

Ralph Dannhäuser *Hrsg.*

Praxishandbuch Social Media Recruiting

Experten Know-How / Praxistipps /
Rechtshinweise

2. Auflage

 Springer Gabler



Praxishandbuch Social Media Recruiting

Ralph Dannhäuser
(Hrsg.)

Praxishandbuch Social Media Recruiting

Experten Know-How/Praxistipps/
Rechtshinweise

2. Auflage

Herausgeber
Ralph Dannhäuser
Filderstadt
Deutschland

ISBN 978-3-658-06572-0
DOI 10.1007/978-3-658-06573-7

ISBN 978-3-658-06573-7 (eBook)

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 2015

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: 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 von Professor Dr. Martin-Niels Däfler: Sieben Thesen zu Social Media (Recruiting)

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

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

Der Begriff „Social“ wird im täglichen Sprachgebrauch immer häufiger benutzt. Selbst Experten bringen dabei Fachbegriffe durcheinander. Um ein gemeinsames Verständnis zentraler Begriffe zu schaffen, wollen wir zunächst drei grundlegende Missverständnisse beseitigen.

Erstens: Der Begriff „Social Networks“ (Netzwerke, Netze) ist nicht gleichbedeutend mit dem Schlagwort „Web 2.0“, obwohl beide Ausdrücke in Theorie und Praxis häufig synonym gebraucht werden. Web 2.0 ist vielmehr ein Oberbegriff für verschiedene Anwendungen, in denen Nutzer Inhalte nicht nur konsumieren, sondern auch zur Verfügung stellen (Stichwort: „User Generated Content“). Dazu zählen unter anderem:

- **Wikis:** Verzeichnisse, Kataloge, Lexika und Ähnliches, die von verschiedenen Nutzern erstellt und kontinuierlich redigiert, überarbeitet oder ergänzt werden.
- **Blogs:** Eine Art Online-Tagebuch, in 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 Web-Lesezeichen („Favoriten“) 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 bzw. mit Kommentaren versehen können.

- **Social Networks:** Nutzer erstellen ein Profil im Internet und verwalten dort ihre Kontakte. Die Mitglieder eines Social Networks tauschen sich zu verschiedensten Themen 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/zum Active Sourcing geeignet sind; die anderen Anwendungen sind primär für Marketing, Public Relations, Stakeholder-Management sowie Employer Branding von Relevanz. Darauf wird in These 4 noch eingegangen.

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, soll im Folgenden der angelsächsische Terminus „Social Media“ bzw. „Social Networks“ verwendet werden, 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

78% der Internetnutzer in Deutschland sind in einem Social Network angemeldet und zwei Drittel (67%) nutzen dieses auch aktiv. Diese Zahlen hat der Hightech-Verband BITKOM in einer Studie vom Oktober 2013 zur Verbreitung von Social Networks ermittelt. Vor allem bei den Älteren ist die Nutzung stark gestiegen: 55% der Internetnutzer in der Generation 50plus sind derzeit in Social Networks aktiv. Zum Vergleich: Im Jahr 2011 waren es erst 46%. Der BITKOM-Vizepräsident Achim Berg bringt es auf den Punkt: „Die Nutzerstruktur sozialer Netzwerke entspricht heute nahezu der Internetbevölkerung in Deutschland.“ (Quelle: http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64018_77780.aspx).

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 – trotz der gerade erwähnten Zunahme an Social-Media-Nutzung – deutlich von den Älteren. Das Web 2.0 – insbesondere Social Networks – hat 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.“ Das bedeutet: 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. In den „Recruiting Trends 2014“ hat das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main mit Unterstützung und im Auftrag von Monster Worldwide Deutschland die Personalbeschaffung in den Top-1000-Unternehmen aus Deutschland untersucht. Darin heißt es: „Die mit Abstand wichtigsten externen und damit vonseiten der Unternehmen nicht oder zumindest nicht direkt beeinflussbaren Trends für die Personalbeschaffung sind für die Studienteilnehmer der demografische Wandel, der Fachkräftemangel („War for Talents“) und Social Media.“ (Quelle: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/RecruitingTrends_2014.pdf).

