

Seminararbeit:

Personalmarketing mit sozialen Medien

Inhaltsverzeichnis

1. Soziale Medien – eine nützliche Waffe im „War for Talents“?	1
2. Begriffsklärung	2
2.1 Soziale Medien	2
2.2 Personalmarketing	3
3. Ziele des Einsatzes von sozialen Medien im Personalmarketing	5
4. Einsatzmöglichkeiten von sozialen Medien im Personalmarketing	6
4.1 Soziale Netzwerke	6
4.2 Business Netzwerke	9
4.3 Weblogs	12
4.4 Microblogs	13
4.5 Video- und Fotoplattformen	13
5. Herausforderungen im Umgang mit sozialen Medien	15
6. Fazit	18
7. Quellenverzeichnis	19

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Social Media Prisma.....	3
Abbildung 2: Ziele des Social Media Einsatzes für Unternehmen	5
Abbildung 3: Einbindung einer Stellenbörse in eine Facebook-Page	7
Abbildung 4: Veröffentlichung einer Stellenanzeige mit Facebook Jobs.....	8
Abbildung 5: Vorteile von Xing gegenüber traditionellen Kanälen	11
Abbildung 6: Social Media Nutzung der führenden Kanäle	16
Abbildung 7: Genutzte Personalmarketing-Instrumente (Unternehmen) ...	17
Abbildung 8: Genutzte Instrumente für die Arbeitgeber-/Jobsuche.....	17

1. Soziale Medien – eine nützliche Waffe im „War for Talents“?

Der demografische Wandel verändert die Arbeitswelt und stellt für das Personalmanagement eine zentrale Herausforderung dar. Vor dem Hintergrund einer rückläufigen und gleichzeitig älter werdenden Erwerbsbevölkerung wird es für Organisationen immer schwieriger, kompetente Nachwuchs- und Fachkräfte zu gewinnen (Adenauer, 2015, S. 9). Waren es früher die Bewerber, die um eine Arbeitsstelle kämpfen mussten, sind es heute Unternehmen, die um qualifizierte Kandidaten buhlen (Konschak, 2014, S. 15).

Um in diesem „War for Talents“ (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, S. 1) bestehen zu können und sich den Fachkräftenachwuchs zu sichern, müssen Personaler auf die Ansprüche und Bedürfnisse ihrer oftmals jungen Zielgruppe Rücksicht nehmen (Bärmann, 2012, S. 20). Derzeit sind es die Generationen Y (geboren zwischen 1980 und 1995) und Z (geboren ab 1995), die auf den Arbeitsmarkt drängen oder bereits seit Kurzem in der beruflichen Praxis stehen (Lippold, 2018, S. 74). Beide weisen nicht nur in Bezug auf ihre Denkweisen und Werte Unterschiede im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen auf. Sie kennzeichnet auch ein deutlich verändertes Mediennutzungsverhalten. Als „Digital Natives“ sind sie mit dem Internet aufgewachsen und fühlen sich in der digitalen Welt heimisch (Bärmann, 2012, S. 15). Vor allem die sogenannten sozialen Medien – d. h. solche Anwendungen, bei denen jeder Nutzer die Möglichkeit hat, „sowohl Urheber als auch Konsument von Inhalten zu sein“ (Petry & Vaßen, 2017, S. 315) – sind fest in ihren Alltag integriert. Laut einer repräsentativen Studie des Digitalverbands Bitkom sind 98 % der 14- bis 29-Jährigen in sozialen Medien registriert (Rohleder, 2018, S. 2), 49 % dieser Altersgruppe kann sich ein Leben ohne Social Media nicht mehr vorstellen (ebd., S. 11). Es scheint daher nicht verwunderlich, dass Plattformen wie Facebook, Twitter, Youtube & Co. seit einigen Jahren auch zunehmend in den Betrachtungsfokus des Personalmarketings rücken (Büttgen & Kissel, 2013, S. 108).

Doch stellt die Nutzung sozialer Medien für Organisationen tatsächlich ein geeignetes Instrument zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter dar? Ziel der Seminararbeit ist es, diese Frage zu beantworten. Hierzu sollen anhand einer umfassenden Literaturanalyse sowohl die Möglichkeiten als auch die Herausforderungen und Grenzen des Social Media Einsatzes im Rahmen des Personalmarketings beleuchtet werden.

2. Begriffsklärung

2.1 Soziale Medien

Der Begriff *soziale Medien* (engl. Social Media) ist eng verknüpft mit dem des Web 2.0. Dieser wurde von Tim O'Reilly (2005) in einem populären Online-Artikel geprägt und läutete vor einigen Jahren ein neues Zeitalter des Internets ein (Taddicken & Schmidt, 2017, S. 5). Standen sich vormals die Produzenten von Webinhalten auf der einen Seite und die Rezipienten dieser Inhalte auf der anderen Seite relativ strikt getrennt gegenüber, zeichnet sich das Web 2.0 nun vor allem dadurch aus, dass es eine Fusion von Produktion und Rezeption bewirkt. Der Nutzer wird zu einem sogenannten Prosumenten, der Inhalte konsumiert, aber diese auch gestaltet sowie mit anderen Nutzern und deren Beiträgen interagiert (Pein, 2018, S. 26).

Da der Mensch und die soziale Interaktion im Zuge der beschriebenen Veränderungen eine bedeutsame Rolle einnehmen, werden entsprechende Anwendungen des Web 2.0 auch soziale Medien genannt (Bernauer, Hesse, Laick & Schmitz, 2011, S. 18). Die Bezeichnung dient als Oberbegriff für eine Vielzahl von Angeboten, die sich hinsichtlich ihrer Verbreitung und konkreten Nutzungsweisen teilweise stark voneinander unterscheiden (Taddicken & Schmidt, 2017, S. 4). Allen sozialen Medien ist jedoch gemein, dass sie ihre Nutzer dazu befähigen, eigene Inhalte auch ohne spezielle technische Fertigkeiten im Internet zu veröffentlichen und somit einem potenziell großen Publikum zur Verfügung zu stellen. Außerdem unterstützen sie kommunikativen Austausch und soziale Interaktion und dienen demnach gleichfalls dem Beziehungsmanagement (ebd., S. 18). Gemäß Taddicken & Schmidt (2017, S. 8) soll der Begriff der sozialen Medien daher wie folgt definiert werden: Soziale Medien gelten als „Sammelbegriff für Angebote auf Grundlage digital vernetzter Technologien, die es Menschen ermöglichen, Informationen aller Art zugänglich zu machen und davon ausgehend soziale Beziehungen zu knüpfen und/oder zu pflegen.“

Laut der bereits erwähnten Bitkom-Studie sind inzwischen neun von zehn Internetnutzern in sozialen Medien registriert (Rohleder, 2018, S. 2). Doch nicht nur die Nutzung allein hat sich in den letzten Jahren rasant verbreitet. Wie die nachstehende Abbildung 1 veranschaulicht, nimmt auch die Masse an Diensten stetig zu (Petry & Vaßen, 2017, S. 315).

