
BACHELORARBEIT

Herr
Niklas Benz

**Erfolgsfaktoren im Recruiting -
eine Analyse der gemeinsa-
men Einsatzmöglichkeiten von
Social Media Marketing und
Personalmarketing**

2024

BACHELORARBEIT

Erfolgsfaktoren im Recruiting - eine Analyse der gemeinsa- men Einsatzmöglichkeiten von Social Media Marketing und Personalmarketing

Autor/in:

Herr Niklas Benz

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM1

Erstprüfer:

Frau Prof. Dr. Sandra Marianne Bayer

Zweitprüfer:

Herr Christian Jäger

BACHELOR THESIS

Success factors in recruiting - an analysis of the joint appli- cation possibilities of social media marketing and person- nel marketing

author:

Mr. Niklas Benz

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM1

first examiner:

Ms. Prof. Dr. Sandra Marianne Bayer

second examiner:

Mr. Christian Jäger

Bibliografische Angaben

Benz, Niklas:

Erfolgsfaktoren im Recruiting - eine Analyse der gemeinsamen Einsatzmöglichkeiten von Social Media Marketing und Personalmarketing

Success factors in recruiting - an analysis of the joint application possibilities of social media marketing and personnel marketing

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2024

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Erfolgsfaktoren im Recruiting – eine Analyse der gemeinsamen Einsatzmöglichkeiten von Social Media Marketing und Personalmarketing“. Betrachtet wird dabei die Herausforderung des Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt, sowie die Charakteristika der Generation Z, die bereits jetzt, aber auch in den kommenden Jahren auf dem Arbeitsmarkt aktiv sein wird. Es zeigt sich, dass Social Media Marketing und Personalmarketing voneinander profitieren und Unternehmen ihren Recruiting Erfolg im Wettbewerb mit anderen Marktteilnehmern steigern können. Anhand von Best Practice Beispielen wird ebenfalls deutlich, welche Fokuspunkte Unternehmen in der heutigen Zeit legen und welchen Erfolg sie damit haben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Rahmenbedingungen.....	4
2.1 Der Begriff Social Media Marketing	4
2.2 Grundlagen des Social Media Marketings	5
2.3 Unterschiede klassisches Marketing und Social Media Marketing	7
2.4 Gesellschaft im Demografischen Wandel.....	10
2.5 Situation auf dem Arbeitsmarkt	12
2.6 Charakteristika der Generation Z	15
3 Grundlagen des Personalmarketings	18
3.1 Begriffsdefinition Personalmarketing	18
3.2 Handlungsfelder innerhalb des Personalmarketings.....	19
3.3 Problemstellungen im Bereich des Personalmarketings	23
3.4 Strategien und Maßnahmen des Personalmarketings	26
4 Verbindung von Social Media Marketing und Personalmarketing.....	33
4.1 Employer Branding mit Hilfe von Social Media	33
4.2 Aktive Personalsuche auf Internetplattformen	36
4.3 Erfolgsfaktoren des Social Media Recruitings	38
5 Best Practice Beispiele.....	40
5.1 Personalmarketing der Deutschen Bahn	40
5.1.1 Ausgangssituation des Unternehmens.....	40
5.1.2 Konkrete Umsetzung in der Personalmarketingstrategie des Unternehmens	42
5.2 Personalmarketing der Deutschen Bundeswehr.....	45
5.2.1 Ausgangssituation des Unternehmens.....	45
5.2.2 Konkrete Umsetzung in der Personalmarketingstrategie des Unternehmens	47
5.3 Personalmarketing der Firma Douglas	48
5.3.1 Ausgangssituation des Unternehmens.....	49

5.3.2	Konkrete Umsetzung in der Personalmarketingstrategie des Unternehmens	49
5.4	Bewertung der Best Practice Beispiele.....	51
6	Fazit.....	55
	Literaturverzeichnis	XIV
	Eigenständigkeitserklärung	XVIII

Abkürzungsverzeichnis

ebd. Ebenda

Hrsg. Herausgeber

S. Seite / Seiten

vgl. vergleiche

z. B. zum Beispiel

1 Einleitung

In Zeiten des Fachkräftemangels müssen Unternehmen alle zur Verfügung stehenden Mittel nutzen, um passende Bewerber für die Deckung des eigenen Personalbedarfs zu finden. Dabei stellt der demografische Wandel die Unternehmen vor immer größere Herausforderungen. Der Geburtenrückgang führt zu einem Schrumpfen der Altersgruppe der unter 20 Jährigen und somit zu einem Mangel an Nachwuchskräften. Der „Kampf“ um die wenigen verbleibenden Bewerber wird auch als „War of Talents“¹ bezeichnet. Durch den Wandel in der Gesellschaft fällt es Unternehmen zunehmend schwerer geeignete Fachkräfte zu finden.

Auch die gestiegene Bedeutung der unterschiedlichen Social Media- und Recruiting Plattformen führt zu einem größeren Wettbewerb um die weniger werdenden qualifizierten Arbeitnehmer. Gerade die Generationen, die zu diesem Zeitpunkt auf den Arbeitsmarkt drängen suchen Jobs nicht mehr ausschließlich über Stellenausschreibungen im Internet oder in der Zeitung, sondern ziehen bei der Auswahl auch ganz gezielt den Social Media Auftritt des jeweiligen Unternehmens, sowie einschlägige Jobportale heran. Die Herausforderung liegt daher auf der Hand. Wie kann ein Unternehmen für potenzielle Arbeitnehmer attraktiv werden und das auf den Social Media Plattformen unter der zu Hilfenahme von entsprechenden Marketing Strategien darstellen?

Die Nutzung von Social Media als Instrument bei der Personalbeschaffung ist dabei nicht nur großen Konzernen vorbehalten, sondern bietet auch kleinen und mittelständischen Unternehmen neue Möglichkeiten nach Fachkräften zu suchen und diese vom eigenen Unternehmen zu überzeugen. In diesem Zusammenhang beschäftigt sich die Bachelorarbeit mit der Frage in wie weit Social Media Marketing und Personalmarketing voneinander profitieren können.

In der aktuellen Forschung gibt es bereits einen großen Anteil an Literatur zum Thema Social Media Marketing, allerdings einen sehr überschaubaren Forschungsstand zur Verbindung mit dem Personalmarketing. Social Media Marketing ist für Unternehmen

¹ Schneider, S.: Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?. Hamburg; Diplomatica Verlag; 2012, S.26.

ein wichtiger Kanal im Online Marketing Mix. Dabei fallen unter Social Media Marketing alle Aktivitäten bzw. Maßnahmen in den sozialen Medien, die einer Firma dabei helfen, seine Unternehmensziele zu erreichen. Social Media Marketing wird größtenteils für die Markenbildung durch Reichweitenschaffung, sowie für eine Kundenbindung und für den Verkauf von Produkten bzw. Dienstleistungen verwendet. In den letzten Jahren haben sich unterschiedliche Plattformen, wie beispielsweise Facebook, Instagram, TikTok und noch einige mehr einen großen Nutzerkreis erschlossen und sind aus dem Alltag kaum noch wegzudenken. Mit Xing und LinkedIn gibt es seit mehreren Jahren Netzwerke, die sich vor allem der beruflichen Seite widmen und explizit von Arbeitnehmern und Arbeitgebern dazu genutzt werden in Kontakt zu kommen. Aufgrund des zunehmenden Konkurrenzkampfes um die begrenzte Ressource des Humankapitals sind diese Plattformen aus dem Mix der Recruiting Maßnahmen nicht mehr wegzudenken. Der Fachkräftemangel trifft unterschiedliche Branchen zwar mit genauso unterschiedlichem Ausmaß, dennoch bekommen die meisten Unternehmen zu spüren, dass qualifizierte Fachkräfte zu einem knappen Gut werden.

Im Rahmen der Bachelorarbeit soll aufgezeigt werden, welche Ansätze das Thema Social Media Marketing für die Personalbeschaffung von Unternehmen in der heutigen Zeit bietet. Dabei soll insbesondere auf die zunehmende Herausforderung im Bereich des Fachkräftemangels eingegangen und aufgezeigt werden, mit welchen Strategien Unternehmen sich einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern auf dem Personalmarkt verschaffen können. Im Rahmen der Arbeit sollen Handlungsempfehlungen für Unternehmen erarbeitet werden, die in Praxis der Personalbeschaffung Anwendung finden können. Die Handlungsempfehlungen werden dabei aus bereits bestehenden Strategien, die aus dem Social Media Marketing bereits existieren und Best Practice Beispielen von Unternehmen abgeleitet werden. Insbesondere sollen die nachfolgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Welche Einsatzmöglichkeiten bietet Social Media Marketing im Bereich der heutigen Personalbeschaffung?
2. In wie weit können Social Media Marketing und Personalmarketing im Zusammenhang der Personalbeschaffung voneinander profitieren?
3. Welche Chancen bietet das Thema Social Media Marketing für Unternehmen und welche Herausforderungen sind zu bewältigen?

Zu diesem Zweck soll im ersten Teil der Arbeit eine Begriffsbestimmung sowohl des Begriffs des Social Media Marketings, als auch des Personalmarketings vorgenommen werden. Zudem soll herausgestellt werden, worin sich das Marketing auf Plattformen wie beispielsweise Facebook und Instagram vom klassischen Marketing unterscheidet, das vor allem Printmedien und Webseiten nutzt. Auch soll aufgezeigt werden, welche Vorteile sich aus der Nutzung von Social Media Plattformen in Bezug auf die gesteigerte Flexibilität und Zielgruppenerreichbarkeit gegenüber dem klassischen Marketing ergeben.

Für das Verständnis der Bedürfnisse der Zielgruppe die sich gerade im Berufseinstieg befindet oder in den kommenden Jahren auf den Arbeitsmarkt drängen wird ist es von Bedeutung, diese Zielgruppe, die Generation Z, genauer zu beleuchten und herauszuarbeiten, welche Werte und Bedürfnisse für diese Generation von Relevanz sind. Diese Zielgruppe zu kennen und zu verstehen ist für die weitere Strategie von Unternehmen unerlässlich. Dieses Verständnis bildet die Grundlage für alle Maßnahmen in der Personalbeschaffung und dem damit verbundenen Marketing. Daher widmet sich ein Teil der Arbeit den Charakteristika der Zielgruppe.

Anhand von Best Practice Beispielen von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, soll veranschaulicht werden, welche Maßnahmen diese Firmen betreiben um als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt ein gutes Image abzugeben und geeignetes Fachpersonal für ihre vakanten Stellen zu rekrutieren. Dabei wurden mit der Deutschen Bahn und der Bundeswehr bewusst zwei Marktteilnehmer ausgewählt, die häufig in der öffentlichen Kritik stehen, es aber dennoch schaffen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Als Gegenpunkt wird die Firma Douglas betrachtet, die sich der Kategorie des Handels zuordnen lässt. Auch dieser Berufszweig hat mit den Folgen des Fachkräftemangels zu kämpfen und muss daher neue Wege gehen um diesen Mangel zu beseitigen.

2 Theoretische Rahmenbedingungen

2.1 Der Begriff Social Media Marketing

Unter Social Media Marketing versteht man die zielgerichtete und marktorientierte Nutzung sozialer Medien wie beispielsweise Facebook, Instagram, X (ehemals Twitter), TikTok genauso wie die im Business Kontext gebräuchlichen Netzwerke Xing und LinkedIn. Unterschieden wird dabei zwischen aktivem und passivem Social Media Marketing. Aktives Social Media Marketing beinhaltet dabei das strategische und funktionsübergreifende Management sozialer Medien mit dem Ziel, diese zur Erreichung von Unternehmenszielen zu nutzen. Bei dieser Form hat der Nutzer der einzelnen Plattformen die Möglichkeit, sich selbst durch Kommentare, Nachrichten oder eigene Posts einzubringen und dabei mit anderen Nutzern und dem Unternehmen in Dialog zu treten. Passives Social Media Marketing beschreibt dagegen einen Prozess des Sammelns von Informationen über Wettbewerber und andere Nutzer, ohne selbst eigene Inhalte bereitzustellen. Diese Informationen dienen zur strategischen und operativen Planung eines Unternehmens.²

Ein wesentliches Einsatzgebiet in dem das Social Media Marketing Unternehmen weiterhelfen kann ist die Kommunikationspolitik. Auf der einen Seite bieten die unterschiedlichen Plattformen Zugriff auf einen breiten Pool an potenziellen Kunden, mit denen das Unternehmen unkompliziert und mit verhältnismäßig wenig Aufwand in Dialog treten kann. Auf der anderen Seite ist es möglich praktisch in Echtzeit eine Rückmeldung dazu zu bekommen, wie bestimmte Botschaften bei der Zielgruppe aufgenommen werden. So ermöglicht diese Responsivität eine Reaktion auf Bedürfnisse und Wünsche die zu einer nachhaltigen Steigerung der Kundenbindung führen kann.

Gleichzeitig führt die Interaktion mit einem Unternehmen dazu, dass sich eine Community um eine Marke aufbaut, in der die Nutzer diskutieren und Erfahrungen miteinander teilen. Diese Weiterempfehlungsfunktion ist für Unternehmen zusätzlich interessant, da

² Vgl. Rauschnabel, P. A.; Göbbel, T.; Sasse, J.; Rippe, K.: Sieben Handlungsfelder, ein Ergebnis - erfolgreiches Social Media Marketing. In.: Insights 16; Düsseldorf/ München; Eds: Batten & Company; 2012, S. 42.

so auch Nutzer angesprochen werden, die zunächst nicht in der Community rund um das Unternehmen verortet sind. Durch die Erfahrungsberichte von Bekannten erhalten Botschaften des Unternehmens in der Folge eine Höhere Vertrauenswürdigkeit, als sie das ohne den Bezug zu Freunden und Bekannten hätten.³

Beim Marketing mit Social Media geht es vor allem darum, die entsprechenden Zielgruppe zu verfolgen und auf geeignete Weise mit ihr in Kontakt zu treten. Zudem ist es wichtig, im Vorhinein genau zu beobachten, welche Trends sich auf den verschiedenen Plattformen abzeichnen, welche Accounts gerade besonders gefragt sind und welche Beschaffenheit die aktuelle Social Media Landschaft zeigt. Dieses zuhören wird auch als Social Media Monitoring bezeichnet und bildet heutzutage die Grundlage für erfolgreiches Marketing auf Plattformen wie Instagram, Facebook, TikTok und X (ehemals Twitter).⁴

2.2 Grundlagen des Social Media Marketings

Um Social Media Marketing im Unternehmen gewinnbringend einsetzen zu können, gilt es für Unternehmen zunächst, sich einen fundierten Überblick über die zur Verfügung stehenden Plattformen zu verschaffen. Dabei muss die Frage gestellt werden, welche Plattformen und welche Herangehensweise zu den Zielen des Unternehmens, aber genauso auch zur Zielgruppe passen, die angesprochen werden soll. Mögliche Ziele eines Unternehmens könnten dabei beispielsweise sein, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen, eine Verbesserung des Images herbeizuführen oder aufzubauen, Kunden an das Unternehmen zu binden, Leads zu generieren, sich die Funktion des Empfehlungsmarketings zu Nutze zu machen oder eben Employer Branding und nicht zuletzt Social Recruiting zu betreiben. Ein weiterer Nebeneffekt der Aktivitäten auf Social Media Plattformen ist zudem die Möglichkeit, Marktforschung zu verhältnismäßig geringen Kosten zu betreiben, da Plattformen wie beispielsweise Facebook, Instagram etc. hier-

³ Vgl. Rauschnabel, P. A.; Göbbel, T.; Sasse, J.; Rippe, K.: Sieben Handlungsfelder, ein Ergebnis - erfolgreiches Social Media Marketing. In.: Insights 16; Düsseldorf/ München; Eds: Batten & Company; 2012, S. 46.

⁴ Vgl. Weinberg, T.: Social Media Marketing Strategien für Twitter, Facebook & Co; Köln; O'Reilly; 2014, S. 5.

für bereits eigene Tools zur Verfügung stellen, die kostenfrei genutzt werden können.⁵ Im Falle der Plattformen des Meta Konzerns (Facebook, Instagram und WhatsApp) ist dies beispielsweise der Business Manager, in dem die Performance von Werbeanzeigen getrackt werden kann. Gleichzeitig können hier Beiträge erstellt, geplant und Werbeanzeigen erstellt werden.

Zu erwähnen ist weiterhin, dass sich die Kosten für das Schalten von entsprechenden Anzeigen im Vergleich zu klassischen Medien wie Fernsehen, Radio oder Zeitung in einem deutlich überschaubaren Rahmen bewegen. Auch im Hinblick auf die Erfolgsanalyse bieten sich einige Vorteile. So umfassen die Statistiken auf den einschlägigen Plattformen deutlich genauere Zahlen als es beispielsweise die Einschaltquoten einer Fernsehsendung bieten. Klickt ein User auf einen Link oder folgt einer geschalteten Werbeanzeige zu einem Produkt, dann hat diese Anzeige offensichtlich sein Interesse geweckt und eine direkte Handlung nach sich gezogen. Anders als bei der Messgröße der Einschaltquote, bei der nicht garantiert werden kann, dass die Werbeanzeige auch gesehen wurde, oder sich die erfasste Person gerade doch nicht vor dem Fernseher befand.⁶

Wichtig zu bemerken ist gleichzeitig auch, dass trotz der vielfältigen Möglichkeiten das Marketing über Social Media Plattformen nicht von heute auf morgen funktioniert, sondern über einen längeren Zeitraum betrachtet werden muss. Eine gute Strategie braucht etwas Zeit, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei ist ein kontinuierliches Monitoring und gegebenenfalls eine Anpassung an einigen Stellen Voraussetzung für den Erfolg. So muss in diesem Zusammenhang auch immer wieder überprüft werden, ob das eigene Unternehmen auf der richtigen Plattform unterwegs ist. Es ist nicht zielführend, wenn sich das Unternehmen auf Facebook bewegt, die Zielgruppe sich allerdings auf den Plattformen Instagram und LinkedIn aufhält.⁷

Um sicherzustellen, dass die Nutzung von Social Media als Marketing Instrument das volle Potenzial entfaltet, muss die Nutzung fest im Unternehmen verankert werden.

⁵ Vgl. Schwenke, T.; Ladwig, W.; Weinberg, T.: Ziele und Zielgruppen Social Media, In.: Social Media Marketing – Praxishandbuch für Twitter, Facebook, Instagram & Co.; Köln; O'Reilly 5. Edition; 2019, S. 12.

⁶ Vgl. Schwenke, T.; Ladwig, W.; Weinberg, T.: Ziele und Zielgruppen Social Media, In.: Social Media Marketing – Praxishandbuch für Twitter, Facebook, Instagram & Co.; Köln; O'Reilly 5. Edition; 2019, S. 22.

⁷ Vgl. Schwenke, T.; Ladwig, W.; Weinberg, T.: Ziele und Zielgruppen Social Media, In.: Social Media Marketing – Praxishandbuch für Twitter, Facebook, Instagram & Co.; Köln; O'Reilly 5. Edition; 2019, S. 17.

