

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Anna Schröder**

**Erfolgsfaktoren zur Verknüpfung von Social Media Marketing und Employer Branding zur Erschließung des externen Talentmarktes**

**2016**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Erfolgsfaktoren zur Verknüpfung von Social Media Marketing und Employer Branding zur Erschließung des externen Talentmarktes**

Autorin:  
**Frau Anna Schröder**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM13wT1-B**

Erstprüfer:  
**Herr Professor Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:  
**Herr Matthias Malessa**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Social Media Marketing and Employer Branding. Factors of success in order to exploit the external talent market**

author:

**Ms. Anna Schröder**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM13wT1-B**

first examiner:

**Mr. Professor Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Mr. Matthias Malessa**

---

## **Bibliografische Angaben**

Anna Schröder:

Erfolgsfaktoren zur Verknüpfung von Social Media Marketing und Employer Branding zu Erschließung des externen Talentmarktes

Social Media Marketing and Employer Branding. Factors of success in order to exploit the external talent market

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Erfolgsfaktoren zur Verknüpfung von Social Media Marketing und Employer Branding zur Erschließung des externen Talentmarktes“. Es wird der Forschungsfrage nachgegangen, inwieweit Social Media Marketing im Employer Branding den Unternehmen helfen kann dem möglichen Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

# Inhaltsverzeichnis

|  |             |
|--|-------------|
| <b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>                            | <b>V</b>    |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>                         | <b>VII</b>  |
| <b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>                           | <b>VIII</b> |
| <b>VORWORT .....</b>                                       | <b>IX</b>   |
| <b>1 EINLEITUNG.....</b>                                   | <b>1</b>    |
| <b>2 GRUNDLAGEN DER SOCIAL MEDIA.....</b>                  | <b>3</b>    |
| 2.1 BEGRIFFSERKLÄRUNG .....                                | 3           |
| 2.2 ENTWICKLUNG .....                                      | 4           |
| 2.3 AUSWAHL UND BESCHREIBUNG DER SOCIAL-MEDIA-KANÄLE ..... | 6           |
| 2.3.1 <i>Facebook</i> .....                                | 7           |
| 2.3.2 <i>XING</i> .....                                    | 8           |
| 2.3.3 <i>Kununu</i> .....                                  | 9           |
| 2.3.4 <i>LinkedIn</i> .....                                | 9           |
| 2.3.5 <i>Twitter</i> .....                                 | 11          |
| 2.3.6 <i>Videos und Pinterest</i> .....                    | 13          |
| 2.3.7 <i>Webblogs</i> .....                                | 13          |
| 2.4 AUSGESTALTUNG DES SOCIAL-MEDIA-EINSATZES .....         | 15          |
| 2.4.1 <i>Analyse und Monitoring</i> .....                  | 15          |
| 2.4.2 <i>Chancen</i> .....                                 | 16          |
| 2.4.3 <i>Risiken</i> .....                                 | 17          |
| <b>3 GRUNDLAGEN DES EMPLOYER BRANDING .....</b>            | <b>18</b>   |
| 3.1 DIE EMPLOYER BRAND.....                                | 18          |
| 3.1.1 <i>Begriffserklärung</i> .....                       | 18          |
| 3.1.2 <i>Voraussetzungen für eine Employer Brand</i> ..... | 19          |
| 3.1.3 <i>Funktionen der Employer Brand</i> .....           | 21          |
| 3.2 DAS EMPLOYER BRANDING.....                             | 22          |
| 3.2.1 <i>Begriffserklärung</i> .....                       | 22          |
| 3.2.2 <i>Zielsetzung</i> .....                             | 23          |
| 3.2.3 <i>Abgrenzung und Einordnung</i> .....               | 25          |
| 3.2.4 <i>Voraussetzungen</i> .....                         | 26          |
| 3.2.5 <i>Bestandteile</i> .....                            | 27          |
| 3.2.6 <i>Geltungsbereiche</i> .....                        | 29          |
| 3.3 EMPLOYER BRANDING IM UNTERNEHMENSKONTEXT.....          | 31          |
| 3.4 ERFOLGSFAKTOREN DES EMPLOYER BRANDING .....            | 34          |
| 3.4.1 <i>Ermittlung und Auswahl der Faktoren</i> .....     | 34          |
| 3.4.2 <i>Profil- und Differenzierungsgrad</i> .....        | 35          |
| 3.4.3 <i>Glaubwürdigkeit</i> .....                         | 36          |
| 3.4.4 <i>Konsistenz der Botschaft</i> .....                | 36          |
| 3.4.5 <i>Wahrnehmungsintensität</i> .....                  | 37          |

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4 SOCIAL MEDIA ALS INSTRUMENT IM EMPLOYER BRANDING IM EXTERNEN<br/>TALENTMARKT .....</b> | <b>39</b> |
| 4.1 SOCIAL MEDIA UND EMPLOYER BRANDING .....  | 41        |
| 4.2 ERFOLGSFAKTOREN DES EMPLOYER BRANDING IN DER SOCIAL MEDIA.....                          | 43        |
| 4.2.1 <i>Profil- und Differenzierungsgrad</i> .....   | 44        |
| 4.2.2 <i>Glaubwürdigkeit</i> .....  | 44        |
| 4.2.3 <i>Konsistenz der Botschaft</i> .....   | 45        |
| 4.2.4 <i>Wahrnehmungsintensität</i> .....   | 45        |
| 4.3 EINSATZ DER VORGESTELLTEN KANÄLE .....  | 46        |
| 4.4 CHANCEN UND RISIKEN.....  | 49        |
| <b>5 FAZIT .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>   | <b>XI</b> |
| <b>EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG .....</b>   | <b>XX</b> |

---

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Social Media Kanäle in deutschen Unternehmen .....   | 6  |
| Abbildung 2: Nützliche Zwecke der Social Media Plattform LinkedIn .....                                     | 10 |
| Abbildung 3: Nützliche Zwecke der Social Media Plattform Twitter .....                                      | 12 |
| Abbildung 4: Interdependenzen und Auswirkungen einer konsistenten<br>Unternehmensmarke nach Sponheuer ..... | 21 |
| Abbildung 5: Eingliederung des Employer Branding in die Personalwirtschaft.....                             | 23 |
| Abbildung 6: Übersicht über Auswirkungen der Arbeitgebermarke nach Kriegler .....                           | 28 |
| Abbildung 7: Die Geltungsbereiche des Employer Branding .....   | 29 |
| Abbildung 8: Bedeutung von Social Media bei der Jobsuche .....  | 42 |
| Abbildung 9: Geeignete Bereiche für Social Media in Personalabteilungen.....                                | 43 |
| Abbildung 10: Genutzte Social Media Kanäle im Employer Branding .....                                       | 47 |

## **Tabellenverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 1: Verschiedene Definitionsansätze nach Stritzke .....               | 19 |
| Tabelle 2: Qualitätsdimensionen und ihre Erfolgsfaktoren nach Kriegler ..... | 35 |
| Tabelle 3: Abgrenzung strategisches und operatives Controlling .....         | 37 |



## Vorwort

Das Thema „Social Media“ beschäftigte die Verfasserin bereits eine längere Zeit. Durch die Bearbeitung des Social Media Marketings an der Hochschule „Campus M21“ im Modul Marketing konnte dieses Interesse vertieft werden.

Mit ihrem Praxissemester in der Personalabteilung der Allianz Deutschland AG und der anschließenden Anstellung als Werkstudentin in der Personal- und Organisationsentwicklung, wurde das Interesse an dem Thema „Personal“ im Allgemeinen geweckt. Durch die tägliche Arbeit an der Thematik und dem Einbeziehen der Social Media im Unternehmen, kam der Verfasserin die Idee ihre Abschlussarbeit in diesem Bereich zu schreiben.

Bei der Anmeldung der Arbeit wurde von dem Erstprüfer, Herr Professor Wiedemann, schließlich Herr Matthias Malessa als Zweitprüfer vorgeschlagen. Dank der Anregungen und Hilfestellungen von Herrn Malessa zu dem Thema, war es der Verfasserin möglich die Arbeit fertig zu stellen, hierfür möchte die Autorin herzlich bedanken. Sie fühlt sich geehrt, dass er ihre Arbeit betreut hat.

Die neutrale Sichtweise der Eltern, Maria-Estrella und Jörg Schröder, waren während der Bearbeitung war ebenfalls sehr hilfreich. Beide arbeiten nicht im Personalbereich und konnten dadurch als „Unwissende“ allgemeine Fragen zu dem Thema der Arbeit stellen. Ebenso konnte die Studentin Themen aus ihrer Tätigkeit bei der Allianz Deutschland AG mit in der Arbeit verwenden. Dadurch war es der Verfasserin, möglich die Arbeit für Außenstehende verständlicher zu gestalten.

Das Verfassen der Arbeit hat das Interesse der Verfasserin weiter für die Arbeit im Personalmanagement verstärkt und beabsichtigt in einem Masterstudium an dieses Wissen anknüpfen und weiter zu vertiefen.

# 1 Einleitung

Die Jugendgeneration von 2016 wird mit verschiedenen Namen wie beispielsweise „Digital Natives“ oder „Liquid Youth“ gekennzeichnet. Unabhängig von Bezeichnungen und Usergewohnheiten stellen die heutigen Jugendlichen die zukünftigen, wichtigen Mitarbeiter der Unternehmen dar.

In Zeiten des gegenwärtigen vieldiskutierten Fachkräftemangels stellen sie eine wesentliche Ressource für den Erfolg der Unternehmen in den nächsten Jahren dar. Ende 2015 hat eine Untersuchung der Agentur für Arbeit zu dem Ergebnis geführt, dass zum derzeitigen Zeitpunkt kein flächendeckender Fachkräftemangel in Deutschland vorliegt, sie lieferte jedoch keine Prognose für die nächsten Jahre.<sup>1</sup> Auch wenn derzeit kein flächendeckender Mangel an Fachkräften zu spüren ist, so gibt es ihn bereits in einigen Branchen.

Der Mangel an geeignetem Personal hat vor allem zwei Gründe: den **Generationenwechsel** und die **demografischen Veränderungen**.

In der Trendstudie „YOUTH ECONOMY. Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts“, veröffentlicht vom Zukunftsinstitut in 2015, wird die Thematik des Generationswechsels und die Auswirkungen der neuen Generation auf den Arbeitsmarkt beschrieben. Es wird die Meinung vertreten, dass die Gesellschaft immer älterer wird, gleichzeitig die Leitbilder und Ansprüche sich stark verändern und immer jugendlicher werden. Der Begriff der Jugend, kann nicht einheitlich eingegrenzt werden, er stellt vielmehr einen komplexen Begriff dar. Neben der Abgrenzung scheint auch die vorherrschende Komplexität innerhalb der Gesellschaft zuzunehmen. Die Vernetzung der Gesellschaft mit den dazugehörigen Elementen einer solchen gewinnen an Bedeutung.<sup>2</sup> Vernetzung beschreibt dabei allgemein die Verknüpfung einzelner Elemente in komplexen Systemen.<sup>3</sup>

Mitarbeiter sind traditionell eine wichtige Ressource für Unternehmen gewesen, mit den Veränderungen gewinnen sie noch mehr an Bedeutung. Personalabteilungen versuchen sich darüber Klarheit zu verschaffen, wie und wo sie ihre zukünftigen potenziellen Arbeitnehmer ansprechen beziehungsweise gewinnen können. Die Veränderungen innerhalb der Generationen führt, intern wie extern, zunehmend zu einem Wandel in der Unternehmenskommunikation. 2015 wurden in Deutschland 187 Personalverantwortliche darüber befragt, wie ihr jeweiliges Unternehmen auf den Fachkräftemangel reagiert. Dabei gaben 35% bei der Aussage „Wir überdenken unsere allgemeine digitale Kommunikationsstrategie“ „trifft voll zu“ an.<sup>4</sup>

Digitale Kommunikation bringt in 2016 vor allem die Nutzung von „Social Media“ mit sich. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl sozialer Netzwerke und auch Unternehmen erkennen zunehmend ihre Bedeutung Unternehmen beginnen zu überlegen, wie sie diese Social-Media-Kanäle für

---

<sup>1</sup> vgl. Bundesagentur für Arbeit, Statistik/ Arbeitsmarktberichterstattung, 2015, 6

<sup>2</sup> vgl. Zukunftsinstitut, 2015, 4

<sup>3</sup> vgl. [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 31.05.2016]

<sup>4</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 31.05.2016]

ihre Zwecke nutzen und dadurch einem vorhandenen oder bevorstehenden Fachkräftemangel entgegen wirken können.

Als einen weiteren wichtigen Aspekt in der genannten Umfrage wurde das Employer Branding als Reaktion auf den Fachkräftemangel genannt. Dabei handelt es sich um die „identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“.<sup>5</sup> Die Personaler gaben dabei unter anderem an, dass sie eine ausgearbeitete Strategie haben und sie somit ihre Kompetenz für Employer Branding und Recruiting stärken.<sup>6</sup> Unternehmen erachten diesen Aspekt im Wettbewerb um zukünftige Fachkräfte als wichtig

Es lässt sich gut erkennen, dass die Verknüpfung der digitalen Kommunikation durch Social Media mit dem Employer Branding eine gute Symbiose und Strategie für Unternehmen sein kann.

Die Wichtigkeit sowie die Begrifflichkeit und der Einsatz der möglichen Vernetzungsalternativen werden in der Arbeit dargestellt. Dafür wird zunächst der Begriff „Social Media“ mit seinen unterschiedlichen Kanälen erklärt. Im zweiten Teil der Arbeit wird das Employer Branding mit der einhergehenden Employer Brand vorgestellt. Des Weiteren wird erörtert, wie die zwei Disziplinen miteinander verknüpft sind und welche Erfolgsfaktoren des Employer Branding in das Setting übertragen werden können und welche Chancen und Risiken sich dadurch für die Unternehmen ergeben. Schlussendlich wird im Fazit ein Resümee gezogen und eine These erstellt, wie nützlich der Einsatz von Social Media im Employer Branding für Unternehmen sein kann.

---

<sup>5</sup> Kriegler, 2012, 23

<sup>6</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 31.05.2016]

## 2 Grundlagen der Social Media

Social Media ist aktuell eines der wichtigsten Instrumente der Kommunikation. Im folgenden Kapitel werden der Begriff, die Entwicklung, die Grundlagen und Abgrenzung näher erklärt, verschiedene Social-Media-Kanäle beschrieben und der derzeitige Social-Media-Einsatz dargestellt.

### 2.1 Begriffserklärung

Durch die ständige Verbreiterung des Mediums Internet, lokal, regional und global, ist auch die Bedeutung der Social Media im alltäglichen Leben angestiegen und fast nicht mehr aus dem Alltag der Internetnutzer im Generellen wegzudenken.<sup>7</sup> Im Juni 2015 nutzten weltweit ungefähr 3,2 Milliarden Personen das Internet.<sup>8</sup> Die Steigerung gegenüber 2014 mit 2,06 Milliarden Nutzern ist für den geringen Zeitraum deutlich zu sehen.<sup>9</sup> Der Begriff „Social Media“ ist schwer einzugrenzen oder genauestens zu definieren, da man in der wissenschaftlichen Literatur viele verschiedene Definitionen dafür finden kann und der Bereich sich nicht nur hinsichtlich Nutzeranzahl, sondern auch bezüglich der Angebotspalette stetig erweitert. Deswegen wird zuerst die Bezeichnung des neuen Internets, das Web 2.0, abgegrenzt und anschließend auf Social Media eingegangen.

Das Internet wird im Jahr 2016 als das Web 2.0 bezeichnet und stellt die Weiterentwicklung des früheren Web 1.0 dar. Unter dem Begriff wird keine grundlegend neue Art von Anwendungen oder Technologien verstanden, er beschreibt eine in sozio-technischer Hinsicht veränderte Nutzung des Internets.<sup>10</sup> Der Begriff wurde dabei von dem amerikanischen Verleger Tim O'Reilly populär gemacht. Darauf wird im Abschnitt 2.2 „Entwicklung“ genauer eingegangen. Kilian, Hass und Walsh gehen in ihrem Artikel „Grundlagen des Web 2.0“ ebenfalls näher auf den Begriff ein. Ihrer Ansicht nach hat es viele Nutzer dazu gebracht, aktiv Inhalte im Netz zu gestalten und nicht mehr lediglich passiv Informationen daraus zu ziehen.<sup>11</sup>

Dies bringt uns zur Social Media, welches mit „Sozialen Medien“ übersetzt wird.

Allgemein betrachtet ist Social Media die Gesamtheit der digitalen Technologien und Medien wie soziale Netzwerke oder auch Weblogs, über welche Nutzerinnen und Nutzer miteinander kommunizieren und Inhalte austauschen können.<sup>12</sup> Ziele von Social Media können je nach Zielgruppe unterschiedlich sein. Ziele und Merkmale werden im Wirtschaftslexikon Gabler wie folgt

---

<sup>7</sup> vgl. Köcher/ Bruttel, 2011, 10

<sup>8</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>9</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>10</sup> [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 16.05.2016]

<sup>11</sup> vgl. Kilian/ Hass/ Walsh, 2008, 4

<sup>12</sup> vgl. [www.duden.de](http://www.duden.de), [Stand 12.05.2016]

beschrieben: „Mit Hilfe von sozialen Medien kann man sich austauschen, etwa unter Privatpersonen oder unter Mitarbeitern. Man kommuniziert, man arbeitet und gestaltet zusammen, wobei Text, Bild und Ton verwendet werden. Man kann sich als Unternehmen mit Kunden vernetzen, zum Zweck des Marketings, der Marktforschung, des Kundensupports und -feedbacks sowie des Crowdsourcings, oder als Verwaltung mit Bürgern, zum Zweck der Information und der Partizipation. Auch der HR-Bereich profitiert, indem er sich über Bewerber informiert und Mitarbeiter akquiriert. (...)“<sup>13</sup> HR-Bereich bedeutet in diesem Zusammenhang Human Resource, was sich auf das Personalmanagement bezieht.

Laut Marcel Bernet, Autor des Buches „Social Media in der Medienarbeit: Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook und Co“, steht die Menschheit am Anfang einer Entwicklung. Er hält fest, dass bereits Anfang 2010 wöchentlich 3,5 Milliarden Nachrichten, Links oder Videos auf Facebook geladen und täglich 25 Millionen Kurznachrichten über Twitter abgesetzt wurden. Ihm zufolge erfährt Social Media eine ähnliche Entwicklung wie andere frühere Medien und die Entwicklung wird weiter fortschreiten. Auch wenn sich der Begriff wahrscheinlich verändert haben wird, wird die grundlegende Veränderung der Kommunikation hin zu mehr Mitwirkung und Dialog bleiben.<sup>14</sup>

Nach Schmidt basiert Social Media auf einer medien- und informationstechnologischen Infrastruktur. Jedoch fügen sie noch zwei weitere Elemente hinzu. Zum einen erleichtern sie Informationen jeglicher Art im Internet zugänglich zu machen und zu bearbeiten. Zum Anderen ermöglichen sie zusätzlich den Austausch mit anderen Nutzern und bringen dadurch dialogische Merkmale mit ins Spiel.<sup>15</sup>

Zu den bekanntesten und beliebtesten Social-Media-Kanälen gehören Facebook, Twitter, Pinterest und LinkedIn in Deutschland. Dies wird von einer Statistik vom vierten Quartal 2015 belegt. Dort ist Facebook mit 38% vor Twitter (7%), Pinterest (4%) und LinkedIn (3%). Die in der Statistik aufgeführten Social-Media-Messenger Whatsapp und Facebook Messenger sowie die für Unternehmen uninteressanteren Plattformen Skype, Google+, Instagram und Snapchat wurden dabei nicht berücksichtigt.<sup>16</sup>

## 2.2 Entwicklung

Das Suffix „2.0“ kommt aus der Sprache von Software-Entwicklern und bezeichnet eine neue, erweiterte und verbesserte Version eines Programms. Es handelt sich um eine neuartige und eine verbesserte Version des „Web 1.0“, welches Ende der 1990er Jahre bis zum Platzen der New-Economy-Blase in 2000 vorherrschte.<sup>17</sup>

Schmidt drückte diese Entwicklung wie folgt aus: „Augenscheinlich hat sich in den vergangen

---

<sup>13</sup> vgl. [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 12.05.2016]

<sup>14</sup> vgl. Bernet, 2010, 9f

<sup>15</sup> vgl. Schmidt, 2013, 10

<sup>16</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 05.06.2016]

<sup>17</sup> vgl. Schmidt, 2013, 15

Jahren das Gefüge öffentlicher Kommunikation verändert. Doch die sozialen Medien der Gegenwart setzen nur eine längere Tradition der Medienentwicklung fort. Denn bereits in den 1990er Jahren zeichnete sich ab, dass das Internet an die Seite der Massenmedien Radio, Fernsehen oder Zeitung tritt. Als Universalmedium bietet es zudem auch Kanäle zur synchronen oder zeitversetzten interpersonalen Kommunikation und erlaubt Formen der Mensch-Maschine-Interaktion. (...) Doch erst in den 2000er Jahren hat sich, auch dank immer leistungsfähigerer Breitbandverbindungen und günstiger „Flatrate“-Tarife, das multimediale Internet etabliert.<sup>18</sup>

In der Literatur ist man sich einig, dass das Web 2.0 und Social Media die neueste Art der zwischenmenschlichen Kommunikation ist. Es ist ein neues Medium, welches ergänzend zu den bereits vorhandenen Kanälen wie Radio und Printmedien hinzustößt, diese aber nicht vollkommen ersetzen wird.

Die anderen Kanäle werden jedoch teilweise ersetzt. Denn im Gegensatz zu diesen ist es den Nutzern durch die sozialen Medien möglich eine wechselseitige Kommunikation zu betreiben und in den Austausch und Dialog mit anderen Usern zu treten.

---

<sup>18</sup> Schmidt, 2013, 9

## 2.3 Auswahl und Beschreibung der Social-Media-Kanäle

Social Media setzt sich aus einer Vielzahl verschiedener Kanäle beziehungsweise Instrumente zusammen. Im Jahr 2015 wurde in deutschen Unternehmen eine Umfrage zu den verschiedenen Kanälen von Social Media durchgeführt. Die befragten Unternehmen mussten dabei angeben, welche Social Media Kanäle von ihnen genutzt werden.

