

Königs- oder Holzweg?

Im Rahmen einer empirischen Studie wurde untersucht, welche Potenziale der Einsatz von Social Media im Personalmarketing eröffnet, um den vielbeschworenen War for Talents zu gewinnen. Wie so oft gilt es, nach den Wünschen der Bewerber zu schauen statt auf überladene Informationen zu setzen.



Der Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte sowie (hoch)qualifizierte Nachwuchskräfte ist schon seit mehreren Jahren dabei, sich umzukehren. Die Entscheidungsmacht wandert zunehmend von den Unternehmen zu den begehrten Kandidaten. Diese sind es, die sich den spannendsten und vielversprechendsten Arbeitsplatz aussuchen. Die Finanzkrise hat die Entwicklung zwar kurzzeitig etwas gebremst, aber im Zuge des Aufschwungs wird der vielfach ausgerufenen War for Talents wieder stärker anziehen. Studien zeigen, dass die Gewinnung geeigneter Mitarbeiter neben der Kundenzufriedenheit einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt.

Vor diesem Hintergrund ist klar, dass es für die Mehrheit der Unternehmen bei der Rekrutierung nicht mehr darum geht, die richtigen aus dem großen Pool an Bewerbern auszuwählen, sondern vielmehr darum, das Interesse der Zielgruppe(n) überhaupt erst einmal zu gewinnen. Selbst so renommierte Unternehmen wie Siemens „können nicht mehr eine Anzeige posten und auf Bewerber warten. Diese Zeiten sind vorbei“, sagte Dr. Hans-Christoph Kürn, Leiter E-Recruiting der Siemens AG, in der Personalwirtschaft 03/2010.

Aktives und ganzheitliches Personalmarketing ist zu einer zwingenden Notwendigkeit geworden. Ziel ist es, die Voraussetzungen für eine langfristige Versorgung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern zu

schaffen. Hierfür müssen die richtigen Zielgruppen mit den richtigen Inhalten über die richtigen Kanäle angesprochen werden.

Social Media als Königsweg?

Viele interessante Zielgruppen, besonders Studenten und Fach- und Führungskräfte, bewegen sich intensiv im Internet und sind hier mehr und mehr in sozialen Netzwerken aktiv. Nielsen Research hat in einer aktuellen Studie ermittelt, dass der durchschnittliche amerikanische Internetnutzer mehr Zeit in Facebook verbringt als bei Yahoo, Youtube, Wikipedia und Amazon zusammengekommen. Die Nutzungsintensität in Deutschland ist niedriger, zeigt aber eine ähnliche Tendenz.

Hierbei ist es wichtig zu verstehen, dass es bei Social Media nicht allein um Tools und Kanäle geht. Vielmehr führen sie zu einer neuen Kommunikationskultur, denn anders als bei Zeitungen und dem Fernsehen gibt es nicht einen Sender und viele Empfänger. Hier ist jeder Empfänger auch gleichzeitig (potenzieller) Sender, was die Art und Weise, wie wir kommunizieren, grundlegend verändert. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit Social Media ein effektives Instrument oder gar der Königsweg im Personalmarketing sein können.

Fallbeispiele wie die „Mit-Macher gesucht“-Initiative von Accenture, bei der eine große Anzahl an Mitarbeitern auf Xing neue Kollegen angesprochen hat oder die aktuelle

„Jobs-for-Friends“-Kampagne von Otto zeigen, dass Social Media bereits erfolgreich im Personalwesen eingesetzt werden. Ob dies für die Mehrheit der Unternehmen gilt, haben die Wiesbaden Business School und Talential im Rahmen einer empirischen Studie untersucht. Im Gegensatz zu bisherigen Studien wurden hierbei nicht entweder Unternehmen oder Kandidaten befragt, sondern es wurden parallel beide Seiten des Arbeitsmarkts analysiert und die Aussagen abgeglichen.

