

## Pfadfinder im Web 2.0

**Facebook & Co. werden zunehmend die wichtigsten und effizientesten Kommunikationskanäle, mit denen Unternehmen und Betriebsfremde in Kontakt treten. Kaum berücksichtigt wurde jedoch bislang, wie die verschiedenen Interaktionskanäle am effizientesten und wirksamsten organisiert werden können.**

Dieser Aspekt wurde unter anderen in einer Umfrage zwischen Juli und August 2011 unter den Mitgliedsunternehmen des Queb (Quality Employer Branding, ehemals dapm) untersucht. Durchgeführt durch die Hochschule für Technik und Wirtschaft in Saarbrücken und unter Unterstützung des Queb-Mitgliedsunternehmens Merck KGaA in Darmstadt, wurden die 43 Queb-Unternehmen hinsichtlich ihrer Kommunikationspräferenzen mit potenziellen Bewerbern und ihrer organisatorischen Verankerung des Managements und die kontinuierlichen Steuerung der Kommunikation über Social Media-Plattformen befragt. Ziel der Studie war es, herauszufinden, welche Organisationsformen möglich und sinnvoll sind. Darauf aufbauend wurde ebenfalls untersucht, welche Unternehmenseinheiten welche Verantwortlichkeiten haben und wie die Rollenaufteilung zwischen Facheinheiten und Serviceeinheiten organisiert werden kann. Die Rücklaufquote der Befragung lag mit 28 Prozent bei einem allgemein akzeptierten Wert.

### Nutzungsgrad von Kommunikationskanälen

Auf die Frage, „welche Kanäle für den Erstkontakt mit Bewerbern präferiert werden“, wurde mit deutlichem Abstand eine Kontaktaufnahme über elektronische Bewer-

bermanagementsysteme wie SAP-e-recruiting oder Taleo genannt. Auf dem zweiten Platz folgt dann jedoch schon die Kontaktaufnahme über Web 2.0 und Social Media-Plattformen. Deutlich weniger erwünscht sind hingegen persönliche Bewerbungen über Messen, Bewerbungen per E-Mail oder Kontaktaufnahmen per Telefon. Wie zu erwarten steuert der Großteil der Unternehmen ihre Kommunikation im Wesentlichen über drei Plattformen: Facebook, Xing und LinkedIn werden zur Kontaktaufnahme vor allem mit berufserfahrenen Kandidaten und Hochschulabsolventen genutzt.

### Organisation der Interaktion mit den Bewerbern

Für die Kommunikation mit oben genannten Zielgruppen sind in 69 Prozent der Unternehmen bereits spezialisierte Fachabteilungen für das Employer Branding und Personalmarketing im Bereich HR verantwortlich. Mit weitem Abstand folgt darauf der Bereich „Corporate Communication“ mit 15 Prozent der Nennungen. In einer Binnendifferenzierung der einzelnen Aktivitäten in der Kommunikation mit potentiellen Bewerbern sind drei wesentliche Aufgabenblöcke zu unterscheiden.

1. Bereitstellung von Informationen
2. Aktive Interaktion mit Interessenten (zum Beispiel über Diskussionsforen) und
3. die Organisation von Web 2.0 Events

(zum Beispiel Wettbewerbe, Preisausschreiben)

Vor die Frage gestellt, in welchen Einheiten die Verantwortung für die Steuerung der oben genannten Aktivitäten am sinnvollsten integriert werden sollte, entscheiden sich sämtliche Unternehmen für die Einheiten HR Employer Branding beziehungsweise Personalmarketing. Soweit fachliche Inhalte aus anderen Unternehmensbereichen in die Kommunikation einfließen, sprechen sich die Befragten für die Einbindung der jeweiligen Fachabteilung aus.

Vor diesem Hintergrund ist es schlüssig, dass 85 Prozent der Unternehmen angeben, dass die Kommunikation über die Organisationseinheiten Employer Branding/Personalmarketing verlaufen. Durch die Vielfältigkeit der Themen, die von Interessenten in den Web 2.0-Foren angesprochen werden, ist auch eine entsprechende Vielzahl von internen Facheinheiten der Unternehmen an der Interaktion beteiligt (Abbildung 1).

