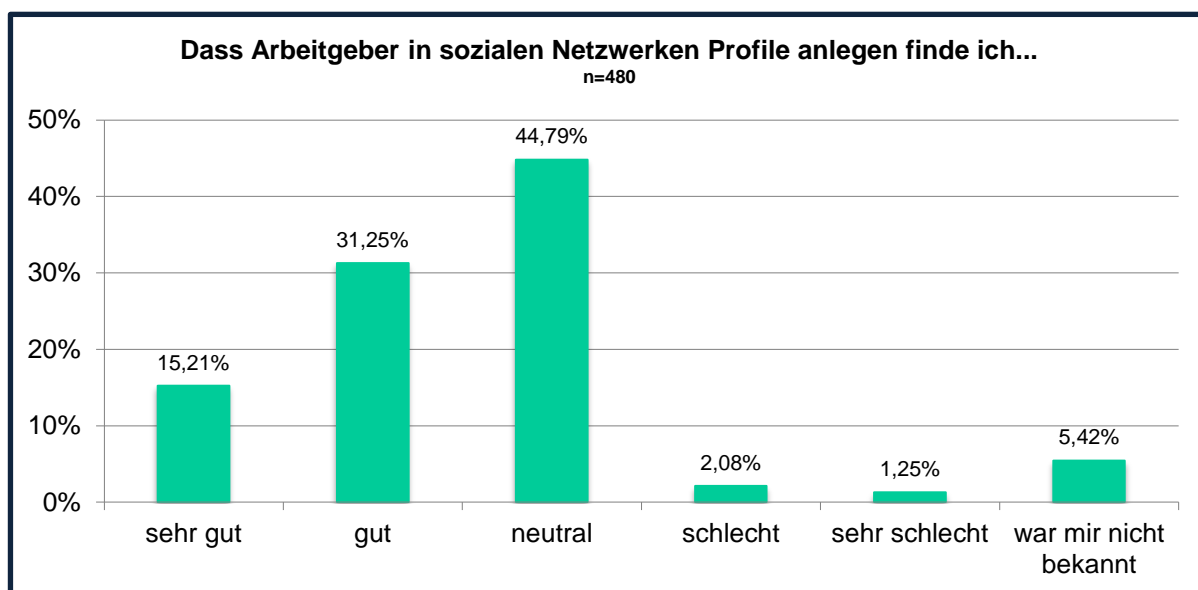


Abbildung 23 – Bewertung von Unternehmensaktivitäten in Social Media

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.¹³¹ Die Young Talents unterstützt demnach die Unternehmen darin, eine Präsenz im Social Web aufzubauen – auch wenn sie sich vorbehalten, dieses Angebot (nur) selektiv zu nutzen. Denn 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 aktiv und diskutieren offen in Netzwerken oder schreiben Emails. Die Option des Web 2.0, direkte

¹³¹ Bezogen auf die einzelnen Zielgruppen sowie Altersklassen lassen sich keine zuverlässigen Unterschiede ermitteln.

Kommunikation zwischen den Interaktionspartnern zu ermöglichen, scheint mit Blick auf Karrierethemen, seitens der Zielgruppe kaum angenommen zu werden.¹³²

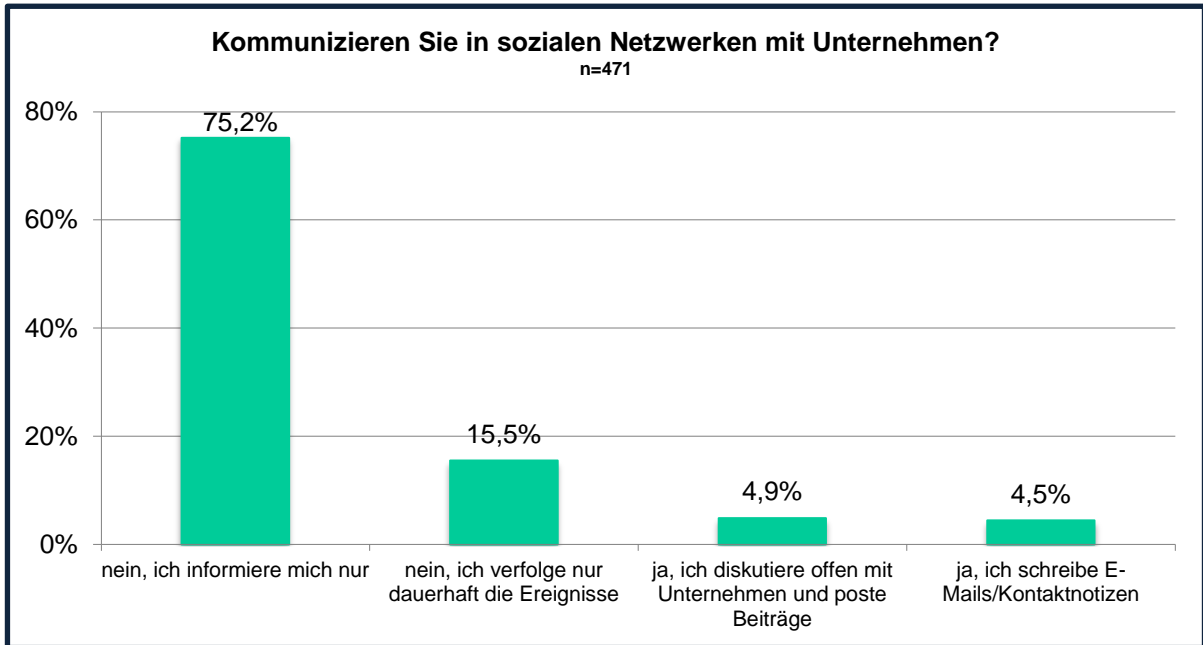


Abbildung 24 – Kommunikationsverhalten in Social Media seitens der Befragten

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.

