

# Kandidaten dort abholen, wo sie sind: Wie Web 2.0 das Recruiting und Personal- marketing verändert

*Hans-Christoph Kürn*

## 1 Einleitung

Der Arbeitsmarkt unterliegt konjunkturellen Schwankungen, und in kurzen Intervallen folgend verändern sich auch die Personalbedarfe eines Unternehmens. Das heißt, die Personalabteilungen von Unternehmen stehen immer wieder vor den gleichen Problemen: Es gibt entweder genügend Bewerber und die jeweils verantwortlichen Recruiter können aussuchen oder es gibt zumindest für bestimmte Bereiche zu wenig Bewerber. Für letztere Situation hat sich der Begriff des »War for Talents« eingebürgert, wenn es um den Führungskäftenachwuchs geht.

Entgegen der Vermutung, dass bei diesem »War for Talents« neue und ungewöhnliche Wege beschritten werden, verhalten sich die meisten Unternehmen hier relativ vorsichtig und Neuem gegenüber erst einmal nicht sonderlich aufgeschlossen. Es ist bei vielen Unternehmen ein Verharren in alten Mustern festzustellen, was sich in einer Reaktivierung und Intensivierung von längst vorhandenen Rekrutierungsinstrumenten niederschlägt: Man investiert wieder vermehrt in Printanzeigen, entsinnt sich diverser Personalberater und intensiviert wieder mehr das Messegeschäft.

Gleichwohl lässt sich zwischen dem vergangenen »War for Talents« zu Beginn des neuen Jahrtausends und der aktuellen Entwicklung ein Unterschied feststellen. So war der Bewerbermangel damals die Geburtsstunde des Internets im Personalbereich. Bei vielen Unternehmen entstanden in die Unternehmenshomepage integrierte Karrierewebseiten, oftmals noch mit recht fraglicher Qualität. Die ersten Online-Bewerbungen eroberten das Netz und den Print-Stellenanzeigen wurde der nahe Tod vorausgesagt. Parallel dazu entwickelte sich mit den Online-Stellenbörsen eine völlig neue Dienstleistung. Die Anbieter dieser Online-Stellenbörsen boten auf ihren nach eigenen Rubrizierungskriterien aufgebauten Plattformen Stellenanzeigen unterschiedlicher Unternehmen an. Das Internet war das Medium geworden, in dem man nach Stellen suchen und sich ggf. darauf bewerben konnte. Irgendeine Form von Interaktivität oder gar Eigenpartizipation im Netz war damals allerdings noch nicht gegeben.

Heute stehen wir wieder vor einem in der Tat dramatischen »War for Talents«. Und wieder ist dieses Beharrungsvermögen hinsichtlich der erprobten und

bekanntes Recruitingmethoden und -kanäle, jetzt erweitert um das Internet-Recruiting, von vielen Unternehmen in diesem Bereich zu konstatieren. Allein das Ausschreiben einer Stelle im Netz reicht. Sinnvoller scheint allerdings ein anderer Weg zu sein, der sich mit der folgenden Frage recht gut umschreiben lässt: »Handelst Du schon, oder rekrutierst Du noch?«

Das Recruiting hat es jetzt mit ganz neuen Herausforderungen zu tun:

- Konnte man sich in Zeiten, in denen genügend Bewerber auf dem Markt waren, noch genüsslich (manchmal auch mit einer gewissen Arroganz) unter einer Vielzahl von Bewerbern diejenigen aussuchen, von denen man glaubte, dass es die Richtigen seien, wird der Bewerber heute expressis verbis zum »Kunden« eines Unternehmens, mit dem pfleglichst umgegangen werden sollte.
- Effizientes Online-Recruiting erfordert heute ein Umdenken vom passiven Anbieten einer Stelle (Stellen posten und warten, bis die Bewerber kommen, die man dann auswählen kann) hin zur aktiven, interaktiven Individualisierung des Recruiting-Prozesses (von der »Stellenausschreibung« zur »Bewerbereinladung«).