Das bedeutet, dass das Medium im Marketing Mix des Unternehmens mitgedacht und neben den klassischen Kommunikationskanälen, wie beispielsweise Unternehmenswebsite, E-Mail und Fachzeitschriften etabliert werden muss. Dabei ist es im Unterschied zu eben diesen Kanälen wichtig, dass authentisch kommuniziert wird und die User das Gefühl haben, dass die Kommunikation ehrlich erfolgt und die erzählten Geschichten nicht nur offensichtlich dazu dienen, eine bestimmte Botschaft zu transportieren. Das Festlegen von Social Media Guidelines ist wichtig. Diese dürfen die Mitarbeiter, die für das Unternehmen sprechen aber nicht so weit einschränken, dass der Eindruck entsteht, dass die zu vermittelnde Botschaft dem Mitarbeiter nur in den Mund gelegt wurde. Mitarbeiter können generell sehr gute und authentische Botschafter eines Unternehmens sein, solange sichergestellt ist, dass sie über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Außerdem muss zu jeder Zeit klar zu erkennen sein, ob es sich um die Meinung des Unternehmens oder um private Ansichten eines Mitarbeiters handelt. Mitarbeiter geben dem Unternehmen ein Gesicht, vor allem wenn sie authentisch über den Arbeitgeber berichten und dadurch das Unternehmen anfassbarer machen.

2.3 Unterschiede klassisches Marketing und Social Media Marketing

Wie im vorherigen Kapitel bereits erwähnt sind einige der wesentlichen Unterschiede zwischen dem klassischen Marketing und dem Marketing auf Social Media Plattformen der vereinfachte Zugang, die geringen Kosten und die hohe Erreichbarkeit der Zielgruppe. Auch sind die Sozialen Medien aus dem Alltag der heutigen Gesellschaft kaum noch wegzudenken. So ist der Konsum von Botschaften im Netz fest im Tagesablauf verankert und zu allen Gelegenheiten des Alltags gibt es ein Angebot auf Social Media. Sei es nun das morgendliche checken der Nachrichten auf Facebook, Instagram und Co oder das zusätzliche Angebot neben einer TV Serie auf dem sogenannten Second Screen. Dabei ist das Thema vor allem eine Generationenfrage, die mit der Generation der Digital Natives beginnt. Die Individuen die in diese Generation fallen, sind ab 1980 geboren und damit mit der Digitalen Technik aufgewachsen. Sie haben die Entwicklung

des Digitalen Zeitalters hautnah miterlebt und setzen aus diesem Grund Digitale Technik wie selbstverständlich im Alltag ein.⁸

Das Personalmarketing auf Social Media ermöglicht den Unternehmen schon bei der Gestaltung einer Stellenanzeige neue Wege zu gehen und diese Ansprechend für die jeweilige Zielgruppe zu gestalten. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, Stellenanzeigen mit wenigen Klicks anzupassen, was bei einer Anzeige in einer lokalen Zeitschrift deutlich erschwert ist und nur über den Kontakt zur jeweiligen Redaktion möglich ist. Wenn die Stellenanzeige einmal abgedruckt ist, sind keine Änderungen möglich und die Anzeige muss erneut aufgegeben werden um sie in geänderter Form zu publizieren. Diese erneute Veröffentlichung zieht weitere Kosten nach sich, die das Werbebudget des Unternehmens zusätzlich belasten.⁹

Gerade beim Thema Kosten zeigen sich die Vorteile der Werbung auf Social Media im Vergleich zum Schalten von Anzeigen in den Printmedien oder auf einschlägigen Jobportalen. Im Jahr 2012 betrug der durchschnittliche Preis für das Schalten einer Stellenanzeige in Deutschland zwischen 725,00€ in Nordrhein-Westfalen und 621,00€ in Mecklenburg-Vorpommern. Herangezogen wurden für die Findung dieses Durchschnittspreises 137 Printmedien und 27 Online Job Börsen.¹⁰ Die zunehmende Verlagerung hin zu den Online Job Portalen führt zu einem deutlichen Preisanstieg. Im Jahr 2023 kostete eine Stellenanzeige auf der Xing Plattform Onlify beispielsweise 699,00€. Auf der Stellenbörse Monster im Standardpaket 999,00€ und auf Stepstone im Pro Paket 1349,00€.¹¹ Ein anderes Modell wählt Indeed, indem nicht nach einem Festpreis, sondern nach der Anzahl der Klicks abgerechnet wird. Je nach Platzierungswunsch belaufen sich die Kosten auf 0,10€ bis 2,00€ pro Klick.¹²

⁸ Vgl. Schneider, S.: Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?. Hamburg; Diplomica Verlag; 2012, S. 11.

⁹ Vgl. Schneider, S.: Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?. Hamburg; Diplomica Verlag; 2012, S. 11.

¹⁰ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/222774/umfrage/kosten-fuer-die-veroeffentlichung-offener-stellen-in-jobboersen-in-deutschland/> (24.01.2024 16:35).

¹¹ <https://hire.workwise.io/hr-praxis/personalsuche/jobboersen-vergleich> (24.01.2024 16:35).

¹² Vgl. <https://dw-hr.de/indeed-kosten-alles-was-sie-wissen-muessen/> (24.01.2024 16:35).

Im Gegensatz dazu ist die Veröffentlichung einer Anzeige auf Social Media Plattformen wie Facebook und Instagram in Form eines Beitrages im Feed zunächst einmal kostenlos. Auch die beiden Netzwerke bieten zusätzliche Optionen an, um den Beitrag in einer bestimmten Zielgruppe oder Region anzeigen zu lassen. Hierin liegt ein weiterer Vorteil, wobei der Ausschluss einer Zielgruppe aufgrund des Alters, sowie des Geschlechts sowie der Herkunft unter das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz fallen und somit beim Bewerben eines Job Postings nicht zur Verfügung stehen. Ausgewählt werden kann unter anderem der Werbezeitraum und das Budget, das ausgegeben werden soll. Außerdem kann das Unternehmen entscheiden, ob die Anzeige nach dem Verbrauch eines bestimmten Budgets automatisch enden soll, oder ob die Anzeige unbefristet mit einem vorher definierten Tagesbudget weiterlaufen soll. Auch können die Zielgruppen während der Laufzeit angepasst werden. So ist die Anzeige deutlich flexibler gestaltbar als eine Stellenanzeige in einer Zeitung, die einmal gedruckt nicht veränderbar ist.

Ein weiterer wesentlicher Vorteil des Schaltens von Anzeigen auf online Plattformen ist die Möglichkeit des konstanten Monitorings der Performance. Es kann meist live eingesehen werden, wie viele Nutzer die Anzeige gesehen haben, wie viele auf einen eventuell vorhandenen Link geklickt oder sich das Profil des Unternehmens näher angesehen haben. So kann die Anzeige bei einer fehlenden oder nicht befriedigenden Performance anhand der ausgewerteten Daten angepasst und individuell auf die Zielgruppe zugeschnitten werden. Postings auf Online Jobportalen bieten in der Folge die Möglichkeit, den potenziellen Arbeitnehmer direkt auf eine Karriereseite weiterzuleiten, oder noch besser, die Bewerbung gleich direkt über die Website einzureichen. So generiert das Unternehmen einen weitestgehend barrierefreien Zugang zur Bewerbung und ermuntert den Kandidaten zusätzlich, seine Bewerbung mit wenigen Klicks online einzureichen.

Ein weiterer Nachteil der klassischen Medien im Zusammenhang mit der Suche nach Personal ist, dass sich die Veröffentlichung einer Stellenanzeige, beispielsweise in einer lokalen Zeitung, nach festen Erscheinungsdaten richtet. So kann dies abhängig vom Erscheinungsrhythmus der Zeitschrift dazu führen, dass die Anzeige nur von einer kleinen Anzahl der anvisierten Zielgruppe gesehen wird, was wiederum zur Folge hat, dass diese Form der Kandidatenansprache wesentlich weniger effektiv ist, als bei-

spielsweise die Suche von Kandidaten per Active Sourcing auf Plattformen wie LinkedIn oder Xing.¹³

Zusätzlich dazu lässt sich Social Media Marketing mit verhältnismäßig geringem Personalaufwand betreiben und eignet sich daher sowohl für große Konzerne, als auch für kleine und mittelständische Unternehmen. Selbstverständlich existieren auf dem Markt zahlreiche Anbieter, die die Social Media Präsenz eines Unternehmens aufbauen und sich gleichzeitig von der Erstellung der einzelnen Accounts über das Befüllen derselben mit Inhalten bis hin zur Interaktion mit den Usern um alle Schritte kümmern, allerdings lässt sich dies auch unter dem eigenen Firmendach abbilden. Der Vorteil hierbei ist, dass die meisten Unternehmen ihre Zielgruppe bereits sehr genau kennen, da sie täglich mit ihr in Kontakt sind. Dennoch kann es sinnvoll sein, sich als Firma, die neu in das Thema einsteigt externe Hilfe zu holen um einige Fallstricke zu Beginn zu umgehen.¹⁴

2.4 Gesellschaft im Demografischen Wandel

Seit dem Jahr 1972 übersteigen die Sterbefälle pro Jahr die Zahl der Geburten. Nominell würde diese Tatsache zu einem Rückgang der Bevölkerung führen. Jedoch gleicht die Zuwanderung diese negative natürliche Bevölkerungsbilanz aus. Ohne diese Zuwanderung wäre bereits seit 40 Jahren eine Abnahme der Bevölkerungszahl in Deutschland zu verzeichnen. Lediglich in den 80er Jahren oder zwischen 2003 und 2010 der Fall. In den vergangenen Jahren seit 2013 hat die Zuwanderung stark zugenommen, wodurch die negative Bilanz überkompensiert und so die Bevölkerungsanzahl im Schnitt jährlich gewachsen ist. Lediglich das Corona Jahr 2020 bildet eine Ausnahme von diesem Trend.

Zu erklären ist dies vor allem durch die überdurchschnittlich hohe Sterberate die durch COVID 19 verursacht wurde. Das statistische Bundesamt erwartet für die Zukunft, dass die Zahl der Gestorbenen trotz verbesserter Medizinischer Versorgung und der damit einhergehenden steigenden Lebenserwartung des Einzelnen weiter zunehmen wird.

¹³ Vgl. Schneider, S.: Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?. Hamburg; Diplomica Verlag; 2012, S. 11.

¹⁴ Vgl. Weinberg, T.: Social Media Marketing Strategien für Twitter, Facebook & Co; Köln; O'Reilly; 2014, S. 8.

Auch die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Babyboom Generation erreichen ein hohes Alter. Zugleich nimmt die Anzahl potenzieller Mütter in den kommenden 20 Jahren stark ab, da gerade die Jahrgänge ab 1990 schwach besetzt, allerdings aktuell im gebärfähigen Alter sind.¹⁵

Studien belegen, dass die Bevölkerung in Deutschland zunehmend altert. So lag beispielsweise der „Altenquotient“ 1991 bei 23,6. Dies bedeutet, dass 100 Menschen im Alter zwischen 20 bis 64 Jahren 23,6 Menschen im Alter ab 65 Jahren gegenüberstanden. Zum Vergleich lag dieser Quotient im Jahr 2005 bereits bei 31,7, im Jahr 2015 bei 34,7 und für das Jahr 2022 wurde er mit 37,4 angegeben¹⁶ Bis ins Jahr 2030 gehen Prognosen von einer Steigerung des Quotienten auf über 38 aus.¹⁷

Ein weiterer Faktor für die Zunehmende Alterung innerhalb der Gesellschaft ist der Rückgang der Geburten in den vergangenen Jahren. Seit Ende der 1990er-Jahre sind die Geburtenzahlen in Deutschland rückläufig. Im Jahr 1997 lag die Zahl der Neugeborenen noch bei über 810.000. Diese Zahl ging in den folgenden 15 Jahren stetig zurück. Im Jahr 2011 erreichte sie mit 662.000 Geburten, laut Zahlen des statistischen Bundesamtes ihren Tiefstwert. Bis 2012 stiegen die Geburtenzahlen wieder deutlich an, bevor sie zwischen 2017 und 2020 wieder deutlich zurück gingen- Im Jahr 2021 wurde ein neuer Höchststand seit dem Jahr 1997 erreicht. Wohingegen 2022 ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen war. Gründe für den Anstieg der Geburten bis 2016 sind vor allem in einer erhöhten Zuwanderung und in einer Familienpolitik, aus der die Einführung des Elterngeldes und der Ausbau der Kinderbetreuung zu finden. Es ist daher anzunehmen, dass ein Zusammenhang zwischen dieser Tatsache und dem Anstieg der Geburtenziffer besteht. Im Jahr 2022 wurden 738.819 Neugeborene gezählt, was einen Rückgang um 7,1% zu den 795.492 Geburten im Jahr 2021 bedeutet.¹⁸ Die Geburtenziffer sank in den vergangenen Jahren ebenfalls deutlich. Im Jahr 2022 erreichte sie ihren bislang niedrigsten Stand (1,46 Kinder pro Frau) seit dem Jahr 2013 (1,42 Kinder pro Frau) lediglich im Jahr 2021 stieg sie in den vergangenen Jahren und er-

¹⁵ Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/textbaustein-taser-blau-bevoelkerungszahl.html?nn=238640> (27.12.2023 12:03).

¹⁶ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/549334/umfrage/altenquotient-in-deutschland/> (29.12.2023 12:22).

¹⁷ Vgl. <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/index.html> (29.12.2023 12:37).

¹⁸ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/235/umfrage/anzahl-der-geburten-seit-1993/> (24.01.2024 16:35).

reichte ein Niveau von 1,52 Kindern pro Frau. Um die Bevölkerungszahl ohne den Faktor Zuwanderung auf einem konstanten Niveau zu halten, müsste diese Zahl rechnerisch gesehen in einem hoch entwickelten Land wie Deutschland auf einem konstanten Wert von etwa 2,1 liegen.¹⁹

Der Trend der zurückgehenden Geburtenrate ist kein Phänomen der vergangenen zehn Jahre, sondern lässt sich bereits seit Mitte der 60er Jahre beobachten. Nach dem „Baby Boom“ der Nachkriegszeit sank die durchschnittliche Zahl der Geburten pro Frau von 2,5 auf ein weitestgehend stabiles Niveau ähnlich zu dem, wie wir es heute in der Gesellschaft erleben. Ursächlich dafür ist die zunehmende Kinderlosigkeit. Es lässt sich das Muster zeichnen, dass entweder ganz auf Kinder verzichtet wird, oder zum ersten Kind noch ein zweites Kind kommt. Das beweist auch der rückläufige Trend bei den Einkindfamilien und dem hohen Prozentsatz an Müttern, die nach dem ersten Kind noch ein zweites bekommen.²⁰

Alle Faktoren zusammengenommen, kann diese Entwicklung dazu führen, dass die Bevölkerungszahl abnimmt und somit auch weniger Arbeitskräfte auf den Arbeitsmarkt drängen, als es in den geburtenstarken Jahrgängen der Fall war.

2.5 Situation auf dem Arbeitsmarkt

Unter „Arbeitsangebot“ wird im Weiteren die Zahl der Personen verstanden, die als Arbeitnehmer oder Selbständige erwerbstätig sind oder die zwar keinen Arbeitsplatz haben, aber grundsätzlich arbeitsbereit sind. Zu den „Arbeitsbereiten“ zählen neben den offiziell erfassten Arbeitslosen auch die nicht in den offiziellen Arbeitslosenstatistiken enthaltenen Personen der sog. Stillen Reserve. Die stille Reserve bezeichnet den Personenkreis, der unter günstigeren Arbeitsmarktbedingungen grundsätzlich arbeiten mochte. Die Gesamtheit aus Erwerbstätigen (Arbeitnehmer und Selbständige), Arbeitslosen und der Stillen Reserve wird Erwerbspersonenpotenzial oder manchmal auch Arbeitskräftepotenzial genannt. Das Erwerbspersonenpotenzial stellt bis zu einem gewissen Grad die Obergrenze der am Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte dar. Die

¹⁹ Vgl. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/_inhalt.html (24.01.2024 16:35).

²⁰ Frevel, B. (Hrsg.): Herausforderung demografischer Wandel; Wiesbaden; Verlag für Sozialwissenschaften; 2004, S.59.

demografische Entwicklung wirkt sich sowohl direkt über die Bevölkerungszahl als auch indirekt über die Bevölkerungsstruktur auf dieses in Personengemessene Erwerbspersonenpotenzial aus.²¹

Experten, wie beispielsweise Frank Schüller, Leiter des Referats "Arbeitsmarkt" im Statistischen Bundesamt, gehen davon aus, dass durch das Ausscheiden der zwischen 1957 und 1969 geborenen in den kommenden 15 Jahren bis zu 12,9 Millionen Erwerbstätige ausscheiden werden. Was beispielsweise auf das Berichtsjahr 2021 bezogen etwa 30% der im Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Personen entsprechen würde, aus dem Arbeitsmarkt. Bei den Erwerbstätigen in den sogenannten MINT-Berufen (Berufe aus dem naturwissenschaftlich-technischen Bereich liegt der Anteil der über 55-Jährigen im Jahr 2021 bei knapp 24 %, zehn Jahre zuvor waren es nur 17 %. Das zeigt eine Entwicklung über einen Zehnjahreszeitraum. Bei den Pflegekräften ist ein ähnlicher Trend zu erkennen 2021 waren 23 % aller Pflegekräfte älter als 55 Jahre, 2012 lag dieser Anteil noch bei 15 %. In diesen beiden lässt sich die Alterung der gesamten Gesellschaft deutlich veranschaulichen.²²

Neben der Abnahme der Geburten führt Prof. Norbert Schneider, Präsident der Deutschen Gesellschaft für Demografie und früherer Direktor des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung, einen weiteren Grund für die Abnahme von Arbeitskräften in der Zukunft an. So sieht er eine weitere Ursache im kulturellen Bereich, da gerade in den jüngeren Generationen eine zunehmende Neu Priorisierung von Familie, Privatleben und Arbeitsleben stattfindet. Die Idee, dass die Erwerbstätigkeit Sinnstiftend sein soll rückt im Vergleich zur Notwendigkeit des Gelderwerbs in den Hintergrund. Zusätzlich wird der Work-Life Balance, also der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend mehr Bedeutung beigemessen. Dies schlägt sich wiederum in gestiegenen Bedürfnissen nach flexiblen Arbeitszeiten sowie flexiblen Arbeitsorten nieder. Homeoffice ist beispielsweise in den vergangenen Jahren und insbesondere durch die Corona Pan-

²¹ Vgl. Frevel, B.(Hrsg.): Herausforderung demografischer Wandel; Wiesbaden; Verlag für Sozialwissenschaften; 2004, Kapitel 8 S.123.

²² Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Mediathek/Podcasts/StatGespraech/fachkraeftemangel-alternde-gesellschaft-fuer-extern-3.html> (27.12.23 12:20).

demie aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken und zahlt genau auf dieses Bedürfnis des Arbeitnehmers ein.²³

Ein weiterer Faktor für den Mangel an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt ist, dass sich der Einstieg in das Berufsleben zunehmend nach hinten verschiebt. In den Jahren rund um die Jahrtausendwende, lag der Anteil der 20-24 jährigen, die sich noch in der Berufsausbildung oder dem Studium befanden bei ca. 45%, 10 Jahre später bereits bei 54%. Die Folge ist, dass zwar die Aufnahme eines Studiums oder die Verlängerung der Ausbildungszeit gefördert wird, der Eintritt in den Arbeitsmarkt dadurch allerdings auf einen späteren Zeitpunkt verschoben wird, sodass die Arbeitskraft dieser Generationen nicht verfügbar ist.²⁴

Hinzu kommt, dass es bestimmte Berufsfelder besonders schwer haben, den Bedarf an Fachkräften zu decken. Dazu gehören insbesondere der Pflegebereich, das Handwerk, das Baugewerbe, sowie das Postwesen, die Gastronomie und das Verkehrswesen. In der Vergangenheit war es möglich, den Bedarf durch Beschäftigte ohne deutsche Staatsangehörigkeit zu decken. Insbesondere gelang dies in der Gastronomie mit ca. 40% der Erwerbstätigen.²⁵ In der öffentlichen Diskussion am prominentesten wird der Sachverhalt im Bereich der Pflegekräfte beleuchtet. Durch die zunehmende Lebenserwartung steigt der Anteil Pflegebedürftigen kontinuierlich. Zwischen den Jahren 2016 bis 2021 von 3,2 Millionen auf 4,6 Millionen. Gleichzeitig steigt die Zahl der Beschäftigten im Pflegesektor lediglich von 1,5 Millionen auf 1,7 Millionen. Somit stehen einem Zuwachs von 43% ein Anstieg des Pflegepersonals um 13% gegenüber.²⁶

Damit konkurrieren die Unternehmen um eine zunehmend geringer werdende Anzahl an Fachkräften, die zudem mehr Wert auf die eigene Work Life Balance legen. Somit müssen durch die Firmen neue Wege beschritten werden, um sich im Konkurrenz-

²³ Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Mediathek/Podcasts/StatGespraech/fachkraeftemangel-alterndegesellschaft-fuer-extern-3.html> (27.12.23 12:20).

