

Ralph Dannhäuser *Hrsg.*

Praxishandbuch Social Media Recruiting

Experten Know-How / Praxistipps /
Rechtshinweise



Springer Gabler



Praxishandbuch Social Media Recruiting

Ralph Dannhäuser
(Hrsg.)

Praxishandbuch Social Media Recruiting

Experten Know-How/Praxistipps/
Rechtshinweise

Herausgeber
Ralph Dannhäuser
Stuttgart-Filderstadt
Deutschland

ISBN 978-3-658-01843-6 ISBN 978-3-658-01844-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-01844-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Juliane Wagner, Eva-Maria Fürst

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort: Sieben Thesen zu Social Media (Recruiting)

Als Leser des *Praxishandbuchs Social Media Recruiting* haben Sie vermutlich ein ganz konkretes, praktisches Interesse an den hier behandelten Themen. So will ich Sie auch nicht mit theoretischen Erörterungen langweilen. Gleichwohl soll dieser kurze, einleitende Beitrag ein „Fakten-Fundament“ legen, auf dem die folgenden Artikel aufbauen und das Grundlage jedweder Social-Media-Strategien sein sollte.

1. Drei Missverständnisse über Social Networks, Social Media und Social Recruiting

Ohne den Oberlehrer zu spielen, möchte ich zunächst drei grundlegende Missverständnisse beseitigen.

Erstens: Social Networks (Netzwerke, Netze) ist nicht gleichbedeutend mit Web 2.0, obwohl beide Ausdrücke in Theorie und Praxis häufig synonym gebraucht werden. Web 2.0 ist vielmehr ein Oberbegriff für verschiedene Anwendungen. Dazu zählen unter anderem:

- **Wikis:** Verzeichnisse, Kataloge, Lexika und Ähnliches, die von verschiedenen Nutzern erstellt und überarbeitet werden.
- **Blogs:** Eine Art Tagebuch, bei dem die Einträge in chronologisch umgekehrter Reihenfolge aufgelistet werden. Oft können Leser die Einträge kommentieren.
- **Podcasts:** Nutzer stellen Audio- und Videodateien zum Download bereit.
- **Social Bookmarks:** Nutzer speichern ihre persönlichen Lesezeichen im Internet und teilen sie mit anderen Personen.
- **Social News:** Nutzer verfassen, bewerten oder kommentieren Nachrichten.
- **Media-Sharing-Plattformen:** Nutzer legen ein Profil an und speichern eigene Mediendaten (zum Beispiel Fotos und Videos), die andere Personen konsumieren und bewerten können.
- **Social Networks:** Nutzer erstellen ein Profil im Internet und verwalten dort ihre Kontakte. Die Mitglieder eines Social Networks tauschen sich untereinander aus.

Insofern sollte Klarheit darüber bestehen, dass die in diesem Handbuch behandelten Kanäle lediglich eine Teilmenge aller möglichen Social-Media-Aktivitäten von Unternehmen darstellen. Gleichwohl sind es eben gerade die Social Networks, die am besten zur Personalbeschaffung geeignet sind; die anderen Anwendungen sind primär für Marketing, Pu-

blic Relations, Stakeholder-Management sowie Employer Branding von Relevanz. Darauf komme ich in These 4 noch zu sprechen.

Zweitens: „Social Media/Networks“ heißt auf Deutsch nicht „Soziale Medien/Netzwerke“. Das englische Wort „social“ ist nämlich nicht gleichbedeutend mit dem deutschen Wort „sozial“, das wir zumeist im Sinne von „mildtätig“ gebrauchen, sondern wird korrekterweise mit „gemeinschaftlich“ übersetzt. Demnach sollten wir besser von „gemeinschaftlichen Medien/Netzwerken“ sprechen. Da sich dies zugegebenermaßen reichlich umständlich anhört, wollen wir im Folgenden den angelsächsischen Terminus „Social Media“ bzw. „Social Networks“ verwenden, wohl wissend, wie die korrekte deutsche Übersetzung lautet.

Drittens: Gelegentlich wird Social Media Recruiting mit E-Recruiting gleichgesetzt. Das ist so nicht richtig! Denn: Social Media Recruiting bezeichnet die Personalbeschaffung über Social-Media-Angebote, wie etwa XING oder LinkedIn. Unter E-Recruiting hingegen versteht man die Unterstützung der Personalbeschaffung durch den Einsatz von elektronischen Medien und Personalsystemen, wie etwa Online-Formulare für Bewerber oder die Verwaltung des Bewerbungsprozesses mit Standardsoftware-Programmen.

2. Die Mehrheit der Internetnutzer ist bereits in Social Networks vertreten

Altkanzler Helmut Schmidt äußerte sich im September 2012 in einer Talkshow bei Maybrit Illner zum Thema Web 2.0. Er stellte fest: „Wir sind eine Welt von Twitterern und Internetnutzern.“ Damit hat Schmidt recht, zumindest, was Deutschland betrifft. Laut einer Untersuchung der international tätigen Werbeagentur Universal McCann betrug der Anteil der aktiven Internetnutzer, die im Jahr 2011 ein eigenes Profil auf einer Social Network Website pflegten, 53,1 %.

Genauere Angaben zu den Nutzerzahlen der einzelnen Kanäle werden in den entsprechenden Buchbeiträgen genannt.

3. Die „Generation Y“ kann über klassische Kanäle kaum noch erreicht werden

Die für viele Unternehmen als potenzielle Arbeitnehmer höchst relevante Zielgruppe der 20- bis 30-Jährigen (die „Generation Y“) unterscheidet sich in ihrem Mediennutzungs- und Kommunikationsverhalten deutlich von den Älteren. Das Web 2.0, insbesondere Social Networks, haben die Art und Weise, wie die „Ypsiloner“ kommunizieren, geändert: Der Austausch wird offener. Klassische Eins-zu-eins-Kommunikation wird ersetzt durch Gruppenkommunikation, mit der Folge, dass traditionelle Kanäle – wie Telefon und E-Mail – an Bedeutung verlieren und dafür Web-2.0-basierte Anwendungen – wie Skype oder Facebook – deutlich häufiger genutzt werden. In einem Beitrag in der Süddeutschen Zeitung hieß es dazu: „Für jüngere Menschen ist die E-Mail ähnlich zeitgemäß wie ein berittener Bote oder die Postkutsche.“ Auf den Punkt gebracht: Wer die unter 30-Jährigen erreichen möchte, kommt nicht umhin, geeignete Social-Media-Kanäle zu nutzen.

4. Eine Gesamt-Social-Media-Strategie ist erforderlich

Social Media gewinnen in der Unternehmenskommunikation zunehmend an Bedeutung. Folgerichtig machen sie auch vor dem Personalwesen nicht halt. Ohnedies: Human

Tab. 1 Ziele von Social-Media-Aktivitäten (Befragung von 332 Unternehmen). (Quelle: Studie „Social Media in deutschen Unternehmen“, BITKOM 2012, https://www.bitkom.org/files/documents/Social_Media_in_deutschen_Unternehmen.pdf)

Bekanntheit steigern	82 %
Neue Kunden gewinnen	72 %
Beziehungspflege zu Kunden	68 %
Suchmaschinenplatzierung verbessern	46 %
Image steuern/verbessern	42 %
Beziehungspflege zu Multiplikatoren	32 %
Marktforschung und -beobachtung	31 %
Neue Mitarbeiter gewinnen	23 %
Zusammenarbeit mit Kunden (Crowdsourcing)	15 %

Resources Management und Unternehmenskommunikation verschwimmen immer mehr. Mitarbeiter berichten in Social Networks über ihre Erfahrungen und Erlebnisse am Arbeitsplatz – damit werden sie zum inoffiziellen „Sprachrohr“ des Unternehmens. Gleichzeitig informieren sich die Beschäftigten auf Facebook, Twitter und anderen Seiten, was ihre Kollegen sagen, und verfolgen genau, was ihr Arbeitgeber postet.

Nicht nur diese beiden Abteilungsgrenzen werden durch Social Media aufgebrochen, sondern noch weitere: Mitarbeiterkommunikation, Public Relations, Marketing, Produktentwicklung, Kundenservice, Employer Branding und E-Recruiting können durch Social Media immer seltener klar voneinander abgegrenzt werden. Freilich lassen sich die jeweils unterschiedlichen Ziele (s. Tab. 1) nicht nur mit einem Angebot erreichen. Das führt dazu, dass Unternehmen in mehreren Social-Media-Kanälen präsent sind. Dies wiederum bedingt einen aufeinander abgestimmten Auftritt und eine koordinierte Vorgehensweise. Um ein konsistentes äußeres und inhaltliches Erscheinungsbild zu gewährleisten, ist daher eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit unerlässlich. Mit anderen Worten: Wer über Social-Media-Aktivitäten Bewerber ansprechen will, sollte zuvor mit den Verantwortlichen aus der Kommunikations-, Marketing- und Serviceabteilung sprechen.