Die ehemals getrennten Aufgabenbereiche von Human Resources Management und Unternehmenskommunikation vermischen sich 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 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 lediglich als Arbeitgeber (möglichst attraktiv) darzustellen, und/oder betrachtet man Social Networks als vielversprechendes Reservoir möglicher Kandidaten, die man aktiv ansprechen und mit denen man in Dialog treten 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 der Personalbeschaffung über traditionelle Wege überlegen. Bei der Deutschen Telekom etwa konnten durch gezieltes Active Sourcing die Besetzungskosten um 83 % von durchschnittlich über 24.000 € pro Vakanz auf 4.100 € verringert werden, und die Zeit zur Besetzung von Fachkraftstellen reduzierte sich von durchschnittlich 126 Tagen auf 31 (Quelle: Pesch, Ulli: „Die Qual der Wahl“, in: Personalwirtschaft 5/2014 [41. Jahrgang], S. 29).

Allerdings lassen sich nicht immer solche positiven Ergebnisse verzeichnen! Damit ist klar: Kosten und Nutzen müssen 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 Beschäftigte, die über konventionelle Kanäle gewonnen wurden?

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? Unternehmen, die sich – in welcher Form auch immer – auf Social-Media-Plattformen betätigen, müssen sich an die Web-2.0-Spielregeln halten, was für das Social Media Recruiting vor allem bedeutet, ehrlich zu sein und schnörkellos zu formulieren. Außerdem – und dies ist das Geheimnis aller Organisationen, 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 beim Active Sourcing 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 wurde erwähnt, dass zwei Drittel der aktiven Internetnutzer ein eigenes Profil auf einer Social Network Website pflegen. Das heißt im Umkehrschluss allerdings auch, dass etwa ein Drittel dies nicht tut. Das bedeutet im Klartext: Unternehmen sind gut beraten, weiterhin – zumindest mittelfristig – traditionelle Instrumente der Personalbeschaffung zu nutzen. Diese gilt es intelligent mit den Social-Media-Recruiting-Werkzeugen zu kombinieren. In der Social-Media-Recruiting-Studie 2014 (#SMR14) heißt es dazu: „Der Hype rund um die Online-Personalsuche anhand von Social Media ist vorbei. Das wurde auch Zeit! Nun können sich Recruiter den tatsächlich wichtigen Dingen widmen, nämlich der Ausarbeitung einer wirkungsvollen Strategie und dem damit für ihr Unternehmen passenden Recruiting-Mix.“ (Quelle: <http://www.socialmedia-recruiting.com/Downloads/SMR14-DE-Report.pdf>).

Dr. Martin-Niels Däfler ist Professor für Kommunikation an der FOM Hochschule, Studienzentrum Frankfurt/Main.

Vorwort des Herausgebers

Liebe Leserin,
lieber Leser,

dass der (vermeintliche) Fachkräftemangel und die immer wichtiger werdende Rolle von Social Media viele Unternehmen intensiv fordern, ist nichts Neues mehr. Dennoch fehlte es vor gut zwei Jahren an aktueller und praxisorientierter Literatur, die das Thema Social Media Recruiting umfassend beleuchtet. Es war unsere Idee, diese Lücke zu schließen – und aus der Idee entstand dieses Praxishandbuch. Wie wichtig und aktuell die Thematik ist, zeigte und zeigt die positive Resonanz auf die 1. Auflage. Dafür zunächst meinen herzlichen Dank an alle Käufer, Leser, Multiplikatoren, Meinungsführer und Rezensenten! Meine Mitautoren und ich haben das Feedback und die Anmerkungen gesammelt, ausgewertet und in die Beiträge der 2. Auflage einfließen lassen.

Was ist neu in der 2. Auflage?

Neu aufgenommen wurde beispielsweise das Kapitel „Steigerung des Wirkungsgrades von Social Recruiting in der Praxis“. Innerhalb der letzten zwei Jahre war deutlich zu beobachten, dass viele Unternehmen auf den „Zug“ der neuen, guten „Recruiting-Tools“ von Social- Media-Plattformbetreibern aufspringen. Allerdings bedeutet das Kaufen dieser „Recruiting-Tools“ nicht automatisch, dass diese auch „erfolgreich angewendet werden können“, wie wir in der Praxis festgestellt haben. Es gibt interessanterweise eine große „Wissens- und Könnenbandbreite“ aufseiten der Nutzer. Die Schere geht enorm auseinander. Flankierend dazu zeigen neue Beispiele im Kapitel „Fortgeschrittenes Recruiting“ die unterschiedlichen Möglichkeiten bei der Stichwortsuche, der Booleschen- und Semantischen Suche nach Kandidaten, bei denen bis zu 20-mal mehr Ergebnisse in derselben Grundgesamtheit erreicht werden können.