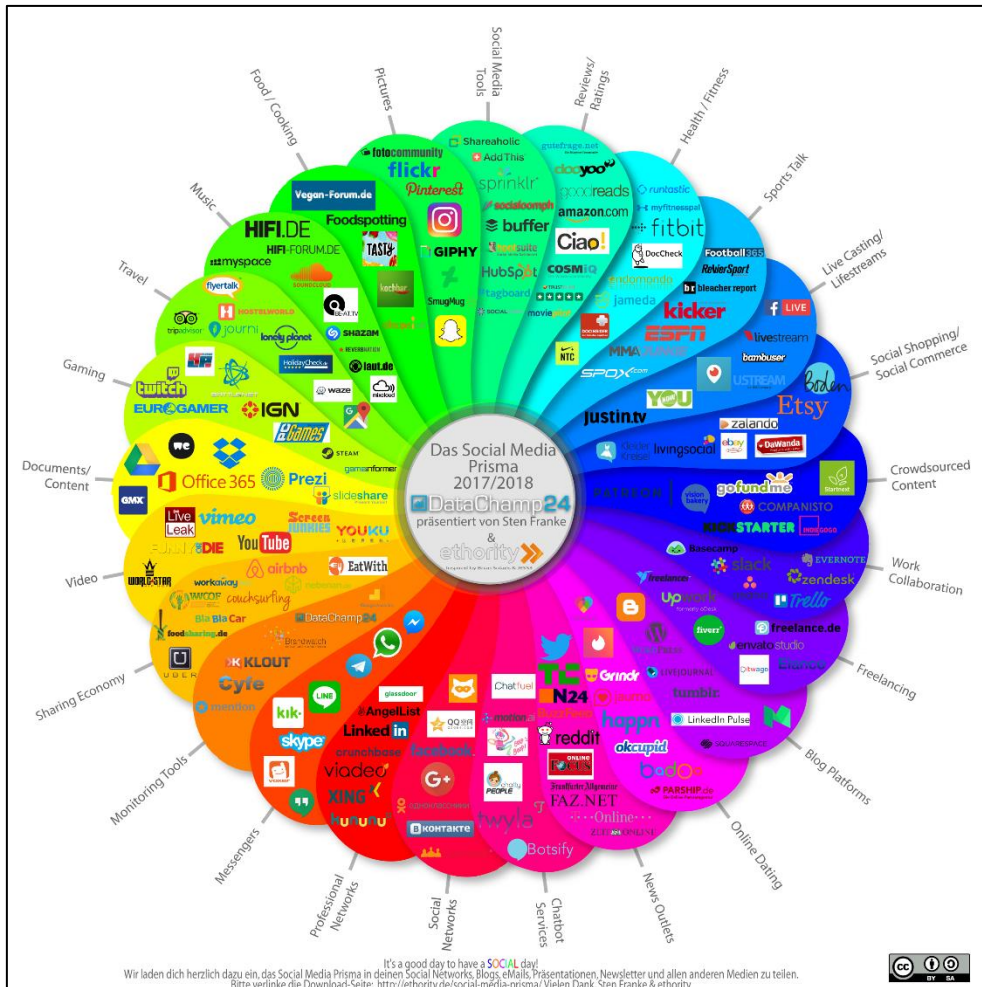


Abbildung 1: Social Media Prisma (ethority global network GmbH, 2019, online unter <https://ethority.de/social-media-prisma/>)

2.2 Personalmarketing

Die Bezeichnung *Personalmarketing* wird in Wissenschaft und Praxis seit den 1960er Jahren gebraucht. Ein einheitliches Begriffsverständnis hat sich seitdem jedoch nicht entwickelt. Vielmehr existieren verschiedene Definitionsansätze, die sich insbesondere hinsichtlich ihres Begriffsumfangs unterscheiden (Beck, 2012, S. 9 f.). In einem engeren Sinn wird Personalmarketing als operatives Instrument zur Gewinnung von Arbeitskräften auf dem externen Arbeitsmarkt aufgefasst (Drumm, 2005, S. 350). Eine erweiterte Sichtweise bezieht zusätzlich eine interne Dimension mit ein. So definiert u. a. Steinmetz Personalmarketing als „operatives Instrumentarium zur Bindung, Motivation und Entwicklung vorhandener Arbeitnehmer auf der einen sowie zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter auf der anderen Seite“ (zit. n. Beck, 2012, S. 10). Die dritte und weiteste Auffassung versteht Personalmarketing darüber hinaus als umfassendes personalpolitisches Orientierungs-

konzept, welches nahezu alle personalwirtschaftlichen Aufgabenbereiche in sich vereint (Drumm, 2005, S. 349). Ein Vertreter dieser Ansicht ist Reich (2013, S. 164), der den Begriff nicht nur als Methode und Technik interpretiert, sondern als „serviceorientierte Denkweise, die im Sinne eines Common-Sense das ganze Unternehmen erfasst und beim Vorstand anfängt. Eine Denkhaltung, die alle Kräfte des Unternehmens konsequent am Markt, am Kunden, am Bewerber ausrichtet (= externes Personalmarketing), die aber gleichzeitig auch die Mitarbeiter als „Kunden“ begreift (= internes Personalmarketing).“

Problematisch an der weiten Sichtweise ist, dass im Grunde genommen sämtliche Personalaktivitäten – direkt oder indirekt – als Maßnahmen des Personalmarketings begriffen werden können (Beck, 2012, S.10). Zugunsten einer höheren Präzision und Trennschärfe zu anderen personalwirtschaftlichen Funktionen wird diese Auffassung in der vorliegenden Arbeit daher abgelehnt. Zudem soll aufgrund des begrenzten Umfangs der Seminararbeit dem engen gegenüber dem erweiterten Begriffsverständnis der Vorrang gewährt werden. Personalmarketing wird daher in Anlehnung an Drumm (2005, S. 350) als „die Erschließung des externen Arbeitsmarkts durch Auf- und Ausbau eines positiven Images auf beschaffungsrelevanten Segmenten“ definiert. Maßnahmen, die vordergründig der Bindung und Motivation von im Unternehmen bereits vorhandenen Mitarbeitern dienen – d. h. dem sogenannten Retention Marketing (Petry & Vaßen, 2017, S. 313) – bleiben demnach ausgeklammert. Stattdessen werden als wesentliche Teilfunktionen des Personalmarketings das Recruiting Marketing und das Employer Branding angesehen. Während unter ersterem vor allem kurzfristige Maßnahmen der Personalbeschaffung und Personalwerbung verstanden werden, geht es bei letzterem um die Positionierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber und damit einhergehend um die Erhöhung der Bekanntheit sowie die Schaffung und Stärkung einer positiven Arbeitgebermarke (Bärmann, 2012, S. 23; Petry & Vaßen, 2017, S. 313).

Für Personaler stehen hinsichtlich der genannten Funktionen vielfältige Kommunikationskanäle zur Verfügung. Die Instrumente reichen von klassischen Stellenanzeigen in Printmedien über Messepräsenzen und Mitarbeiterempfehlungen bis hin zur direkten Ansprache von potenziellen Mitarbeitern über Headhunter. Darüber hinaus können Online-Kanäle wie Internet-Stellenbörsen, die Unternehmenswebseite oder aber die innerhalb dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden sozialen Medien für das Personalmarketing Anwendung finden (Gourmelon, Seidel & Treier, 2014, S. 60).

3. Ziele des Einsatzes von sozialen Medien im Personalmarketing

Die Ergebnisse der Social Media Personalmarketing Studie 2018 machen deutlich, dass soziale Medien in der Unternehmenspraxis mittlerweile stark verbreitet sind. Lediglich 5 % von insgesamt 101 befragten Organisationen sind bislang in keiner Weise im Social Media Umfeld aktiv (Petry, Schreckebach & Knabenreich, 2018, S. 5; 10). Wie die folgende Abbildung 2 zeigt, dominiert dabei der Einsatz im Personalmarketing gegenüber dem Produktmarketing.

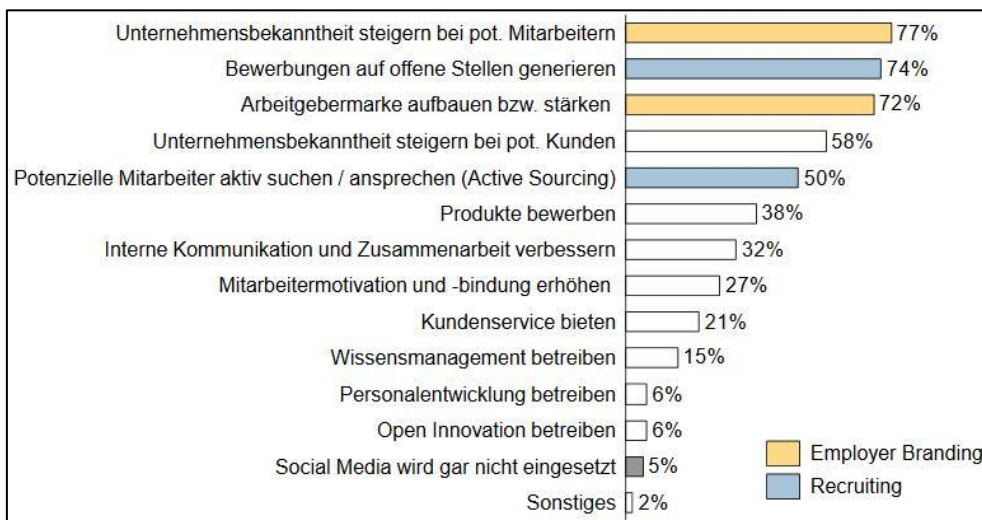


Abbildung 2: Ziele des Social Media Einsatzes für Unternehmen (Petry et al., 2018, S. 14)

So stellt die Studie als primäres Ziel die Steigerung der Unternehmensbekanntheit bei potenziellen Mitarbeitern heraus. Als Zielsetzungen im Personalbereich folgen die Generierung von Bewerbungen auf offene Stellen, der Aufbau und die Stärkung einer Arbeitgebermarke sowie die aktive Suche bzw. Ansprache potenzieller Kandidaten (ebd., S. 14).