²⁴ Vgl. Ebd.

²⁵ Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Mediathek/Podcasts/StatGespraech/fachkraeftemangel-alterndegesellschaft-fuer-extern-3.html> (27.12.23 12:20).

²⁶ Vgl. Senghaas, M.; Struck, O.: Arbeits- und Personalsituation in der Alten- und Krankenpflege: Wie beurteilen Beschäftigte und Führungskräfte Belastungsfaktoren, Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten? In.: IAB-Forschungsbericht No. 8/2023; Nürnberg; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB); 2023.

kampf auf dem Arbeitsmarkt für die Zukunft aufzustellen. Veränderungen in der Gesellschaft zu verstehen muss dabei ein wesentlicher Bestandteil einer guten Strategie sein. Insbesondere das Marketing auf Social Media kann hier dabei helfen, Trends frühzeitig zu erkennen und diese für die eigene Recruiting Strategie zu nutzen.

2.6 Charakteristika der Generation Z

Als Generation Z bezeichnet man im heutigen Verständnis die Generation der ab 1995 bis 2012 geborenen. Sie folgt auf die Generation Y die sich auf die Jahre 1980 – 1995 bezieht und wird gefolgt von der Generation Alpha ab dem Jahr 2012. Somit sind die Mitglieder dieser Alterskohorte aktuell zwischen 14 und 28 Jahren alt. Die Altersgruppe wird dabei durch zahlreiche Faktoren geprägt, deren Verständnis für erfolgreiches Marketing in dieser Gruppe von essentieller Bedeutung ist. In der Alterskohorte spielt die zunehmende Digitalisierung und die Nutzung des Internets sowie der sozialen Medien eine entscheidende Rolle. Daher bezeichnet man diese Generation auch als die Digital Natives, da sie von Beginn an mit der zunehmenden Digitalisierung aufgewachsen sind. Technologien wie beispielsweise Tablets oder Smartphones sind für diese Generation nichts fremdes, vielmehr etwas vollkommen normales. Auch die Nutzung sozialer Medien ist dieser Generation nicht fremd, da Facebook bereits seit 2004, Instagram seit dem Jahre 2010 oder WhatsApp und X (ehemals Twitter) vorhanden sind. All diese Dienste bieten den Nutzern eine Vielzahl an Möglichkeiten in die Welt der Kommunikation und des Konsums einzutauchen. Zudem wird das Fortschreiten der technischen Innovation prägenden Einfluss auf die Generation Z nehmen.²⁷

Die Generation Z ist durch den leichten Zugang zu den Sozialen Medien und der Verfügbarkeit des Internets in allen Lebenssituationen dauerhaft erreichbar und online. Auch die Entwicklung des Smartphones, welches über die Jahre zunehmend den klassischen PC abgelöst und aufgrund der kompakten Bauweise bei gleichzeitiger Leistungsfähigkeit zum ständigen Begleiter im Alltag geworden ist, führt zu einer permanenten Abrufbarkeit aller Informationen, die die digitale Welt zu bieten hat. Diese Tatsache führt dazu, dass die konstante Flut an unterschiedlichen Informationen und Reizen aus Kapazitätsgründen des Individuums effektiver gefiltert werden muss, als es

²⁷ Vgl. Kleinjohann, M.; Reinecke, V.: Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives; Wiesbaden; Springer Gabler; 2020, S. 16.

noch bei vorhergehenden Generationen der Fall war, um die Aufmerksamkeit auf die relevanten Informationen legen zu können.²⁸

Ökonomisch ist die Generation Z bis 2008 durch Stabilität geprägt. Einzig die Finanzkrise in diesem Jahr, sowie einschneidende Krisen wie die Corona Pandemie, der Krieg in der Ukraine und die wirtschaftlichen Herausforderungen durch steigende Inflationsraten durchbrechen die Stabilität in einem größeren Maß. Das Thema E-Commerce ermöglicht es der Generation einfach und bequem im Internet einzukaufen und führt zudem zu einer erhöhten Transparenz, da in Sekundenschnelle Angebote unterschiedlicher Anbieter verglichen werden können, bevor eine Kaufentscheidung gefällt wird. Diese Transparenz erstreckt sich durch die zunehmende Globalisierung über die Landesgrenzen des eigenen Landes hinweg. Online- und Offline Angebote ergänzen sich und die Relevanz des sogenannten Omnichannel Marketings von Unternehmen steigt deutlich an.²⁹

Zudem gibt die Alterskohorte bevorzugt Geld für Produkte und Dienstleistungen aus, die nach ihrem Dafürhalten das Richtige Image vermitteln. Damit wird der Wunsch zum Ausdruck gebracht, sich mit den Werten der selben zu identifizieren. Zusätzlich spielen neben den klassischen Faktoren wie Qualität und Preis vor allem Merkmale eine Rolle, die für die vorhergehenden Generationen eine eher untergeordnete Rolle spielten. Beispiele dafür sind Stil, Nachhaltigkeit, oder Einzigartigkeit. Gleichzeitig führt die Nähe der Generation Z zur Nutzung des Informationsangebots zahlreicher Online Plattformen zur Bildung einer deutlich besser informierten Konsumentengruppe. Dabei lässt die Generation Z es zu, dass ihre Daten verarbeitet werden dürfen, um für sie relevante Inhalte zu generieren. Im eigenen Empfinden hilft die Verarbeitung der Daten, dass dem Nutzer relevantere Inhalte angezeigt werden, was wiederum zu einer Entlastung der selektiven Aufmerksamkeit führt, da relevante Inhalte weniger Aufmerksamkeit zur Filterung bedürfen.³⁰ Zu diesem Zweck verbringt die Generation Z mehr Zeit auf den unterschiedlichen Plattformen als jede andere Generation vor ihr. Im Vergleich verbrin-

²⁸ Vgl. Kleinjohann, M.; Reinecke, V.: Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives; Wiesbaden; Springer Gabler; 2020, S. 17.

²⁹ Vgl. Kleinjohann, M.; Reinecke, V.: Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives; Wiesbaden; Springer Gabler; 2020, S. 15.

³⁰ Vgl. Kleinjohann, M.; Reinecke, V.: Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives; Wiesbaden; Springer Gabler; 2020, S. 19.

gen Mitglieder der Alterskohorte pro Woche ungefähr 11 Stunden vor ihren mobilen Endgeräten und etwa 10 Stunden vor ihrem Desktop PC. Im Vergleich dazu liegt die Online Zeit der 35-49 jährigen bei 9 Stunden vor mobilen Endgeräten und 12 Stunden am PC. Es ist zu beobachten, dass die Zeit vor dem Smartphone oder Tablet mit dem zunehmenden Alter innerhalb der einzelnen Generationen abnimmt, wohingegen die Zeit vor den stationären Endgeräten steigt.³¹

In sozialer Hinsicht sind unterschiedliche Einflussfaktoren von Bedeutung. So schafft beispielsweise eine zunehmende Akzeptanz des dritten Geschlechts genauso wie die enorme Vielfalt an unterschiedlichen Ethnien ein liberales Lebensumfeld. Gleichzeitig spielt Social Media eine große Rolle und die Mitglieder der Generation Z lassen sich durch Influencer auf den einschlägigen Plattformen inspirieren, wenn nicht gar beeinflussen.³²

Für den weiteren Verlauf der Arbeit ist vor allem der ethische Aspekt der Generation Z von Bedeutung. Hier strebt die Alterskohorte nach persönlicher Individualität und möchte sich nach außen, vor allem in den Sozialen Medien, genauso präsentieren. Gleichzeitig spielen die Werte Ehrlichkeit und Authentizität eine große Rolle. Die Verkörperung dieser Werte wird vor allem von Unternehmen erwartet. Dabei unterliegt die Konformität zu diesen Werten der ständigen Prüfung, die durch die Nutzung der digitalen Möglichkeiten der heutigen Zeit stark vereinfacht ist. Dies führt dazu, dass diese Generation Z Botschaften von Unternehmen und anderen Institutionen kritisch hinterfragt und sich durch die zu Hilfenahme unterschiedlicher Quellen ein eigenes Bild verschaffen kann, um zu verifizieren ob die Werte in einer Botschaft erfüllt sind.

So tritt die Generation Z für Werte ein, die für richtig befunden werden und scheut sich dabei auch nicht davor, sich gesellschaftlich zu engagieren. Zudem schafft die voranschreitende Globalisierung und Digitalisierung das Gefühl von persönlichen und beruflichen beinahe unbegrenzten Möglichkeiten, die nicht an geografische Bedingungen geknüpft sind.³³

³¹ Vgl. Criteo: Generation Z - der Report; Paris; Criteo; 2018, S.11.

³² Vgl. Ebd., S. 11.

³³ Vgl. Kleinjohann, M.; Reinecke, V.:Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives; Wiesbaden; Springer Gabler; 2020, S. 18.

3 Grundlagen des Personalmarketings

3.1 Begriffsdefinition Personalmarketing

In der einschlägigen Fachliteratur findet sich der Begriff Personalmarketing meist gleichgesetzt mit der Personalbeschaffung oder der Rekrutierung von Mitarbeitern für ein Unternehmen. Jedoch gestaltet sich die Funktion weit vielfältiger, als das bloße besetzen von freien Stellen innerhalb einer Firma. Vielmehr hat das Personalmarketing unterschiedlichste Handlungsfelder die zu berücksichtigen sind. In der Entwicklung seit dem Jahre 1962 hat sich das Verständnis des Personalmarketings stetig weiterentwickelt. Im Jahr 2008 stellen sich laut Christoph Beck drei Auffassungsebenen dar, die im Folgenden veranschaulicht werden sollen.

Im engeren Sinne wird Personalmarketing als operatives Instrument zur Beschaffung von Personal und damit zur Gewinnung von Arbeitskraft eingesetzt. Betrachtet wird dabei lediglich der externe Arbeitsmarkt und die Personalbindung hat in dieser Auffassungsebene keinerlei Bedeutung. Es geht lediglich darum, auf dem Arbeitsmarkt geeignete Fachkräfte zu finden und diese in das eigene Unternehmen zu holen um den wirtschaftlichen fortbestand und die Erreichung der Ziele zu sichern. Die zweite, etwas weitere Betrachtungen bezieht die Faktoren der Mitarbeiterbindung, der Mitarbeitermotivation und der Weiterentwicklung der vorhandenen Arbeitskräfte in den Prozess mit ein, behält aber den Aspekt der externen Mitarbeitergewinnung weiterhin bei. Hierdurch entsteht eine Kombination aus den vorher genannten Faktoren. Die Betrachtung im weitesten Sinne sieht das Personalmarketing als Denk- und Handlungskonzept, welchem die Umsetzung einer Marketingstrategie im Personalbereich zu Grunde liegt. Dabei spielt der Gedanke des Images des Unternehmens eine zentrale Rolle. So ist das Image eines Unternehmens von großer Bedeutung, um es an die bestehenden und auch die zukünftigen Mitarbeiter zu „verkaufen“ und es vor allem für potenzielle Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu machen.³⁴

³⁴ Vgl. Beck, C.: Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing ist Präferenz-Management; In.: Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting; München; Recruiting Hermann Luchterhand Verlag 2. Edition; 2012, S. 10.

Das Personalmarketing ist dabei keiner einzelnen Abteilung innerhalb eines Unternehmens zuzuordnen. Der Begriff beschreibt vielmehr ein Zusammenwirken unterschiedlicher Fachbereiche, mit dem Ziel eine vorher festgelegte Strategie innerhalb des Unternehmens konsequent umzusetzen. Vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen fällt eine Abgrenzung nach Aufgabenbereichen noch schwerer, da die Überschneidungen aufgrund der geringen Anzahl an Personen in den einzelnen Funktionen noch gravierender sind.³⁵

3.2 Handlungsfelder innerhalb des Personalmarketings

Das Personalmarketing Modell von Peter Meyer-Ferreira bietet einen guten Überblick über insgesamt 4 Handlungsfelder des Personalmarketings. Dabei bezieht es sowohl die interne, als auch die externe Positionierung des Unternehmens in die Betrachtungsweise mit ein. Gleichzeitig schafft es die Grundlage für die Definition verschiedener operativer Maßnahmen. In einem nächsten Schritt, sollen diese vier Handlungsfelder genauer betrachtet werden.³⁶

Dem ersten Handlungsfeld liegen die Marktanalyse, sowie die Arbeitsmarkt- und Personalbedarfsforschung zu Grunde. Dabei zeichnet sich die Personalbedarfsforschung dadurch aus, dass sie die strategische Personalbedarfsplanung einschließt und darum bemüht ist, den qualitativen und quantitativen Personalbedarf in Einklang mit der Unternehmensstrategie zu ermitteln. Grundlage ist der Versuch der möglichst genauen Vorhersage des benötigten Personals, mit dem Ziel, die benötigten Mitarbeiter, mit den benötigten Kompetenzen in der richtigen Anzahl am richtigen Ort einsatzbereit zur Verfügung zu haben. Eine Reihe von Kennzahlen dient dabei der Beobachtung der Entwicklung des aktuellen Personalbestandes. Zu diesen Parametern gehören beispielsweise die Anzahl der Mitarbeitenden, die Analyse der Altersstruktur, der Krankenstand, die Fluktuation, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die bereits im Unter-

³⁵ Vgl. Beck, C.: Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing ist Präferenz-Management; In.: Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting; München; Recruiting Hermann Luchterhand Verlag 2. Edition; 2012, S. 10.

³⁶ Vgl Meyer-Ferreira, P.: Human Capital strategisch einsetzen; München; Hermann Luchterhand Verlag 2. Auflage; 2015, S. 84.

nehmen vorhandene Kompetenzen. Wird in diesem Zusammenhang beispielsweise festgestellt, dass für den zukünftigen Unternehmenserfolg benötigte Kompetenzen bereits vorhanden sind, dann verschiebt sich der Fokus hin zu Mitarbeiterbindung und Weiterbildung. Einen ähnlichen Effekt hat die Analyse, wenn festgestellt wird, dass der Arbeitsmarkt auf einen Fachkräftemangel zusteuert. Auch hier rücken dieselben Maßnahmen in den Vordergrund. Primär beschäftigt sich die Marktforschung allerdings mit der Analyse des externen Arbeitskräfteangebots. Zu diesem Zweck werden Daten zur aktuellen aber auch zukünftigen Bevölkerungsentwicklung genauso analysiert, wie Zahlen der Zuwanderung und der Arbeitslosigkeit. Auch eine Analyse von Wettbewerbern eines Unternehmens ist mit eingeschlossen. Zudem beschäftigt sich der Prozess mit den Zielgruppen potenzieller Bewerber und mit den Bedürfnissen der selben. Dabei sind sowohl das Bewerberverhalten allgemein, als auch Faktoren wie beispielsweise die Mediennutzung potenzieller Mitarbeiter von Bedeutung. Auch das Bedürfnisse vor allem der jüngeren und damit am Anfang ihres Arbeitsleben stehenden Generation nach einem Aufstieg innerhalb des Unternehmens ist eine wertvolle Erkenntnis, die durch Marktforschung gewonnen werden kann. Das Wissen darum, welche Karrierepfade die Mitarbeiter bevorzugen würden, kann dem Unternehmen bei der attraktiven Gestaltung der Stellen zusätzlich helfen. Die aktuelle Generation legt den Fokus nicht zwingend auf einen steilen vertikalen Aufstieg, sondern strebt zunächst eine vertikale Veränderung durch Zunahme von Verantwortung auf der gleichen Hierarchiestufe an.³⁷

Ein weiterer Handlungsfeld befasst sich mit den Möglichkeiten, die ein bestimmtes Unternehmen hat, um die gewonnen Erkenntnisse aus der Personalbedarfsplanung, der Personal- und der Arbeitsmarktforschung mit diesen in Einklang zu bringen. Jede Firma ist dabei von Faktoren definiert, die sich nicht ändern lassen. Zu diesen Merkmalen zählen der Standort, die aktuelle Unternehmensgröße und die Branche in der das Unternehmen tätig ist. Abgesehen von diesen festen Merkmalen hat jedes Unternehmen allerdings auch die Möglichkeit, sich durch Veränderungen in der Unternehmenspolitik oder der Unternehmenskultur den Bedürfnissen der potenziellen Arbeitnehmer anzupassen und sich selbst somit attraktiver zu gestalten. Diese Tatsache haben Unternehmen gerade aufgrund der zunehmenden Problematik rund um den Fachkräftemangel zunehmend erkannt. Zudem reifte in den letzten Jahren die Er-

³⁷ Vgl. Müller, A.: Employer Branding und Personalmarketing; Berlin; Springer; 2023, S. 78.

kenntnis, dass ein positives Unternehmensimage sowie eine Unternehmensmarke mit Wiedererkennungswert im Bereich des Recruitings von enormer Bedeutung ist. Aus diesem Grund rückte der Aufbau der vorher genannten in den Mittelpunkt des Personalmarketings und entwickelte sich zum zentralen Ziel der Aktivitäten von Unternehmen in diesem Bereich. Alle gewonnenen Erkenntnisse aus Personalbedarfsplanung, der Personal- und der Arbeitsmarktforschung werden in diesem Handlungsfeld miteinander verwoben und münden schließlich in der Stellenbeschreibung einer Stelle. Diese Beschreibung fasst im Idealfall alle wichtigen Parameter zusammen und ist in der Lage die Anforderungen aufgrund der fundierten Vorarbeit zu konkretisieren.³⁸

Die Stellenanzeige ist die Basis aller weiteren Aktivitäten auf dem Weg zur Einstellung eines Kandidaten, für eine vorher in der Personalbedarfsplanung definierten Stelle. Gerade in der heutigen Zeit hat es sich als äußerst zielführend erwiesen, eine Mischung aus unterschiedlichen Kommunikationskanälen für die Verbreitung einer Stellenanzeige zu nutzen. Insbesondere die Karriereseite eines Unternehmens sowie ein auf die Zielgruppe abgestimmter Auftritt in den Sozialen Netzwerken führt zum Erfolg. Jedoch stehen auch die klassischen Methoden zur Verfügung, sowie spezialisierte Job Portale, auf denen Anzeigen veröffentlicht werden können. Um Erfolg mit diesen Ausschreibungen zu haben ist es wichtig, dass von Seiten des Personalmarketings auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingegangen wird. In der heutigen Zeit haben die potenziellen Arbeitnehmer ein klares Bedürfnis nach einer persönlichen Ansprache und einem Blick hinter die Kulissen, um sich selbst ein erstes Bild von den Abläufen innerhalb des Unternehmens zu machen. Daher hat es sich für die Ansprache der aktuellen Generation bewährt, beispielsweise kurze Videos auf den Kanälen des Unternehmens zu veröffentlichen, die dazu führen, dass sich der potenzielle Bewerber ein Bild von der Stelle machen kann auf die er sich bewerben möchte. Dieses sogenannte Realistic Job Preview führt in der Folge dazu, dass die Mitarbeiterzufriedenheit in der ersten Zeit im Unternehmen deutlich steigt, da der eingestellte Mitarbeiter im Vorfeld genau einschätzen konnte, für was er sich entscheidet. Dieser Prozess ist zum großen Teil Erwartungsmanagement.³⁹

³⁸ Vgl. Müller, A.: Employer Branding und Personalmarketing; Berlin; Springer; 2023, S.79.