Dass fast alle Fach- und Führungskräfte sowie Studenten soziale Netzwerke nutzen, überrascht nicht. Aber auch die Mehrzahl der teilnehmenden Unternehmen ist in diesem Umfeld in irgendeiner Weise aktiv (71 Prozent). Bei weiteren elf Prozent ist es kurzfristig angedacht. Die Firmen sind also auf den mit hoher Geschwindigkeit fahrenden Web 2.0-Zug aufgesprungen. Die Kernfrage ist: Wollen die Unternehmen einfach nur „dabei sein“ oder verfolgen sie mit ihren Aktivitäten systematisch, definierte Ziele?

Bekanntheit und Recruiting sind Kernziele

Um dies zu beantworten sind zunächst einmal die angestrebten Ziele der Social Media-Aktivitäten zu untersuchen. Hier dominiert bei den Studienteilnehmern der Einsatz im Personal- gegenüber dem Produktmarketing. Primäres Ziel ist die Steigerung der Bekanntheit (84 Prozent), gefolgt von Recrui-

Best Practices – Kandidaten- versus Unternehmensperspektive

Abbildung 1

Kandidaten-Perspektive



Unternehmens-Perspektive



Bei Otto funktioniert die Wahrnehmung als Arbeitgeber in sozialen Netzwerken auf beiden Seiten vergleichsweise gut. Bei den Kandidaten ist die Streuung jedoch größer und es werden besonders viele Marken-Firmen wahrgenommen.

ting (67 Prozent) und dem Aufbau einer Arbeitgebermarke (62 Prozent). Erst dahinter folgen das Produktmarketing (55 Prozent) und die persönliche Interaktion mit Kunden (46 Prozent).

Social Employer Branding steht dafür „was Menschen über Arbeitgeber sagen“. Aus diesem Grund wurden zunächst die Kandidaten befragt. Die Ergebnisse sind ernüchternd. Nur bei 44 Prozent haben Unternehmen mit ihren bisherigen Social Employer Branding-Aktivitäten überhaupt Aufmerksamkeit erzeugt. Von diesen 44 Prozent ist bei nur bei 43 Prozent der Name des Unternehmens in Erinnerung geblieben. Von diesen wiederum haben nur 50 Prozent gesagt, dass das Unternehmen als Arbeitgeber

attraktiver geworden ist. Zusammengefasst: Nur bei neun Prozent der Kandidaten hat überhaupt ein Unternehmen durch Social Media an Arbeitgeberattraktivität gewonnen.

Dieses enttäuschende Ergebnis bestätigt die Unternehmensseite. Zwar konnten immerhin 37 Prozent ihre Bekanntheit steigern, aber nur bei 18 Prozent der aktiven Unternehmen gab es messbare Erfolge in der Stärkung der Arbeitgebermarke. Hier zeigt sich eine große Lücke zur Zielsetzung.

Verschobene Wahrnehmung

Die Gründe dafür sind mit Sicherheit vielfältig. Einer könnte sein, dass Unternehmen nicht in vollem Umfang die gewünsch-

ten Inhalte zur Verfügung stellen. So fehlen den Kandidaten Informationen zu Unternehmensvision und -strategie sowie (authentische) Erfahrungsberichte. Ein weiterer Grund ist die häufig fehlende Konsistenz zum sonstigen Unternehmensauftritt, denn bei 53 Prozent laufen die Social Media-Aktivitäten unabgestimmt mit der Kommunikationspolitik.

Schließlich stellt sich die Frage, ob Unternehmen mit ihren Maßnahmen die Zielgruppe(n) überhaupt erreichen. Vor diesem Hintergrund haben wir die Kandidaten gefragt, welche Unternehmen ihnen im Social Media-Bereich aufgefallen sind und dies verglichen mit den Firmennamen, welche von Seiten der Unternehmen als Best Practices gesehen werden (siehe Abbildung 1).