Neu sind auch die Interviews zu den Themen „Recruiting in Kooperation“, „Talent Relationship Management“, „Ansätze im Mobile Recruiting“, „Fach- und Führungskräftegewinnung aus dem Ausland“ oder „Referral-Programme“ (Mitarbeiter-Empfehlungsprogramme) in dem Kapitel „Trends im Recruiting“. Alle Beiträge wurden auf eventuelle Neuerungen angepasst sowie auf den neuesten Stand gebracht. Insbesondere die umfangreichen Kapitel wie „XING“, „LinkedIn“ und „Facebook“. Das von vielen Lesern gewünschte Stichwortverzeichnis haben wir in der 2. Auflage ebenfalls integriert.

Neue Ideen müssen her!

Der Fachkräftemangel ist das Topthema vieler Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz! Bisher gängige Wege scheinen nicht mehr so zu funktionieren. Fieberhaft wird darüber nachgedacht, wo und wie geeignete Mitarbeiter gefunden werden können. Welche Kanäle funktionieren zur Ansprache potenzieller Mitarbeiter noch? Die Personalsuchenden halten daher händeringend Ausschau nach neuen Ideen, um die besten Talente gewinnen und langfristig an das Unternehmen binden zu können!

Social Media Recruiting gilt als das neue Wundermittel im Wettbewerb gegen den Fachkräftemangel. Zu Recht, denn mittlerweile steht diese Lösung neben den Online-Stellenanzeigen und Karriereseiten von Unternehmen ganz oben auf der Liste unter den beliebtesten Rekrutierungskanälen im deutschsprachigen Raum. Aufgrund des demografischen Wandels hat sich diese Situation in den letzten Jahren spürbar zugespitzt und wird sich in den nächsten Jahren weiter zuspitzen. Diverse Studien aus Forschung, Wirtschaft, Politik und von Branchenverbänden bestätigen diesen Trend ganz eindeutig. Jetzt gilt es mehr denn je, sich die beste Ausgangsposition zu sichern, die eigenen unternehmerischen Hausaufgaben zu machen und zu lernen, wie man das kostbare Gut „qualifizierte Mitarbeiter“ für sich gewinnen und binden kann, bevor es andere Unternehmen tun!

Massive Veränderungen in der Kommunikation!

Die Art und Weise der Kommunikation zwischen Bewerbern und Unternehmen hat sich durch das Internet und Web 2.0 im letzten Jahrzehnt fundamental verändert. Die sogenannte „Generation Y“ drängt auf den Arbeitsmarkt. Sie ist nach 1980 geboren und damit die erste Generation, die weitestgehend mit dem Internet und mit mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Sie organisiert sich weltweit über soziale Netzwerke und tauscht sich über diese Netzwerke zu privaten, aber auch beruflichen Themen aus. Vor diesem Hintergrund verlieren die Unternehmen nach und nach die „Hoheit über den internen und externen Kommunikationsfluss“, das heißt die Hoheit darüber, wie, wann, wo und vor allem was über das eigene Unternehmen gesprochen wird. Experten sehen in diesem „Verlust der Informationshoheit“ einen Paradigmenwechsel in der Kommunikation!

Revolution des Bewerberverhaltens

Als Ergebnis erleben wir eine Revolution des Bewerberverhaltens. Die Machtverhältnisse haben sich verschoben. Die Übermacht der Arbeitgeber gehört der Vergangenheit an. Auf einmal haben die Bewerber die Auswahl, Unternehmen buhlen um die besten Mitarbeiter und müssen in sozialen Netzwerken „Farbe bekennen“! Je nach Zielgruppe und Zielrichtung nutzen Personalsuchende einschlägige Social-Media-Kanäle, wie zum Beispiel XING, LinkedIn, Google+, Facebook, Twitter, YouTube, Kununu oder Karriere-Blogs für aktives oder passives Social Recruiting.