³⁹ Vgl. Ebd., S. 79.

Im Zusammenhang der Personalbeschaffung ist auch das Instrument der Einstellung durch Mitarbeiterempfehlung keinesfalls zu vernachlässigen. Ist der richtige Bewerber anhand einer solchen Empfehlung rekrutiert worden, so lässt sich erkennen, dass sich daraus eine nachhaltige Einstellung ergibt. Neben einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit ist eine hohe Motivation und Loyalität zum Unternehmen charakteristisch für das mit dieser Methode gewonnene Personal.

In Bezug auf die Kompatibilität zwischen Mitarbeiter und Unternehmen beschreibt der Begriff „Cultural Fit“, wie ein Mitarbeiter mit seinen individuellen Werten, Einstellungen und Vorlieben zu der jeweiligen Unternehmenskultur passt. Eine hohe und durch die Empfehlung eines bereits bestehenden Mitarbeiters aus dem Unternehmen heraus, begünstigt die Kompatibilität und erleichtert die erfolgreiche Integration des Bewerbers in das neue Arbeitsumfeld die Folge ist eine erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen, der Tätigkeit und schlussendlich mit den Werten, die die Firma vorlebt.⁴⁰

Wie bei jeder Strategie sollte auch die des Personalmarketings einem Controlling unterliegen, bei dem der Erfolg der jeweiligen Maßnahmen überprüft wird. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Maßnahmen nicht ins Leere laufen und lediglich große Kosten ohne den korrespondierenden Nutzen produzieren. Dieses Controlling gehört genauso zum letzten der vier Handlungsfelder wie das Employee Relationship Management. Das Letztgenannte ordnet sich in den Bereich des internen Personalmarketings ein und beschreibt die Vielzahl an unterschiedlichen Maßnahmen, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um bereits vorhandene Arbeitskräfte zu entwickeln und bei ihrem Karrierepfad zu unterstützen. Dazu gehören insbesondere das Schaffen von Anreizen sowie von eben diesen Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten genauso wie Maßnahmen zur Schaffung einer positiven Unternehmenskultur. Von großer Bedeutung ist es in diesem Zusammenhang, dass das Bild, welches das Unternehmen nach außen von sich zeichnet oder zeichnen möchte mit dem Bild korrespondiert, welches die Mitarbeiter im Inneren des Unternehmens erleben. Nur so ist es möglich, ein authentisches Bild abzugeben, das nicht schnell als Trugbild entlarvt wird.⁴¹

⁴⁰ Vgl. Müller, A.: Employer Branding und Personalmarketing; Berlin; Springer; 2023, S. 81.

⁴¹ Vgl. Ebd., S. 81.

In den Unternehmen der heutigen Zeit wächst zunehmend das Verständnis dafür, dass der Prozess des Recruitings nicht mit der Einstellung eines Mitarbeiters abgeschlossen ist, sondern sich über einen wesentlich längeren Zeitraum erstreckt. Kernpunkt des Prozesses ist ein strategisches und durchdachtes Beziehungsmanagement durch den gesamten Prozess der Zeit innerhalb eines Unternehmens. Im Prozess des Recruitings spricht man von der Candidate Experience, die sehr viel damit zu tun hat, wie der Kandidat seinen Recruiting Prozess erlebt. Hier spielen Faktoren wie Ansprache, Reaktionszeit und barrierefreier Zugang zu einem Bewerbungsportal eine zentrale Rolle. In der Phase nach der Einstellung wird die Candidate Experience zu einer Employee Experience, bei der der tägliche Arbeitsalltag in den Vordergrund rückt. Angefangen vom Onboarding, über die täglichen immer gleichen Abläufe der Arbeit bis hin zum Offboarding Gespräch am Ende eines Arbeitsverhältnisses. Vor allem die Employee Experience ist diejenige, die die Visitenkarte des Unternehmens nach außen darstellt, denn jeder Mitarbeiter hat das Potenzial die Werte des Unternehmens nach außen zu repräsentieren. Je positiver das Erlebnis während der Anstellung, desto eher trägt der Mitarbeiter diese Werte nach außen und wird so zu einem authentischen Testimonial der Unternehmenskultur.⁴²

3.3 Problemstellungen im Bereich des Personalmarketings

In der Praxis ergeben sich aus dem vorher genannten zahlreiche Problemstellungen, die zu berücksichtigen sind. Unternehmen müssen sich dieser Probleme bewusst werden um effektives Personalmarketing zu betreiben und nicht Gefahr zu laufen, der Effektivität der eigenen Strategie, durch unzureichendes Fachwissen zu schaden. Insbesondere kleine und mittelständischen Unternehmen laufen an dieser Stelle Gefahr Fehler zu machen, da die Personaldecke bei weitem nicht so dick ist wie bei größeren Firmen, die durch mehr Personal eine deutlich höheren Grad an Professionalisierung im Personalbereich vorzuweisen haben.

⁴² Vgl. Müller, A.: Employer Branding und Personalmarketing; Berlin; Springer; 2023, S. 82.

Laut Beck ist eines der größten Handicaps das Fehlen ganzheitlicher Konzepte und das nicht integrieren einer sich durch das gesamte Unternehmen ziehende Strategie. Zum Integrieren einer Strategie gehört die Erkenntnis, dass der Unternehmenserfolg unmittelbar mit der Qualität der Mitarbeiter zusammen hängt. Das Humankapital ist dabei einer der wesentlichen Faktoren. Das zeitlich begrenzte Berücksichtigen der Personalstrategie verhindert eine langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens in Bezug auf das Personalmarketing. Zudem muss das Personalmarketing mit den notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet werden. Das Unternehmen als Arbeitgeber muss sich einen kundenorientierten Denkansatz zulegen um auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich sein zu können. Dabei weder die Gruppe der künftigen Arbeitnehmer als auch die der bereits im Unternehmen vorhandenen vernachlässigt werden um eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln. Um dies zu erreichen müssen sich alle am Prozess beteiligten Abteilungen untereinander abstimmen und eng zusammenarbeiten. Vor allem das Personalmarketing, das Recruiting sowie die Personalentwicklung müssen am Prozess im gleichen Maße beteiligt sein. Man kann sagen, dass alle Abteilungen an einem Strang ziehen müssen, da jedes ausschereen aus der Strategie den Erfolg der selben negativ beeinflussen kann.⁴³

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Aspekt, der jedes Personalmarketingstrategie scheitern lassen kann ist die frühzeitige und möglichst korrekte Personalbedarfsplanung innerhalb des Unternehmens. Dabei besteht das primäre Ziel des Personalmarketings darin, die langfristigen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass das Unternehmen mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern versorgt werden kann.⁴⁴ Dieses Ziel lässt sich allerdings nur erfüllen, wenn der Personalbedarf innerhalb des Unternehmens geplant wird und nicht wie in vielen Firmen üblich Stellen relativ kurzfristig und situativ besetzt werden müssen. Dieses Vorgehen erlaubt eher ein reaktionäres, als ein geplantes Vorgehen und schmälert die Effektivität des Personalmarketings. Ohne eine aussagekräftige Personalbedarfsplanung, die sowohl Elemente der kurzfristigen, als auch der mittel- und langfristigen Planung enthält sind koordinierte und vorausschauende Marketingaktivitäten praktisch unmöglich. Es muss

⁴³ Vgl. Beck, C.: Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing ist Präferenz-Management; In.: Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting; München; Recruiting Hermann Luchterhand Verlag 2. Edition; 2012, S. 11.

⁴⁴ Vgl. Zaugg, R. J.: Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale; Bern/ Stuttgart/ Wien; Gabler; 1996, S.34.

in diesem Zusammenhang seitens des Unternehmens auch die Frage beantwortet werden, welches Schlüsselpersonal vorhanden sein muss um den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auch in der Zukunft sicherstellen zu können.⁴⁵

Genau in der selben Richtung zeigt eine weitere Schwierigkeit die mit einer unzureichenden oder zumindest sehr späten Personalbedarfsplanung einher geht. Da Abteilungen in einem Unternehmen in der Praxis den aufkommenden Personalbedarfe meist sehr viel zu spät antizipieren, wobei ein verzögernder Faktor selbstverständlich eine unerwartete Kündigung eines Mitarbeiters sein kann, die oftmals schwer vorherzusehen ist und daher einen ungeplanten Personalbedarf zur Folge hat. Entsteht ein situativer Aktionismus, der zur Folge hat, unkoordiniert versucht wird den entstandenen Personalbedarf zu befriedigen. Mitunter hat dies zur Folge, dass über die unterschiedlichen Kanäle nach potenziellen Kandidaten gesucht wird und dies außerhalb des Unternehmens als unkoordiniert wahrgenommen wird. Zudem erhöht die kurzfristige Nachfrage nach Personal den Druck auf die an der Suche beteiligten Abteilungen, die sich und ihre Daseinsberechtigung rechtfertigen müssen, wenn es nicht gelingt entsprechende Kandidaten für die Stelle zu finden. Dieser Erfolgsdruck hat in der Folge den Effekt, dass sich der Fokus von geplanten mittel- und langfristigen Maßnahmen hin zu einer kurzfristigen Befriedigung des Personalbedarfs verschiebt und die Personalmarketingstrategie im weiteren Verlauf weniger effektiv wird.⁴⁶

Im vorherigen Kapitel wurde bereits die Situation auf dem Arbeitsmarkt und der steigende Mangel an Fachkräften, sowie der Trend beschrieben, dass sich dieser Mangel aufgrund des demografischen Wandels weiter verstärken wird. Einige Unternehmen haben die Zeichen der Zeit bereits erkannt und beschäftigen sich aktiv mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt und ebenso mit Trends, die die aktuellen Generationen beschäftigen. Andere wiederum blenden die Realität rund um diese Themen beinahe vollständig aus. Eine mögliche Ursache dafür kann sein, dass sie aktuell noch ausreichend geeignete Fachkräfte finden um ihren Personalbedarf zu decken. Es ist allerdings zu erwarten, dass auch diese Unternehmen in den

⁴⁵ Vgl. Beck, C.: Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing ist Präferenz-Management; In.: Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting; München; Recruiting Hermann Luchterhand Verlag 2. Edition; 2012, S. 12.

⁴⁶ Vgl. Ebd., S. 12.

nächsten Jahren den Mangel an Fachkräften und den damit einhergehenden Kampf um Personal auf dem Arbeitsmarkt zu spüren bekommen werden.

Neben der schieren Anzahl an fehlenden Arbeitskräften zeichnet sich auf dem Arbeitsmarkt vor allem ein Problem bei der Qualifikation ab. Am deutlichsten zeigt sich diese Herausforderung bei den Ausbildungsberufen, bei dem sich die Tendenz abzeichnet, dass Ausbildungsbetriebe, die ausbilden möchten, keine geeigneten Bewerber finden um die entsprechenden Ausbildungsstellen zu besetzen. Diese Probleme lassen sich nicht kurzfristig lösen, müssen allerdings im Rahmen des Personalmarketing berücksichtigt werden. Das Handicap für das Personalmarketing ergibt sich somit vor allem aus der Realitäts- und Trendwahrnehmung der Handelnden Personen innerhalb eines Unternehmens im Hinblick auf die Verfügbarkeit der für den Unternehmenserfolg zwingend notwendigen quantitativen und qualitativen Humanressourcen. Diese Realitäts- und Trendwahrnehmung der Entscheidungsträger entscheidet über den Stellenwert der dem Personalmarketing innerhalb des Unternehmens eingeräumt wird. Dieser Stellenwert entscheidet wiederum, darüber, mit welchen Budgets und Ressourcen die beteiligten Abteilungen ausgestattet werden und letztendlich darüber, wie groß der Handlungsspielraum für das Personalmarketing ist.⁴⁷

3.4 Strategien und Maßnahmen des Personalmarketings

Im Personalmarketing bündeln sich die unterschiedlichsten Instrumente sowohl aus dem Marketing selbst, als auch aus den Bereichen Personalbindung, Personalgewinnung (Recruiting) oder Potenzialerkennung- und – Förderung. Auch in diesem Zusammenhang wird die Ausprägung der Instrumente durch die Anzahl der Mitarbeiter definiert. In kleinen und mittelständischen Unternehmen werden diese von relativ wenigen Einzelpersonen gesteuert, während sich in großen Unternehmen Abteilungen zu diesem Zweck finden. Die Strategie des Personalmarketing eines Unternehmens muss an die individuellen Gegebenheiten angepasst werden. Des Weiteren spielen vor allem regionale Faktoren, wie beispielsweise die Lage oder das Umfeld und die damit

⁴⁷ Vgl. Beck, C.: Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing ist Präferenz-Management; In.: Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting; München; Recruiting Hermann Luchterhand Verlag 2. Edition; 2012, S. 14.

verbundene Situation auf dem lokalen Arbeitsmarkt eine entscheidende Rolle. Außerdem ist zu beachten, wie sich das Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung bereits darstellt. Dabei haben es vor allem größere Firmen mit einem bereits vorhandenen guten Unternehmensimage deutlich leichter, als die kleinen Betriebe. Vor allem sie sind es, die in der Entwicklung einer Personalmarketingstrategie eine klare Entscheidung treffen müssen, da sie aufgrund personeller und auch finanzieller Defizite im Vergleich zu großen Firmen nicht aus dem vollen Repertoire des Recruitings schöpfen können. Für diese Unternehmen gilt es, das setzen klarer Schwerpunkte dem Motto von jedem ein klein wenig vorzuziehen, um eine möglichst effektive und gleichzeitig auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmte Strategie zu erarbeiten.⁴⁸

Bei der Erarbeitung der Strategie ist es im ersten Schritt notwendig klar zu definieren welchen Schwerpunkt sie haben soll. Dabei kann eine Auswahl zwischen der internen und der externen Personalbeschaffung getroffen werden. Die interne Personalbeschaffung bezieht sich dabei auf die Möglichkeit, freie Stellen durch bereits vorhandenes Personal zu besetzen. Dies kann beispielsweise durch Beförderungen innerhalb des Unternehmens geschehen, oder durch das vermehrte Angebot von Ausbildungsplätzen oder dualen Studiengängen. Gerade beiden letztgenannten Möglichkeiten entsteht im Idealfall eine Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter die dazu führt, dass der derselbe eine höhere Loyalität gegenüber dem Unternehmen hat, als es der Fall wäre, wenn vom Arbeitsmarkt rekrutiert wird. Die interne Beschaffung durch den Aufstieg der eigenen Mitarbeiter liefert dem Personalmarketing gute Argumente, die für die externe Beschaffung genutzt werden können. So kann beispielsweise durch das interne Besetzen von Stellen durch Beförderung nach außen hin ein entsprechender Karriereweg innerhalb des Unternehmens aufgezeigt und mit Beispielen unterlegt werden.⁴⁹

Die externe Beschaffung von Personal bezieht sich auf das rekrutieren neuer Mitarbeiter aus dem Pool, der sich auf dem Arbeitsmarkt findet. Dabei sind es vor allem die vorab gesetzten strategischen Ziele, die im Vordergrund der vielfältigen Aktivitäten einer Firma stehen. Diese werden im Folgenden beispielhaft skizziert:

⁴⁸ Vgl. Flato, E.; Reinbold-Scheible, S.: Zukunftsweisendes Personalmanagement ; München; FinanzBuch Verlag GmbH; 2008, S. 42.

⁴⁹ Vgl. Ebd., S. 42.

Das Personalmarketing eines Unternehmens leistet einen wertvollen Beitrag zur allgemeinen Bekanntheit der Firma in der lokalen Bevölkerung. Dies führt zu einer positiven Imagebildung und trägt so wesentlich zum Recruiting Erfolg bei. Außerdem steigert das Personalmarketing die Bekanntheit des Unternehmens an den lokalen Bildungseinrichtungen wie beispielsweise Gymnasien, Real- und Mittelschulen oder Hochschulen. Dabei stellt das Marketing vor allem die gute Ausbildung, sowie die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten in den Vordergrund. Sind diese den Schülern und Studenten bekannt, kann das dazu führen, dass diese sich bei der Suche nach einem Arbeitgeber für eine Ausbildung oder für den Berufseinstieg nach dem Studium für das lokale Unternehmen entscheiden. Zu ebendiesem Zweck kann es ebenfalls sinnvoll sein, Kooperationen mit den lokalen Bildungseinrichtungen anzustreben. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die Kooperationen als Win-Win Situation für alle Beteiligten darstellen und der Vorteil auch langfristig erhalten bleibt. Beispielsweise kann das Angebot von Praktika, Hospitationen, Schnupperkursen, die Vergabe von Bachelor- oder Masterarbeiten die Zusammenarbeit fördern und den Studenten, die die Bewerber der Zukunft sein können, bereits frühzeitig mit dem Unternehmen in Verbindung bringen. Die Schaffung eines positiven Images kann ebenfalls ein strategisches Ziel sein. Zu erreichen ist dieses vor allem mit dem gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens innerhalb der lokalen Community. Die Förderung von sozialen Projekten ist dabei genauso ein wirksames Mittel, als auch die Sicherung von Arbeitsplätzen in der Region.⁵⁰

Das wohl bekannteste Instrument des Recruitings ist das Schalten von Stellenanzeigen. In früheren Jahren geschah dies noch in den gedruckten Ausgaben der lokalen Presse. Mittlerweile ist auch die Stellenanzeige im digitalen Zeitalter angekommen und den Unternehmen bieten sich eine Vielzahl an Möglichkeiten um auf einen Personalbedarf aufmerksam zu machen. Neben Portalen wie Indeed, Stepstone, LinkedIn und Xing ist es genauso möglich, entsprechende Anzeigen in den bekannten Sozialen Netzwerken zu verbreiten. Zugleich entsteht durch die zahlreichen Möglichkeiten der Verbreitung für einen potenziellen Bewerber die Herausforderung, die Stellenanzeigen entsprechend zu filtern und die richtige zu finden.

⁵⁰ Vgl. Flato, E.; Reinbold-Scheible, S.: Zukunftsweisendes Personalmanagement ; München; FinanzBuch Verlag GmbH; 2008, S. 43.

Das Personalmarketing kann hier unterstützen, indem nicht für jede ausgeschriebene Stelle ein Standardtext verwendet wird, sondern die Anzeigen individuell angepasst werden, um sich von der Masse abzugeben. Möglichkeiten dazu bieten sich vor allem in der Formulierung, als auch durch die Darstellung von Angeboten, die sich auf die Work-Life Balance beziehen, einem Feld, das in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Bietet ein Unternehmen in diesem Bereich zusätzliche Angebote, kann das bekannt machen dieser sogenannten Soft-Facts die Besetzung einer Stelle fördern. Auch der Hinweis auf die Möglichkeit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, sowie Homeoffice und mobiles Arbeiten, kann die Attraktivität einer Stelle weiter steigern.⁵¹ Diese Angebote funktionieren allerdings nur, wenn sie auch fest in der Unternehmenskultur verankert sind und nicht lediglich dazu genutzt werden um Bewerber von der Firma zu überzeugen nur, damit diese im weiteren Verlauf feststellen müssen, dass das Angebot zwar vorhanden aber in irgendeiner Art und Weise beschränkt ist.

Nach wie vor ist die Stellenanzeige also das erste Mittel der Wahl, wenn es für ein Unternehmen darum geht eine offene Stelle zu besetzen. Lediglich die Medien der Veröffentlichung haben sich in den vergangenen Jahren gewandelt. Wie bereits beschrieben, verdrängen die neuen Medien zunehmend die klassischen und eine Stellenausschreibung in der Zeitung wird mittlerweile lediglich für weniger qualifizierte Tätigkeiten oder für die Ausschreibung absoluter high Level Positionen genutzt.

Auch ist die Stellenanzeige die Grundlage der Personalsuche über Personalagenturen sowie Head Huntern, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, Unternehmen bei der Suche nach qualifiziertem Personal zu unterstützen. So ist das Kerngeschäft sowohl der Personalagenturen als auch der Head Hunter die Unterstützung des Unternehmens in der Personalbeschaffung. Jedoch bieten sie diesen Support auf zwei unterschiedliche Arten an. Die Personalberatungen decken mit ihrem Servicepaket bei Bedarf den gesamten Recruiting Prozess ab. Von der Erstellung der Stellenanzeige über die Umsetzung auf den unterschiedlichen Plattformen, bis hin zur Auswahl der Bewerber. Sie können also die interne Personalabteilung eines Unternehmens weitestgehend ersetzen. Manche Agenturen gehen sogar soweit, dass sie gar das Profil er-

⁵¹ Vgl. Flato, E.; Reinbold-Scheible, S.: Zukunftsweisendes Personalmanagement ; München; FinanzBuch Verlag GmbH; 2008, S. 45.

stellen, nach dem ein Kandidat für eine Stelle gesucht werden soll. Die Dienste solcher Personalagenturen werden vor allem in Anspruch genommen, wenn das beauftragende Unternehmen nicht offen auf dem Markt auftreten möchte, oder innerhalb der eigenen Personalabteilung nicht ausreichend Kapazitäten, beispielsweise durch kurzfristig auftretende Belastungsspitzen, vorhanden sind. Gerade auf einem umkämpften Arbeitsmarkt kann das Engagement einer Personalberatung unter anderem auch dazu genutzt werden, bei Konkurrenten innerhalb der eigenen Branche nach geeigneten Kandidaten zu suchen, ohne die negativen Folgen einer gezielten Abwerbestrategie fürchten zu müssen.⁵²

Auch bei Positionen im Bereich von Führungskräften werden die Angebote dieser Dienstleister gerne angenommen, genauso wie bei langer erfolgloser eigener Suche nach einem geeigneten Kandidaten für eine bestimmte Position.⁵³

Hier befindet sich das Hauptgeschäftsfeld der Head Hunter. Diese Agenturen helfen vor allem dabei, den Kreis der potenziellen Kandidaten möglichst klein und die Qualität im gleichen Zuge hoch zu halten. Zu diesem Zweck sucht der Head Hunter durch eigene Stellenanzeigen oder durch die direkte Ansprache von potenziellen Kandidaten auf Business Netzwerken wie Xing oder LinkedIn nach einer geeigneten Besetzung für die vakante Stelle. Gleichzeitig können auch Arbeitnehmer, die auf der Suche nach einem neuen Job sind direkt auf den Head Hunter zugehen und sich vermitteln lassen. Die Arbeit resultiert in einer Short List, die dem Unternehmen vorgelegt wird und aus dem dann Kandidaten ausgewählt werden, die in den weiteren Prozess eingebracht werden sollen. Durch die Vorauswahl und die Ansprache in einem ersten persönlichen Gespräch erhält der Kandidat durch den Head Hunter bereits erste Einblicke in das Unternehmen und kann sich so ein Bild verschaffen, dass im weiteren Verlauf darüber entscheidet, ob der Kandidat die Stelle in Betracht zieht. Gleichzeitig hat der Head Hunter die Möglichkeit in diesem Gespräch einige Informationen wie beispielsweise die

⁵² Vgl. Schneider, S.: Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?. Hamburg; Diplomatica Verlag; 2012, S. 8.

⁵³ Vgl. Flato, E.; Reinbold-Scheible, S.: Zukunftsweisendes Personalmanagement ; München; FinanzBuch Verlag GmbH; 2008, S. 45.

Gehaltsvorstellung, die Karriereplanung oder auch die Kündigungsfrist beim aktuellen Arbeitgeber in Erfahrung zu bringen.⁵⁴

Für die erfolgreiche Conversion von Bewerbungen über eine Stellenanzeige ist es in der heutigen Zeit von großer Wichtigkeit, die Abgabe einer Bewerbung so einfach wie möglich zu gestalten. In jedem Fall sollte es möglich sein, die Bewerbung online einzureichen, entweder per E-Mail, oder über ein entsprechendes Angebot auf der Karriereseite des Unternehmens. Auch kann man zu diesem Zweck Links zu den einzelnen Stellenangeboten relativ einfach in den Sozialen Medien veröffentlichen und die Bewerber direkt auf die Karriereseite weiterleiten. Ein weiterer Vorteil der digitalen Annahme von Bewerbungen ist die Möglichkeit, genau zu definieren, welche Dokumente und Angaben, wie beispielsweise Lebenslauf, Zeugnisse, Notenübersicht oder Zertifikate von Seiten des Bewerbers benötigt werden. Diese können als Pflichtangaben gekennzeichnet werden und so entfällt im weiteren Recruiting Prozess die Nachfrage nach zusätzlichen Angaben oder Dokumenten.⁵⁵

Vor allem beim Personalmarketing und Recruiting über die Online Plattformen ist die Antwortgeschwindigkeit auf Seiten des Unternehmen von zentraler Bedeutung für den Erfolg. Durch die leichte Zugänglichkeit der Informationen und Stellenanzeigen erhöht sich auch die Erwartungshaltung des Bewerbers. Ein Unternehmen, das zeitnah auf eine abgegebene Bewerbung antwortet, kann in diesem Bereich erste Punkte sammeln. Auch die Kommunikation während des weiteren Prozesses kann durch einfache Maßnahmen wie beispielsweise automatische Eingangsbestätigungen oder Informationen zum aktuellen Status der Bewerbung für den Kandidaten transparent gestaltet werden.⁵⁶

Ein weiteres Instrument, das gerade im Zusammenhang mit dem Aufstieg von Social Media zum gängigsten Kommunikationsmedium an Bedeutung gewonnen hat, ist die Imagepflege eines Unternehmens. Zwar wirkt sich das Image lediglich passiv auf den Erfolg des Recruitings aus, ein gutes Image kann die Recruiting Aktivitäten allerdings

⁵⁴ Vgl. Schneider, S.: Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?.; Hamburg; Diplomatica Verlag; 2012, S. 9.

⁵⁵ Vgl. Flato, E.; Reinbold-Scheible, S.: Zukunftsweisendes Personalmanagement ; München; FinanzBuch Verlag GmbH; 2008, S. 45.

⁵⁶ Vgl. Flato, E.; Reinbold-Scheible, S.: Zukunftsweisendes Personalmanagement ; München; FinanzBuch Verlag GmbH; 2008, S. 59.

enorm erleichtern, da potenzielle Bewerber auf dem Arbeitsmarkt bereits ein positives Bild mit dem Unternehmen verbinden und so ein grundsätzliches Interesse entwickeln können, für die Firma zu arbeiten. Gerade im Kontext der Generation Z, welche sich unter anderem dadurch kennzeichnet, dass sie sich mit den Werten eines Unternehmens identifizieren möchten, hilft ein positives Unternehmensimage zusätzlich weiter. Zur Imageverbesserung bieten sich Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, die sich in der heutigen Zeit über die Sozialen Netzwerke vergleichsweise einfach transportieren lassen. Ein guter und durchdachter Auftritt sowohl auf der Unternehmenswebsite, als auch auf Facebook, Instagram, LinkedIn und Xing ist die Grundlage für das erfolgreiche Marketing auf diesen Plattformen. Einblicke in die täglichen Abläufe innerhalb des Unternehmens sind dabei genauso ein Mittel wie das Kommunizieren der Unternehmenswerte.

Vor allem bei Letzterem ist es wichtig, eine Authentizität zu erzeugen, die dazu führt, dass die Werte als glaubhaft wahrgenommen werden. Auch das Darstellen von Benefits, die das Unternehmen den Mitarbeitern bietet, trägt zu einem positiven Gesamtbild bei. Zuletzt besteht noch die Möglichkeit, sich durch Sponsoring von kulturellen, sozialen oder sportlichen Zwecken zu engagieren und so auch im lokalen Umfeld prä-senter zu sein. Dies bietet wiederum Material für Geschichten auf Social Media und trägt zusätzlich zur Bekanntheit des Unternehmens bei. Um die Effekte der Imagepflege langfristig nutzbar zu machen reicht es nicht aus, einzelne Aktionen durchzuführen, es ist im Gegenteil von großer Bedeutung, konstant aktiv zu sein um die volle Wirkung erzielen zu können.⁵⁷

⁵⁷ Vgl. Flato, E.; Reinbold-Scheible, S.: Zukunftsweisendes Personalmanagement ; München; FinanzBuch Verlag GmbH; 2008, S. 47.

4 Verbindung von Social Media Marketing und Personalmarketing

4.1 Employer Branding mit Hilfe von Social Media

In den vorangegangenen Kapiteln wurde sowohl die Begriff des Social Marketings und der Begriff des Personalmarketings definiert. Auch wurde herausgestellt, dass eines der wesentlichen Merkmale der Generation Z die Identifikation mit bestimmten Werten ist, die diese Generation sowohl Produkten, als auch Unternehmen zuordnen möchte. Damit werden diese Werte für Unternehmen in Bezug auf den Erfolg des eigenen Recruitings relevant. Die zentrale Frage die sich stellt ist, wie ein Unternehmen seine Auftritte in den Sozialen Medien dazu nutzen kann, wirksames Employer Branding zu betreiben.

So wie es im Produktmarketing eine Unique Selling Proposition gibt, so existiert im Rahmen des Personalmarketings die sogenannte Employer Value Proposition. Diese bestimmt die Grundausrichtung des Unternehmens, sowie die Werte und das Nutzenversprechen des Arbeitgebers.⁵⁸ Insbesondere die Schaffung eines positiven Unternehmensimages steht beim Employer Branding im Vordergrund. Gerade Unternehmen, die in der öffentlichen Wahrnehmung ein solches positives Bild aufweisen, haben bei den Recruitingaktivitäten eine höhere Erfolgsquote. Zu beobachten ist dies unter anderem bei den jungen Arbeitnehmern aus dem akademischen Bereich, bei denen diese Firmen auf den vorderen Plätzen der Rankings rangieren.⁵⁹

Um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen ist es essentiell, das passende Medium auszuwählen. In der heutigen Zeit stehen den Unternehmen dazu zahlreiche Plattformen zur Verfügung, die jede für sich genommen Vor- und Nachteile bietet. Jede dieser Plattformen ermöglicht unterschiedliche Formen der Ansprache. Alle haben sie jedoch den entscheidenden Vorteil, dass sie von den Usern freiwillig während des Tages genutzt werden. Daraus resultiert eine leichte Zugänglichkeit zu den Nutzern für das Un-

⁵⁸ Vgl. Stotz, W.; Wedel, A.: Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber; München; Oldenbourg Verlag; 2009, S. 103.

⁵⁹ Vgl. Petkovic, M.: Employer Branding : ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl; München/ Mering; Rainer Hampp Verlag; 2008, S. 184.

ternehmen auf Plattformen wie Instagram und Facebook. Zusätzlich bieten die Sozialen Netzwerke die Möglichkeit des Empfehlungsmarketings. Dabei werden die Follower des Unternehmens gleichzeitig zu Botschaftern und tragen dazu bei das Image des Unternehmens durch das teilen und liken von Postings sichtbar zu machen. Im Rahmen des Employer Brandings haben sich insbesondere die Plattformen Facebook, Instagram, sowie Xing und seit neuestem LinkedIn herauskristallisiert.⁶⁰

Auch existieren zahlreiche Portale, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihren aktuellen oder auch vergangenen Arbeitgeber zu bewerten. Diese Bewertungsportale sind meist die erste Quelle für Informationen rund um einen potenziellen Arbeitgeber. Hier wird der künftige Arbeitnehmer eines Unternehmens allerdings vor die Aufgabe gestellt, die Bewertungen zu filtern, da diese oftmals subjektiv sind und die Erfahrungen einzelner Mitarbeiter widerspiegeln. Diese subjektive Wahrnehmung muss nicht immer deckungsgleich mit dem objektiven Bild sein, das ein Unbeteiligter haben würde, wenn er sich das Unternehmen zum ersten Mal anschauen würde. Die Praxis zeigt, dass die Portale hauptsächlich von ehemaligen Mitarbeitern genutzt werden, die auf diesem Wege ihren Unmut über das Ende eines Beschäftigungsverhältnisses los werden möchten. Für Unternehmen ist es daher wichtig, sowohl mit positiven, als auch mit negativen Bewertungen entsprechend umzugehen. Dies kann zum Beispiel durch das regelmäßige kommentieren der Bewertungen geschehen. Dadurch hat das Unternehmen die Möglichkeit zu zeigen, dass es für konstruktives Feedback offen ist. Außerdem bieten die Bewertungsportale wertvolle Insights in die Unternehmenskultur und zeigen ob diese bei den Mitarbeitern auch so ankommt, wie es beispielsweise vom Management gewünscht ist. Einschlägige Portale, die sich mit der Bewertung von Unternehmen beschäftigen sind beispielsweise kununu oder im internationalen Raum die Plattform Glassdoor.⁶¹

Wie angesprochen existieren neben den klassischen Sozialen Netzwerken wie Instagram und Facebook auch Netzwerke, die sich explizit im Business Kontext bewegen. Das im Jahre 2003 erstmalig online verfügbare Netzwerk LinkedIn ist dabei älter als die

⁶⁰ Vgl. Sonntag, J.: Employer Branding: Mit Social Media zur erfolgreichen Personalrekrutierung im Mittelstand; Hamburg; Diplomica Verlag GmbH; 2014, S. 37.

⁶¹ Vgl. Ebd., S. 37.

beiden erstgenannten.⁶² Laut einer Umfrage unter 2.133 Marketingverantwortlichen von Unternehmen weltweit aus dem Januar 2023 nutzen 64% der Firmen LinkedIn in ihrem Marketing Mix. Führend in diesem Bereich ist nach wie vor Facebook mit 89% gefolgt von Instagram mit 64%. Das Netzwerk Xing taucht in der Statistik nicht auf, was darauf schließen lässt, dass die Plattform zunehmend an Bedeutung verliert. Youtube (54%), Twitter (44%) und TikTok (26%) belegen im Ranking die Plätze 4-6. Zusätzlich zu den Angaben zur aktuellen Social Media Nutzung gaben die Befragten in der Umfrage an, dass sie Instagram das größte Potenzial zuschreiben, was auch daran zu sehen ist, dass 56% der Befragten die Präsenz ihres Unternehmens auf der Plattform in Zukunft ausbauen wollen.⁶³

Business Networks wie Xing und LinkedIn stellen den Arbeitskontext in den Vordergrund und schaffen für den Nutzer eine Plattform, auf der er sich und seinen beruflichen Werdegang öffentlich darstellen kann. Doch nicht nur dem privaten Nutzer stehen zahlreiche Funktionen zu diesem Zweck zur Verfügung. Die Plattformen bieten Unternehmen die Möglichkeit, sich potenziellen Arbeitnehmern selbst darzustellen. Die Profilseite eines Unternehmens bietet dabei zahlreiche Informationen rund um die Firma selbst, als auch zu offenen Stellen und der Unternehmenskultur zu veröffentlichen. Gleichzeitig besteht für das Unternehmen die Möglichkeit über Postings, ähnlich wie denen, die von anderen Plattformen bekannt sind, mit den Usern in Kontakt zu treten. User wiederum können sich mit dem Unternehmen vernetzen und bleiben so automatisch informiert. Das Geschäftsmodell der Business Plattformen gestaltet sich so, dass die ihren Werdegang darstellen und Unternehmen die Möglichkeit haben, die Profile zur Akquise von Mitarbeitern zu nutzen. Zu diesem Zweck stellen die Plattformen maßgeschneiderte Recruiting Lösungen zur Verfügung, die das gezielte Suchen nach geeigneten Kandidaten anhand von unterschiedlichen Parametern, die in einer Suchmaske eingegeben werden können ermöglichen.

⁶² Vgl. <https://blog.wiwo.de/look-at-it/2018/07/16/die-social-media-zeitleiste-von-der-linkedin-gruendung-2002-bis-zum-igtv-start-2018/> (24.01.2024 16:35).

⁶³ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71251/umfrage/einsatz-von-social-media-durch-unternehmen/> (24.01.2024 16:35).

4.2 Aktive Personalsuche auf Internetplattformen

Eine Präsenz auf den unterschiedlichen Social Media Plattformen oder den einschlägigen Business Networks ist für Unternehmen in der heutigen Zeit längst kein reiner Selbstzweck zur Verbesserung des eigenen Images mehr. Vielmehr wird diese Präsenz aktiv zur Suche nach geeigneten Kandidaten für die vakanten Stellen innerhalb des eigenen Unternehmens herangezogen. Das sogenannte E-Recruiting und seine Anwendung nimmt immer weiter zu und ist gleichzeitig allerdings auch einem stetigen Wandel unterworfen. Je mehr Plattformen es gibt, desto gezielter muss das Unternehmen auswählen, auf welcher die Zielgruppe, die angesprochen werden soll, zu finden ist. Auch kann es ratsam sein, unterschiedliche Plattformen durch Verlinkungen miteinander zu kombinieren und so den Auftritt des Unternehmens für eine größere Zielgruppe zu öffnen.⁶⁴

Für die aktive Suche nach Kandidaten bieten sich vor allem Netzwerke wie LinkedIn und Xing an. Auf diesen Plattformen geht es für Unternehmen vor allem darum, sich in einem Business Kontext darzustellen und sich mit Mitarbeitern, Geschäftspartnern und potenziellen neuen Arbeitnehmern zu vernetzen. Die Funktionsweise ist dabei ähnlich wie die von Facebook oder Instagram. Möchte man mit einem anderen Nutzer in Kontakt treten, versendet man eine Anfrage, ähnlich der Freundschaftsanfrage auf Facebook oder der Follower Anfrage auf Instagram. Auch besteht für die Nutzer die Möglichkeit, dem eigenen Unternehmen, sowie potenziell Interessanten zu folgen und so Informationen über das Unternehmen zu erhalten. Voraussetzung dafür ist selbstverständlich, dass die Firma der gefolgt wird den Feed stetig mit neuen Postings füttert.⁶⁵

Um diese Netzwerke nun zur Suche nach geeignetem Personal zu nutzen, bieten sich den Unternehmen seitens der Plattformen unterschiedliche Möglichkeiten. So existiert die Option, dass ein Unternehmen seinen Personalbedarf über Postings oder in die Plattform integrierte Stellenanzeigen zum Ausdruck bringt und so die eigenen Follower anspricht und zum Mitmachen motiviert. Im Idealfall wird der entsprechende Beitrag von Seiten der eigenen Mitarbeiter in deren Netzwerk geteilt und erreicht so einen größeren Personenkreis als den des Unternehmens selbst. Die Stellenanzeigen für diese Postings können entweder direkt auf der Plattform geschaltet werden, oder sie werden

⁶⁴ Vgl. Schneider, S.: Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?. Hamburg; Diplomatica Verlag; 2012, S. 25.

⁶⁵ Vgl. Schneider, S.: Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?. Hamburg; Diplomatica Verlag; 2012, S. 34.

auf der Karriereseite des Unternehmens geschaltet und durch einen entsprechenden Link in das Posting integriert. Letztere Variante hat den Vorteil, dass der Kandidat direkt auf die Unternehmenseigene Website weitergeleitet wird, wo er ggf. zusätzliche Informationen finden kann.⁶⁶

Neben der passiven Suche nach geeignetem Personal bieten die beiden oben genannten Netzwerke den Unternehmen Tools an, bei denen sie aktiv auf Mitglieder der Business Plattformen zugehen können und sogar gezielt nach geeigneten Kandidaten suchen können. LinkedIn stellt dazu die Plattform LinkedIn Recruiter und Xing die Plattform onlify zur Verfügung. Mit diesen Recruiting Tools für das Active Sourcing können Recruiter in Suchmasken Schlagworte eingeben, die Mitglieder der Netzwerke in ihren Profilen angegeben haben. Beispielsweise kann nach Berufsabschluss, beruflicher Vorerfahrung, Wohnort und vielem mehr selektiert werden. Nach Eingabe der Schlagwörter erhält der Recruiter eine Liste mit Profilen von Kandidaten, die zu den eingegebenen Suchbegriffen passen. Aus diesen Ergebnissen kann nun ausgewählt werden, welche Kandidaten direkt angesprochen und damit ggf. von einem Wechsel des Arbeitgebers überzeugt werden können. Im „War of Talents“ ist dieser Zugriff auf beinahe grenzenlose Informationen, welche zudem noch von den Kandidaten freiwillig zu Verfügung gestellt werden, eine wertvolle Quelle im Recruiting Mix der Unternehmen.⁶⁷

Auch zur Verifizierung von Bewerbungen können die Business Networks genutzt werden. Die Profile auf LinkedIn oder Xing spiegeln den beruflichen Werdegang eines Bewerbers wieder und können dazu dienen, sich weitere Insights über einen potenziellen neuen Arbeitnehmer zu verschaffen. Zwar kommt es vor, dass die Eintragungen nicht tagesaktuell sind, da der potenzielle Kandidat auf dem Netzwerk allerdings ein Eigeninteresse daran haben sollte, die Daten so aktuell und wahrheitsgetreu wie möglich zu halten. In der Praxis gelingt dies nicht immer und je nach Aktivität des Kontoinhabers oder nach Motivation in der aktuellen Situation einen neuen Job zu finden, sind die Profile mehr oder weniger gepflegt. Die Plattformen bieten den potenziellen Arbeitnehmern zudem die Möglichkeit, das eigene Profil mit dem Hinweis zu versehen, dass sie aktiv auf der Suche nach einem Job sind. Dies erleichtert es den Recruitern, diejenigen herauszufiltern, die potenziell größeres Interesse an einer Ansprache haben.

⁶⁶ Vgl. Schneider, S.: Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?. Hamburg; Diplomatica Verlag; 2012, S. 34.

⁶⁷ Vgl. Schneider, S.: Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?. Hamburg; Diplomatica Verlag; 2012, S. 43.

4.3 Erfolgsfaktoren des Social Media Recruitings

Personalmarketing und Social Media Recruiting können in Kombination dabei helfen, den Recruiting Erfolg zu erhöhen. Dabei unterstützen sich beide gegenseitig. Dabei wird das Personalmarketing in gewisser Weise nach außen verlagert und von den Erfahrungen bestimmt, die beispielsweise Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten bei der Arbeit mit der Firma machen. Von diesen Erfahrungen berichten sie gegebenenfalls auf Social Media und zeichnen so ein Bild des Unternehmens, welches entweder positiv oder eben negativ ist. Da die meisten Firmen in der heutigen Zeit für sich beanspruchen, nach bestimmten Werten, einer Mission oder einer bestimmten Unternehmensvision zu arbeiten, unterliegen sie dadurch gleichzeitig einem hohen Erwartungsdruck, dem sie gerecht werden müssen, um auf dem durch Social Media sehr transparenten Arbeitsmarkt keinen Imageschaden zu riskieren. Daher sollten die Werte, die im Unternehmen gelebt werden der Realität entsprechen, da diese ansonsten schnell entlarvt wird.⁶⁸

Diese Ebene ist jedoch nur eine der Ebenen, die zum Erfolg des Social Media Recruitings beitragen. Die Ansprache potenzieller Kandidaten ist das eine, sie vom Unternehmen zu überzeugen das andere. Das Bewerbungsgespräch sowie die Auswahl an geeigneten Bewerbern sind genauso relevant. Der gesamte Recruiting Prozess steht dabei im Fokus. Auf einem Arbeitnehmermarkt, wie er heute existiert, muss der Prozess im besten Fall den höchsten Qualitätsansprüchen genügen. Das bedeutet insbesondere, dass die Zeit zwischen Ansprache und erstem Vorstellungsgespräch bzw. die Zeit, über den sich der Bewerbungsprozess zieht so kurz wie möglich gehalten werden sollte. Auch die Bewerbungsgespräche haben sich im Laufe der Zeit verändert. Waren es früher im schlimmsten Fall bohrende Fragend es Recruiters in einer unangenehmen Atmosphäre, so suchen sich Personalverantwortliche in der Zwischenzeit Orte, an denen sich Kandidaten wohl fühlen. Beispielsweise finden Vorstellungsgespräche mittlerweile online statt, um es für den Kandidaten so einfach und angenehm wie möglich zu machen.⁶⁹

Am Ende jedes Prozesses steht die finale Auswahl des Kandidaten, der am besten für die zu besetzende Stelle geeignet ist. Je besser die Stelle vorher in den Job Postings und der Stellenanzeige beschrieben wurde, desto höher ist die Qualität der Bewerber,

⁶⁸ Vgl. Fenner, H.: Erfolgsfaktoren von Social Media Recruiting in Unternehmen; In.: Dannhäuser, R.(Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise; Wiesbaden; Springer 4. Auflage; 2020, S. 796.

⁶⁹ Vgl. Ebd., S. 796.

die in den Prozess einsteigen und desto qualifizierter ist am Ende die Zahl an Bewerbern, die für die finale Auswahl in Frage kommt. Zusätzlich bietet die Stellenanzeige Kriterien an, nach denen die Auswahl erfolgen kann.⁷⁰

⁷⁰ Vgl. Fenner, H.: Erfolgsfaktoren von Social Media Recruiting in Unternehmen; In.: Dannhäuser, R.(Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise; Wiesbaden; Springer 4. Auflage; 2020S. 797.

5 Best Practice Beispiele

5.1 Personalmarketing der Deutschen Bahn

Die Deutsche Bahn steht mit einer Regelmäßigkeit, die wahrscheinlich kein anderes Unternehmen vorweisen kann, in der öffentlichen Kritik. Berichte von ausfallenden Zügen oder streikenden Lokführern bringen das Unternehmen immer wieder in die negativen Schlagzeilen. Auch das Unternehmen, das zwar im Vergleich zur Vergangenheit keinen exklusiven Zugriff auf das Schienensystem in Deutschland verfügt, hat mit einem zunehmenden Mangel an Fachkräften zu kämpfen.

5.1.1 Ausgangssituation des Unternehmens

Trotz der anhaltenden negativen Berichterstattung, mit der die Deutsche Bahn während der letzten Jahre immer wieder in der deutschen Medienlandschaft präsent war, ist es es geschafft, sowohl bei Schülern wie auch bei Hochschulabsolventen zu einem der beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland zu zählen. Im Jahr 2023 belegte sie in der Umfrage, an der zwischen April 2022 und Februar 2023 insgesamt mehr als 125.000 Menschen aus den vier Zielgruppen Professionals, Fachkräfte, Studierende und Schüler teilnahmen, den 10. Platz. Hinter Arbeitgebern wie der Audi AG, BMW, Porsche, der Bundeswehr, Mercedes-Benz, Airbus, adidas, Bosch und Amazon.⁷¹

Laut Unternehmenswebsite waren im Jahr 2023 218.705 Mitarbeitende in Deutschland und 336.990 Mitarbeitende weltweit in 500 Berufsbildern bei der Deutschen Bahn beschäftigt.⁷² Seit 2005 ist die Zahl der Beschäftigten in der Deutschen Bahn AG von 216.400 mit Ausnahme des Jahres 2009 kontinuierlich gestiegen. Dabei ist zu erwähnen, dass sich das Unternehmen in insgesamt 8 Geschäftsbereiche unterteilt. Der Sektor mit dem höchsten Personalstand ist DB Schenker, die Logistik Sparte, die zu einem der bedeutendsten Anbieter von Luft, Land und Seetransporten sowie Supply Chain Management zählt.⁷³ Zusätzlich ist der Konzern mit einem Ausbildungsangebot in 50 Berufen einer der größten Ausbilder Deutschlands. Die Ausbildungsberufe finden sich

⁷¹ Vgl. <https://www.trendence.com/rankings> (06.01.2024 15:12).

⁷² Vgl. <https://www.deutschebahn.com/de> (24.01.2024 16:35).

⁷³ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13591/umfrage/beschaefigtigenzahl-der-deutsche-bahn-ag/> (24.01.2024 16:35).

unter anderem im gewerblich-technischen Bereich, in der IT oder im kaufmännisch-serviceorientierten, sowie Verkehrsbereich.⁷⁴

Seit dem Jahr 2017 gewann das Personalmarketing der Deutschen Bahn beinahe jährlich Awards. So beispielsweise den Trendence Award in der Kategorie „Beste Employer Brand Kampagne für Schüler:innen“, den Deutschen Preis für Online-Kommunikation in der Kategorie „Employer Branding Kampagne“ und den HR Excellence Award in der Kategorie „Employer Branding“. Darüber hinaus mit der Imagekampagne für Fachkräfte „Jobs für Deutschland“ bei den Effie Germany Awards Bronze-Gewinner in der Kategorie „Employer Branding & Recruiting“⁷⁵

Laut einer durch die Deutsche Bahn in Auftrag gegebenen und vom unabhängigen Dienstleister SEMYOU im Jahre 2022 durchgeführten Umfrage liegt die Mitarbeiterzufriedenheit, die alle zwei Jahre anhand einer Skala von 1-5, wobei 1 der niedrigste und 5 der höchstmögliche Wert ist, wie bereits im Jahr 2020 konstant bei 3,9. Teilgenommen haben an der Umfrage im Jahr 2022 insgesamt 199.601 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das entspricht einer Teilnahmequote von 59,2%. Im Vergleich zum Jahr 2020 ist die Zufriedenheitsquote somit um 0,7 Prozentpunkte leicht gestiegen.⁷⁶

Nach eigenen Angaben hat das Unternehmen in den vergangenen Jahren entgegen eines Trends zum Stellenabbau gegenzyklisch gearbeitet und mehr Mitarbeiter rekrutiert als je zuvor. Im Jahr 2022 stehen 28.000 Neueinstellungen zu buche. Dies ist nach Unternehmensangaben der Stärkung der klimafreundlichen Schiene geschuldet und hatte zur Folge, dass die Deutsche Bahn den eigenen Betrieb robuster, zuverlässiger und vor allem digitaler gestalten kann. Auch im Bereich der Beschäftigungsbedingungen wurde an diversen Stellschrauben gedreht um ein attraktiver Arbeitgeber für die Mitarbeiter zu sein. Das Thema Diversity wurde fokussiert und im Jahr 2022 mit dem European Woman Rail Award, der Auszeichnung für den besten Arbeitgeber für Frauen im europäischen Schienensektor, belohnt.⁷⁷

⁷⁴ Vgl. <https://db.jobs/de-de/dein-einstieg/ausbildung> (24.01.2024 16:35).

⁷⁵ Vgl. <https://bir.deutschebahn.com/2021/de/konzernlagebericht/mitarbeitende/personalgewinnung/arbeitgeberattraktivitaet/> (06.01.2024 15:18).

⁷⁶ Vgl. <https://bir.deutschebahn.com/2022/de/konzernlagebericht/mitarbeitende/fuehrung-qualifizierung-und-transformation/mitarbeitendenzufriedenheit-und-unternehmenskultur/> (06.01.2024 14:46).

⁷⁷ Vgl. https://bir.deutschebahn.com/2022/de/weichen-stellen/#team_db (06.01.2024 14:59).

5.1.2 Konkrete Umsetzung in der Personalmarketingstrategie des Unternehmens

Im Jahr 2012 startete die Deutsche Bahn mit der Kampagne „kein Job wie jeder andere“. Ziel der Kampagne war es, bis zum Jahr 2020 in den Top 10 der attraktivsten Arbeitgeber zu liegen. Seit dem Start der Kampagne ist sie von Erfolg gekrönt. Im Trendence Ranking verbesserte sich das Unternehmen seit dem Start 2012 von Platz 26 auf Platz 16 im Jahr 2016. Mittlerweile ist das Unternehmen in den Top 10 angekommen und belegt 2023 den 10 Platz des Rankings.

Vor allem das große Bedürfnis nach Authentizität steht in der Kampagne im Vordergrund. Um das zu gewährleisten, geht das Unternehmen neue Wege und kehrt Stock Fotos und gestellten Bildern den Rücken. Die Abbildungen der Kampagne zieren nunmehr echte Mitarbeiter des Unternehmens, die durch entsprechende Verlinkungen auf die Unternehmenswebsite anfassbar und erlebbar werden. So gewährt das Unternehmen Einblicke in das Innenleben und Gibt gleichzeitig Vorbilder, die den potenziellen Bewerbern als Entscheidungshilfe dienen können. Durch das Einbinden von Mitarbeitertestimonials auf der Karriereseite wird die Wahrnehmung von Authentizität zusätzlich gefördert und es entsteht ein Effekt, der vergleichbar mit dem der Mundpropaganda oder dem des Empfehlungsmarketings von Seiten der Mitarbeiter ist. Einer einzelnen Botschaft wird dabei ein erhöhtes Maß an Wahrheit zugemessen, weil jemand anderem als dem Unternehmen selbst transportiert wird. Doch nicht nur die Bilder der Kampagne kommen direkt von Mitarbeitern des Konzerns, sondern auch Videos wurden produziert, die die Botschafter zusätzlich erlebbar machen. Neben der Verwendung in Werbespots existieren etwa zweiminütige Videos von zehn Mitarbeitern, die diese sowohl bei den täglichen Arbeitsabläufen, als auch im durch die Arbeit direkt beeinflussten Privatleben zeigen.⁷⁸

⁷⁸ Vgl. <https://www.saatkorn.com/deutsche-bahn-employer-branding-alles-neu/> (08.01.2024 16:10).

Natürlich ist es der Deutschen Bahn wichtig, ein positives Image zu zeichnen, allerdings wird in den Clips großer Wert darauf gelegt, sowohl zu zeigen, was den Mitarbeitern Spaß macht, aber genauso auch aufzuzeigen, an welchen Stellen hin und wieder Probleme auftauchen, die noch zu beheben sind. Genau das ehrliche Aufzeigen von Herausforderungen ist es aber, was den Videos zusätzliche Authentizität verleiht. Jeder Bewerber weiß, dass in einem Unternehmen Abläufe nicht immer reibungslos funktionieren. Eine heile Welt darzustellen hilft daher nicht weiter.⁷⁹

Diese Videos leisten einen wertvollen Beitrag auf den Social Media Kanälen des Unternehmens und spiegeln die gestiegene Bedeutung dieser Kommunikationsform wieder. So trägt das Unternehmen den Entwicklungen Rechnung, die bereits in Kapitel zwei dieser Arbeit beleuchtet wurden. Zu den klassischen Plattformen wie Facebook und Instagram gesellen sich zudem Snapchat und seit dem Jahr 2021 die Plattform TikTok auf der die Videos zusätzliche Bedeutung erlangen.

Besonders die Plattform, die ausschließlich zum Teilen von Videos genutzt wird von der Deutschen Bahn anders genutzt als bei so manch anderem großen Unternehmen. Der Konzern verzichtet dabei fast vollständig auf klassische Werbung, sondern stellt sich im Gegenteil als humorvoll und mitunter auch selbstironisch dar. So finden sich auf den Account zahlreiche selbstironische Reels und Kommentare die negativen Äußerungen anderer Nutzer vorweg nehmen. Besonders die schlagkräftigen Erwidern auf kritische Kommentare anderer großer Unternehmen wie beispielsweise Aldi, Nordsee, Obi oder auch Pro7, erfreuen sich unter den Nutzern großer Beliebtheit und werden dementsprechend oft verbreitet. Auch bei Themen wie der Pünktlichkeit von Zügen und der damit verbundenen Unzuverlässigkeit für die die Deutsche Bahn immer wieder in der Kritik steht, nimmt das Unternehmen die anderen Firmen auf die Schippe. Eine weitere Kategorie, die auf TikTok regelmäßig veröffentlicht wird, sind Erklärvideos, die aktuelle Themen aufgreifen und die Zielgruppe auf unterhaltsame Weise zu informieren.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. <https://www.saatkorn.com/deutsche-bahn-employer-branding-alles-neu/> (08.01.2024 16:10).

⁸⁰ Vgl. <https://www.absatzwirtschaft.de/tiktok-marketing-deutsche-bahn-251303/> (08.01.2024 16:29).

Wie in den vergangenen Kapiteln aufgezeigt, ist die Website eines Unternehmens die Visitenkarte, die es in der digitalen Welt nach außen abgibt. Auf der Karriereseite der Deutschen Bahn finden sich eine Vielzahl an Informationen rund um den Bewerbungsprozess, sowie zum Unternehmen selbst und den aktuellen Jobangeboten. Dabei bietet die Website dem potenziellen Kandidaten die Möglichkeit einfach nach Standorten zu selektieren, an denen Jobs angeboten werden. Außerdem werden bereits auf der Startseite einige Benefits, die in der heutigen Zeit die Work-Life Balance fördern in den Vordergrund gestellt. Mit dem Angebot von „Wo du willst“ Jobs betitelt die DB sehr gezielt die Jobs, die im Homeoffice möglich sind. Auch bietet die Website die Möglichkeit, anhand eines Fragenkatalogs mit 25 Fragen den passenden Job zu finden. Um eine barrierefreie Bewerbung in wenigen Minuten zu ermöglichen, und dem Bewerber ein gutes Gefühl zu vermitteln, bietet sich die Funktion der „Bewerbung per Sprache in unter 4 Minuten an.“⁸¹ Hierbei beantwortet der Kandidat insgesamt 9 Fragen und lädt seinen Lebenslauf in das Portal hoch. Damit ist die Bewerbung abgeschlossen. Auch die Einbindung der eigenen Karrierepräsenz des Unternehmens auf Instagram findet auf der Website einen Platz. So können aktuelle Beiträge in einem separaten Bereich eingesehen und angeklickt werden. Der Link führt dann direkt zur Social Media Präsenz des Unternehmens. So werden sowohl Website als auch Social Media Kanal effektiv kombiniert.⁸²

Der eigene Social Media Kanal „dbkarriere“, der sich ausschließlich auf das Thema Karriere bei der Deutschen Bahn fokussiert hat Stand Januar 2024 50.800 Follower. Auf dem Kanal gibt das Unternehmen wie oben bereits erwähnt Einblicke in den Arbeitsalltag von echten Mitarbeitern. Gleichzeitig ist der Auftritt durchsetzt mit zahlreichen Beiträgen, die humorvoll oder auch mit Selbstironie ein gutes Bild vom Unternehmen zeichnen sollen. Auch werden immer wieder Beiträge geteilt, die die Follower zur Interaktion anregen.