Im folgenden Kapitel werden die gängigsten Formen und Anbieter von sozialen Medien unter Berücksichtigung ihrer Potenziale für das Personalmarketing näher charakterisiert. Angelehnt an die Systematisierung von Petry & Vaßen (2017, S. 316) stehen dabei soziale Netzwerke, Business-Netzwerke, Blogs und Microblogs sowie Video- und Fotoplattformen als Social Sharing Instrumente im Fokus. Wikis, die in der Personalwirtschaft in erster Linie internen Zwecken dienen (Bärmann, 2012, S. 155), bleiben außer Betracht.

4. Einsatzmöglichkeiten von sozialen Medien im Personalmarketing

4.1 Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke können nach Jäger (2012, S. 8) als Social Media Plattformen definiert werden, „bei denen die Benutzer im Mittelpunkt stehen. Soziale Netzwerke dienen in erster Linie der Pflege und dem Ausbau der Beziehungen zwischen den Nutzern. Wesentliche Merkmale sind die Profilseiten der Benutzer und die Möglichkeit, sich untereinander Nachrichten schicken zu können.“ Mit 32 Millionen Usern, davon 23 Millionen täglich Aktiven, ist Facebook das mit Abstand größte soziale Netzwerk in Deutschland (Allfacebook, 2018). Es wird vorwiegend als Plattform für den privaten Gebrauch genutzt (Ashoff & Rudnizki, 2018, S. 120), bietet jedoch auch Potenziale für den Bereich des Personalmarketings, die insofern exemplarisch für soziale Netzwerkseiten erläutert werden sollen.

Die sogenannte Karriere-Fanpage bildet in dieser Hinsicht das zentrale Werkzeug. Hierbei handelt es sich gemäß Knabenreich (2010) um „eine Facebook-Fanpage, bei der ein Unternehmen über sich als potenzieller Arbeitgeber informiert, Einblicke ins Arbeitsleben (in Wort und/oder Bild/Video) gibt, sich via Administrator oder Botschafter des Unternehmens (Mitarbeiter) mit seinen Fans austauscht und über aktuelle Jobs informiert.“ Die Sichtbarkeit von Karriere-Pages ist nicht auf Facebook-Nutzer beschränkt. Die Inhalte können auch in ausgeloggttem Zustand eingesehen werden und sind über Suchmaschinen auffindbar (Pein, 2018, S. 376). Mitglieder des sozialen Netzwerks haben jedoch die Möglichkeit, eine Karriere-Fanpage zu „ liken“ und so kontinuierlich über Neuigkeiten auf dem Unternehmensprofil informiert zu werden (Konschak, 2014, S. 197).

Das wichtigste Element einer Facebook-Seite stellen Beiträge dar (Pein, 2018, S. 329). Da Beiträge, die mit visuellen Inhalten wie Fotos oder Videos angereichert werden, regelmäßig eine größere Reichweite und Aufmerksamkeit erzielen als reine Textbeiträge oder Links, bieten sich diese Formate zu Marketingzwecken besonders an (Konschak, 2014, S. 198). Inhaltlich sollten sich Organisationen auf solche Themen fokussieren, die von Nutzern schnell und einfach zu konsumieren sind. Hierzu zählen nach Konschak (2014, S. 198) z. B. Fotos aus dem Arbeitsalltag, Hinweise auf Veranstaltungen, Videos zu Berufsbildern, Erfahrungsberichte von Mitarbeitern oder sonstige interessante Unternehmensneuigkeiten. Auf diese Weise können Fans nicht nur über tagesaktuelle (Karriere)-Themen informiert werden, sondern auch einen ehrlichen und authentischen Einblick in die Arbeitswelt eines Unternehmens erhalten (Weigel & Groß, 2011, S. 59). Charakteristisch für das soziale Netzwerk ist, dass sich jeder Beitrag von Nutzern teilen und damit

weiterverbreiten sowie über den „Gefällt mir“-Button positiv bewerten lässt. Zudem besteht die Möglichkeit, Beiträge zu kommentieren, so dass zwischen Unternehmen und potenziellen Kandidaten ein direkter Dialog entstehen kann (Ashoff & Rudnizki, 2018, S. 120).

Jobangebote können bei Facebook auf verschiedene Weisen veröffentlicht werden. Neben klassischen Facebook-Beiträgen, die z. B. via Link zu einem Stellenangebot auf der Unternehmenswebseite führen, gibt es die Option, eine Stellenbörse als Applikation in die Karriere-Fanpage einzubinden (Konschak, 2014, S. 197). So hat beispielsweise die Firma Bosch das Stellenportal JobStairs auf ihrer Facebook-Seite implementiert (vgl. Abbildung 3). Sämtliche Anzeigen, die auf JobStairs geschaltet werden, lassen sich in- folgedessen auf Facebook spiegeln:

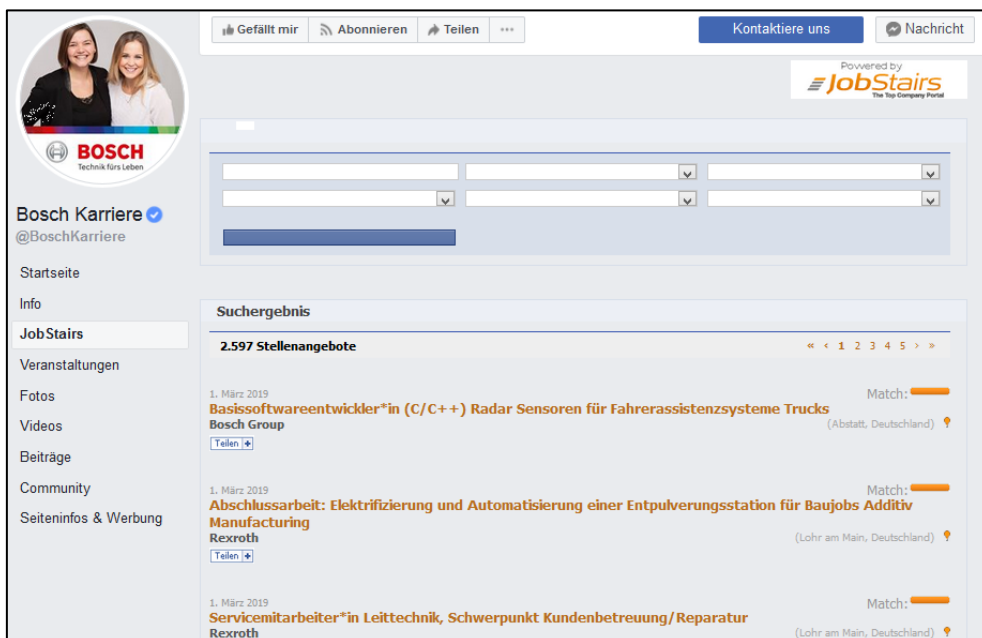


Abbildung 3: Einbindung einer Stellenbörse in eine Facebook-Page (Facebook Bosch Karriere, 2019)

Im Frühjahr 2018 hat das soziale Netzwerk zudem die Zusatzfunktion „Facebook Jobs“ in Deutschland eingeführt. Wie die nachstehende Abbildung 4 verdeutlicht, können Unternehmen seitdem bei Facebook über eine spezielle Job-Eingabemaske Stellenangebote mit Bild, einer Tätigkeitsbeschreibung, Ort- und Gehaltsangaben sowie sonstigen Vorab-Fragen an Bewerber posten (Scheller, 2018). Für Nutzer sind die Anzeigen an mehreren Stellen auf Facebook sichtbar – auf der Karriere-Fanpage des Unternehmens, im „Entdecken“-Bereich des sozialen Netzwerks oder unter Umständen auch im eigenen News Feed. Besteht Interesse, so können sie ein Online-Formular über den „Jetzt bewerben“-Button ausfüllen und ohne Facebook zu

verlassen direkt versenden. Persönliche Informationen, die bereits im eigenen Facebook-Profil hinterlegt sind, werden dabei automatisch in das Bewerbungsformular übernommen. Ist die Bewerbung verschickt, so geht beim suchenden Unternehmen eine Benachrichtigung hierüber ein. Weitere Fragen oder ein Termin für das erste Vorstellungsgespräch können dann über den Facebook-Messenger koordiniert werden (ebd.).