Die folgende Abbildung stellt die Ergebnisse dar:

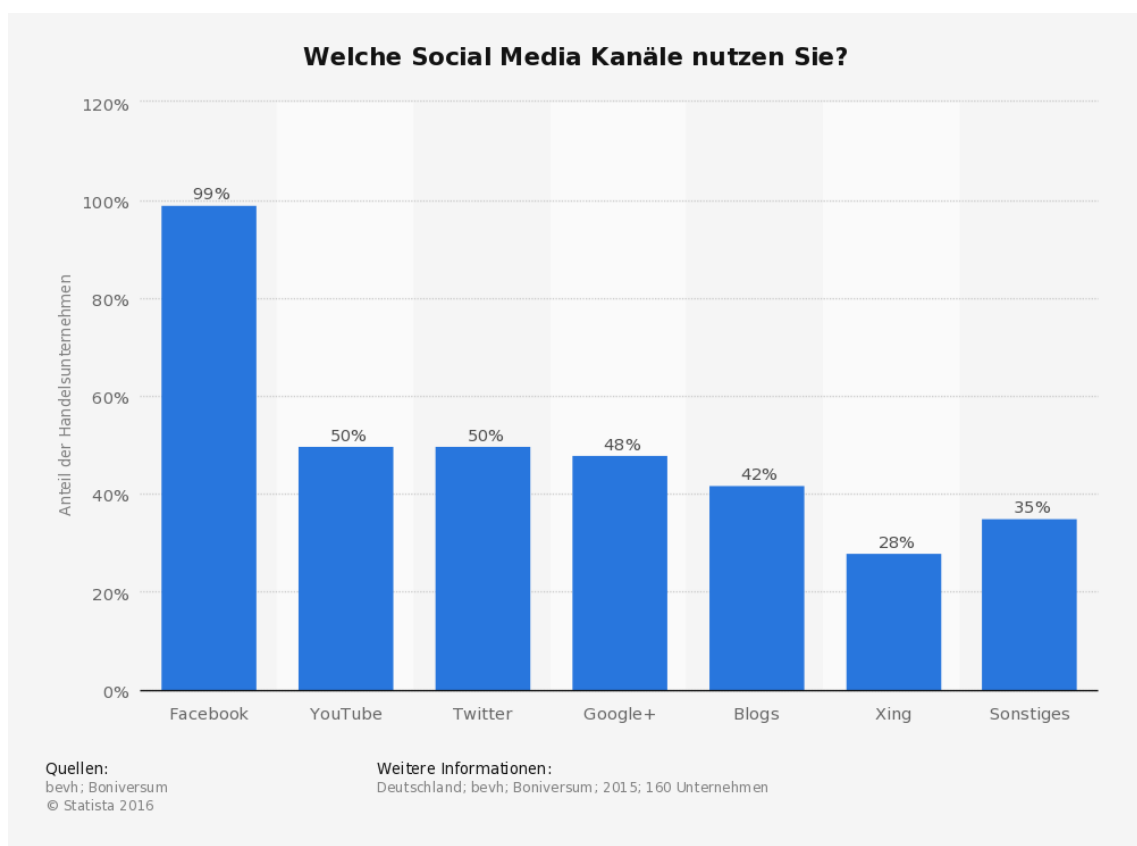


Abbildung 1: Social Media Kanäle in deutschen Unternehmen<sup>19</sup>

Die Statistik zeigt auf, dass Facebook im Umfragezeitpunkt bei der Nutzung in deutschen Unternehmen ganz klar an erster Stelle stand. Mit 99% lag es dabei vor den Kanälen Youtube (50%) und Twitter (50%). Auch gut zu erkennen ist, dass die Business Plattform XING mit 28% nicht so oft verwendet wurde.

<sup>19</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 10.05.2016]

Im Zuge dieser Arbeit wird auf die im Jahr 2016 wichtigsten Kanäle des Personalmanagements eingegangen. Dazu gehören auch die in der Statistik abgebildeten Plattformen Facebook, Youtube, Twitter, Blogs und XING. Diese und weitere Kanäle werden nachfolgend definiert und zunächst allgemein beschrieben.

### 2.3.1 Facebook

Facebook stellt einen der wichtigsten und am meisten benutzten Social-Media-Kanäle dar. Einer aktuellen Statistik vom Januar 2016 zufolge benutzen in Deutschland 27 Millionen Personen aktiv Facebook.<sup>20</sup> In seinem Buch aus 2012 veröffentlichte Bärman Ergebnisse einer Studie aus 2011 welche besagt, dass geschätzte 81% der Studenten, 82% der Fachkräfte und 73% der Young Professionals Facebook nutzen.<sup>21</sup> Des Weiteren beschreibt er, dass die Nutzung von Youtube mit 93% Studenten und 91% Fachkräfte, jedoch stärker ausgeprägt war als die der derzeitigen Nummer 1 Facebook.<sup>22</sup>

Young Professionals ist ein relativ neuartiger Begriff. Er kommt aus dem Englischen und bedeutet „junge Professionelle“. Damit sind junge Talente mit akademischer Laufbahn gemeint. In der wissenschaftlichen Literatur ist der Begriff aufgrund der Neuartigkeit nicht schriftlich definiert. Deswegen wird „Young Professionals“ an dieser Stelle nicht genau definiert. Dadurch handelt es sich an dieser Stelle nur um eine allgemeine Beschreibung auf Basis der wörtlichen Übersetzung.

Weltweit hatte Facebook laut einer Statistik von Statista im ersten Quartal 2016 eine tägliche aktive Nutzerzahl von ungefähr 1.090 Millionen Nutzern.<sup>23</sup>

Laut Bärman liegen die Stärken von Facebook bei der authentischen Wahrnehmung, Image und Außendarstellung eines Unternehmens. Eine Studie der Wiesbadener Business School und der Managementberatung Embrander zeigte, dass sich 39% der Studenten und 36% der Fach- und Führungskräfte durch eine Facebook-Seite angesprochen fühlen und diese die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erhöht. Diese Ergebnisse der Studie veröffentlichte Bärman 2012 in seinem Werk.<sup>24</sup>

Diese Facebook-Seiten werden auch Karriere-Fanpages genannt. Sie sind für eine wechselseitige Kommunikation zwischen Unternehmen und Nutzern von hoher Bedeutung. Dieser Kommunikationsaustausch kann durch Posting des Unternehmens oder durch den Austausch mit Lesern und Besuchern der Seite geschehen. Dadurch kommt es zu zwei Arten der Kommunikation. Einmal eine einseitige Kommunikation des Unternehmens und durch den Austausch mit den potenziellen Mitarbeitern oder generellen Interessenten kommt es zu einem zweiseitigen

---

<sup>20</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 24.05.2016]

<sup>21</sup> vgl. Bärman, 2012, 68

<sup>22</sup> vgl. Bärman, 2012, 68

<sup>23</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 24.05.2016]

<sup>24</sup> vgl. Bärman, 2012, 71



Dialog.

Facebook wirbt klar damit, dass man anhand einer Seite auf Facebook seine Kunden besser und dadurch mehr Kunden erreichen kann.<sup>25</sup>

### 2.3.2 XING

Hierbei handelt es sich um ein berufliches Netzwerk, welches im ersten Quartal in 2016 in der DACH Region 10,6 Millionen Nutzer hatte.<sup>26</sup> Als DACH Region werden Deutschland, Österreich und die Schweiz bezeichnet.

Die Mitglieder stammen laut Aussage von XING vor allem aus kleineren Unternehmen. Dies belegt eine Statistik auf der Webseite vom Januar 2016. Dort ist zu sehen, dass 32% der Mitglieder in Unternehmen mit einer Anzahl von 1-50 Mitarbeitern arbeiten. 51% gaben an, dass sie in Unternehmen mit einer Größe von 51 bis 500 Mitarbeitern arbeiten.<sup>27</sup> Dadurch kann man sehen, dass ein großer Teil der Mitglieder in kleinen beziehungsweise mittelständischen Unternehmen arbeiten.

Das Netzwerk richtet sich laut Bärmann vor allem an die Professionals mit Berufserfahrung.<sup>28</sup> Es vereint dabei die Vorzüge anzeigengestützter Personalsuche mit Web-2.0-Funktionalität und bietet dabei andere Möglichkeiten an Dialogchancen zwischen dem Arbeitgeber und den potenziellen Mitarbeitern.<sup>29</sup>

Eine Lösung für die Personalbeschaffung anhand von XING ist das von ihnen durchgeführte E-Recruiting. Die angebotenen Tools sind dabei XING TalentManager, XING Stellenanzeigen, XING Projekte, Employer Branding Profil, eqipia EmpfehlungsManager und Recruiter Trainings.<sup>30</sup> Im März 2015 gab es bereits über 208.000 Unternehmensseiten auf XING und die Zugriffe auf Employer-Branding-Profilen erhöhten sich laut Angaben des Unternehmens um mehr als das 20-fache im Vergleich zu Basisprofilen.<sup>31</sup>

Als zusätzliches Angebot bietet XING zudem Online-Seminare und individuelle Trainings an. Damit bieten sie den Unternehmen die Chance, sich mit professioneller Hilfe mit den Social Media vertraut zu machen und auszuloten, wie man Fach- und Führungskräfte optimal und zielgruppengerecht anspricht.<sup>32</sup>

---

<sup>25</sup> vgl. [www.facebook.com](http://www.facebook.com), [Stand 02.06.2016]

<sup>26</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 28.06.2016]

<sup>27</sup> vgl. [www.recruiting.xing.com](http://www.recruiting.xing.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>28</sup> vgl. Bärmann, 2012, 48

<sup>29</sup> vgl. Dannhäuser/Chikato, 2014, 34

<sup>30</sup> vgl. [www.recruiting.xing.com](http://www.recruiting.xing.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>31</sup> vgl. [www.recruiting.xing.com](http://www.recruiting.xing.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>32</sup> vgl. [www.recruiting.xing.com](http://www.recruiting.xing.com), [Stand 28.05.2016]

### 2.3.3 Kununu

Bei Kununu handelt es sich um ein Online-Bewertungsportal, welches in Österreich gegründet wurde. Dabei können Mitarbeiter aus Deutschland, Schweiz und Österreich Bewertungen und Kommentare zu ihren Unternehmen abgeben und werden damit zu „Botschaftern“. Durch diese Bewertungen geben sie anderen Nutzern nützliche Informationen über Arbeitsklima, Benefits und Betriebsklima.<sup>33</sup> Es funktioniert dabei wie eine Hotelbewertungsplattform für die Reiseplanung.<sup>34</sup>

Auf der Seite kann man anonym über die Vor- und Nachteile des Arbeitgebers berichten und Erfahrungsberichte teilen. Nutzer dieser Plattform sind aktuelle und ehemalige Mitarbeiter, aber auch Auszubildende, Praktikanten und Bewerber.<sup>35</sup> Auch für das Employer Branding ist die Webseite geeignet, denn man hat auf der Plattform die Möglichkeit in Verbindung mit XING ein kostenpflichtiges Unternehmensprofil anzulegen und dadurch potenzielle Mitarbeiter noch besser auf sich aufmerksam zu machen.<sup>36</sup>

Mittlerweile wurde das Unternehmen hinter Kununu von der Businessplattform XING aufgekauft, was Grundlage für das gemeinsam angebotene Employer Branding Profil ist.<sup>37</sup>

### 2.3.4 LinkedIn

Wie XING ist auch LinkedIn ein berufliches Netzwerk, welches sich an Professionals wendet.<sup>38</sup> Im Vergleich mit dem Konkurrenten hat es jedoch weltweit mehr Mitglieder. Im ersten Quartal 2016 waren es 433 Millionen Mitglieder.<sup>39</sup> LinkedIn behauptet, das größte Talent-Netzwerk der Welt zu sein.<sup>40</sup> Die Plattform bietet den Mitgliedern die Möglichkeit, über ein eigenes Profil neue berufliche Kontakte zu knüpfen, sich über branchenspezifische Neuigkeiten zu informieren und Fachwissen mit anderen Mitgliedern und Branchenexperten auszutauschen.<sup>41</sup>

Auch Unternehmen können die Seite gut für ihre Zwecke nutzen. Unter „Lösungen für die Personalbeschaffung“ werden verschiedene Produkte vorgestellt. Diese sind Tools für Recruiter, Stellenmarkt, Karriereseiten und Work with us.<sup>42</sup>

In ihrer Online-Broschüre stellt LinkedIn die einzelnen Funktionen des Recruiting-Tools vor. Durch dieses hat man bei LinkedIn die Möglichkeit, eine erweiterte Kandidatensuche durchzuführen, jeden Kandidaten zu kontaktieren und die eigene Kandidaten-Pipeline zu verwalten. Zu

---

<sup>33</sup> vgl. [www.kununu.com](http://www.kununu.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>34</sup> vgl. [www.corporate.xing.com](http://www.corporate.xing.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>35</sup> vgl. Reuter, 2015, 253f

<sup>36</sup> vgl. [www.corporate.xing.com](http://www.corporate.xing.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>37</sup> vgl. [www.corporate.xing.com](http://www.corporate.xing.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>38</sup> vgl. Bärmann, 2012, 48

<sup>39</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>40</sup> vgl. [www.business.linkedin.com](http://www.business.linkedin.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>41</sup> vgl. Brickwedde, 2014, 93

<sup>42</sup> vgl. [www.business.linkedin.com](http://www.business.linkedin.com), [Stand 28.05.2016]

den Suchfunktionen gehört unter Anderem das Einschränken mit Filtern wie beispielsweise Stellenbezeichnung oder Abschluss. Zudem kann man die Suchanfrage oder ein Projekt speichern, wodurch LinkedIn die Suche täglich durchführt und die jeweiligen Kandidaten vorstellt. Die Kandidaten kann man dann direkt über die Funktion der InMail kontaktieren. Die Social-Media-Plattform wirbt damit, dass die Antwortquote dadurch dreimal höher ist als bei E-Mails. Sie geben zusätzlich den Tipp, dass das Unternehmen eine persönliche Nachricht schreiben könne, damit der mögliche Kandidat auf das Unternehmen und die jeweilige Stelle aufmerksam wird. Die dritte Funktion sind sogenannte „Pipelines“. In diesen Ordner kann man Kandidaten speichern, Erfolgskriterien festlegen und Leistungsträger prüfen.<sup>43</sup> Durch diese Funktionen ist LinkedIn für das Personalmanagement wichtig. Dies wird auch anhand der folgenden Abbildung erkennbar.

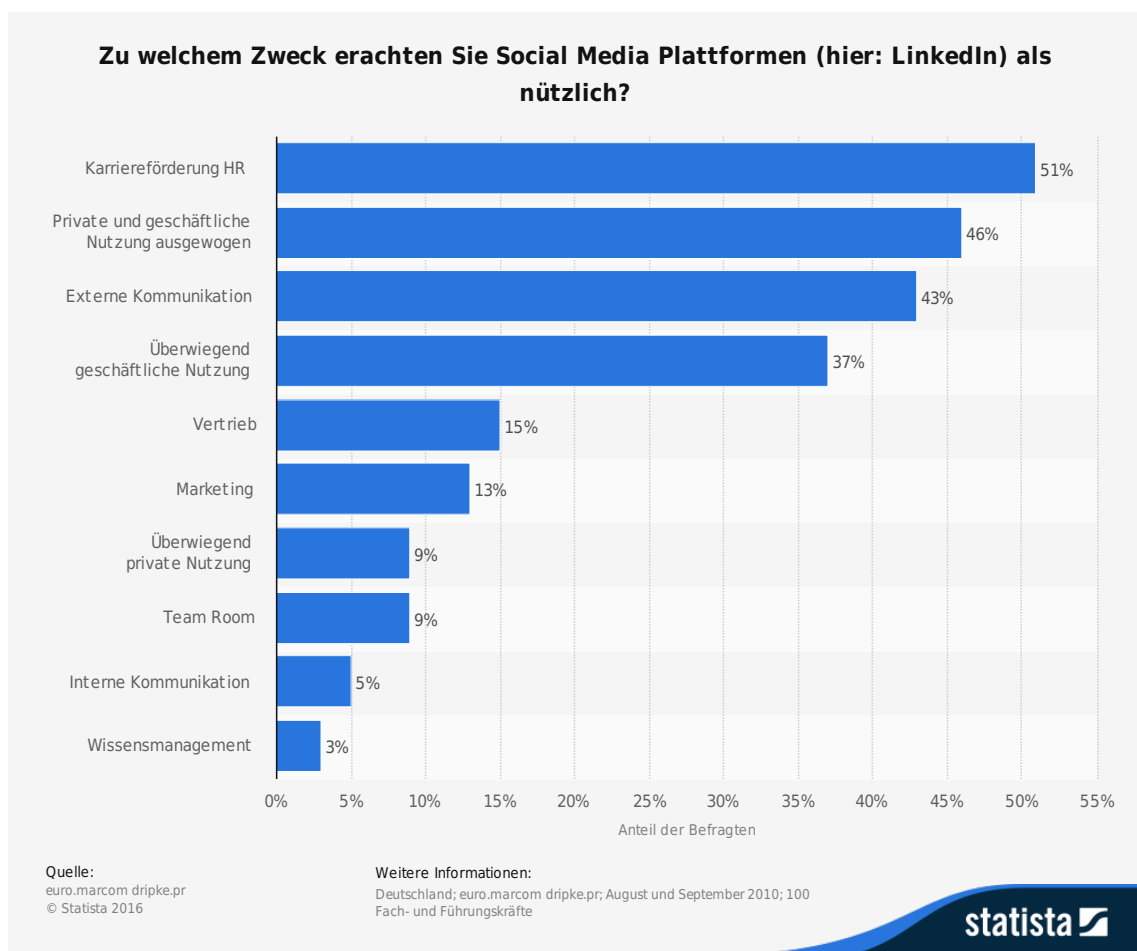


Abbildung 2: Nützliche Zwecke der Social Media Plattform LinkedIn<sup>44</sup>

<sup>43</sup> vgl. [www.business.linkedin.com](http://www.business.linkedin.com), [Stand 28.08.2016]

<sup>44</sup> [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 10.05.2015]

Wie man an der Statistik vom September 2010 gut erkennen kann, stand bei LinkedIn auch vor sechs Jahren schon vor allem die Karriereförderung mit 51% im Vordergrund. Dadurch ist es vor allem im Personalmanagement ein sehr wichtiges und effektives Instrument. Auch die wichtige Komponente der externen Kommunikation ist hier aufgeführt. Diese wird vor allem dazu gebraucht, um die möglichen Interessenten auf dem externen Talentmarkt anzusprechen. Daraus ist zu schließen, dass das Portal LinkedIn vor allem für das externe Employer Branding beziehungsweise das Recruiting benötigt wird.

### 2.3.5 Twitter

„Mikroblogging ist eines der gegenwärtig am stärksten diskutierten Themen im Internet. Die zunehmende Verbreitung von Diensten wie z.B. Twitter zur Teilung von Informationen mit anderen Anwendern, lässt die Frage aufkommen, welchen Herausforderungen Unternehmen gegenüberstehen und welchen potenziellen Nutzen sie daraus ziehen können.“<sup>45</sup>

Mikroblogs definieren sich wie folgt: „Das Wort Blog ergibt sich aus dem Endbuchstaben des Wortes Web und der Anfangssilbe des Wortes Logbuch. Gemeint ist damit ein ins Internet gestelltes Tagebuch, das von den Bloggern geführt wird. Mikro kommt aus dem Griechischen und bedeutet klein. Unter Mikroblogging versteht man also einen „verkleinerten Blog“, der kleinste Informationseinheit mit bis zu 140 Zeichen veröffentlicht.“<sup>46</sup>

Twitter ist ein also weiterer „Ausdruck“ der heutigen Echtzeitkommunikation durch die Social Media, welches dabei im Gegensatz zu anderen Kanälen auf 140 Zeichen beschränkt ist.

Im ersten Quartal 2016 weist Twitter eine monatliche aktive Nutzerzahl von ungefähr 310 Millionen Nutzern auf.<sup>47</sup>

Auch wenn Twitter im Gegensatz zu anderen Social-Media-Kanälen keine expliziten Tools für das Recruiting oder Employer Branding anbietet, kann es von Unternehmen durchaus für Business-Zwecke verwendet werden. Denn man hat auch hier die Möglichkeit, eine Unternehmensseite einzurichten.