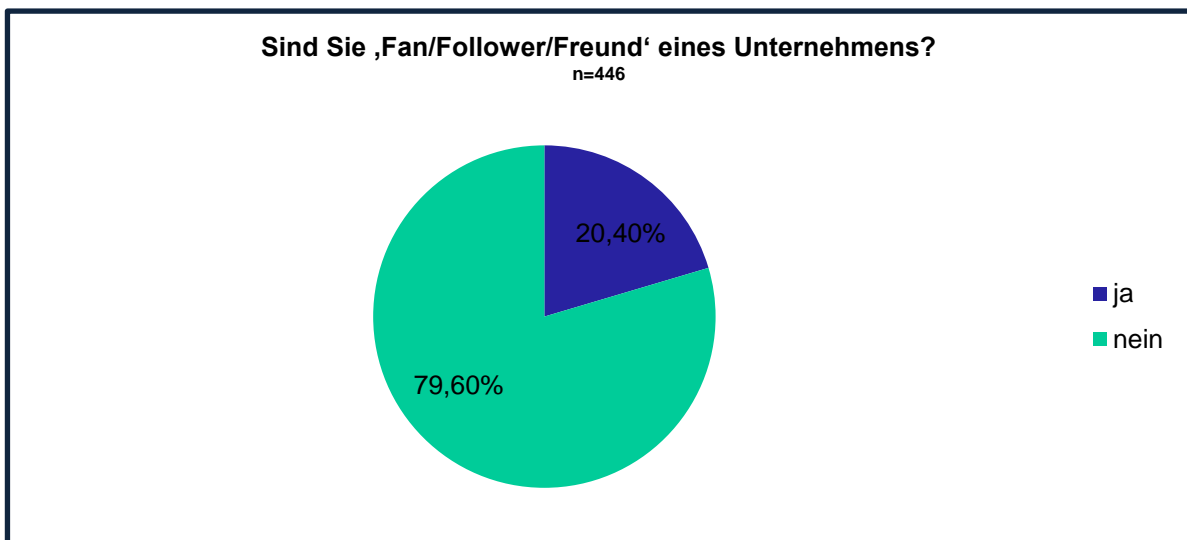


Abbildung 25 –Fan/Follower/Freund-Aktivitäten der Befragten

¹³² 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 gern selbständig 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 Problem¹³³, doch wie sehen dies die Young Talents (vgl. Abbildung 26)?

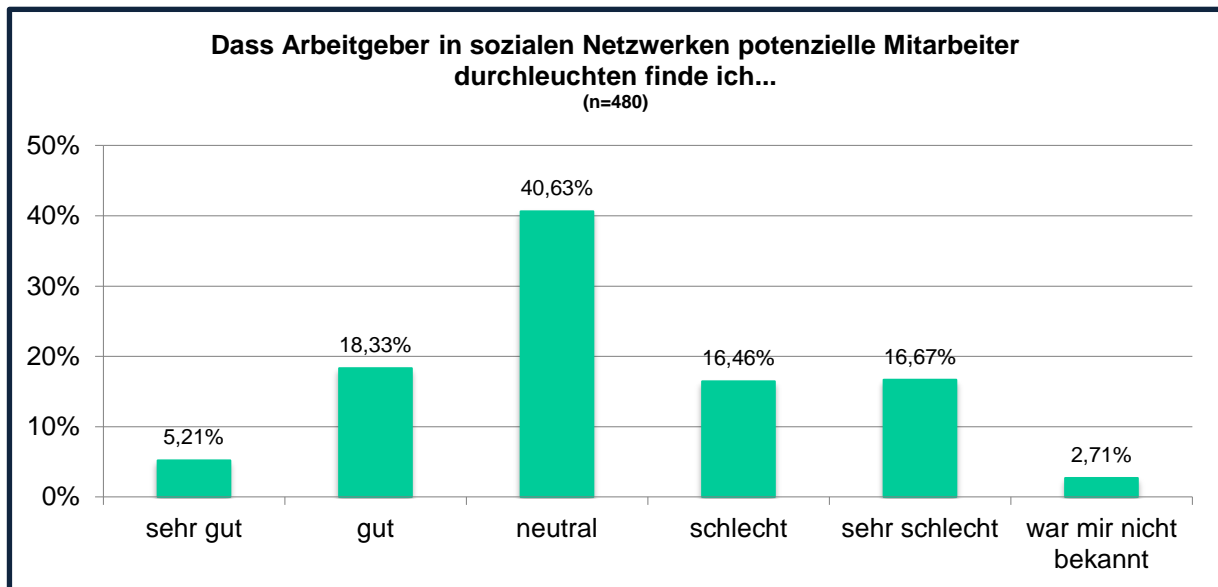


Abbildung 26 – Bewertung von Bewerberscreening seitens der Unternehmen

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.¹³⁴ 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 und vor allem die aktuelle Gesetzeslage zu berücksichtigen.¹³⁵