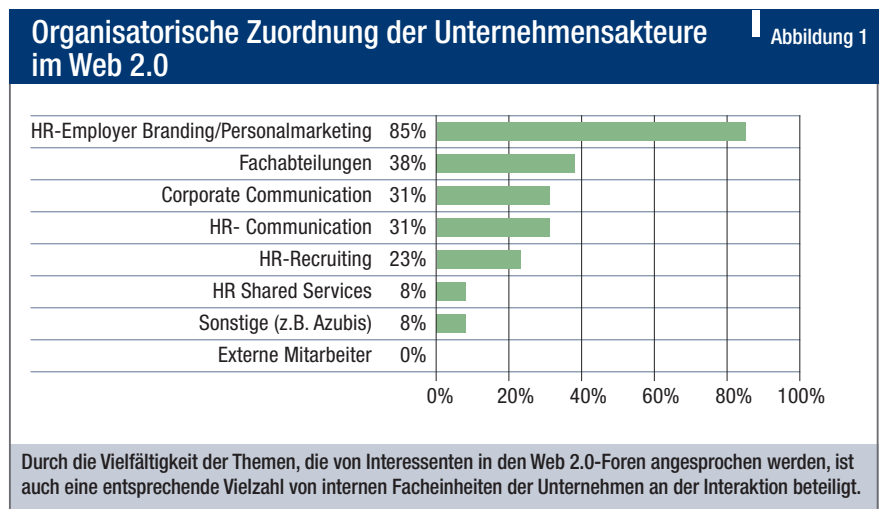
Innerhalb dieser Einheiten sind es in ersten Linie Referenten mit Hochschulabschluss, die mit Unternehmensexternen kommunizieren. Nur rund ein Drittel der Referenten, die verantwortlich für die Kommunikation sind, nehmen diese Aufgabe ausschließlich wahr. 69 Prozent der Befragten übernehmen darüber hinaus andere Arbeiten im Personalbereich.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass in 85 Prozent der befragten Unternehmen die Verantwortlichen für die Kommunikation über Social Media über einen Hochschulabschluss verfügen (Abbildung 2). Darüber hinaus investieren rund zwei Drittel der Unternehmen in zusätzliche Qualifikationsmaßnahmen, hauptsächlich zur Professionalisierung des Kommunikationsverhaltens. Bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Mitarbeitern im Umgang mit dem Web 2.0 spielen darüber hinaus Netzwerktreffen und regelmäßige Austauschtreffen innerhalb von Expertenkreisen eine wichtige Rolle. Wir haben gefragt, was denn die wichtigsten Kompetenzen für die Auswahl von Web 2.0-Akteuren sein sollten? Genannt wurden eine stark ausgeprägte Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit, eine sehr gute schriftliche Ausdrucksfähigkeit sowie Freundlichkeit und Zuverlässigkeit.

Dagegen waren allgemeines fachliches Know-How, generelles HR-Wissen sowie Kenntnis über die Produkte des Unternehmens von deutlich nachgeordneter Bedeutung. Zusammenfassend kann der Status Quo im unternehmensinternen Management des Web 2.0 folgendermaßen beschrieben werden: Die Verantwortung zur Steuerung der Web 2.0 Aktivitäten liegt im Wesentlichen in den HR Einheiten Employer Branding und Personalmarketing. Für die Kommunikation mit potentiellen Bewerbern werden in der Regel hoch qualifizierte Referenten mit stark ausgeprägter Kommunikationsfähigkeit eingesetzt, die jedoch neben ihrer Tätigkeit im Web 2.0 auch andere HR-Aufgaben wahrnehmen.

### Betreuung von Web 2.0 im HR-Service Center?

Eine Frage, die im Rahmen der Befragung beantwortet werden sollte war, ob das Management von Web 2.0 Applikationen zwingend in der Facheinheit für Recruiting eingebunden werden muss oder ob dafür auch eine HR-Service Center Struktur in Frage kommt. Diese Alternative scheint heute jedoch noch die Ausnahme zu sein,



obwohl dort doch kommunikationsstarke und unternehmenskundige Mitarbeiter vorhanden sind. Wenige Unternehmen haben diese Option realisiert und es gibt offensichtlich wenig konkrete Erwägungen, die Steuerung der Social Media-Präsenz in Service Center zu verlagern.

Vorbehalte gegen eine Allokation der Verantwortung in Service Center-Strukturen bestehen vor allem aufgrund eines antizipierten, tendenziell niedrigeren Qualifikationsniveau der Mitarbeiter in Service Centern. Auch besteht die Sorge, dass die Kommunikation mit Spezialisten in Fachbereichen aus einem Service Center nicht so leicht und schnell möglich ist, wie aus einer Employer Branding oder Personalmarketing-Fachabteilung. „Generell müssten Mitarbeiter der Service Center so arbeiten, als ob sie nicht Mitarbeiter eines Service Centers wären“, antwortete ein Unternehmensvertreter pointiert und fasste damit sehr gut die bestehenden Vorbehalte zusammen. Keine Rolle spielte bei den von uns befragten Unternehmen die Vergabe der Social Media-Redaktion an externe Agenturen.

### Praxisbeispiel Merck KGaA

Dass die Verantwortung für das Social Media Management im Themenkomplex Employer Branding und Personalmarketing durchaus auch in einem Service Center verankert sein kann, zeigt das Praxis-

beispiel der Merck KGaA in Darmstadt.

Für Merck wurden 2008 in Deutschland sämtliche Recruiting- und Personalmarketingaktivitäten in einer Einheit zusammengeführt. Dieser neu gegründete Bereich zeichnete sich für alle Aktivitäten der Personalbeschaffung verantwortlich und wurde als Abteilung in den ebenfalls neu geschaffenen HR-Service Bereich integriert. Im Verlauf von zwei Jahren wurde ein E-Recruiting-System eingeführt und das Recruiting über ein umfassendes Kennzahlenmesssystem auf Effizienz und Effektivität getrimmt.

Personalmarketingaktivitäten beschränkten sich zunächst im Wesentlichen auf die Präsenz auf Messen. Mit zunehmender Professionalisierung des reinen Recruiting- und Selektionsprozesses verlagerte sich jedoch sukzessive der Schwerpunkt zum Themenfeld Personalmarketing bzw. Employer Branding. Präsenzen in Facebook und Youtube sowie eine proaktive Nutzung von Xing und LinkedIn zur Identifizierung von potenziellen Kandidaten rücken in den Vordergrund. Ergänzt wurde diese Ausrichtung durch die Einführung von verschiedenen Bindungsprogrammen für Hochschulabsolventen und Senior Professionals. War das Themengebiet zunächst über eine Stabsstelle direkt dem Leiter der Abteilung zugeordnet, wurde aufgrund der zunehmenden Bedeutung und des wachsenden Verantwortungsbereiches zwei Jahre nach

Gründung des Bereiches eine eigene Gruppe für das Employer Branding geschaffen. Diese Gruppe innerhalb des HR Service Centers war dafür verantwortlich, globale Vorgaben aus der Corporate HR-Fachabteilung für Merck in Deutschland umzusetzen. In der Ausgestaltung der Umsetzungsstrategie war die lokale Serviceeinheit eigenverantwortlich und vollständig autonom, soweit sie sich an die globalen Rahmenvorgaben hielt. Der Zuständigkeitsbereich der Gruppe reichte von der Entwicklung einer landesweiten Kampagne und deren Implementierung über die Auswahl und operative Durchführung von Messen bis hin zur Gestaltung und kontinuierlichen Pflege der Merckschen Präsenz in Facebook, Youtube und anderen Social Media Plattformen.

Durch die generische Entwicklung innerhalb des HR Service Centers wurde diese Positionierung nicht in Frage gestellt. Der Aufbau der notwendigen Kompetenzen für die Steuerung der Social Media Plattformen wurde über externe Einstellungen und interne Fortbildungen sichergestellt und die HR-Marketing Spezialisten konnten als Partner „auf Augenhöhe“ gegenüber Business Partnern und Vertretern der Fachbereiche auftreten.

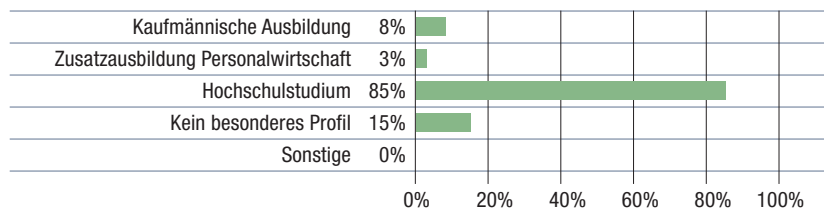
Die Einbindung des Employer Brandings inklusive des Managements von Web 2.0 Anwendungen hat sich bis heute sehr bewährt und die Einheit wird gemäß der positiven Erfahrungen in 2012 in einer globalen Struktur eine wesentlich erweiterte, weltweite Verantwortung übernehmen können.