Diese Nutzungsmöglichkeiten werden von Twitter auf ihrer Seite „Twitter für Unternehmen“ vorgestellt. Dazu gehören unter anderem die Funktionen: „Website-Traffic“, „Relevante Follower“ und „Mehr App-Downloads“.<sup>48</sup>

Dass Twitter nicht vorrangig für das Personalmanagement beziehungsweise Recruiting und Employer Branding benutzt wird, kann man in der nächsten Abbildung gut erkennen. Bei der Befragung, welche von 2010 durchgeführt wurde, wurden Fach- und Führungskräfte zur Nutzung von Twitter interviewt. Auch Ende 2015 ist Twitter in Personalabteilungen kein gefragtes

---

<sup>45</sup> Fischer, 2010, 137

<sup>46</sup> [www.hs-karlsruhe.de](http://www.hs-karlsruhe.de), [Stand 10.05.2016]

<sup>47</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 24.05.2016]

<sup>48</sup> vgl. [www.business.twitter.com](http://www.business.twitter.com), [Stand 28.06.2016]

Tool für das Recruiting. Zu diesem Zeitpunkt gaben 72% der befragten Personaler an, es nicht für die Personalgewinnung zu benutzen.<sup>49</sup>

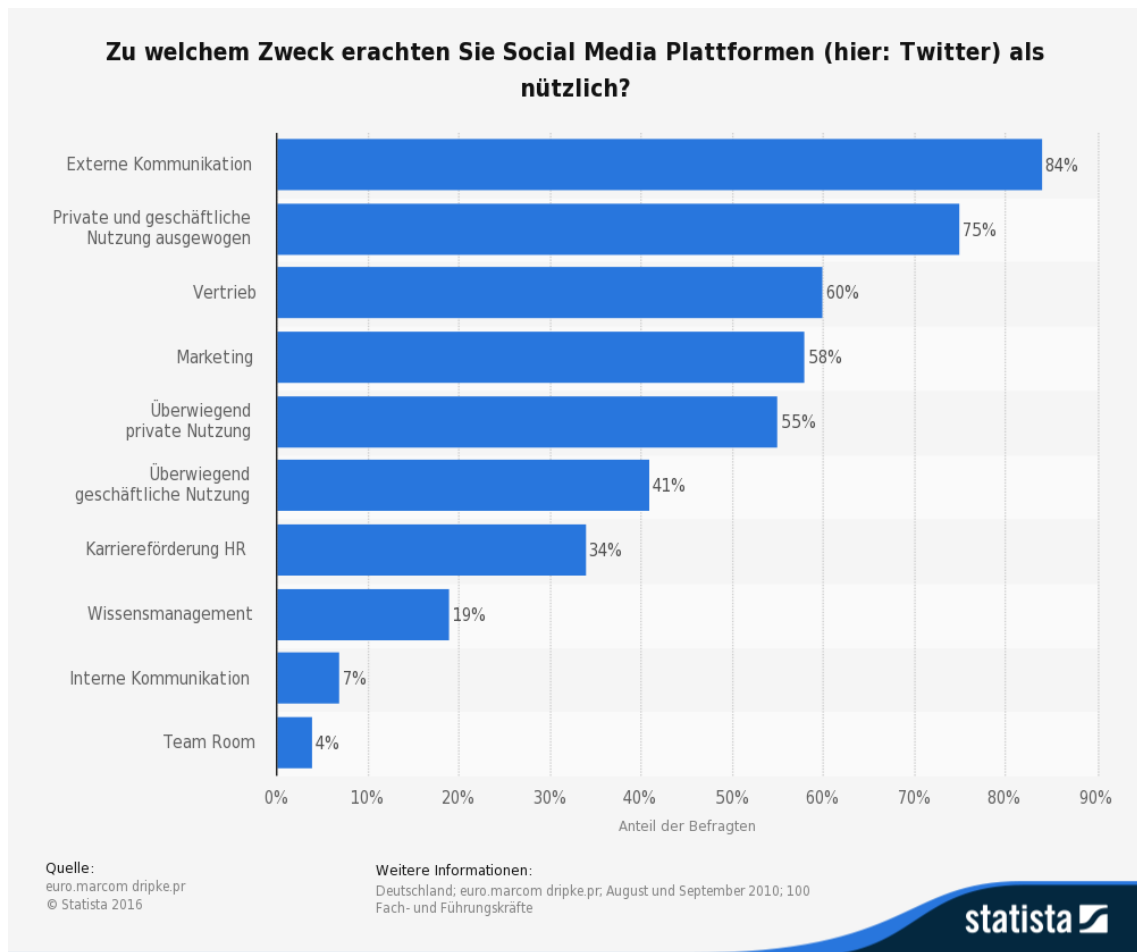


Abbildung 3: Nützliche Zwecke der Social Media Plattform Twitter<sup>50</sup>

Die Statistik zeigt, dass 2010 das primäre Ziel von Twitter nicht die Karriereförderung darstellte, aber es mit 34% doch ein wesentlich genutzter Kanal im Personalmanagement war. Bei Twitter ist der Hauptzweck die externe Kommunikation. Diese kann privater, aber auch geschäftlicher Natur sein. Die externe Kommunikation von Unternehmen ist vor allem bei der Ansprache der potenziellen neuen Mitarbeiter wichtig. Daraus kann man schließen, dass sich Twitter im Personalmanagement und somit beim Employer Branding anhand der externen geschäftlichen Ansprache vor allem auf den externen Talentmarkt bezieht. Damit ist es durchaus ein Instrument, um potenzielle neue Kunden beziehungsweise Arbeitnehmer anzusprechen.

<sup>49</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>50</sup> [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 10.05.2016]

### 2.3.6 Videos und Pinterest

Durch Videos, wie beispielsweise via Youtube, aber auch mit der neuartigen Plattform Pinterest lassen sich vor Allem Menschlichkeit, Ehrlichkeit und Gefühl gut transportieren.<sup>51</sup>

Diese Eindrücke können durch - eventuell nur scheinbar - nicht inszenierte Szenen übermittelt werden, in denen man beispielsweise Menschen, also potenzielle Kollegen, darstellt. Videos können ein reales beziehungsweise ideales Bild vom möglichen Arbeitgeber vermitteln und Einblicke in die Unternehmenskultur geben, wichtige Informationen zu Stellen anbieten und auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet werden.<sup>52</sup>

### 2.3.7 Weblogs

Der Begriff setzt sich aus den Wörtern „web“ und „log“ zusammen. Diese Erklärung nahmen Ceyp und Scupin aus dem Buch „Web 2.0“ von Alby. Frei übersetzt bedeutet diese Bezeichnung das „Logbuch des Netzes“.<sup>53</sup> „Ein Blog umfasst letztendlich regelmäßig erscheinende Texte, welche allen Internetusern oder einem bestimmten Leserkreis online zur Verfügung gestellt werden.“<sup>54</sup>

Blogs zählen zu den ersten Schritten in Richtung Social Media, da sie bereits in den 90er Jahren vorkamen.<sup>55</sup>

Auch bei Blogs gibt es mehrere verschiedene Plattformen. Die am meisten benutzten sind Bärmann zufolge Blogger, WordPress und Tumblr.<sup>56</sup> Tumblr beispielsweise hatte im März 2016 eine Anzahl von 282,1 Millionen Blogs.<sup>57</sup>

Zwar sind die meisten Weblogs privater Natur, die Zahl der unternehmerischen Blogs wächst jedoch. Zu diesen gehören auch die Corporate Blogs.<sup>58</sup>

Bärmann definiert diese so: „Corporate Blogs ermöglichen eine direkte, ungefilterte und dialogorientierte Kommunikation mit wichtigen Stakeholdern.“<sup>59</sup>

---

<sup>51</sup> vgl. Bärmann, 2012, 119

<sup>52</sup> vgl. Bärmann, 2012, 119

<sup>53</sup> vgl. Ceyp/Scupin, 2013, 23

<sup>54</sup> Ceyp/Scupin, 2013, 24

<sup>55</sup> vgl. Bärmann, 2012, 132

<sup>56</sup> vgl. Bärmann, 2012, 132

<sup>57</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 28.05.2016]

<sup>58</sup> vgl. Bärmann, 2012, 132

<sup>59</sup> Bärmann, 2012, 133

Diese haben im Vergleich zu Unternehmenswebseiten ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit.<sup>60</sup>  
Im Personalmanagement werden dabei vier verschiedene Arten von Blogs erwähnt:<sup>61</sup>

### **1. CEO-Blogs**

Bei dieser Form schreiben Führungspersonen eines Unternehmens den Blog selbst. Sie wollen dadurch bezwecken, dass ihr Unternehmen von den Lesern als Einheit mit Persönlichkeit und Authentizität wahrgenommen wird. Sie gehören zu den Instrumenten der externen Kommunikation.<sup>62</sup>

### **2. Knowledge-Blogs**

Aus dem Englischen übersetzt bedeutet dies „Wissensblogs“. In diesen wird das Wissen einzelner Mitarbeiter gesammelt. Personen- oder projektbezogenes Wissen kann so allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Sie können auch im Rahmen von Weiterbildungen verwendet werden, da Experten allen interessierten Mitarbeitern zu bestimmten Themen ihr vorhandenes Know-How vermitteln können.<sup>63</sup>

### **3. Collaboration-Blogs**

Hierbei handelt es sich um Zusammenschlüsse mehrerer Mitarbeiter, die im Rahmen eines Projektes wichtig sind. Derartige Blogs werden zum Austausch wichtiger projektbezogener Informationen und Dateien verwendet.<sup>64</sup>

### **4. Karriere-Blogs**

Diese sind nach außen gerichtete Blogs und beziehen sich meistens auf das Thema „Karriere bei...“.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> vgl. Bärmann, 2012, 133

<sup>61</sup> vgl. Bärmann, 2012, 133

<sup>62</sup> vgl. Bärmann, 2012, 134

<sup>63</sup> vgl. Bärmann, 2012, 134f

<sup>64</sup> vgl. Bärmann, 2012, 135

<sup>65</sup> vgl. Bärmann, 2012, 135

## 2.4 Ausgestaltung des Social-Media-Einsatzes

Im Folgenden werden die Einsatzmöglichkeiten der Social Media analysiert und die Methode des Monitoring beschrieben. Danach werden die Chancen und Risiken eines Social-Media-Einsatzes dargelegt.

### 2.4.1 Analyse und Monitoring

Bärmann beschreibt Monitoring in seinem Buch wie folgt: „Monitoring ist das A und O vor und während Ihrer Social-Media-Aktivitäten. Es dient einerseits dazu, zu erfahren, was über Ihr Unternehmen, Ihre Produkte, Ihre (Arbeitgeber-)Marke und generell in der Branche geredet wird.“<sup>66</sup>

Social-Media-Monitoring kann also als Marktforschungs-Tool, Trendbarometer, Innovationsantrieb, Ideengenerator und Frühwarnsystem verwendet werden.<sup>67</sup> Die Ziele bei der Verwendung dieses Tools können dabei sehr unterschiedlich sein. Meistens werden sie von einem Unternehmen zu PR Zwecken verwendet.

Für das Monitoring gibt es verschiedene digitale Helfer, welche kostenlos oder kostenpflichtig sind. Beispiele für kostenlose Helfer sind „Google Alerts“ oder „Mention“. Kostenpflichtige Beispiele sind unter Anderem „Sysomos Heartbeat“ und „Radian 6“.<sup>68</sup>

Mit Hilfe von Google Alerts kann man bestimmte Themengebiete angeben über die man informiert werden möchte und unter anderem auch erkennen wenn Informationen zu der eigenen Person oder dem Unternehmen veröffentlicht werden.<sup>69</sup>

„Mention“, welches auf der eigenen Internetseite Alert.io genannt wird, funktioniert ähnlich wie „Google Alerts“. Auch hier gibt man seine E-Mail-Adresse an und kann starten. Auf der entsprechenden Internetseite beschreibt das Tool, dass man anhand von Echtzeit-Monitoring Millionen Quellen in 42 Sprachen verfolgen kann und die eigenen Social-Media-Kanäle mit den gesetzten Alerts verknüpfen kann.<sup>70</sup>

Bei „Sysomos Heartbeat“ handelt es sich um ein kostenpflichtiges Tool. Bärmann zufolge ist es durch ein einfach zu benutzendes Interface für die breite Masse gedacht und braucht dabei keine lange Einarbeitungszeit. Das Tool erstellt selbstständig Profile, die personell erweitert werden können und die Grundlage für das Filtern sind. Mit Hilfe von Sysomos Heartbeat ist es dem Nutzer möglich, Nachrichten in Twitter und Facebook direkt von der Anwendung zu verschicken. Der Preis für dieses Tool liegt bei ungefähr 500 Euro im Monat.<sup>71</sup>

Ein anderes kostenpflichtiges Tool, „Radian6“, unterscheidet sich von „Sysomos Heartbeat“

---

<sup>66</sup> Bärmann, 2012, 39

<sup>67</sup> vgl. Ceyp/Scupin, 2013, 189

<sup>68</sup> vgl. Bärmann, 2012, 40f

<sup>69</sup> www.support.google.com, [Stand 19.05.2016]

<sup>70</sup> www.mention.com, [Stand 19.05.2016]

<sup>71</sup> vgl. Bärmann, 2012, 41



dadurch, dass es eine flashbasierte Applikation mit Widgets ist. Diese werden auf dem eigenen Desktop individuell zusammengestellt. Die Vielfalt der Widgets kann Bärmann zufolge dabei nachteilig sein. Zudem ist es nicht so einfach zu bedienen wie „Sysomos Heartbeat“. Die Einstiegsstufe des Programmes, mit welcher man ein Thema verfolgen kann, kostet monatlich 600 Dollar.<sup>72</sup>

Für die letztendliche Entscheidung zugunsten eines Tools muss jedes Unternehmen individuell Vor- und Nachteile abwägen.

Da es jedoch keine wirkliche einheitliche Sammlung von Daten im Internet gibt, verlaufen die Grenzen zwischen dem Social-Media-Monitoring und dem Social-Media-Research fließend, weshalb eine Unterscheidung nach folgenden Kriterien sinnvoll ist:

1. **Die Anforderungen an die Softwares können unterschiedlich sein.**
2. **Adressaten sind verschieden.**
3. **Die Forschungsgegenstände können unterschiedlich sein.**<sup>73</sup>

Allgemein kann behauptet werden, dass Social-Media-Monitoring eher PR-Ziele verfolgt. Social-Media-Research wird im Gegensatz dazu überwiegend für Markt- und Sozialforschung verwendet.<sup>74</sup>

Eine weitere mögliche Unterscheidung ist, dass Social-Media-Monitoring zur gleichmäßigen Kontrolle des Erfolgs kontinuierlich durchgeführt wird. Social-Media-Research liegen bestimmte Fragestellungen zugrunde und wird aufgrund dessen gezielt eingesetzt.<sup>75</sup>

Eine letzte Unterscheidung erfolgt dadurch, dass Social-Media-Research durch verschiedene Arten von Beobachtungen vollführt wird, Social-Media-Monitoring hingegen hat die eigenen Kanäle wie beispielsweise Facebook zu Verfügung.<sup>76</sup>

## 2.4.2 Chancen

„Die Masse der in Social-Media-Diensten verfügbaren Informationen bietet für Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, diese in unterschiedlichen Unternehmensbereichen nutzbringend zu verwenden.“<sup>77</sup>

Social-Media-Monitoring ermöglicht die globale Beobachtung und Gewinnung von nutzergenerierten Informationen zu speziellen Themenbereichen. Ein solches Monitoring kann von Unter-

---

<sup>72</sup> vgl. Bärmann, 2012, 41

<sup>73</sup> vgl. Hofmann, 2014, 162

<sup>74</sup> vgl. Hofmann, 2014, 162

<sup>75</sup> vgl. Hofmann, 2014, 162

<sup>76</sup> vgl. Hofmann, 2014, 162

<sup>77</sup> Elgün/ Karla, 2013, 51

nehmen dazu benutzt werden, um festzustellen, ob überhaupt Inhalte zu ihrem Unternehmen, ihren Produkten und Dienstleistungen oder Aktivitäten in den Social Media existieren und auf welchen Plattformen und in welchem Ausmaß darüber kommuniziert wird.<sup>78</sup> Folglich kann man als Unternehmen seine eigene Reputation betrachten. Dieses spezielle Monitoring erlaubt zusätzlich die Möglichkeit eines Reputationsfrühwarnsystems. Dieses durchsucht kontinuierlich die Kanäle auf aktuelle Diskussionen, welche negativen Einfluss auf das Unternehmen haben könnten und informiert automatisch und zeitnah die Verantwortlichen im Unternehmen über die relevanten Sachverhalte.<sup>79</sup>

### 2.4.3 Risiken

Elgün und Karla zitieren Steilmel wie folgt in ihrem Artikel: „Voraussetzung für eine zielführende Verwendung der gewonnenen Informationen ist, dass diese Art des Monitoring im Unternehmen als Methode der Datenerhebung und -analyse anerkannt ist und die jeweiligen Informationen systematisch in die Aufgabenfelder oder Unternehmensbereiche integriert werden.“<sup>80</sup>

Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, könnte es sein, dass die gewonnenen Informationen nicht voll ausgeschöpft werden und dadurch nicht im positiven Verhältnis zu dem damit verbundenen Aufwand stehen.<sup>81</sup> „Außerdem besteht die Gefahr eines unabsehbar hohen Ressourcenaufwandes hinsichtlich Zeit, Budget und Personal. (...) Ein ineffektiv betriebenes oder fehlendes Social-Media-Monitoring führt dazu, relevante Diskussionen und Beiträge im Social Web zu spät oder gar nicht zu entdecken. (...) Nur ein kontinuierlich durchgeführtes Monitoring sowie proaktives Handeln in den Social Media erlauben eine schnelle Identifizierung von Risikosituationen für ein Unternehmen und ermöglichen dadurch eine schnelle und risikomindernde Reaktion seitens des Unternehmens.“<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> vgl. Elgün/ Karla, 2013, 51

<sup>79</sup> vgl. Elgün/ Karla, 2013, 52

<sup>80</sup> Elgün/ Karla, 2013, 52

<sup>81</sup> vgl. Elgün/ Karla, 2013, 52f

<sup>82</sup> Elgün/ Karla, 2013, 53

## 3 Grundlagen des Employer Branding

In diesem Teil der Arbeit wird zunächst der Begriff der Brand erklärt bevor man das Employer Branding beschreibt. Dabei werden auf die verschiedenen Voraussetzungen, Funktionen, Bestandteile und Geltungsbereiche eingegangen.

### 3.1 Die Employer Brand

Die Employer Brand ist die Voraussetzung für das Employer Branding. Aus diesem Grund wird dieser Begriff, die Voraussetzungen und Funktionen zuerst erklärt.

#### 3.1.1 Begriffserklärung

„Employer Brand“ kommt aus dem Englischen und bedeutet „Arbeitgebermarke“. Cornelia Geiß definiert diese in ihrem Artikel „Was ist eine Arbeitgebermarke?“ für das Harvard Business Magazin, wonach die Arbeitgebermarke der Unternehmensmarke, der Corporate Brand, untergeordnet ist und kein neues Markenversprechen enthält. Laut ihrer Aussage definierten die Wissenschaftler Kirstin Backhaus und Surinder Tikoo von der University of New York den Begriff so, dass die Employer Brand das Wertesystem eines Unternehmens und seine Art zu agieren umfasst. Ziel ist, derzeitige und potenzielle Angestellte anzuziehen, zu motivieren und zu halten.<sup>83</sup>

Da es verschiedene Ansätze gibt, werden die verschiedenen Aussagen aus dem englischsprachigen und deutschsprachigen Raum nach Stritzke wie folgt verglichen:

| Autor(en) (Jahr), Seite                     | Verständnis von Employer Branding   |
|---|---|
| Backhaus/Tikoo (2004), S. 502               | "[...] the process of building an identifiable and unique employer identity [...]."   |
| Esser et al. (2004), S. 1                   | "[...] Positionierung als attraktiver Arbeitgeber."   |
| Ewing et al. (2002), S. 12                  | "[...] building an image in the minds of the potential labour market that the company, above all others, is a 'great place to work'." |
| Gmür/Martin/Karczynski (2002), S. 12        | "[...] Profilierung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner Beschäftigten und potenziellen Bewerber."            |
| Hatfield (1999), S. 50                      | "[...] creating and maintaining an identity for the business as an employer."   |
| Hinzdorf/Priemuth/Erlenkämper (2003), S. 48 | "[...] die marketingorientierte Positionierung eines Arbeitgebers als Marke."   |
| Lloyd (2002), S. 64                         | "[...] the sum of a company's efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work."         |

<sup>83</sup> www.harvardbusinessmanager.de , [Stand 12.05.2016]

|  |  |
|--|--|
| Petkovic (2008), S. 71                   | "[...] alle Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie der entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen mit dem Ziel, die umworbene Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam [...] zu beeinflussen." |
| Sutherland/Torricelli/Karg (2002), S. 14 | "[...] applying traditional marketing principles to achieving the status of an Employer of Choice [...]."  |
| Walsh (1998), S. 16                      | "[...] a more focused approach to the 'people strategy' the organization has always had."  |
| Wiese (2005), S. 32                      | "[...] Prozess zum Aufbau und zur Führung einer Arbeitgebermarke."   |

*Tabelle 1: Verschiedene Definitionsansätze nach Stritzke<sup>84</sup>*

Der Vergleich lässt den Rückschluss zu, dass mit dem Begriff des Employer Branding das Ziel der Personalgewinnung auf Beschaffungsmärkten verstanden werden kann.<sup>85</sup> Zudem kann man anhand der Veröffentlichungsdaten sehen, dass der Begriff bereits 1998 das erste Mal gebraucht wurde, sich dieser aber erst später verstärkt durchsetzen konnte. Auch im Kapitel 3.2.1 „Definition“ des Employer Branding wird noch einmal dargelegt, dass die Begriffe neuartig und somit wissenschaftlich betrachtet im Jahr 2016 noch nicht einheitlich definiert wurden.