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 kann. Es wird untersucht, auf welchen Wegen sich die Zielgrup-

¹³³ Zeit-Online (2009)

¹³⁴ Bezogen auf die einzelnen Zielgruppen sowie Altersklassen lassen sich keine zuverlässigen Unterschiede ermitteln.

¹³⁵ Social Media Recht (2011): Lex Facebook

pen 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.

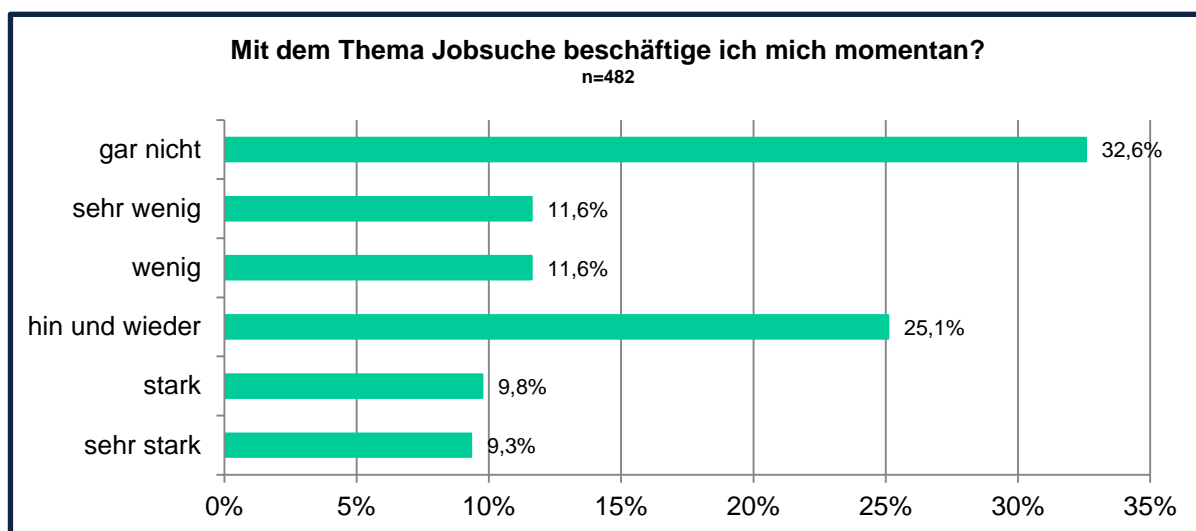


Abbildung 27 – Aktuelles Job-Suche-Verhalten der Befragten

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).¹³⁶

¹³⁶ Bezogen auf die einzelnen Zielgruppen sowie Altersklassen lassen sich keine zuverlässigen Unterschiede ermitteln.