Hinsichtlich der Personalbeschaffung muss zudem eine Grundsatzfrage beantwortet werden: Soll eine Pull- und/oder Push-Strategie verfolgt werden? Auf gut Deutsch: Geht es darum, sich in Social Networks als Arbeitgeber (möglichst attraktiv) darzustellen, und/oder betrachtet man Social Networks lediglich als Datenbank/Reservoir möglicher Kandidaten, die man im Bedarfsfall ansprechen kann?

5. Die Social-Media-Aktivitäten sollten kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden

Um es deutlich zu sagen: Social Media sind kein Betätigungsfeld für die digitalen Apologeten im Unternehmen – ökonomische Ziele, Gesetze und Regeln gelten auch hier. Allein das Argument, dass es „chic ist, in Social Media zu machen“, oder die Befürchtung, den Anschluss zu verpassen, rechtfertigen es nicht, finanzielle und personelle Ressourcen in entsprechende Aktivitäten zu stecken. Vielmehr muss so genau wie möglich analysiert

werden, ob es sich gemessen an betriebswirtschaftlichen Maßstäben lohnt, Social Media Recruiting zu betreiben. In vielen Fällen wird dies der Fall sein. Personalbeschaffung über XING & Co. – das zeigen etliche Praxisbeispiele – ist unter Kosten- und Zeitaspekten oftmals traditionellen Wegen überlegen. Aber nicht immer! Damit ist klar: Kosten und Nutzen sollten regelmäßig untersucht werden, wobei neben einer quantitativen Betrachtung stets auch die qualitativen Aspekte berücksichtigt werden sollen, also etwa die (positiven) Auswirkungen auf das (Arbeitgeber-)Image.

Mit einer Einmalanalyse ist es jedoch nicht getan. Selbst wenn eine Kosten-Nutzen-Untersuchung des reinen Personalbeschaffungsprozesses zu zufriedenstellenden Ergebnissen führt, muss das nicht heißen, dass in der Gesamtbetrachtung ebenfalls ein positives Resultat zu verzeichnen ist. Zu beachten sind nämlich noch weitere Aspekte: Führt die Beschränkung der Personalsuche in Social Networks zu einer reduzierten Bewerberauswahl? Wie zufrieden ist man mit Mitarbeitern, die über Social Media Recruiting ins Unternehmen gelangt sind, insbesondere verglichen mit Bewerbern, die man über traditionelle Wege verpflichtet hat? Neigen über Social Networks akquirierte Mitarbeiter dazu, das Unternehmen schneller wieder zu verlassen als „normale“ Beschäftigte?

6. Die Nutzung von Social Media erfordert die Einhaltung der Web-2.0-Spielregeln

Ein konstituierendes Merkmal von Social Media ist der Austausch der Nutzer untereinander. Ein Unternehmen hat keinen Einfluss darauf, was über es geschrieben wird. Das ist Chance und Risiko zugleich. Die eigene Reputation kann – zumindest vorübergehend – erheblich unter ablehnenden Kommentaren leiden. Dabei müssen die zugrunde liegenden Vorfälle/Ereignisse gar nicht den Tatsachen entsprechen. Umgekehrt lassen sich jedoch auch vorteilhafte Imagewirkungen durch virale Effekte erzielen.

Egal, ob in positiver oder negativer Hinsicht: Persönliche Äußerungen von Nutzern besitzen eine wesentlich höhere Glaubwürdigkeit als Unternehmensbotschaften. Was bedeutet dies nun für die Praxis? Wer sich – in welcher Form auch immer – auf Social-Media-Plattformen betätigt, muss sich an die Web-2.0-Spielregeln halten, was für Unternehmen vor allem bedeutet, ehrlich zu sein und schnörkellos zu formulieren. Außerdem – und dies ist das Geheimnis aller Unternehmen, die in Social Networks erfolgreich sind – gilt es zuzuhören. Man sollte also die Nutzer nicht mit eigenen Informationen bombardieren, sondern aufmerksam zur Kenntnis nehmen, was diese mitzuteilen haben. Insofern ist die Präsenz in Social Networks stets auch immer (Personal-)Marktforschung.

Hinzu kommt eine – allgemeingültige – Erkenntnis, die auch (oder: gerade) für den Web-2.0-Auftritt zutrifft: Unternehmen werden – wie Menschen – nicht an dem gemessen, was sie sagen, sondern an dem, was sie machen. Mit Erich Kästner ausgedrückt: „Es gibt nichts Gutes, außer, man tut es!“ Das heißt: Wer in seinen Social-Media-Angeboten nur vollmundige Regierungserklärungen abgibt, wer nur heiße Luft produziert, wer seinen Worten keine Taten folgen lässt, verliert schnell seine Glaubwürdigkeit. Und wessen Äußerungen im Widerspruch zum tatsächlich Gelebten stehen, wird an den medialen Pranger gestellt. Die banale Botschaft ist: Unternehmen müssen konkret und korrekt informieren, auch wenn dies nachteilig sein sollte – im Krisenfall genauso wie im Alltag. Eine dauerhaft

ehrliche Informationspolitik wirkt wie eine Impfung – sie macht immun gegenüber ungerechtfertigten Attacken („Shitstorms“) und zahlt auf das wohl wichtigste Konto ein, das Unternehmen im Web 2.0 besitzen: das Vertrauenskonto.

7. Die klassischen Rekrutierungskanäle dürfen nicht vernachlässigt werden

In These 2 hatte ich gesagt, dass über die Hälfte der aktiven Internetnutzer ein eigenes Profil auf einer Social Network Website pflegt. Das heißt im Umkehrschluss allerdings auch, dass etwas weniger als die Hälfte dies nicht tut. Konkrete Daten liefert die ARD-ZDF-Onlinestudie 2012. Demnach nutzen in der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen zwar 75 % mindestens einmal wöchentlich Online-Communitys, aber bereits bei den 30- bis 49-Jährigen sind es nur noch 30 % und bei den 50- bis 69-Jährigen gar lediglich 12 %. Das heißt im Klartext: Bewerber, die älter als 30 Jahre sind, lassen sich kaum über Social-Media-Kanäle erreichen. Unternehmen sind also trotz aller Euphorie gut beraten, weiterhin – zumindest mittelfristig – traditionelle Instrumente der Personalbeschaffung zu nutzen.

Dr. Martin-Niels Däfler

Professor für Kommunikation,

FOM Hochschule, Studienzentrum Frankfurt/Main

Vorwort

Es ist kein Geheimnis mehr: Der Fachkräftemangel ist mit voller Wucht angekommen! Für viele Unternehmen, Institutionen und Behörden in den unterschiedlichsten Branchen ist diese Tatsache bittere Realität geworden. Der „War for Talents“ wird täglich unter den Personalsuchenden ausgefochten. Aufgrund des demografischen Wandels hat sich diese Situation in den letzten Jahren spürbar zugespitzt und wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Studien aus Forschung, Wirtschaft, Politik und von Branchenverbänden bestätigen diesen Trend. Demnach sieht jedes dritte Unternehmen den Fachkräftemangel als die größte Gefahr für die eigene wirtschaftliche Entwicklung. Nicht nur die Engpasszielgruppen der Ingenieure und IT-Experten sind gefragter denn je. Laut einer Umfrage aus dem Jahr 2012 des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) unter dem Titel „Fachkräfteknappheit gefährdet Beschäftigungsaufbau“ betrifft der Fachkräftemangel mittlerweile sehr viele Branchen. Jetzt gilt es mehr denn je, sich die beste Ausgangsposition zu sichern und zu lernen, wie Sie das kostbare Gut „qualifizierter Mitarbeiter“ für sich gewinnen, bevor es andere tun!

Die Art und Weise der Kommunikation zwischen Bewerbern und Unternehmen hat sich durch das Internet und Web 2.0 im letzten Jahrzehnt fundamental verändert. Wir sprechen heute von einem Paradigmenwechsel. Im Ergebnis erleben wir eine Revolution des Bewerberverhaltens: Die Übermacht der Arbeitgeber gehört der Vergangenheit an. Unternehmen bewerben sich jetzt und künftig um attraktive Bewerber und müssen in sozialen Netzwerken „Farbe bekennen“!

Social Media Recruiting gewinnt für Personalsuchende zunehmend an Bedeutung! Aus der Praxis für die Praxis zeigen in diesem Sammelband zwölf erfahrene Experten, wie die wichtigsten Social-Media- Kanäle für Personal-Recruiting erfolgreich funktionieren. Die Autoren geben Einblicke in ihre Erfolgsgeheimnisse, wie zum Beispiel mit proaktiver Personalsuche die Quantität und Qualität der Bewerber signifikant gesteigert und Unternehmen im „War for Talents“ der Konkurrenz einen Schritt voraus sein können. Rechtshinweise, Praxisbeispiele, Interviews, Checklisten und Leitfäden sowie eine klare und systematische Gliederung bieten Ihnen beim Recruiting 2.0 Hilfestellungen.

Was erwartet Sie in diesem Buch?