### 3.1.2 Voraussetzungen für eine Employer Brand

Um eine erfolgsversprechende Arbeitgebermarke aufzubauen, müssen nach Parment zuerst folgende Kriterien beachtet werden:<sup>86</sup>

#### 1. Kennen der unternehmerischen Identität

Hierunter wird die Geschichte beziehungsweise die Herkunft des Unternehmens verstanden. Beispielweise welche Kunden, Mitarbeiter und Investoren die Eigenschaften des Unternehmens wie Marke, Kultur und Attraktivität bewerten.<sup>87</sup>

#### 2. Verstehen der wichtigsten Träger der unternehmerischen Identität

Hierzu zählen zum Beispiel die Produkte eines Unternehmens, welche man in Waren und Dienstleistungen klassifizieren kann. Bei Waren erzielen die eigentlichen Produkte meist mehr Auswirkungen auf die unternehmerischen Werte. Ein gutes Beispiel dafür ist „Nutella“, welches bei vielen Personen als eigenständige Marke betrachtet wird. Dies

<sup>84</sup> Stritzke, 2010, 45

<sup>85</sup> vgl. Stritzke, 2010, 45

<sup>86</sup> vgl. Parment, 2009, 130

<sup>87</sup> vgl. Parment, 2009, 130

bedeutet, dass ein Produkt in der Vergangenheit gut ankam. Diese Auswirkungen können sich dadurch auch im weiteren Verlauf der Unternehmensgeschichte positiv auf die Wahrnehmung der Identität durch die Konsumenten beziehen. Darüber hinaus sind bei dem angeführten Produktbeispiel durchaus zu betrachten, da sich das Unternehmen vor allem durch das Produkt auf dem Markt etablieren konnte. Dienstleister hingegen haben diese Unterstützung grundsätzlich nicht. Diese Marke basiert aus immateriellen Dingen, wie Erfahrungen.<sup>88</sup>

### 3. Kommunikationselemente

Hierbei bezieht sich Parment auf Birkigt und den BMW-Fall. Es geht dabei um die verschiedenen Kommunikationskanäle. Dabei werden nicht die klassischen Kommunikationskanäle angesprochen, sondern meist eher die eigenen Mitarbeiter, aber auch Kooperationspartner wie Lieferanten, Kunden, Werbung und die Architektur. Diese müssen alle einbezogen werden, da die Kommunikation einen einheitlichen Eindruck vermitteln muss. Denn im Gegensatz zu klassischen Kanälen wie Print als ein Marketingkanal, müssen vor allem Personen wie aktuelle Mitarbeiter von dem Unternehmen beziehungsweise der Brand überzeugt sein und sich damit identifizieren können. Wenn dies gegeben ist, kann man davon ausgehen, dass sie die Marke im Sinne der definierten Unternehmenskultur nach außen tragen werden. Durch eine vollkommene Abdeckung dieser Kanäle kann das einheitliche Gesamtbild der Arbeitgebermarke signifikant unterstützt werden.<sup>89</sup>

### 4. Kommunikationsziele

Eine zielgerichtete Kommunikation hinsichtlich Inhalt, Botschaft und Zielgruppen erhöht dabei die Effektivität in der Kommunikation. Daher sollten alle Bausteine für die Employer Brand hinsichtlich Inhalt, Anspruchsgruppen, Kommunikationswege und zu ermittelnder Botschaft abgestimmt werden. Parment bezieht sich hier auf eines seiner früheren Werke.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> vgl. Parment, 2009, 130

<sup>89</sup> vgl. Parment, 2009, 131

<sup>90</sup> vgl. Parment, 2009, 131

### 3.1.3 Funktionen der Employer Brand

Folgende Abbildung verdeutlicht die Interdependenzen und Auswirkungen einer Unternehmensmarke:

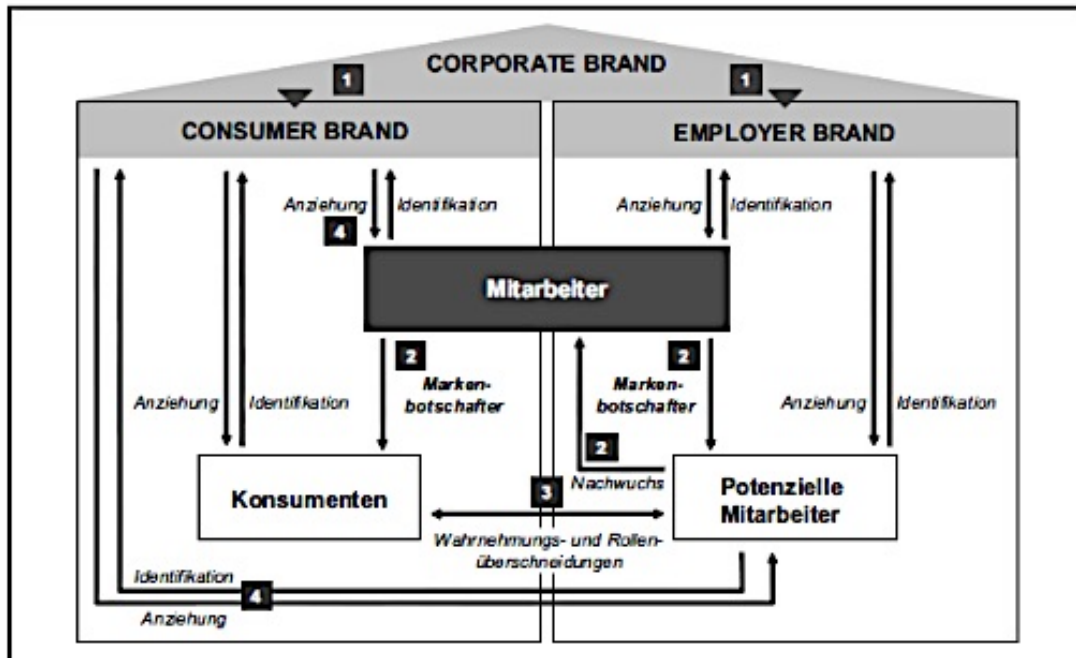


Abbildung 4: Interdependenzen und Auswirkungen einer konsistenten Unternehmensmarke nach Sponeheuer<sup>91</sup>

Anhand der Abbildung kann man sehen, dass die Employer Brand nicht mit der Corporate Brand gleichzusetzen ist. Diese setzt sich aus der Consumer Brand und Employer Brand zusammen. Beide, Consumer Brand und Employer Brand, benötigen für ihre Zwecke die aktuellen Mitarbeiter. In der Abbildung lässt sich erkennen, dass Consumer Brand die Konsumenten des Unternehmens beziehungsweise der jeweiligen Produkte oder Dienstleistungen anspricht. Die Employer Brand dagegen zielt auf die potenziellen Mitarbeiter. Bei beiden Brands beabsichtigte man bei den jeweiligen Zielgruppen eine Identifikation mit der Marke. Die aktuellen Mitarbeiter werden dabei als Markenbotschafter benötigt. Daraus lässt sich also schließen, dass je mehr sich die eigenen aktuellen Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können, desto bessere Markenbotschafter können sie für dieses sein. Dadurch können sie potenzielle Konsumenten beziehungsweise Mitarbeiter besser von dem Unternehmen, Produkt oder Dienstleistung überzeugen. Als Dach über den beiden steht die Corporate Brand. Je stärker Consumer und Employer Brand, desto stärker ist selbstverständlich die Corporate Brand, also die Unternehmensmarke.

<sup>91</sup> Fraunhofer – Zentrum für Mittel- und Osteuropa, 2014, 9

## 3.2 Das Employer Branding

In diesem Teil wird das Employer Branding dargestellt. Zuerst wird dieses definiert, danach wird die Zielsetzung erklärt. In einem weiteren Teil wird es vom Personalmarketing abgegrenzt und schließlich werden die Voraussetzungen, die Bestandteile und die Geltungsbereiche vorgestellt.

### 3.2.1 Begriffserklärung

Employer Branding zielt mit den Instrumenten und Methoden des Personalmarketings auf die Schaffung eines attraktiven Personalimages beziehungsweise Arbeitgeberimages ab. Dies soll nicht nur für die potenziellen Mitarbeiter, sondern auch für die im Unternehmen schon beschäftigten Mitarbeiter geschaffen werden. Jedoch soll vor allem im relevanten externen Personalmarkt das Unternehmen als verlässlicher und vertrauenswürdiger Arbeitgeber positioniert werden. Ziel ist es wie auch beim Product Branding den Kunden, in diesem Falle den potentiellen Mitarbeiter, für das Unternehmen zu gewinnen und ihn daran zu binden.<sup>92</sup> Da es sich bei dem Employer Branding um eine Arbeitgebermarkenbildung handelt, ist es vor allem eine strategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing angewandt werden.<sup>93</sup>

Im deutschsprachigen Raum wurde der Begriff zum ersten Mal 2006 von der DEBA, die Deutsche Employer Branding Akademie, folgendermaßen definiert: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“<sup>94</sup>

Zusammenfassend festzuhalten ist, dass ein zielgerichtetes gutes Employer Branding das Image eines Unternehmens unterstützen kann, wofür eine gute Arbeitgebermarke Voraussetzung ist. Dadurch kann das Unternehmen auch dem Generationswechsel auf dem Arbeitsmarkt und den sich abzeichnenden Mitarbeitermangel entgegenwirken. Anhand der folgenden Darstellung der Personalwirtschaft wird die Eingliederung des Employer Branding noch einmal gut verdeutlicht.

---

<sup>92</sup> Büdenbender/ Strutz, 2011, 97

<sup>93</sup> vgl. Schuhmacher/Geschwill, 2009, 39

<sup>94</sup> [www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org), [Stand 12.05.2016]

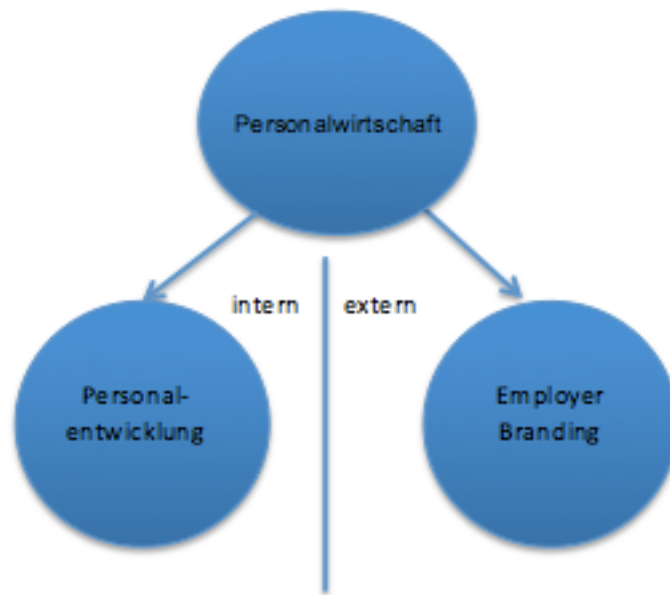


Abbildung 5: Eingliederung des Employer Branding in die Personalwirtschaft<sup>95</sup>

Diese Darstellung verdeutlicht, dass das Employer Branding durchaus im externen Zweig des Personalmanagements angesiedelt werden kann und daher auch einen wichtigen Bestandteil der Bachelorarbeit einnimmt. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird vor allem auf die potenziellen Arbeitnehmer des externen Talentmarktes eingegangen. Diese stellen eine Zielgruppe des Employer Branding dar und werden mit den anderen Zielgruppen und Zielen im nächsten Kapitel 3.2.2 dargestellt.

### 3.2.2 Zielsetzung

Nach Sponheuer ist ein übergreifendes Ziel des Employer Branding die Entwicklung und Durchsetzung eines klaren, positiven Profils als Arbeitgeber. Dieses soll zu Präferenzen bei potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern führen.<sup>96</sup>

Durch die Differenzierung der einzelnen Zielgruppen können folgende Subziele abgeleitet werden:<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Eigene Darstellung nach Bärmann, vgl. Bärmann, 2012, 22

<sup>96</sup> vgl. Sponheuer, 2010, 96

<sup>97</sup> vgl. Sponheuer, 2010, 96



### 1. Potenzielle Mitarbeiter:

Hierbei steht die Positionierung eines Unternehmens als bevorzugter Arbeitgeber und somit die Gewinnung von Mitarbeitern, die am besten in das Unternehmen passen, im Vordergrund. Zudem ist eine Differenzierung vom Wettbewerb notwendig. Zwischenziele sind hierbei Bekanntheit und Attraktivität, die nötig sind, um das Unternehmen als möglichen Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht betrachtet liegt das Ziel des Employer Branding darin, die Akquisitionskosten für neue Mitarbeiter zu senken und den Such- und Auswahlprozess effizienter und effektiver zu konzipieren.<sup>98</sup>

### 2. Aktuelle Mitarbeiter

Bei dieser Zielgruppe lassen sich zwei wesentliche Ziele nennen. Das eine ist der Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Diese Bindung soll zu einer höheren Mitarbeiterbindung führen. Durch diesen Effekt kann ein Unternehmen Kosten für Anlernen und Weiterbildung von Mitarbeitern verringern sowie die Motivation und Arbeitskraft positiv beeinflussen. Durch empirische Studien konnte aufgezeigt werden, dass Mitarbeiter von Unternehmen mit starken Employer Brands eine deutlich niedrigere Krankenstandsquote aufweisen. Ein anderes Ziel ist, den Mitarbeitern zu vermitteln, die Werte „zu leben“ und somit die Marke Externen nahe zu bringen und erlebbar zu machen<sup>99</sup>

### 3. Ehemalige Mitarbeiter

Diese Zielgruppe steht zwar bisher nicht im eigentlichen Fokus des Employer Branding, könnte jedoch wichtig sein, beispielsweise als Kunden des Unternehmens, aber auch als „Stimme“ gegenüber Freunden oder Bekannten und somit das Image des Unternehmens auch nach dem Ausscheiden weiter beeinflussen.<sup>100</sup>

Potenzielle Mitarbeiter und Recruitingziele stehen im Vordergrund, während die weiteren Ziele vernachlässigt werden.<sup>101</sup>

---

<sup>98</sup> vgl. Sponheuer, 2010, 96f

<sup>99</sup> vgl. Sponheuer, 2010, 97

<sup>100</sup> vgl. Sponheuer, 2010, 97

<sup>101</sup> vgl. Sponheuer, 2010, 99

### 3.2.3 Abgrenzung und Einordnung

In der Literatur und in der Praxis ist häufig erkennbar, dass die Begriffe Employer Branding und Personalmarketing gleichgesetzt werden. Zwar verwendet das Employer Branding vorwiegend Instrumente und Methoden des Personalmarketings, inhaltlich unterscheidet es sich wesentlich davon.<sup>102</sup>

Nach Sponheuer ist das zugrunde liegende Konzept des Employer Branding sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis ein relativ neuer Ansatz. Bisher fehlt ein allgemein anerkanntes Verständnis des Begriffes, wobei man in der Praxis und der Wissenschaft als gemeinsames Ziel die Profilierung eines Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber nennen kann. Erst Mitte der 1990er-Jahre mit der verstärkten Diskussion um die Stakeholdervielfalt in der Markenführung und der intensiven Auseinandersetzung mit Unternehmensmarken lassen sich schriftlich festgehaltene wissenschaftliche Quellen finden. Jedoch sind bis heute die meisten Publikationen eher populärwissenschaftlicher Natur.<sup>103</sup> Im Gegensatz zur Wissenschaft beschäftigen sich mittlerweile sehr viele Unternehmen mit dem Konzept des Employer Branding.<sup>104</sup>

Personalmarketing ist in Unternehmen ein wichtiger Faktor der Personalwerbung und -bindung. Es basiert auf der Einsicht, dass der Faktor Mensch als Arbeitskraft einer der wichtigsten und kapitalintensivsten Investitionsbereiche eines Unternehmens darstellt. Aufgrund dessen verfolgt es das Ziel, durch langfristige Planung Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Das Personalmarketing ist somit ein wesentlicher Bestandteil des Leitbildes eines Unternehmens.<sup>105</sup> Zudem nimmt es eine „absatzwirtschaftliche Betrachtung“ vor und stellt dadurch eine Erweiterung des klassischen Marketingkonzepts dar.<sup>106</sup> Personalmarketing wird zunächst auf die Optimierung von Personalwerbung an externen Arbeitsmärkten bezogen. Danach bildet die Personalbeschaffung mit der Akquisition und Rekrutierung von Mitarbeitern einen Schwerpunkt. Die Auseinandersetzung mit Märkten und Marktstrukturen ist eine Grundeigenschaft, weshalb sich das Personalmarketing auf den Markt für Personal bezieht.<sup>107</sup>

Kriegler sagt aus, dass Employer Branding nicht mit Personalmarketing gleichzusetzen ist. Seiner Meinung nach bezieht es weitere Aufgabengebiete als das Personalmarketing, wie das Unique Employment Proposition oder den Cultural –Fit, ein. Jedoch ist festzuhalten, dass der Marketingaspekt durchaus ein Teil des Employer Branding ist. Die Identitäts- und Organisationsentwicklung steht dabei allerdings mehr im Vordergrund. Diese Art der Entwicklung ist ein

---

<sup>102</sup> vgl. Büdenbender/ Strutz, 2011, 97

<sup>103</sup> vgl. Sponheuer, 2010, 4f

<sup>104</sup> vgl. Sponheuer, 2010, 6

<sup>105</sup> vgl. Lorenz/ Rohrschneider, 2015, 155

<sup>106</sup> vgl. Stritzke, 2010, 26

<sup>107</sup> vgl. Stritzke, 2010, 28

größerer Teil des Personalmanagements und stellt ein interdisziplinäres Handlungsfeld dar.<sup>108</sup> Diese Art des Personalmanagements bezieht sich auf die internen Strukturen eines Unternehmens. Auch das Employer Branding kann im Bezug auf ein Unternehmen intern betrachtet werden und der Zusammenhang zur Entwicklungsabteilung des Personalmanagements gezogen werden. Diese steht im Employer Branding mehr im Vordergrund, da das Employer Branding durch gute Strategien seine aktuellen Mitarbeiter an das Unternehmen bindet. Auch eine Personal- und Organisationsentwicklung beziehungsweise Identitäts- und Organisationsentwicklung möchte die Mitarbeiter durch Entscheidungen langfristig an das eigene Unternehmen binden.

Personalmarketing ist vor allem im externen Employer Branding eher ein operatives Instrument. Im Gegensatz zur Arbeitgebermarke steht Personalmarketing bei Produktmarken im Vordergrund.<sup>109</sup>

Da der Begriff des Employer Branding noch sehr neuartig in Wissenschaft und Praxis und derzeit nicht fest verankert ist, wird es künftig Aufgabe der Wissenschaft und vor allem der Unternehmen sein, den Begriff zu etablieren und in der eigenen Unternehmenskultur zu verankern. Durch eine gute Verankerung kann ein starkes Employer Branding zur Umsetzung der Unternehmensziele beitragen.

### 3.2.4 Voraussetzungen

Die einheitliche Präsentation einer Marke bringt nach Parment nicht nur Vorteile für die Identifikation derselben, sie fördert auch die Effizienz. Von daher sollte man darauf achten, dass folgende Voraussetzungen für erfolgreiches Employer Branding erfüllt werden:<sup>110</sup>

#### 1. Trennung vom Recruiting

Im Gegensatz zu der Personalbeschaffung, dem Recruiting, ist das Employer Branding auf keine Periode begrenzt. Beim Recruitingprozess möchte man in einer zeitlich begrenzten Periode neue Mitarbeiter finden, beim Employer Branding hingegen arbeitet man langfristig daran, die Arbeitgebermarke in Bezug auf potenzielle und aktuelle Mitarbeiter zu verstärken.<sup>111</sup>

---

<sup>108</sup> Mudra, 2010, 25

<sup>109</sup> vgl. Kriegler, 2012, 26

<sup>110</sup> vgl. Parment, 2009, 133

<sup>111</sup> vgl. Parment, 2009, 133

## 2. Attraktivität des Arbeitgebers

Zuerst muss der Arbeitgeber herausfinden, warum es für einen potenziellen Arbeitnehmer attraktiv sein kann, bei seinem Unternehmen zu arbeiten.<sup>112</sup>

Diese Attraktivität kann durch Einleitung verschiedener Maßnahmen gesteigert werden. Diese können beispielsweise die Einführung einer Kinderbetreuung oder die Schaffung von Freizeiteinrichtungen im Unternehmen sein.

## 3. Entwicklung von Persönlichkeitsvorstellungen

Ein zielgerichtetes Kommunizieren an neue Mitarbeiter setzt voraus, dass der Arbeitgeber sich über deren Vorstellungen und Ansprüchen bewusst ist.<sup>113</sup>

### 3.2.5 Bestandteile

Laut Aussage von Adrienne Melde und Michale Benz für das Fraunhofer MOEZ kann das Employer Branding in drei Kernbausteine unterteilt werden:<sup>114</sup>

- „Das **Employer Brand Positioning Statement**, in welchem das Unternehmen formuliert, wofür es als Arbeitgeber steht,
- die **Unique Employment Proposition (UEP)**, in welcher definiert wird, was den Arbeitgeber einzigartig macht und von den Wettbewerbern unterscheidet und damit die Kernbotschaft des Employer Branding darstellt und
- den **Cultural-Fit**, der definiert, welche Mitarbeiter „nicht nur fachlich, sondern auch persönlich-kulturell am besten in das Unternehmen passen - dort zur Höchstleistung auflaufen und sich dabei wohl fühlen. Wenn Sie ihn aktivieren, werden Sie zahlreiche Effekte erzielen, z.B. weniger Bewerbungen, mehr Einstellungen.“ (Deutsche Employer Branding Akademie 2009).<sup>115</sup>

Für ein erfolgreiches Employer Branding muss in einem ersten Schritt die Arbeitgebermarke herausgearbeitet werden. Diese ist der Ausgangspunkt für alle weiteren Schritte.

---

<sup>112</sup> vgl. Parment, 2009, 133

<sup>113</sup> vgl. Parment, 2009, 133

<sup>114</sup> Fraunhofer – Zentrum für Mittel- und Osteuropa, 2014, 7

<sup>115</sup> Fraunhofer – Zentrum für Mittel- und Osteuropa, 2014, 7



Abbildung 6: Übersicht über Auswirkungen der Arbeitgebermarke nach Kriegler<sup>116</sup>

Wie anhand der Abbildung gut zu erkennen ist, baut das Employer Branding auf der ausgearbeiteten Arbeitgebermarke und dem Employer Brand Management auf.

Die Arbeitgebermarke kann dabei aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Zum einen als Arbeitgeber, zum anderen als Unternehmen.

Im zweiten Schritt muss durch die UEP den potenziellen und aktuellen Mitarbeitern verdeutlicht werden, was das Unternehmen von anderen unterscheidet und einzigartig macht. Durch diese Differenzierung von anderen Konkurrenten will man entscheidend für sich werben indem Alleinstellungsmerkmale hervorgehoben werden.

Als letzter Schritt wird das kulturelle Umfeld eines Unternehmens dargestellt, um zu gewährleisten, dass möglichst zur eigenen Unternehmenskultur passende Interessenten angesprochen werden.

<sup>116</sup> Fraunhofer – Zentrum für Mittel- und Osteuropa, 2014, 8

### 3.2.6 Geltungsbereiche

Aus der Literatur ist ersichtlich, dass die Geltungsbereiche im Employer Branding verschieden ausgelegt werden können.