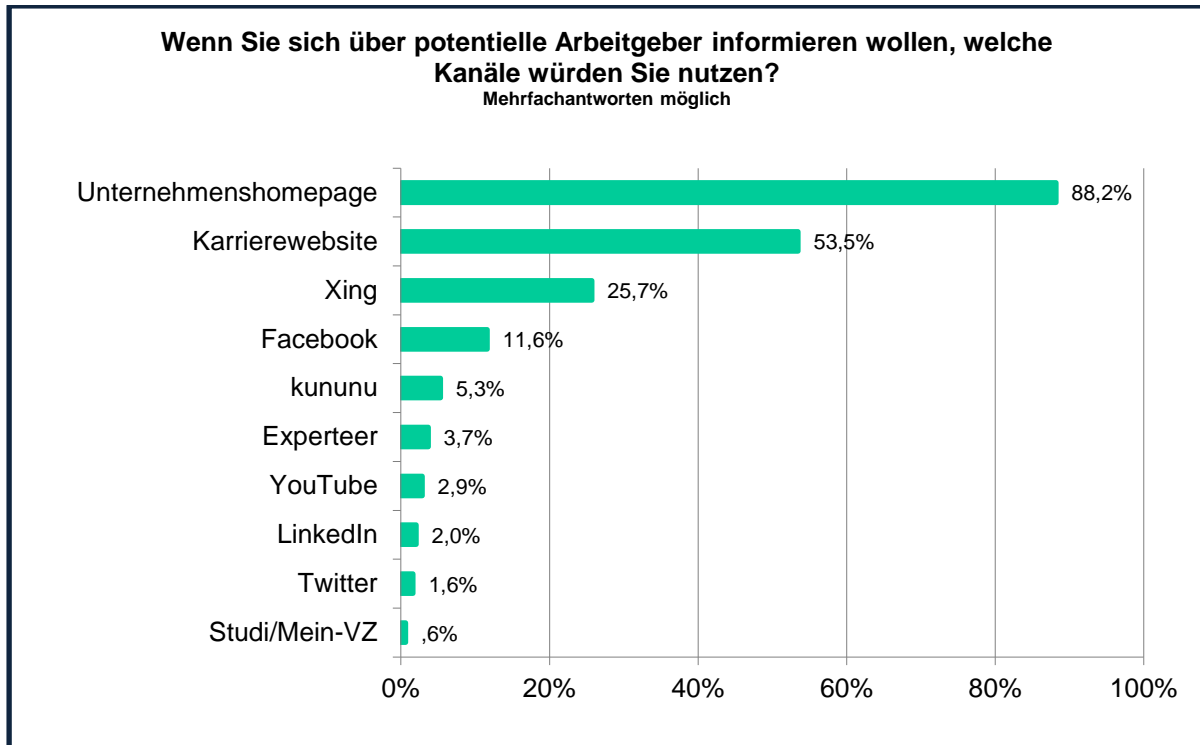


Abbildung 28 – Informationskanäle für die Jobsuche

Ca. ein Viertel der Befragten nutzt das Karrierenetzwerk XING als Informationsquelle, nur gut ein Zehntel informiert sich bereits via Facebook. Die weiteren genannten Netzwerke werden nur von einem sehr geringen Teil der Befragten zu Rate gezogen. 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 (33,22 %) und berufliche Kontakte (26,92 %) gelungen (Abbildung 21). Erst als dritter Kontaktkanal wird das Internet genannt.¹³⁷ 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).

¹³⁷ Damit bestätigen sich – trotz der zunehmenden Relevanz der Online-Kommunikation – die Ergebnisse der FOM-Studie (2009) „Relevanz von internetbasierten Netzwerken für die berufliche Entwicklung.“

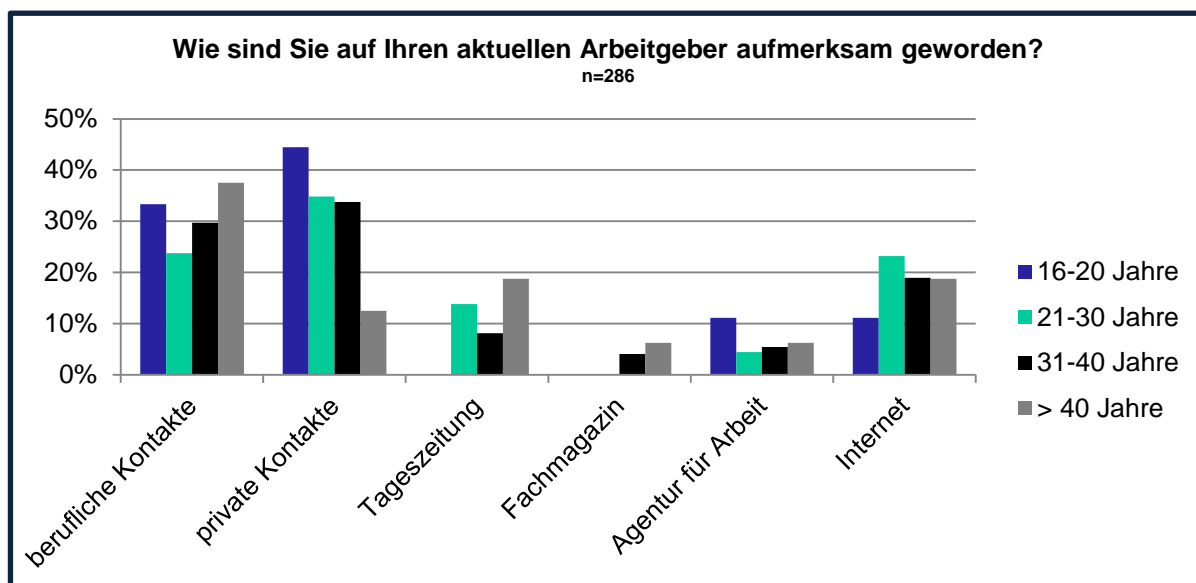


Abbildung 29 – Kontaktweg zu aktuellen Arbeitgebern

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.

Nachdem die Nutzung der Kanäle analysiert wurde, stellt sich die Frage, welche konkreten Informationen von Arbeitgebern erwartet werden (vgl. Abbildung 30).



Abbildung 30 – Informationsbedarf der Befragten

Von Unternehmen wird erwartet, dass sie klare Karrierewege aufzeigen, offene Stellen präsentieren und eine Übersicht der Unternehmensdaten bieten.¹³⁸ Darüber hinaus werden Informationen zum Gehalt und zur Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf erwartet. Dieser Informationsbedarf spiegelt das zunehmend diskutierte Thema „Work-Life-Balance“ deutlich wieder.¹³⁹ Die Herausforderung besteht demnach darin, die geforderten Informationen auf den eingesetzten Kommunikationskanälen herauszustellen, d.h. auf Unternehmens- und Karrierewebsite ebenso wie Web 2.0 Kanäle, 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 antworteten 46,67 % der Befragten mit „Ja“ und 53,33 % mit „Nein“. Werden diese Ergebnisse über alle Altersklassen hinweg betrachtet, fällt auf, dass sich nur etwa knapp die Hälfte der Befragten bisher online beworben hat (vgl. Abbildung 31).