Daniela Chikato ist seit Jahren spezialisiert auf Personalsuche und Personalmarketing mit neuen Medien und Internettechnologien – insbesondere unter Einsatz von XING.

Aus ihrer täglichen Praxis kennt sie die Vorzüge von XING im anzeigengestützten sowie proaktiven Recruiting und weiß die facettenreichen, oft sogar kostenfreien Möglichkeiten bestmöglich auszunutzen. Diese Erfahrung gibt sie seit mehreren Jahren im deutschen Sprachraum als lizenzierte Trainerin der offiziellen „XING-Recruiter-Seminare“ weiter. Im gemeinsamen Buchbeitrag „Zünden Sie mit XING Ihren Recruiting-Turbo!“ skizziert sie zusammen mit mir die verschiedenen Einsatzszenarien von XING für die Personalarbeit. Dazu liefern wir Ihnen Profitipps für Ihre Entwicklung und Umsetzung einer Recruiting-Strategie mit optimalen Rücklaufquoten in der Ansprache aktiv und latent Jobsuchender.

Wolfgang Brickwedde wird, auf Basis seiner langjährigen Berufserfahrung im Management von Recruitment-Abteilungen bei Philips und SAP, die Möglichkeiten und Grenzen von LinkedIn, Twitter und Google+ für das Recruiting beleuchten. Im Beitrag zum fortgeschrittenen Recruiting zeigt er, wie man Kandidaten findet, die nicht bei XING oder LinkedIn aktiv sind, und wie man das „Active Sourcing“ auch automatisieren kann. Schließlich geht er in einem Kapitel auf die Frage ein, wie man Erfolge im (Social Media) Recruiting misst und managt.

In dem Kapitel zu Facebook erhalten die Leser einen fünfstufigen Fahrplan, mit dem sie ihr Engagement systematisch aufbauen können. So möchte der Autor, **Prof. Dr. Martin Grothe**, sehr bewusst vermeiden, dass Arbeitgeber diesen Einstieg allzu unüberlegt oder unvorbereitet angehen oder gar hinausschieben. Entlang dieses Fahrplans geben Expertenbeiträge, Fallstudien und Interviews einen tiefen Einblick in die notwendigen Online- und Inhouse-Überlegungen und -Prozesse. Durch diese Beiträge von Adecco, Bertelsmann/Medienfabrik, BMW, DEBA, Ernst & Young, Humancaps, Siemens, WBPR und aus dem complexium-Team entsteht ein facettenreicher und runder Blick auf die zielgerichtete Nutzung von Facebook für Employer Branding und Recruiting.

Michaela Schröter-Ünlü beschreibt in ihrem Beitrag die Chancen des Corporate Bloggings für Employer Branding und Recruiting. Aus zahlreichen Beratungsprojekten weiß sie, dass ein Blog mit einer zielgerichteten Strategie und durchdachtem Konzept den „lebendigen“ Dreh- und Angelpunkt einer integrierten Social-Media-Personalmarketingstrategie darstellt und damit zum Recruiting-Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Die Autorin interviewt für ihren Artikel Experten aus der Praxis und bietet so wertvolle Einblicke in die Blogging-Realität erfolgreicher Unternehmen.

Reputation hat sich über die letzten Jahre zu einer harten Währung im Internet gemausert. Der gute Ruf, insbesondere als potenzieller Arbeitgeber, hat heute einen signifikanten Einfluss auf die Qualität und Quantität der eingehenden Bewerbungen. Unabhängige Online-Arbeitgeberbewertungsportale agieren dabei als Filter und begünstigen oder konterkarieren die Bemühungen im Kampf um Talente. **Nikolaus Reuter**, Gründer und Vorstandsvorsitzender des auf IT-Freelancer spezialisierten Personaldienstleisters Etengo (Deutschland) AG, teilt sein seit Jahren angesammeltes Wissen zum optimalen Umgang mit und zur effektiven Nutzung von Arbeitgeberbewertungsportalen. In einem weiteren Kapitel zeigt Reuter auf, dass eine professionelle Verknüpfung aller Social-Media-Aktivitäten wie ein Turbo wirkt, sowohl für den ROI als auch das User-Erlebnis.

Im Kapitel „Weitere (soziale) Netzwerke zur Personalgewinnung“ beschreibt die HR-Bloggerin und Jobbörsen-Expertin **Eva Zils**, wie wichtige Online-Stellenmärkte die sozialen Medien zur Verbreitung von Stellenanzeigen einsetzen. Da Jobbörsen, sowohl für Recruiter als auch Bewerber, das beliebteste Medium zur Personal- und Jobsuche darstellen, ist es sehr sinnvoll, die verschiedenen Mechanismen, Kooperationen und Möglichkeiten der Social-Media-Anbindung von Jobbörsen zu kennen, zu verstehen und zu nutzen. Das Kapitel zeigt die Vorgehensweisen relevanter Online-Stellenbörsen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die soziale Netzwerke gezielt einsetzen, um mehr Reichweite für Stellenausschreibungen ihrer Kunden zu generieren. Weiterhin werden Möglichkeiten und Produkte aufgezeigt, die Jobbörsen und Jobsuchmaschinen den Unternehmen anbieten, um mit sozialen Medien und Communitys geeignete Mitarbeiter zu finden und Kandidatenpools aufzubauen.

Tobias Kärcher bringt uns in seinem Beitrag das Videoportal YouTube näher – mit über einer Milliarde Nutzern im Monat das Synonym für Online-Video schlechthin. Wer immer heute Bewegtbild in Digital-Kampagnen einsetzen möchte, wird an YouTube kaum vorbeikommen. Mehr über die technischen Hintergründe, das Nutzerverhalten und die Chancen des Personalmarketings auf dieser Plattform erfahren Sie im Kapitel „Weitere (soziale) Netzwerke zur Personalgewinnung“.

Rechtsanwalt **Dr. Carsten Ulbricht**, langjähriger Experte für Internet und soziale Medien, beleuchtet die rechtlichen Implikationen, die im Bereich Social Media Recruiting beachtet und umgesetzt werden sollten. Angefangen von den rechtliche Anforderungen von Social-Media-Präsenzen, über grundsätzliche Fragen des Arbeitnehmerdatenschutzes, wie also in und über soziale/n Netzwerke/n nach Bewerbern recherchiert und was an Daten erhoben werden darf, berichtet Rechtsanwalt Dr. Ulbricht auch über klare rechtliche Grenzen, die keinesfalls überschritten werden sollen. Der Teil des Buches gibt damit einen guten Überblick über die wichtigsten rechtlichen „Stolpersteine“ sowie notwendige Maßnahmen und hilft damit, entsprechende Risiken zu vermeiden.

Hans Fenner bringt seine eigene Managementenerfahrung als Direktor eines globalen Unternehmens ein und die Erkenntnisse der Recruiting-Praxis vieler Unternehmen, die er als internationaler Berater, Trainer und Coach seit 14 Jahren unterstützt. In seinem Beitrag „Erfolgsfaktoren für Social Media Recruiting in Unternehmen“ setzt sich Hans Fenner unter anderem mit den Anforderungen an den modernen Recruiter 2.0 auseinander. Die Art und Weise, geeignete Kandidaten zu finden, hat sich verändert, ebenso die Art und Weise, wie man diese Kandidaten für das Unternehmen und ihre zukünftigen Aufgaben begeistert und professionell integriert, um sie nicht wieder zu verlieren, bevor sich die Recruiting-Investition amortisiert hat.

Gero Hesse, langjähriger Berater und Blogger im Themenfeld Social Media, stellt heraus, wie Social Media Recruiting zum Treiber für Change-Management und Kulturwandel in Organisationen werden kann. Angefangen bei relevanten Trends im Kontext Recruiting, über die Bedeutung langfristiger Talentbeziehungen bis zum Dialog auf Augenhöhe, skizziert Hesse die Notwendigkeit für einen Kulturwandel in vielen Organisationen. Welche

Implikationen haben Transparenz und Authentizität für die Rolle der Kommunikations- und Personalabteilungen, wo liegen Chancen und Risiken einer Enterprise-2.0-Organisation? – Dieses Buchkapitel verdeutlicht, dass es mit dem reinen Einsatz von Social Media nicht getan ist, sondern eine Enterprise 2.0 ermöglichende Unternehmenskultur benötigt wird.

Hinweis: Sollte in diesem Buch nur die männliche Form der Inhalte und Begriffe genannt sein, so möchte ich darauf hinweisen, dass sowohl das weibliche als auch das männliche Geschlecht gemeint ist.

Danksagung

Ein herzliches Dankeschön geht zunächst an alle Mitautoren, die es geschafft haben, einen Teil ihrer kostbaren Freizeit der Erstellung dieses Fachbuches zu widmen und ihr Wissen – ganz im Sinne des Social-Media-Gedankens – zu teilen. Des Weiteren möchte ich mich bei Ihnen, lieber Herr Prof. Dr. Martin-Niels Däfler, für die sehr guten Anregungen und den inspirierenden Gedankenaustausch bedanken. Auch meiner Lektorin, Eva-Maria Fürst, gebührt für die tolle Unterstützung und super Zusammenarbeit mein Dank! Viele weitere interessante Persönlichkeiten und Interviewpartner haben ihren Beitrag zu diesem Kompendium geleistet. Alle einzeln aufzuführen würde den Rahmen sprengen, daher möchte ich ihnen an dieser Stelle für ihren Einsatz danken.