Laut Stritzke kann man anhand der Definitionen des Employer Branding erkennen, dass der Geltungsbereich eines Arbeitgebers nicht allein auf die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern beschränkt ist, welche als Berufsstarter oder Berufserfahrene eintreten können. Die aktuellen Mitarbeiter beurteilen ihre bestehende Beschäftigungssituation hinsichtlich des existierenden Arbeitsumfelds und den Karrieremöglichkeiten regelmäßig ab und treffen Entscheidungen zum Verbleib in den jeweiligen Unternehmen.<sup>117</sup>

Zu den potenziellen und aktuellen Mitarbeitern kommen als weitere Ansprechpartner unter anderem die Öffentlichkeit, Investoren, Kunden und möglicherweise auch Lieferanten in der Beziehung zu einem Unternehmen dazu. Diese interessiert die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität im Bezug auf deren Geschäftsbeziehungen.<sup>118</sup>

Diese verschiedenen Geltungsbereiche können in der folgenden Tabelle nach Stritzke gut nachvollzogen werden:

| <b>Employer Branding</b> |   |   |
|--------------------------|---|---|
|                          | <b>Enger Geltungsbereich<br/>(Arbeitgeberwahlentscheidung)</b>  | <b>Weiter Geltungsbereich<br/>(alle Beziehungs- und Verhaltensentscheidungen ggü. einem Unternehmen)</b>  |
| Extern                   | Unternehmens Eintritt nach<br>Qualifizierungsphase (Berufsanfänger)<br><br>Arbeitgeberwechsel (Berufserfahrene) | Weitere Öffentlichkeit: Weiterempfehlung z.B. bezüglich Bewerbungen, Investitionen, Produkten<br><br>Investoren: Mittelzuflüsse<br><br>Kunden und Lieferanten: Geschäftsbeziehungen |
| Intern                   | Verbleib im Unternehmen bzw.<br>Unternehmensaustritt  | Mitarbeiter: z.B. Individuelles Leistungsniveau, Veränderungsbereitschaft, Beschäftigungsfähigkeit, Akzeptanz von Beurteilungen und Zielen  |

Abbildung 7: Die Geltungsbereiche des Employer Branding<sup>119</sup>

<sup>117</sup> vgl. Stritzke, 2010, 46

<sup>118</sup> vgl. Stritzke, 2010, 47

<sup>119</sup> Stritzke, 2010, 48

Erkennbar ist, dass beim Employer Branding von einem engen und einem weiten Geltungsbereich ausgegangen werden kann. Diese können sowohl intern als auch extern betrachtet werden. Im engen Geltungsbereich, der Arbeitgeberwahlentscheidung, unterscheidet man zwischen Berufsanfänger und Arbeitgeberwechsel (extern) und einem Verbleib im Unternehmen beziehungsweise einem Unternehmensaustritt (intern). Der weite Geltungsbereich bezieht sich auf alle Beziehungs- und Verhaltensentscheidungen gegenüber einem Unternehmen. Dazu gehören die Öffentlichkeit, Investoren, Kunden und Lieferanten (extern) und die Mitarbeiter (intern). Der Geltungsbereich des Employer Branding beinhaltet somit alle aufgeführten internen und externen Segmente.

Laut der Deutschen Employer Branding Akademie, welche im weiteren Verlauf der Arbeit mit **DEBA** abgekürzt wird, hat ein fundiertes Employer Branding bei einer erfolgreichen Integration positive Folgen und kann eine dauerhafte Substanz für ein Unternehmen schaffen. Damit können in fünf Wirkungs- beziehungsweise Geltungsbereichen nachhaltige Nutzeffekte erzielt werden:<sup>120</sup>

### **1. Mitarbeitergewinnung (Recruiting)**

Ein gutes Employer Branding mit einer positiv bewerteten Arbeitsmarke kann auf dem Arbeitsmarkt wie ein Filter wirken und gezielt die passenden Kandidaten anziehen und die weniger geeigneten davon abhalten, sich zu bewerben. Dadurch wird der Aufwand für die Personalbeschaffung gesenkt, eine bessere unternehmenskulturelle Bewerberanpassung geschaffen und das Risiko von Nicht- oder Fehlbesetzungen minimiert.

<sup>121</sup>

### **2. Mitarbeiterbindung (Retention)**

Im Hinblick auf die Retention kann sich das Employer Branding positiv auf die aktuellen Mitarbeiter und deren Zufriedenheit im Unternehmen auswirken. Eine verhinderte Abwanderung von Potenzial- und Leistungsträgern sichert wiederum eine hohe Rendite der Employer-Branding-Maßnahmen für die Personalentwicklung, dem Return on Development, und senkt die Fluktuationskosten.<sup>122</sup>

### **3. Leistung und Ergebnis (Performance)**

Durch eine hohe Identifizierung mit dem Unternehmen können zudem Leistung und Ergebnis gestärkt werden. Dies leistet einen direkten Beitrag zur Erhöhung der Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Durch ein starkes Employer

---

<sup>120</sup> vgl. [www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org), [Stand 12.05.2016]

<sup>121</sup> vgl. [www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org), [Stand 12.05.2016]

<sup>122</sup> vgl. [www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org), [Stand 12.05.2016]

Branding und das daraus resultierende Stärken des Commitments der Mitarbeiter und Führungskräfte, kann die Eigenverantwortung und Organizational Citizenship Behaviour der Mitarbeiter gefestigt und dadurch der Führungsaufwand gesenkt werden.<sup>123</sup>

#### 4. Unternehmenskultur

Ein weiterer Wirkungsbereich des Employer Branding ist die Unternehmenskultur. Die Arbeitgebermarke ist ein Instrument einer integrierten Unternehmensführung, die dazu beiträgt, die Ziele des Unternehmens und dessen Kultur aufeinander abzustimmen und das Unternehmen zielgerichtet weiterzuentwickeln. Diese Stabilisierung verbessert meist das Arbeitsklima und verstärkt positiv den Zusammenhalt, wodurch die interne Kommunikation verbessert werden kann.<sup>124</sup>

#### 5. Unternehmensimage und –marke (Reputation)

Mit Hilfe eines authentischen und unverwechselbaren Employer Branding kann die Reputation sowohl auf dem Arbeitsmarkt, den eigenen Mitarbeitern und Führungskräften gegenüber als auch gegenüber externen Stakeholder-Gruppen gefördert werden.<sup>125</sup>

Wie anhand der verschiedenen Geltungsbereiche dargestellt, wirkt sich das Employer Branding nachhaltig auf viele andere Bereiche eines Unternehmens aus. Diese Effekte werden im folgenden Kapitel 3.3 „Employer Branding im Unternehmenskontext“ vorgestellt und vertieft.

### 3.3 Employer Branding im Unternehmenskontext

Wie bereits angeführt, hat die DEBA fünf Bereiche genannt, die beschreiben, welche Nutzeffekte aus dem Employer Branding gezogen werden können. Diese sind Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistung und Ergebnis, Unternehmenskultur und Unternehmensimage und –marke.

Dadurch zeigt sich, dass das Employer Branding als ein ganzheitlicher Komplex in das Unternehmen eingegliedert werden kann und sich verschiedene Abteilungen dabei aufeinander abstimmen müssen, um eine Einheit zu garantieren. Dies muss vor allem durch intern wirkende, aber auch extern wirkende Einheiten geschehen.

Zu diesen Bereichen gehören vor allem das **Human Resource Management**, die **Unternehmenskommunikation** und das **Markenmanagement**. Durch die enge Zusammenarbeit der Bereiche wird eine einheitliche Employer Brand geschaffen und können die Synergieeffekte aller Bereiche bestens ausgeschöpft werden.

---

<sup>123</sup> vgl. [www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org), [Stand 12.05.2016]

<sup>124</sup> vgl. [www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org), [Stand 12.05.2016]

<sup>125</sup> vgl. [www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org), [Stand 12.05.2016]



**Human Resources**, im folgenden mit HR abgekürzt, kommt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt „das Personal“. Zudem kann es im Unternehmenskontext auch mit der Personalabteilung gleichgesetzt werden, welche üblicherweise Human-Ressource-Management genannt wird. Die Verwendung des Begriffs soll den Ressourcencharakter von Personal betonen. Dies zitiert Wehrlin in seinem Werk aus dem Gabler Wirtschaftslexikon.<sup>126</sup>

Nach Ringstetter und Kaiser hat das HR-Management die Zielsetzung, das Unternehmen personell so gut zu besetzen, dass die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen und Probleme identifiziert und bewältigt werden können.<sup>127</sup>

Nach der DEBA wirkt sich das Employer Branding - wie schon in 3.2.6 erwähnt - sowohl auf das Recruiting als auch auf die Mitarbeiterbindung aus. Dadurch sind Teilbereiche der Personalbeschaffung und Personalentwicklung der Personalabteilung in den Prozess des Employer Branding eingegliedert. In der vorliegenden Arbeit wird der Aspekt der Beschaffung als wichtiger angesehen, da der externe Talentmarkt im Fokus stehen soll. Durch die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber mittels des Employer Branding kann es wie ein Filter wirken und die potenziellen Mitarbeiter, welche bestmöglich zu dem jeweiligen Unternehmen passen, „anziehen“. Daher muss die Strategie des Unternehmens mit dem HR-Management abgestimmt werden. Nur dadurch ist gewährleistet, dass die bestmöglichen Kandidaten erkannt werden und die eigene Strategie taktisch am besten auf die Umstände im Unternehmen und im Markt angepasst wird.

Zerfaß bezeichnet als **Unternehmenskommunikation** alle Prozesse der Kommunikation, mit denen man einen Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten leistet. Wichtig ist dabei der Aspekt, dass diese Art der Kommunikation dazu beitragen soll, dass zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugs- beziehungsweise Zielgruppen die gemeinsamen Interessen geklärt werden.<sup>128</sup> Des Weiteren kann zur Unternehmenskommunikation unter Anderem das Corporate Advertising, das Corporate Sponsoring und das Corporate Public Relations angeführt werden, welche alle an die Umwelt und die Mitarbeiter des Unternehmens gerichteten Informationen enthalten. Diese Informationen sind vor allem für die Erreichung der gesetzten Unternehmensziele wichtig.<sup>129</sup> Der Begriff der Unternehmenskommunikation wird mit „Corporate Communications“ übersetzt.<sup>130</sup>

Die Bedeutung der Unternehmenskommunikation hat dabei weiter zugenommen, wobei in der internen Kommunikation Regularien zu Informationsverpflichtung vorhanden sind und beachtet werden müssen.<sup>131</sup>

„Employer Branding kann als Teil integrierter Unternehmenskommunikation verstanden wer-

---

<sup>126</sup> vgl. Wehrlin, 2012, 86

<sup>127</sup> vgl. Ringstetter/ Kaiser, 2008, 3

<sup>128</sup> vgl. Zerfaß, 2007, 23

<sup>129</sup> vgl. Bruhn, 2014, 4

<sup>130</sup> vgl. Mast, 2016, 8

<sup>131</sup> vgl. Zerfaß/ Piwinger, 2007, 6

den.“<sup>132</sup> Hierunter wird die Gesamtheit der Kommunikationsprozesse, mit welchen man einen Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in Unternehmen leistet und die zur Interessensklärung zwischen diesen und ihren Zielgruppen beitragen, verstanden. Odermatt bezieht sich dabei auf das Buch „Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement“ von Zerfaß.<sup>133</sup>

Wie bereits oben beschrieben, weist das Employer Branding im Unternehmenskontext Gemeinsamkeiten mit der Unternehmenskommunikation auf.

Unter **Markenmanagement** wird oft die identifikationsorientierte Präsentation des Leistungsangebots von Unternehmen oder Personen verstanden. Zentrale Handlungsfelder sind dabei funktionsorientierte (Marke als Nutzen- und Qualitätsbündel), abgrenzungsorientierte (Marke als Positionierungs- und Differenzierungsmerkmal), identifikationsorientierte (Marke als selbstreferentieller Organismus) und rechtliche Markendefinition (Markenzeichen). Somit enthält das Markenmanagement auch die Analyse, Herleitung, Formulierung und Einhaltung eines Werteversprechens.<sup>134</sup>

Da das Employer Branding und die damit verbundene Employer Brand im Unternehmenskontext der Corporate Brand, also der Unternehmensmarke, untergeordnet ist, kann man sagen, dass das Markenmanagement auch für das Employer Branding von Bedeutung ist. Für eine einheitliche Unternehmensmarke ist das Markenmanagement wichtig, da es die Aufgabe hat, die Marke, bezogen auf das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber auf dem Markt positiv zu präsentieren. Durch dieses gemeinsame Ziel und die gegebene Wechselwirkung ist die Relation zum Markenmanagement gegeben.

---

<sup>132</sup> Walter/ Tomczak/ Wentzel, 2011, 327

<sup>133</sup> vgl. Odermatt, 2009,38

<sup>134</sup> vgl. [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 20.05.2016]

## 3.4 Erfolgsfaktoren des Employer Branding

Allgemein sind Erfolgsfaktoren nach Benkenstein und Uhrich Variablen der Aufgabenumwelt und unternehmensinterne Determinanten, welche den langfristigen Erfolg eines Unternehmens beeinflussen.<sup>135</sup> Die Erfolgsfaktoren für das Employer Branding werden in diesem Teil der Arbeit ermittelt, ausgewählt und beschrieben.

### 3.4.1 Ermittlung und Auswahl der Faktoren

Erfolgsfaktoren können anhand empirischer Studien ermittelt werden. Es wird dabei zwischen einer quantitativen und einer qualitativen Erfolgsfaktorenstudie unterschieden. Dies belegen Benkenstein und Uhrich indem sie sich auf die wissenschaftlichen Quellen von Böcker (1988) Hildebrandt (2002) und Meffert und Patt (1988) beziehen.<sup>136</sup>

Quantitative Erfolgsfaktoren sind dadurch gekennzeichnet, dass sie auf einer metrischen Skala in Mengen- oder Werteinheiten gemessen werden können. Qualitative Erfolgsfaktoren hingegen können dagegen nicht exakt gemessen werden. Als qualitative Merkmale sind zum Beispiel der Führungsstil oder das Know-how anzuführen.<sup>137</sup>

Wie bereits dargestellt, ist das Employer Branding wissenschaftlich nicht ausreichend erforscht, weshalb es in der Literatur nur wenige Studien zum Themenkomplex der spezifischen Erfolgsfaktoren des Employer Branding gibt.

In dem Buch „Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber“ von Wolfgang Immerschitt und Marcus Stumpf werden im Kapitel „Controlling des Employer Branding“ einige exemplarische Erfolgsfaktoren angeführt.

Das Controlling dient, dem im Buch zitierten Kriegler zufolge dazu, auf der Basis der festgelegten Ziele den Erfolg der Maßnahmen zu messen und zu bewerten.<sup>138</sup>

Die DEBA führte 2011 ein Forschungsprojekt durch, in dessen Zuge ein Prüfverfahren für die Authentizität und Qualität des Employer Branding entwickelt wurde. Ein Teilergebnis dieses Projektes war ein Faktorenkreis, welcher aus vier Qualitätskategorien besteht:

- **Strategisch-interne Qualität**
- **Strategisch-externe Qualität**
- **Operativ-interne Qualität und**

---

<sup>135</sup> vgl. Benkenstein/ Uhrich, 2009, 98

<sup>136</sup> vgl. Benkenstein/ Uhrich, 2009, 98

<sup>137</sup> vgl. Benkenstein/ Uhrich, 2009, 98

<sup>138</sup> vgl. Immerschitt/ Stumpf, 2014, 246

- **Operativ-externe Qualität<sup>139</sup>**

Auch dieses Teilergebnis kann man in dem Buch „Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden“ von Wolfgang Reiner Kriegler finden. Innerhalb dieser bestehenden Kategorien wurden schließlich insgesamt neun Erfolgsfaktoren ermittelt. Diese sind in der nachfolgenden Tabelle nach Kriegler aufgeführt:

| Qualitätsdimensionen            |   |                                |                                  |
|---------------------------------|---|--------------------------------|----------------------------------|
| Strategisch-interne Qualität    | Strategisch-externe Qualität            | Operativ-interne Qualität      | Operativ-externe Qualität        |
| Implementierungsqualität (10 %) | Profil- und Differenzierungsgrad (25 %) | Intensität des Erlebens (15 %) | Konsistenz der Botschaft (7,5 %) |
| Akzeptanzgrad (10 %)            | Glaubwürdigkeit (5 %)                   | Mitarbeiteraktivierung (5 %)   | Wahrnehmungsintensität (7,5 %)   |
| Identifikationsgrad (15 %)      |   |                                |                                  |

Tabelle 2: Qualitätsdimensionen und ihre Erfolgsfaktoren nach Kriegler<sup>140</sup>

Im Zuge der Arbeit wird das Employer Branding vor allem auf den externen Talentmarkt bezogen. Daher werden vorrangig die Erfolgsfaktoren der strategisch-externen Qualität und die der operativ-externen Qualität betrachtet.

Die Faktoren Profil- und Differenzierungsgrad, Glaubwürdigkeit, Konsistenz der Botschaft und Wahrnehmungsintensität werden von Wolf Reiner Kriegler eindeutig definiert und im Folgenden vorgestellt.

Zuvor sind in diesem Zusammenhang folgende Begrifflichkeiten beziehungsweise Zielgruppen zu nennen und zu beschreiben: Der Begriff „new hire“ bedeutet neu Eingestellte und die genannten „hiring managers“ bedeutet wortwörtlich übersetzt Einstellungsmanager. Ein „Einstellungsmanager“ kann dabei soviel wie ein Recruiter bedeuten. Im Zusammenhang mit den nachfolgend genannten Erfolgsfaktoren können Personengruppen dabei zu den jeweiligen Zielgruppen gehören.

### 3.4.2 Profil- und Differenzierungsgrad

Anhand des Profilierungsgrades kann man messen, wie prägnant die Arbeitgebermarke des jeweiligen Unternehmens ist. In dem Zusammenhang steht auch der Differenzierungsgrad. Nach Kriegler ist die Profilschärfe eine Voraussetzung für die Differenzierung am jeweiligen

<sup>139</sup> vgl. Immerschitt/Stumpf, 2014, 252

<sup>140</sup> Immerschitt/ Stumpf, 2014, 253

Markt.<sup>141</sup> Dies bedeutet: je eindeutiger ein Unternehmen sich durch seine genau definierte Arbeitgebermarke am Markt definiert, desto deutlicher kann es sich von seinen Wettbewerben differenzieren. Diese Abgrenzung kann bei vielen Arbeitnehmern die Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen beeinflussen. Als Empfehlung zur Messung dieser Profilierungsgrade gibt Kriegler in seinem Buch die Befragung von New Hires, Hiring Managers und die Zielgruppen der Arbeitsmärkte an.<sup>142</sup>

### 3.4.3 Glaubwürdigkeit

Bei der Glaubwürdigkeit der Unternehmen geht es um den Außenauftritt und den damit vermittelten Eindruck, welcher bewirkt, wie authentisch und glaubwürdig man von der Außenwelt empfunden und wahrgenommen wird. Kriegler zufolge geht es dabei jedoch weniger um die Glaubwürdigkeit des Unternehmens an sich. Damit gemeint ist vielmehr die Kommunikation zwischen dem bestehenden Arbeitsmarkt und dem Unternehmen als Arbeitnehmer.<sup>143</sup>

Eine Bewertung des Faktors wird vorrangig durch die Zielgruppen der Arbeitsmärkte und New Hires erfolgen.<sup>144</sup>

### 3.4.4 Konsistenz der Botschaft

Kriegler zufolge wird bei diesem Erfolgsfaktor ermittelt, inwiefern der Auftritt des Unternehmens nach außen als konsistent und somit als widerspruchsfrei wahrgenommen wird. Im Gegensatz zur Glaubwürdigkeit geht es nicht vorrangig um die Kommunikation des Unternehmens. Die Zusammenarbeit der einzelnen eingesetzten Kanäle ist von weitaus wichtiger Bedeutung.<sup>145</sup> Damit eine einheitliche Kommunikation und eine ganzheitliche Employer-Branding-Strategie ermöglicht werden kann, müssen die eingesetzten Kanäle aufeinander abgestimmt sein. Unterschiedliche Aussagen über unterschiedliche Kanäle können von den angesprochenen Nutzern des Unternehmens als nicht seriös aufgefasst werden.

Die zu befragenden Zielgruppen sind auch hier die New Hires, Hiring Managers und die Zielgruppen der Arbeitsmärkte.<sup>146</sup>

---

<sup>141</sup> vgl. Kriegler, 2012, 350

<sup>142</sup> vgl. Kriegler, 2012, 350

<sup>143</sup> vgl. Kriegler, 2012, 350

<sup>144</sup> vgl. Kriegler, 2012, 350

<sup>145</sup> vgl. Kriegler, 2012, 350

<sup>146</sup> vgl. Kriegler, 2012, 352

### 3.4.5 Wahrnehmungsintensität

Im Gegensatz zu den strategisch-externen Erfolgsfaktoren Profil- und Differenzierungsgrad wird nach Kriegler nicht „nach dem allgemeinen Erkennen eines Profils und der Unterscheidung zu anderen Arbeitgebern gefragt, sondern wie stark dieses Profil durch die Botschaft herausgestellt wird.“<sup>147</sup>

Danach ist die Abgrenzung zu anderen Unternehmen nicht primär wichtig. Vielmehr geht es darum, welchen Eindruck das eigene Profil durch die eigene Botschaft bei dem externen Betrachter macht.

Die aufgeführten Erfolgsfaktoren lassen sich nach strategischen und operativen Gesichtspunkten unterscheiden.

Allgemein ist ersichtlich, dass das operative Controlling eher die kalkulatorischen Erfolgskennzahlen als Zielgröße hat und sich somit quantitativ orientiert. Dagegen stehen im strategischem Controlling das Erfolgspotenzial, dies bedeutet qualitative Erfolgsmerkmale, als Zielgröße im Vordergrund.<sup>148</sup>

Ein weiterer Unterschied ist die kurz- beziehungsweise langfristige Betrachtungsweise. Dies und die unten folgende Tabelle verfasste Jung nach Reichermanns Buch „Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools“.<sup>149</sup> Weitere wichtige Unterschiede der Erfolgsfaktoren sind in der Tabelle in einer Darstellung zusammengefasst:

| <i>Ausprägung des Controlling</i> | <i>Strategisches Controlling</i>   | <i>Operatives Controlling</i>             |
|-----------------------------------|--|---|
| <b>Abgrenzungsmerkmale</b>        |  |   |
| <b>Planungsstufe</b>              | Strategische Planung   | Taktische und operative Planung           |
| <b>Controllingzielsetzung</b>     | Sicherstellung einer systematischen zielorientierten Schaffung und Erhaltung künftiger Erfolgspotenziale | Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit     |
| <b>Ausrichtung auf</b>            | Unternehmung und Umwelt  | Unternehmung                              |
| <b>Dimensionen</b>                | Qualitativ   | Quantitativ                               |
| <b>Betrachtungsweise</b>          | Langfristig und zukunftsorientiert   | Gegenwarts- oder vergangenheitsorientiert |

Tabelle 3: Abgrenzung strategisches und operatives Controlling<sup>150</sup>

<sup>147</sup> Kriegler, 2012, 352

<sup>148</sup> vgl. Brühl, 2012, 42

<sup>149</sup> vgl. Jung, 2014, 16

<sup>150</sup> vgl. Jung, 2014, 16

Die nähere Betrachtung der Ausrichtung der beiden Erfolgsfaktoren Profil- und Differenzierungsgrad und Wahrnehmungsintensität lässt erkennen, dass erstgenannter Erfolgsfaktor sich auf das Unternehmen und seine Umwelt bezieht. Die Wahrnehmungsfaktoren beziehen sich dagegen auf die strategischen Erfolgsfaktoren, wie das strategische Controlling. Die Wahrnehmungsintensität berücksichtigt den Aspekt der Umwelt, also den Arbeitsmarkt, nicht primär. Hierbei wird eher Wert darauf gelegt, ob und wie das Unternehmen beziehungsweise die eigene Marke am Markt in Verbindung mit der getätigten Aussage steht. Hier kann man nun den Vergleich zum operativen Controlling ziehen. Denn es steht zwar primär die Unternehmung im Vordergrund, die Umweltbeziehungen werden jedoch trotzdem berücksichtigt. Da ein Unternehmen nicht alleine am Markt steht, werden diese Beziehungen natürlich auch bei der Wahrnehmungsintensität einbezogen.