Veränderungen der Arbeitswelten

Die Schlagworte „fortschreitende Digitalisierung“, „demografischer Wandel“ und „Wertewandel durch die Generation Y“ sind die entscheidenden Treiber für die einschneidenden Veränderungen in den Arbeitswelten der Unternehmen. Statussymbole und klassische Belohnungssysteme begeistern die anspruchsvollen Berufseinsteiger und Young Professionals eher nicht. Stattdessen werden bestehende Systeme und der Sinn der Arbeit

hinterfragt und es wird kritisch geprüft, wie sich der Job mit den eigenen Interessen und Werten in Einklang bringen lässt. Dazu werden persönlicher Freiraum sowie zeitliche und räumliche Flexibilität vom Arbeitgeber gefordert. Diese neuen Gegebenheiten zwingen Unternehmen zum massiven Umdenken und Handeln. Auch und gerade im Umgang mit potenziellen Bewerbern, den hauseigenen Recruiting-Prozessen, der Unternehmenskultur, dem Führungsverhalten sowie dem vielfach zitierten „Employer Branding“!

Das Praxishandbuch

Social Recruiting gewinnt für Personalsuchende zunehmend an Bedeutung! Aus der Praxis für die Praxis zeigen in dieser 2. Auflage 13 erfahrene Experten, wie man die wichtigsten Social-Media-Kanäle für das Personal-Recruiting erfolgreich nutzen kann. Die Autoren geben Einblicke in ihre Erfolgsgeheimnisse und zeigen auf, wie Sie zum Beispiel mit proaktiver Personalsuche mehr und die besseren Bewerber finden oder welche Möglichkeiten es mit „Employer Branding“ für Ihr Unternehmen gibt, um im „War for Talents“ den Wettbewerbern einen Schritt voraus zu sein. Rechtshinweise, Praxisbeispiele, Interviews, Checklisten und Leitfäden sowie eine klare und systematische Gliederung bieten Ihnen beim Recruiting 2.0 wichtige Hilfestellungen.

Wer und 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 zu nutzen. 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 als Herausgeber die verschiedenen Einsatzszenarien von XING für die Personalarbeit. Dazu liefern wir Ihnen Profitipps für die Entwicklung und Umsetzung Ihrer Recruiting-Strategie mit optimalen Rücklaufquoten in der Ansprache von aktiv und latent Jobsuchenden.

Wolfgang Brickwedde wird, auf Basis seiner langjährigen Berufserfahrung im Management von Recruitment-Abteilungen bei Philips und SAP, die Möglichkeiten und Grenzen von LinkedIn 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 erzielt und bewertet.

In dem Kapitel zu Facebook erhalten Sie einen fünfstufigen Fahrplan, mit dem Sie Ihr Engagement systematisch aufbauen können. So möchte der Autor, **Prof. Dr. Martin Grothe**, sehr bewusst verhindern, dass Arbeitgeber diesen Einstieg weder allzu unüberlegt oder unvorbereitet angehen noch unnötig 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, EY, Siemens, wopr 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 Beitrag Experten aus der Praxis und bietet so wertvolle Einblicke in die Blogging-Realität erfolgreicher Unternehmen.

Die „Reputation“ hat sich über die letzten Jahre zu einer harten Währung im Internet gemauert. 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 für den optimalen Umgang mit Arbeitgeberbewertungsportalen und erläutert, wie man diese effektiv nutzt. In einem weiteren Kapitel zeigt Nikolaus Reuter auf, dass ein professionelles Verknüpfen aller Social-Media-Aktivitäten wie ein Turbo wirkt, sowohl für den ROI als auch das User-Erlebnis.

Die HR-Bloggerin und Jobbörsen-Expertin **Eva Zils** zeigt in ihrem Beitrag, 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 „YouTube“.

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. Neu in dieser 2. Auflage sind zudem aktuelle Ausführungen zu den rechtlichen Grenzen des Active Sourcing und der Zusammenarbeit mit Recruiting-Portalen. Der Teil des Buches gibt damit einen guten Überblick über die wichtigsten rechtlichen „Stolpersteine“ sowie notwendige Maßnahmen und hilft damit, entsprechende Risiken zu vermeiden.