Ich wünsche Ihnen viele praktische Impulse beim Lesen dieses Kompendiums und viel Erfolg beim Finden und Gewinnen Ihres Wunschkandidaten im „War for Talents“!

Stuttgart-Filderstadt, Sommer 2013

Ralph Dannhäuser
Experte für wirksames
XING-Marketing & XING-Recruiting
www.on-connect.de

Inhaltsverzeichnis

1 Trends im Recruiting	1
Ralph Dannhäuser	
2 Zünden Sie mit XING Ihren Recruiting-Turbo!	19
Ralph Dannhäuser und Daniela Chikato	
3 Erschließen Sie mit LinkedIn den international orientierten Talentpool	91
Wolfgang Brickwedde	
4 Warum Branding und Recruiting auf Facebook?	127
Martin Grothe	
5 Karriere-Blogs	179
Michaela Schröter-Ünlü	
6 Arbeitgeberbewertungsportale: die neue Macht der Bewerber?	213
Nikolaus Reuter	
7 Crossmediale Vernetzung: der Turbo fürs Social Media Recruiting?	247
Nikolaus Reuter	
8 Social Media Recruiting & Recht – Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Recherche und Gewinnung von Mitarbeitern über XING, Facebook & Co.	255
Carsten Ulbricht	
9 Weitere (soziale) Netzwerke zur Personalgewinnung	273
Wolfgang Brickwedde, Tobias Kärcher und Eva Zils	
10 Fortgeschrittenes Social Media Recruiting	323
Wolfgang Brickwedde	
11 Recruiting-Erfolge messen und managen	333
Wolfgang Brickwedde	
12 Erfolgsfaktoren Social Media Recruiting in Unternehmen	347
Hans Fenner	

13 Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel	375
Gero Hesse	
14 Zusammenfassung und Ausblick	401
Ralph Dannhäuser	

Die Autoren



Wolfgang Brickwedde, ist Leiter des Institute for Competitive Recruiting (ICR). Das ICR unterstützt und berät Unternehmen bei der Verbesserung der Ergebnisse ihrer Recruitingprozesse mit dem Ziel, ihre Wettbewerbsfähigkeit im Kampf um Talente zu steigern. Das ICR bildet eine Plattform, die das Ziel verfolgt, das Recruitment in Deutschland insgesamt zu verbessern. Dazu werden Studien zum Status des Recruitments (ICR Recruiting Reports) und Benchmarks zur Nutzung und Zufriedenheit mit Recruitinglösungen wie z. B. Jobbörsen, Bewerbermanagementsystemen oder Personalberatungen durchgeführt. Das ICR hat

darüber hinaus die Jobbörse RecruitingJobs.de gegründet und mit CandidateReach das erste Multi-Channel-Posting speziell für KMUs in Deutschland eingeführt.

Bis Ende 2009 verantwortete Wolfgang Brickwedde bei SAP die Personalbeschaffung und das operative Personalmarketing in der Region EMEA. Vor seiner Zeit bei SAP war Wolfgang Brickwedde bei Royal Philips Electronics in unterschiedlichen Management Funktionen in den Bereichen Employer Branding, Recruitment und Management Development für verschiedene Länder verantwortlich.

Er ist Gründungsmitglied und war von 2007 bis 2009 Sprecher des Vorstandes des dapm/queb (www.queb.org) und Vorstandsmitglied der HR Alliance (www.hr-alliance.eu) von 2008 bis 2009. In seiner Zeit bei Philips, als auch bei SAP hat sich Wolfgang Brickwedde mit den Themen (Social Media) Recruitment, Active Sourcing, Employer Branding und Talent Management beschäftigt.



Daniela Chikato, geboren 1973, ist Betriebswirtin und Verlagskauffrau und lebt in Hamburg. Sie verfügt über eine 20-jährige Vertriebspraxis und 13-jährige Expertise im E-Recruiting: im Online-Personalmarketing, im Management einer weltweit führenden Internet-Jobbörse sowie als Sales Director eines Recruiting-2.0-Portals. Zudem war sie als Consultant in einer internationalen Personalberatung tätig.

2009 gründete Daniela Chikato ihr Beratungsunternehmen mit Spezialisierung auf Sales & Recruitment Consulting: Sie unterstützt Internet-Start-ups in der Monetarisierung ihrer Geschäftsmodelle sowie beim Auf- und Ausbau ihrer Vertriebsorganisationen, berät Recruiting-Portale und entwickelt E-Recruiting-Strategien. Als freiberufliche Recruiterin sucht sie operativ Personal für ausgewählte Unternehmen.

Daniela Chikato nutzt XING seit Jahren als Recruiting-Kanal sowie zur Generierung neuer Aufträge und Geschäftskontakte. Ihre Erfahrung gibt sie als lizenzierte Trainerin der offiziellen „XING-Recruiter-Seminare“ in D-A-CH weiter. Sie referiert u. a. für die DGFP e. V. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) bzw. für die ZfU International Business School.

Entspannung vom multimedialen Alltag findet Daniela Chikato beim Schlagzeug- und Klavierspielen; als Seglerin genießt sie Wind und Wellen.

www.chikato.de | www.xing.to/danielachikato



Martin-Niels Däfler, geboren 1969, ist Professor an der FOM Hochschule in Frankfurt/Main. Er unterrichtet dort im Fachbereich Marketing und Kommunikation. Zu diesen Themen hat er in den vergangenen Jahren zahlreiche Unternehmen beraten, publiziert und Vorträge gehalten. Einen Schwerpunkt seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit hat Däfler auf Social Media und Corporate Communication gelegt.

Nach seinem BWL-Studium an der Universität Würzburg sowie in Adelaide/Australien hat Däfler promoviert. Seitdem arbeitet er als selbstständiger Berater und Wirtschaftsredakteur. Und anderem war er lange Zeit für die Boston Consulting Group (München) und den Deutschen Sparkassen- und Giro-

verband (Berlin) tätig.

Zusammen mit seiner Frau und seinen zwei Kindern lebt Däfler heute in Heigenbrücken (Spessart). Dort hat er die deutschlandweit einmaligen Erlebnislehrpfade „KommunikationsWALD“ und „GlücksWEG“ installiert. In seiner Freizeit kocht er gern, genießt die Arbeit im Garten und unternimmt ausgedehnte Mountainbike-Touren.

Mehr über Däfler erfahren Sie unter www.daepler.de



Ralph Dannhäuser, geboren 1975, ist einer der führenden Experten für wirksames „XING-Marketing“ und „XING-Recruiting“ und der lebende Beweis eines modernen Recruiters 2.0! Er coacht, schreibt und referiert zu beiden Themenfeldern und gibt sein Wissen mit großer Leidenschaft als Keynote-Speaker, Dozent und Trainer in Seminaren bei Unternehmen und Bildungsanbietern weiter.

Ralph Dannhäuser ist Kopf von „on-connect“, einem innovativen und dynamischen Beratungsunternehmen in Stuttgart-

Filderstadt, das sich auf „XING-Marketing“ und „XING-Recruiting“ spezialisiert hat. Zusammen mit seinem Team begleitet er erfolgreich Unternehmen bei der Positionierung und operativen Personalbeschaffung in XING. Zu seinem Kundenstamm gehören namhafte Konzerne sowie kleine und mittelständische Unternehmen aller Branchen.

Über neun Jahre strategische und operative Erfahrung mit Social Media in XING sowie eine 20-jährige Vertriebs- und Beratungstätigkeit sind Dannhäusers Basis, auf der seine Kompetenz gründet. Besonders erfolgreich ist er derzeit mit seiner „XING-Blitz-Potenzialanalyse“ – in dieser gibt er seinen Kunden eine Schnelleinschätzung über das aktuell verfügbare Kandidatenpotenzial für zu besetzende Vakanzen.

www.on-connect.de | www.xing.to/dannhaeuser



Hans Fenner, geboren 1950, ist Elektrotechniker, diplomierter Biologe, selbständiger Unternehmensberater und Trainer. In seine Beratung bringt er seine umfangreiche Erfahrung aus unterschiedlichen Management-Funktionen kleiner und globaler Unternehmen, mit einer Umsatzverantwortung von bis zu 400 Mio €, ein. Seine internationale Verantwortung umfasste die Bereiche: Geschäftsführung, Entwicklung, Produktion, Qualitätsmanagement, Kommunikation, Marketing, Vertrieb und Weiterbildung, für die er Fachkräfte für viele Länder rekrutierte und für deren professionelle Einarbeitung, Weiterentwicklung und Kontinuität sorgte.