Diese Rückschlüsse lassen sich auch für die Erfolgsfaktoren Glaubwürdigkeit und Konsistenz der Botschaft machen.

Die Glaubwürdigkeit zielt auf die Außenwahrnehmung der Botschaft ab, wohingegen die Konsistenz der Botschaft darauf abzielt, ob die einzelnen Kanäle eine gemeinsame Botschaft kommunizieren.

## 4 Social Media als Instrument im Employer Branding im externen Talentmarkt

Der prognostizierte Fachkräfte- und Nachwuchsmangel ist mittlerweile in vielen Unternehmen zu spüren. Jedoch nicht so stark, wie noch 2011 in dem Innovationsreport des DIHK aufgezeigt. Danach leiden 57% der innovationsaktiven Unternehmen unter Beeinträchtigungen durch den Mangel an Spezialisten. Zudem errechnete McKinsey & Company in 2011 für 2020 einen Fachkräftemangel von zwei Millionen Personen.<sup>151</sup>

Die Ressource „Personal“ stellt für die Zukunft der deutschen Wirtschaft wahrscheinlich die größte Herausforderung dar.<sup>152</sup> Diese Aussage traf Bärmann in seinem Buch „Social Media im Personalmanagement“ von 2012. Der Report der Arbeitsagentur zum Thema „Der Fachkräftemangel in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse“ vom Dezember 2015 zeigt im Gegensatz dazu, dass sich der deutsche Arbeitsmarkt zu diesem Zeitpunkt in einer stabilen Situation befindet.<sup>153</sup> Mit Hilfe der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit kann die aktuelle Fachkräftesituation analysiert werden.<sup>154</sup> Es lässt sich anhand der Studie ganz klar erkennen, dass zu dem Zeitpunkt 2015 kein flächendeckender Fachkräftemangel in Deutschland vorliegt. Die Studie geht vielmehr davon aus, dass die seit einigen Jahren steigende Hochschulabsolventenzahlen zu einer Erhöhung der Bewerberzahl mit akademischer Vorbildung geführt hat.<sup>155</sup> Berücksichtigt man diese aktuellen Erkenntnisse ist festzustellen, dass es in einigen Berufsgruppen Fachkräftemangel gibt, den die Unternehmen spüren, umgekehrt die steigende Zahl an Absolventen dem Mangel an Fachkräften entgegenwirken. Diese Absolventen gilt es zukünftig als Zielgruppen anzusprechen.

Nach Bärmann ist die Personalkrise drei Ursachen geschuldet:

### 1. Die Generation der „Digital Natives und“ und deren Denkweise<sup>156</sup>

Unter „Digital Natives“ versteht man Personen, welche mit digitalen Technologien aufgewachsen und in der Benutzung vertraut sind.<sup>157</sup> Laut Apple wird der Begriff jedoch nicht vollständig der Vielschichtigkeit der Lebenswelt dieser Generation gerecht. Apple vertritt die Auffassung, dass es sich bei der Generation um sehr gut ausgebildete junge Menschen handelt, die aufgrund ihrer familiären Herkunft und dem Zugang zu Bildung hervorragende Möglichkeiten haben, sich auf dem internationalen Arbeitsmarkt zu etab-

---

<sup>151</sup> vgl. Bärmann, 2012, 12

<sup>152</sup> vgl. Bärmann, 2012, 12

<sup>153</sup> vgl. Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, 2015, 6

<sup>154</sup> vgl. Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, 2015, 5

<sup>155</sup> vgl. Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, 2015, 6

<sup>156</sup> vgl. Bärmann, 2012, 12

<sup>157</sup> vgl. [www.duden.de](http://www.duden.de), [Stand 20.05.2016]



lieren.<sup>158</sup>

Der wesentliche Unterschied zu den vorhergehenden Generationen ist, dass sie mit dem Internet, und den Angeboten wie beispielsweise Google, Wikis und den sozialen Netzwerken aufgewachsen sind. Sie sehen die virtuelle Welt rund um diese Tools als selbstverständlich an und haben ihr gesamtes Verhalten in der Kommunikation auf das Web ausgerichtet. Sie hegen keinerlei Berührungsängste gegenüber neuen Techniken. Dieses Verhalten führt dazu, dass die alten Recruiting-Methoden wie Stellenanzeigen im Internet immer mehr an Bedeutung verlieren.<sup>159</sup> Der Bedeutungsverlust kann zukünftig zu dem genannten Fachkräfte- und Nachwuchsmangel führen, wenn Unternehmen nicht auf das abweichende Nutzverhalten reagieren. Denn wie Bieber feststellt, können die Digital Natives nicht mehr mit den eRecruiting-Strategien der 90er und 2000er Jahre gewonnen werden.<sup>160</sup> Er führt weiter fort, dass die meisten Unternehmen in Deutschland nicht mehr zu den TOP10 der beliebtesten Arbeitgebern gehören und die Anzahl der Bewerbungen auf die freien Stellen im Vergleich zu früheren Erfahrungen geringer ist. Die Unternehmen sind dadurch gezwungen darüber nachzudenken wie die Aufmerksamkeit der Digital Natives wiedergewonnen werden kann. Dessen ist sich die Generation auch bewusst.<sup>161</sup> Von daher gewinnt eine gut durchdachte Employer-Branding-Strategie mit Hilfe von Einsatz der Social-Media-Kanäle an Bedeutung. Anhand einer zielgerichteten Strategie können Unternehmen sich auf dem Markt von ihren potentiellen Wettbewerbern differenzieren und den Digital Natives besser kommunizieren, warum sie der passende Arbeitgeber wären.

## 2. „Den demografischen Wandel und die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt“<sup>162</sup>

Laut statistischem Bundesamt wird die deutsche Bevölkerung in Deutschland um rund sieben Millionen Menschen auf insgesamt 75 Millionen schrumpfen.<sup>163</sup> Dies bringt eine Verringerung des Angebots an qualifizierten Fachkräften und des Nachwuchses mit sich. Durch den Rückgang der personellen Ressourcen und dem gleichzeitigen Ausscheiden von derzeitigen Mitarbeitern aus dem Berufsleben durch den Übergang in den Ruhestand müssen sich die Unternehmen darauf einstellen, dass sie mehr unbesetzte Stellen als Bewerber haben werden. Hier kann ein bestmöglich gestaltetes Employer Branding entgegen wirken. Mit den richtigen Einsatzmethoden kann es das Unternehmen für die nachkommenden Fachkräfte das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber positionieren.

---

<sup>158</sup> vgl. Appel, 2013, 6

<sup>159</sup> vgl. Bärmann, 2012, 15

<sup>160</sup> vgl. Bieber, 2013, 226

<sup>161</sup> vgl. Bieber, 2013, 227

<sup>162</sup> Bärmann, 2012, 12

<sup>163</sup> vgl. [www.bpb.de](http://www.bpb.de), [Stand 20.05.2016]

Betrachtet man den demographischen Wandel im Zusammenhang mit den Digital Natives so bleibt zu konstatieren, dass das Internet und die Social-Media-Kanäle die besten Alternativen darstellen, um Kontakte zu potenziellen Mitarbeitern zu knüpfen.

### 3. Web 2.0 und die Bedeutung für Unternehmen<sup>164</sup>

Durch das Web 2.0 war es den Privatanutzern erstmals möglich durch das Medium Internet in den Dialog mit anderen Internet Nutzern zu treten. In der Phase des Webs 1.0 hatten vor allem die Unternehmen die Macht über die Nutzung des Internet, doch mit Plattformen wie Amazon.de war es den Privatpersonen erstmals möglich, das Web anders zu nutzen und mit den Informationen differenziert umzugehen.

Amazon benutzte dafür die Online-Bewertungsmöglichkeiten als einer der ersten Anbieter. Auch für Personalabteilungen hat sich dadurch die Nutzung des Internets nachhaltig geändert. Den potenziellen Arbeitnehmern ist es möglich geworden mit wenigen Klicks im Internet alle verfügbaren Informationen über ein Unternehmen einzuholen.<sup>165</sup> Die Veränderung für das Human-Ressource-Management in Unternehmen kommt dadurch zustande, dass man anhand der Suchmaschine „Google“ in wenigen Minuten Informationen zu dem Unternehmen, dem Arbeitsumfeld und anderen Suchkriterien bekommt. Umgekehrt geht es für Unternehmen auch schneller, sich Informationen über den jeweiligen Kandidaten zu bekommen.

Um dem Demografischen Wandel und den Anforderungen der Digital Natives gerecht zu werden, bedarf es einer Social-Media-Strategie im Employer Branding. Der Zusammenhang der beiden Faktoren wird nachfolgend erläutert. Anschließend werden die aufgezeigten Erfolgsfaktoren des Employer Branding im Kontext zu den Social-Media-Kanälen vorgestellt und schließlich die Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen.

## 4.1 Social Media und Employer Branding

Wie bereits dargestellt, haben sich potenzielle Mitarbeiter, aktuelle Mitarbeiter und Unternehmen stark verändert. Durch die fortschreitende Digitalisierung und den demographischen Wandel müssen Unternehmen darauf achten, dass sie sich den neuen Zielgruppen rund um die Digital Natives anpassen und auf ihr Verhalten angemessen reagieren. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist der Einsatz von Social Media im Unternehmen. Nach Behrendt ist es sogar unerlässlich sich als Unternehmen positiv auf Social-Media-Plattformen zu präsentieren. Ihrer

---

<sup>164</sup> vgl. Bärman, 2012, 13

<sup>165</sup> vgl. Bärman, 2012, 14

Meinung nach haben die Medienangebote für Bewerber stark an Bedeutung gewonnen.<sup>166</sup>

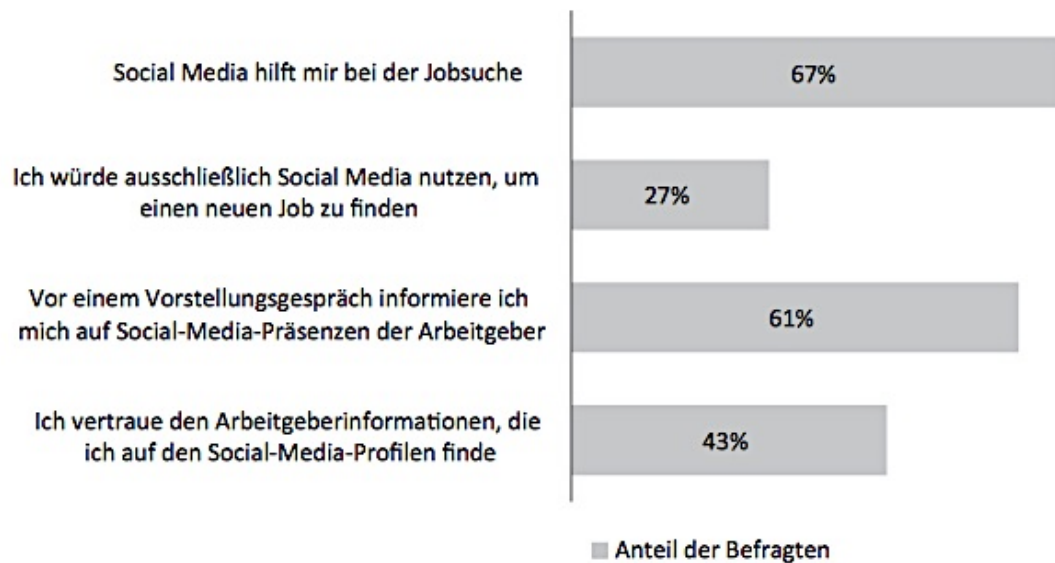


Abbildung 8: Bedeutung von Social Media bei der Jobsuche<sup>167</sup>

Anhand der Grafik, welche Behrendt aus einer News aktuell von 2011 genommen hat, lässt sich gut erkennen, inwieweit Arbeitssuchende Social-Media-Kanäle bei der Recherche benutzen. An erster Stelle steht dabei die Hilfe bei der Jobsuche, aber auch die Informationsbeschaffung über den potenziellen neuen Arbeitgeber. Dies heißt die Bedeutung und Wahrnehmung des Employer Branding kommt ins Spiel. Das Hauptziel ist die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber. Wie die Grafik zeigt, informieren sich 61% der Befragten vor einem Vorstellungstermin über die Social-Media-Präsenzen der Arbeitgeber. Durch Empirische Studien konnte man feststellen, dass sowohl die Quantität als auch die Qualität der Informationen kritische Faktoren im Arbeitgeber-Entscheidungsprozess darstellen. Büttgen bezieht sich mit dieser Aussage auf das Buch „Effectiveness of corporate employment web sites“ von van Birgelen, Wetzels und van Dolen.<sup>168</sup> Die richtige Employer-Branding-Strategie über Social Media kann daher ein großer Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen sein.

Wurde in Abbildung 8 der Nutzen beziehungsweise die Bedeutung von Social Media bei den Arbeitssuchenden betrachtet, so kann in der folgenden Abbildung der Nutzen von Social Media in den Personalabteilungen ersehen werden. Danach ist das Employer Branding nach dem Recruiting mittlerweile der zweitwichtigste Bereich in einer Personalabteilung.

<sup>166</sup> vgl. Behrendt, 2014, 421

<sup>167</sup> Behrendt, 2014, 422

<sup>168</sup> vgl. Büttgen/ Kissel, 2013, 112

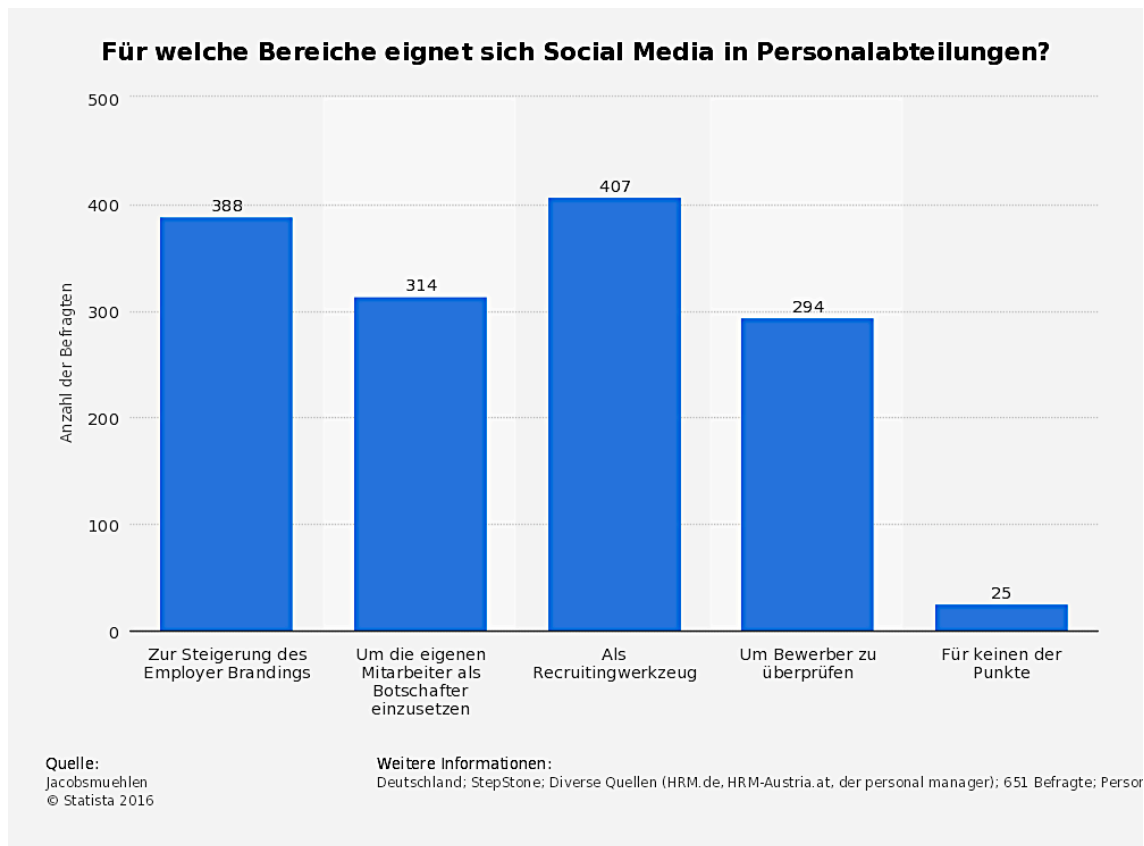


Abbildung 9: Geeignete Bereiche für Social Media in Personalabteilungen<sup>169</sup>

Bei der Befragung wurden in 2016 651 „Personaler“ hierzu interviewt. Bei dem Begriff „Personaler“ handelt es sich in diesem Zusammenhang um Mitarbeiter aus Personalabteilungen verschiedener Unternehmen. Ein absolut eindeutiges Ergebnis lässt sich nicht ablesen, die Trends sind jedoch gut erkennbar. Die hohe Bedeutung von Social Media in Unternehmen und auch in den Personalabteilungen ist in der täglichen Praxis zu spüren.

## 4.2 Erfolgsfaktoren des Employer Branding in der Social Media

Im folgenden Teil der Arbeit werden die in 3.4 erarbeiteten Erfolgsfaktoren des Employer Branding in das Setting der Social Media übertragen. Für Social Media allgemein gilt, dass die Nutzer der Social-Media-Plattformen von Unternehmen Offenheit und Authentizität erwarten.<sup>170</sup>

<sup>169</sup> www.statista.com, [Stand 20.05.2016]

<sup>170</sup> vgl. Michelis 2012, 32

## 4.2.1 Profil- und Differenzierungsgrad

Der Profil- und Differenzierungsgrad kann, wie in 3.4.1 belegt, durch Befragung der New Hires, Hiring Manager und der Zielgruppen der Arbeitsmärkte gemessen werden. Das Ergebnis zeigt auf, wie sich das Unternehmen mit seiner definierten Arbeitgebermarke im Wettbewerb unterscheidet. In den Social-Media-Kontext gesetzt bedeutet dies, wie sich die Unternehmen durch ihre Internetseiten auf den jeweiligen Plattformen wie beispielsweise LinkedIn von der Konkurrenz differenzieren können. Für eine erfolgreiche Darstellung der eigenen Page und der beabsichtigten Unterscheidung von den Wettbewerbern sollte vorab eine genaue Analyse bereits bestehender Seiten durchgeführt werden, um somit letztendlich die für sich bestmögliche eigene Darstellung zu finden. Zu beachten ist, dass es sich bei dem Internetauftritt um einen strategischen Erfolgsfaktor handelt, mit einer langfristigen Auswirkung.<sup>171</sup> Eine starke Abgrenzung und damit Einzigartigkeit im Vergleich mit Wettbewerbern sollte die Zielsetzung sein. Die Bewertung des Internetauftritts kann durch eine Befragung der jeweiligen Zielgruppen durchgeführt werden. Hierbei bieten die Social-Media-Optionen vielseitige Möglichkeiten. Als Messgröße, Kennzahl wird von Unternehmen beispielsweise das Instrument des Net-Promoter-Score eingesetzt.<sup>172</sup>

## 4.2.2 Glaubwürdigkeit

Die allgemeine Bewertung der Glaubwürdigkeit kann vor allem durch die Zielgruppen der Arbeitsmärkte und die New Hires erfolgen. Die Glaubwürdigkeit beschreibt vorrangig den Außenauftritt des jeweiligen Unternehmens und die damit einhergehende Kommunikation zwischen dem Arbeitsmarkt und dem potenziellen Arbeitgeber. Wie Profil- und Differenzierungsgrad handelt es sich dabei um einen strategischen Erfolgsfaktor, weswegen die langfristige Planung wichtig ist.

Im Social Media Setting bedeutet dies, dass man versuchen muss ein glaubhaftes Versprechen zu formulieren. Ein glaubhaftes Versprechen kann das Interesse von potenziellen Arbeitnehmern wecken und sie möglicherweise auch von dem Unternehmen überzeugen. Dies beschreibt Michelis und bezieht sich dabei auf das Buch „Here Comes Everybody. The Power of Organizing Without Organization.“ von Shirky.<sup>173</sup>

Mittlerweile sind Digitalisierung und Transparenz die wichtigsten Strategietreiber in der Kommunikation eines Unternehmens. Dabei ist die Transparenz zu einer Grundvoraussetzung im Wettbewerb um das Vertrauen der Stakeholder geworden.<sup>174</sup> Zu den Stakeholdern gehören im Employer Branding die potenziellen Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt. Um einen glaubhaften Außenauftritt zu bewerkstelligen, muss vor allem die Kommunikation nach außen hin glaubwür-

---

<sup>171</sup> vgl. Gysel/ Michelis/ Schildhauer, 2012, 268

<sup>172</sup> vgl. [www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com), [Stand 03.06.2016]

<sup>173</sup> vgl. Michelis, 2012, 33

<sup>174</sup> vgl. Greven/ Lahme, 2014, 99f

dig und mit den übergeordneten Unternehmenszielen abgestimmt sein, wobei Social Media ein Tool zur Kommunikation ist. Auch die Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit kann mit Hilfe von Befragungstechniken gemessen werden. Mit Hilfe der unterschiedlichen Social-Media-Kanäle können die Zielgruppen der Arbeitsmärkte gut angesprochen und eine gute Transparenz über die Wahrnehmung erhalten werden.