Barbara Braehmer ist Talentfinderin und Social Recruiting Coach und damit eine herausragende Expertin im Finden und Gewinnen talentierter Mitarbeiter. Ihre langjährige Erfahrung als Personalmanagerin in renommierten Industrieunternehmen und als Partnerin bei Top-10-Personalberatungen lässt sie in dieses Praxishandbuch einfließen. Im gemeinsamen Kapitel „Steigerung des Wirkungsgrades durch Social Recruiting in der Praxis“ erfahren Sie von uns beiden, mit welchen Stufen Sie Schritt für Schritt Ihren persönlichen Wirkungsgrad mit Social Recruiting deutlich steigern können. Durch die Erklärung und Definition der einzelnen Stufen können Sie durch eine Art Selbstreflexion eruieren, wo Sie stehen, über welches Wissen sowie Anwendungskönnen Sie bereits verfügen und wo es noch Lern- und Entwicklungsbedarf gibt.

Im Kapitel „Warum Sie heutzutage im Recruiting nicht auf Twitter verzichten können“ zeigt Barbara Braehmer die grundsätzlichen Einsatzmöglichkeiten von Twitter auf und hält eine ganze Reihe von Praxistipps für Sie bereit.

Hans Fenner bringt seine eigene Managementenerfahrung als Direktor eines globalen Unternehmens und die Erkenntnisse der Recruiting-Praxis vieler Unternehmen, die er als internationaler Berater, Trainer und Coach seit 16 Jahren unterstützt, ein. 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 Gero 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 eine Voraussetzung dafür ist.

Hinweis:

Sollte in diesem Buch nur die männliche Form der Inhalte und Begriffe genannt sein, so möchte ich darauf hinweisen, dass in jedem Fall 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 Herrn 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“! Über Ihr Feedback und Ihre Anregungen freue ich mich.

Stuttgart-Filderstadt, Herbst 2014

Ralph Dannhäuser
Geschäftsführer on-connect
Berater und Trainer für wirksames
Social Recruiting & Social Marketing
www.erfolgreich-netzwerken.de

Inhaltsverzeichnis

1 Trends im Recruiting	1
Ralph Dannhäuser	
2 Zünden Sie mit XING Ihren Recruiting-Turbo!	33
Ralph Dannhäuser und Daniela Chikato	
3 Erschließen Sie mit LinkedIn den international orientierten Talentpool ...	119
Wolfgang Brickwedde	
4 Wie Sie Facebook richtig verankern	159
Martin Grothe	
5 Karriere-Blogs	215
Michaela Schröter-Ünlü	
6 Arbeitgeberbewertungsportale – die neue Macht der Bewerber?	251
Nikolaus Reuter	
7 Crossmediale Vernetzung – der Turbo fürs Social Media Recruiting?	293
Nikolaus Reuter	
8 Social Media Recruiting & Recht – Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Recherche und Gewinnung von Mitarbeitern über XING, Facebook & Co	301
Carsten Ulbricht	
9 Warum Sie auf Twitter im Recruiting nicht verzichten dürfen	323
Barbara Braehmer	
10 YouTube	361
Tobias Kärcher	

11 Google+: Die Kraft von Google fürs Recruiting nutzen	369
Wolfgang Brickwedde	
12 Online-Jobportale mit Social-Media-Anbindung in Deutschland, Österreich und der Schweiz	377
Eva Zils	
13 Social Media Recruiting für Fortgeschrittene	403
Wolfgang Brickwedde	
14 Recruiting-Erfolge messen und managen	413
Wolfgang Brickwedde	
15 Steigerung des Wirkungsgrades durch Social Recruiting in der Praxis ...	427
Barbara Braehmer und Ralph Dannhäuser	
16 Erfolgsfaktoren Social Media Recruiting in Unternehmen	477
Hans Fenner	
17 Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel ...	509
Gero Hesse	
18 Zusammenfassung und Ausblick	535
Ralph Dannhäuser	
Sachverzeichnis	541

Die Autoren



Barbara Braehmer, geboren 1963, ist Talentfinderin, Expertin im Finden und Gewinnen talentierter Mitarbeiter sowie Social Recruiting Coach. Nach einem Studium in Deutschland an der Universität Bayreuth und in Großbritannien an der University of Leeds, sammelte sie langjährige Erfahrung als Personalmanagerin in renommierten Qualitätsunternehmen der Industrie (Carl Zeiss, Oberkochen und Grundig AG, Fürth) und als Partnerin bei Top-10-Personalberatungen (Dr. Heimeier & Partner Managementberatung GmbH und Steinbach & Partner GmbH). 2005 gründete sie

die Intercessio Personalberatung GmbH (www.intercessio.de) und 2010 die Intercessio Akademie (www.academy.intercessio.de) in Bonn.

Intercessio ist ein Recruiting-Consulting- und Service-Unternehmen sowie Trainings-Akademie mit der Kernkompetenz Social Recruiting und Talent Sourcing. Als Recruiting-Efficiency-Partner hilft, berät und trainiert es Unternehmen, die richtigen Recruiting-Strategien, -Prozesse, -Systeme und Werkzeuge zu finden und zu implementieren und unterstützt seine Kunden ebenso durch modulare Recruiting-Outsourcing Services (RPO), einfach besser zu rekrutieren.

Als Dozentin der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg hält Frau Braehmer den Kontakt zur Wissenschaft, ist versierte Fachautorin, hält Vorträge und moderiert Trainings. Privat lebt sie seit vielen Jahren Social Responsibility vor, spendet für ihre bedürftigen Patenkinder in Asien und rettet als aktive Tierschützerin selbst Hunde und Katzen aus Notlagen und leitet den europaweit tätigen Verein Fellgesichter e. V.

www.intercessio.de



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 Recruiting.Jobs.de gegründet und mit CandidateRe-

ach 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 und entwickelt E-Recruiting-Strategien. Als freiberufliche Recruiterin sucht sie operativ Personal für ausgewählte Unternehmen. Zudem ist sie Geschäftsführerin

der Online-Projektbörse www.projektwerk.com.

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. Außerdem führt er Führungskräfte trainings mit Pferden durch.

Nach seinem BWL-Studium an der Universität Würzburg sowie in Adelaide/Australien hat Däfler promoviert. Seitdem arbeitet er als selbstständiger Coach, Berater und Trainer.

Und anderem war er lange Zeit für die Boston Consulting Group (München) und den Deutschen Sparkassen- und Giroverband (Berlin) tätig.

Däfler lebt in Aschaffenburg. In seiner Freizeit kocht er gern, reitet und unternimmt ausgedehnte Mountainbike-Touren.

Mehr über Däfler erfahren Sie unter www.daefler.de sowie www.sattelfeste-manager.de



Ralph Dannhäuser, geboren 1975, ist Gründer und Kopf von „on-connect“, einem innovativen und dynamischen Beratungsunternehmen in Stuttgart-Filderstadt, das sich auf Social Recruiting und Social Marketing spezialisiert hat. Sein Ziel ist es, Firmen erfolgreich bei der Positionierung und Personalbeschaffung über Social-Media-Kanäle wie z. B. XING oder LinkedIn zu begleiten.

Zum Kundenstamm gehören namhafte Konzerne sowie mittelständische Unternehmen aller Branchen. Die Dienstleistungsbereiche umfassen die operative Personalbeschaffung, die Beratung sowie die Positionierung. Zudem gibt Dannhäuser sein Wissen mit großer Leidenschaft als Autor, Speaker sowie Trainer in Seminaren bei Unternehmen und

Bildungsanbietern weiter.

Dannhäusers Kompetenz gründet auf mehr als zwei Jahrzehnten Vertrieb- und Beratungstätigkeit sowie auf zahlreichen Beratungs- und Vermittlungsprojekten zu strategischen und operativen Themen im Social-Media-Bereich.