Seit 14 Jahren ist Hans Fenner selbständiger Unternehmensberater der Capita-Consulting GmbH und bildet Manager aller Kulturen in 25 Ländern, in den Bereichen moderner Unternehmens- und Menschenführung aus. Die Kunden der Capita-Consulting GmbH können inzwischen auf ein professionelles Partnernetzwerk in über 50 Ländern zugreifen.

In der Beratungspraxis von Hans Fenner bestätigt sich immer wieder, dass sich Personen zu einem Unternehmen hingezogen fühlen und früher oder später wegen des Managements zum Wettbewerb wechseln. Deshalb zielt seine Recruiting-Beratung auf eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit ab, das bedeutet: Die idealen Kandidaten für das Unternehmen zu interessieren, sie effizient zu suchen und zu finden, die Besten auszuwählen, einzustellen und sie effektiv zu integrieren, um deren Potential voll und ganz auszuschöpfen. Jedes Unternehmen muss diejenigen Leistungsträger, die ein hohes Potenzial haben und für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stehen, unbedingt langfristig an das Unternehmen binden.

www.Capita-Consulting.de | www.xing.com/companies/capita-consultinggmbh



Prof. Dr. Martin Grothe ist geschäftsführender Gesellschafter der complexium GmbH und Honorarprofessor an der Universität der Künste (UdK) in Berlin.

Das Beratungsunternehmen complexium unterstützt seit 2004 renommierte Klienten darin, ihre Strategie-, Kommunikations-, Marketing- und Arbeitgeberentscheidungen in der Social-Media-Dialogwelt fundiert zu gestalten. Grundlage sind innovative Analysen, die die Social-Media-Kommunikation inhaltlich erschließen, schwache Signale erkennen und Zielgruppen pragmatisch entschlüsseln. Arbeitsfelder sind Market &

Competition, Risk & Security und Employer & Enterprise 2.0.

Als Honorarprofessor an der UdK für das Fach „Digitale Kommunikation/Leadership, Social Media Management“ steht das berufsbegleitende Master-Programm „Leadership in digitaler Kommunikation“ im Mittelpunkt.

Grothe ist zudem Beirat von Quality Employer Branding (Queb) e. V. und Vorstand des Deutschen Competitive Intelligence Forums (dcif) e. V.: Arbeitgeber(-marken) stehen im Wettbewerb, insbesondere im Social Web.

Mit zahlreichen Vorträgen und Publikationen wurden in den letzten Jahren viele Beiträge geleistet, um für Unternehmen die notwendige Weiterentwicklung ihrer Strukturen und Abläufe zu beschreiben. Aktuell stehen Social Business Controlling und das Thema Sicherheit im Fokus.

Alma Mater ist die Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung WHU.



Gero Hesse beschäftigt sich bereits seit 1998 mit dem Thema Arbeitgeberattraktivität. Als Berater von Andersen Consulting implementierte er damals die erste Karriere-Website der heutigen Unternehmensberatung Accenture für den deutschsprachigen Raum.

Im Sommer 2000 stieg Gero Hesse bei der Bertelsmann AG in der Zentralen Managemententwicklung ein. Dort war er als Senior Vice President Human Resources u. a. für das Employer Branding der Bertelsmann AG mit der „Create-Your-Own-Career“-Initiative, die 2009 mit dem HR Alliance Award sowie dem Personalwirtschaftspreis ausgezeichnet wurde, verantwortlich.

Seit Januar 2011 ist Gero Hesse Mitglied der Geschäftsleitung der Medienfabrik Gütersloh GmbH, der Marketing- und Kommunikationsagentur des Bertelsmann-Konzerns. Dort verantwortet er den Geschäftsbereich Medienfabrik | embrace, der sich das Thema Talent Relations auf die Fahne geschrieben hat und langfristige Beziehungen zwischen Talenten und Arbeitgebern schafft. Einerseits berät embrace in diesem Kontext Unternehmen in den Themenfeldern Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting, andererseits hat embrace im März 2012 das innovative Karrierenetzwerk www.careerloft.de mit inzwischen mehr als 20.000 Mitgliedern und aktuell 13 Partner-

unternehmen (u. a. Audi, BCG, Deutsche Telekom und SAP) gegründet. Weitere Netzwerke sind in Planung. Aktuell läuft die Konzeption für ein Berufs- und Studienorientierungsportal, das sich an Schüler mit und ohne Hochschulreife wendet.

Neben seinen beruflichen Aktivitäten betreibt Gero Hesse den Blog www.saatkorn.com, der Ende 2012 mit dem HR Excellence Award als „HR-Blog des Jahres“ ausgezeichnet wurde und monatlich zwischen 15.000 und 20.000 Leser erreicht. Auch über seinen Blog hinaus ist Gero Hesse immer wieder als Autor und Referent tätig.

Als ehemaliger Vorstandssprecher von Quality Employer Branding (Queb) e. V. ist er heute Beirat der mit aktuell 43 Unternehmen größten Vereinigung von an Employer Branding interessierten Unternehmen in Deutschland.



Tobias Kärcher ist Konzepter und Projektmanager bei der Digitalagentur atenta in Hamburg. Vom Online-Journalismus und -Marketing kommend, fand er 2010 den Weg zum Personalmarketing und Employer Branding. Auch heute arbeitet er hauptsächlich an Online-Kampagnen, sieht aber die Grenzen zwischen Klassik, Digital und Social mehr und mehr verschwinden.

Bei atenta entwickelt Tobias Kärcher gemeinsam mit seinen Kunden digitale Markenauftritte für alle Plattformen, steuert die Umsetzung und steht Unternehmen im Alltag der laufenden Kampagnen zur Seite. Er ist Koautor des Agenturblogs wollmilchsau.de, mit 20.000 Lesern monatlich eines der reichweiten-

stärksten Blogs der deutschen HR-Szene. Dort schreibt er über Personalmarketing, das Web 2.0, die Chancen für Unternehmen und den Aufbau von Arbeitgebermarken.

Er ist überzeugt, dass Recruiting, Personalmarketing und Employer Branding noch ganz am Anfang einer neuen Entwicklung stehen, die durch eine veränderte Unternehmenskultur angestoßen wurde. Offene Kommunikation, Respekt vor dem Wunschkandidaten und technisches wie strategisches Know-how werden zukünftige Kampagnen prägen.

www.atenta.de | www.xing.to/kaercher



Nikolaus Reuter, geboren 1977, absolvierte zunächst eine Ausbildung zum Industriekaufmann beim Pharmakonzern GlaxoSmithKline. Dem betriebswirtschaftlichen Studium an der Hochschule Pforzheim und der Warsaw School of Economics folgten Stationen bei Renault sowie Hewlett-Packard. Als Unternehmensberater und Projektleiter für strategisches Marketing und marktorientierte Unternehmensführung sammelte er weitere wertvolle Erfahrungen bei namhaften Großunternehmen wie Lufthansa, T-Systems und Daimler. Der Schritt in die spe-

zialisierte Personaldienstleistung erfolgte mit dem Eintritt in die Hays AG, wo Reuter bis Anfang 2008 den Bereich Research in der D-A-CH-Region verantwortete.

Im April 2008 gründete er die nun seit einem halben Jahrzehnt erfolgreich am Markt agierende Etengo (Deutschland) AG und verantwortet diese seither als Vorstandsvorsitzender. Etengo ist heute der erfolgreichste Personaldienstleister für die Rekrutierung von freiberuflichen IT-Experten auf Projektbasis. Neben dieser Tätigkeit ist Reuter ein gefragter Vortragsredner und findet mit mehr als 60 veröffentlichten Beiträgen, Interviews und Reportagen auch breiten Zuspruch bei der Fach- und Wirtschaftspresse.

http://www.xing.com/profile/Nikolaus_Reuter | Etengo in 2:52 Minuten: www.youtube.com/etengo



Michaela Schröter-Ünlü, geboren 1980, beschäftigt sich seit 2009 professionell mit der Konzeption und Kommunikation in sozialen Medien. Nach Stationen bei klassischen Medien in einer PR-Agentur und Tageszeitung gilt ihr berufliches Engagement den neuen Medien. In ihrer dreijährigen beratenden Tätigkeit hat die studierte Politikwissenschaftlerin Unternehmen bei der Konzeption von Facebook-Karriereseiten beraten, Kommunikationsworkshops geleitet sowie als Sparringspartner bei Fragen zu Employer-Branding-Kampagnen in sozialen Medien zur Seite gestanden. Zudem war sie für den redaktionellen Aufbau von www.personalmarketingblog.de mitverantwortlich.

Seit 2012 ist die Autorin bei der VEDA GmbH als Marketing Supervisor tätig. In dieser Funktion ist sie u. a. für die Konzeption, Umsetzung und die Kommunikation der Social-Media-Kanäle verantwortlich.