### 4.2.3 Konsistenz der Botschaft

Die Konsistenz der Botschaft kann durch die Befragung der Hiring Manager, New Hires und der jeweiligen Zielgruppen am Markt gemessen werden. Bei diesem Erfolgsfaktor geht es, wie in 3.4.3 bereits dargelegt, um die Widerspruchsfreiheit der Botschaft, welche vom Unternehmen nach außen hin vermittelt wird. Dies bedeutet, man achtet auf die Abstimmung der einzelnen Kanäle.

In der Social Media ist damit die Abstimmung der einzelnen Social-Media-Plattformen gemeint. Es gibt die Möglichkeit, auf verschiedenen Seiten unterschiedliche Profile anzulegen. Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, sind die von Unternehmen am meisten benutzten Social-Media-Kanäle Facebook, Youtube und Twitter. In Anlehnung an die Definitionen von Li und Bernoff schreibt Michelis folgendes: „Durch die Verbindung des eigenen Profils mit einer potenziell großen Zahl von Mitgliedern, kann eine Vielzahl von neuen Beziehungen aufgebaut werden.“<sup>175</sup> Doch nicht nur ein Profil auf einem Social-Media-Kanal kann eine Vielzahl von Mitgliedern mit sich ziehen. Durch die Verknüpfung der verschiedenen eigenen Unternehmensseiten auf Plattformen wie Facebook, Twitter und LinkedIn können die Nutzer und damit potenzielle Arbeitnehmer besser erreicht werden. Durch die einheitliche Verknüpfung und die abgestimmten Aussagen auf den verschiedenen Kanälen kann die Konsistenz der Botschaft besser garantiert werden. Dadurch kann die einheitliche Botschaft nach außen widerspruchsfrei kommuniziert werden.

### 4.2.4 Wahrnehmungsintensität

Neben einer konsistenten Botschaft ist auch die Wahrnehmungsintensität ein operativer Erfolgsfaktor. Die Faktoren sind von aktiven Handlungen der Unternehmensverantwortlichen abhängig und können kurzfristig umgesetzt werden.<sup>176</sup>

Das Profil des Unternehmens steht dabei den Erfolgsfaktor dar. Der Faktor beschreibt, wie sich das Profil durch die gesendete Botschaft darstellt.<sup>177</sup>

Im Kontext mit Social Media wird gemessen, wie sich das Unternehmen in den einzelnen genutzten Kanälen hervorhebt. Dabei wird die Konkurrenz, das heißt die anderen Unternehmensseiten, nicht beachtet.

---

<sup>175</sup> Michelis, 2012, 40

<sup>176</sup> vgl. Gysel/ Michelis/ Schildhauer, 2012, 268

<sup>177</sup> vgl. Kriegler, 2012, 352

Die Erfolgsfaktoren des Employer Branding können somit in der Social Media gemessen und eingesetzt werden.

Ein ständiger Dialog mit den einzelnen Zielgruppen ist dabei wichtig und erhöht den Erfolg gegenüber den unmittelbaren Mitbewerbern. Ein Unternehmen kann somit die einzelnen Erfolgsfaktoren genauestens überprüfen und zeitnah feststellen welche Maßnahmen erfolgreich verlaufen und welche Schwächen aufweisen. Durch dieses Fazit können die Verantwortlichen an dem jeweiligen Schwachpunkt arbeiten und diesen verbessern.

Nach Kriegler ist es zudem von Vorteil wenn das Unternehmen die Messung aller Faktoren nicht selbständig durchführt. Seiner Meinung nach sollen die Verantwortlichen Überlegungen zu den einzelnen Faktoren anstellen und selbst darüber reflektieren, welcher Faktor ihrer Meinung nach am schwächsten ist.<sup>178</sup> Anhand eines Social-Media-Einsatzes kann man die einzelnen Bewertungen gut und distanziert betrachtet. Dadurch kann zunächst eine neutrale Perspektive angenommen werden und schließlich die Kritik umgesetzt werden.

### 4.3 Einsatz der vorgestellten Kanäle

Im ersten Teil wurden die unterschiedlichen Social-Media-Kanäle allgemein vorgestellt. Anhand der gewonnenen Kenntnisse über die einzelnen Plattformen, werden in diesem Teil der Arbeit die Einsatzmöglichkeiten der Social-Media-Kanäle in das Setting des Employer Branding übertragen.

**Facebook** ist unter den sozialen Netzwerken in Deutschland generell auf Platz 1 der Rankings und hat deutschlandweit den höchsten Marktwert. Das Webportal Statista belegt dies und zeigt, dass Facebook im Januar 2016 einen Marktwert von 41% hatte. Zu diesem Zeitpunkt hatte Facebook - wie im ersten Teil der Arbeit schon dargelegt - 27 Millionen Nutzer in Deutschland.<sup>179</sup> Die Social-Media-Plattform **XING** hatte im Februar 2016 dagegen 7,04 Millionen Unique User in Deutschland. Bei dieser Zahl beruft sich Statista auf einen Monatsdurchschnitt und auf User ab 14 Jahre.<sup>180</sup>

Unique User ist nach dem Wirtschaftslexikon Gabler die Anzahl unterschiedlicher Besucher einer Webseite innerhalb einer festgelegten Periode. Dabei werden mehrere Besuche desselben Nutzers nur einmalig berücksichtigt.<sup>181</sup>

**LinkedIn** hatte laut ihrer eigenen Internetseite im April 2016 eine Nutzeranzahl von 8 Millionen. Dieser Wert bezieht sich jedoch auf die DACH-Region, dies bedeutet Deutschland, Österreich und der Schweiz zusammen.<sup>182</sup>

Der Vergleich aller drei Social Media Plattformen zeigt, dass Facebook der klare Gewinner im

---

<sup>178</sup> vgl. Kriegler, 2012, 352

<sup>179</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 24.05.2016]

<sup>180</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 24.05.2016]

<sup>181</sup> vgl. [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 24.05.2016]

<sup>182</sup> vgl. [www.press.linkedin.com](http://www.press.linkedin.com), [Stand 25.05.2016]

Sinne der höchsten Anzahl an Nutzern ist. Sie hat im Vergleich zu den anderen Plattformen einen höheren Marktanteil der Unique User in Deutschland. Eine weitere Statistik von Statista vom 2. Halbjahr 2015 belegt, dass Facebook mit 42,9% weit vor XING (4,4%) und LinkedIn (2,6%) lag.<sup>183</sup>

Auch im Bereich des Employer Branding liegt Facebook vor den anderen Social-Media-Plattformen. Dies belegt die folgende Statistik aus dem Jahr 2015, welche in deutschen Unternehmen durchgeführt wurde. Facebook ist mit 21,1% vor XING mit 18,9% und LinkedIn mit 13,7%. ist zu sagen, dass Facebook für Unternehmen ein gutes Tool für mehrere Bereiche ist. Diese können die allgemeine Kommunikation mit den Nutzern und Konsumenten sein, aber auch mit potenziellen Mitarbeitern.

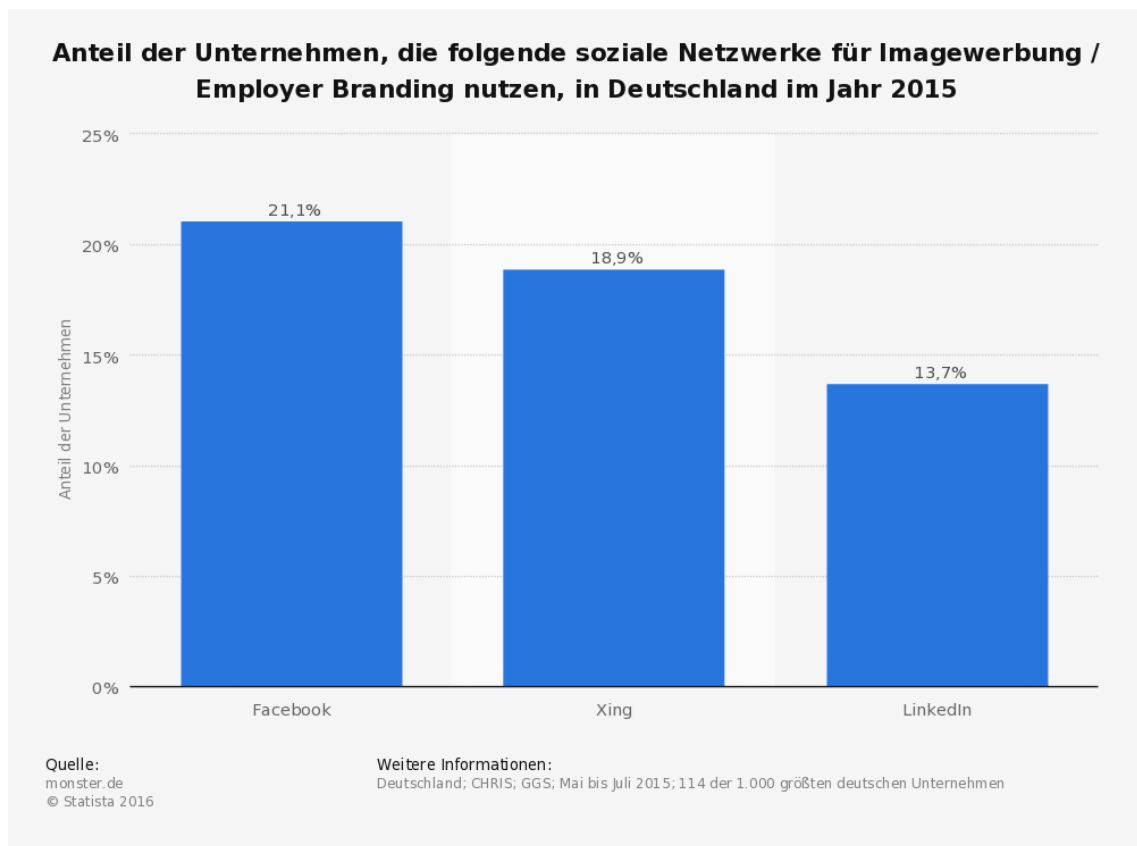


Abbildung 10: Genutzte Social Media Kanäle im Employer Branding<sup>184</sup>

**Facebook** bietet mittlerweile eine eigene Initiative an: „Digital durchstarten“. Die Initiative richtet sich klar an Unternehmen und wirbt auf ihrer Internetseite mit „Facebook for business“. Die Initiative wurde laut Facebook ins Leben gerufen, um der deutschen Wirtschaft zu weiterem

<sup>183</sup> vgl. [www.statista.de](http://www.statista.de), [Stand 25.05.2016]

<sup>184</sup> [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 23.05.2016]



Wachstum zu verhelfen.

Es handelt sich dabei um einen Zusammenschluss von verschiedenen Organisationen mit Spezialwissen hinsichtlich der Aufgaben und Herausforderungen der deutschen Unternehmen 2016. Beispiele für diese Organisationen sind unter Anderem der Bundesverband Deutsche Startups e.V. oder die IHK.<sup>185</sup> Im Rahmen der Initiative sind die „Karriere-Fanpages“ ein Tool für Unternehmen. Auf der eigenen Internetseite wirbt Facebook damit, dass mehr als eine Milliarde Menschen pro Monat derartige Facebook-Seiten besuchen und die Seiten von immer mehr Personen täglich über ihr Smartphone abgerufen werden. Mit Hilfe der Internetseiten und dem Einsatz der Mobilgeräte ist eine leichtere, intensivere und regelmäßige Kommunikation mit den Kunden möglich.<sup>186</sup> Genau diese Möglichkeiten erlauben eine zielgerichtete Gestaltung für das Employer Branding. Die Karriereseite kann von dem jeweiligen Unternehmen mit den entsprechenden Inhalten zielgruppengerecht gefüllt werden. Zudem kann man dort multimediale Inhalte, wie beispielsweise Videos, Erfahrungsberichte oder ähnliches hochladen und das Unternehmen noch erlebbarer für den Nutzer machen. Merk, Egeler und Büttgen beziehen sich dabei auf die Literatur von Bernauer aus 2011.<sup>187</sup>

Die am stärksten vertretene Altersgruppe auf Facebook im vierten Quartal von 2015 war die Gruppe von 14 Jahre bis 29 Jahre (66%), gefolgt von der Altersgruppe zwischen 30 und 49 Jährigen mit 57%.<sup>188</sup> Die Statistik wurde über alle Nutzer mit geringer Nutzungsintensität von Facebook erhoben. Das Ergebnis kann so interpretiert werden, dass die Plattform beide Altersgruppen anspricht, die Gruppe der jüngeren Nutzer diese jedoch bevorzugt benutzt.

Unter 2.3.2 und 2.3.3 wurden **XING** und **LinkedIn** als berufliche Netzwerke vorgestellt, welche auch für das Employer Branding geeignet sind.

Bei der Betrachtung der beiden Plattformen im Vergleich zu Facebook lässt sich erkennen, dass als Zielgruppe bei XING und LinkedIn vor allem andere Altersgruppen von Bedeutung sind. Eine Statistik über die Altersgruppen der Nutzer von **XING** im Jahr 2015 zeigt, dass die Altersgruppe von 30 Jahre bis 44 Jahre mit 22% auf dem Portal am stärksten vertreten ist. Die Nutzer der Altersgruppe 16 Jahre bis 29 Jahre waren zu diesem Zeitpunkt mit 11% vertreten.<sup>189</sup> Auf ihrer Internetseite wirbt XING bewusst mit den Möglichkeiten für das Employer Branding. Bei der Social-Media-Plattform gibt es die Möglichkeit, ein Employer-Branding-Profil für sein eigenes Unternehmen anzulegen. In der Internetbroschüre zu dem Thema ist aufgeführt, dass zu den Vorteilen Reichweite und Effizienz, Effektivität, Verbesserte Auffindbarkeit, Image, Differenzierung, Feedback und Messung gehören. Dabei verknüpfen sie das Employer Branding über XING mit dem dazugehörigen Portal Kununu.<sup>190</sup> Auf XING kann das Profil mit grafischen Elementen und Einbindung von Videos genutzt werden. Man hat die Möglichkeit, die Abonnen-

---

<sup>185</sup> vgl. [www.facebook.com](http://www.facebook.com), [Stand 25.05.2016]

<sup>186</sup> vgl. [www.facebook.de](http://www.facebook.de), [Stand 25.05.2016]

<sup>187</sup> vgl. Merk/ Egeler/ Büttgen, 2013, 133

<sup>188</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 25.05.2016]

<sup>189</sup> vgl. [www.statista.com](http://www.statista.com), [Stand 25.05.2016]

<sup>190</sup> vgl. [www.recruiting.xing.com](http://www.recruiting.xing.com), [Stand 25.05.2016]

ten über neueste Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten. Zudem lässt die Plattform zu, Neuigkeiten zusätzlich direkt auf Facebook und Twitter zu veröffentlichen. Eine weitere Option ist, dass man direkt auf Feedback und Verbesserungsvorschläge reagieren kann und man dadurch in den direkten Kontakt mit den Usern treten kann.<sup>191</sup>

Auch **LinkedIn** bietet solche Optionen unter dem Namen „Lösungen für Personalbeschaffung“ an. Wie bei den anderen Social-Media-Kanälen kann man auch hier eine Karriereseite anlegen. Auf dieser Seite kann man auch Texte, Bilder und Videos kombinieren. Zudem empfiehlt das Unternehmen, dass man Zertifikate oder Zulassungen auf die Seite lädt, um die Glaubwürdigkeit gegenüber den Nutzern zu steigern. Mit einer Premium-Karriereseite ist es sogar möglich, die Inhalte für unterschiedliche Zielgruppen anzupassen.<sup>192</sup>

Vergleichend lässt sich zusammenfassen, dass alle drei vorgestellten Social-Media-Seiten für den Gebrauch beim Employer Branding geeignet sind. Der größte Unterschied sind die unterschiedlichen angesprochenen Altersgruppen. Facebook zielt eher auf eine jüngere Zielgruppe ab, wohingegen XING und LinkedIn meist Personen ab 30 Jahre anspricht.

Auf allen Seiten gibt es jedoch die Möglichkeit, sich als Unternehmen durch eine Karriereseite vorzustellen.

## 4.4 Chancen und Risiken

### 1. Chancen

Die Anwendung von Social Media kann verschiedene Chancen bieten. Die dabei unterschiedlichen Sichtweisen, Unternehmenssicht und aus der Sicht der potenziellen Mitarbeiter, sind zu berücksichtigen. Zuerst werden die Chancen für die Unternehmen betrachtet.

Die meisten Portale können kostenlos genutzt werden als eine große Chance gesehen werden, da man an dieser Stelle Kosten vermeiden kann. Bei machen Social-Media-Netzwerken, wie beispielsweise XING, ist allerdings nur das Basisprofil kostenlos. Möchte man als Unternehmen die Vorzüge einer Beratung oder eines Employer-Branding-Profiles haben, fallen monatliche Kosten an. Dazu kommt, dass das benötigte Personal zur Pflege, Aktualisierung und der Gestaltung der Social-Media-Seiten auch vergütet werden muss.

Des Weiteren können die Unternehmen die Sichtweise von Außenstehenden auf ihr jeweiliges Image häufig beeinflussen. Das Unternehmen sollte immer versuchen, in knappen, wahrheitsgemäßen Posts und Veröffentlichungen den aktuellen und potenziellen Lesern, Mitarbeitern und eventuell auch Konsumenten einen guten Einblick in das

---

<sup>191</sup> vgl. [www.recruiting.xing.com](http://www.recruiting.xing.com), [Stand 25.05.2016]

<sup>192</sup> vgl. [www.business.linkedin.com](http://www.business.linkedin.com), [Stand 25.05.2016]

Unternehmen und den zugehörigen Arbeitsalltag zu geben. Mit Hilfe zielgerichteter Posts können es Organisationen schaffen, sich bei den Zielgruppen positiv darzustellen und authentisch rüberzukommen.

Auch die Reichweite der sozialen Plattformen ist inzwischen höher als die der klassischen Medien. Dadurch ergibt sich aus Unternehmenssicht die Möglichkeit, eine größere Zahl interessierter Zielgruppen anzusprechen.<sup>193</sup> So ist man als Arbeitgeber nicht auf das passive Warten auf eingehende Bewerbungen beschränkt, sondern kann aktiv am Markt nach geeigneten Bewerbern suchen.

Doch nicht nur aus Unternehmenssicht entstehen durch Social-Media-Nutzung Vorteile, auch die Nutzer und damit die potentiellen Arbeitnehmer können viel Positives ausschöpfen. Nutzer können sich zum Beispiel relativ einfach einen Überblick über angebotene offene Stellen verschaffen und sich durch ihren eigenen Auftritt in den Social-Media-Plattformen entsprechend positiv darstellen und für ihr Unternehmen interessant machen.

Eine weitere Chance für beide Seiten ist die veränderte Kommunikation im Web 2.0. Mit Hilfe der sozialen Medien können die Zielgruppen des Unternehmens direkter angesprochen werden. Durch die verschiedenen Kanäle, wie Facebook oder XING, ist es den potenziellen Bewerbern möglich, schon vor einem persönlichen Gespräch mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten.<sup>194</sup> Dies kann zum Beispiel durch die Kommentarfunktion bei Facebook oder Messenger erreicht werden.

## 2. Risiken

Die Risiken bei der Social-Media-Nutzung können in immaterielle und materielle Schäden unterschieden werden.

Ein Beispiel für immaterielle Schäden ist ein möglicher Imageschaden durch den eigenen Internetauftritt des Unternehmens. Durch die bestehende gute Vernetzung, welche lokal, regional oder global vorhanden ist, ist es Nutzern möglich, Informationen schneller zu verbreiten. Ein nicht durchdachter Beitrag kann beispielsweise durch auftretende Missverständnisse in den falschen Kontext gesetzt werden. Dies kann dazu führen, dass eine weltweite Empörungswelle aufgelöst wird und diese nicht mehr zurückgenommen werden kann. Zwar kann der Beitrag aus dem Internet selbst gelöscht werden, doch anhand der vorhandenen Funktionen, wie das Teilen von Beiträgen, kann der Beitrag von anderen Nutzern weiter verbreitet werden und somit im Internet bleiben. Der falsche Einsatz von Social-Media-Kanälen kann sich somit schnell negativ auf ein Unternehmen auswirken. Unter dem falschen Einsatz ist beispielsweise die Stilllegung eines Blogs oder die schlechte Pflege einer Facebook-Seite gemeint.<sup>195</sup>

Die möglichen Folgen durch vernachlässigte Social-Media-Seiten oder auch die falsche

---

<sup>193</sup> vgl. Merk/ Egeler/ Büttgen, 2013, 131

<sup>194</sup> vgl. Behrendt, 2014, 423

<sup>195</sup> vgl. Bärman, 2012, 250

Ansprache der Nutzer ist der angesprochene Image- beziehungsweise Markenschaden.<sup>196</sup> Dieser Schaden scheint auf den ersten Blick rein immateriell zu sein, doch ein Unternehmen muss darauf achten, dass es nicht dazu kommt, da es Nutzer gibt, die sich aufgrund dessen von einem Unternehmen abwenden könnten.

Materielle Schäden können jedoch weitaus größere Konsequenzen für ein Unternehmen haben. Ein möglicher Schaden ist dabei der Verlust externer und interner Investitionen, hervorgerufen durch den falschen Umgang mit den Sozialen Netzwerken. Aber auch juristische Auseinandersetzungen können zu solchen Schäden zählen. Unternehmen sollten bei der Benutzung der Kanäle vor allem auf Urheberrechte oder Persönlichkeitsrechte achten. Diese Rechte können zum Beispiel durch das Posten von Fotos, auf welchen Mitarbeiter zu sehen sind, verletzt werden. Ist ein Mitarbeiter vorher nicht gefragt worden, ob er mit der Benutzung einverstanden ist, kann dieser gegen das Unternehmen klagen. Aus diesen Gründen sollte ein Unternehmen darauf achten, dass alle rechtlichen Belange vollumfänglich geprüft und somit bestmöglich abgesichert sind.<sup>197</sup>

Wägt man Chancen und Risiken ab, lässt sich feststellen, dass die Chancen für alle Beteiligten durchaus überwiegen. Durch rechtliche Absicherung und möglicherweise durch eindeutig definierte Guidelines für die Benutzung der Social-Media-Kanäle können sich Unternehmen zusätzlich absichern und somit die Risiken minimiert werden. Zudem ist eine Social-Media-Strategie zu empfehlen, welche anfangs festlegt, auf welchen Plattformen sich das Unternehmen präsentiert und wie dieser Auftritt stattfinden soll. Mithilfe der Strategie kann das Risiko der schlechtorganisierten Präsentation minimiert werden.