Seit dem Jahr 2019 bestimmt zudem die Strategie mit dem Schlagwort „Starke Schiene“ als Leitbild das Handeln des Konzerns. Diese beinhaltet neben zahlreichen Zielen in den Bereichen Nachhaltigkeit, Wachstum und Digitalisierung auch Punkte in Bezug auf die Personalbeschaffung des Unternehmens. Ziel bis zu 100.000 neue Mitarbeiter

⁸¹ Vgl. <https://db.jobs/de-de> (24.01.2024 16:35).

⁸² Vgl. <https://db.jobs/de-de> (24.01.2024 16:35).

in den kommenden Jahren einzustellen. Damit erkennt der DB Konzern die demografischen Veränderungen sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch auf dem Arbeitsmarkt und prognostiziert, dass aufgrund dieses akuten Wandels etwa die Hälfte der aktuellen Belegschaft aus Gründen der Altersstruktur neu eingestellt werden muss. Auch steht im Mittelpunkt, dass Innovationen neue Impulse von außen benötigen, was einen zusätzlichen Bedarf an qualifizierten Fachkräften auslöst. Zuletzt existieren zahlreiche Initiativen, mit dem Ziel, der Verlagerung beispielsweise des Güterverkehrs auf die Eisenbahnschiene, was dazu führt, dass zusätzliches Personal benötigt wird, um dem steigenden Geschäftsvolumen Rechnung zu tragen und dieses bewältigen zu können.⁸³

5.2 Personalmarketing der Deutschen Bundeswehr

Als Marktteilnehmer auf dem Arbeitsmarkt der lange Jahre aufgrund der bestehenden Wehrpflicht keine Probleme bei der Suche nach Nachwuchskräften hatte, müssen sich die Streitkräfte seit 2011 ebenfalls vermehrt um die Rekrutierung von Arbeitnehmern kümmern. Wie Unternehmen aus dem zivilen Sektor sind es vor allem Fachkräfte im IT-Bereich oder der Medizinischen Branche, an denen es mangelt. Um diesen Bedarf zu decken muss die Bundeswehr neue Wege gehen um sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Immer erschwert durch die Anforderungen vor allem an die Positionen in der kämpfenden Truppe, die bei Arbeitnehmern nicht unbedingt im Fokus liegen.

5.2.1 Ausgangssituation des Unternehmens

Die deutsche Bundeswehr hatte in der Vergangenheit ebenfalls mit zahlreichen Skandalen und nach Abschaffung der Wehrpflicht im Jahr 2011 zusätzlich mit erheblichem Personalmangel zu kämpfen. Seit der Abschaffung des Grundwehrdienstes muss sich die Bundeswehr daher selbst um die Besetzung ihrer Stellen kümmern und kann nicht mehr aus dem Pool an Wehrpflichtigen schöpfen, die automatisch an die Bundeswehr als Arbeitgeber herangeführt wurden. Das führt dazu, dass vor allem beim Anwerben von Spezialisten in den Fachgebieten Gesundheitswesen, den technischen Berufen, sowie Piloten wie jeder andere Arbeitgeber in Konkurrenz zu zahlreiche anderen Ar-

⁸³ Vgl. <https://db.jobs/de-de/warum-zur-db> (24.01.2024 16:35).

beitgebern treten muss. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass diese Bereiche auch im zivilen Sektor einer starken Nachfrage unterliegen und daher auf dem Arbeitsmarkt besonders gefragt sind.⁸⁴

Dazu kommt noch das historisch bedingte schwierige Verhältnis der Deutschen Bevölkerung zum eigenen Militär. Dennoch zeigen beispielsweise die Zahlen einer Umfrage zur Sicherheitspolitischen Stimmung aus dem Jahre 2020 unter 2.277 befragten, dass die Bevölkerung der Bundeswehr positiv gegenüber steht. So geben 4 von 5 Befragten an, eine positive Einstellung zu den deutschen Streitkräften zu haben. Zudem halten 72 Prozent der Befragten die Bundeswehr für wichtig und 63 Prozent sie für einen attraktiven Arbeitgeber für junge Menschen.⁸⁵

Die Abschaffung der Wehrpflicht, die jeden männlichen Bürger deutscher Staatsbürgerschaft dazu verpflichtete, zumindest seinen Grundwehrdienst abzuleisten, es sei denn der Wehrpflichtige entscheidet sich für das leisten eines Freiwilligendienstes, bot der Bundeswehr den gesetzlichen Zugang zu einem definierten und nahezu unerschöpflichen Pool an potenziellen Fachkräften. Das Ganze ohne verstärkte Marketingmaßnahmen um für potenzielle Arbeitnehmer attraktiv zu sein. Eine wirkliche Teilnahme auf dem Konkurrenzkampf des Arbeitsmarktes fand daher nicht, oder nur in Teilbereichen statt. Mit dem Wegfall der Wehrpflicht ging gleichzeitig ein Abnehmender gesellschaftlicher Wahrnehmung einher, da nun pro Jahr nicht mehrere tausend Wehrdienstleistende in die Bundeswehr eintraten und sich unabhängig von sozialer Herkunft kennenlernten. Die meisten von ihnen verbinden positive Erinnerungen an die Zeit bei den Streitkräften und haben diese immer wieder in der Familie oder im Freundeskreis weitergegeben.⁸⁶

Die Abschaffung der Wehrpflicht markiert daher einen Einschnitt, seit dem sich die Bundeswehr genauso wie andere Unternehmen darum kümmern muss, Fachkräfte nicht nur für die kämpfende Truppe, sondern auch in den Bereichen der Organisation, Informationstechnologie und anderen zu finden. Gerade für diese Fachkräfte muss

⁸⁴ Deutscher Bundestag: Drucksache 19/21557; Berlin; 2019, S.11.

⁸⁵ Vgl. <https://www.bmvg.de/de/aktuelles/bevoelkerungsumfrage-2020-so-steht-deutschland-zur-bundeswehr-5029586> (24.01.2024 16:35).

⁸⁶ Vgl. <https://www.kas.de/de/web/die-politische-meinung/blog/detail/-/content/deutschland-und-seine-streitkraefte> (24.01.2024 16:35).

eine Attraktivität geschaffen werden, um auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu sein. In den angesprochenen Berufsfeldern steht die Bundeswehr dabei genau wie jedes andere Unternehmen in Konkurrenz zu anderen Arbeitgebern und hat zusätzlich das Handicap eines schlechten Images und der zusätzlichen Einschränkung des möglichen Einsatzes in den Krisengebieten der Welt, zu dem nicht jeder Arbeitnehmer bereit ist.

5.2.2 Konkrete Umsetzung in der Personalmarketingstrategie des Unternehmens

Die mangelnde gesellschaftliche Wahrnehmung führt dazu, dass den meisten potenziellen Arbeitnehmern nicht bekannt ist, dass die Bundeswehr mit über 1.000 Berufen, sowohl im zivilen, als auch im militärischen Bereich aufwarten kann, findet wenig Beachtung. Vorherrschend sind eher Bilder von starren Strukturen, sowie begrenzten Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten.⁸⁷

Um dieses Bild des Arbeitgebers Bundeswehr nachhaltig zu ändern, spielt insbesondere Social Media in der Personalmarketing Strategie der Streitkräfte eine zentrale Rolle. Kanäle wie Instagram, Facebook aber im Falle der Bundeswehr ganz besonders YouTube und Snapchat stehen im Fokus. Beispielsweise ist die Deutsche Bundeswehr mit über 20.000 Jobs im IT-Bereich einer der größten Arbeitgeber in diesem Sektor. In den Vordergrund der Strategie wird dabei vor allem gestellt, dass es Jobs gibt, die sich stark von denen der Bevölkerung unterscheiden. So ist es ein Unterschied, ob man als IT-Administrator in einem Büro oder im Homeoffice arbeitet, oder ob man derselben Arbeit an Bord einer Fregatte der Marine arbeitet. Nach Angaben von Dirk Feldhaus, Leiter des Employer Brandings bei der Bundeswehr ist es genau dieser Aspekt des nicht alltäglichen, die die Bewerber spannend finden. So konnten im IT-Bereich 60% mehr neue Arbeitnehmer eingestellt werden als noch im Vorjahr. Auch die Zahl der Bewerber ist dabei um 20% gestiegen.⁸⁸

⁸⁷ Vgl. <https://www.kas.de/de/web/die-politische-meinung/blog/detail/-/content/deutschland-und-seine-streitkraefte> (24.01.2024 16:35).

⁸⁸ Vgl. <https://team-hr.de/bundeswehr-11.01.2024> (24.01.2024 16:35).

Mit der Produktion mehrerer eigener YouTube Serien wie beispielsweise die „Rekruten“, oder „Besatzung BARAVO“ oder der neuste Serie „SAVE“ versucht die Strategie der Bundeswehr den Arbeitsalltag erlebbar zu machen und einen Blick hinter die Kulissen zu gewähren. Jede der Serien begleitet eine andere Einheit im täglichen Leben und zeigt dabei die unterschiedlichen Aufgabenbereiche. Damit wird der Job direkt zugänglich und erfahrbar. Der Serienkanal der Bundeswehr verzeichnet am 11.01.2024 insgesamt 517.000 Abonnenten und eine Gesamtzahl von 650 Videos. Der offizielle Kanal der Bundeswehr hat eine Abonnentenzahl von 775.000 bei 3601 Videos. Zu finden sind auf letzterem eine Vielzahl an unterschiedlichen Videos, die ebenfalls darauf Zielen einen authentischen Blick hinter die Kulissen werfen zu können.⁸⁹

Eine Anfrage der Bundestagsabgeordneten Ulla Jelpke, Dr. André Hahn und Gökay Akbulut ist zu entnehmen, wie hoch die Ausgaben für Personalmarketing im Jahr 2019 der Bundeswehr waren. So wurden 2019 für die Personalwerbung insgesamt rund 21,62 Millionen Euro ausgegeben. Davon entfallen knapp zwei Millionen auf Werbung in Printmedien, 411.000 € auf Werbung im Radio, sowie fast 10 Millionen Euro auf Werbung im Internet. Die Gesamtheit der Werbemaßnahmen hat dabei 2,48 Milliarden Werbekontakte erzielt wovon ca. 1,35 Milliarden auf die relevante Zielgruppe von 17-35 Jahren entfallen. Zusätzlich gibt die Anfrage einen Einblick in die Besucherzahlen der Karriereseiten der Bundeswehr www.bundeswehrkarriere.de, die im Jahr 2019 rund 79 Millionen Besuche verzeichnete.⁹⁰ Diese Zahlen zeigen deutlich, das Umdenken im Personalmarketing hin zu einer stärkeren Fokussierung auf den Online Auftritt.

5.3 Personalmarketing der Firma Douglas

Die bereits 1821 in Hamburg gegründete Firma zählt mit ihren insgesamt 18.000 Mitarbeitern in rund 1.840 Stores in ganz Europa zu den größten Omnichannel Anbietern auf dem europäischen Markt. Der Fokus des Unternehmens liegt dabei auf dem Einzelhandel.⁹¹ Im Jahr 2021/22 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz in Höhe von 3,65 Milliarden Euro, vorrangig in den Kategorien Duft, Make-up, Hautpflege, Haarpflege sowie Gesundheit und Accessoires. Anfang des Jahres stellte das Unter-

⁸⁹ Vgl. <https://www.youtube.com/@Bundeswehr/videos> (24.01.2024 16:35).

⁹⁰ Vgl. Deutscher Bundestag: Drucksache 19/21557; Berlin; 2019, S.6.

⁹¹ Vgl. <https://corporate.douglas.de/ueber-douglas/unternehmensprofil/> (24.01.2024 16:35).

nehmen seine neue Strategie „Let it Bloom – DOUGLAS 2026“ vor, die sich auf die vier Säulen Beauty Destination #1, Auswahl an Marken, Omnichannel-Einkaufserlebnis und effizientes Geschäftsmodell stützt. Zusätzlich beinhaltet die Strategie eine deutlich stärkere Fokussierung auf den E-Commerce.⁹²

5.3.1 Ausgangssituation des Unternehmens

Wie oben bereits beschrieben, ist Douglas hauptsächlich im Einzelhandel vertreten und vertreibt Produkte aus der Kosmetik Branche. Der stationäre Einzelhandel ist ein Geschäftsbereich, der genau wie viele andere auch mit einem Mangel an Nachwuchs zu kämpfen hat. Dabei ist der Einzelhandel seit jeher einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. Mit mehr als 300.000 Unternehmen und über 3 Millionen Arbeitnehmern erwirtschaftet die Branche einen Umsatz von 535 Milliarden Euro. Doch auch der Handel ist Veränderungen unterworfen, die die prägenden Berufe der Branche, wie beispielsweise Verkäufer oder Kassierer um Berufe erweitern, die durch den technologischen Wandel hinzukommen. Auch bietet der Handel den Arbeitnehmern eine gewisse Flexibilität in Bezug auf die Art und den Umfang der Beschäftigung an. So ist es möglich entweder in Teilzeit, oder aber in Vollzeit zu arbeiten. Gleichzeitig kommt hinzu, dass auch Minijobs oder Studentenjobs angeboten werden. Die technischen Innovationen führen auch in dieser Branche dazu, dass ein stetiger Wandel stattfindet. Die Nutzung von Online Shops als Ergänzung zum Angebot stationärer Waren, sowie die Nutzung von künstlicher Intelligenz, Algorithmen und Big Data haben dabei einen wesentlichen Einfluss. Gerade wegen dieser Veränderungen leidet der Einzelhandel trotz seiner Rolle als eine der größten Anbieter von Ausbildungsplätzen am zunehmenden Fachkräftemangel.⁹³

5.3.2 Konkrete Umsetzung in der Personalmarketingstrategie des Unternehmens

Mitte des Jahres startete das Unternehmen eine neue Kampagne unter dem Slogan „The People behind Beauty“. Ziel ist es, den Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu rücken

⁹² Vgl. <https://corporate.douglas.de/news/douglas-setzt-umsatz-und-gewinnwachstum-im-dritten-quartal-2022-23-fort-april-bis-juni-2023/> (24.01.2024 16:35).

⁹³ Vgl. <https://einzelhandel.de/arbeitgeberhandel> (24.01.2024 17:06).

und über die bereits vorhandenen Arbeitnehmer, ehrliche und authentische Einblicke in das Unternehmen zu gewähren. Insgesamt 26 Mitarbeiter wurden dafür während ihres Arbeitsalltages begleitet und standen für die Motive vor der Kamera. Die aktuelle Kampagne reiht sich in eine Reihe von anderen ein, die das Unternehmen in den vergangenen Jahren erschaffen hat. Unter den Schlagworten „The next Gen behind beauty“ sowie „The Code behind beauty“ lag der Fokus vor allem auf der Ansprache von jungen Arbeitnehmern im digitalen Bereich. Nun findet unter der aktuellen Werbemaßnahme eine Kombination der sehr Zielgruppenspezifischen Vorgänger statt. Der Output an Bewerbern soll in der Folge die Basis für die Konzernstrategie bilden, die eine Laufzeit bis ins Jahr 2026 hat.⁹⁴

Gleichzeitig zum Kampagnenlaunch wurde auch die Karriereseite überarbeitet und damit für einen einheitlichen und internationalen Online Auftritt gesorgt. Den Kandidaten bietet sich nun eine zentrale Anlaufstelle für alle Themen rund um das Thema Karriere bei douglas. Auf dieser Website finden sich Informationen zu den Standorten, der Unternehmenskultur, den Benefits, die ein Mitarbeiter erwarten kann, sowie ein schnelleinstieg zu den einzelnen Job Postings. Abgerundet wird der Auftritt durch Videos und Bilder von Mitarbeitern entweder bei ihrer Arbeit oder im Rahmen von Mitarbeiterinterviews.⁹⁵ Auch dem Thema Diversity hat das Unternehmen eine eigene Rubrik gewidmet, in der Fakten zu finden sind. Beispielsweise wird darauf hingewiesen, dass Douglas das erste Unternehmen mit einer vollwertigen Zertifizierung der Beyond Gender Agenda ist. Diese Agenda hat sich zur Aufgabe gemacht, die Werte Diversity, Equity und Inklusion fest in der Unternehmenskultur von Firmen zu verankern. So soll die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen langfristig gesichert und sichergestellt werden, dass Führungskräften mit Behinderungen, jeden Geschlechts, jeglichen Alters, kultureller sowie sozialer Herkunft oder unterschiedlicher sexueller Orientierung sowie Geschlechtsidentität bei der Besetzung von Vorstandspositionen und Aufsichtsratsmandaten dieselben Chancen eingeräumt werden.⁹⁶

⁹⁴ Vgl. <https://corporate.douglas.de/news/douglas-startet-neue-employer-branding-kampagne-the-people-behind-beauty/> (24.01.2024 16:35).

⁹⁵ Vgl. Ebd.

⁹⁶ Vgl. <https://beyondgenderagenda.com/> (24.01.2024 16:35).

Auf der Plattform Instagram findet sich der Account „inside_douglas“, der laut Beschreibung der offizielle Karriereaccount des Unternehmens ist. Stand 22.01.2024 hat dieser Account 3.256 Follower und eine Aktivität von 124 Beiträgen über einen Zeitraum von knapp drei Jahren. Der erste Beitrag auf dem Account datiert dabei vom 19.08.2021. Im Vergleich zu den Accounts der Deutschen Bahn, mit über 51.000 Followern oder der Bundeswehr, mit 171.000 Followern ist die Präsenz von Douglas auf der Social Media Plattform deutlich kleiner. Dasselbe Bild ergibt sich, wenn man sich den Hauptaccount der Marke ansieht. Hier stehen über eine Million Follower und 5.095 Beiträge zu Buche. Für die Posts auf dem Karriereaccount setzt das Unternehmen allerdings auf ähnliche Themen. Der Account ist gefüllt mit sogenannten Reels, also kurzen Videos, in denen Mitarbeiter Einblicke in den Tagesablauf geben, sowie Posts mit für potenzielle Bewerber relevanten Themen. Immer wieder werden auch offizielle Feiertage zum Anlass genommen um beispielsweise über Aktionen im sozialen Bereich zu berichten. Auch Teamevents und Antworten auf unterschiedliche Ausbildungsmöglichkeiten finden sich im Feed des Account wieder. Ein wiederkehrendes Thema ist dabei die Diversity, welche sich auch in den Bildern widerspiegelt, die auf dem Account für die Postings genutzt werden.⁹⁷

5.4 Bewertung der Best Practice Beispiele

Alle oben dargestellten Beispiele zeigen sowohl parallelen, als auch Unterschiede auf, wie die einzelnen Unternehmen aus den unterschiedlichen Branchen versuchen ihre Personalmarketing Strategie mit Elementen aus dem Social Media Marketing zu ergänzen. Dabei werden meist dieselben Plattformen genutzt. Alle drei haben ihren Auftritt auf Social Media in den vergangenen Jahren stark ausgebaut, wobei gerade die Firma Douglas hier noch unausgeschöpftes Potenzial hat, wenn man betrachtet wie sehr die Follower Zahlen des Unternehmensaccounts von denen des Karriereaccount differieren. Der Content auf den Accounts variiert ebenfalls nur sehr geringfügig. Gesetzt wird vor allem darauf, den potenziellen Arbeitnehmern ein positives Image des eigenen Unternehmens zu vermitteln, sowie gleichzeitig Einblicke hinter die Kulissen zu gewähren, um den Kandidaten Argumente für eine Entscheidung zu Gunsten des jeweiligen Unternehmens an die Hand zu geben. Dabei versucht vor allem die Deutsche Bahn auch Situationen zuzulassen, die im Job unter Umständen nicht wie geplant

⁹⁷ Vgl. https://www.instagram.com/inside_douglas/?hl=de (24.01.2024 16:35).

laufen und den Arbeitsalltag mitunter negativ beeinflussen. Auch dieses zeichnen eines nicht ganz perfekten Bildes entspricht der Realität und erzeugt ein Gefühl der Echtheit bei der Zielgruppe. Vor allem die Deutsche Bahn und die Bundeswehr haben in der Öffentlichkeit immer wieder mit Schlagzeilen, ob berechtigter oder unberechtigter Natur zu kämpfen. Dennoch schaffen es beide, vor allem für junge Menschen einen attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Hier spielt die Kenntnis über die eigene Zielgruppe, insbesondere der sich aktuell auf dem Arbeitsmarkt befindlichen Generation Z eine Rolle. Die Accounts auf Facebook, Instagram, TikTok und im Falle der Deutschen Bahn auch Snapchat sprechen diese Zielgruppe in einem besonderen Maße an und bedienen den freiwilligen Medienkonsum auf eine nie dagewesene Weise.