Dr. Carsten Ulbricht ist auf Internet und Social Media spezialisierter Rechtsanwalt bei der Stuttgarter Kanzlei Diem & Partner mit den Schwerpunkten IT-Recht, Marken-, Urheber- und Wettbewerbsrecht sowie Datenschutz. Im Rahmen seiner anwaltlichen Tätigkeit berät Dr. Ulbricht nationale und internationale Mandanten in allen Rechtsfragen des E- und Mobile Commerce sowie zu allen Themen im Bereich Social Web. Seine Schwerpunkte liegen dabei auf der rechtlichen Prüfung internetbasierter Geschäftsmodelle und Vermeidung etwaiger Risiken bei Aktivitäten in und über die sozialen Medien, datenschutzrechtlichen Themen aber auch dem Umgang mit nutzergenerierten Inhalten.

Neben seiner Referententätigkeit berichtet er seit dem Jahr 2007 regelmäßig in seinem Weblog zum Thema „Web 2.0, Social Media & Recht“ unter www.rechtzweinull.de nicht nur über neueste Entwicklungen in Rechtsprechung, Diskussionen in der Literatur und über eigene Erfahrungen, sondern analysiert auch Internet Geschäftsmodelle und -projekte auf ihre rechtlichen Erfolgs- und Risikofaktoren.



Eva Zils, geboren 1975, ist seit neun Jahren in der Branche der internationalen Online-Recruiting-Beratung tätig. Nach ihrem Studienabschluss in französischer und englischer Sprach- und Literaturwissenschaft arbeitete sie im Marketing und in der Kundenberatung in internationalen HR-Kommunikationsagenturen in Lyon und Straßburg.

2007 startet sie ihren Blog www.online-recruiting.net, der inzwischen zu den führenden und meistgelesenen Informationsquellen für Recruiter und Personaler zählt. Darin kommentiert und beschreibt sie die internationalen Trends des Online-Recruiting mit Fokussierung auf Jobbörsen und Social Media. Daraus entsteht 2012 ihr gleichnamiges Beratungsunternehmen.

Ihre internationale Themen-Expertise stellt Zils regelmäßig in Studien, Gastartikeln und Interviews in Fachmagazinen, wie beispielsweise OnRec Magazine, Ingenieurkarriere, Personalmagazin oder der WUV, unter Beweis. Darüber hinaus referiert sie in drei Sprachen (englisch, deutsch, französisch) auf HR-Messen und -Events in verschiedenen Ländern.

Heute lebt Eva Zils in Straßburg. In ihrer Freizeit reist und radelt sie gerne, wo sie an der frischen Luft Kraft auftankt. In ruhigeren Momenten begeistert sie sich für englischsprachige Kriminalromane, französische Humorsendungen und Musik.

www.online-recruiting.net | www.socialmedia-recruiting.com | <http://www.linkedin.com/in/evazils/de>

Ralph Dannhäuser

1.1 Vom „Post and Pray“ zum „aktiven Recruiting“ in sozialen Netzwerken

Sicher kennen Sie als Personalchef, als Recruiter oder Firmeninhaber folgende Situation: Sie schalten eine Stellenanzeige in Fachmedien oder auf Online-Jobbörsen, warten ab und hoffen/beten, dass der passende Bewerber dabei ist. Die im englischen Sprachraum gebräuchliche Redewendung „Post and Pray“ beschreibt dieses Verhalten sehr treffend. Die goldenen Zeiten, in denen es darum ging, welche der 300 eingegangenen Bewerbungen aussortiert werden sollen, sind bei den meisten Unternehmen leider vorbei. Heutzutage müssen Unternehmen kreativer und proaktiver in ihren Personalbeschaffungsmaßnahmen werden, denn die verfügbaren Fachkräfte werden immer rarer beziehungsweise stehen in festen, ungekündigten Arbeitsverhältnissen. Daher gilt es, vergleichbar mit der Identifikation potenzieller Kunden im aktiven Vertrieb, die Fachkräfte effizient ausfindig zu machen, sie aktiv und auf Augenhöhe anzusprechen, von sich als Arbeitgeber zu überzeugen und schließlich auch für eine Vertragsunterschrift zu gewinnen.

Aus der täglichen Praxis weiß ich, dass beispielsweise auf der Businessplattform XING maximal nur ein Fünftel der potenziellen Kandidaten aktiv und offenkundig kommuniziert, dass diese Kandidaten an Karrierechancen interessiert und für interessante Jobangebote offen sind. Ein weiteres Fünftel kategorisiere ich in „semiaktive“ Kandidaten. Diese kommunizieren ihr Wechselinteresse entweder verborgen oder gar nicht und interessieren sich nur latent für Stellenausschreibungen. Der Großteil, nämlich über drei Fünftel aller potenziellen Kandidaten, sind passive Kandidaten, die sich aktuell nicht für Jobangebote interessieren. Das bedeutet, dass der Großteil der klassischen Personalmarketingmaßnah-

R. Dannhäuser (✉)
on-connect Ralph Dannhäuser e.K., Uhuweg 20,
70794 Filderstadt, Deutschland
E-Mail: rd@erfolgreich-netzwerken.de

men verpufft, da diese von den Kandidaten einfach nicht wahrgenommen werden. Es geht sehr viel Wirkung und Aufmerksamkeit verloren. Werbefachleute sprechen hier von Streuverlusten. Wer liest sich schon freiwillig den Stellenmarkt in der Samstagszeitung oder in Online-Jobbörsen durch, wenn er aktuell mit dem Job und seinem Umfeld zufrieden ist? Ich kenne diese Situation noch gut aus meiner Zeit als Angestellter. Der Drang zur aktiven beruflichen Veränderung kam immer nur dann, wenn ich über- oder unterfordert war, das Umfeld (Führungskraft, Kollegen, Gehalt, Freiräume, Verantwortung, sonstige Rahmenbedingungen) nicht gestimmt hat und ich mich nicht im sogenannten „Flow“ fühlte.

1.2 Personaler und Vertriebler haben das gleiche Problem!

Der Recruiter im Personalbereich hat das gleiche Problem wie der Verkäufer: Beide kennen den Entscheidungszeitpunkt ihrer Zielgruppe nicht!

Für den Recruiter ist der Zeitpunkt des Wechselinteresses seines Kandidaten entscheidend, für den Vertriebsmitarbeiter das Kaufinteresse seines Kunden! Also gilt es im Recruiting wie im Verkauf die „Pipeline“ ordentlich zu füllen und den Zeitraum zwischen Interesse und Wechselbereitschaft mit entsprechenden kommunikativen Maßnahmen, z. B. in Social Media, zu überbrücken. Das bedeutet, dass Sie es sich zur Aufgabe machen sollten, parallel zu Ihren klassischen Recruiting-Maßnahmen eine attraktive Arbeitgebermarke positiv im Hinterkopf Ihrer potenziellen Kandidaten zu verankern. Um das zu realisieren, benötigen Sie wichtige Informationen von Ihrer Zielgruppe. Heutzutage ist das mit Social Media möglich, da die Menschen freiwillig mehr von sich preisgeben, als es vor zehn Jahren noch der Fall war. Wenn Sie sich dies zunutze machen und Beziehungen aufbauen, werden Sie hocheffektiv sein! Dieses Fachbuch wird Ihnen diverse Maßnahmen und Möglichkeiten zur effizienten Nutzung von Social Media, für Recruiting und auch zur Stärkung der eigenen Unternehmensmarke aufzeigen. Sie bedienen sich einfach am Buffet und nehmen das, was Ihnen am besten schmeckt und zu Ihrer Situation und Ihrem Umfeld passt.

Beispiel

Wenn irgendwann ein neuer Autokauf fällig wird, sollte bei mir im Hinterkopf der Verkäufer meines Vertrauens auftauchen. Falls es ein Autoverkäufer einer anderen Marke ist, hat dieser alles richtig gemacht, denn er hat während der Zeit meines Desinteresses eine Beziehung zwischen ihm, seiner Marke und mir geschickt aufgebaut, ohne aufdringlich zu wirken. So ist die Chance für einen Kauf bei ihm deutlich gestiegen! Gleiches gilt für Ihre Arbeitgebermarke und Sie! Egal wie groß und mächtig oder klein und unbekannt Ihre Firma ist. Das Schöne an Social Media ist, dass sie für alle fast die gleichen Chancen bieten; nicht immer sind die größten Budgets für den Erfolg entscheidend! Kreativität und Aktivität sind mehr gefragt denn je!

1.3 Proaktive Kandidatensuche – und -gewinnung im Web 2.0

► Die sogenannte „**proaktive Kandidatensuche**“ kann eine Lösung im „Kampf um die besten Talente“ sein. Im Fachjargon tauchen auch Begriffe auf wie „Active Sourcing“, „Active Candidate Sourcing“ oder „People Sourcing“, wie diese Dienstleistung in den USA auch genannt wird.

Analyse und Herleitung:

Einige von Ihnen kennen den Begriff „Sourcing“ wahrscheinlich als Teil der Beschaffungsstrategie in der Materialwirtschaft. Zentrales Ziel ist hier die Sicherstellung der Versorgung des Unternehmens mit Ressourcen aller Art bei gleichzeitig so geringen Kosten wie möglich. Der wesentliche Unterschied vom Personalwesen zur Materialwirtschaft liegt hier in den „Menschen und ihren Beziehungen“. Für mich als erfolgreicher, aktiver Recruiter im Web 2.0 bedeutet „**Active Sourcing**“ im Personalmanagement schlussendlich:

Active Sourcing ist das gleichzeitige **Suchen, Finden und Gewinnen** von Talenten mit dem **Ziel des Netzwerkens**.

Koautor Wolfgang Brickwedde ergänzt: *„Active Sourcing“ ist kein Patentrezept für alle Unternehmen und für alle Arten von Vakanzen. Es kommt auf die Verfügbarkeit der Kandidaten und auf die Dringlichkeit der zu besetzenden Stellen an. Braucht ein Unternehmen die neuen Mitarbeiter sehr zeitnah oder aufgrund der strategischen Planungen vielleicht erst in zwei bis drei Jahren? Im ersten Fall kann „Active Sourcing“ Verwendung finden, um zielgenau interessante Kandidaten, die zeitnah starten können, anzusprechen. Im zweiten Fall kann „Active Sourcing“ genutzt werden, um Talentpools aufzubauen, damit im definierten Zeitraum das Personal in der gewünschten Qualität und Quantität vorhanden ist.“*

Neben dem „Direct Sourcing“ ist das „Active Sourcing“ Teil des „proaktiven Recruiting“ im Internet. Das „Active Sourcing“ (proaktive Kandidatenansprache) ist onlinebasiert und nutzt soziale Plattformen wie XING, Twitter, YouTube oder LinkedIn – ferner auch die Suche über Suchmaschinen wie Google oder Bing). „Direct Sourcing“ wird überwiegend in der „Offline-Welt“, zum Beispiel bei der Zielfirmenansprache oder bei Messen, Recruiting-Events oder bei persönlichen Treffen, angewandt.

Durch proaktive Kandidatenansprache werden Sie mit Social Recruiting schneller, effektiver und kostenreduzierender mehr **passende Kandidaten** finden! Wenn das Unternehmen nicht nur konkrete Stellen besetzen, sondern auch sich und die eigene Arbeitgebermarke in sozialen Netzwerken stärken will, spricht man auch von **Social Media Recruiting**. Schließlich wollen Bewerber wissen, welche Stärken den potenziellen neuen Arbeitgeber auszeichnen.

Wie bereits zuvor erwähnt, befinden sich in beruflichen sozialen Netzwerken zum Großteil latente Kandidaten, die den Talentpool eines Unternehmens signifikant erhöhen können. Mit einer aktiven Kandidatenansprache werden Sie deutlich mehr Erfolg haben, indem Sie einen Dialog mit Ihrem potenziellen Kandidaten eröffnen. Falls dieser nicht sofort wech-

selmotiviert ist, wird er Ihnen eventuell mitteilen, wann und unter welchen Umständen dies der Fall sein wird. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich aktiv Empfehlungen aus dessen Netzwerk einzuholen. Das erweitert Ihren Radius spürbar und macht aus einer „Kaltakquise“ eine „Warmakquise“. Gerade für Unternehmen, die nicht so bekannt sind, bietet diese Methode die Möglichkeit, sich bei den potenziellen Kandidaten vorzustellen. Sie sind nur mit dem aktuellen Job im Wettbewerb und nicht wie sonst mit der großen Konkurrenz an Arbeitgebern. Wenn Sie Bezug nehmen auf die Qualifikationen, Referenzen oder Arbeitsproben des Kandidaten, fühlen sich viele geehrt und freuen sich darüber, wahrgenommen zu werden und interessant sowie begehrt zu sein.

1.4 Recruiter 2.0 müssen Vertriebler und Berater sein

Zwischen dem Recruiter 1.0, wie Sie ihn aus der Vergangenheit kennen, und dem in der heutigen Zeit notwendigen Recruiter 2.0 liegen Welten! Die Anforderungen an die Fähigkeiten, an den Recruiter selbst und an das Aufgabenfeld haben sich deutlich erweitert. War der Recruiter 1.0 eher „verwaltender Administrator“, so ist der Recruiter 2.0 mehr „Berater und Verkäufer“.

► **Topanforderungen** Aus meiner Sicht müssen proaktive Recruiter 2.0 eine sehr hohe Vertriebsorientierung mitbringen, hochkommunikative Fähigkeiten besitzen, eine aktive Vorgehensweise mit hoher Lernbereitschaft im Web 2.0 haben und gewinnende Persönlichkeiten sein. Gleichzeitig müssen sie den Arbeitsmarkt für ihre Zielgruppen gut kennen und die Erwartungen der Fach- und Führungskräfte managen.

Dazu muss der proaktive Recruiter nicht unbedingt ein personalwissenschaftliches Studium oder eine einschlägige Ausbildung im Personalbereich haben. Um in Zukunft erfolgreiches Recruiting betreiben zu können, benötigen Sie neben einem Umdenken in Ihrem Unternehmen auch einen neuen Typ von Recruiter! Das Kompetenzprofil eines Recruiters 2.0, entwickelt vom ICR, Institute for Competitive Recruiting, besteht aus neun funktionalen und neun geschäftsbezogenen Kompetenzen. An dieser Stelle verweise ich auf das Kapitel „Erfolgsfaktoren für Social Media in Unternehmen“ von Hans Fenner, der sich tiefgreifender mit den Skills eines Recruiters beschäftigt.

1.5 Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst auch das Recruiting – Talent Relationship Management, Employer Branding etc.

Die Arbeitswelt der Zukunft wird sich mittelfristig deutlich von der heutigen unterscheiden. Vor dem Hintergrund stabiler konjunktureller Verhältnisse wird es in florierenden Volkswirtschaften aufgrund des demografischen Wandels und zunehmender Transparenz

durch die Digitalisierung somit zu massiven Machtverschiebungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern kommen. Dies bedeutet, dass Recruiting strategisch gedacht und gelebt werden muss. Die Unternehmen werden dazu gezwungen sein, in die Beziehung zu Talenten (und mit dem Begriff meine ich nicht High, sondern Right Potentials) sehr frühzeitig und langfristig zu investieren. Das heißt: Der Fokus auf junge Zielgruppen – auch Schüler – wird zunehmen. Über den gesamten Berufslebenszyklus werden Unternehmen Kontakte und Pools zu relevanten Zielgruppen aufbauen. Talent Relationship Management wird die Überschrift zu den Themen Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting sein. Unternehmen müssen flexibler auf die Erwartungen ihrer MitarbeiterInnen eingehen. Das bedeutet für diese auch im Hinblick auf Führung und Organisationsstrukturen erhebliche Veränderungen. Kontinuität liegt in der Zukunft im Wandel – noch mehr als heute!

- ▶ **Koautor Gero Hesse stellt dazu folgende These auf** Gesellschaftliche Entwicklungen führen zum größten Wandel der Arbeitswelt seit der industriellen Revolution und zwingen Unternehmen zum Change-Management und Kulturwandel. Allerdings gilt dies nur unter der Prämisse stabiler Volkswirtschaften.

An dieser Stelle referenziere ich auf das Kapitel „**Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel**“ von Gero Hesse, der sich eingehender mit den gesellschaftlichen Trends in Bezug auf das Thema Recruiting und Talent Relationship Management beschäftigen wird.

1.6 Die Generation Y drängt auf den Arbeitsmarkt

Wer um das Jahr 2000 zu den Teenagern zählte, ist heutzutage etwa zwischen 20 und 34 Jahre alt. Diese Altersgruppe wird als „Generation Y“ oder kurz „Gen Y“ bezeichnet. Des Weiteren kursieren Begriffe wie „Digital Natives“ oder „Millennials“ auf dem Markt. Dieser Personenkreis in unserer Gesellschaft ist entweder mit der Ausbildung fertig, hat meistens schon die ersten Berufsjahre hinter sich, steht kurz davor, sein Studium abzuschließen, oder hat es bereits seit ein paar wenigen Jahren abgeschlossen. Aktuell ist es so, dass diese Generation nun auf den Arbeitsmarkt drängt und die Art und Weise unserer gesellschaftlichen Kommunikation wie keine andere Generation davor beeinflusst. Dies ist deutlich im gesamten Umfeld des Recruiting-Prozesses und auf dem Stellenmarkt zu spüren! Sie ist damit die Nachfolgeneration der sogenannten „Babyboomer“ der Geburtsjahrgänge 1946 bis 1964 und der „Generation X“ der Jahrgänge 1965 bis 1979.

Was charakterisiert die Generation Y? Die Ypsiloner sind eine äußerst selbstbewusste und sehr anspruchsvolle Generation, die genau weiß, was sie will und in welcher Position sie sich auf dem aktuellen Arbeitsmarkt befindet.

Sie gilt als gut ausgebildet und verfügt oft über einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Tendenz steigend! Sie ist die erste Generation, die weitestgehend mit dem Internet und mit mobiler Kommunikation aufgewachsen ist, sich weltweit über soziale Netzwerke austauscht und organisiert. Insgesamt zeichnet sie sich durch einen sehr technikaffinen Lebensstil aus.