---

<sup>196</sup> vgl. Bärman, 2012, 250

<sup>197</sup> vgl. Bärman, 2012, 252

## 5 Fazit

Unternehmen sehen sich mittelfristig einem Fachkräftemangel durch das Ausscheiden der Babyboomer-Generation aus dem aktiven Berufsleben und dem demografischen Wandel ausgesetzt. Zusätzlich verändern sich Kommunikationswege durch den zunehmenden Gebrauch von Social-Media-Kanälen der Digital-Natives-Generation.

Die Entwicklung des Internets über die letzten 25 Jahre, die Einführung von Web 1.0, die Weiterentwicklung zum Web 2.0, der Entwicklung von Social-Media-Plattformen sowie die Entwicklung des Smartphones fand in einem relativ kurzen Zeitraum seit dem Beginn des dritten Jahrtausends statt. Social-Media-Plattformen sind innerhalb dieses Zeitraums zu einem dominierenden Weg der globalen Kommunikation geworden. Die Nutzung der Social-Media-Kanäle durch die Generation der Digital Natives und der dadurch veränderten Gewohnheiten der Kommunikation, vor allem bei der Beschaffung und Verteilung von Informationen, führt zu veränderten Anforderungen innerhalb der Unternehmen.

Social-Media-Kanäle bieten daher allen Teilnehmern die Möglichkeit, strategisch eingesetzt zu werden. Eine langfristige, optimierte Nutzung von Social Media kann somit den erfolgreichen Fortbestand eines Unternehmen maßgeblich unterstützen.

Mit den neuen Kommunikationswegen ändern sich die Anforderungen an Unternehmen deutlich, so sind beispielsweise die Analyse der gängigen Social-Media-Kanäle, das Nutzungsverhalten und Erreichbarkeit der Ansprechpartner wichtige Faktoren. Der eigene Unternehmensauftritt, der Corporate Brand, spielt dabei eine zentrale Rolle. Die Gestaltung der Corporate Brand mit allen zugehörigen Teilbereichen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Unternehmen können die Kundenzufriedenheit mit Hilfe der modernen Kommunikationswege und geeigneter Analyseverfahren zeitnah betrachten und zukünftig auf Veränderungen schneller reagieren. Der Aspekt der Analyse stand dabei in der Arbeit nicht im Kernbereich, gleichwohl stellt er einen wichtigen Aspekt für die kommende Weiterentwicklung dar.

Die Personalplanung von Unternehmen hat sich dementsprechend im gleichen Zeitraum weiterentwickelt. Die Bedeutung von Mitarbeitern als wichtiger Erfolgsfaktor für ein Unternehmen war immer wichtig, gewinnt durch den demografischen Wandel allerdings noch mehr an Bedeutung. Der Wandel in der Kommunikation erfordert von den Unternehmen vermehrt zu überlegen, wie sie mit den zukünftigen Arbeitnehmern in vergleichbarer Weise in Verbindung treten und Social Media aktiv für die Unternehmensplanung zu nutzen.

Im Wettbewerb um Talente entwickelt sich die Wahrnehmung eines Unternehmens, der Corporate Brand und vielleicht noch wichtiger die Wahrnehmung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber als strategischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb mit den Konkurrenten.

Die Attraktivität eines Unternehmens, die zielgerichtete Personalplanung, sowie die aktive Nutzung von Social Media stellen dabei die Kernelemente des Employer Brands dar. Das Employer Branding ist neben dem Consumer Branding der zweite Kernbereich des Corporate Branding. Die Entwicklung des Begriffs Employer Branding ist in der Wissenschaft noch relativ jung.

Einzelne Elemente, wie zum Beispiel das Recruiting, die Retention und die Performance Gestaltung der Mitarbeiter sind altbekannte Erfolgsfaktoren des Personalmanagements. Der be-

---

wusste Einsatz von Branding Instrumenten sowie die Wahrnehmung auf der Seite möglicher potentieller Mitarbeitern ändert sich gerade entscheidend. Von daher gewinnt die Unternehmenseigene Darstellung an Bedeutung und damit das Employer Branding. Die langfristige Planung aller Personalrelevanten Erfolgsfaktoren, sei es intern oder extern gerichtet, sind dabei zu beachten. Neben den klassischen Faktoren sind daher die Wege der Kommunikation und vor allem die Inhalte, dies bedeutet die vermittelte Botschaft wie auch Themen der Glaubwürdigkeit maßgebend.

Die Geschwindigkeit an Veränderung bleibt für alle Beteiligten hoch, die Unternehmen stehen am Beginn einer neuen Entwicklung und die Weiterentwicklung des Employer Branding wird den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen. Ein Ausblick über den Erfolg des Einsatzes von Social Media innerhalb des Employer Branding kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur begrenzt gegeben werden. Analyseverfahren zu Nutzung von Social-Media-Kanälen, wie beispielsweise die Feedbackbefragung von Zielgruppen, werden zukünftig verlässlichere Aussagen über den Einsatz von Social Media im Rahmen des Employer Branding liefern und zu notwendigen Anpassungen führen. Die Bedeutung des Employer Branding zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für die Unternehmen wird zunehmen und der Anpassungsbedarf hoch bleiben.

# Literaturverzeichnis

## Bücher

APPEL, Wolfgang (2013): Personaler und Digital Natives in APPEL, Wolfgang/ MICHEL-DITTGEN, Birgit (Hrsg.) (2013): Digital Natives: Was Personaler über die Generation Y wissen sollten, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 6

BÄRMANN, Frank (2012): Social Media im Personalmanagement. Facebook, Xing, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen, 1. Auflage, Heidelberg – München – Landsberg – Frechen – Hamburg, S. 12-252

BEHRENDT, Maike (2014): Das Potenzial einer starken Arbeitgebermarke – Employer Branding als ein Hauptziel der Social-Media-Mitarbeiterkommunikation in: DÄNZLER, Stefanie/ HEUN, Thomas (Hrsg.) (2014): Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 421-423

BENKENSTEIN, Martin/ UHRICH, Sebastian (2009): Strategisches Management: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 3. Auflage, Stuttgart, S. 98

BERNET, Marcel (2010): Social Media in der Medienarbeit: Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook und Co, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 9

BIEBER, Peer (2013): Digital Natives rekrutieren in: APPEL, Wolfgang/ MICHEL-DITTGEN, Birgit (Hrsg.) (2013): Digital Natives: Was Personaler über die Generation Y wissen sollten, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 226-227

BRICKWEDDE, Wolfgang (2014): Erschließen Sie mit LinkedIn den international orientierten Talentpool. In: DANNHÄUSER, Ralph (Hrsg.) (2014): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise, Wiesbaden, S. 93

BRÜHL, Rolf (2012): Controlling. Grundlagen des Erfolgscontrolling, 3. Auflage, München, S. 42

BRUHN, Manfred (2014): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 3. Auflage, München, S. 4

BÜDENBENDER, Ulrich/ STRUTZ, Hans (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal: Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 97

BÜTTGEN, Marion/ KISSEL, Patrick (2013): Der Einsatz von Social Media als Instrument des Employer Branding in: STOCK-HOMBURG, Ruth (Hrsg.) (2013): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 112

CEYP, Michael/ SCUPIN, Juhn-Petter (2013): Erfolgreiches Social Media Marketing: Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 23-189

DANNHÄUSER, Ralph/ CHIKATO, Daniela (2015): Zünden Sie mit XING Ihren Recruiting-Turbo in DANNHÄUSER, Ralph(Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 34

FISCHER, Tim E. (2010): Twitter – What’s happening?. In: HEINEMANN, Gerrit/ HAUG, Andreas (Hrsg.) (2010): Web-Excellenz im E-Commerce. Innovation und Transformation im Handel, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 137

GREVEN, Kathrin/ LAHME, Georg (2014): Freiwillige Transparenz führt zum Erfolg in: WAGNER, Riccardo/ LAHME, Georg/ BREITBARTH, Tim (Hrsg.) (2014): CSR und Social Media. Unternehmerische Verantwortung in sozialen Medien wirkungsvoll vermitteln, Berlin – Heidelberg, S. 99-100

GYSEL, Sascha/ MICHELIS, Daniel/ SCHILDHAUER, Thomas (2012): Die sozialen Medien des Web 2.0: Strategische und operative Erfolgsfaktoren am Beispiel der Facebook-Kampagne des WWF in: MICHELIS, Daniel/ SCHILDHAUER, Thomas (Hrsg.) (2012): Social Media Handbuch. Theorien, Modelle und Praxis, 2. Auflage, Baden-Baden, S. 268

HOFMANN, Olaf (2014): Methoden des Social Media Monitorings in: KÖNIG, Christian/ STAHL, Matthias/ WIEGAND, Erich (Hrsg.) (2014): Soziale Medien. Gegenstand und Instrument der Forschung, Wiesbaden, S.162

IMMERSCHITT, Wolfgang/ STUMPF, Marcus (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 246-253

JUNG, Hans (2014): Controlling, 4. Auflage, München, S. 16

KILIAN, Thomas/ HASS, Berthold H./ WALSH, Gianfranco (2008): Grundlagen des Web 2.0 in: HASS, Berthold/ WALSH, Gianfranco/ KILIAN, Thomas (2008) (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, 1. Auflage, Berlin – Heidelberg, S. 4

KRIEGLER, Wolf Reiner (2012): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 1. Auflage, Freiburg, S. 23-352



- LORENZ, Michael/ ROHRSCHEIDER, Uta (2015): Erfolgreiche Personalauswahl. sicher, schnell und durchdacht, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 155
- MAST, Claudia (2016): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden mit einem Beitrag von Simone Huck-Sandhu, 6 Auflage, Konstanz - München, S. 8
- MERK, Janina/ EGELER, Philipp/ BÜTTGEN, Marion (2013): Employer Branding in sozialen Netzwerken – Eine empirische Analyse der Karriereseiten des Dienstleistungsanbieters Facebook in: BRUHN, Manfred/ HADWICH, Karsten (Hrsg.) (2013): Dienstleistungsmanagement und Social Media. Potenziale, Strategien und Instrumente – Forum Dienstleistungsmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 131-133
- MICHELIS, Daniel (2012): Strategischer Leitfaden in: MICHELIS, Daniel/ SCHILDHAUER, Thomas (Hrsg.) (2012): Social Media Handbuch: Theorien, Modelle und Praxis, 2. Auflage, Baden-Baden, S. 32-40
- MUDRA, Peter (2010): Pädagogisch-psychologische Motivationstheorien als Grundlage der Personalentwicklung in: BRÖCKERMANN, Reiner/ MÜLLER-VORBRÜGGEN, Michael (Hrsg.) (2010): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 3. Auflage, Stuttgart, S. 25
- ODERMATT, Sven (2009): Integrierte Unternehmenskommunikation. Systemgestützte Umsetzung der Informationellen Aufgaben, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 38
- PARMENT, Anders (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 130-133
- REUTER, Niklar (2015): Arbeitgeberbewertungsportale – die neue Macht der Bewerber? In: DANNHÄUSER, Ralph (Hrsg.) (2015): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 253-254
- RINGLSTETTER, Max/ KAISER, Stephan (2008): Humanressourcen-Management, München, S. 3
- SCHMIDT, Jan-Hinrik (2013): Social Media, Wiesbaden, S. 9-15
- SCHUHMACHER, Florian/ GESCHWILL, Roland (2009): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 39

SPONHEUER, Birgit (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung in Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.) (2010): Innovatives Markenmanagement, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 4-6, 96-99

STRITZKE, Christoph (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding: Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 26-48

WEHRLIN, Ulrich (2012): Human Resource Management: Grundlagen und Konzepte moderner Personalarbeit im wirtschaftlichen und sozialen Kontext - Personalwirtschaftslehre – Personalführung – Personalmanagement – Personalentwicklung, München, S.86

WALTER von, Benjamin/ TOMCZAK, Torsten/ WENTZEL, Daniel (2011): Wege zu einem effektiven und verantwortungsvollen Employer Branding in: RAUPP, Juliana/ JAROLIMEK, Stefan/ Schultz, Friederike (Hrsg.) (2011): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen mit Glossar, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 327

ZERFAß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration in: PIWINGER, Manfred/ ZERFAß, Ansgar (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 23

ZERFAß, Ansgar/ PIWINGER, Manfred (2007): Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor in: PIWINGER, Manfred/ ZERFAß, Ansgar (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 6

### **Zeitschriften:**

ELGÜN, Levent/ KARLA, Jürgen: „Social Media Monitoring: Chancen und Risiken“. In: Controlling und Management Review, 1 (2013), S. 51-53

ZUKUNFTSINSTITUT: „Trendstudie. Youth Economy. Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts“, 2015, S. 4

### **Internet**

BLOG QUALTRICS: How Technology is Changing Academic Research. URL: <https://www.qualtrics.com/blog/author/ryans/>, [Stand 03.06.2016]

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG: Demographischer Wandel in Deutschland. URL:

<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/>, [Stand 20.05.2016]

DUDEN: Definition „Digital Natives“. URL:

[http://www.duden.de/rechtschreibung/Digital\\_Native](http://www.duden.de/rechtschreibung/Digital_Native), [Stand 20.05.2016]

DUDEN: Definition „Social Media“. URL:

[http://www.duden.de/rechtschreibung/Social\\_Media](http://www.duden.de/rechtschreibung/Social_Media), [Stand 12.05.2016]

DEUTSCHE EMPLOYER BRANDING AKADEMIE: Definition. URL:

<http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>, [Stand 12.05.2016]

DEUTSCHE EMPLOYER BRANDING AKADEMIE: Wirkungsfelder des Employer Branding. URL:

<http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php>, [Stand 12.05.2016]

FACEBOOK: Facebook for Business. URL: <https://www.facebook.com/business>, [Stand 25.05.2016]

FACEBOOK: Facebook-Seiten für Unternehmen. URL:

<https://www.facebook.com/business/products/pages/>, [Stand 25.05.2016]

GOOGLE: Social Media Monitoring anhand Google Alerts. URL:

<https://support.google.com/alerts/?hl=de>, [Stand 19.05.2016]

HARVARD BUSINESS MANAGER: Verfasserin: GEIßLER, Cornelia: Was ist eine Arbeitgebermarke URL:

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html>; [Stand 12.05.2016]

HOCHSCHULE KARLSRUHE: Der Mikroblog Twitter. URL:

[http://www.w.hs-karlsruhe.de/markezin/links/a4\\_twitter.pdf](http://www.w.hs-karlsruhe.de/markezin/links/a4_twitter.pdf), [Stand 10.05.2016]

LINKEDIN: aktuelle Zahlen zu den Nutzern, 2016. URL:

<https://press.linkedin.com/about-linkedin>, [Stand 25.05.2016]

LINKEDIN: Karriereseiten. URL:

<https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/de-de/site/pdf/datasheets/linkedin-erste-schritte-karriereseite-de.pdf>, [Stand 25.05.2016]

LINKEDIN: Lösungen für die Personalbeschaffung. URL:

<https://business.linkedin.com/de-de/talent-solutions/products/tools-fuer-die-kandidatensuche>, [Stand 28.05.2016]

LINKEDIN: Recruiter-Tool. URL:

<https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/de-de/site/pdf/datasheets/linkedin-erste-schritte-recruiter-de.pdf>, [Stand 28.05.2016]

MENTION: Social Media Monitoring anhand Mention. URL: <https://de.alert.io>, [Stand 19.05.2016]

STATISTA: Anzahl an Blogs auf Tumblr, 2016. URL:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273850/umfrage/anzahl-der-blogs-auf-tumblr-weltweit/>, [Stand 28.05.2016]

STATISTA: Anzahl der Internetnutzer weltweit, 2015. URL:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/186370/umfrage/anzahl-der-internetnutzer-weltweit-zeitreihe/>, [Stand 28.05.2016]

STATISTA: Anzahl der Mobiltelefonnutzer, die das mobile Internet nutzen, 2014. URL:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/172505/umfrage/anzahl-der-personen-weltweit-die-mobil-das-internet-nutzen/>, [Stand 28.05.2016]

STATISTA: Anzahl der monatlichen Nutzer von Facebook, 2016. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/37545/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-facebook/>, [Stand 24.05.2016]

STATISTA: Anzahl der monatlich aktiven Nutzer von Twitter, 2016. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/232401/umfrage/monatlich-aktive-nutzer-von-twitter-weltweit-zeitreihe/>, [Stand 24.05.2016]

STATISTA: Anzahl der Nutzer von Facebook und Instagram in Deutschland, 2016.

URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/503046/umfrage/anzahl-der-nutzer-von-facebook-und-instagram-in-deutschland/>, [Stand: 24.05.2016]

STATISTA: Anteil der Nutzer von Xing nach Altersgruppen in Deutschland, 2015. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/511094/umfrage/anteil-der-nutzer-von-xing-nach-altersgruppen-in-deutschland/>, [Stand 25.05.2016]

STATISTA: Anzahl der täglichen Nutzer von Facebook, 2016. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/222135/umfrage/taeglich-aktive-facebook-nutzer-weltweit/>, [Stand 24.05.2016]

STATISTA: Anzahl der Unique User von XING in Deutschland, 2016. URL:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/418088/umfrage/online-besucherzahlen-von-xing-als-zeitreihe/>, [Stand 24.05.2016]

STATISTA: Befragte, die Facebook mindestens selten benutzen, nach Altersgruppen in Deutschland, 2015. URL:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/543410/umfrage/reichweite-von-facebook-in-deutschland/>, [Stand 25.05.2016]

STATISTA: Geeignete Bereiche für Social Media in Personalabteilungen, 2010. URL:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/151409/umfrage/eignung-von-social-media-im-personalbereich-in-deutschland/>, [Stand 20.05.2016]

STATISTA: Marktanteil der Unique User von Social Media in Deutschland, 2015. URL:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/157885/umfrage/reichweite-der-groessten-social-networks-in-deutschland/>, [Stand 25.05.2016]

STATISTA: Nützlichkeit der Plattform Twitter, 2010. URL:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/182619/umfrage/nuetzlichkeit-der-social-media-plattform-twitter/>, [Stand 10.05.2016]

STATISTA: Nutzung von Sozialen Netzwerken durch Unternehmen in Deutschland, 2015. URL:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/528131/umfrage/nutzung-von-sozialen-netzwerken-fuer-imagewerbung-durch-unternehmen-in-deutschland/>, [Stand 23.05.2016]

STATISTA: Nutzer von LinkedIn. URL:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198224/umfrage/anzahl-der-mitglieder-von-linkedin-quartalszahlen/>, [Stand 28.05.2016]

STATISTA: Ranking der beliebtesten Social Networks in Deutschland, 2015. URL:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/505947/umfrage/reichweite-von-social-networks-in-deutschland/>

STATISTA: Reaktion der Unternehmen auf den Fachkräftemangel, 2015. URL:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/324060/umfrage/reaktion-der-deutschen-unternehmen-auf-den-fachkraeftemangel/>, [Stand 31.05.2016]

STATISTA: Social Media Benutzung in Unternehmen, 2015. URL:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164521/umfrage/genutzte-social-media-anwendungen-in-deutschen-unternehmen/>, [Stand 10.05.2016]

TWITTER: Twitter für Unternehmen. URL: <https://business.twitter.com/de.html>, [Stand 28.05.2016]

WIRTSCHAFTSLEXIKON GABLER: Definition „Markenmanagement“. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markenmanagement.html> [Stand 20.05.2016]

WIRTSCHAFTLEXIKON GABLER: Definition „Soziale Medien“. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soziale-medien.html>, [Stand 12.05.2016]

WIRTSCHAFTSLEXIKON GABLER: Definition „Unique users“. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unique-user.html>, [Stand 24.05.2016]

WIRTSCHAFTLEXIKON GABLER: Definition „Vernetzung“. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vernetzung.html>, [Stand 31.05.2016]

XING: Daten und Fakten. URL: <https://recruiting.xing.com/de/daten-und-fakten/>, [Stand 28.05.2016]

XING: Employer Branding Profil von XING und kununu. URL: [https://recruiting.xing.com/uploads/downloads/150824\\_XING\\_Produkteinleger\\_EBP\\_EUR\\_DE.pdf](https://recruiting.xing.com/uploads/downloads/150824_XING_Produkteinleger_EBP_EUR_DE.pdf), [Stand 25.05.2016]

XING: Employer Branding. URL: <https://recruiting.xing.com/de/e-recruiting-loesungen/employer-branding-profil/>, [Stand 25.05.2016]

XING: E-Recruiting. URL: <https://recruiting.xing.com/de/>, [Stand 28.05.2016]

### **Sonstige Quellen:**

Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa (Hrsg.): Employer Branding in Wissenschaft und Praxis, S. 7-9, abgerufen über: [http://www.moez.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working\\_Paper/Employer%20Branding\\_8.pdf](http://www.moez.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Employer%20Branding_8.pdf); [Stand 12.05.2016]

Bundesagentur für Arbeit – Statistik/ Arbeitsmarktberichterstattung Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (Hrsg.): Der Arbeitsmarkt in Deutschland - Fachkräfteengpassanalyse, 2015, S. 5-6, abgerufen über: <https://www.statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2015-12.pdf>, [Stand 20.05.2016]

KÖCHER, Renate/ BRUTTEL, Oliver für das Institut für Demoskopie Allensbach (Hrsg.): 1. Infosys-Studie. Social Media, IT & Society, 2011, S. 10, abgerufen über: <https://www.infosys.com/de/newsroom/press-releases/documents/social-media-it-society2011.pdf> [Stand 05.06.2016]

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname