Abschlussarbeit

zur Erlangung des Bachelorgrades
“Bachelor of Arts“
an der
Hochschule Aalen
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Studiengang Internationale Betriebswirtschaft

Sommersemester 2020

Effektives Employer Branding über Social Media Plattformen von Unternehmen in Deutschland – eine empirische Analyse und Handlungsempfehlungen

Verfasserin:	Raphaela Tahtsidou
Matrikelnummer:	65681
Erstbetreuer:	Prof. Gerold Frick
Zweitbetreuer:	Prof. Dr. jur. Jürgen Strauß

Ausgabedatum:	01.04.2020
Abgabedatum:	01.08.2020

Zusammenfassung

Qualifizierte Fach- und Führungskräfte stellen einen zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Die Gewinnung und Bindung dieser High Potentials gestaltet sich für Unternehmen jedoch immer schwieriger, da sie im direkten Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern stehen. Um im „War for Talents“ die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen, muss ein Unternehmen bei der Zielgruppe als Employer-of-Choice wahrgenommen werden. Dies kann durch eine starke Arbeitgebermarke, welche sich durch authentische, attraktive und differenzierende Attraktivitätsfaktoren kennzeichnet, erreicht werden. Social Media bietet Unternehmen dabei die Möglichkeit, diese Attraktivitätsfaktoren authentisch und zielgruppengerecht zu kommunizieren und sich somit als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Die vorliegende Arbeit stellt einen Leitfaden zur Durchführung eines effektiven Employer Branding-Prozesses auf Social Media aus Unternehmenssicht dar. Mit Hilfe einer umfangreichen Literaturrecherche und einer qualitativen Forschung in Form von Experteninterviews, werden die zentralen Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Employer Branding über Social Media erforscht und Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet. Die theoretische Grundlage stellt hierfür der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung dar. Als zentrale Erfolgsfaktoren wurden eine langfristige Strategie, die Authentizität, Kommunikation auf Augenhöhe, zielgruppenspezifische Inhalte, Nahbarkeit und die Einbeziehung der eigenen Mitarbeiter*innen erkannt.

Schlagwörter: Arbeitgebermarke, Employer Branding, Social Media

Abstract

Human capital is a key factor for the success of companies. However, it is becoming increasingly difficult for companies to attract and retain high potentials because they are in direct competition with other employers. To ensure competitiveness in the war for talents, a company must be perceived by the target group as an employer of choice. This can be achieved through a strong employer brand, which is characterized by authentic, attractive and differentiating attributes. Social media offers companies the opportunity to communicate these attributes in an authentic and target group-oriented manner and thus position themselves as attractive employers. This paper is a guideline for the implementation of an effective employer branding process through social media from a company's point of view. With the help of extensive literature review and qualitative research in the form of expert interviews, the key factors for successful employer branding via social media are being explored and recommendations for action for companies are derived. The theoretical basis for this is the approach of the identity-based brand management. The key success factors are a long-term strategy, authenticity, communication at eye level, target group-specific content, proximity and the involvement of the company's own employees.

Keywords: employer brand, employer branding, social media

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis IV

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis VI

1 Einleitung 1

1.1 Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung 3

1.3 Aufbau der Arbeit 3

1.4 Abgrenzung der Thematik 3

2 Grundlagen identitätsbasierter Markenführung 4

3 Die Employer Brand 5

3.1 Definition und Begriffsabgrenzung 5

3.2 Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität 6

3.3 Funktionen einer Employer Brand 8

3.4 Wirkungsbereiche einer Employer Brand 10

4 Das Employer Branding 10

4.1 Definition und Begriffsabgrenzung 10

4.2 Zielsetzung des Employer Brandings 12

4.3 Zielgruppen des Employer Brandings 13

4.4 Employer Value Proposition 13

4.5 Employer Branding Prozess 14

4.5.1 Analyse 14

4.5.2 Strategie 15

4.5.3 Umsetzung 17

4.5.4 Kontrolle 17

5 Social Media 17

5.1 Definition und Begriffsabgrenzung 18

5.2 Ausgewählte soziale Netzwerke 18

5.2.1 Facebook 20
5.2.2 Twitter 21
5.2.3 Instagram 21
5.2.4 YouTube 22
5.3 Business Netzwerke 22
5.3.1 XING 22
5.3.2 LinkedIn 23
5.4 Bewertungsportal kununu 24
5.5 Chancen und Risiken 24
6 Social Media als Instrument im Employer Branding 25
6.1 Social Media Strategien 25
6.1.1 Explore 25
6.1.2 Elaborate 26
6.1.3 Enable 27
6.1.4 Establish 27
6.1.5 Enter 28
6.2 Storytelling 28
6.2.1 Definition und Begriffsabgrenzung 28
6.2.2 Content-Strategie 29
6.3 Einsatz der ausgewählten Social Media Kanäle 30
6.3.1 Facebook 30
6.3.2 Twitter 32
6.3.3 Instagram 32
6.3.4 YouTube 33
6.3.5 XING 34
6.3.6 LinkedIn 34
6.3.7 kununu 35
6.3.8 Spinnennetz-Strategie 35

6.4 Social Media Guidelines 36
6.5 Social Media Monitoring und Erfolgsmessung 36
6.6 Erfolgsfaktoren 37
7 Methodisches Vorgehensmodell 39
7.1 Forschungsfragen 39
7.2 Auswahl der Methode und der Teilnehmenden 40
7.3 Fragebogendesign 42
7.4 Durchführung 42
7.5 Analyse und Auswertung 43
7.6 Interpretation der Ergebnisse 51
8 Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Organisationen 57
9 Fazit und Ausblick 59
Literaturverzeichnis 61
Anhang 73
Anhangsverzeichnis 73
Ehrenwörtliche Erklärung 145

Abkürzungsverzeichnis

BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
EVP	Employer Value Proposition
KPI	Key Performance Indicator
UEP	Unique Employment Proposition
USP	Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand 9
Abbildung 2: Eine authentische, attraktive und besondere Employer Value Proposition 16
Abbildung 3: Prozentualer Anteil der Facebook-Nutzer nach Altersgruppen in Deutschland im Januar 2018 19
Abbildung 4: Regelmäßige Nutzung der ausgewählten sozialen Netzwerke bei Schüler*innen 19
Abbildung 5: Social Media Engagement-Level 26
Abbildung 6: Facebook-Post @bmwgroupcareers 31
Abbildung 7: Die vier Schritte der Spinnennetz-Strategie 35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Taxonomie möglicher Arbeitgebereigenschaften 7
Tabelle 2: Ausgewählte Definitionen zum Begriff Employer Branding 11
Tabelle 3: Qualitätsdimensionen und Erfolgsfaktoren einer Arbeitgebermarke ... 38

1 Einleitung

"Tell me again: Why would someone really good want to join your company? And how will you keep them for more than a few years?"[1]

Tim Ambler und Simon Barrow machten 1996 mit ihrem Fachartikel „The Employer Brand" im Journal of Brand Management erstmalig auf die Bedeutung einer starken Arbeitgebermarke aufmerksam[2]. Das daraus abgeleitete Konzept des Employer Brandings basiert auf der Annahme, dass Humankapital einen hohen Mehrwert für das Unternehmen liefert und somit das Unternehmensergebnis erheblich verbessert werden kann, sofern entsprechende Investitionen getätigt werden.[3] Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis ist das Verständnis, dass die Mitarbeiter*innen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachen, mittlerweile fest verankert.[4] Daher steht in Unternehmen die Gewinnung und Bindung der richtigen und qualifizierten Fach- und Führungskräfte vor allem in der heutigen Zeit im Fokus. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, muss sich ein Unternehmen am Arbeitsmarkt von seinen Wettbewerbern differenzieren und sich als attraktiven Arbeitgeber positionieren.[5] In diesem Zusammenhang gewinnt das Employer Branding zunehmend an Bedeutung. Das Ziel ist es, bei der Zielgruppe als Employer-of-Choice wahrgenommen zu werden.[6]

1.1 Problemstellung

Für Unternehmen gestaltet sich die Gewinnung und Bindung qualifizierter Fach- und Führungskräfte jedoch immer schwieriger, da sie im direkten Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern um die High Potentials konkurrieren.[7] Dieser Umstand wurde bereits 1996 mit der Bezeichnung „War for Talents" im gleichnamigen Artikel von Elizabeth G. Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin und Edward G. Michaels im McKinsey Quarterly geprägt.[8] Diverse Trends lösten den Kampf um die besten Talente aus und verstärken diesen vor allem in der heutigen Zeit zunehmend. Der demografische Wandel stellt dabei eine große

---

[1] Chambers, E. G./Foulon, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S. M./Michaels III. E. G, The War for Talents, 1998, S. 45.
[2] Vgl. *Ambler, T./Barrow, S.*, The Employer Brand, 1996, S. 185 ff.
[3] Vgl. *Backhaus, K./Tikko*. S., Conceptualizing and researching employer branding, 2004, S. 503.
[4] Vgl. *Stotz, W./Wedel-Klein, A.*, Employer Branding, 2013, S. 45.
[5] Vgl. *Dahlmanns, A.*, Generation Y und Personalmanagement, 2014, S. 9.
[6] Vgl. *Idstein, W.*, Employer Reputation, 2015, S. 147.
[7] Vgl. *Aßmann, S./Röbbeln, S.*, Social Media für Unternehmen, 2013, S. 215.
[8] Vgl. Chambers, E. G./Foulon, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S. M./Michaels III. E. G, The War for Talents, 1998, S. 45.

Herausforderung für das Employer Branding dar.[9] Die Zahl der Erwerbstätigen wird aufgrund der Altersstruktur in Deutschland zukünftig weiter zurückgehen. Aber auch der Wandel von der Produktionsgesellschaft hin zur Wissensgesellschaft sorgt für einen zunehmenden Fachkräftemangel, da qualifizierte Fach- und Führungskräfte verstärkt erforderlich sind.[10] Daraus folgt der Wandel vom Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt. Die Nachfrage nach High Potentials übersteigt das Angebot und versetzt die Bewerber*innen in eine Sonderposition. Die Unternehmen müssen sich nun zunehmend bei den potentiellen Arbeitnehmer*innen bewerben und sie von sich überzeugen.[11] Dadurch, dass qualifizierte Fach- und Führungskräfte eine hohe Entscheidungsfreiheit bei ihrer Arbeitgeberwahl haben, sinkt die Loyalität gegenüber den Unternehmen. Laut dem Gallup Engagement Index, dem eine repräsentative Befragung der Gallup GmbH zur Mitarbeiterbindung zugrunde liegt, haben 14% der Arbeitnehmer*inenn keine und 71% eine geringe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber.[12] Eine weitere Herausforderung ist das veränderte Mediennutzungsverhalten der Gesellschaft, welches den Unternehmen den Anlass geben sollte, ihre Employer Branding-Strategie zu überdenken.[13] Die Digitalisierung und die steigende Relevanz von Social Media stellt einen andauernden Trend dar.[14] Gleichzeitig bietet Social Media Unternehmen die große Chance, sich als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren und die Attraktivitätsfaktoren authentisch und zielgruppengerecht zu kommunizieren.[15] Klassische Offline-Maßnahmen reichen nicht mehr aus, um die Zielgruppen zu überzeugen. In den meisten Fällen werden Unternehmen ohne einen eigenen Social Media-Auftritt nicht mehr wahrgenommen. Dadurch, dass die junge Generation mit dem Internet aufwächst und es bei allen Altersgruppen hinweg zum festen Bestandteil des Alltags geworden ist, stellt Social Media das ideale Instrument dar, um die Zielgruppen zu erreichen.[16] Außerdem funktioniert die „One Size Fits All“-Mentalität langfristig nicht mehr. Die einzelnen Zielgruppen möchten individuell angesprochen werden.[17]

---

[9] Vgl. *Bernauer, D./Hesse, G./Laick, S./Schmitz, B.*, Social Media verändert Personalmarketing und Employer Branding, 2011, S. 23.
[10] Vgl. *Bornemann, C.*, Das neue Recruiting, 2019, S. 27 f.
[11] Vgl. *Stotz, W./Wedel-Klein, A.*, Employer Branding, 2013, S. 45 f.
[12] Vgl. *Gallup GmbH*, 2018, Engagement Index Deutschland 2018, https://www.gallup.de/file/245450/Engagement_Index_2018_Presentation.pdf, 18.07.2020.
[13] Vgl. *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 270.
[14] Vgl. *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012, S. 6.
[15] Vgl. *Bärmann, F.*, Social Media im Personalmanagement, 2012, S. 20.
[16] Vgl. *Aßmann, S./Röbbeln, S.*, Social Media für Unternehmen, 2013, S. 215.
[17] Vgl. *Kürn, H-C.*, Experteninterview, 2014, S. 71 f.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die zunehmende Bedeutung des Employer Brandings über Social Media aufzuzeigen. Dabei soll ein Leitfaden zur Durchführung eines effektiven Employer Branding-Prozesses auf Social Media aus Unternehmenssicht erstellt und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, um der beschriebenen Problemstellung entgegenzuwirken. Die Handlungsempfehlungen sollen für alle Unternehmen, unabhängig von der Unternehmensgröße und -branche, gültig sein. Mittels einer umfangreichen Literaturrecherche, welche mit einer qualitativen Forschung ergänzt wird, soll folgende zentrale Forschungsfrage beantwortet werden: Welche Erfolgsfaktoren sind maßgeblich für ein gelungenes Employer Branding über Social Media?

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit besteht aus einem theoretischen und einem empirischen Teil. Die Literaturrecherche (Kapitel 2-6) bildet die Grundlage für den empirischen Teil (Kapitel 7). In Kapitel 2 wird zunächst die identitätsbasierte Markenführung, die Basis dieser Arbeit, erklärt. Danach wird in Kapitel 3 die Employer Brand und ihre Funktionen und Wirkungsbereiche definiert. Anschließend wird in Kapitel 4 der Employer Branding-Prozess zur Schaffung einer starken Arbeitgebermarke vollumfänglich erläutert. In Kapitel 5 werden die ausgewählten Social Media-Plattformen vorgestellt, um in Kapitel 6 konkrete Umsetzungs- und Content-Ideen für die einzelnen Plattformen aufzuzeigen. Der empirische Teil dokumentiert die Auswahl der Methode und der Teilnehmenden und die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Davon werden in Kapitel 8 Handlungsempfehlungen abgeleitet und in Kapitel 9 ein abschließendes Fazit gezogen sowie ein Ausblick gegeben.

1.4 Abgrenzung der Thematik

Die vorliegende Arbeit ist geografisch auf Unternehmen in Deutschland begrenzt und behandelt das externe Employer Branding, mit dem Ziel, die Wahrnehmung als Employer-of-Choice bei der Zielgruppe zu beeinflussen. Das Recruiting und Active Sourcing über Social Media sowie Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung werden dabei vernachlässigt. Die Grundlage dieser Arbeit stellt die identitätsbasierte Markenführung dar. Die verhaltenstheoretische Sicht wird nicht thematisiert.

2 Grundlagen identitätsbasierter Markenführung

Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) definiert Employer Branding als die „identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“[18]. Das Employer Branding basiert demnach auf der identitätsbasierten Markenführung. Als Grundlage der vorliegenden Arbeit wurde der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung nach Heribert Meffert und Christoph Burmann gewählt. Um dieses Konzept in den folgenden Kapiteln auf das Employer Branding anwenden zu können, werden zunächst die notwendigen Grundlagen und Begrifflichkeiten erläutert.

Es finden sich in der Literatur viele Definitionen des Markenbegriffs, doch die gängigste Definition, welche auf der Grundlage des identitätsorientierten Markenmanagements beruht, beschreibt die Marke als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“[19]. Ziel einer Marke ist es, Unsicherheit zu reduzieren und den Konsumenten die Frage nach einer Kaufentscheidung zu beantworten, da jede Marke etwas verspricht und für etwas steht.[20] Demnach können Marken als „Symbole und Träger von Identität und Versprechen“[21] verstanden werden. Die identitätsbasierte Markenführung stellt neben der Imageorientierung (Outside-in-Perspektive) auch die innengerichtete Betrachtung der Identität (Inside-out-Perspektive) in den Vordergrund.[22] Folglich fungiert nach diesem Ansatz die Markenidentität als Basis des Vertrauens der Nachfrager. Dieses Vertrauen bildet die Voraussetzung für eine langfristige Markentreue.[23] Denn eine starke Markenidentität verleiht einer Marke die notwendige Authentizität und Differenzierung.[24] Die Outside-in-Perspektive spiegelt das unternehmensexterne Markenimage als Fremdbild und die Inside-out-Perspektive die unternehmensinterne Markenidentität als Selbstbild wider. Dabei wird die externe Betrachtung unter anderem aus Sicht der Kunden und Lieferanten wiedergegeben. Bei der

---

[18] *Deutsche Employer Branding Akademie*, 2006, Employer-Branding-Definition, https://employerbranding.org/about/employer-branding-definition-mission-und-grundsaetze/, 06.06.2020.
[19] *Meffert, H./Burmann, C./Koers, M.*, Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, 2005, S. 7. (zitiert nach Burmann, C./Blinda, L./ Nitschke, A., 2003, S. 3).
[20] Vgl. Trost, A., Employer Branding, 2009, S. 14.
[21] *Scheuermann, A.*, Von nichts kommt nichts - Reputation kommt von Kommunikation!, 2015, S. 45.
[22] Vgl. Burmann, C./Meffert, H., Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, 2005, S. 42.
[23] Vgl. *Meffert, H./Burmann, C.*, Wandel in der Markenführung, 2005, S. 30.
[24] Vgl. *Burmann, C./Meffert, H.*, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, 2005, S. 39.

internen Betrachtung reflektieren die Mitarbeiter*innen und Führungskräfte über das eigene Tun.[25] Das Markenimage ist „das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, wertende Vorstellungsbild von einer Marke.“[26] Die Markenidentität versucht einen Kundennutzen zu bilden, „den die Marke aus Sicht des Anbieters erfüllen soll, und der in der spezifischen (Kern-) Kompetenz der Marke verankert ist“.[27] Das primäre Ziel ist es, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen dem Selbst- und Fremdbild zu schaffen[28].

3 Die Employer Brand

Durch den Wandel vom Arbeitgebermarkt hin zum Arbeitnehmermarkt gewinnt eine starke Employer Brand (Arbeitgebermarke) immer mehr an Bedeutung.[29] Ebenso wie im Konsumgüterbereich setzen vor allem „die vom Markendenken geprägten jungen Menschen“[30] bei der Arbeitgeberwahl auf starke Marken.

3.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Analog zu dem etablierten Markenverständnis, wird unter einer Employer Brand „ein Nutzenbündel mit spezifischen arbeitgeberbezogenen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten, arbeitgeberspezifischen Zielgruppe nachhaltig differenziert“[31] verstanden. Darüber hinaus lässt sich die Definition der Markenidentität und des Markenimages aus dem identitätsorientierten Markenmanagement auf das Unternehmen als Arbeitgeber übertragen.[32] Demnach lässt sich die Identität einer Arbeitgebermarke als „das gemeinsame Verständnis der Mitarbeiter über die wesensprägenden, nachhaltigen Charakterzüge ihres Arbeitgebers, die das Unternehmen durch Verhalten, Kommunikation und Symbolik nach innen und außen zum Ausdruck bringt“[33] definieren. Ebenso wird das Image der Arbeitgebermarke als „ein in der Psyche

[25] Vgl. *Burmann, C./Meffert, H.*, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, 2005, S. 49.
[26] *Burmann, C./Meffert, H.*, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, 2005, S. 53.
[27] *Burmann, C./Meffert, H.*, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, 2005, S. 52.
[28] Vgl. *Ringle, T.*, Strategische identitätsorientierte Markenführung, 2006, S. 190.
[29] Vgl. *Bittlingmaier, T.*, Der Weg zu einem neuen Verständnis der Arbeitgebermarke, 2015, S. 20.
[30] *Immerschitt, W./Stumpf M.*, Employer Branding für KMU, 2014, S. 36.
[31] *Böttger, E.*, Employer Branding, 2012, S. 27.
[32] Vgl. *Sponheuer, B.*, Employer Branding, 2010, S. 26 f.
[33] *Sponheuer, B.*, Employer Branding, 2010. S. 27.

[…] fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber“[34] verstanden.

Mladen Petkovic sieht analog der identitätsbasierten Markenführung die Employer Brand als ein „im Gedächtnis der umworbenen akademischen Fach- und Führungskräfte fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Arbeitgebers”[35]. Laut Wolf Reiner Kriegler, Gründer und Geschäftsführer der Deutschen Employer Branding Akademie, ist ein Unternehmen erst dann zu einer Arbeitgebermarke geworden, „wenn die relevanten Bezugsgruppen ein überwiegend einheitliches und unterscheidbares Vorstellungsbild von ihm als Arbeitgeber haben.“[36] Kristin Backhaus und Surinder Tikko stellen in ihrer Definition zur Employer Brand ergänzend die Differenzierung am Arbeitsmarkt in den Mittelpunkt. Sie beschreiben die Employer Brand „as a concept of the firm that differentiates it from its competitors.”[37] Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Employer Brand „eine Facette der Corporate Brand“[38] darstellt und somit Unstimmigkeiten zwischen der Arbeitgebermarke und der Unternehmensmarke vermieden werden sollten[39].

3.2 Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität

Nach Pierre Berthon, Michael Ewing und Li Lian Hah stellt die Arbeitgeberattraktivität „the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organization”[40] dar. Diese Nutzenargumentation lässt sich durch die Definition der Employer Brand von Ambler und Barrow in drei Cluster einteilen. Ambler und Barrow definieren die Employer Brand “as the package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company”.[41] Unter funktionellen Kriterien werden entwicklungsbezogene und nützliche Aktivitäten verstanden. Zu den wirtschaftlichen Faktoren zählen materielle sowie finanzielle Belohnungen. Gefühle wie Zugehörigkeit und Sinnhaftigkeit lassen sich unter dem psychologischen Cluster einordnen.[42] In der Studie „Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding“

[34] *Böttger, E.*, Employer Branding, 2012, S. 27.
[35] *Petkovic, M.*, Employer Branding, 2008, S. 70.
[36] *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 27.
[37] *Backhaus, K./ Tikko, S.*, Conceptualizing and researching employer branding, 2004, S. 502.
[38] *Stotz, W./Wedel-Klein, A.*, Employer Branding, 2013, S. 5.
[39] Vgl. *Trost, A.*, Employer Branding, 2009, S. 25.
[40] *Berthon, P./Ewing, M./Hah, L. L.*, Captivating company, 2005, S. 156.
[41] *Ambler, T./Barrow S.*, The Employer Brand, 1996, S. 187.
[42] Vgl. *Ambler, T./Barrow, S.*, The Employer Brand, 1996, S. 187.

von Berthon et al. aus dem Jahr 2005, wurden 25 Kriterien[43] der Arbeitgeberattraktivität statistisch geprüft und mit Hilfe einer Faktoranalyse[44] in fünf Cluster unterteilt. Die ersten beiden Attraktivitätsfaktoren von Berthon et al. „Interest value“ und „Social value“ spiegeln den psychologischen Nutzen nach Ambler und Barrow wieder. Die wirtschaftliche Dimension ist in beiden Konzepten wiederzufinden. Der funktionelle Nutzen wird in der Studie von Berthon et al. um den „Development Value“ und „Application value“ erweitert.[45] Der erste Faktor „**Interest value“** gibt das Ausmaß an, zu welchem sich ein Individuum zu einem Arbeitgeber aufgrund des spannenden Arbeitsumfeldes angezogen fühlt. Der **„Social value“** bewertet das Ausmaß der Arbeitgeberattraktivität in Bezug auf ein angenehmes Arbeitsklima. Der „**Economic value“** ist als Ausmaß anzusehen, in dem ein Individuum sich von einem Arbeitgeber angezogen fühlt, welcher überdurchschnittliche Gehälter zahlt und Arbeitsplatzsicherheit bietet. Der vierte Faktor, **„Development value“**, beschreibt das Ausmaß der Attraktivität eines Arbeitgebers, gemessen an den zukünftigen Karrieremöglichkeiten. Der **„Application value“** ist das Ausmaß, zu welchem sich ein Individuum zu einem Arbeitgeber hingezogen fühlt, der seinen Mitarbeiter*innen die Möglichkeit gibt, das Gelernte anzuwenden.[46]

Armin Trost hat ebenfalls Eigenschaften, die einen Arbeitgeber attraktiv machen, in fünf Kategorien eingeteilt. Diese werden in der folgenden Tabelle 1 aufgelistet.

Angebote	Aufgaben	Unternehmen	Mitarbeiter	Werte
Entlohnung Zusatz-leistungen Karriere-möglichkeiten Work-Life-Balance	Interessante Aufgaben Inter-nationaler Einsatz Innovation Einfluss	Produkte/ Dienst-leistungen Unternehmens-erfolg Standort Öffentliche Reputation	Persönlichkeit der Mitarbeiter Qualifikations-niveau der Mitarbeiter Zusammen-arbeit Diversity	Unter-nehmens-kultur Führungs-qualität und -leitbild Vertrauen/ Flexibilität der Arbeit

Tabelle 1: Taxonomie möglicher Arbeitgebereigenschaften[47]

[43] Vgl. *Berthon, P./Ewing, M./Hah, L. L.*, Captivating Company, 2005, S. 158.
[44] Vgl. *Berthon, P./Ewing, M./Hah, L. L.*, Captivating Company, 2005, S. 160 f.
[45] Vgl. *Berthon, P./Ewing, M./Hah, L. L.*, Captivating Company, 2005, S. 162.
[46] Vgl. *Berthon, P./Ewing, M./Hah, L. L.*, Captivating Company, 2005, S. 159 ff.
[47] In Anlehnung an: *Trost, A.*, Employer Branding, 2009, S. 20.

Häufig werden aufgrund bekannter und innovativer Produkte positive Rückschlüsse auf die Arbeitgebereigenschaften geschlossen.[48] Studien, wie bspw. die Arbeitgeberrankings von Trendence und Universum[49] beweisen, dass vor allem Automobilhersteller von ihrem guten Produktimage profitieren. Beide Studien zeigen auf, dass sowohl bei Studierenden als auch bei Young Professionals in Deutschland im Bereich Wirtschaftswissenschaften[50] und Ingenieurwesen[51] die BMW Group, Porsche, Daimler und Audi im Jahr 2019 unter den Top 5 der attraktivsten Arbeitgeber fallen. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die Wichtigkeit einzelner Attraktivitätsfaktoren je nach Zielgruppe variiert. Die Young Professional Survey für Deutschland aus dem Jahr 2019 von Universum ergab, dass Unternehmen, die vielfältige Arbeitsaufgaben, professionelles Training und Weiterentwicklung bieten, bei Studierenden als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Young Professionals hingegen legen mehr Wert auf flexible Arbeitsbedingungen, Work-Life-Balance und die Anerkennung von Leistung.[52] Die Universum Student Survey 2020 zeigt auf, dass aufgrund der aktuellen COVID19-Pandemie „Innovation, Work-Life-Balance, Home Office, Flexibilität, Sicherheit und Digitalisierung“[53] in Zukunft eine entscheidende Rolle bei der Arbeitgeberwahl spielen werden.

3.3 Funktionen einer Employer Brand

Um eine Marke erfolgreich führen zu können, müssen analog zu dem „funktionsorientierten Ansatz der Markenpolitik“[54] die einzelnen Markenfunktionen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht erfüllt werden. In Abbildung 1 sind diese entsprechend dargestellt. Aus Arbeitgebersicht muss die Employer Brand die Funktion der **Präferenzbildung** erfüllen, um bei der Zielgruppe Employer-of-Choice zu werden[55]. Um eine Präferenz bei der Zielgruppe zu erreichen, muss sich das Unternehmen als Arbeitgeber von anderen Unternehmen unterscheiden. Diese

---

[48] Vgl. *Immerschitt, W./Stumpf, M.*, Employer Branding für KMU, 2014, S. 10.
[49] Vgl. *Universum*, 2019, Young Professional Survey Deutschland 2019, https://universumglobal.com/de/wp-content/uploads/sites/10/2019/10/Infografik-Top-5-Arbeitgeber-Young-Professionals-2019.jpg, 08.06.2020.
[50] Vgl. *Trendence*, 2019, Top-Arbeitgeber im Bereich Wirtschaftswissenschaften, https://www.arbeitgeber-ranking.de/rankings/studenten/bereich/wirtschaft, 08.06.2020.
[51] Vgl. *Trendence, 2019,* Top-Arbeitgeber im Bereich Ingenieurwesen, https://www.arbeitgeber-ranking.de/rankings/studenten/bereich/ingenieurwesen, 08.06.2020.
[52] Vgl. *Universum*, 2019, Young Professional Survey Deutschland 2019, https://universumglobal.com/de/wp-content/uploads/sites/10/2019/10/Infografik-Das-sch%C3%A4tzen-Young-Professionals-2019-an-Unternehmen.jpg, 08.06.2020.
[53] *Universum*, 2020, Universum Student Survey 2020, https://universumglobal.com/de/automobilbranche-im-umbruch/, 22.06.2020.
[54] *Immerschitt/W., Stumpf, M.*, Employer Branding für KMU, 2014, S. 40.
[55] Vgl. *Stotz, W./Wedel-Klein, A.*, Employer Branding, 2013, S. 28.

Differenzierung ist notwendig, um langfristig als attraktiver Arbeitgeber und als Employer-of-Choice wahrgenommen zu werden.[56] Durch emotionale Aspekte kann diese Differenzierung unterstützt werden. „Bei der **Emotionalisierung** einer Marke geht es weniger darum, in der Kommunikation Emotionen abzubilden, sondern vielmehr darum, bestimmte Gefühle bei den Kunden auszulösen."[57] Eine starke Employer Brand bietet aber nicht nur Vorteile für den Arbeitgeber, sondern auch für aktuelle und potentielle Arbeitnehmer*innen. Bei der Arbeitgeberwahl werden potentielle Arbeitnehmer*innen mit einer hohen Informationsdichte konfrontiert. Um den Auswahlprozess zu vereinfachen, schafft eine starke Arbeitgebermarke **Orientierung**.[58] Der Informationsaufwand fällt aber auch bei bereits angestellten Mitarbeiter*innen weg, da die starke Arbeitgebermarke keinen Anlass für die Suche nach alternativen Arbeitsplätzen gibt.[59] Die Arbeitgeberwahl stellt anfangs dennoch ein Risiko dar, da Bewerber*innen nicht über alle Informationen eines Arbeitgebers verfügen. Hält ein Arbeitgeber sein Werteversprechen ein, so kann eine starke Employer Brand das Risiko einer Fehlentscheidung minimieren. Dieses **Vertrauen** spielt auch bei der Zufriedenheit und Loyalität aktueller Mitarbeiter*innen eine große Rolle.[60] Doch erst wenn die **Identifikation** mit den Werten und der Unternehmenskultur vorhanden ist, bewerben sich potentielle Mitarbeiter*innen und fühlen sich aktuelle Arbeitnehmer*innen in ihrem Arbeitsumfeld wohl.[61]

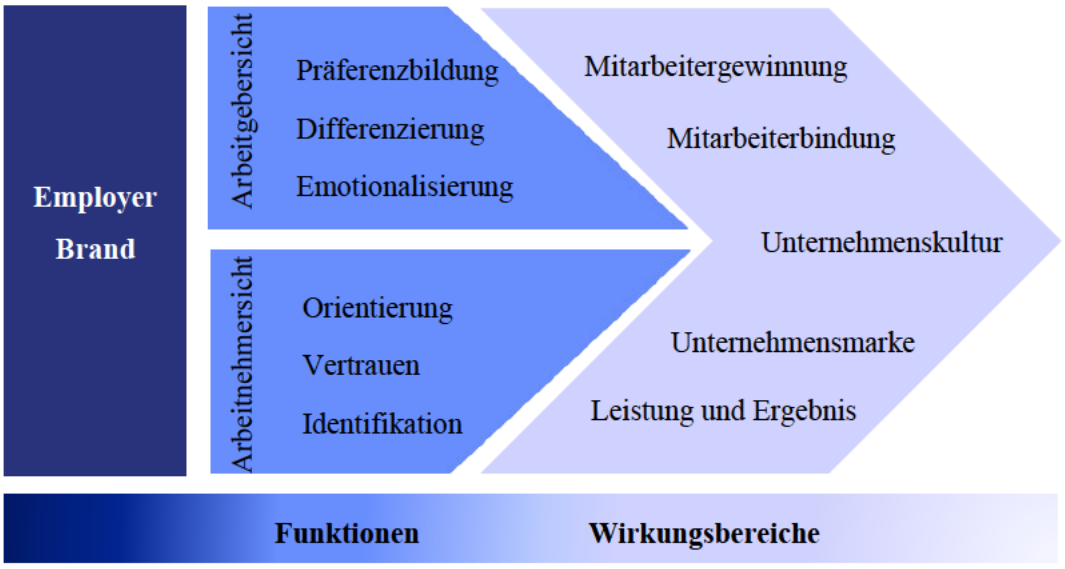

Abbildung 1: Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand[62]

[56] Vgl. *Stumpf, M.*, Employer Branding, 2016, S. 25.
[57] *Esch, F. R./Möll, T.*, Marken im Gehirn, 2009, S. 31.
[58] Vgl. *Nagel, K.*, Employer Branding, 2011, S. 26.
[59] Vgl. *Christa, H.*, Personalmarketing, 2019, S. 135.
[60] Vgl. Stotz, W./Wedel-Klein, A., Employer Branding, 2013, S. 31.
[61] Vgl. *Stotz, W./Wedel-Klein, A.*, Employer Branding, 2013, S. 31.
[62] In Anlehnung an: *Stotz, W./Wedel-Klein, A.*, Employer Branding, 2013, S. 27.

3.4 Wirkungsbereiche einer Employer Brand

Die Funktionen einer Employer Brand haben unmittelbaren Einfluss auf dessen Wirkungsbereiche. Durch die Präferenzbildung wird die **Mitarbeitergewinnung** erleichtert. Dadurch, dass ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, erhöht sich sowohl die Anzahl als auch die Qualität der eingehenden Bewerbungen. Denn die Identifikation mit den Wertvorstellungen stellt eine Filterfunktion dar. Sofern das Arbeitgeberversprechen gehalten und im Unternehmen gelebt wird, wird die **Mitarbeiterbindung** gestärkt.[63] Zudem wird infolge der Identifikation mit denselben Wertvorstellungen die **Unternehmenskultur** gestärkt. Dadurch kann die Basis für eine produktive und positive Zusammenarbeit als Team geschaffen werden.[64] Die Gestaltung und Führung einer Arbeitgebermarke trägt außerdem zu einer Modernisierung innerhalb des Unternehmens bei.[65] Darüber hinaus profitiert die **Unternehmensmarke** von einer starken Employer Brand, wenn das Arbeitgeberversprechen glaubwürdig kommuniziert und gelebt wird. Dadurch können Mitarbeiter*innen zu Markenbotschafter*innen werden und somit die Reputation des Unternehmens verbessern und die Bekanntheit erhöhen.[66] Weiterhin kommt es aufgrund der Identifikation mit den Werten, Zielen und der Vision des Unternehmens zu einer Steigerung von **Leistung und Ergebnis**. Damit wird der Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.[67]

4 Das Employer Branding

Jedes Unternehmen besitzt eine Arbeitgebermarke, denn diese bildet sich auch ohne das aktive Zutun eines Unternehmens. Um einer „Word-of-Mouth-Brand“[68] entgegenzuwirken, sollte das Employer Branding jedoch aktiv und zielorientiert gestaltet werden.

4.1 Definition und Begriffsabgrenzung

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Begriffsdefinitionen zum Employer Branding. Um eine Übersicht zu schaffen, wurden in Tabelle 2 vier Definitionen ausgewählt. Alle Definitionen stellen das Ziel, das Unternehmen als attraktiven

---

[63] Vgl. *Stotz, W./Wedel-Klein, A.*, Employer Branding, 2013, S. 31 f.
[64] Vgl. *Immerschitt/W., Stumpf, M.*, Employer Branding für KMU, 2014, S. 43.
[65] Vgl. *Bornemann, C.*, Das neue Recruiting, 2019, S. 9.
[66] Vgl. *Stotz, W./Wedel-Klein, A.*, Employer Branding, 2013, S. 31 f.
[67] Vgl. *Tometschek, R.*, Employer Branding, 2017, S. 81.
[68] *Forster, A./Erz, A./Jenewein, W.*, Employer Branding, 2012, S. 280.

Arbeitgeber zu etablieren, in den Vordergrund. John Sullivan und Mladen Petkovic nehmen zudem die Zielgruppe in ihre Begriffsdefinition auf. Sullivan ergänzt in seiner Definition, dass es sich um eine zielgerichtete, langfristige Strategie handelt. Employer Branding stellt demnach den Prozess der Zielerreichung und die Employer Brand das Ergebnis dar[69]. Das Employer Branding sollte aufgrund der hohen strategischen Bedeutung in den Unternehmensalltag integriert, und nicht nur auf operativer Ebene behandelt werden[70]. Folglich sollte die Employer Brand als ein „Instrument der strategischen Markenführung“[71] verstanden werden.

Autor	Jahr	Definition Employer Branding
Backhaus/Tikoo	2004	„[…] we define employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity […]”[72]
Sullivan	2004	Employment branding is a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm.[73]
DEBA	2006	„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“[74]
Petkovic	2008	Das Employer Branding umfasst […] alle Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie die entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam (Employer-of-Choice) zu beeinflussen.[75]

Tabelle 2: Ausgewählte Definitionen zum Begriff Employer Branding

[69] Vgl. *Hundt, M.*, Vom Werden und Vergehen von Begriffen, 2015, S. 79.
[70] Vgl. *Böttger, E.*, Employer Branding, 2012. S. 18.
[71] *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 42.
[72] *Backhaus, K./ Tikko, S.*, Conceptualizing and researching employer branding, 2004, S. 502.
[73] *Sullivan, J.*, 2004, The 8 Elements of a Successful Employment Brand, https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/, 11.06.2020.
[74] *Deutsche Employer Branding Akademie*, 2006, Definition Employer Branding, https://employerbranding.org/about/employer-branding-definition-mission-und-grundsaetze/, 11.06.2020.
[75] *Petkovic, M.*, Employer Branding, 2008, S. 71.

Aufgrund der Fokussierung auf aktuelle und potentielle Mitarbeiter*innen findet eine Unterscheidung zwischen internem und externem Employer Branding statt. Der Kern des **internen Employer Brandings** ist es, das vermittelte Arbeitgeberversprechen einzulösen und eine einzigartige Unternehmenskultur und Arbeitsatmosphäre zu schaffen[76]. Im Gegensatz dazu spiegelt das **externe Employer Branding** die Kommunikation des Arbeitgeberversprechens und somit die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber nach außen wider.[77] Das Employer Branding ist jedoch nicht mit dem **Personalmarketing** gleichzusetzen. Dieses kann in diesem Zusammenhang eher als operatives Instrument verstanden werden. Der Schwerpunkt des Employer Brandings liegt in der Identitäts- und Organisationsentwicklung eines Unternehmens und ist damit strategisch ausgerichtet.[78] Auch sollte das Employer Branding nicht mit dem **Recruiting** verwechselt werden, welches die kurzfristige Personalbeschaffung darstellt.[79]

4.2 Zielsetzung des Employer Brandings

„Ziel des Employer Brandings ist immer die Bildung einer Arbeitgebermarke."[80] Dies stellt das **verhaltenswissenschaftliche Ziel** dar, woraus sich das **ökonomische Ziel,** die Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen, ableiten lässt. Letztendlich tragen qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu dem **Globalziel**, dem Unternehmenserfolg, bei.[81] Nach Petkovic lassen sich die Ziele für das Employer Branding aus den Funktionen und Wirkungsbereichen einer Employer Brand ableiten und in konative, kognitive und affektive Ziele gliedern.[82] Zu den **konativen Zielen** gehört die Wahrnehmung eines Unternehmens als Employer-of-Choice bei den jeweiligen Zielgruppen. Diese Präferenz spiegelt sich in der Bewerbung sowie dem Vertragsabschluss potentieller Mitarbeiter*innen wider. Bei bestehenden Mitarbeiter*innen zeigt sich die Arbeitgeberpräferenz in Form von Loyalität gegenüber dem Unternehmen.[83] Um die **kognitiven Ziele** zu erfüllen, muss das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber bekannt gemacht werden. In diesem Zusammenhang soll das Arbeitgeberimage positiv beeinflusst werden, um sich von

---

[76] Vgl. *Backhaus, K./Tikko*. S., Conceptualizing and researching employer branding, 2004, S. 503.
[77] Vgl. *Siebrecht, S.*, Glaubwürdige Marke, 2012, S. 57.
[78] Vgl. *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 26.
[79] Vgl. *Parment, A.*, Die Generation Y, 2013, S. 125.
[80] *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 27.
[81] Vgl. *Petkovic, M.*, Employer Branding, 2008, S. 92.
[82] Vgl, *Petkovic, M.*, Employer Branding, 2008, S. 184 f.
[83] Vgl. *Petkovic, M.*, Employer Branding, 2008, S. 184.

anderen Unternehmen zu differenzieren.[84] **Affektive Ziele** spiegeln das Vertrauen in den Arbeitgeber sowie die Identifikation mit dessen Werten und Visionen wider.[85]

4.3 Zielgruppen des Employer Brandings

Eine Zielgruppe des Employer Brandings sind **potentielle Mitarbeiter*innen**.[86] Dabei handelt es sich um Personen, die einen hohen Cultural Fit aufweisen und für das Unternehmen in Betracht kommen. Künftige Mitarbeiter*innen haben bereits eine Arbeitgeberpräferenz entwickelt und befinden sich im Bewerbungsprozess.[87] **Aktuelle Mitarbeiter*innen** zählen zur internen Zielgruppe und dürfen nicht vernachlässigt werden, da sie ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg sind. Auch **ehemalige Mitarbeiter*innen** können das Arbeitgeberimage beeinflussen oder eine wichtige Ressource darstellen, sofern das Unternehmen sie wieder zurückgewinnen möchte.[88]

4.4 Employer Value Proposition

Um qualifizierte Fach- und Führungskräfte von sich als Arbeitgeber zu überzeugen, sind „clear, authentic, persuasive arguments“[89] notwendig. Diese werden in Form der Employer Value Proposition (EVP) zusammengefasst und als Arbeitgeberversprechen an potentielle sowie aktuelle Mitarbeiter*innen verstanden. Es ist fundamental, dass dieses kommunizierte Versprechen an allen Kontaktpunkten der Candidate Journey eingehalten wird.[90] Mit der EVP ist zudem die in der Literatur oftmals zitierte Arbeitgeberpositionierung gemeint. Diese umfasst das Employer Brand Positioning Statement, den Cultural Fit und die Unique Employment Proposition.[91] Das **Employer Brand Positioning Statement** gibt die Unternehmenswerte und -eigenschaften wieder. In diesem Statement wird nicht nur der Ist-Zustand als Arbeitgeber beschrieben, sondern auch ein Blick in die Zukunft geworfen. Dies soll den zukunftsweisenden Charakter sowie die Identifikation mit dem Unternehmen sicherstellen.[92] Die **Unique Employment Proposition** (UEP)

---

[84] Vgl. *Schnetzler, N./Trost, A.*, Die Employer Branding Ideenfabrik, 2009, S. 111.
[85] Vgl. *Petkovic, M.*, Employer Branding, 2008, S. 185.
[86] Vgl. *Beck, C.*, Personalmarketing 2.0, 2008, S. 28.
[87] Vgl. *Immerschitt, W./Stumpf, M.*, Employer Branding für KMU, 2014, S. 64.
[88] Vgl. *Sponheuer, B.*, Employer Branding, 2010, S. 97 f.
[89] *Trost, A.*, Talent Relationship Management, 2014, S. 36.
[90] Vgl. *Tometschek, R.*, Employer Branding, 2017, S. 77 f.
[91] Vgl. *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 173 f.
[92] Vgl. *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 173.

hingegen richtet sich nach außen und beantwortet die Frage, weshalb sich eine qualifizierte Person für ein bestimmtes Unternehmen entscheiden soll. Sie ist mit der Unique Selling Proposition (USP) des Produktmarketings vergleichbar.[93] Durch den **Cultural Fit** lässt sich im Voraus erkennen, ob nicht nur die fachliche Qualifikation sondern auch die Persönlichkeit, Werte und Normen potentieller Mitarbeiter*innen zur Unternehmenskultur passen.[94] Des Weiteren erfüllt eine gute Arbeitgeberpositionierung drei Qualitäten: die Anker-, Treiber- und Differenzierungsqualität.[95] Der **Differenziator** hilft Unternehmen dabei, sich als Arbeitgeber von anderen Wettbewerbern abzuheben und zu differenzieren. Dies steigert Einzigartigkeit und den Wiedererkennungswert. Der **Treiber** sorgt für eine zukunftsweisende Arbeitgeberpositionierung und beeinflusst damit die Organisations- und Kulturentwicklung. Der **Anker** bindet Arbeitnehmer*innen an das Unternehmen, da sie sich mit der Unternehmenskultur identifizieren und dadurch eine emotionale Bindung aufgebaut wird.[96]

4.5 Employer Branding Prozess

In Kapitel 4.1 wurde Employer Branding als Prozess zur Erreichung einer attraktiven Employer Brand beschrieben. Dies liegt daran, dass sich die Arbeitgebermarke mit der Unternehmenskultur und den Mitarbeiter*innen stetig weiterentwickelt und somit einen kontinuierlichen Prozess darstellt[97]. Dieser besteht aus der Analyse, Strategie, Umsetzung und Kontrolle[98].

4.5.1 Analyse

Die Analysephase besteht aus der Unternehmens-, Zielgruppen- und Wettbewerbsanalyse. Bei der **Unternehmensanalyse** geht es primär um die Identifizierung der eigenen Stärken und Schwächen sowie um die Attraktivitätsfaktoren als Arbeitgeber.[99] Dazu kann eine SWOT-Analyse dienen und in diesem Rahmen Mitarbeiterbefragungen in verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen durchge-

---

[93] Vgl. *Trost, A.*, Employer Branding, 2009, S. 16.
[94] Vgl. *Ullah, R./Witt, M.*, Praxishandbuch Recruiting, 2015, S. 69.
[95] Vgl. *Deutsche Employer Akademie*, 2012, Unser Fokus: Deine Arbeitgeberpositionierung, https://employerbranding.org/consulting/strategy/, 12.06.2020.
[96] Vgl. *Deutsche Employer Akademie*, 2012, Unser Fokus: Deine Arbeitgeberpositionierung, https://employerbranding.org/consulting/strategy/, 12.06.2020.
[97] Vgl. *Bornemann, C.*, Das neue Recruiting, 2019, S. 49.
[98] Vgl. *Hesse, G.*, Bertelsmann AG, 2009, S. 209.
[99] Vgl. *Lukasczyk, A.*, Strategisches und operatives Employer Branding-das Konzept, 2012, S. 15.

führt werden. Um analog zu der identitätsorientierten Markenführung das Selbstbild mit dem Fremdbild abzugleichen, ist es empfehlenswert, Bewerber*innen hinsichtlich ihrer Beweggründe und Entscheidungsfaktoren für eine Bewerbung zu befragen.[100] Zusätzlich können Mitarbeiter*innen und Führungskräfte einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung von Attraktivitätsfaktoren innerhalb des Unternehmens ausfüllen[101]. Ein solcher Fragebogen[102] befindet sich im Anhang 1. Um ein besseres Verständnis für das Arbeitgeberimage zu entwickeln, können zudem Studien und Arbeitgeberrankings betrachtet werden[103]. Damit die Zielgruppen erfolgreich angesprochen werden können, findet im nächsten Schritt die **Zielgruppenanalyse** mithilfe einer Marktsegmentierung statt.[104] Um noch spezifischer auf die Präferenzen der Zielgruppen eingehen zu können, kann eine Kategorisierung anhand der Generationen (Babyboomers, Generation X, Y und Z) vorgenommen werden. Aufschluss über die unterschiedlichen Charakteristika, Bedürfnisse und Werte geben unter anderem Studien von Marktforschungsunternehmen wie Trendence oder Universum.[105] Des Weiteren ist es sinnvoll, die Zielgruppe in Hochschulabsolventen, Young Professionals und Professionals einzustufen.[106] Zu einer erfolgreichen Ansprache der entsprechenden Zielgruppen bietet es sich an, Personas zu entwickeln.[107] Um die Differenzierungsfunktion der Arbeitgebermarke zu gewährleisten, sollte eine **Wettbewerbsanalyse** durchgeführt werden. Diese gibt Aufschluss über die konkurrierenden Unternehmen am Arbeitsmarkt.[108] Das Ergebnis der Analysephase sind somit die ermittelten Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die authentischen Attraktivitätsfaktoren, die von der Zielgruppe als attraktiv wahrgenommen werden und zur Differenzierung und Einzigartigkeit beitragen[109].