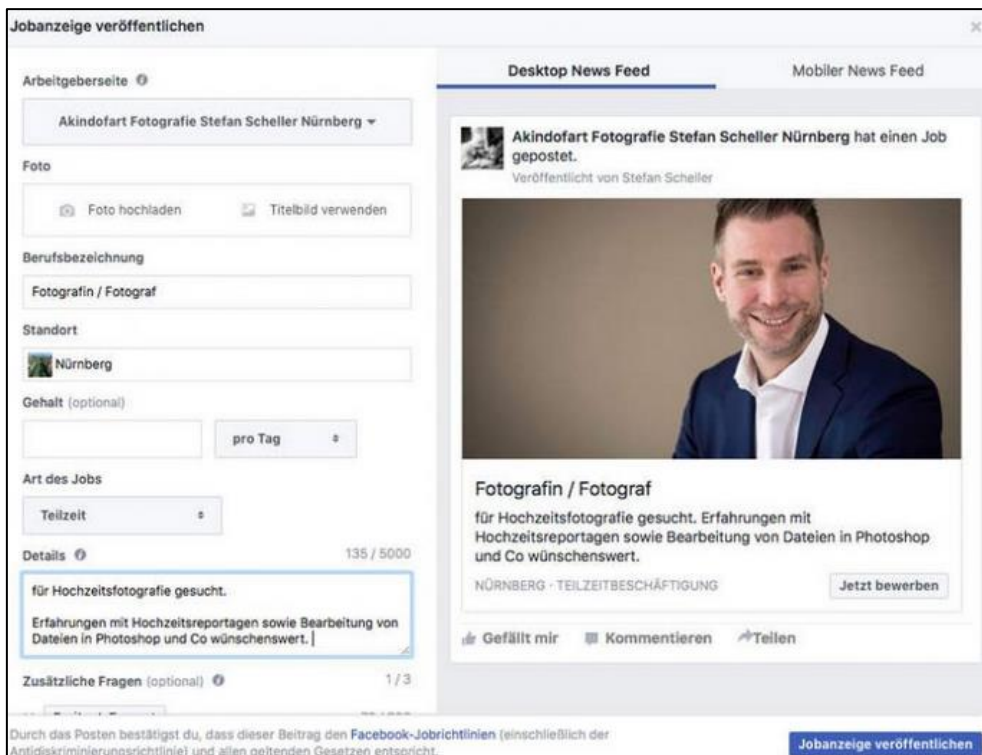


Abbildung 4: Veröffentlichung einer Stellenanzeige mit Facebook Jobs (Scheller, 2018, online unter <https://persoblogger.de/2018/05/22/jobs-auf-facebook-praxistest-was-kann-die-neue-social-media-stellenanzeige/>)

Grundsätzlich sind Job-Posts auf Facebook kostenlos. Um die Reichweite der Beiträge zu erhöhen, lassen sie sich jedoch – wie sonstige Beiträge auf Facebook auch – zielgruppengerecht bewerben (ebd.). Die Möglichkeiten der Zielgruppeneingrenzung stellen sich vielfältig dar. Neben demografischen und sozialen Merkmalen, können z. B. auch einzelne Interessen als Kriterium angegeben werden (Pein, 2018, S. 390). Die Beiträge erscheinen dann entsprechend der getätigten Angaben im News Feed geeigneter Kandidaten (Konschak, 2014, S. 199).

Organisationen sollten jedoch Folgendes beachten: Auch wenn Facebook zahlreiche Nutzer hat, spielt das soziale Netzwerk vor allem bei den Mitgliedern der Generation Z, die zukünftig auf den Arbeitsmarkt rücken, nur noch eine untergeordnete Rolle. Laut der JIM-Studie, die seit 1998 das Medien-nutzungsverhalten von Jugendlichen (12- bis 19-Jährigen) in Deutschland

untersucht, waren selbst die 18- bis 19-Jährigen im Jahr 2018 nur noch zu knapp einem Drittel regelmäßig auf Facebook aktiv. Im Vorjahr besuchten immerhin noch 47 % dieser Altersgruppe das soziale Netzwerk mehrmals pro Woche (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest, 2018, S. 2; 39). Berücksichtigt werden muss außerdem, dass sich die aktive Suche nach Kandidaten auf Facebook prinzipiell schwierig gestaltet. Zwar stellt die Plattform eine einfache Suchfunktion für die Recherche nach Namen, Orten oder Schlagworten bereit – aufgrund der hauptsächlich privaten Nutzung stehen jedoch Daten, die sich auf die berufliche Laufbahn der User beziehen, kaum zur Verfügung. Es sind daher in erster Linie die Interessenten, die auf Facebook das Unternehmen finden und nicht umgekehrt (Bärmann, 2012, S. 70).

Demnach lässt sich schlussfolgernd festhalten, dass das soziale Netzwerk Facebook für das Personalmarketing vordergründig den Zweck erfüllt, „sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen und über den Dialog mit den Fans potenzielle Kandidaten zu gewinnen“ (Knabenreich, 2010).

4.2 Business Netzwerke

Bei Business Netzwerken handelt es sich um eine „[s]pezielle Form von Sozialen Netzwerken, bei denen der Schwerpunkt auf geschäftlichen Beziehungen liegt. Sie unterscheiden sich in ihren Kernfunktionen nicht wesentlich von anderen Sozialen Netzwerken, bieten aber einen auf den Teilnehmerkreis abgestimmten Funktionsumfang“ (Jäger, 2012, S. 8). Während LinkedIn eher international ausgerichtet ist, stellt Xing mit ca. 13 Millionen Mitgliedern das führende Business Netzwerk in Deutschland dar (Konschak, 2014, S. 201; Xing, 2019). Nutzer haben die Möglichkeit, auf Xing ein Profil anzulegen, in dem sie u. a. Daten zu ihrem beruflichen Werdegang, ihren Kenntnissen oder Erfahrungen hinterlegen. Oftmals wird das Netzwerk zur Festigung von Kontakten genutzt, die bereits auf persönlicher Ebene entstanden sind. Aber auch neue Geschäftskontakte lassen sich aufgrund der preisgegebenen Informationen auf dem Business Netzwerk schließen (Konschak, 2014, S. 201). Für Personalverantwortliche bestehen nach Dannhäuser & Chikato (2017, S. 45) im Wesentlichen vier Einsatzszenarien auf Xing: Das Employer Branding, die Veröffentlichung von Stellenanzeigen, das Active Sourcing sowie die Suche nach bereits identifizierten Kandidaten.

Ausgangspunkt aller Maßnahmen sollte die professionelle Präsentation eines Unternehmens auf der Netzwerkplattform sein. Ähnlich wie Facebook, bietet auch Xing zu diesem Zweck die Möglichkeit, eigene Unternehmensseiten zu gestalten (ebd., S. 97). In einer kostenfreien Basis-Variante lassen sich eine Unternehmensbeschreibung mit Firmenlogo und Visitenkarte des Unternehmens einpflegen, ebenso wie eine Übersicht der auf Xing

angemeldeten Mitarbeiter. Außerdem können Unternehmensneuigkeiten verfasst und mit den Abonnenten des Profils geteilt werden. Eine kostenpflichtige Version bietet zur Imagewerbung darüber hinaus weitere Optionen an. So können z. B. eine Reihe von Multimedia-Inhalten wie Fotos, Videos oder Audiodateien in das Karriere-Profil integriert werden. Zugleich beinhaltet eine Premium-Mitgliedschaft auch immer Pflegerechte für eine professionelle Unternehmenspräsenz auf kununu – einer Tochterfirma der Xing AG und die marktführende Plattform für Arbeitgeberbewertungen im deutschsprachigen Raum. Ein Auftritt auf kununu ermöglicht Unternehmen, ein Profil mit Bildern und Beschreibungen zu gestalten und auf Bewertungen von Arbeitnehmern und Bewerbern aktiv zu reagieren (ebd., S. 101 ff.).

Weiterhin besteht für Organisationen die Möglichkeit, Stellenangebote innerhalb des Business Netzwerks Xing zu platzieren. Die Anzeigenschaltung ist kostenpflichtig und wird unabhängig von der gewählten Mitgliedschaft gesondert fakturiert (ebd., S. 87). Einsehbar sind vakante Stellen zum einen im speziell hierfür ausgelegten Xing Stellenmarkt. Sie werden aber auch im Profil eines Unternehmens sowie durch intelligente Verknüpfungen auf der Startseite von geeigneten Nutzern unter dem Bereich „Jobs, die Sie interessieren könnten“ angezeigt. Stelleninserate auf Xing weisen dadurch im Vergleich zu klassischen Online-Jobportalen folgenden Vorteil auf: Neben aktiv Jobsuchenden werden auch solche Kandidaten erreicht, die vordergründig zwar nicht auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz sind, sich aber bei der Unterbreitung eines entsprechenden Angebotes unter Umständen einen Jobwechsel vorstellen könnten (ebd., S. 89). Einen Mehrwert bildet in dieser Hinsicht auch der Button „Bin interessiert – Kontaktieren sie mich gern“. Dieser senkt die Hemmschwelle einer Bewerbung, da ohne vollständige Bewerbungsunterlagen zunächst nur Interesse bekundet werden kann. Findet nach einer Begutachtung des Personenprofils auch das stellenausschreibende Unternehmen einen Kandidaten interessant, kann dieser kontaktiert und zu einem Dialog eingeladen werden (ebd., S. 94).

Aufgrund der Vielzahl an berufsbezogenen Informationen, die Xing-Nutzer auf ihren Profilen hinterlegen, erweist sich das Netzwerk auch für die aktive Suche und Ansprache von Kandidaten als geeignetes Medium. Da sich bei der gebührenfreien Variante nur reaktiv mit Nutzern kommunizieren lässt, kann diese Form der Mitgliedschaft für das sogenannte Active Sourcing nicht verwendet werden. Stattdessen stellt das Netzwerk mit dem Xing Talent-Manager ein kostenpflichtiges Tool für die aktive Rekrutierung bereit (ebd., S. 45 ff.). Dieses ermöglicht dank umfangreicher Filteroptionen eine schnelle Identifizierung und Adressierung geeigneter Kandidaten. Interessante Personenprofile können zudem inklusive interner Notizen in Projektordnern

gespeichert und im Team verwaltet werden (Pein, 2018, S. 411 f.). Eine Investition in dieser Hinsicht könnte lohnenswert sein. Laut der Studie „Social Recruiting und Active Sourcing“ ziehen 59,1 % der Kandidaten die aktive Ansprache von Unternehmen gegenüber der initialen Bewerbung auf offene Stellen vor (Weitzel et al., 2018, S. 24), 45,5 % haben sich bereits bei einem Unternehmen beworben, das sie ohne direkte Ansprache nicht in Erwägung gezogen hätten (ebd., 31). Neben der proaktiven Kandidatensuche wird Xing zudem dazu verwendet, um sich über solche Kandidaten zu informieren, deren Bewerbungen bereits vorliegen. So können sich Personalverantwortliche jenseits der klassischen Bewerbungsmappe einen authentischen Eindruck über potenzielle Mitarbeiter verschaffen. Beachtet werden muss in diesem Zusammenhang, dass der Informationssuche über Bewerber rechtliche Grenzen gesetzt sind. Zumindest solche Daten, die auch ohne vorherige Anmeldung frei zugänglich sind, können allerdings berücksichtigt werden (Dannhäuser & Chikato, 2017, S. 135). Die nachstehende Abbildung 5 fasst die Vorteile von Xing gegenüber traditionellen Kanälen nochmals zusammenfassen:

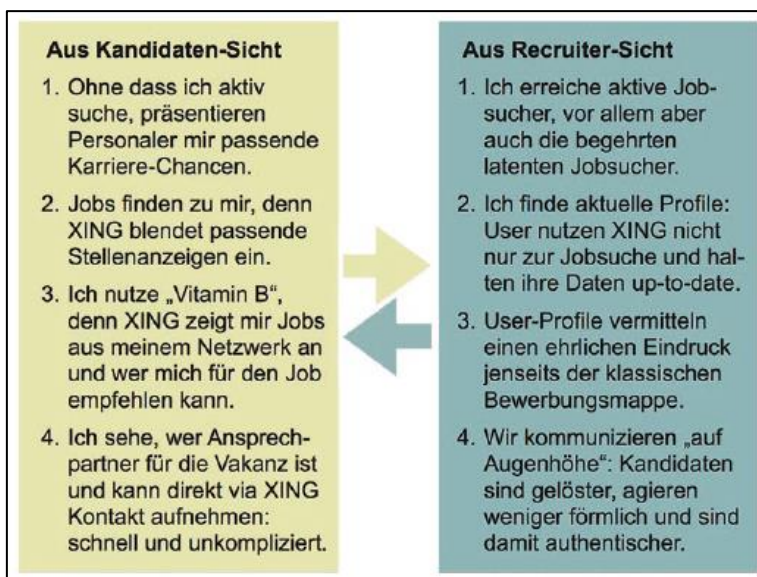


Abbildung 5: Vorteile von Xing gegenüber traditionellen Kanälen (Dannhäuser & Chikato, 2017, S. 44)

Inwiefern das Business Netzwerk für eine Organisation tatsächlich relevant ist, hängt jedoch nicht zuletzt auch entscheidend von ihrer Zielgruppe ab. Die Nutzerstrukturen von Xing zeigen auf, dass sich die Plattform vordergründig an Professionals richtet, die bereits Berufserfahrung besitzen. 52 % der User sind sogar bereits in höheren Führungspositionen (Manager, Geschäftsführer, Bereichsleiter) tätig. Praktikanten, Studenten und Berufseinsteiger machen dagegen bislang nur 7 % der Nutzerschaft aus (Xing, 2019).

4.3 Weblogs

Weitere Einsatzpotenziale für das Personalmarketing bieten sogenannte Weblogs. Nach Bernauer et al. (2011, S. 64) stellen Weblogs „im weitesten Sinne Tagebücher dar, in denen Gedanken und Nachrichten der Verfasser zu bestimmten Themengebieten festgehalten werden.“ Adressieren die Themen hauptsächlich die Zielgruppen des Personalmarketings, wird auch von Karriereblogs gesprochen (Konschak, 2014, S. 195 f.).

Im Gegensatz zur klassischen Karriere-Webseite bildet ein Blog ein Instrument an der Schnittstelle zwischen interner und externer Kommunikation, welches das Unternehmen inklusive seiner Kultur greifbar machen und so die Distanz zu potenziellen Mitarbeitern abbauen kann (Bernauer et al., 2011, S. 64). Als Bloginhalte sind nach Konschak (2014, S. 196) daher vor allem solche Themen geeignet, die einen „Blick hinter die Kulissen“ gewähren. Dies können z. B. persönliche Portraits über Mitarbeiter, ebenso wie Berichte zu Ausbildungsgängen, Arbeitsplätzen oder Auslandseinsätzen sein. Auch die letzten Firmenfeiern oder wohltätige Aktionen lassen sich auf Karriereblogs gut dokumentieren. Im Idealfall werden die Artikel von Mitarbeitern selbst verfasst – denn dies steigert die Glaubwürdigkeit und Authentizität.

Ein Vorteil von Bloginhalten stellt ihre inhaltliche Tiefe dar (Pein, 2018, S. 483). Außerdem können Blogs eine hohe Reichweite erzielen, da Suchmaschinen sie in ihrer Relevanz höher bewerten als statische Websites (Bernauer et al., 2011, S. 64). Indem Besuchern mittels entsprechender Sharing-Elemente die Option gewährt wird, Inhalte auch auf anderen Plattformen wie Facebook oder Twitter zu teilen, lässt sich die Verbreitung weiter fördern. Zusätzlich kann durch die Kommentarfunktion eine direkte Reaktion des Lesers erfolgen und so die Kommunikation mit ihm ermöglicht werden (Konschak, 2014, S. 196).

Wie die Ausführungen deutlich machen, stellen Weblogs damit in erster Linie ein Instrument des Employer Brandings dar. Bärmann (2012, S. 144) weist jedoch darauf hin, dass es zur Unterstützung des Recruitings sinnvoll sein kann, auf einer Unterseite des Blogs eine Liste mit offenen Vakanzen zu hinterlegen. Letztlich sollte das übergeordnete Ziel darin bestehen, aus interessierten Lesern potenzielle Bewerber zu machen (Bieber, 2012, S. 92).

4.4 Microblogs

Microblogs können als Unterform von Weblogs bezeichnet werden. Der wesentliche Unterschied besteht in der beschränkten Zeichenanzahl, die für das Verfassen eines Beitrags zur Verfügung steht (Bernauer et al., 2011, S. 73). Der bekannteste Microblogging-Dienst ist mit weltweit 328 Millionen aktiven Nutzern pro Monat Twitter (Pein, 2018, S. 396). Twitter ermöglicht es, kurze Textnachrichten mit maximal 280 Zeichen (Tweets) in Echtzeit zu verbreiten. Die Nachrichten können auch Links sowie multimodale Inhalte wie Fotos oder Videos enthalten (Bärmann, 2012, S. 104; Pein, 2018, S. 396). In erster Linie werden Tweets den Followern bzw. Abonnenten eines Nutzers angezeigt. Diese haben wiederum die Möglichkeit, eine Nachricht zu retweeten, d. h. an den eigenen Followerkreis weiterzuleiten (Pein, 2018, S. 397).

Die Nutzerschaft der Plattform gilt im Allgemeinen als „jung, dynamisch, städtisch“ (Bärmann, 2012, S. 104). Twitter bietet daher für Organisationen grundsätzlich gute Möglichkeiten, um sich als moderner und fortschrittlicher Arbeitgeber zu präsentieren und neue Talente zu rekrutieren (ebd., S. 115). Gerne wird das Microblogging im Personalbereich für die Verbreitung aktueller Stellenangebote verwendet. Wird dabei von der Verschlagwortung mittels Hashtag-Symbol (#) Gebrauch gemacht, kann die Auffindbarkeit der Nachrichten über die Suchfunktion für Twitter-Nutzer erhöht werden (ebd., S. 106 f.).

Voraussetzung für den langfristigen Erfolg auf Twitter ist jedoch eine breite Community, die als Multiplikator der eigenen Aktivitäten fungiert. Das ausschließliche Tweeten von Jobanzeigen reicht hierzu nicht aus. Vielmehr sollten Organisationen z. B. durch die Veröffentlichung von exklusiven Informationen, Unternehmensnews, Tipps oder sonstigen relevanten Inhalten zusätzlichen Mehrwert für User generieren (ebd., S. 111).

4.5 Video- und Fotoplattformen

Zuletzt sollen Video- und Fotoplattformen als Typen sozialer Medien Erwähnung finden. Das bekannteste Videoportal ist mit 1,9 Milliarden angemeldeten Nutzern pro Monat Youtube. Damit steht Youtube hinter Google auf Platz 2 der am Häufigsten besuchten Seiten im Web (Youtube, 2019; Alexa 2019). Vor allem die junge Zielgruppe schreibt Videoinhalten eine hohe Bedeutung zu. So ist laut der JIM-Studie 2018 Youtube das mit Abstand beliebteste Internetangebot der 12- bis 19-Jährigen (Medienpädagogischer Forschungsverband Südwest, 2018, S. 34). Arbeitgeber können auf Youtube einen Unternehmenskanal anlegen und auf diesem, Videos mit Informationen für

potenzielle Bewerber bereitstellen. Nach Bärman empfiehlt es sich, hierbei folgenden Grundsatz zu beachten: Authentizität ist Trumpf. Statt eines sterilen Image- oder Werbefilms mit vorgeschriebenen Texten, sollten Organisationen Bewegtbilder nutzen, um ein glaubwürdiges und reales Bild des Unternehmens inklusive seiner Unternehmenskultur zu zeichnen (Bärman, 2012, S. 119 ff.). Ein Beispiel für einen umfangreichen Youtube-Karrierekanal bietet der Konzern Bayer. Hier werden Interviews mit verschiedensten Mitarbeitern (von der Führungskraft bis zum Praktikanten) veröffentlicht, einzelne Unternehmensabteilungen vorgestellt, Bewerbungstipps gegeben, ein Recruiting-Song gesungen oder Mitarbeiter zum 40. Firmenjubiläum mit einem Flashmob überrascht (Youtube Bayer Karriere, 2019). Je kreativer und ausgefallener die Videos, desto mehr Aufmerksamkeit scheinen sie zu generieren (Bärman, 2012, S. 119). Für Nutzer besteht auf Youtube die Möglichkeit, Videos zu bewerten, zu teilen und durch Kommentare ein direktes Feedback zu hinterlassen. Zudem können Videos durch die Embedding-Funktion auch auf anderen Kanälen – wie der eigenen Facebook-Fanpage, der Unternehmenswebseite oder dem Karriereblog – eingebunden werden. Dies begünstigt die virale Verbreitung (Bieber, 2012, S. 104; Konschak, 2014, S. 202).

Eine visuelle Kandidatenansprache kann jedoch nicht nur mittels Bewegtbildern erfolgen. Auch Fotoplattformen bieten für das Personalmarketing Potenziale. Hervorgehoben werden kann in diesem Zusammenhang die Plattform Instagram, die mittlerweile allein in Deutschland ca. 15 Millionen Nutzer hat. Unternehmen können auf Instagram ein Business-Profil anlegen und sich über eine Online-Bildersammlung als Arbeitgeber präsentieren. Damit User einem Unternehmensprofil folgen und von den zur Verfügung gestellten Like-, Share- und Kommentarfunktionen Gebrauch machen, gilt jedoch auch hier: Fans möchten Einblicke erhalten, die sie auf klassischen Marketingkanälen nicht bekommen (Pein, 2018, S. 431 ff.). Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt. Pein (ebd., S. 435) rät jedoch vor allem dazu, die Menschen zu zeigen, die das Unternehmen ausmachen, „denn Bilder von Personen funktionieren [auf Instagram] überdurchschnittlich gut.“ Um potenziellen Mitarbeitern einen Einblick hinter die Kulissen zu gewähren, ist außerdem das Story-Feature gut geeignet (ebd., S. 436). Hierbei können Fotos und kurze Videos in einer Slideshow zusammengestellt werden; die Story-Inhalte werden nach 24 Stunden automatisch gelöscht (ebd., S. 443).

5. Herausforderungen im Umgang mit sozialen Medien

In Kapitel 4 konnte aufgezeigt werden, dass das Web 2.0 vielfältige Möglichkeiten für das Personalmarketing bietet. Die Nutzung sozialer Medien bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich.

Internetnutzer sind im Web 2.0 nicht mehr nur ausschließlich passive Rezipienten. Daher birgt ein Unternehmensauftritt in sozialen Medien die Gefahr, auch mit negativen Beiträgen konfrontiert zu werden. Wird die Kritik von einer ausreichend großen Menge an Nutzern geteilt, kann das Image eines Unternehmens schnell Schaden nehmen (Konschak, 2014, S. 192). Bei einem gänzlichen Verzicht auf Aktivitäten im Social Web ist das Risiko eines Kontrollverlustes über die eigene Arbeitgebermarke jedoch mindestens ebenso hoch (Bärmann, 2012, S. 155). Organisationen sollten daher versuchen, Reputationsschäden, die durch kritische Bewertungen in sozialen Medien ausgelöst werden, mithilfe von persönlichen Stellungnahmen möglichst gering zu halten. Ein umfassendes Monitoring der Social Media Landschaft ist hierfür unabdingbar (Konschak, 2014, S. 192).

Der Einsatz von sozialen Medien ist für Organisationen zudem mit einer Vielzahl an juristischen Fragestellungen verbunden. Vor allem das Urheberrecht sowie das allgemeine Persönlichkeitsrecht spielen hierbei eine Rolle. Vor Beginn der Social Media Nutzung sollte daher eine rechtliche Beratung erfolgen (ebd., 194). Ebenfalls ist eine Sensibilisierung der Mitarbeiter durch das Aufstellen von Social Media Guidelines empfehlenswert. Hierbei handelt es sich um Richtlinien, in denen geregelt wird, wie sich Mitarbeiter bezüglich des Unternehmens in sozialen Medien zu verhalten haben. Neben Anweisungen zur Einhaltung rechtlicher Grundsätze können Guidelines z. B. auch Hinweise hinsichtlich der anzustrebenden Qualität der Beiträge oder der gewünschten Umgangsformen enthalten (ebd., S. 199).

Vielfach unterschätzt wird der personelle Aufwand, der für einen erfolgreichen Social Media Einsatz im Personalmarketing erbracht werden muss. Eine Facebook-Karrierepage, ein Youtube-Kanal oder ein Instagram-Account sind schnell erstellt. Die Pflege der Plattformen nimmt jedoch viel Zeit in Anspruch. Schließlich muss nicht nur eine stetige Veröffentlichung relevanter Inhalte erfolgen, sondern auch ein regelmäßiger und lebendiger Austausch mit den Nutzern (ebd., S. 199 f.). Da auch eine unsachgemäße und ziellose Präsentation in sozialen Medien zu einem Imageverlust führen kann, bedarf die Social Media Nutzung einiger strategischer Vorüberlegungen (Bärmann, 2012, S. 250; Konschak, 2014, S. 190). Zu Beginn sollte z. B. eine Bestandsaufnahme durchgeführt werden, bei der u. a. evaluiert wird, welche Erfahrungen in Bezug auf soziale Medien im Unternehmen bereits vorhanden sind und ob ein Einsatz von der vorherrschenden Unternehmenskultur getragen wird. Weiterhin müssen konkrete Ziele definiert sowie

darauf aufbauend verschiedene Entscheidungen getroffen werden. So gilt es beispielsweise Verantwortlichkeiten und die benötigten personellen und finanziellen Ressourcen festzulegen. Auch muss entschieden werden, welche Plattformen am besten zu der eigenen Organisation und ihren Zielen passen und welche Inhalte auf welche Weise kommuniziert werden sollen. Nicht zu vernachlässigen sind schließlich das Monitoring und die Erfolgskontrolle – nur so lässt sich überprüfen, ob die angestrebten Ziele auch realisiert werden (Bärmann, 2012, S. 32 ff.). Je nach Zielsetzung können in dieser Hinsicht z. B. Follower- und Kontaktzahlen oder die Anzahl an tatsächlichen Bewerbungen als Kennzahlen verwendet werden (Petry et al., 2018, S. 17).

Hinsichtlich der Wirkungen des Engagements in sozialen Medien darf ein generelles Problem nicht unerwähnt bleiben: Zwar wird der Social Media Einsatz in der Personalbeschaffung von ca. zwei Drittel der Kandidaten als positiv bewertet (Weitzel et al., 2018, S. 13), die Social Media Personalmarketing Studie zeigt jedoch auf, dass viele Personalmarketing-Aktivitäten die Zielgruppe nicht erreichen (Petry et al., 2018, S. 16). Wie die folgende Abbildung 6 verdeutlicht, kann in diesem Zusammenhang zum einen darauf verwiesen werden, dass Kandidaten im Vergleich zu Unternehmen zum Teil deutlich unterschiedliche Kanäle nutzen:

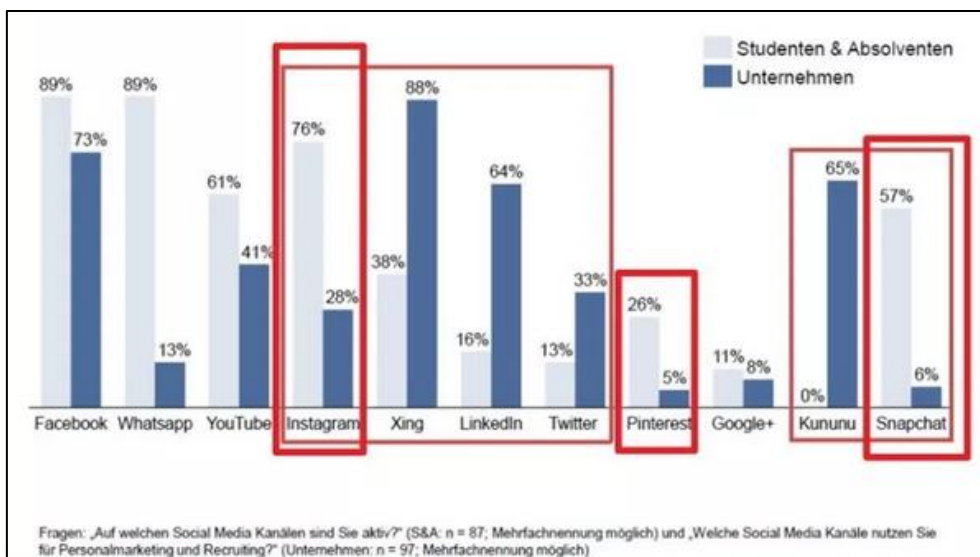


Abbildung 6: Social Media Nutzung der führenden Kanäle (Knabenreich, 2018)

Werden die beiden nachstehenden Abbildungen 7 und 8 miteinander verglichen, fällt außerdem auf, dass die Plattformen, in denen Unternehmen aktiv sind, von potenziellen Mitarbeitern oftmals nicht für die Suche nach Jobs oder Arbeitgeberinformationen verwendet werden. So setzen beispielsweise 61 % der Unternehmen eine Facebook-Unternehmensseite für ihr Personalmarketing ein. Dieses Instrument wird jedoch nur von 23 % der befragten Studenten und Absolventen für die Arbeitgeber- und Jobsuche genutzt.



Abbildung 7: Genutzte Personalmarketing-Instrumente (Unternehmen) (Petry et al., 2018, S. 11)

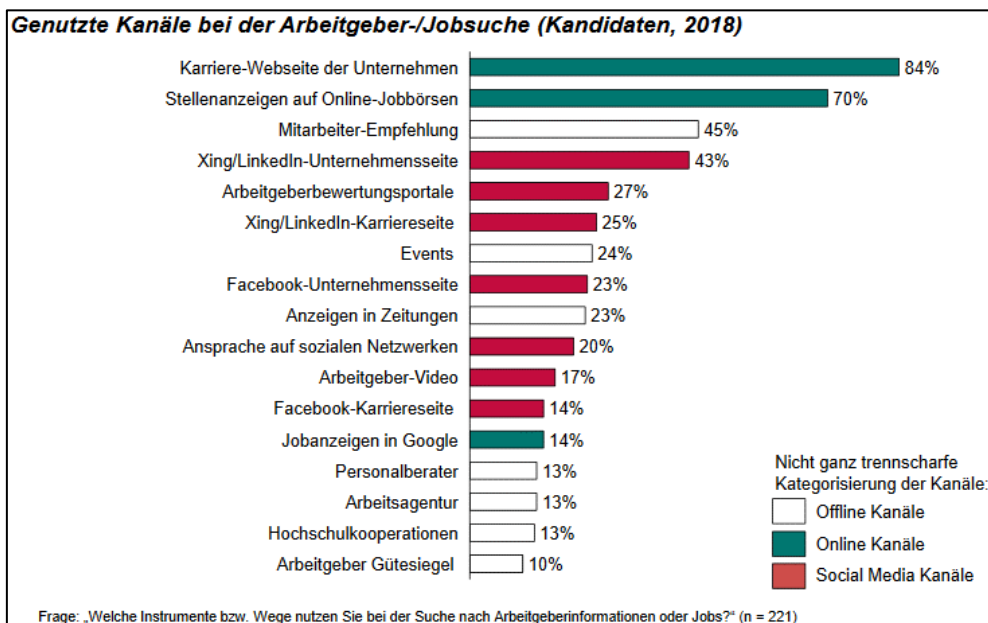


Abbildung 8: Genutzte Instrumente für die Arbeitgeber-/Jobsuche (Petry et al., 2018, S. 13)

Auch im Hinblick auf die Berufswahl von Schülern kommen Studien zu ähnlichen Ergebnissen. So zeigt eine Erhebung von Studierenden der FHöV NRW, dass Personalmarketing-Instrumente wie Youtube (23,4 %), Instagram (6,5 %) und Facebook (3,3 %) bei der Berufswahl deutlich hinter anderen Informationsquellen wie z. B. der Information durch Freunde und Bekannte (62,7 %) oder der Arbeitgeber-Homepage (39,3 %) zurückliegen (Gourmelon, 2018).