Themen die bei der Generation Z im Vordergrund stehen, werden von den Unternehmen bewusst in die Strategie einbezogen und sind auch in der Unternehmensphilosophie fest verankert. Dies zeigt sich bei Douglas durch die aktive Fokussierung auf das Thema Diversity und bei der Deutschen Bahn durch die Bemühung vor allem Frauen in den Anzeigen anzusprechen und hier Möglichkeiten für eine Karriere aufzuzeigen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmen diese Werte nicht nur als Selbstzweck für ein besseres Recruiting in den Vordergrund stellen, sondern diese auch aktiv im Unternehmen gelebt werden. Ansonsten besteht die große Gefahr, dass dies durch den schnelllebigen Informationsfluss auf den Social Media Plattformen entlarvt wird und für die jeweilige Firma in einem Fiasko endet, dass das Unternehmensimage nachhaltig beschädigen kann. Dies führt wiederum zum Wert der Authentizität, um die jedes der vorhergenannten Best Practice Beispiele bemüht ist. Mitarbeiter in den Prozess der Imagebildung und damit in die Recruiting Strategie einzubinden, kann einen Effekt des Empfehlungsmarketings haben, da die Botschaft, die transportiert wird an Glaubwürdigkeit gewinnt. Hier hilft es, dass vor allem die Deutsche Bahn als auch Douglas die eigenen Mitarbeiter in den Vordergrund stellt, und sowohl Bilder als auch Texte in die Kampagnen integriert. Die dargestellten Jobs werden durch diese Maßnahme sehr viel erlebbarer, als es der Fall wäre, wenn die Botschaften auf den Social Media Kanälen oder der Karrierewebsite von Personen vertreten werden würden, die sich selbst nicht mit dem Unternehmen identifizieren.

Die Karrierewebsites spielen eine weitere wichtige Rolle im Zusammenhang mit der Entscheidung eines Bewerbers für ein Unternehmen. Alle drei Webseiten bieten eine Vielzahl an Informationen rund um die Karrieremöglichkeiten an. Die Webseite der Deutschen Bahn sticht dabei besonders heraus, da sie nicht nur Tipps zum Bewerbungsprozess anbietet, sondern diesen auch so barrierefrei wie möglich gestaltet. Durch die Kombination von Postings auf den Instagram und Facebook Kanälen der Unternehmen und deren Verlinkung auf die Karrierewebsite, rückt diese zusätzlich in den Vordergrund. Gleichzeitig bietet die Website für jedes Unternehmen umgekehrt eine Landing Page zu der in Beiträgen verlinkt werden kann und die Informationen so

sehr leicht zugänglich macht. Douglas hat der nochmals gestiegenen Bedeutung einer solchen Karrierewebsite in ihrer neuesten Kampagne sogar mit einem Relaunch der Website Rechnung getragen und dadurch gleichzeitig eine einzige Anlaufstelle für alle potenziellen Arbeitnehmer auf einer globalen Ebene geschaffen. Dies unterstreicht zusätzlich die Bedeutung einer guten Karriere Landing Page als Visitenkarte, die das Unternehmen im Internet abgibt.

Auch das Gehen von immer neuen Wegen wird durch die zunehmende Bedeutung von Personalmarketing in Verbindung mit Social Media ermöglicht. Das Beispiel der eigenen Serien auf der Plattform YouTube der Bundeswehr zeigt, wie diese genutzt werden können, um Kandidaten auf innovative Weise einen Einblick in die Arbeit der Streitkräfte zu verschaffen. Trends in der Informationsaufnahme der Zielgruppe zu erkennen und sie gewinnbringend in den Marketing Mix aufzunehmen zeichnet eine gute Strategie aus. Diese Flexibilität zeigt beispielsweise auch die Deutsche Bahn mit der Aufnahme des Kommunikationsmediums Snapchat.

Die Gefahr, die sich an den Beispielen allerdings auch erkennen lässt ist die, im Vergleich zu anderen Unternehmen die selbe Strategie ohne großartige eigene Innovation zu fahren. Ziel ist es durch genaue Kenntnisse der Zielgruppe aus der Masse herauszustechen und so im Vergleich zur Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt in einer Branche einen Vorteil zu haben. Nutzen mehrere Unternehmen innerhalb derselben Branche die gleichen Ideen, muss die Firma wiederum kreativ werden und zusätzlich neue Wege suchen, wie sie, immer unter der Berücksichtigung der für die Zielgruppe relevanten Werte und Bedürfnisse, aus dieser breiten Masse herausstechen kann. Die zu wählenden Strategien können selbstverständlich Elemente enthalten, die auf dem Arbeitsmarkt bereits funktionieren, sollten aber gleichzeitig auch so einzigartig sein wie das Unternehmen, das sie anwendet. Jedes Unternehmen sollte danach streben eine Unternehmenskultur aufzubauen, die der Wahrheit entspricht um Enttäuschungen kurz nach der Einstellung zu vermeiden. Je spezieller das Berufsumfeld, siehe Bundeswehr, desto größer sind in der Regel die Anstrengungen als attraktiver Arbeitgeber präsent zu sein.

Allen oben dargestellten Unternehmen gelingt es, sich in der öffentlichen Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Dies beweisen auch die entsprechenden genannten Studien beispielsweise von Trendence, in denen vor allem die Deutsche Bahn, als auch die Bundeswehr Plätze in den Top Ten des Rankings belegen. Vor allem bei jungen Arbeitnehmern sowie Studenten und Schülern punkten die Unterneh-

men mit ihren Strategien, was wiederum dazu führt, dass potenzielle Kandidaten bei der Auswahl des nächsten Arbeitgebers bereit sind, die beiden in ihre engere Wahl mit einzubeziehen.⁹⁸

⁹⁸ Vgl. <https://www.trendence.com/rankings> (06.01.2024 15:12).

6 Fazit

Unternehmen sind aufgrund der aktuellen demografischen Entwicklung gezwungen, neue Wege zu gehen, um geeignetes Personal für die offenen Stellen zu finden und so den nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherzustellen. Fachkräfte werden auch in Zukunft ein knappes Gut bleiben und die Situation auf dem Arbeitsmarkt wird sich voraussichtlich weiter verschärfen. Vor allem der Rückgang der Geburten und das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge, die bislang auf dem Arbeitsmarkt verfügbar waren, wird die Situation weiter verschlechtern.

Dabei ist es von enormer Bedeutung, die Generation, die sich aktuell auf dem Arbeitsmarkt befindet, zu kennen und zu verstehen, welche Bedürfnisse und Werte diese für sich als wichtig definiert. Auch Veränderungen in der Kommunikation sind zu berücksichtigen, um erfolgreiches Personalmarketing in der heutigen Zeit betreiben zu können. Social Media gewinnt immer mehr an Bedeutung und die heutige Generation kehrt den klassischen Medien zunehmend den Rücken, auch wenn diese nach wie vor konsumiert und daher auch nicht zu vernachlässigen sind. Nichts desto trotz verlieren klassische Medien wie beispielsweise die Printmedien, der Hörfunk oder das Fernsehen zunehmend an Bedeutung.

Personalmarketing muss Bestandteil einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie sein, die fest im Unternehmen verankert ist. Gerade die Generation Z misst den Werten Authentizität und der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben mehr Bedeutung zu, als es für die Generationen davor charakteristisch war. Somit muss sich auch die Ansprache innerhalb des Personalmarketings auf diese neuen Gegebenheiten einstellen. In den Vordergrund jeder Strategie rückt die Schaffung eines positiven Unternehmensimages. Dieses sollte jedoch so nah wie möglich an der Realität gehalten werden, da sonst die Enttäuschung von neuen Mitarbeitern in den ersten Monaten der Anstellung relativ schnell steigt und diese wiederum ein Bild nach außen tragen, das dem Erfolg des Recruitings schaden kann. Die Mitarbeiter selbst sind es, die die besten Botschafter für das Unternehmen sein können. Keine Botschaft hat mehr Authentizität als die Empfehlung eines Mitarbeiters, der von seinem Unternehmen und der vorherrschenden Unternehmenskultur überzeugt ist. Fühlen sich die eigenen Mitarbeiter im Unternehmen wohl, so sind sie auch am ehesten bereit, den eigenen Arbeitgeber auf den verschiedenen Plattformen oder im Kreise von Freunden und Bekannten weiterzuempfehlen.

Aus den Best Practice Beispielen ist zu erkennen, dass vor allem das Bild, das ein potenzieller Arbeitgeber aus Sicht des Bewerbers eine entscheidende Rolle spielt. Besonders an Unternehmen wie der Deutschen Bahn oder der Deutschen Bundeswehr, zu denen der Großteil der Bevölkerung eine ambivalente Beziehung pflegt und die immer wieder durch Berichterstattung in der Presse mit Schlagzeilen zu kämpfen haben, müssen sich genau dieser Herausforderung stellen. Vor allem der Weg der Deutschen Bahn zeigt deutlich, dass durch ein strategisches Personalmarketing, dass die Zielgruppe auf die richtige Weise anspricht, eine deutliche Verbesserung des Unternehmensimages herbeigeführt werden kann. Hierbei spielen die unterschiedlichen Sozialen Netzwerke und Plattformen eine zentrale Rolle, denn sie alle bieten unterschiedliche Möglichkeiten Content an eine Zielgruppe zu bringen. Facebook und Instagram sind dabei die Plattformen die dazu dienen einer große Masse an Nutzern Einblicke in das Unternehmen zu verschaffen und über allgemeine Geschehnisse innerhalb der Firma zu berichten. LinkedIn und Xing sind die entsprechenden Portale im Business Kontext, die es Unternehmen ermöglichen, mit potenziellen Arbeitnehmern in Kontakt zu treten, das eigene Unternehmen mit Hilfe einer digitalen Visitenkarte zu präsentieren und mit Hilfe der von den Plattformen bereitgestellten Tools die geeigneten Kandidaten zu finden um offene Stellen im Unternehmen adäquat zu besetzen.

Kenntnisse über die Wünsche, Bedürfnisse und Träume der Generation auf dem aktuellen Arbeitsmarkt sind entscheidend für eine zielgerichtete Ansprache und einem entsprechenden Angebot innerhalb der Unternehmenskultur. Insbesondere die Generation Z misst den Werten Authentizität, sowie der Work Life Balance erhöhte Bedeutung zu. Dies führt dazu, dass Unternehmen mit ihrer Ausrichtung auf diese Werte einzahlen müssen um ein attraktiver Arbeitgeber sein zu können. Gleichzeitig muss mit dem Wert der Authentizität vorsichtig umgegangen werden, da die heutige Generation durch die zahlreichen Möglichkeiten, die die Neuen Medien bieten, relativ schnell erkennen, ob ein Unternehmen wirklich authentisch handelt, oder ob die vermeintlich passende Unternehmenskultur nur aufgesetzt ist, um für Arbeitnehmer attraktiv zu erscheinen. Sollte eine Botschaft als nicht authentisch oder gar als blanke Unwahrheit entlarvt werden, droht großer Schaden für das Unternehmensimage. Genauso wie Social Media Plattformen dazu dienen können da Image zu verbessern, können sie genauso dazu beitragen, dass das Image Schaden nimmt.

Zusammenfassend liegen die Erfolgsfaktoren, die mithilfe von Marketing auf Social Media Plattformen den Recruiting Erfolg positiv beeinflussen können vor allem im Employer Branding, in der Imagebildung, in der beinahe unbegrenzten Möglichkeit des

Zugriffs auf eine relevante Zielgruppe und der damit verbundenen Möglichkeit der Ansprache. Gleichzeitig bietet die heutige Generation von Nutzern sowohl auf Facebook und Instagram als auch auf den Business Netzwerken Xing und LinkedIn von sich aus einen schier unermessliche Menge an Informationen an, die ein Unternehmen im Recruitingprozess nutzen kann. Zudem wandelt sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgeber hin zu einem Arbeitnehmermarkt, auf dem sich der Arbeitnehmer den nächsten Arbeitgeber mitunter aussuchen kann. In manchen besonders gefragten Fachrichtungen herrscht mittlerweile sogar die Praxis vor, dass sich Kandidaten die für einen Job offen sind, gezielt angesprochen werden und sich nicht mehr aktiv um einen Job bewerben müssen. Auch der Eindruck vom gesamten Recruiting Prozess beginnend von der Ansprache oder der Bewerbung, über die Vorstellungsgespräche bis hin zur Auswahl und der Einstellung eines Kandidaten hat Relevanz für den Recruiting Erfolg eines Unternehmens. Je kürzer und besser strukturiert der Prozess ist, desto besser wird er auch vom Bewerber wahrgenommen. Selbst wenn es am Ende nicht zu einer Einstellung kommt, bleibt trotzdem der positive Eindruck, der sich wiederum auf Bewertungsplattformen oder Social Media niederschlagen kann.

Personalmarketing und Social Media Marketing für die Personalbeschaffung sind in gleichem Maße wichtig für das Recruiting in der heutigen Zeit. Unternehmen müssen sich mit dieser Thematik auseinandersetzen um auch in Zukunft geeignete Fachkräfte zu finden und von der eigenen Firma überzeugen zu können. Die Firmen, die sich mit der Thematik nicht oder nicht ausreichend auseinandersetzen werden zunehmende Probleme bekommen ihren Personalbedarf zu decken.

Literaturverzeichnis

Beck, C.: Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing ist Präferenz-Management; In.: Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting; München; Recruiting Hermann Luchterhand Verlag 2. Edition; 2012

Criteo: Generation Z - der Report; Paris; Criteo; 2018

Deutscher Bundestag: Drucksache 19/21557; Berlin; 2019

Fenner, H.: Erfolgsfaktoren von Social Media Recruiting in Unternehmen; In.: Dannhäuser, R.(Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise; Wiesbaden; Springer 4. Auflage; 2020

Flato, E.; Reinbold-Scheible, S.: Zukunftsweisendes Personalmanagement ; München; FinanzBuch Verlag GmbH; 2008

Frevel, B.(Hrsg.): Herausforderung demografischer Wandel; Wiesbaden; Verlag für Sozialwissenschaften; 2004

Kleinjohann, M.; Reinecke, V.:Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives; Wiesbaden; Springer Gabler; 2020

Meyer-Ferreira, P.: Human Capital strategisch einsetzen; München; Hermann Luchterhand Verlag 2. Auflage; 2015

Müller, A.: Employer Branding und Personalmarketing; Berlin;Springer; 2023

Petkovic, M.: Employer Branding : Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl; München/ Mering; Rainer Hampp Verlag; 2008

Rauschnabel, P. A.; Göbbel, T.; Sasse, J.; Rippe, K.: Sieben Handlungsfelder, ein Ergebnis - erfolgreiches Social Media Marketing. In.: Insights 16; Düsseldorf/ München; Eds: Batten & Company; 2012

Schneider, S.: Social Media – der neue Trend in der Personalbeschaffung. Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?.; Hamburg; Diplomica Verlag; 2012

Schwenke, T.; Ladwig, W.; Weinberg, T.: Ziele und Zielgruppen Social Media, In.: Social Media Marketing – Praxishandbuch für Twitter, Facebook, Instagram & Co.; Köln; O'Reilly 5. Edition; 2019

Senghaas, M.; Struck, O.: Arbeits- und Personalsituation in der Alten- und Krankenpflege: Wie beurteilen Beschäftigte und Führungskräfte Belastungsfaktoren, Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten? In.: IAB-Forschungsbericht No. 8/2023; Nürnberg; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB); 2023

Sonntag, J.: Employer Branding: Mit Social Media zur erfolgreichen Personalrekrutierung im Mittelstand; Hamburg; Diplomica Verlag GmbH; 2014

Stotz, W.; Wedel, A.: Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber; München; Oldenbourg; 2009

Weinberg, T.: Social Media Marketing Strategien für Twitter, Facebook & Co; Köln; O'Reilly; 2014

Zaugg, R. J.: Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale; Bern; Paul Haupt; 1996

<https://www.absatzwirtschaft.de/tiktok-marketing-deutsche-bahn-251303/>

<https://blog.wiwo.de/look-at-it/2018/07/16/die-social-media-zeitleiste-von-der-linkedin-gruendung-2002-bis-zum-igtv-start-2018/>

<https://www.bmvg.de/de/aktuelles/bevoelkerungsumfrage-2020-so-steht-deutschland-zur-bundeswehr-5029586>

<https://corporate.douglas.de/news/douglas-setzt-umsatz-und-gewinnwachstum-im-dritten-quartal-2022-23-fort-april-bis-juni-2023/>

<https://db.jobs/de-de/dein-einstieg/ausbildung>

<https://db.jobs/de-de>

<https://db.jobs/de-de/warum-zur-db>

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/222774/umfrage/kosten-fuer-die-veroeffentlichung-offener-stellen-in-jobboersen-in-deutschland/>

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/549334/umfrage/altenquotient-in-deutschland/>

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/235/umfrage/anzahl-der-geburten-seit-1993/>

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71251/umfrage/einsatz-von-social-media-durch-unternehmen/>

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13591/umfrage/beschaefigtigenzahl-der-deutsche-bahn-ag/>

<https://www.deutschebahn.com/de>

<https://dw-hr.de/indeed-kosten-alles-was-sie-wissen-muessen/>

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/textbaustein-taser-blau-bevoelkerungszahl.html?nn=238640>

<https://www.destatis.de/DE/Themen/GesellschaftUmwelt/Bevoelkerung/Geburten/inhalt.html>

<https://www.destatis.de/DE/Mediathek/Podcasts/StatGespraech/fachkraeftemangel-alternde-gesellschaft-fuer-extern-3.html>

<https://www.destatis.de/DE/Mediathek/Podcasts/StatGespraech/fachkraeftemangel-alternde-gesellschaft-fuer-extern-3.html>

<https://einzelhandel.de/arbeitgeberhandel>

<https://hire.workwise.io/hr-praxis/personalsuche/jobboersen-vergleich>

<https://ibir.deutschebahn.com/2021/de/konzernlagebericht/mitarbeitende/personalgewinnung/arbeitgeberattraktivitaet/>

<https://ibir.deutschebahn.com/2022/de/konzernlagebericht/mitarbeitende/fuehrungsqualifizierung-und-transformation/mitarbeitendenzufriedenheit-und-unternehmenskultur/>

https://ibir.deutschebahn.com/2022/de/weichen-stellen/#team_db

https://www.instagram.com/inside_douglas/?hl=de

<https://www.kas.de/de/web/die-politische-meinung/blog/detail/-/content/deutschland-und-seine-streitkraefte>

<https://www.saatkorn.com/deutsche-bahn-employer-branding-alles-neu/>

<https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/index.html>

<https://team-hr.de/bundeswehr>

<https://www.trendence.com/rankings>

<https://www.youtube.com/@Bundeswehr/videos>

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.

Fürth, den 24.01.2024

Ort, Datum