Zentrales »Vehikel« ist hier das Web 2.0. Hierauf wird im folgenden Beitrag unter Gesichtspunkten des Personalmarketings näher eingegangen.

## 2 Web 2.0 – Eine etwas andere Herangehensweise!

Der aktuelle Wandel der Gesellschaft in der wir leben, ist dramatisch: Hat die Generation der Eltern noch auf der Straße gegen die im Jahr 1983 geplante Volkszählung demonstriert, so kennen deren Kinder im Web 2.0 keine Scheu, auch äußerst private Daten ins Netz zu stellen. Das Web 2.0 lebt geradezu vom regen Datenaustausch, von der Kommunikation aller mit allen. Denn, wer nichts von sich preisgibt, der kann auch nicht an den Vorteilen der Internetplattformen teilhaben:

- Nur der, der im Netz viel von sich preisgibt, wird interessant, wird häufig in Blogs erwähnt und kommt in Kontakt mit anderen.
- Aus dem »gläsernen Menschen« wurde über das Web 2.0 eine »Ökonomie der Aufmerksamkeit«, ein »Niedergang der Privatheit«.
- Das Web 2.0 impliziert eine Demokratisierung der Massenkommunikation – »Mein Netz gehört mir!« (Bürger-Journalismus).
- Aus dem passiven Konsumenten wird durch das Web 2.0 der aktive Produzent, indem jeder User seine Inhalte selbst schaffen kann.
- Viele User offenbaren ohne Scheu ganz persönliche Daten, intimste Ansichten und Erlebnisse (elektronischer Narzissmus).

Die Tatsache, dass sich Millionen von Usern in Portalen des Web 2.0 aufhalten, wurde in der letzten Zeit immer lauter dafür herangezogen, dass das Web 2.0 das Medium schlechthin ist, um einem neuen »War for Talents« zu begegnen. Diese Aussage wird meist auf einschlägigen Vorträgen fernab der Recruiting-Realität erhoben und soll hier aufgrund eigener Erfahrungen in dieser Rigorosität massiv in Frage gestellt werden.

Es lohnt sich, genauer hinzuschauen und deutlich zu differenzieren. Im Folgenden wird auf ausgewählte Beispiele eingegangen.

## 2.1 Beziehungsportale

Millionen von Usern nutzen seit geraumer Zeit sog. Beziehungsportale (XING, StudiVZ, Lokalisten, Facebook, MySpace etc.) um sich gegenseitig zu verknüpfen (»als Freund/in hinzufügen«), sich Botschaften zukommen zu lassen, in unterschiedlichen Gruppen zu sein oder in StudiVZ einfach nur zu »gruscheln« (ein Kunstwort, das grüßen und kuscheln kombiniert). Sieht man sich diese Portale näher an, so wird einem Recruiter schnell klar, dass hier relativ wenig Brauchbares zu finden ist. So sind beispielsweise die Vorgaben, um sich bei der Anmeldung zu charakterisieren, für eine ernsthafte Suche nach Bewerbern so vorgegeben, dass ein Recruiter hier sicher nicht fündig wird. So werden beispielsweise bei StudiVZ unter »Meine Seite bearbeiten« folgende Kriterien bei »Art des Jobs« zum Anklicken vorgegeben: »Hilfskraft, Zeittotschläger, Sündenbock, Untertan, Dumpinglohnempfänger, Bürostuhlakrobat, Held der Arbeit«<sup>1</sup>. Bei Facebook wird im Bereich des Suchens nach anderen Facebook-Teilnehmern »Search profiles for People with similar Career Interests« angeboten. Suchbar ist unter der Kategorie »Beliebig«: »Fernsehen, Film, Fotografieren, Marketing, Mode, Modeln, Musik, Nachtleben, Radio, Spiele etc.«<sup>2</sup> An diesen beiden Beispielen wird sehr schnell klar, dass sich hier kein Fundus für Recruiter auftut, um geeignete Kandidaten zu finden. Das Niveau dieser Beziehungsportale ist eher oberflächlich, auf Unterhaltung ausgerichtet und verfügt oftmals über einen eher postpubertären Charme. Einzige Ausnahme ist die Plattform XING (früher OpenBC). Hier ist nicht nur das Niveau der hinterlegten Charakterisierungen einer Person deutlich höher, sondern XING hat mit Beginn des Jahres 2008 einen sog. »Marketplace«<sup>3</sup> im Angebot: Hier können Unternehmen Stellen ausschreiben, die über Klicks abgerechnet werden. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass vielleicht mit der Ausnahme XING sich die sog. »Beziehungsportale« aus heutiger Sicht schlicht nicht zur Personalgewinnung eignen.