¹³⁸ Bezogen auf die einzelnen Zielgruppen sowie Altersklassen lassen sich keine zuverlässigen Unterschiede ermitteln.

¹³⁹ Vgl. Kersting (2012)

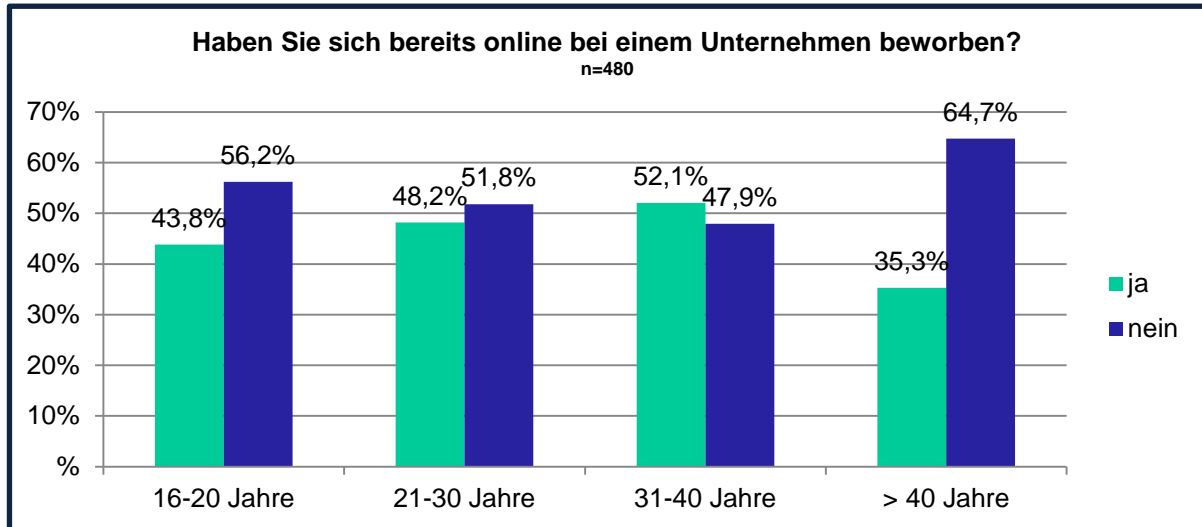


Abbildung 31 – Onlinebewerbungsverhalten über Altersklassen

Zusammen mit der Erkenntnis, dass persönliche und private Kontakte die häufigsten Wege waren, um den aktuellen Arbeitgeber zu finden, bedeutet dies für Unternehmen, dass nach wie vor sämtliche Bewerbungskanäle geöffnet sein sollten: online, print und der direkte Kontakt. Wenn eine Online-Bewerbung erfolgte, wurde von den Befragten v.a. der Weg der Email genutzt, gefolgt von Onlineportalen (vgl. Abbildung 32).

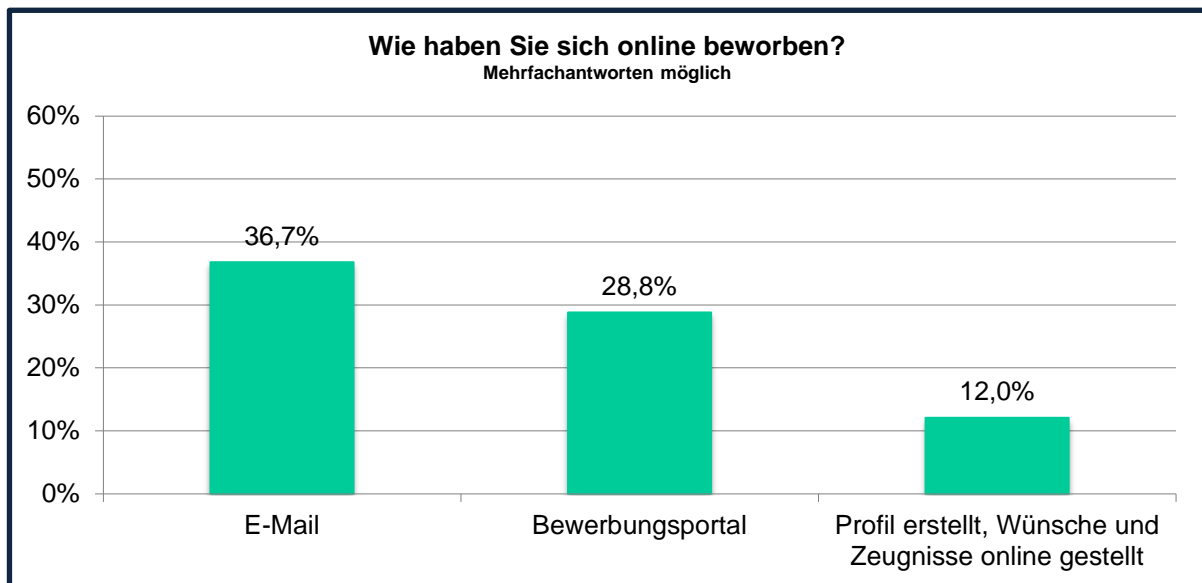


Abbildung 32 – Wege der Onlinebewerbung

Weitere 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 ge-

wissen Paradigmen-Wechsel 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. So bestätigen immerhin 22% der Befragten, dass sie sich eine Bewerbung via Smartphone vorstellen können (vgl. Abbildung 33).