4.5.2 Strategie

In der Strategiephase werden die Ziele sowie die Arbeitgeberpositionierung (EVP) formuliert und das Kommunikationskonzept festgelegt.[110] Bei der **Zielformulierung** empfiehlt sich, das SMART-Prinzip aus dem Projektmanagement

---

[100] Vgl. *Künzel, H*, Kundenfokus, 2013, S. 52.
[101] Vgl. *Bornemann, C*., Das neue Recruiting, 2019, S. 79 f.
[102] Vgl. *Bornemann, C*., Das neue Recruiting, 2019, S. 79 f.
[103] Vgl. *Klawikowski, N*., Employer Branding, 2008, S. 208.
[104] Vgl. *Stotz, W./Wedel-Klein, A*., Employer Branding, 2013, S. 85.
[105] Vgl. *Ullah, R./Witt, M*., Praxishandbuch Recruiting, 2015, S. 82
[106] Vgl. *Becker, A./ Heuzeroth, C*., Was eine Social-Media-Analyse beitragen kann, 2014, S. 60.
[107] Vgl. *Schmitt, M. C*., Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation, 2019, S. 25.
[108] Vgl. *Sponheuer, B*., Employer Branding, 2010, S. 194 f.
[109] Vgl. *Böcker, M*., Employer Reputation, 2015, S. 219.
[110] Vgl. *Stumpf, M*., Employer Branding, 2016, S. 28.

anzuwenden. Demnach sollen die Ziele spezifisch, messbar, von den Betroffenen akzeptiert, realistisch und terminierbar sein.[111] Bevor es zur Umsetzung kommt, muss zunächst die **Arbeitgeberpositionierung** (EVP) formuliert werden. Dazu greift man auf die Ergebnisse aus der Analysephase zurück. Abbildung 2 zeigt vereinfacht eine mögliche Zusammensetzung der EVP auf.

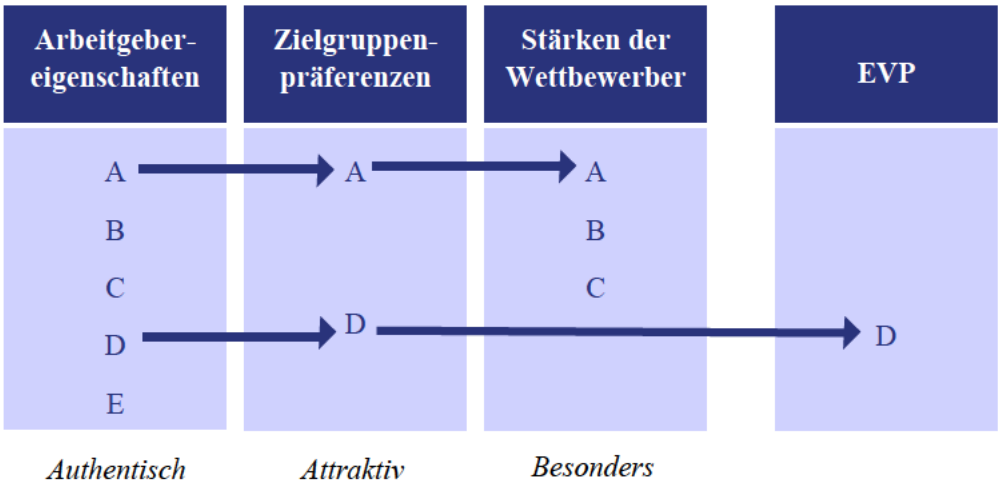

Abbildung 2: Eine authentische, attraktive und besondere Employer Value Proposition[112]

Es wird davon ausgegangen, dass in der Analysephase die Arbeitgebereigenschaften A bis E eines Unternehmens ermittelt wurden. Durch Interviews und Befragungen innerhalb des Unternehmens konnte die Authentizität dieser Faktoren sichergestellt werden. Die Arbeitgebereigenschaft A ist somit authentisch und attraktiv, da sie den Zielgruppenpräferenzen entspricht. Dadurch, dass A aber auch eine Stärke der Wettbewerber darstellt, kann sich das Unternehmen damit nicht differenzieren und sollte folglich nicht in Betracht gezogen werden. Die Arbeitgebereigenschaft D dagegen ist authentisch, attraktiv und besonders und eignet sich daher sehr für die EVP.[113] In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass eine erfolgreiche Arbeitgeberpositionierung immer emotionale Faktoren beinhaltet. Durch Hygienefaktoren, den rationalen Benefits, kann sich ein Unternehmen nur noch schwer differenzieren, da Weiterbildungsmöglichkeiten, eine hohe Vergütung und flexible Arbeitszeiten bereits als selbstverständlich angesehen werden. Emotionale Faktoren wie bspw. die Unternehmenskultur und -werte hingegen stiften Identifikation[114] und „affektives Commitment“[115]. Nachdem die Employer Value Proposition definiert wurde, sollte

[111] Vgl. *Aßmann, S./Röbbeln, S.*, Social Media für Unternehmen, 2013, S. 115.
[112] In Anlehnung an: *Trost, A.*, Employer Branding, 2009, S. 40.
[113] Vgl. *Trost, A.*, Employer Branding, 2009, S. 40.
[114] Vgl. *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 124 f.
[115] *Schumacher, F./Geschwill, R.*, Employer Branding, 2014, S. 20.

diese mit Hilfe eines **Kommunikationskonzepts** nach innen sowie nach außen kommuniziert werden.[116]

4.5.3 Umsetzung

In dieser Phase werden die externe Kommunikation sowie die internen Prozesse an die Arbeitgeberpositionierung angepasst, um sicherzustellen, dass die EVP an allen Kontaktpunkten der Employer Brand umgesetzt wird.[117] Dabei sollte auf die Konsistenz hinsichtlich der Profilthemen und des Corporate Design geachtet werden.[118] Da sich die vorliegende Arbeit mit der externen Kommunikation auf Social Media befasst, soll nicht weiter auf die internen und externen Maßnahmen des Employer Brandings eingegangen werden.

4.5.4 Kontrolle

Um den Erfolg der Employer Branding-Maßnahmen zu messen, sollten Kennzahlen festlegt werden, die in Bezug zu den zuvor definierten Zielen stehen. Dabei kann zwischen Recruiting-Zielen und psychografischen Markenzielen unterschieden werden. Recruiting-Ziele stehen in Bezug zur Anzahl und Qualität der eingehenden Bewerbungen, wohingegen psychografische Markenziele Auskunft über die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke geben.[119] Eine weitere Möglichkeit zur Erfolgskontrolle stellen die Kennzahlen je Wirkungsbereich dar. Mögliche Kennzahlen im Bereich Mitarbeitergewinnung sind unter anderem die Bewerberpassung, die Dauer der Stellenbesetzung und die Kosten pro Einstellung. Im Bereich Mitarbeiterbindung ist die Fluktuation und im Hinblick auf die Unternehmensmarke ist die Social Media-Reputation sehr aussagekräftig.[120] Im Anhang 2 ist eine ausführliche Tabelle mit Kennzahlen je Wirkungsbereich[121] zu finden.

5 Social Media

Die Nutzung von Social Media hat sich mittlerweile fest in den Alltag von Unternehmen und der Gesellschaft etabliert.[122] Die repräsentative Umfrage des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation, und neue Medien

---

[116] Vgl. *Stotz, W./Wedel-Klein, A.*, Employer Branding, 2013, S. 102 f.
[117] Vgl. *Stumpf, M.*, Employer Branding, 2016, S. 28.
[118] Vgl. *Bode, S./Adrion, M.*, Employer Branding im Stellenmarkt, 2009, S. 185.
[119] Vgl. *von Walter, B./Kremmel, D.*, Employer Brand Controlling, 2016, S. 226.
[120] Vgl. *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2016, S. 349 f.
[121] Vgl. *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2016, S. 349 f.
[122] Vgl. *Grothe, M.*, Einführung: Transformation, 2014, S. 23.

(BITKOM) aus dem Jahr 2018, bei welcher 1.212 Internetnutzer ab 14 Jahren befragt wurden, ergab, dass neun von zehn Internetnutzern in sozialen Netzwerken angemeldet sind. Dabei wurden die Generation Bayboomer, Generation X, Y und Z befragt. Dies zeigt, dass Social Media bei allen Altersgruppen präsent und wichtig ist.[123] Zudem ergab die im Jahr 2018 deutschlandweit durchgeführte Young-Professional-Studie von Universum, dass Social Media nach Jobbörsen am häufigsten genutzt wird, um sich über einen potentiellen Arbeitgeber zu informieren.[124]

5.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Unter dem Begriff „ ‚Social Media' werden Plattformen und Netzwerke verstanden, über die deren Benutzer miteinander kommunizieren, zusammenarbeiten und sich miteinander zu Gemeinschaften vernetzen können."[125] Das Hauptmerkmal von Social Media ist, dass die Nutzer eigene Inhalte erstellen, die man „User Generated Content"[126] nennt. Es ist eine große Bandbreite an verschiedenen Diensten vorzufinden, welche Robindro Ullah, Geschäftsführer der Trendence Institut GmbH, in soziale und Business Netzwerke, Microblogs, Bewertungsportale, Video-Sharing-Portale, Weblogs, Wikis und Foren unterteilt.[127]

5.2 Ausgewählte soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke bieten die Möglichkeit „Kontakte systematisch zu strukturieren und, in elektronischer Form, Schnittstellen für ein reales Netzwerk abzubilden"[128]. In der vorliegenden Arbeit werden Facebook, Twitter, Instagram und YouTube als soziale Netzwerke kategorisiert und näher beschrieben. Diese wurden aufgrund ihrer hohen Relevanz für das Employer Branding sowie ihrer hohen kreativen Gestaltungsfreiheit ausgewählt. Da die vorliegende Arbeit nicht auf eine Generation eingegrenzt ist, wurden die sozialen Netzwerke so gewählt, dass die beliebtesten Plattformen je Altersgruppe abgedeckt sind. Die Abbildung 3 verdeutlicht, dass auf Facebook die Generation Y am besten erreicht werden kann. Wohingegen die junge Zielgruppe, die Generation Z, nicht mehr Facebook sondern

---

[123] Vgl. *Bitkom*, 2018, Social-Media-Trends 2018, https://www.bitkom.org/sites/default/files/pdf/Presse/Anhaenge-an-PIs/2018/180227-Bitkom-PK-Charts-Social-Media-Trends-2.pdf, 22.06.2020.
[124] Vgl. *Universum*, 2018, Kommunikationskanäle: Wo Arbeitgeber mit Young Professionals ins Gespräch kommen, https://universumglobal.com/de/kommunikationskanaele-3/, 24.06.2020.
[125] *Meyer, R.*, Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit, 2014, S. 202.
[126] *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012, S. 2.
[127] Vgl. *Ullah, R./Witt, M.*, Praxishandbuch Recruiting, 2015, S. 110.
[128] Vgl. *Bernauer, D./Hesse, G./Laick, S./Schmitz, B.*, Social Networks, 2011, S. 50.

Instagram aktiv nutzt.[129] Die Ergebnisse der Trendence Studie „Schüler_innen & Social Media“ aus dem Jahr 2019, welche in Abbildung 4 abgebildet sind, belegen diese Aussage zusätzlich.

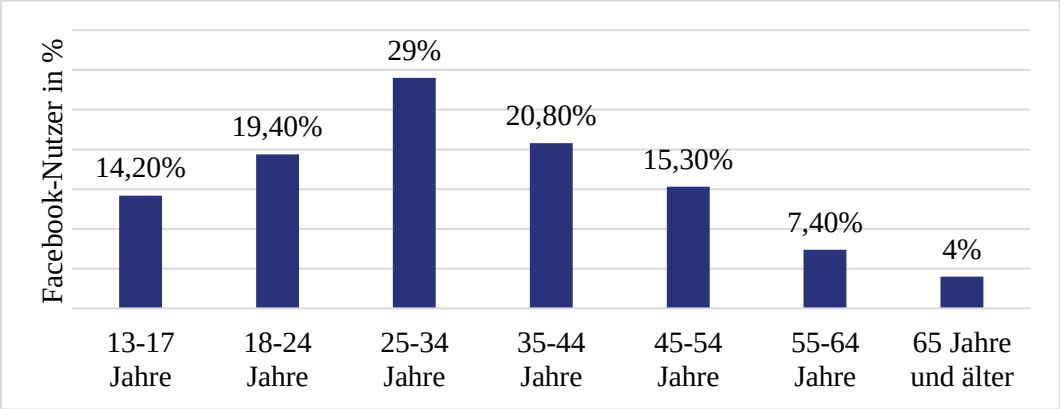

Abbildung 3: Prozentualer Anteil der Facebook-Nutzer nach Altersgruppen in Deutschland im Januar 2018[130]

Instagram und YouTube werden von der jungen Generation mit deutlichem Abstand am häufigsten regelmäßig genutzt. Die Nutzerzahl von Twitter ist vergleichsweise niedrig, dennoch bietet diese Plattform einen großen Vorteil. Informationen lassen sich sehr schnell verbreiten und eine direkte Kommunikation auf Augenhöhe ist möglich.[131]

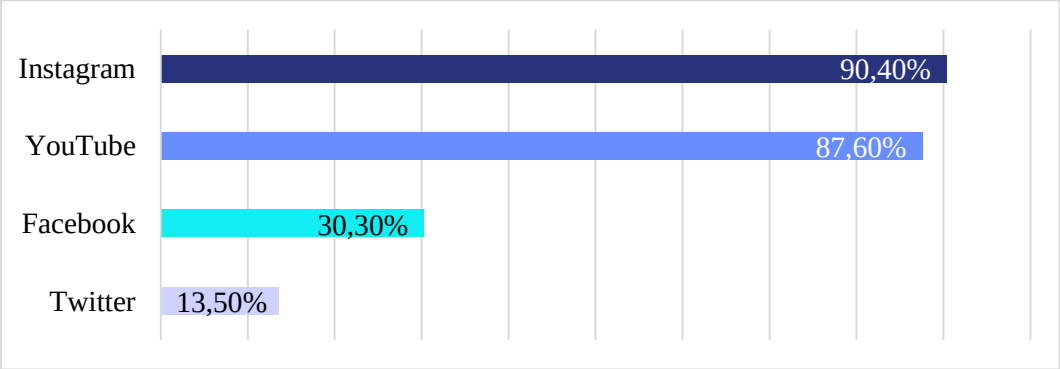

Abbildung 4: Regelmäßige Nutzung der ausgewählten sozialen Netzwerke bei Schüler*innen[132]

Bevor in den nachfolgenden Kapiteln auf die spezifische Funktionsweise und die Gestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Plattformen eingegangen wird, werden zunächst einige zentrale Funktionen erklärt, welche auf allen ausgewählten sozialen Netzwerken vorzufinden sind. Diese unterscheiden sich je nach Plattform nur im

[129] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K. P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 147.
[130] In Anlehnung an: *Statista*, 2020, Anzahl der Facebook-Nutzer nach Altersgruppen und Geschlecht in Deutschland im Januar 2018, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/512316/umfrage/anzahl-der-facebook-nutzer-in-deutschland-nach-alter-und-geschlecht/, 27.06.2020.
[131] Vgl. *Ullah, R./Witt, M.*, Praxishandbuch Recruiting, 2015, S. 203
[132] In Anlehnung an: *Trendence*, 2019, Schüler_innen & Social Media, https://www.trendence.com/reports/arbeitsmarkt/social-media-schueler, 24.06.2020.

Wording, stellen jedoch dieselbe Funktion dar. Nach der kostenlosen Registrierung unter Angabe eines Benutzernamens und der einer E-Mail-Adresse oder Handynummer, kann die Plattform vollumfänglich genutzt werden[133]. Eine Funktion, die von allen ausgewählten sozialen Netzwerken übernommen wurde, ist die „**Like**"-Funktion. Damit wird Gefallen an einem bestimmten Beitrag signalisiert. **Kommentare** tragen zusätzlich zum Meinungsaustausch bei und können nach Belieben in den Einstellungen zugelassen, eingeschränkt oder deaktiviert werden. Zudem besteht die Möglichkeit, fremde Beiträge auf dem eigenen Account zu **teilen**. Weiterhin gibt es die Option, anderen Nutzern zu **folgen**, um die neuesten Beiträge nicht zu verpassen. Diese erscheinen dann auf dem eigenen Newsfeed. Wird einem Wort eine Raute (#) vorangestellt, entsteht ein **Hashtag**, womit Beiträge durch das entsprechende Schlagwort leichter gefunden werden können.[134]

5.2.1 Facebook

Um in Kapitel 6.3.1 Facebook für das Employer Branding gezielt nutzen zu können, ist es wichtig zu verstehen, dass Meinungen und Erfahrungen in Form von Fotos, Texten oder Videos in einer informellen Art und Weise geteilt werden. Spontane und scheinbar banale Beiträge haben oftmals die höchste positive Resonanz, da alltägliche Eindrücke aus dem Arbeitsalltag gezeigt werden.[135] Facebook bietet Unternehmen zusätzlich zum persönlichen Profil, die Möglichkeit, Karriereseiten zu erstellen, auf denen sie sich als Arbeitgeber darstellen und karrierespezifische Informationen posten können. Diese Seiten sind auch für Nicht-Facebook-Nutzer frei zugänglich.[136] Um die Seite zu personalisieren, kann ein Profilbild sowie ein waagerechtes Titelbild ausgewählt werden. Unter dem Bereich „Info" können unternehmensspezifische Informationen, wie bspw. die Firmenadresse, Telefonnummer und die Branche angegeben werden sowie die eigene Unternehmenshomepage als auch das Impressum verlinkt werden.[137] Es kann auch Werbung auf dieser Plattform geschalten werden, die sogenannten Facebook Ads. Dabei kann die Zielgruppe im Voraus nach demografischen, geografischen Daten und nach Interessen festgelegt werden. Damit kann gewährleistet werden, dass die Werbeanzeige für den Empfänger interessant ist.[138]

---

[133] Vgl. *Dahlmanns, A.*, Generation Y und Personalmanagement, 2014, S. 70.
[134] Vgl. *Ullah, R./Witt, M.*, Praxishandbuch Recruiting, 2015, S. 169 f.
[135] Vgl. *Trost, A.*, Talent Relationship Management, 2014, S. 48 f.
[136] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K. P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 163.
[137] Vgl. *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012, S. 229.
[138] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 186 f.

5.2.2 Twitter

Die Besonderheit von Twitter ist, dass es sich um einen Microblogging-Dienst handelt, bei welcher Statusmeldungen (Tweets) mit maximal 280 Zeichen veröffentlicht werden können. In der Biografie können ähnlich wie bei dem Info-Bereich auf Facebook, der Standort, ein Link zur Unternehmenswebsite oder zum Impressum, sowie das Beitrittsdatum angegeben werden. Außerdem kann in kurzen Sätzen das Unternehmen beschrieben werden. Fotos, Videos, Links, Hashtags sowie Erwähnungen (@) können in die Tweets integriert werden. Das Teilen fremder Tweets auf dem eigenen Account wird auf dieser Plattform als Retweet bezeichnet.[139] Auch auf Twitter gibt es die Möglichkeit ein individuelles Profil- und Titelbild zu wählen.[140]

5.2.3 Instagram

Instagram ist ein Bilder- und Video-Sharing-Dienst, welcher zum Facebook-Konzern gehört.[141] Eine Gemeinsamkeit mit Facebook stellt das Schalten von Werbeanzeigen dar. Anzeigen können in Form von Fotos oder Videos als Beitrag im Newsfeed, in den Instagram-Stories oder auf der Explore-Page platziert werden. Um die Werbung als solche kenntlich zu machen, erscheint unter dem Benutzernamen des jeweiligen Ads der Begriff „Gesponsert“.[142] Neben Statistiken zu der Performance einzelner Beiträge können nun Kontaktoptionen hinzugefügt werden. Auch hier kann ein individuelles Profilbild ausgewählt und eine Biografie mit einer Kurzbeschreibung des Unternehmens erstellt werden. Es können Emojis und Hashtags verwendet sowie das Impressum oder die Unternehmenshomepage oder Karriereseite verlinkt werden.[143] Die beliebteste Funktion dieser Plattform sind die Instagram-Stories. Diese 15-sekündigen Sequenzen können kreativ gestaltet, mit Hashtags, dem Standort und Umfragen versehen und mit Musik hinterlegt werden. Um die Auffindbarkeit und Reichweite der Beiträge zu erhöhen, können auch hier wieder zum Inhalt passende Hashtags verwendet werden.[144] Nach eigenen Recherchen der Autorin dieser Arbeit, können zusätzlich zum präsentierten Content Links zu weiterführenden Informationen in die Story integriert werden. Diese

---

[139] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 393 ff.
[140] Vgl. *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012, S. 191.
[141] Vgl. *Bernecker, M.*, Social Media Marketing, 2016, S. 192.
[142] Vgl. *Instagram Business*, Werbeanzeige erstellen, https://business.instagram.com/advertising?locale=de_DE, 28.06.2020.
[143] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 289.
[144] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 290.

können dann über sogenannte „Swipe Up“-Links aufgerufen werden. Für längere Videos ohne Unterbrechungen eignet sich hingegen das IGTV. Dabei handelt es sich um eine Live-Übertragung, die im Nachgang als IGTV-Video gespeichert werden kann.

5.2.4 YouTube

Die Video-Sharing-Plattform YouTube ist ein Teil des Google-Konzerns und repräsentiert nach Google die zweitgrößte Suchmaschine weltweit.[145] Analog zu den bereits vorgestellten sozialen Netzwerken, kann auch auf YouTube ein Profil- und Titelbild ausgewählt werden und im Reiter „Kanalinfo“ können eine Kurzbeschreibung des Unternehmens, der Standort, Kontaktdaten sowie die Links zu den restlichen Social Media-Kanälen hinzugefügt werden.[146]

5.3 Business Netzwerke

Xing und LinkedIn gehören zu den bekanntesten Business Netzwerken und bieten die optimale Plattform um Business Networking zu betreiben[147], und um Arbeitnehmer*innen mit mehreren Jahren Berufserfahrung, die sogenannten Professionals, zu erreichen.[148] Das Business Netzwerk XING führte im April 2020 eine eigene Erhebung durch, welche unter anderem Auskunft über das Karrierelevel der XING-Mitglieder gab. Demnach gehören Professionals mit 47% zu der größten und Studenten mit 2% zu der kleinsten Nutzergruppe. Manager und Executives machen die zweit- und drittgrößte Nutzergruppe auf XING aus.[149]

5.3.1 XING

XING ist laut eigener Aussage das größte Business Netzwerk in der DACH-Region.[150] Des Weiteren bietet XING diverse Recruiting-Pakete und Unternehmenslösungen an, welche je nach Account-Stufe unterschiedliche Funktionen und Kosten aufweisen.[151] In der vorliegenden Arbeit wird aufgrund der Relevanz nur auf das kostenpflichtige Employer Branding Profil eingegangen. Mit

---

[145] Vgl. *Bernecker, M.*, Social Media Marketing, 2016, S. 192.
[146] Vgl. *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012, S. 381.
[147] Vgl. *Jäger, W.*, Die Zukunft im Recruiting: Web 2.0, 2008, S. 57 f.
[148] Vgl. *Bärmann, F.*, Social Media im Personalmanagement, 2012, S. 48.
[149] Vgl. *XING Marketing Solutions*, Daten und Fakten, 2020, https://werben.xing.com/daten-und-fakten, 28.06.2020.
[150] Vgl. *XING E-Recruiting*, 2017, Employer Branding Profil, https://www.xing.com/assets/companies/interaktiv_Employer_Branding-f6a1163257fb4a8a0f898684dd7bc25da93c42bf3a0aa138748ce326e32c508a.pdf, 28.06.2020.
[151] Vgl. *Bärmann, F.*, Social Media im Personalmanagement, 2012, S. 55 f.

diesem Profil kann ein Unternehmensprofil auf XING sowie auf kununu gestaltet und miteinander verknüpft werden. Kununu ist das größte Arbeitgeberbewertungsportal in der DACH-Region und gehört seit 2013 dem XING-Konzern an.[152] Analog zu Facebook, Twitter und Youtube können ein Profilbild sowie individuelle Titelbilder hinzugefügt werden. Außerdem lassen sich die XING-Profile der eigenen Mitarbeiter*innen sowie aktuelle Stellenanzeigen verlinken. Eine Kurzbeschreibung des Unternehmens, Fotos, Videos und die eigenen Social Media Kanäle können zusätzlich eingefügt werden.[153] Eine Erweiterung des Employer Branding Profils stellt das Employer Branding Profil Professional dar, welches zusätzliche Funktionen für das Unternehmensprofil auf kununu bietet.[154] Darauf soll in Kapitel 5.4 näher eingegangen werden.

5.3.2 LinkedIn

LinkedIn ist das größte Business Netzwerk weltweit, welches seit 2016 dem Microsoft-Konzern angehört.[155] XING und LinkedIn sind sich in ihrer Funktionsweise sehr ähnlich und bieten für das Employer Branding vergleichbare Tools an. LinkedIn bietet Unternehmen die Möglichkeit, eine Karriereseite innerhalb der Unternehmensseite zu erstellen, welche dem Employer Branding Profil auf XING ähnelt. Für Unternehmen, die anstreben, ihr Unternehmen auch international als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, empfiehlt sich die aktive Nutzung von LinkedIn.[156] Außerdem sollte die englische Sprachversion gewählt werden, da neue Tools zuerst in der englischen Version zugänglich sind. Unabhängig von der Sprachversion sollten jedoch die Unternehmensinformationen in der Sprache der Zielgruppe verfasst werden.[157]

---

[152] Vgl. *Runkel, C.*, Employer Branding für die Logistik, 2018, S. 175.
[153] Vgl. *XING E-Recruiting*, 2017, Employer Branding Profil, https://www.xing.com/assets/companies/interaktiv_Employer_Branding-f6a1163257fb4a8a0f898684dd7bc25da93c42bf3a0aa138748ce326e32c508a.pdf, 29.06.2020.
[154] Vgl. *Runkel, C.*, Employer Branding für die Logistik, 2018, S. 175.
[155] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 489.
[156] Vgl. *Runkel, C.*, Employer Branding für die Logistik, 2018, S. 178 ff.
[157] Vgl. *Ullah, R./Witt, M./Ortner, T./Hawliczek, J.*, Erfolgsfaktor Sourcing, 2017, S. 84.

5.4 Bewertungsportal kununu

Das größte Arbeitgeberbewertungsportal in der DACH-Region stellt kununu dar.[158] Laut einer BITKOM-Studie aus dem Jahr 2018, informiert sich jeder dritte Internetnutzer vorab über einen potentiellen Arbeitgeber.[159] Unternehmen haben die Möglichkeit sowohl auf positive als auch auf negative Bewertungen einzugehen.[160] Diverse Kriterien wie bspw. die Arbeitsatmosphäre, Gleichberechtigung oder Work-Life-Balance können auf einer Skala von eins bis fünf bewertet werden. Die Unternehmenskultur lässt sich mit einem Kulturkompass separat bewerten.[161] Das kununu-Profil kann mit den XING Employer Branding Profil verknüpft werden. Das Employer Branding Profil Professional gibt Unternehmen zusätzlich die Möglichkeit, Bilder und Videos zu integrieren. Um einen Überblick über die Bewertungen zu schaffen, hilft das erweiterte Reporting diese auszuwerten und liefert direkte Vergleiche zu den Bewertungen anderer Arbeitgeber.[162]

5.5 Chancen und Risiken

Für Unternehmen kann die Nutzung von Social Media verschiedene Chancen und Risiken darstellen. Social Media kann für die Kommunikation und Stärkung der Arbeitgebermarke verwendet werden. Dabei lässt sich die Reichweite und Bekanntheit erhöhen und die Search Engine Optimization (SEO) nutzen.[163] Unternehmen können in einen Dialog auf Augenhöhe mit ihrer Zielgruppe treten, Diskussionen anstoßen und direktes Feedback erhalten.[164] Zudem bietet Social Media Unternehmen die Chance sich authentisch und glaubwürdig mit Hilfe von Bildern und Videos aus dem Arbeitsalltag zu positionieren.[165] Mit Hilfe von diversen Reporting- und Marktforschungstools kann ein Unternehmen seine Zielgruppe besser verstehen und die Inhalte personalisieren und anpassen. Gleichzeitig birgt Social Media das Risiko eines sogenannten „Shitstorms“, da Unwahrheiten schnell enthüllt und angeprangert werden können.[166] Vor allem durch Arbeitgeberbewertungen kann die Unternehmensrealität aufgezeigt werden.

---

[158] Vgl. *Olesch, G.*, Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber, 2016, S. 35.
[159] Vgl. *Bitkom*, Jeder Dritte liest Arbeitgeber-Bewertungen online, 2018, https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-Dritte-liest-Arbeitgeber-Bewertungen-online.html, 29.06.2020.
[160] Vgl. *Bornemann, C.*, Das neue Recruiting, 2019, S. 106.
[161] Vgl. *Leisenberg, M./Niemeier, W.*, Der gute Ruf im Social Web, 2015, S. 176 f.
[162] Vgl. *XING E-Recruiting*, 2017, Employer Branding Profil Professional, https://www.xing.com/assets/companies/interaktiv_Employer_Branding-f6a1163257fb4a8a0f898684dd7bc25da93c42bf3a0aa138748ce326e32c508a.pdf, 29.06.2020.
[163] Vgl. *Ullah, R./Witt, M.*, Praxishandbuch Recruiting, 2015, S. 111.
[164] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 55.
[165] Vgl. *Kurar, C.*, Change Kommunikation, 2013, S. 170.
[166] Vgl. *Aßmann, S./Röbbeln, S.*, Social Media für Unternehmen, 2013, S. 33 f.

Stimmt diese nicht mit dem vermittelten Arbeitgeberversprechen überein, so hat das schnell negative Auswirkungen auf die Unternehmensreputation.[167] Um diesen Risiken vorzubeugen, ist eine gut durchdachte Social Media-Strategie notwendig, welche in den nachfolgenden Kapiteln erläutert wird.

6 Social Media als Instrument im Employer Branding

Diverse Studien, welche in Kapitel 5.2 und 5.3 vorgestellt wurden, belegen, dass die Zielgruppen sich vermehrt auf Social Media aufhalten und damit eine zielgruppengerechte Ansprache möglich ist. Aufgrund dessen und der Tatsache, dass potentielle Arbeitnehmer*innen heutzutage einen überzeugenden Social Media-Auftritt von Unternehmen erwarten, sollte sich die Frage für oder gegen den Einsatz von Social Media nicht mehr stellen.[168] Vielmehr ist eine gut durchdachte, unternehmensspezifische und kontrollierte Strategie wichtig, welche im nachfolgenden Kapitel erläutert wird.

6.1 Social Media Strategien

Prof. Dr. Martin Grothe, Gründer der complexium GmbH und einer der angesehensten Experten im Bereich Social Media, hat den sogenannten „5E-Transformationsfahrplan“ erstellt. Dieser stellt einen Social Media-Leitfaden für Unternehmen dar und besteht aus den folgenden fünf Prozessschritten: **Explore**, **Elaborate**, **Enable**, **Establish** und **Enter**, welche in den nachfolgenden Kapiteln erläutert werden.[169]

6.1.1 Explore

Im ersten Schritt wird eine **Social Media-Analyse** durchgeführt, welche Aufschluss darüber geben soll, auf welchen Plattformen sich die Zielgruppe aufhält und welche Themen für sie von Bedeutung sind. Außerdem kann herausgefunden werden, wie das Unternehmen als Arbeitgeber momentan wahrgenommen wird.[170] Eine Social Media-Analyse zeigt aber nicht nur wichtige Themen und Interessengebiete sondern auch Fragen und Zweifel seitens der Zielgruppe auf.[171] Hierbei stellt das Social Media Monitoring, welches in Kapitel 6.5 vorgestellt wird, ein wichtiges

[167] Vgl. *Radermacher, S.*, Die Herausforderungen des Employer Brandings, 2013, S. 10.
[168] Vgl. *Grothe, M.*, Einführung Transformation, 2014, S. 24 f.
[169] Vgl. *Grothe, M.*, Einführung Transformation, 2014, S. 28.
[170] Vgl. *Grothe, M.*, Einführung Transformation, 2014, S. 29 f.
[171] Vgl. *Becker, A./Heuzeroth, C.*, Was eine Social-Media-Analyse beitragen kann, 2014, S. 61 ff.

Tool dar. Bevor also Inhalte kreiert werden können, muss der Ist-Zustand geklärt und die Zielgruppe verstanden werden, um ihnen auch einen Mehrwert bieten zu können.[172]

6.1.2 Elaborate

Im zweiten Schritt wird die konkrete Strategie entwickelt. Diese besteht aus der Zielformulierung, der Bestimmung des Engagement-Levels, der Rollen- und Ressourcenzuteilung, der Entwicklung einer Content- und Plattformstrategie sowie der Kennzahlenfestlegung.[173] Die Erkenntnisse zur **Zielformulierung** aus dem Kapitel 4.5.2 können hier analog angewendet werden. Um im fünften Schritt, Enter, den Erfolg messen zu können, sollten im Voraus entsprechende **Kennzahlen** bestimmt werden. Daran anknüpfend kann das **Engagement-Level** des Unternehmens auf Social Media festgelegt werden. Dabei wird zwischen vier aufeinander aufbauenden Stufen unterschieden, welche in Abbildung 5 dargestellt sind.

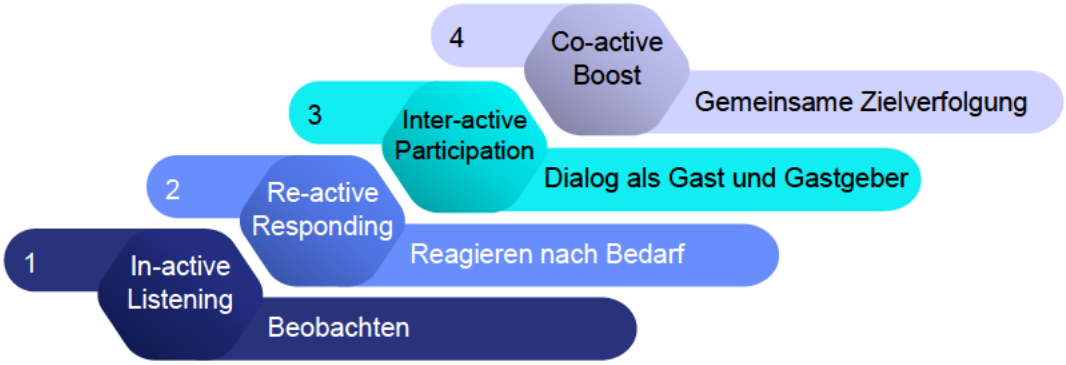

Abbildung 5: Social Media Engagement-Level[174]

Um eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen, sollte ein Unternehmen in Foren und Blogs der Zielgruppe als Gast aktiv sein, aber auch als Gastgeber auf seinen eigenen Karriereseiten den Dialog auf Augenhöhe proaktiv suchen und fördern.[175] Dafür muss im Voraus eine **Rollenzuteilung** erfolgen, aus der ersichtlich wird, welche Abteilung für die Employer Branding-Aktivitäten auf Social Media verantwortlich ist. Oftmals liegt die Verantwortung bei der Personalabteilung, wobei große Konzerne meistens eine eigene Employer Branding-Abteilung haben. Wichtig ist jedoch, dass die Personal-, Kommunikations- und Marketingabteilung zusammenarbeiten, da somit das notwendige Know-how in Bezug auf die Zielgruppe, die

[172] Vgl. *Trost, A.*, Talent Relationship Management, 2014, S. 47.
[173] Vgl. *Grothe, M.*, Einführung Transformation, 2014, S. 31.
[174] In Anlehnung an: *Grothe, M.*, Eine Strategie entwickeln, 2014, S. 115.
[175] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 503.

Kommunikationsrichtlinien und das Corporate Design gebündelt ist.[176] In diesem Zusammenhang müssen die personellen sowie zeitlichen **Ressourcen** eingeplant werden.[177] Einen wichtigen Erfolgsfaktor stellt die **Plattform-Strategie** dar. Die ausgewählten Plattformen müssen sowohl zur Zielsetzung und Zielgruppe als auch zur Unternehmenskultur passen.[178] Die Plattform-Strategie sollte jedoch in regelmäßigen Abständen geprüft und gegebenenfalls angepasst werden, da auf Social Media häufig neue Plattformen hinzukommen und bereits bestehende Plattformen schnell an Relevanz gewinnen bzw. verlieren können.[179] Nachdem die Plattformen ausgewählt wurden, muss eine **Content-Strategie** (Kapitel 6.2.2) erstellt werden. Es ist nicht zielführend auf jedem Kanal dieselben Beiträge zu teilen. Die Themen, die Gestaltung sowie die Zielgruppenansprache sollten an die jeweilige Plattform angepasst werden.[180] Um die Inhalte zu planen, empfiehlt sich die Erstellung eines Redaktionsplans.[181]

6.1.3 Enable

Nachdem die Strategie festgelegt wurde, müssen die Mitarbeiter*innen auf den Dialog mit der Zielgruppe vorbereitet werden. Hierbei eignen sich Schulungen besonders gut, um ihnen die Aufgabe als Gast und Gastgeber sowie die jeweiligen Social Media-Plattformen näherzubringen. Zudem sollten Social Media Guidelines (Kapitel 6.4) festgelegt werden, welche für alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte gelten, da sie im privaten wie auch im beruflichen Kontext als Markenbotschafter*innen fungieren.[182]

6.1.4 Establish

Die nächste Phase ist die operative Umsetzung der Ideen. Hierbei ist vor allem wichtig, wie die Botschaften kommuniziert werden. Die Grundlage dafür bieten die Erkenntnisse aus der Social Media-Analyse und Content-Strategie.[183] Authentizität stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für Social Media dar. Unternehmen sollten sich von Pressemitteilungen abwenden und auf Augenhöhe, persönlich und nahbar mit

---

[176] Vgl. *Hesse, G.*, Create Your Own Career, 2009, S. 219.
[177] Vgl. *Poreda, M.*, Social Media einsetzen im Employer Branding, 2012, S. 135 f.
[178] Vgl. *Bärmann, F.*, Social Media im Personalmanagement, 2012, S. 37 f.
[179] Vgl. *Aßmann, S./Röbbeln, S.*, Social Media für Unternehmen, 2013, S. 106.
[180] Vgl. *Aßmann, S./Röbbeln, S.*, Social Media für Unternehmen, 2013, S. 142
[181] Vgl. *Runkel, C.*, Employer Branding für die Logistik, 2018, S. 137
[182] Vgl. *Grothe, M.*, Guidelines und Schulungen, 2014, S. 188 f.
[183] Vgl. *Sorg, J.*, Die Gestaltung von Social-Media-Aktivitäten, 2014, S. 89.

der Zielgruppe kommunizieren und ehrliches Interesse an ihren Wünschen und Bedürfnissen zeigen.[184] Dies gelingt, wenn ein Unternehmen den Dialog sucht, Fragen stellt, selbst Antworten liefert, auf Kritik eingeht und keine Textbausteine verwendet.[185] Weiterhin ist es wichtig, dass bei der Gestaltung aller Social Media-Plattformen das Corporate Design eingehalten wird, um einen Wiedererkennungswert und Konsistenz zu gewährleisten.[186]

6.1.5 Enter

Um sicherzustellen, dass die Social Media-Aktivitäten zu den zuvor festgelegten Zielen beitragen, sollte in regelmäßigen Abständen eine Erfolgskontrolle durchgeführt werden.[187] Analog zum Employer Branding-Prozess handelt es sich auch hierbei um einen sich wiederholenden Prozess, mit dessen Hilfe die Social Media-Strategie regelmäßig angepasst werden kann.[188] In Kapitel 6.5 wird konkret auf das Social Media Monitoring eingegangen, bei welchem spezifische Kennzahlen und diverse Tools zur Erfolgskontrolle je Plattform vorgestellt werden.

6.2 Storytelling

Ein besonders wirksames Instrument um die Employer Value Proposition eines Unternehmens authentisch und spannend zu vermitteln, ist das Storytelling.[189] In den beiden nachfolgenden Kapiteln werden Faktoren einer guten Geschichte sowie die Content-Strategie erklärt.

6.2.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Storytelling kann als Kunst, Geschichten zu erzählen, beschrieben werden. Die meisten Geschichten bestehen aus drei Akten: der Ausgangssituation, einem Problem und einem Happy End. Im Produktmarketing wird oftmals das vorgestellte Produkt als Held, welches die Problemlösung darstellt, verwendet. Für das Employer Branding eignen sich hierbei hervorragend die eigenen Mitarbeiter*innen.[190] Hierbei wird von **Employee Storytelling** gesprochen. Als Teil der Zielgruppe können Mitarbeiter*innen auf Augenhöhe kommunizieren und

---

[184] Vgl. *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012, S. 80 f.
[185] Vgl. *Bornemann, C.*, Das neue Recruiting, 2019, S. 105.
[186] Vgl. *Reuter, N./Junge, C.*, Crossmediale Vernetzung, 2017, S. 329.
[187] Vgl. *Leisenberg, M./Niemeier, W.*, Der gute Ruf im Social Web, 2015, S. 167.
[188] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 93.
[189] Vgl. *Deglow, S./Gunkel, S.*, Wir schaffen Nähe, 2014, S. 163.
[190] Vgl. *Rupp, M.*, Storytelling für Unternehmen, 2016, S. 10 f.

somit Identifikation stiften.[191] Es empfiehlt sich hierbei, die Geschichten in Form von Videos zu erzählen, da dabei durch entsprechende Bilder und Musik am besten Emotionen ausgelöst werden können.[192] Storytelling ist daher für das Employer Branding von hoher Bedeutung, da Rampls Studie "How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands", welche 2014 im Journal of Marketing Management veröffentlicht wurde, ergab, dass Emotionen den entscheidenden Faktor bei der Wahrnehmung als Employer of Choice darstellen.[193] Die Methodik des Storytellings stellt die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Content-Strategie dar, ist jedoch nicht mit dem Content Marketing gleichzusetzen. Die Methodik des Storytellings kann für fast alle online sowie offline Marketingmaßnahmen angewendet werden, wohingegen beim Content Marketing primär das Internet als Kommunikationskanal dient.[194] Dementsprechend lässt sich das **Content Marketing** als „die Verbindung von themengetriebener Kommunikation, Interaktion im Social Web und Tracking auf Basis moderner Internettechnologien"[195] definieren.

6.2.2 Content-Strategie

Zu Beginn sollte ein **Kreativkonzept** ausgestaltet werden, welches die Unique Employment Proposition visuell darstellt und dem Corporate Design entspricht. Zudem muss die Zielgruppenansprache bestimmt und zielgruppenspezifische Fotoserien mit Hilfe einer Agentur zusammengestellt werden. Dieses Konzept sollte für alle Employer Branding-Maßnahmen einheitlich verwendet werden.[196] Bezüglich des konkreten Contents können prinzipiell vier Themenbereiche abgedeckt werden. Findet gerade ein Event oder eine Messe statt, auf welcher das Unternehmen vertreten ist, so kann dies geteilt werden. Social Media eignet sich aufgrund der Echtzeitkommunikation besonders gut, **Aktuelles** aufzugreifen.[197] Zudem wird steigt die gesellschaftliche Erwartung, dass Unternehmen zu gesellschaftlichen Themen wie bspw. der aktuellen Black Lives Matter-Bewegung Stellung beziehen. Der Automobilhersteller Porsche sprach sich bspw. auf seiner Instagram-Karriereseite @porschecareers mit einem Post zum #BlackOutTuesday gegen

---

[191] Vgl. *Rupp, M.*, Storytelling für Unternehmen, 2016, S. 232.
[192] Vgl. *Runkel, C.*, Employer Branding für die Logistik, 2018, S. 121.
[193] Vgl. *Rampl, L.V.*, How to become an employer of choice, 2014, S. 1495.
[194] Vgl. *Bürker, M.*, Content Marketing, 2016, S. 205.
[195] Vgl. *Bürker, M.*, Content Marketing, 2016, S. 204.
[196] Vgl. *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 248.
[197] Vgl. *Ullah, R./Witt, M.*, Praxishandbuch Recruiting, 2015 S. 183.

Rassismus und Diskriminierung aus[198]. Der Kosmetikhersteller L'Oréal machte am 26.Mai 2020, am achten Deutschen Diversity Tag, ebenfalls auf seinem Instagram-Account @lorealgermany auf das Thema Diversity im Arbeitsumfeld aufmerksam und stellte in diesem Zusammenhang sein eigenes Diversity & Inclusion Komitee vor.[199] Wichtig ist hierbei, dass die Werte im Unternehmen tatsächlich gelebt und nicht als PR-Maßnahme ausgenutzt werden.[200] Weiterhin tragen **überraschende Informationen** über ein Unternehmen zur Abwechslung bei und zeigen dessen unterschiedliche Facetten. Oftmals sind es aber auch **banale visuelle Beiträge** wie bspw. der Sonnenuntergang aus dem Büro oder der Cappuccino am Morgen, die eine hohe positive Resonanz erzeugen, da sich die Zielgruppe mit diesen alltäglichen Momenten identifizieren kann.[201] Dennoch schätzen die Follower auch **karrierespezifische Themen** wie bspw. Bewerbungs- und Karrieretipps oder Interviews mit Führungskräften[202]. Bei allen Beiträgen sollte sich der Content an die Fragen, Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppe ausrichten, um ihnen einen Mehrwert zu bieten, Begeisterung zu erzeugen und sie als Follower zu gewinnen.[203]

6.3 Einsatz der ausgewählten Social Media Kanäle

Nachdem im Rahmen der Plattform-Strategie einzelne soziale sowie Business Netzwerke ausgewählt wurden, gilt es nun, diese mit spannenden und relevanten Inhalten zu füllen. Dabei ist es nicht nur wichtig, zielgruppenspezifischen sondern auch plattformspezifischen Content zu erstellen, da die verschiedenen Netzwerke einen unterschiedlichen Zweck erfüllen[204]. Daher werden in den nachfolgenden Kapiteln passende Content-Ideen je Plattform vorgestellt.

6.3.1 Facebook

Nach eigenen Recherchen der Autorin dieser Arbeit, bieten alle ausgewählten sozialen Netzwerke die Möglichkeit, Karriereseiten zu erstellen. Auf Facebook ist es besonders wichtig, die Karriereseite so persönlich und nahbar wie möglich zu gestalten. Dies kann am besten erreicht werden, indem ein Unternehmen seine

---

[198] Vgl. *Instagram-Post* @porschecareers, 02.06.2020, #BlackOutTuesday https://www.instagram.com/p/CA8bP4uIUFL/, 05.07.2020.
[199] Vgl. *Instagram-Post* @lorealgermany, 26.05.2020, We love Diversity & Inclusion, https://www.instagram.com/p/CApWnYKlfcb/, 05.07.2020.
[200] Vgl. *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012, S. 254.
[201] Vgl. *Ullah, R./Witt, M.*, Praxishandbuch Recruiting, 2015, S. 183.
[202] Vgl. *Ullah, R./Witt, M.*, Praxishandbuch Recruiting, 2015, S. 184.
[203] Vgl. *Schmitt, M. C.*, Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation, 2019, S. 24.
[204] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 57.

Mitarbeiter*innen in die Beiträge in Form von Videos oder Bildern einbezieht. So kann der Arbeitgebermarke ein Gesicht gegeben werden.[205] Wie bereits erwähnt, sollten die Beiträge in deutscher Sprache verfasst werden, sofern sich die Zielgruppe eines Unternehmens auf die DACH-Region beschränkt. Für ein weltweit agierendes Unternehmen, wie bspw. die BMW Group, empfiehlt es sich, auf Englisch zu kommunizieren.[206] In Abbildung 6 wurde beispielhaft ein Facebook-Beitrag der BMW Group ausgewählt, bei welchem alle wichtigen Faktoren berücksichtigt wurden. Es wurde ein kurzes Video geteilt, in welchem sich eine Mitarbeiterin zuerst vorstellt und ihre Stelle in wenigen Sätzen kurz beschreibt. Das Video gibt einen Einblick in den Arbeitsalltag von Mitarbeiter*innen im Bereich Data Analytics. Dabei werden der Arbeitsplatz und die Kollegen gezeigt sowie Aufgaben, Herausforderungen und die Arbeitsatmosphäre beschrieben. Im Video wurden zudem Untertitel eingefügt, um das Video auch unterwegs ohne Ton anschauen und die Botschaft verstehen zu können. Außerdem wurde im Beitrag selbst ein Link eingefügt, welcher direkt zu den offenen Stellen des beschriebenen Berufsbilds auf der Karriereseite der BMW Group führt.[207]

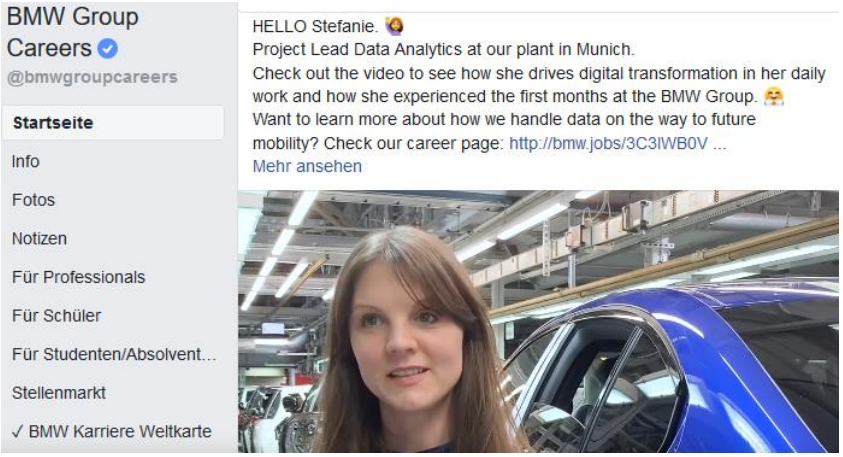

Abbildung 6: Facebook-Post @bmwgroupcareers[208]

Auch sollte ein Unternehmen zeitnah Fragen unter den Posts beantworten und auf Kommentare eingehen, um einen Dialog aufzubauen. Dadurch, dass Facebook überwiegend privat genutzt wird, sollten die Follower geduzt werden. Auf diese Weise wirkt die Kommunikation noch persönlicher.[209]

---

[205] Vgl. *Bärmann, F.*, Social Media im Personalmanagement, 2012, S. 74.
[206] Vgl. *Ullah, R./Witt, M./Ortner, T./Hawliczek, J.*, Erfolgsfaktor Sourcing, 2017, S. 84.
[207] Vgl. *Facebook-Post* @bmwgroupcareers, 23.06.2020, Project Lead Data Analytics, https://www.facebook.com/bmwgroupcareers/videos/202022024351436/, 06.07.2020.
[208] *Facebook-Post* @bmwgroupcareers, 23.06.2020, Project Lead Data Analytics, https://www.facebook.com/bmwgroupcareers/videos/202022024351436/, 06.07.2020.
[209] Vgl. *Kurar, C.*, Change Kommunikation, 2013, S. 173 f.

6.3.2 Twitter

Twitter eignet sich besonders gut um Informationen schnell an eine große Anzahl an Nutzer zu kommunizieren und durch Verlinkungen spannende Beiträge zu verbreiten.[210] So kann bspw. auf Hochschulmessen, Arbeitgeber-Auszeichnungen oder Unternehmensneuigkeiten aufmerksam gemacht werden. Außerdem können interessante Artikel über die Unternehmenskultur, das Arbeitsumfeld sowie eigene Mitarbeiter-Geschichten verlinkt werden.[211] Auch Twitter eignet sich um Stellenangebote zu teilen, welche wiederrum von den eigenen Mitarbeiter*innen retweetet werden. In diesem Zusammenhang fungieren die Mitarbeiter*innen als Multiplikatoren, da das Unternehmen die Follower seiner Mitarbeiter*innen erreicht und somit die eigene Reichweite erhöht werden kann.[212] Zudem kann ein Unternehmen über sein ehrenamtliches Engagement, Hilfsprojekte und Spendenaktionen berichten, wie es bspw. die Bayer AG in der aktuellen COVID-19-Pandemie getan hat.[213]

6.3.3 Instagram

Instagram kann besonders gut für das Employer Branding eingesetzt werden, da aufgrund der Instagram-Stories und der IGTV-Funktion das Storytelling ideal umgesetzt werden kann. So können sich Mitarbeiter*innen vorstellen und Einblicke in den Arbeitsalltag gewährt werden. Da auf dieser Plattform der visuelle Aspekt im Vordergrund steht, sind eine hohe Bildauflösung und eine ästhetische und kreative Gestaltung besonders wichtig.[214] In den Stories können Unternehmen ihre Follower Fragen stellen lassen oder selbst kurze Umfragen zu beliebigen Themen durchführen. Dadurch gestaltet sich die Kommunikation interaktiver und persönlicher.[215] Zudem kann der Standort ausgewählt sowie Hashtags hinzugefügt werden, um die Reichweite zu erhöhen.[216] Der bereits angesprochene Swipe Up-Link kann als 15-sekündige Story als Teaser dienen und auf einen ausführlichen Artikel oder eine externen Website verlinken.[217] Ein Unternehmen kann außerdem durch die Livestreaming-Funktion in den direkten Austausch mit der Zielgruppe treten. Die

---

[210] Vgl. *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012, S. 3.
[211] Vgl. *Meyer, R.*, Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit, 2014, S. 215.
[212] Vgl. *Bärmann, F.*, Social Media im Personalmanagement, 2012, S. 110.
[213] Vgl. *Twitter-Post* @BayerPresse_DE, 17.04.2020, Corona-Virus: Gegen den Schutzmasken-Mangel, https://twitter.com/BayerPresse_DE/status/1251129915405144064, 06.07.2020.
[214] Vgl. *Runkel, C.*, Employer Branding für die Logistik, 2018, S. 168 f.
[215] Vgl. *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012, S. 420.
[216] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K. P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 301.
[217] Vgl. *Meyer, R.*, Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit, 2014, S. 244.

Zuschauer haben währenddessen die Möglichkeit, in der Kommentarfunktion des Livestreams Fragen zu stellen. Dabei sollte auf gute Lichtverhältnisse und eine gute Tonqualität geachtet werden.[218] Um ein authentisches Bild aus dem Berufsalltag zu vermitteln, bietet es sich an, Takeovers zu filmen. Dabei können die Follower Einblicke in die Aufgabengebiete der Mitarbeiter*innen und in die Unternehmenskultur gewinnen. Beliebt sind zudem Karrieretipps und Interviews mit Führungskräften. Das Festhalten von After-Work-Aktivitäten oder Teambuilding-Maßnahmen eignet sich besonders gut, um den Followern die Unternehmenskultur und -atmosphäre näherzubringen.[219] Um die Kommunikation noch persönlicher zu gestalten, können Mitarbeiter*innen auch von ihren Freizeitaktivitäten oder Hobbies erzählen und diese in Bezug zu ihrem Job stellen. So begünstigt bspw. die erlernte Teamfähigkeit aus einem Vereinssport die Zusammenarbeit mit Kollegen.[220]

6.3.4 YouTube

Videos eignen sich nicht nur besonders gut für die Vermittlung von Emotionen, sondern erzeugen auf Social Media auch die höchste Resonanz.[221] Wichtig hierbei ist, dass die Inhalte authentisch und mit der tatsächlichen Unternehmenskultur im Einklang sind.[222] Auf YouTube können vor allem Schlüssel- und Engpassfunktionen eines Unternehmens zielgruppengerecht beworben werden. Dabei können Mitarbeiter*innen die konkreten Aufgaben, Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen ausführlich beschreiben.[223] Es ist besonders wichtig, dass hierbei die eigenen Mitarbeiter*innen ihren Berufsalltag und die Unternehmenskultur beschreiben, da auf diese Weise die Attraktivitätsfaktoren eines Arbeitgebers authentischer und glaubwürdiger vermittelt werden können.[224] Bei allen Video-Ideen sollten sich die Verantwortlichen daher im Voraus Gedanken darüber machen, ob der Inhalt für die Zielgruppe interessant ist, einen Mehrwert bietet, Begeisterung für das Unternehmen als Arbeitgeber erzeugt und den USP vermittelt.[225] Bei der Umsetzung sollte viel Wert auf eine gute Soundqualität gelegt werden, denn anhand von Musik kann Spannung aufgebaut und Begeisterung widergespiegelt

---

[218] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 176.
[219] Vgl. *Deglow, S./Gunkel, S.*, Wir schaffen Nähe, 2014, S. 163 f.
[220] Vgl. *Rupp, M.*, Storytelling für Unternehmen, 2016, S. 141.
[221] Vgl. *Ullah, R./Witt, M.*, Praxishandbuch Recruiting, 2015, S. 186.
[222] Vgl. *Eger, M./Frickenschmidt, S.*, Die Karrierewebsite, 2009, S. 125.
[223] Vgl. *Trost, A.*, Talent Relationship Management, 2014, S. 51.
[224] Vgl. *Wörle, C.*, Die Arbeitgebermarke McDonald's, 2014, S. 231.
[225] Vgl. *Krengel, M./Schmidt, C. M.*, Jobwahl, 2013, S. 43.

oder Erfolg angedeutet werden.[226] In der Videobeschreibung können zusätzlich Links zu den restlichen Social Media Kanälen sowie zur Unternehmenshomepage eingefügt werden.[227]

6.3.5 XING

Auch auf der Business-Plattform XING können Bilder und Videos verwendet werden, um die Stärken des Unternehmens hervorzuheben.[228] Dabei sollte sich ein Unternehmen auf die aktuellen und aussagekräftigsten Inhalte begrenzen, um die Seite übersichtlich zu gestalten.[229] Im Employer Branding ist die Qualität um einiges bedeutsamer als die Anzahl der Beiträge.[230] Da auf XING primär die Zielgruppe Professionals zu erreichen ist, sollten detaillierte Informationen zum Unternehmen und Innovationen aus der Branche veröffentlicht werden. Es empfiehlt sich besonders, Corporate Social Responsibility-Maßnahmen, karriere- und fachspezifische Themen sowie offene Stellenanzeigen zu veröffentlichen.[231]

6.3.6 LinkedIn

Analog zu dem Business Netzwerk XING bietet LinkedIn Unternehmen die Möglichkeit, sich mit Hilfe einer Karriereseite, welche bei LinkedIn in die Unternehmensseite integriert ist, als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren und mit der Zielgruppe in den direkten Kontakt zu treten. Auch hier sollten interessante Unternehmensneuigkeiten und Karrierechancen dargestellt sowie Bilder und Videos verwendet werden. Weiterhin ist die Vernetzung mit der Unternehmenshomepage sowie den restlichen Social Media-Kanälen zu empfehlen. Es sollte ein Titelbild gewählt werden, in welchem die eigenen Mitarbeiter*innen der jeweiligen Zielgruppe zu sehen sind und welches dem Corporate Design entspricht.[232] Die im vorherigen Kapitel beschriebenen Empfehlungen sind für das Employer Branding über LinkedIn gleichermaßen anwendbar, deshalb werden sie an dieser Stelle nicht nochmals separat aufgeführt.

---

[226] Vgl. *Rupp, M.*, Storytelling für Unternehmen, 2016, S. 190.
[227] Vgl. *Runkel, C.*, Employer Branding für die Logistik, 2018, S. 159.
[228] Vgl. *Meyer, R.*, Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit, 2014, S. 207
[229] Vgl. *Runkel, C.*, Employer Branding für die Logistik, 2018, S. 176.
[230] Vgl. *Rupp, M.*, Storytelling für Unternehmen, 2016, S. 16.
[231] Vgl. *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012, S. 262.
[232] Vgl. *Brickwedde, W.*, LinkedIN, 2017, S. 172 ff.

6.3.7 kununu

Durch positive Arbeitgeberbewertungen von eigenen oder ehemaligen Mitarbeiter*innen kann kununu ein sehr bedeutendes Instrument im Employer Branding darstellen.[233] Kununu kann außerdem ideal für das Monitoring verwendet werden, da das Unternehmen ein direktes Feedback bekommt und aufgrund dessen sowohl seine stärksten Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren als auch Optimierungspotentiale feststellen kann.[234] Als Titelbilder sollten Bilder aus der Fotoserie, welche im Rahmen des Kreativkonzepts aufgenommen und ausgewählt wurden, verwendet werden, um den Wiedererkennungswert sowohl auf den sozialen als auch auf den Business Netzwerken sicherzustellen.[235] Es besteht außerdem die Möglichkeit, bei neuen Bewertungen per E-Mail benachrichtigt zu werden. Damit kann ein Unternehmen zeitnah auf Bewertungen eingehen.[236] Hierbei ist es wichtig, sachlich und freundlich auf Kritik einzugehen, denn dies sagt bereits einiges über die Unternehmenskultur aus. Es empfiehlt sich, sich zunächst für die offene und ehrliche Stellungnahme zu bedanken, den persönlichen Dialog anzubieten und zu versichern, dass das Feedback ernst genommen wird. Damit können Schwächen im Unternehmen aufgedeckt, analysiert und verbessert werden. Davon profitiert intern die Unternehmenskultur und extern das Arbeitgeberimage.[237]

6.3.8 Spinnennetz-Strategie

Damit die eben erläuterten Social Media-Plattformen nicht isoliert voneinander gepflegt werden, kann ein Unternehmen die sogenannte Spinnennetz-Strategie anwenden, welche in vier Schritten alle Plattformen miteinander verknüpft und in dieser Form von der HypoVereinsbank genutzt wird.[238] Die vier Schritte sind in der nachstehenden Abbildung 7 dargestellt.

Abbildung 7: Die vier Schritte der Spinnennetz-Strategie[239]

[233] Vgl. *Reuter, N./Junge, C.*, Arbeitgeberbewertungsportale, 2017, S. 292.
[234] Vgl. *Leisenberg, M./Niemeier, W.*, Der gute Ruf im Social Web, 2015, S. 165 ff.
[235] Vgl. *Reuter, N./Junge, C.*, Arbeitgeberbewertungsportale, 2017, S. 300.
[236] Vgl. *Reuter, N./Junge, C.*, Arbeitgeberbewertungsportale, 2017, S. 294.
[237] Vgl. *Ullah, R./Witt, M.*, Praxishandbuch Recruiting, 2015, S. 108 f.
[238] Vgl. *Lehmann, M.*, Die Spinnennetz-Strategie der HypoVereinsbank, 2011, S. 96.
[239] In Anlehnung an: *Lehmann, M.*, Die Spinnennetz-Strategie der HypoVereinsbank, 2011, S. 97.