Die „Generation Y“ mag keine ausgeprägten Unternehmenshierarchien, sondern arbeitet lieber in virtuellen Projektteams zusammen. Am besten wann und am liebsten wo sie wollen!

Den meisten Firmen ist noch gar nicht klar, wie sie ihre internen Prozesse, ihre Unternehmenskultur und ihre Werte ändern müssen, wenn sie den Kampf um die wichtige „Generation Y“ gewinnen wollen. Noch weniger ist ihnen bewusst, wie sie die Fach- und Führungskräfte von morgen gewinnbringend in ihrem Unternehmen einsetzen können.

1.7 Crowdsourcing & Social Headhunting – Internetnutzer werden selbst zum Personalvermittler

Der Druck, die passenden Fach- und Führungskräfte gerade in Engpasszielgruppen zu finden, lässt Firmen und Personalsucher auf immer findigere Ideen kommen. In den Medien ist mittlerweile auch von „Social Headhunting“ zu lesen.

Darüber spreche ich mit Jennifer Geiger, Journalistin bei Meedia GmbH & Co. KG. Meedia ist ein Online-Branchendienst mit Sitz in Hamburg. Das Medienportal beschäftigt sich mit aktuellen Themen rund um Print, Fernsehen, Internet und Hörfunk.

Frage: Frau Geiger, was verbirgt sich hinter dem Begriff Social Headhunting und was kann man sich darunter vorstellen?

Jennifer Geiger: *Social Headhunting bedeutet im Grunde genommen die Suche nach geeigneten Jobkandidaten in den sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter oder auch XING. Privatpersonen oder auch Unternehmen nutzen die Reichweite dieser Netzwerke, um vakante Stellen zu besetzen. Hierfür setzen Firmen auch oftmals auf die Netzwerke ihrer Mitarbeiter und lassen diese ihren Freunden Jobs empfehlen. Wie beim richtigen "Headhunting" winkt auch hier eine Prämie.*

Frage: Wer sind die Profiteure dieser neuen Methode?

Jennifer Geiger: *Social Headhunting ist eine Win-Win-Win-Situation. Die Unternehmen profitieren, weil sie freie Stellen besetzen, die "Headhunter", weil sie mit dem Empfehlen gutes Geld verdienen können, und die eingestellten Kandidaten freuen sich über einen neuen Job.*

Frage: Welche Beispiele gibt es am Markt?

Jennifer Geiger: *Im Dezember 2012 haben drei Studenten aus München die Seite "Job-Crowd" ins Leben gerufen. Damit hat "Social Headhunting" eine Plattform bekommen, bei der sich Privatpersonen sowie Unternehmen anmelden können. Die Firmen schreiben hier ihre vakanten Stellen aus und die rund 3000 Nutzer empfehlen diese via Facebook, Twitter oder E-Mail weiter. Durch einen Empfehlungslink kann JobCrowd nachvollziehen, wer*

welchen Job weiterempfohlen hat. Wird der empfohlene Kandidat eingestellt, bekommt der Empfehlungsgeber die ausgeschriebene Prämie. Diese kann von 100 Euro bis zu über 3000 Euro variieren.

Fragen: Manche Firmen nutzen „Crowdsourcing“, um ihre Mitarbeiter im Personalgewinnungsprozess als Multiplikatoren zu nutzen. Was können Sie uns darüber aus Ihrer Erfahrung berichten?

Jennifer Geiger: Die Gründer von „JobCrowd“ haben im April 2013 auch die Software „Talentry“ gelauncht. Anders als „JobCrowd“ konzentriert sich „Talentry“ auf das Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Prinzip. Über ein unternehmensinternes Portal kann das jeweilige Unternehmen von den Netzwerken seiner Mitarbeiter profitieren. Diese können freie Stellen ihren Freunden empfehlen und ähnlich wie bei „JobCrowd“ eine Prämie erhalten. Besonders einfach wird das Weiterempfehlen durch die Anbindung von Social Media, wodurch Jobangebote einfach weitergeleitet werden können. Die Plattform stößt, laut den Gründern, generell auf sehr positive Resonanz.

Frau Geiger, haben Sie vielen Dank für das kurze und interessante Gespräch!

1.8 Job-Aggregatoren und klassische Jobbörsen – wer profitiert von wem in Zukunft?

Jobsuchmaschinen (auch Job-Aggregatoren genannt) etablieren sich zunehmend am Bewerbermarkt, denn die dort aufgeführten Anzeigen sind durch gezielte Suchmaschinenoptimierung (SEO) sehr gut in den Google-Suchergebnislisten platziert. (Die genaue Definition zu „Jobsuchmaschinen“, „Jobbörsen“ und „Jobportalen“ finden Sie im Kapitel „Online-Jobportale mit Social-Media-Verbindung in Deutschland, Österreich und der Schweiz“ von Koautorin Eva Zils.) Da die meisten Kandidaten ihre Arbeitssuche über einen Anbieter wie Google starten, landen sie sehr schnell bei den gelisteten Stellen auf einer Jobsuchmaschine [1]. Diese wiederum leitet den Bewerber auf die Internetseite weiter, auf der sich das ursprüngliche Stellenangebot befindet. Dies kann sowohl eine firmeneigene Karriereseite als auch eine kommerzielle Jobbörse sein. Jobsuchmaschinen "aggregieren" mittels eines Internetroboters („Spider“) möglichst alle online verfügbaren Stellenausschreibungen und stellen diese den Jobsuchenden zur Verfügung.

Jobsuchmaschinen nehmen hier eindeutig eine Rolle als "Verteiler" ein, um Bewerber und personalsuchende Unternehmen zusammenzubringen. Die Herausforderung der Jobsuchmaschinen liegt heute und zukünftig darin, die Qualität der Suchergebnisse zu verbessern: Momentan treten zu häufig Anzeigen-Dubletten oder gar Verdreifachungen auf, da Firmen ihre Anzeigen oftmals auf kommerziellen Jobbörsen, der eigenen Karriereseite, bei Personalberatern und -dienstleistern platzieren. Diese müssen in Zukunft sinnvoll gefiltert werden. Eine weitere Schwierigkeit liegt auch darin, den Anzeigenbestand auf dem neuesten Stand zu halten: Da Jobsuchmaschinen die Stellenangebote so lange im Sorti-

ment führen, wie sie in irgendeiner Quelle online zu finden sind, kommt es hier regelmäßig zu zeitlichen Verzerrungen. Manche Jobangebote sind beispielsweise nicht mehr aktiv oder sind bereits besetzt worden – die Weiterleitung führt ins Leere, der Bewerber ist enttäuscht.

Es ist davon auszugehen, dass es auf dem Markt der kommerziellen Jobbörsen in den nächsten Jahren eine Bereinigung und ein Überdenken der jeweiligen Geschäftsmodelle geben wird. Allerdings werden Jobbörsen durch die **Jobsuchmaschinen nicht generell vom Markt verdrängt** werden. Beide Jobportal-Arten werden zusammen bestehen bleiben, da sie voneinander abhängig sind: Jobbörsen profitieren von (mehr Bewerbungen auf die Anzeigen) (Bewerber-Traffic), die Jobsuchmaschinen benötigen das "frische" und aktuelle Anzeigenmaterial der Jobbörsen, um eine gute Google-Platzierung zu bewahren und wirtschaftlich weiter zu bestehen – denn die meisten Job-Aggregatoren erhalten pro weitergeleitetem Bewerber von den Jobbörsen einen finanziellen Benefit ausbezahlt.

Fast 20.000 Bewerber und über 1.700 Arbeitgeber hatten bis zum 31.08.2012 über Deutschlands beste Jobportale abgestimmt. [2]

Bei dem Qualitätstest „Deutschlands Beste Jobportale“ werden die Kriterien Nutzungshäufigkeit, Zufriedenheit und Ergebnisqualität zugrunde gelegt und für verschiedene Kategorien ausgewertet. Die Gütesiegel für „Deutschlands Beste Jobportale“ wurden in drei Jobportal-Gattungen verliehen:

- a. Allgemeine Jobbörsen
- b. Spezial-Jobbörsen
- c. Jobsuchmaschinen

Als einzige Studie basiert „Deutschlands Beste Jobportale“ dabei auf Beurteilungen von Jobsuchenden und Arbeitgebern, die in einem gewichteten Gesamtranking zusammengefasst werden.

Die Gewinner 2012 (Plätze 1 bis 3) und die weiteren Rangplätze in den einzelnen Jobportal-Gattungen:

Allgemeine Jobbörsen:

1. StepStone
2. Jobware
3. Kalaydo
4. Meinestadt.de
5. Gigajob
6. XING

Spezial-Jobbörsen:

1. HOTELCAREER (Hotel- und Gastronomie-Branche)
2. Yourfirm (Fach- und Führungskräfte für den Mittelstand)
3. Jobvector (Naturwissenschaften, Life-Science, MINT)
4. JobStairs.de
5. ABSOLVENTA
6. Experteer.de