---

1 <http://www.studivz.net>

2 <http://de-de.facebook.com>

3 <https://www.xing.com>

## 2.2 Podcasts

Podcasts (ein Begriff, der die Begriffe iPod und Broadcast kombiniert) haben sich heute inzwischen etabliert. Siemens bietet – neben diversen anderen Podcasts – unter dem Motto »Wer nicht lesen will, kann hören« drei Recruiting-Podcasts an, die allerdings weniger für das Recruiting relevant sind, sondern eher im Bereich des Personalmarketings anzusiedeln sind<sup>4</sup>. In diesen Podcasts kann man hören:

- warum Siemens nur noch Onlinebewerbungen akzeptiert und was man bei einer Onlinebewerbung beachten muss;
- wie der Prozess im Unternehmen aussieht, wenn ein Bewerber am Ende seine Onlinebewerbung übermittelt hat;
- wie bei Siemens ein Vorstellungsgespräch abläuft.

Ganz entscheidend ist die Authentizität und Glaubwürdigkeit eines Podcasts. So wird bei der Produktion des Podcasts grundsätzlich frei gesprochen (»ablesen« hört man!) und auch ein evtl. Räuspern wird nicht rausgeschnitten. Ansprechpartner sind die Bewerber, also die Kunden. Diese haben ein Recht auf authentische und glaubwürdige Informationen. Die Beliebtheit von Podcasts wird mit hohen Klickraten auf diese akustischen Botschaften bestätigt. Podcasts eignen sich vorzüglich für authentisches Personalmarketing und sind für das operative Recruiting höchstens im Sinne von generischen Profilen von Relevanz.

## 2.3 Videos

Auch eine noch so gut gemachte Stellenausschreibung ist an sich eine »trockene« Angelegenheit. Es geht letztendlich immer darum, das gewünschte Profil zu beschreiben und die Anforderungen an den potenziellen neuen Mitarbeiter zu verdeutlichen. Durch die Einbindung eines Videos in eine Stellenausschreibung erhält diese eine ganz andere Gewichtung – sie wird emotionalisiert. Zu denken ist hier an zwei »Arten« von Videos. Einerseits ist eine kurze visuelle Vorstellung der Abteilung, die die Vakanz ausgeschrieben hat, denkbar (Was wird hier gemacht, für wen, usw.). Dieses Video kann für alle Stellen dieser Organisationseinheit Verwendung finden. Daneben gibt es Videos, die speziell auf eine Stelle abheben und in denen kurze, aneinandergereihte Sequenzen gezeigt werden, die einen Eindruck über den Alltag einer solchen Stelle erlebbar machen: »Dort würden Sie jeden Tag zu Ihrem neuen Arbeitsplatz gehen«, »Das ist Ihr Schreibtisch« mit einem Kameraschwenk zum »Blick aus dem Fenster«, »Ihr Team mit dem Sie zusammenarbeiten«, und hier ist »die Führungskraft, die dieses Team leitet«. Ist bei ersterer Art des Videos für eine bestimmte organisatorische Einheit ein professionelles Produktionsteam heranzuziehen, so ist bei letzterem Video über eine konkrete Stelle von minimalen Produktionskosten auszugehen, da hier schlicht mit einer herkömmlichen Digitalkamera gefilmt werden kann. Beiden

---

4 [www.siemens.de/Podcast](http://www.siemens.de/Podcast)

Videoproduktionen gemein ist die auch beim Medium Podcast schon angesprochene Glaubwürdigkeit und Authentizität. Es handelt sich hier nicht um das Genre des klassischen Imagefilms.