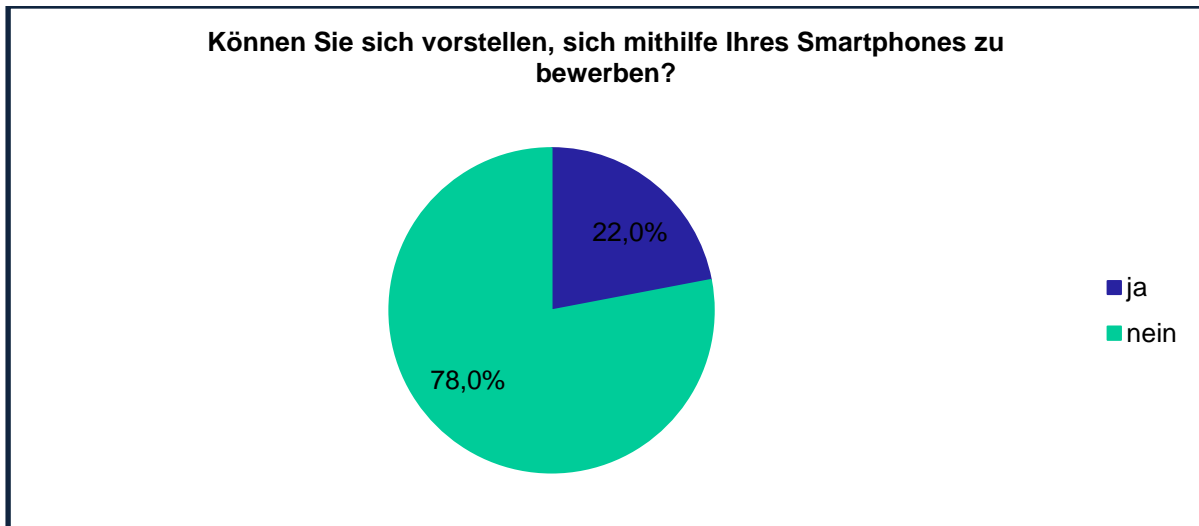


Abbildung 33 - Bewerbungen per Smartphone

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 – dies haben auch in dieser Studie die Befragten geäußert. 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 Email gewählt¹⁴⁰; aktuell kann sich auch nur ein kleinerer Teil der Befragten vorstellen, sich via Smartphone zu bewerben.

Die im Rahmen der Studie erhobenen Daten zu Nutzungs- und Kommunikationsverhalten in Social Media Kanälen und konkrete Bewerbungserfahrungen bestätigen also weitgehend die 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.

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

4 Konsequenzen für Unternehmen

4.1 Handlungsempfehlungen

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“¹⁴¹ steckt. Die Akzeptanz der Nutzer gegenüber Unternehmensaktivitäten wächst, doch ist sie noch immer deutlich erkennbar. Daraus lassen sich – im Kontext mit den konkreten Aktivitäten der beiden aufgeführten Unternehmensbeispiele – gewisse Handlungsempfehlungen orientiert am Rekrutierungs-Prozess ableiten (vgl. Kapitel 2.4), bevor anschließend mögliche Implementierungsansätze aufgezeigt werden können.

Wie oben dargestellt, fokussiert das Thema Social Media Recruiting 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 sich 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 dem Unternehmensaktivitäten nur bedingt passen, inzwischen aber immerhin akzeptiert werden. Die Information über potentielle Unternehmen erfolgt primär über Unternehmens- und Karrierehomepages; der tatsächliche Kontakt vielfach über persönliche Kontakte. Social Media wird – noch – wenig zu diesem Zweck genutzt.

- ⇒ Eine bestmögliche Ausgestaltung von Unternehmens- und Karrierewebsite sind also Pflicht; Social Media Präsenzen „nur“ die Kür.
- ⇒ Dem Mitarbeiter kommt als Markenbotschafter gerade mit Blick auf Social Media eine zunehmende Bedeutung zu.

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 Imagewerbung und für Bewerbergewinnung 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 Ver-

¹⁴¹ ???

linkung 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 klein ist.

- Bei den Communities steht Facebook hoch im Kurs bei der Zielgruppe, 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 werden muß, d.h. durch Empathie, Emotion, Exklusivität und Engagement der Betreibenden bei der Zielgruppe Aufmerksamkeit erzeugen muß.¹⁴² Hier ist der nötige personelle Aufwand zu berücksichtigen, ebenso wie die deutlich private Orientierung der Zielgruppe in diesem Netzwerk. Eine Arbeitgeberpräsenz ist also eine langfristige und ressourcen-intensive Entscheidung seitens des Unternehmens. Alternativ wird eine Unternehmenspräsenz auf XING positiv aus Sicht der Zielgruppe bewertet – auch wenn das Portal per se weniger Dialog-Möglichkeiten bietet, hat das Unternehmen die Möglichkeit, sich vorzustellen, aktiv potentielle Mitarbeiter anzusprechend und 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 gesendet¹⁴³, 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 hoch¹⁴⁴ – Filmkonzept und -umsetzung erfordern professionelle Begleitung, was Zeit, Ressourcen und Geld bedeutet.