Ralph Dannhäuser lebt mit seiner Familie im Großraum Stuttgart und geht in seiner Freizeit verschiedenen sportlichen Aktivitäten nach.

www.erfolgreich-netzwerken.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 15 Jahren ist Hans Fenner selbstständiger 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 70 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 Potenzial 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 Partnerunternehmen (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 Kärcer ist Konzepter und Berater bei der Wollmilchsau GmbH, einer auf HR-Marketing und Employer Branding spezialisierten Digitalagentur in Hamburg. Vom Online-Journalismus und -Marketing kommend, fand er 2010 den Weg zum Personalmarketing. Auch heute arbeitet er hauptsächlich an Online-Kampagnen, sieht aber die Grenzen zwischen Klassik, Digital und Social mehr und mehr verschwinden.

Bei der Wollmilchsau GmbH entwickelt Tobias Kärcer 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 25.000 Lesern monatlich eines der reichweitenstärksten Blogs der deutschen HR-Szene. Dort schreibt er über Werbung und Marketing im HR-Bereich, das Web 2.0, die Chancen für Unternehmen und den Aufbau von Arbeitgebermarken.

Er ist davon 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.wollmilchsau.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 spezialisierte 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 gefrag-

ter 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 min: www.youtube.com/etengo



Michaela Schröter-Ünlü, geboren 1980, beschäftigt sich seit 2009 professionell mit der Konzeption und Kommunikation in sozialen Medien. In ihrer dreijährigen beratenden Tätigkeit hat die studierte Politikwissenschaftlerin Unternehmen bei der Konzeption von Social Media-Präsenzen unterstützt und als Sparringspartner bei Fragen zu Employer-Branding-Kampagnen in sozialen Medien zur Seite gestanden. Zudem war sie für den redaktionellen Aufbau des personalmarketingblog.de mitverantwortlich.

Seit 2012 verantwortet die Autorin bei der VEDA GmbH das strategische Brandmanagement. In dieser Funktion hat sie die Social Media Präsenzen des Unternehmens aufgebaut, u.a. hat sie den Talentmanagementblog von VEDA konzipiert und betreut diesen redaktionell.



Dr. Carsten Ulbricht ist auf Internet und Social Media spezialisierter Rechtsanwalt bei der Kanzlei Bartsch Rechtsanwälte (Stuttgart/Karlsruhe) 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.rechtzweinnull.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 mehr als zehn Jahren in der Branche der internationalen Online-Recruiting-Beratung tätig. Nach ihrem Studienabschluss in französischer und englischer Sprach- und Literaturwissenschaft arbeitet 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

Inhaltsverzeichnis

1.1	Vom „Post and Pray“ zum „aktiven Recruiting“ in sozialen Netzwerken	2
1.2	Personaler und Vertriebler haben das gleiche Problem!	2
1.3	Proaktive Kandidatensuche – und -gewinnung im Web 2.0	3
1.4	Recruiter 2.0 müssen Vertriebler und Berater sein	4
1.5	Recruiter 2.0 werden verstärkt inhouse tätig werden	5
1.6	Recruiting von ausländischen Fach- und Führungskräften.	6
1.7	Employee Referral Programs – Mitarbeiterempfehlungsprogramme per Mausclick.	8
1.8	Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst auch das Recruiting – Talent Relationship Management, Employer Branding etc.	13
1.9	Talent Relationship Management (TRM)	13
1.10	Die Generation Y drängt auf den Arbeitsmarkt	16
1.11	Mobile Recruiting	17
1.12	Allgemeine Trends im Recruiting	19
1.13	Recruiting in Kooperation.	21
1.14	Job-Aggregatoren und klassische Jobbörsen – wer profitiert von wem in Zukunft?	23
1.15	Marktdaten und Studienergebnisse	25
	Literatur	32

Zusammenfassung

In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick über die aktuellen Trends im Recruiting. Sie finden Beispiele aus der täglichen Praxis, Interviews mit interessanten Persönlichkeiten namhafter Unternehmen sowie eine kleine Auswahl an validierten Studienergebnissen, die die Trends belegen.