## 2.4 Blogs

Hierbei handelt es sich um Tagebuchaufzeichnungen, die für jeden frei zugänglich im Internet zu finden sind. Es gibt inzwischen fast kein Themengebiet, in dem nicht relevante Blogs existieren. Neben einer Unmenge von Blogs, die für einen Recruiter irrelevant sind, haben sich in der letzten Zeit immer mehr Blogs gebildet, die sich um ein spezifisches Thema ranken. Hier kann man nach interessierten Kandidaten suchen. Zuerst gilt es, die relevanten Keywords einer Stelle zu ermitteln und nach Blogs mit gleichen oder ähnlichen Stichworten zu suchen. Wenn man Blogs findet, die sich mit Themen befassen, die den Keywords einer Stelle entsprechen, kann man die Blogger dieses Blogs ansprechen und einen Link zu der betreffenden Stelle einstellen. Hier handelt es sich um eine völlig neue Suchart nach Kandidaten, die allerdings auch zeitaufwendig ist und bei der der Recruiter eine gewisse Frustrationstoleranz unbedingt mitbringen sollte. Die Suche nach Blogs ist nicht immer erfolgreich. Wenn es Blogs zu den relevanten Keywords gibt, dann lassen sich durchaus sehr gute Bewerber generieren, wie eigene Erfahrungen zeigen,

## 2.5 Google AdWords

In Google wird in der Regel nicht nach offenen Stellen gesucht, sondern man sucht nach bestimmten Begrifflichkeiten, um weiterführende Links dazu zu erhalten. Nun ist es nach Anmeldung über eine spezielle Eingabemaske möglich, die oben angesprochenen Keywords einer Stelle einzugeben und sie mit einer Anzeige in Google zu verknüpfen. Diese Anzeigen, die am rechten oder oberen Rand erscheinen, werden als Google AdWords bezeichnet. Es sind noch die Schaltdauer und die Kosten pro Klick auf eine Anzeige zu bestimmen, und schon können diese Anzeigen in Google freigeschaltet werden. Die Platzierung der Anzeige ist direkt von den angegebenen Kosten pro Klick abhängig. Was passiert? Immer wenn in Google der Begriff gesucht wird, den wir eingegeben haben, erscheint (neben den anderen Links) entweder ganz oben oder rechts ein Link mit dem Titel »Stelle bei xy«. Ein Klick darauf führt zu der Stelle. Von dort aus kann wiederum eine Online-Bewerbung abgegeben werden. Die eigentliche Besonderheit dieser Recruitingmethode ist die Suche nach latent suchenden Kandidaten. Jemand, der aktiv eine neue Stelle sucht, geht z.B. in ein Jobboard, aber nicht zwingend zu Google. Hinterlegt man in Google Links zu Stellen, die an relevante Keywords geknüpft sind, besteht ebenfalls die Möglichkeit, latent suchende Bewerber anzusprechen.

### 3 Fazit: Web 2.0 erfordert ein neues Personalmarketing

Die heute junge Generation sind unsere Mitarbeiter von morgen! Diese »Net-Generation« ist mit dem Web 2.0 groß geworden und lebt, interagiert und partizipiert aktiv als User im Netz. Damit verbunden sind andere Wertvorstellungen, die kürzlich Accenture<sup>5</sup> im Rahmen einer Studie ermittelt hat:

- *Werte:* Ziele und Werte der Unternehmen sollten denen der Net-Generation nahekommen. Hochschulabsolventen lassen sich stärker von ihren eigenen Wertvorstellungen leiten, die oft nicht kongruent zu denen von Unternehmen sind.
- *Lernen:* Angebote für lebenslanges Lernen sind ein wesentliches Kriterium für die Net-Generation. »Net Genner« möchten sich im Gleichschritt mit der Technologieentwicklung neues Wissen aneignen, aber in spielerisch geleiteten Ansätzen und weniger in Klassenraumumgebungen.
- *Motivation:* Flexiblere »personalisierbare« Anreizsysteme sind gefragt! Gemeint sind Anreizsysteme, die stärker auf die Motive und die Motivation der neuen Generation eingehen. Neben finanziellen Boni, flexiblen Arbeitszeiten, Auslandseinsätzen sind Engagement in sozialen Projekten etc. gefragt.
- *Führung:* Net Genner fordern eine neue Führungskultur. Autoritäten werden hinterfragt und Organisationshierarchien weniger respektiert. Gefordert ist eine Organisation in Teams und lockeren Netzwerken.
- *Flexibilität:* Flexiblere Arbeitszeiten und -orte werden wichtig. Vereinbarkeit von Privatleben, eigenen Interessen und Arbeitsinhalten werden erwartet. Damit einher geht eine Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten und -orten.

Kommen diese jungen Menschen mit ihren Wertvorstellungen, die letztendlich in einer aktiven Partizipation im Web 2.0 gründen, in Unternehmen, finden sie oftmals völlig andere Strukturen, Wertorientierungen und Handlungsspielräume vor, als die, die sie bislang gelebt haben. Nun stellt sich die Frage, inwieweit Unternehmen hier »vorgebaut«, diese veränderten Erwartungen im Fokus und in ihre Personalmarketingaktivitäten integriert haben.

Ist das Web 2.0 vor allem das Medium der Jungen (wenn auch eine aktuelle Studie von Bitkom<sup>6</sup> darauf hinweist, dass die Älteren aufholen), so muss ein zielgruppenspezifisches Personalmarketing diesem Umstand Rechnung tragen. Hier bahnt sich in der Tat ein dramatischer Wandel an. Wurde bisher mit werblichen Methoden gearbeitet, die eher im Bereich der Hochglanzbroschüren und mehrfach »weichgespülten« Methoden lagen, muss sich modernes Personalmarketing grundsätzlich neu positionieren.

---

5 [http://www.accenture.com/Global/About\\_Accenture/GCF/gcf08\\_net\\_generation.htm](http://www.accenture.com/Global/About_Accenture/GCF/gcf08_net_generation.htm)

6 <http://de.statista.org/statistik/daten/studie/1044/umfrage/personen-die-persoenele-informationen-ins-internet-stellen/>

Ein (neues) Personalmarketing, das nicht die Werte und Botschaften des Web 2.0 und der Net-Generation integriert, wird seine Zielgruppe verfehlen und sich als obsolet erweisen. So macht z.B. das neue Medium Podcast nur dann Sinn, wenn der Inhalt des Podcasts die Zielgruppe glaubwürdig und authentisch anspricht. Wir schneiden deshalb Podcasts nicht. Ein evtl. kleiner Versprecher bleibt auf der Tonspur. Analoges gilt bei Videos: Ein spontan und schnell gemachtes Video, produziert mit einer handelsüblichen Digitalkamera, kommt bei der Net-Generation definitiv positiver an, als eine professionell gemachte, aufwendige Produktion. Die gestellte, künstliche Situation mit der entsprechenden Ausleuchtung und Maske wird im Medium mittransportiert und erreicht die Zielgruppe der Net-Generation nicht. Diese »schnell gemachten« Videos finden nicht selten Eingang in YouTube, wo sie einer noch breiteren Öffentlichkeit zugänglich werden und über Google schnell zu finden sind.