Zu berücksichtigen sind die oben gezeigte zielgruppenspezifische Nutzungsintensität der einzelnen Kanäle

4.2 Implementierungsansätze für Social Media Recruiting

Um die Potentiale für 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, folgende Fragen zu klären:

¹⁴² Vgl. Wollmilchsau (2011).

¹⁴³ Inhaltlich lassen sich die Tweets beispielsweise den folgenden 5 Themenbereiche zuordnen : Kommunikation von Veranstaltungen & Events, ReTweets, Direkte DialogTweets, Jobangebote und allgemein Lesenswerte (vgl. Cyquest 2010).

¹⁴⁴ 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.

- Welche Ziele werden mit der Social Media Präsenz verfolgt? Liegt der Fokus eher auf Aufmerksamkeit oder auf Bewerbergewinnung? Welches ist/sind die Zielgruppe(n)?
- Wie reif sind Organisation und Unternehmenskultur für Social Media?
- Welche personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen stehen im Unternehmen zur Verfügung, um die Social Media Präsenz aufzubauen?

Grundsätzlich muss ein Unternehmen zunächst festlegen, welche Ziele mit dem Einsatz verbunden werden sollen. Nur wenn diese definiert sind, können im Anschluss detaillierte Konzepte ausgearbeitet werden, die diese verfolgen. Die Klärung der personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen folgt nach der Zieldefinition. Die Ressourcen beeinflussen letztendlich, welche Kanäle konkret bedient werden können. Ist das Budget zu Beginn nicht besonders hoch, sollte bspw. auf Entertainment Plattformen wie YouTube verzichtet werden, da die Erstellung eines Filmes sehr kostspielig ist. Steht nur ein Mitarbeiter zur Verfügung, der sich um die Pflege der Kanäle kümmert, sollten sich diese auf eine geringe Zahl begrenzen. An dieser Stelle können bspw. eine bis zwei zeitintensivere Communities wie Facebook und Twitter genutzt werden sowie eine kollaborative Plattform wie kununu.com, wo die Inhalte einmal eingestellt werden und nur alle paar Monate aktualisiert werden müssen.

Wird darüber hinaus entschieden, dass sich die Unternehmenskultur für Social Media eignet, muss ein detailliertes Konzept erarbeitet werden. Dabei sind folgende Aspekte schrittweise zu berücksichtigen:

- Welche HR-Maßnahmen werden bereits online durchgeführt?
- Wie sind Wettbewerber im Social Web aufgestellt?
- Welche Zielgruppe/n soll/en mit den Aktivitäten angesprochen werden?
- Welche Kanäle sollen genutzt werden (Communities, Kollaborative oder Unterhaltende Plattformen)?
- Welche Inhalte werden eingestellt und von wem?

Zunächst wird kontrolliert, inwieweit HR-Maßnahmen bereits online durchgeführt werden, d.h. ob zum Beispiel Onlinestellenbörsen genutzt werden, ein Bewerbermanagementsystem vorliegt, die Karriereseite bereits regelmäßig mit neuem Content befüllt oder Werbung für die Arbeitgebermarke geschaltet wird. Geprüft werden können an dieser Stelle bereits mögliche Vernetzungsmöglichkeiten sowohl technischer Art, als auch inhaltlicher und gestalterischer.

Im Anschluss daran ist es sinnvoll zu kontrollieren, welche Maßnahmen bereits von Wettbewerbern aufgegriffen wurden. Dies hilft zum einen dabei zu schauen, welche positiven Beispiele eventuell selber übernommen werden können und zum anderen an welchen Stellen Verbesserungsmöglichkeiten sichtbar werden. Auf diese Weise bietet sich für Unternehmen auch die Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzugrenzen und aus dem Wettbewerbsumfeld herauszustechen.