Auch wenn sich einige Unternehmen, wie zum Beispiel Otto, auf beiden Seiten hervortun, zeigen sich doch diverse Unterschiede. So ist die Streuung bei den Kandidaten sehr hoch, während die Unternehmensvertreter deutlich weniger Namen nennen. Dass mehr Aktivität nicht immer besser ist, zeigt sich unter anderem daran, dass die HR-seitig in Social Media äußerst aktive Deutsche Telekom kaum Erwähnung findet. Besonders auffällig ist Bertelsmann, die von Unternehmensseite regelmäßig als Best Practice angesehen werden, aber die Kandidaten scheinbar nicht im gleichen Maße erreichen. Hier stellt sich die spannende Frage, ob die Unternehmen eigentlich den richtigen „Role Models“ hinterherlaufen?

Social Recruiting ist die Nutzung von Soci-

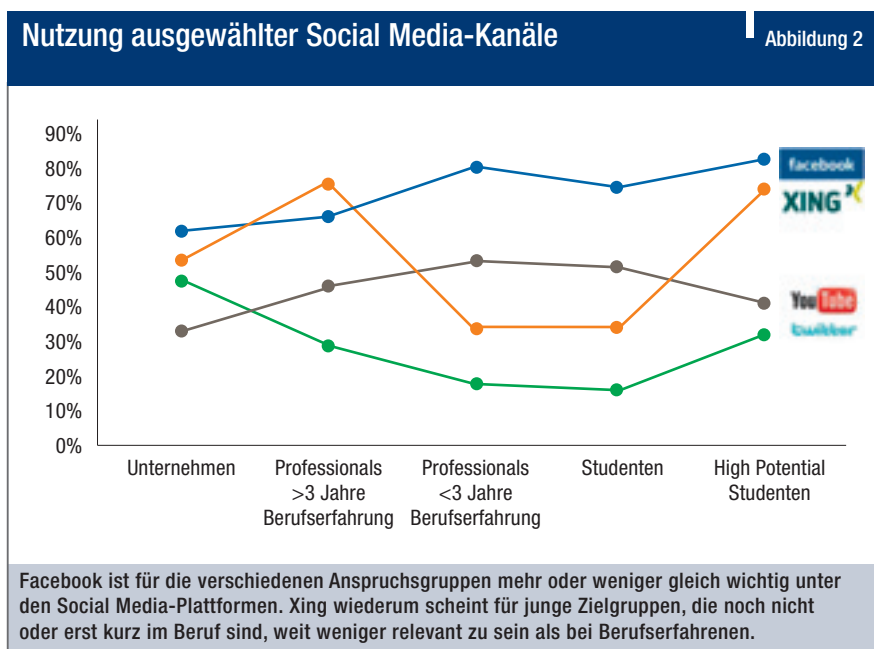
al Media zur Gewinnung qualifizierter und motivierter Bewerber durch die Unterstützung von Multiplikatoren (zum Beispiel Mitarbeiter). Bei Xing präsent zu sein ist daher nicht per se Social Recruiting: Beim Schalten einer Stellenanzeige unter der Rubrik Jobs ist Xing eine Online-Stellenbörse wie Monster. Aktiviert man aber bei den Aktivitäten die Mitarbeiter, ist es Social Recruiting (wie beim genannten Accenture-Beispiel). So viel zur Theorie.

In der Praxis können nur 21 Prozent der in Social Media aktiven Unternehmen bereits messbare Erfolge im Social Recruiting aufweisen. Eine systematische Kommunikation vakanter Stellen über die eigenen Mitarbeiter ist vergleichsweise wenig verbreitet (27 Prozent). Ein weiterer Grund liegt bei den Kandidaten. Wir wechseln an dieser Stelle daher die Perspektive.