Aber auch noch aus einer ganz anderen Perspektive lässt sich die Notwendigkeit eines neuen Personalmarketings begründen. Young Professionals suchen ihre ersten Stellen nicht mehr nur und ausschließlich in den klassischen Jobbörsen. Viele beginnen andere Wege zu gehen: Sie suchen sich ihren Arbeitgeber nach dessen Reputation aus. Auch hier werden neue Portale des Web 2.0 auf den Arbeitsmarkt übertragen, wie sie bereits aus anderen Bereichen bekannt sind (auf [meinprof.de](http://meinprof.de) bewerten Studenten öffentlich ihre Hochschullehrer, auf [holidaycheck.de](http://holidaycheck.de) bewerten Urlaubsgäste Hotels). Arbeitgeber werden nach ihrem Image, ihrem Ranking in Arbeitgeberportalen (z.B. [kununu.com](http://kununu.com)) bewertet. Entscheidend sind hier wiederum zentrale Konzepte des Web 2.0: Nicht »gestylte« Stellenanzeigen lenken das Interesse der Net-Generation auf sich, sondern die in Anonymität gemachten Bewertungen eines Unternehmens werden für die Arbeitgeberwahl immer relevanter. Bevor eine Bewerbung verschickt wird, will die Net-Generation mehr über die Kultur eines Unternehmens wissen, über eine mehr oder weniger starke Hierarchisierung, bis hin zur Stellung des Unternehmens zu Themen wie Work-Life-Balance. Aber nicht über werbliche Botschaften von Unternehmen, sondern aus authentischen und glaubwürdigen Web 2.0-Portalen.

Bleibt zusammenfassend festzuhalten, dass das Web 2.0 nicht nur neue, innovative und letztendlich auch erfolgreiche Wege im Recruiting nahelegt, sondern auch eine radikale Kehrtwendung im Personalmarketing erfordert, das sich an die Zielgruppe der Net-Generation wendet. Dass die meisten der Unternehmen in dieser neuen Wirklichkeit noch nicht angekommen sind, zeigen aktuelle Studien (Meser 2007, Berlecon Research 2007, Geighardt 2008).

Danach können rd. 50% der befragten Unternehmen mit dem Begriff des »Web 2.0« relativ wenig anfangen und diese Thematik bestenfalls als zukunftsrelevant einschätzen.

## Literatur

Berlecon Research im Auftrag von Core Media AG – 08.11.2007

([http://www.coremedia.com/property=Data/id=124542.pdf/CoreMedia\\_Berlecon\\_Enterprise2.0.pdf](http://www.coremedia.com/property=Data/id=124542.pdf/CoreMedia_Berlecon_Enterprise2.0.pdf))

Geighardt, C. (2008): Personalblitzlicht: Befragungsergebnisse der DGFP e.V. zum Thema »HR 2.0«: Web 2.0 – Chance oder Risiko für das Personalmanagement? Hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf

Meser, Ch., (2007): Web 2.0 im Personalmarketing ([http://www.competence-site.de/personalmanagement.nsf/4E07057057E034D5C1257344004C874A/\\$File/personalmanagement\\_studie\\_web2.0\\_im%20personalmarketing-management\\_summary\\_meser\\_j%C3%A4ger\\_2007.pdf](http://www.competence-site.de/personalmanagement.nsf/4E07057057E034D5C1257344004C874A/$File/personalmanagement_studie_web2.0_im%20personalmarketing-management_summary_meser_j%C3%A4ger_2007.pdf))



Dr. rer. pol. Hans-Christoph Kürn studierte an der LMU München Soziologie und VWL. Seit 1986 ist er in verschiedensten Funktionen »Human Resources« bei der Siemens AG beschäftigt. Hier zieht sich sein Tätigkeitsfeld von »Gesellschaftspolitische Grundsatz- und Bildungsarbeit« über den »Aufbau der HR Organisation in den neuen Bundesländern«, »Personalentwicklung« bis zur Funktion »Personalorganisation«. Heute ist er als Leiter e-Recruiting verantwortlich für das operative Recruiting im Konzern Siemens Deutschland.

*Kontakt:* [hans-christoph.kuern@siemens.com](mailto:hans-christoph.kuern@siemens.com)