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

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 Recruiting-Praxis und eigener Erhebung weiß ich, dass beispielsweise auf der Business-Plattform XING nur ca. 10% der potenziellen Kandidaten aktiv und offenkundig kommunizieren, dass sie aktiv auf Jobsuche sind. Circa 30% der Kandidaten kategorisiere ich in „latent suchende Kandidaten“. Diese kommunizieren ihr Wechselinteresse entweder verborgen oder sind aktuell nicht auf der Suche, aber durchaus offen für interessante Jobangebote. Der Großteil, nämlich über 60% aller potenziellen Kandidaten, sind passive Kandidaten, die sich aktuell, laut den Angaben in den einzelnen XING-Profilen, nicht für Jobangebote interessieren. Die „Talent Trends 2014“ von LinkedIn Deutschland zeigen – und das kommt erschwerend hinzu –, dass 47% der (passiven) Kandidaten zwar nicht aktiv auf Stellensuche sind, sie aber dennoch offen dafür wären, mit einem Personalberater/Recruiter über eine Karrierechance zu sprechen, um zu sehen, ob diese interessant für sie sein könnte.

Das bedeutet, dass der Großteil Ihrer klassischen Personalmarketingmaßnahmen verpuffen kann, da diese Maßnahmen von vielen der interessanten Kandidaten, die zwar nicht aktiv auf Jobsuche sind, aber dennoch aktiv angesprochen werden wollen, 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, Freiräume, Verantwortung, Entlohnung und sonstige Rahmenbedingungen) nicht gestimmt hat und ich mich nicht im sogenannten „Flow“ fühlte.

1.2 Personaler und Vertriebler haben das gleiche Problem!

Ich behaupte: Der Recruiter im Personalbereich hat das gleiche Problem wie der Verkäufer im Vertrieb. 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 hocheffizient 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 beispielsweise ein neuer Autokauf fällig wird, sollte bei mir im Hinterkopf der Verkäufer meines Vertrauens auftauchen. Falls es ein Verkäufer einer anderen Automarke 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 gefragter 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 Suchmaschinen wie Google oder Bing. „Direct Sourcing“ wird überwiegend in der „Offline-Welt“, zum Beispiel bei der Zielfirmenansprache, bei Messen, Recruiting-Events oder bei persönlichen Treffen, angewandt.

Durch proaktive Kandidatenansprache werden Sie mit Social Recruiting schneller, effektiver und kostensparend 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 latent suchende 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 wechselfähig 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 absolviert 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 Social Media Recruiting in Unternehmen**“ von **Hans Fenner**, der sich detaillierter mit den Skills eines Recruiters beschäftigt.

1.5 Recruiter 2.0 werden verstärkt inhouse tätig werden

Aufgrund der zunehmend steigenden Personalbeschaffungskosten müssen sich Firmen genau überlegen, welche Kanäle sie belegen wollen, um an ihre Wunschkandidaten heranzukommen. Mittlerweile werden für Stellenvermittlungen zwischen 20 und 30 % vom Bruttojahresgehalt – in Engpasszielgruppen wie der IT-, Engineering- oder Medizinbranche bis zu 40 % – als Erfolgsprovisionen für die Vermittlung einer Festanstellung an beauftragte Personalberater oder Headhunter bezahlt. Zu diesen externen Beschaffungskosten kommen eventuell kostenpflichtige Jobanzeigen in Online-Jobbörsen und gelegentlich auch teure Print-Anzeigen noch hinzu. Nicht zu vergessen die internen Kosten der Personalabteilung, die als – umgangssprachlich – „Ohnehin-da-Kosten“ gelegentlich bei der Vollkostenrechnung unter den Tisch fallen.

Aufgrund dieses steigenden Kostendrucks für die Personalbeschaffung und aufgrund der Veränderung der „klassischen“ Personalgewinnungskanäle werden Unternehmen verstärkt dazu übergehen, sich Kompetenz im eigenen Hause aufzubauen.

Zum einen, um die eigene Wertschöpfung im Wissen um die Gewinnung der besten Talente für sich zu steigern sowie das Employer Branding permanent weiterzuentwickeln, und zum anderen, um die Kosten überschaubarer zu halten.

Dazu werden sich Unternehmen zwei Wege überlegen und diese kalkulieren:

1. Recruiter 2.0 in Festanstellung,
2. Recruiter 2.0 als Freelancer/Interim.

Je nachdem, in welcher Fristigkeit (kurz-, mittel-, langfristig) und in welcher Quantität der Personalbedarf vorhanden ist und gedeckt werden muss, wird man sich für den einen oder