Danach folgt die Definition der Zielgruppe. „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.“¹⁴⁵ Wer soll angesprochen werden? Wer wird für das Unternehmen gesucht bzw. bei wem muss 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. Dabei sind weitere Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- Zuordnung der Tätigkeiten: Dies stellt gerade bei größeren Unternehmen eine Problematik dar. Die Zuordnung der Mitarbeiter zu entsprechen Aufgaben wie bspw. der Pflege der Kanäle, ist noch entsprechend einfach. Doch mit wem sind die Beiträge abzustimmen (z.B. mit der Kommunikation)? Wer ist Ansprechpartner bei konkreten Fragen? Welche Fachabteilungen müssen mit einbezogen werden? An dieser Stelle gilt es frühzeitig eine Strategie auszuarbeiten, die klare Strukturen aufzeigt und Zuständigkeiten festlegt¹⁴⁶.
- Social Media als Full-Time-Job: Die Vielfalt der Kanäle und zunehmende Bedeutung der Social Media Kanäle führt dazu, dass die Betreuung des Social Webs ein fester Bestandteil des Jobprofils von einem oder mehreren Mitarbeitern wird. Es reicht nicht mehr aus, dass Praktikanten oder Werkstudenten die Kanäle mit Leben füllen¹⁴⁷.
- Human Resources als externe Kommunikation: Die Aufgaben der HR-Mitarbeiter erweitern sich. Sie vertreten das Unternehmen im Social Web, stehen im Dialog mit potenziellen Bewerbern und können diese an das Unternehmen binden. Das bedeutet gleichzeitig, dass sie lernen müssen mutiger zu werden¹⁴⁸. In Social Media Kanälen herrscht eine transparente und offene Kommunikation, daran müssen sich Personaler gewöhnen. Darüber hinaus werden sie zum Aushängeschild des Unternehmens und prägen das Arbeitgeberimage entscheidend mit. Aktualität, Innovationen und Authentizität müssen bei ihrer Arbeit berücksichtigt werden¹⁴⁹.
- Kontinuierliche Evaluation und Verbesserung: Social Media bieten häufig eine gute Möglichkeit zur Evaluation durch Besucherzahlen, „Follower“, „Fans“ und Beiträge. Diese müssen in regelmäßigen Abständen ausgewertet werden und Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Nur auf diese Art und Weise kann auf die Schnelllebigkeit des Internets reagiert werden.

¹⁴⁵ Kraft (2011), S. 13

¹⁴⁶ Schmidt (2010): Fehlende Strukturen für Social Media

¹⁴⁷ Picard (2011); S. ?

¹⁴⁸ Parpart/Kriependorf (2010), S. 18

¹⁴⁹ Picard (2011), S. ?

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.“¹⁵⁰ Doch wie im Rahmen der vorliegenden Studie gezeigt werden konnte, hat die Nutzung von Social Media auch klar 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“¹⁵¹. 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 herausgestellt¹⁵²:

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 Media Transparenz und Verständnis zu erzielen.
2. Klare Hierarchien und kurze Entscheidungswege: Interne Abstimmungsprozesse werden unternehmensseitig als große Herausforderung im Einsatz von Social Media genannt – 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

¹⁵⁰ Schreckenbach, Petry (2011a), S. 4

¹⁵¹ Saatkorn (2011).

¹⁵² Vgl. Saatkorn (2011).

meist auf Basis vielfältiger Mergers & Akquisitions entstanden sind. 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 entsprechende Stichworte suchenden Zielgruppe erfolgt.

Wie Hesse (2011) so schön sagt, sind „die oben genannten Argumente pauschal und teilweise überspitzt formuliert“¹⁵³, doch zeigen verschiedene Beispiele auch von mittelständisch geprägten Unternehmen, wie z.B. der YouTube Kanal der Krones AG¹⁵⁴, der Azubi-Blog der Kirchhoff Gruppe¹⁵⁵ oder die Facebook Seite der SNT GmbH¹⁵⁶, dass der gezielte Einsatz von Social Media Kanälen auch für die Rekrutierung diese Unternehmen erfolgreich sein kann. Unter Berücksichtigung der oben genannten Wettbewerbsvorteile und im Wissen um das Verhalten der Zielgruppe und deren Erwartungen lässt sich mit Blick auf die jeweiligen 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.

¹⁵³ Saatkorn (2011)

¹⁵⁴ Vgl. <http://www.youtube.com/kronestv>, Abruf Januar 2012

¹⁵⁵ Vgl. <http://azubiblog.kirchhoff-gruppe.de/>, Abruf Januar 2012

¹⁵⁶ Vgl. <http://de-de.facebook.com/SNTDeutschlandAG>, Abruf Januar 2012

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, 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, in: <http://www.alexa.com/topsites>, abgerufen am 15.09.2011
- 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.
- 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, 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, 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, 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, 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.
- 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.
- JÄGER, WOLFGANG/BÖHM, STEPHAN (2011): Mobile Recruiting 2011, URL: 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%2F0ER3fOvrPUfGjl4ASstil%2FqLAzICFpZo2FFSFeKDdZRF, 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.
- KUNUNU (Hrsg./2011): Kennzahlen zu kununu, URL: <http://www.kununu.com/info/presse>, Abruf am 23.06.2011.
- KÜHNE, ANJA (2010): OECD rüft 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.mintzukunftschaften.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, 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-personalmarketinginstrument-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, 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, 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/Be>

- voelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung.psml, 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,templateId=renderLarge.psml>, Abruf am: 28:08.2011.
- TRENDEANCE (Hrsg./2010): Social Media Navigator, Berlin.
- TRENDEANCE (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.arminrost.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, 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, 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, Abruf am 10.10.2011.
- WIKIPEDIA (2011): Web 2.0, URL: 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, Abruf am 10.10.2011

WOLLMICHSAU (2011b): Muss Employer Branding verblüffen, URL:

http://www.wollmilchsau.de/wollmilchsautv-39-muss-employer-branding-verblufen/?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

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