### Praxisbeispiel 1&1

Als Alternative zum Modell von Merck lohnt es sich auf ein Unternehmen zu schauen, für das die Interaktion mit den Kunden über technische Medien zum Kerngeschäft gehört. Die 1&1 Internet AG hat ein spezialisiertes Social Media-Team im Bereich Öffentlichkeitsarbeit aufgebaut. Die dortigen Mitarbeiter – vorwiegend Volontäre der Pressestelle – haben als ausschließliche Aufgabe die Nachverfolgung von Meinungsäußerungen, Kommentierung und

## Qualifikationsprofil der Web 2.0-Akteure

Abbildung 2



In 85 Prozent der befragten Unternehmen haben die Verantwortlichen für die Kommunikation über Social Media einen Hochschulabschluss.

Interaktion mit Kunden und Bewerbern in Foren und Web 2.0-Auftritten – vorwiegend in Facebook und Wer-kennt-wen, wo 1&1 mit eigenen Auftritten präsent ist.

Die Redakteure wurden vor allem wegen ihrer Kompetenz in schriftlicher Kommunikation ausgewählt. Bei Fachfragen greifen sie auf das Know-How der Serviceeinheiten zu. Die Service-Spezialisten können neben ihren Hauptaufgaben ebenfalls in den sozialen Medien kommunizieren. Die direkte Interaktion dieser Mitarbeiter mit Kunden soll jedoch die Ausnahme sein, denn man ist bei 1&1 der Meinung, dass wer Mails bearbeitet, darum noch nicht in der Lage ist zu bloggen. Ein Erfolgskriterium ist für 1&1 die enge Verzahnung der Social Media-Redakteure in die Organisation, damit auf Anfragen schnell Lösungen gefunden werden.

### Erfolgskritische Faktoren

Abgeleitet aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre können einige Faktoren als erfolgskritisch identifiziert werden. Ein erster wesentlicher Erfolgsfaktor ist das generische Wachstum der Recruiting-Einheiten mit dem Thema Web 2.0. Ein zweiter wesentlicher Faktor ist die kontinuierliche Einbindung assoziierter Fachabteilungen in die Interaktion mit den Bewerbern wie Marketing, Produktmanagement oder Arbeitsrecht. Ebenso wichtig ist die PR-beziehungswise Kommunikationsabteilung, die grundsätzliche Regeln zum Auftritt im Web 2.0 aufstellen muss. Wenn diese Faktoren beachtet werden, muss das HR

Web 2.0-Management nicht in der Facheinheit für Employer Branding und Recruiting angesiedelt sein, sondern es kann auch in einem HR Service Center durchaus Sinn machen und erfolgreich sein.

Die zukünftige Entwicklung des Themas Web 2.0 und seine organisatorische Einbindung in HR-Bereiche wird ein spannendes Zukunftsthema sein. Die Relevanz dieser Fragestellung wird nicht zuletzt zunehmen, da wir gegenwärtig erst am Anfang einer weiterreichenden Entwicklung stehen. Auf die Frage, welche zukünftigen Trends die Unternehmen im Hinblick auf Web 2.0 Anwendungen erwarten, kristallisierte sich eine Entwicklung von besonderer Bedeutung heraus: Es scheint sicher, dass zukünftig auch derzeit fast ausschließlich private Netzwerke wie Facebook und Google+ verstärkt für Recruiting-Maßnahmen genutzt werden können. Und dieser Trend beschert uns schon jetzt neue Felder in Social Media Applikationen wie zum Beispiel Methoden des Social Gamings zur Einbindung von e-Assessments in Web 2.0 Plattformen.

Autor

**Prof. Dr. Wolfgang Appel,**  
HTW des Saarlandes,  
Saarbrücken, wolfgang.appel@  
htw-saarland.de

Autor

**Dr. Markku Klingelhöfer,**  
Merck KGaA, Darmstadt,  
markku.klingelhoef@  
merckgoup.com