Privates soll eben solches bleiben

47 Prozent der Kandidaten möchten gar nicht, dass Unternehmen Einblicke in ihre privaten Social Media-Aktivitäten haben. Sie wollen ihre privaten Bereiche schützen oder nicht (von ihrem aktuellen Arbeitgeber) als Fan eines anderen Unternehmens ertappt werden. Es ist daher davon auszugehen, dass die Aktivitäten der Unternehmen diese Kandidaten häufig erst gar nicht erreichen. Dennoch begrüßen 64 Prozent der Kandidaten eine persönliche Ansprache und können sich mehrheitlich (67 Prozent) sogar vorstellen, nach einer Ansprache für ein zuvor unbekanntes Unternehmen zu arbeiten. Das, was erst wie ein Widerspruch wirkt, bestätigt vielmehr, dass sich auch die Kandidaten noch in der Findungsphase befinden. Auch sie müssen noch lernen, wie sie Online-Netzwerke beruflich einsetzen möchten. Dies untermauert ein weiteres Ergebnis der Studie: Je häufiger Kandidaten bereits angesprochen wurden, desto höher ist die Akzeptanzquote weiterer Ansprachen.

In Bezug auf die Nutzung der einzelnen Kanäle sind klare Unterschiede ersichtlich (siehe Abbildung 2). Twitter wird zwar von den Unternehmen relativ häufig eingesetzt, kandidatenseitig aber weniger genutzt. Umgekehrt verhält es sich bei Youtube, wo



sicherlich noch ungenutztes Potenzial besteht. Xing (und zunehmend LinkedIn) ist der Kanal zur Ansprache von High Potentials und Professionals mit Berufserfahrung. Eine aktive Ansprache über diese Plattform wird auch von der Mehrheit der Kandidaten begrüßt. Facebook ist aufgrund der sehr hohen Nutzungsrate in allen Zielgruppen natürlich sehr interessant, allerdings gilt gerade hier das Argument der Privatsphäre. Nur 31 Prozent der Kandidaten wünschen Unternehmensaktivitäten in Facebook. Eine interessante Frage in diesem Zusammenhang ist, ob privat-ausgerichtete Netzwerke im Zuge von Social Recruiting-Aktivitäten für die eigentlich damit anvisierten Zielgruppen immer uninteressanter werden.

Weder Holz- noch Königsweg

Die Unternehmen haben zwar mittlerweile ein paar Jahre Erfahrung mit dem Web 2.0 sammeln können und dies häufig auch getan. Das Thema Social Media im Personalbereich befindet sich aber trotz eindeutig positiver Entwicklungen nach wie vor in den Kinderschuhen. Auch die Kandidaten sind sich noch nicht im Klaren wie sie ihre Online-Netzwerke beruflich nutzen wollen. Vom Königsweg kann daher aktuell noch nicht gesprochen werden. Avinash Kaushik von Google hat sehr treffend formuliert: „Social

media is like teen sex. Everyone wants to do it. No one actually knows how. When it's finally done, there is surprise it's not better.“ Aber es gilt auch, dass kaum einer darauf verzichtet und es zum langfristigen Überleben notwendig ist, aktiv zu sein.

Allerdings muss sich jedes Unternehmen darüber klar werden, was es mit Facebook, Twitter und Co. erreichen will und wie es das am besten nachhaltig umsetzt. Dass der Einsatz von Social Media im Personalmarketing nur ein Hype ist, den man aussitzen kann, glauben nur ein Prozent der Unternehmen und zehn Prozent der Kandidaten. Deshalb kann es nur heißen, weiter zu lernen und Schritt für Schritt erwachsen zu werden.



Autor
Prof. Dr. Thorsten Petry,
Lehrstuhl für Organisation & Personalmanagement,
Wiesbaden Business School,
Hochschule RheinMain,
thorsten.petry@hs-rm.de



Autor
Florian Schreckenbach,
Geschäftsführer und Gründer,
Talential, Köln,
florian.schreckenbach@
talential.com