6. Fazit

Facebook, Instagram, Youtube – soziale Medien dominieren in der heutigen Zeit das Internet. Ihr Einsatz ist dabei nicht nur auf den privaten Bereich beschränkt, auch die Nutzung im Personalmarketing wird seit Jahren immer beliebter (Büttgen & Kissel, 2013, S. 108). Innerhalb der Seminararbeit konnte aufgezeigt werden, dass die verschiedenen Anwendungen des Web 2.0 sowohl hinsichtlich der Positionierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber als auch für das kurzfristige Recruiting vielfältige Einsatzpotenziale bieten. Von der großen Mehrheit der Kandidaten werden soziale Medien als Instrument der Personalbeschaffung auch als positiv bewertet (Weitzel et al., 2018, S. 13). Daher lässt sich die zu Beginn gestellte Frage, ob der Rückgriff auf Social Media zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter geeignet ist, prinzipiell bejahen. Dennoch werden bislang viele Plattformen für die Arbeitgeber- und Jobsuche nur sehr zurückhaltend verwendet (Petry et al., 2018, S. 16). Soziale Medien stellen daher trotz ihrer generellen Beliebtheit keine goldene Waffe im Kampf um die besten Talente dar. Mit einer Verdrängung der übrigen Personalbeschaffungsmaßnahmen ist in naher Zukunft nicht zu rechnen. Vielmehr sollten Unternehmen soziale Medien als unterstützendes Werkzeug im Personalmarketing betrachten. Durch eine ausgereifte Strategie lassen sich Synergieeffekte zwischen den sozialen Plattformen und den übrigen Marketingkanälen erzielen und so ein in sich stimmiger Unternehmensauftritt generieren (Reti, 2012, S. 63).

7. Quellenverzeichnis

Adenauer, S. (2015). *Demografischer Wandel und Auswirkungen auf Unternehmen*. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 9-25). Berlin & Heidelberg: Springer Vieweg.

Alexa (2019). *The top 500 sites on the web*. Zugriff am 13.03.2019 unter <https://www.alexacom/topsites>

Allfacebook (2018). *Offizielle Facebook-Nutzerzahlen für Deutschland (Stand: November 2018)*. Zugriff am 13.03.2019 unter https://allfacebook.de/zahlen_fakten/offiziell-facebook-nutzerzahlen-deutschland

Ashoff, T. & Rudnizki, N. (2018). „Personalmarketing“ – Kommunikationsinstrumente zur Gewinnung von juristischen Nachwuchskräften. In C. Schieblon (Hrsg.), *Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer. Ein Praxishandbuch für Anwalts-, Steuerkanzleien und Wirtschaftsprüfungsunternehmen* (S. 109-129) (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bärmann, F. (2012). *Social Media im Personalmarketing. Facebook, Xing, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen*. Heidelberg: Hüthig Jehle Rehm.

Beck, C. (2012). *Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management*. In C. Beck (Hrsg.), *Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting* (S. 9-70) (2. Auflage). Köln: Luchterhand.

Bernauer, D., Hesse, G., Laick, S. & Schmitz, B. (2011). *Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren*. Köln: Luchterhand.

Bieber, P. (2012). *Recruiting im Web. Das kleine 1 x1 der Personalbeschaffung*. In B. H. Rath & S. Salmen (Hrsg.), *Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihre Mitmach-Unternehmen!* (S. 87-108). Göttingen: BusinessVillage GmbH.

Büttgen, M. & Kissel, P. (2013). *Der Einsatz von Social Media als Instrument des Employer Branding*. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 107-124) (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Dannhäuser, R. & Chikato, D. (2017). *Zünden Sie mit XING Ihren Recruiting-Turbo!* In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise* (S. 41-142) (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Drumm, H. J. (2005). *Personalwirtschaft* (5. Auflage). Berlin & Heidelberg: Springer.

ethority global network GmbH (2019). *Social Media Prisma 2017/2018*. Zugriff am 13.03.2019 unter <https://ethority.de/social-media-prisma/>

Facebook Bosch Karriere (2019). *JobStairs*. Zugriff am 13.03.2019 unter <https://de-de.facebook.com/BoschKarriere/app/213275025361039/>

Gourmelon, A. (2018). *Aktuelle Daten zum Berufswahlverhalten von zukünftigen Abiturienten*. Zugriff am 13.03.2019 unter <https://www.rehm-verlag.de/personalmanagement/blog-personalmanagement/aktuelle-daten-zum-berufswahlverhalten-von-zukuenftigen-abiturienten/>

Gourmelon, A., Seidel, S. & Treier, M. (2014). *Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen*. Heidelberg: Rehm.

Jäger, W. (2012). *Die neuen sozialen Medien in der Unternehmenswirklichkeit – Möglichkeiten und Anforderungen*. Zugriff am 13.03.2019 unter https://www.boeckler.de/pdf/v_2012_10_10_jaeger.pdf

Knabenreich, H. (2010). *Ausbildungs-Fanpages auf Facebook: Das Abenteuer Social Media geht weiter*. Zugriff am 13.03.2019 unter <https://personal-marketing2null.de/2010/12/ausbildungs-pages-auf-facebook-das-abenteuer-social-media-geht-weiter/>

Knabenreich, H. (2018). *Snapchat hui, kununu pfui? – Social Media Personalmarketing Studie 2018 mit überraschenden Ergebnissen*. Zugriff am 13.03.2019 unter <https://personalmarketing2null.de/2018/10/snapchat-hui-kununu-pfui-social-media-personalmarketing-studie/>

Konschak, B. (2014). *Professionelles Personalmarketing. Die richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ansprechen und gewinnen*. Freiburg: Haufe-Lexware.

Lippold, Dirk (2018). *Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2018). *JIM-Studie 2018. Jugend, Information, Medien. Basisuntersuchung zum Medienumgang 12- bis 19-Jähriger*. Zugriff am 13.03.2019 unter https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2018/Studie/JIM_2018_Gesamt.pdf

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Bosten & Massachusetts: Harvard Business School.

O'Reilly, T. (2005). *What is Web 2.0. Design patterns and business models for the next generation of software*. Zugriff am 13.03.2019 unter <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

Pein, V. (2018). *Der Social Media Manager. Handbuch für Ausbildung und Beruf* (3. Auflage). Bonn: Rheinwerk Verlag.

Petry, T. & Vaßen, M. (2017). *Personalmarketing 2.0: State of the Art, Praxisbeispiele und Erfolgsfaktoren*. In B. Rosenberger (Hrsg.), *Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systemisch* (S. 311-324). Wiesbaden: Springer Gabler.

Petry, T., Schreckenbach, F. & Knabenreich, H. (2018). *Social Media Personalmarketing Studie 2018* (5. Auflage). Zugriff am 13.03.2019 unter https://personalmarketing2null.de/wp-content/uploads/2018/09/Social-Media-Personalmarketing-Studie-2018_Gek%C3%BCrzter-Ergebnisbericht.pdf

Reich, K.-H. (2013). *Personalmarketing-Konzeption*. In H. Strutz (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing* (S. 164-178) (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Reti, M. (2012). *Explosive Mischung: Wie können Unternehmen den Weg zum Mitmach-Unternehmen (Enterprise 2.0) meistern?* In B. H. Rath & S. Salmen (Hrsg.), *Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihre Mitmach-Unternehmen!* (S. 57-79). Göttingen: BusinessVillage GmbH.

Rohlender, B. (2018). *Social-Media-Trends 2018*. Zugriff am 13.03.2019 unter <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/180227-Bitkom-PK-Charts-Social-Media-Trends-2.pdf>

Scheller, S. (2018). *Jobs auf Facebook – Praxistest: Was kann die neue Social Media Stellenanzeigen?* Zugriff am 13.03.2019 unter <https://persoblogger.de/2018/05/22/jobs-auf-facebook-praxistest-was-kann-die-neue-social-media-stellenanzeige/>

Taddicken, M. & Schmidt, J.-H. (2017). *Entwicklung und Verbreitung sozialer Medien*. In J.-H. Schmidt & M. Taddicken (Hrsg.), *Handbuch Soziale Medien* (S. 3-22). Wiesbaden: Springer VS.

Weigel, J. & Groß, M (2011). *Einblick: Implementierung einer Karriere-Facebook-Site bei Audi*. In D. Bernauer, G. Hesse, S. Laick & B. Schmitz (Hrsg.), *Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren* (S. 58-61). Köln: Luchterhand.

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2018). *Social Recruiting und Active Sourcing. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018 und der Bewerbungspraxis 2018*. Zugriff am 13.03.2019 unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2018_1_Active_Sourcing_Digital-Version_20180207_ff_A.pdf

Youtube (2019). *Youtube-Presseinhalte*. Zugriff am 13.03.2019 unter <https://www.youtube.com/intl/de/yt/about/press/>

Youtube Bayer Karriere (2019). *Bayer Karriere*. Zugriff am 13.03.2019 unter <https://www.youtube.com/user/BayerKarriere/featured>

Xing (2019). *Daten und Fakten*. Zugriff am 13.03.2019 unter <https://werben.xing.com/daten-und-fakten/>