Im **ersten Schritt** geht es darum, die Karrierewebsite visuell ansprechend zu gestalten. Dabei können Mitarbeiter-Videos integriert und Bilder aus dem Kreativkonzept platziert werden.[240] Im **zweiten Schritt** sollte ein Unternehmen seine Social Media-Präsenzen auf seiner Karriereseite einbeziehen. Dabei können die Logos der jeweiligen Social Media-Plattformen im Footer der Karrierewebsite gebündelt verlinkt werden. Ebenso wichtig es, die Karrierewebsite im **dritten Schritt** auf den entsprechenden Social Media-Plattformen zu verlinken. Das bietet sich vor allem auf der Arbeitgeberbewertungsplattform kununu an. Zusätzlich können auf Twitter direkte Links zu offenen Stellenanzeigen geteilt werden und auch auf Facebook kann unter den Beiträgen der Link eingefügt werden.[241] Im **vierten Schritt** sollten alle Online-Kanäle miteinander vernetzt werden, um die höchstmögliche Reichweite zu erreichen und sowohl über rationale als auch emotionale Benefits zu informieren, um ein ganzheitliches Bild eines attraktiven Arbeitgebers zu schaffen.[242]

6.4 Social Media Guidelines

Social Media Guidelines sind interne Richtlinien für die Nutzung von Social Media im Unternehmenskontext. Dabei werden alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte über die erfolgreiche und respektvolle Kommunikation und dem Umgang mit Kritik und vertraulichen Informationen geschult.[243] In den meisten Social Media Guidelines ist zudem die Zielgruppenansprache festgelegt[244]. Außerdem hat jedes Unternehmen die Freiheit, die Richtlinien individuell zu gestalten.[245] Im Buch von Bernauer et al. wurde ein Muster für eine Social Media Guideline[246] erstellt, welches im Anhang 3 zu finden ist.

6.5 Social Media Monitoring und Erfolgsmessung

„Social Media Monitoring ist die systematische Beobachtung und Auswertung von Beiträgen auf Social Media Plattformen.“[247] Im Employer Branding dient das Social Media Monitoring der in Kapitel 6.1.1 angesprochenen Zielgruppenanalyse und der Untersuchung des Arbeitgeberimages. Für die Erfolgsmessung können

---

[240] Vgl. *Lehmann, M.*, Einblick: Die Spinnennetz-Strategie der HypoVereinsbank, 2011, S. 97.
[241] Vgl. *Reuter, N./Junge, C.*, Crossmediale Vernetzung, 2017, S. 330.
[242] Vgl. *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012. S. 415.
[243] Vgl. *Grothe, M.*, Guidelines und Schulungen, 2014, S. 188.
[244] Vgl. *Aßmann, S./Röbbeln, S.*, Social Media für Unternehmen, 2013, S. 74.
[245] Vgl. *Bärmann, F.*, Social Media im Personalmanagement, 2012, S. 213.
[246] Vgl. Bernauer, D./Hesse, G./Laick, S./Schmitz, B., Muster einer Social Media Guideline, 2011, S. 152 f.
[247] *Meyer, R.*, Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit, 2014, S. 235.

keine einheitlichen Kennzahlen festgelegt werden, da diese von den individuellen Zielen abhängig sind.[248] Dennoch gibt es einige Kennzahlen, welche mit dem Erfolg der Employer Branding Maßnahmen in Verbindung gebracht werden können. Es kann die Anzahl der Bewerbungen, welche dem Cultural Fit des Unternehmens entsprechen, betrachtet werden. Im Bewerbungsprozess kann zudem erfragt werden, über welche Kanäle die Bewerber*innen auf das Unternehmen aufmerksam geworden sind. Die Offer-Rate gibt die Anzahl der Vertragsangebote an und die Offer-Acceptance-Rate gibt Aufschluss über die tatsächlichen Einstellungen, welche wiederum das Ziel, Employer-of-Choice zu sein, darstellen. In diesem Zusammenhang ist auch die Kennzahl „Time-to-Hire" interessant, welche die Zeit von der Schaltung einer Vakanz bis zur Mitarbeitereinstellung wiedergibt.[249]

Alle vorgestellten Social Media-Plattformen bieten zudem Monitoring Tools an, welche hilfreiche Statistiken zu diversen Kennzahlen liefern. Mit Hilfe von **Instagram Analytics** kann ein Unternehmen sein Follower-Wachstum, Impressionen, Reichweite, Interaktion und den Traffic sowie Video-Aufrufe nachverfolgen[250]. **YouTube Analytics** erstellt eine Übersicht über die Performance der hochgeladenen Videos und gibt Aufschluss über die Geschlechter- und Altersverteilung sowie die geografischen Daten der Zuschauer.[251] **Facebook Insights** bereitet ebenso die Kennzahlen: Zahl der Follower, Reichweite, Personen, die darüber sprechen und Viralität grafisch auf.[252] Mit **Twitter Analytics** sieht ein Unternehmen das Engagement seiner Follower, das Wachstum der Follower, die Profilbesuche sowie Tweet-Impressionen.[253]

6.6 Erfolgsfaktoren

Die Deutsche Employer Branding Akademie führte im Jahr 2011 ein Forschungsprojekt zum Thema Arbeitgebermarkenerfolg durch. Ein Teilergebnis davon stellt ein Faktorenkreis des Arbeitgebermarkenerfolgs dar, welcher aus vier Qualitätsdimensionen besteht und wiederum neun Erfolgsfaktoren beinhaltet.[254]

---

[248] Vgl. *Bernauer, D./Hesse, G./Laick, S./Schmitz, B.*, Social-Media-Analyse und -Monitoring, 2011, S. 136.
[249] Vgl. Reif, M. K., KPIs im Recruiting und Employer Branding, 2014, S. 149 f.
[250] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 312 f.
[251] Vgl. *Weinberg, T.*, Social Media Marketing, 2012, S. 386.
[252] Vgl. *Aßmann, S./Röbbeln, S.*, Social Media für Unternehmen, 2013, S. 325.
[253] Vgl. *Grabs, A./Bannour, K.P./Vogl, E.*, Follow me! 2018, S. 408.
[254] Vgl. *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 341.

Dieses Ergebnis mit der jeweiligen Gewichtung für die Evaluation ist in Tabelle 3 dargestellt.

Qualitätsdimensionen			
Strategisch-externe Qualität	Strategisch-interne Qualität	Operativ-externe Qualität	Operativ-interne Qualität
Profil- und Differenzierungs-grad (25%)	Implementierungs-qualität (10%)	Konsistenz der Botschaft (7,5%)	Intensität des Erlebens (15%)
Glaubwürdigkeit (5%)	Akzeptanzgrad (10%)	Wahrnehmungs-intensität (7,5%)	Mitarbeiter-aktivierung (5%)
	Identifikationsgrad (15%)		

Tabelle 3: Qualitätsdimensionen und Erfolgsfaktoren einer Arbeitgebermarke[255]

Da der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf dem externen Employer Branding liegt, werden in erster Linie die externen Erfolgsfaktoren betrachtet.

Beim Profil- und Differenzierungsgrad werden die Ausprägung der Arbeitgebermarke und die daraus resultierende Abgrenzung zu anderen Arbeitgebern untersucht. Bei der Glaubwürdigkeit wird überprüft, inwiefern die externen Zielgruppen die Kommunikation des Arbeitgeberversprechens als glaubwürdig und verlässlich wahrnehmen. Wohingegen die Bewertung hinsichtlich der Konsistenz der Botschaft nicht von der Kommunikation selbst abhängt, sondern davon, inwieweit die kommunizierten Inhalte übereinstimmen und dadurch als eine einheitliche Botschaft empfunden werden. Während beim Profil- und Differenzierungsgrad gemessen wird, wie stark sich das Unternehmen aufgrund seiner Arbeitgeberpositionierung von anderen Wettbewerbern unterscheidet, gibt die Wahrnehmungsintensität an, wie sehr sich diese Arbeitgeberpositionierung aufgrund der kommunizierten Inhalte hervorhebt.[256]

[255] In Anlehnung an: *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 341.
[256] Vgl. *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2015, S. 342 ff.

7 Methodisches Vorgehensmodell

„Empirische Sozialforschung kann zunächst als eine Sammlung von Techniken und Methoden zur korrekten Durchführung der wissenschaftlichen Untersuchung menschlichen Verhaltens und gesellschaftlicher Phänomene gesehen werden.“[257] Dabei wird zwischen drei grundsätzlichen Datenerhebungsmethoden unterschieden: Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse. Diese lassen sich in die quantitative und qualitative Forschung einteilen. Repräsentative Umfragen und Beobachtungen zählen zu der quantitativen Forschung.[258] Experteninterviews und Gruppendiskussionen stellen hingegen qualitative Datenerhebungsmethoden dar.[259]

7.1 Forschungsfragen

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, folgende Forschungsfrage zu beantworten:

Welche Erfolgsfaktoren sind maßgeblich für ein gelungenes Employer Branding über Social Media?

Folgende Unterfragen sollen helfen, die Forschungsfrage zu beantworten:

(1) Welche Social Media-Kanäle sind für das externe Employer Branding relevant?

(2) Inwiefern müssen die Inhalte an die jeweilige Social Media-Plattform angepasst werden?

(3) Wie kann ein Unternehmen seine Employer Value Proposition authentisch über Social Media vermitteln?

(4) Welche Bedeutung hat das Employer Branding für den Unternehmenserfolg?

In Kapitel 6.6 wurden bereits einige Erfolgsfaktoren für das Employer Branding vorgestellt. Die genannten Fragen sollen jedoch helfen, Erfolgsfaktoren konkret für die Social Media-Nutzung zu ermitteln. Ausgehend von den Unterfragen wurden mit Hilfe der Literaturrecherche die Plattform-Strategie (Kapitel 6.1.2), die Content-Strategie (Kapitel 6.2.2) und die Authentizität (Kapitel 6.1.4) als Erfolgsfaktoren ausgemacht. Um die Forschungsfragen vollumfänglich beantworten zu können, wurde zusätzlich eine empirische Forschung durchgeführt.

---

[257] *Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2018, S. 1.
[258] Vgl. *Atteslander, P.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2008, S. 5.
[259] Vgl. *Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2018, S. 295.

7.2 Auswahl der Methode und der Teilnehmenden

In der vorliegenden Arbeit wurde die qualitative Forschungsmethode in Form von Experteninterviews gewählt. Bei Expert*innen handelt es sich dabei um Personen, „die über ein besonderes Wissen verfügen“[260]. Dieses Wissen kann sich auf ein Unternehmen und dessen Arbeitsweisen, Aufgaben und Methoden beziehen. Um eine Person als Expert*in bezeichnen zu können, muss sie im direkten Zusammenhang zu diesen Themen stehen und eine entsprechende Position im Unternehmen innehalten.[261] Diese Methode wurde gewählt, da das Thema Employer Branding über Social Media relativ neu und dementsprechend wenig erforscht ist. Quantitative Erhebungsmethoden wären zu standardisiert gewesen, um das komplexe Forschungsproblem im vollen Umfang untersuchen und Interpretationen zulassen zu können.[262] Außerdem sollte der Forschungsgegenstand aus Unternehmenssicht betrachtet werden. Mit Hilfe von Interviews können zielgerichtete Fragen gestellt werden, um das gewünschte Wissen erschließen zu können[263]. Um die Validität der Forschung gewährleisten und die Ergebnisse entsprechend interpretieren zu können, ist neben einer ausführlichen Auswertung ein Fragebogen zu erstellen.[264] Mit Hilfe eines Fragebogens werden die Themenbereiche, die während des Interviews behandelt werden sollen, abgegrenzt und die Anzahl sowie Reihenfolge der Fragen definiert.[265] Davon ausgehend findet eine Unterteilung in „wenig strukturierte“, „teilstrukturierte“ und „stark strukturierte“[266] Befragungen statt. Diese können sowohl mündlich als auch schriftlich durchgeführt werden.[267] Hierbei wurde das mündliche, teilstrukturierte Interview ausgewählt. Dabei werden im Vorfeld Fragen formuliert, die nicht in einer festgelegten Reihenfolge gestellt werden müssen. Am Ende des Interviews müssen jedoch alle Fragen beantwortet sein.[268] Die Grundlage für ein teilstrukturiertes Experteninterview stellt ein Interviewleitfaden dar[269], welcher in Anhang 4 zu finden ist. Leitfadeninterviews geben dem Interviewer zusätzlich die Möglichkeit, während der

---

[260] *Gläser, J./Laudel, G.*, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 11.
[261] Vgl. *Gläser, J./Laudel, G.*, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 11.
[262] Vgl. *Gläser, J./Laudel, G.*, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 25.
[263] Vgl. *Atteslander, P.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2008, S. 102.
[264] Vgl. *Atteslander, P.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2008, S. 121.
[265] Vgl. *Atteslander, P.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2008, S. 125.
[266] *Atteslander, P.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2008, S. 123.
[267] Vgl. *Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2018, S. 293.
[268] Vgl. *Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2018, S. 295.
[269] Vgl. *Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2018, S. 295.

Befragung Rückfragen zu stellen.[270] Darüber hinaus eignet sich das leitfadengestützte Experteninterview besonders gut, um den Forschungsgegenstand zu untersuchen, da mehrere Themenblöcke behandelt werden, die aus dem Ziel, die Forschungsfragen zu beantworten, abgeleitet werden.[271]

Da die vorliegende Arbeit das Employer Branding über Social Media-Plattformen konkret für Unternehmen in Deutschland untersucht, wurde die Stichprobe auf Unternehmen eingegrenzt, die ihren Hauptsitz in Deutschland haben. Um verschiedene Erfahrungen, Vorgehensweisen und Expertisen erschließen zu können und dementsprechend ein breites Bild über den Forschungsgegenstand zu erfassen, wurde versucht, Interviewpartner*innen aus möglichst vielen unterschiedlichen Branchen zu gewinnen. Da für die ausgewählte Datenerhebungsmethode Expertenwissen benötigt wird, wurden Personen angefragt, die in der Employer Branding-Abteilung ihres Unternehmens arbeiten oder im Bereich Human Resources damit involviert sind[272]. Der Großteil der Interviews wurde mit Großkonzernen geführt, die über eine eigene Employer Branding-Abteilung verfügen, welche die Employer Branding-Aktivitäten auf den verschiedenen Social Media Kanälen planen, koordinieren und verantworten. Der Fokus auf Großkonzerne liegt darin begründet, dass die eigenen Recherchen der Autorin dieser Arbeit ergaben, dass die meisten mittelständischen Unternehmen keine dedizierten Karriereprofile auf Social Media führen. Dementsprechend wurde die Stichprobe mit Hinblick darauf von vornherein eingegrenzt. Bei Vorgesprächen mit einigen mittelständischen Unternehmen stellte die Autorin dieser Arbeit zusätzlich fest, dass noch keine Employer Branding-Strategie in dem Umfang, wie sie in dieser Arbeit behandelt wird, eingesetzt wird. Ein weiterer Aspekt, der bei der Auswahl potentieller Interviewpartner*innen beachtet werden muss ist die Verfügbarkeit der Experten[273]. Bei den Interviewanfragen gaben viele Unternehmen an, dass sie wissenschaftliche Arbeiten grundsätzlich unterstützen, aber aus Kapazitätsgründen, welche der aktuellen COVID19-Pandemie geschuldet sind, nicht teilnehmen können.

Insgesamt wurden zwölf Interviews mit Experten*innen aus neun unterschiedlichen Branchen geführt, welche im Anhang 5 aufgelistet sind.

---

[270] Vgl. *Gläser, J./Laudel, G.*, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 42.
[271] Vgl. *Gläser, J./Laudel, G.*, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 111.
[272] Vgl. *Gläser, J./Laudel, G.*, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 117.
[273] Vgl. *Gläser, J./Laudel, G.*, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 117.

7.3 Fragebogendesign

Wie bereits im vorherigen Kapitel erläutert, wurde ein leitfadengestütztes Experten-interview geführt. Dieses beinhaltete zehn offene Fragen, welche in vier Themen-blöcke gegliedert und im Anhang 4 zu finden sind. Um die Forschungsfrage im vollen Umfang beantworten zu können, wurden die Themenblöcke aus den Unter-fragen (Kapitel 7.1) abgeleitet. Der erste Themenblock „Bedeutung von Employer Branding für den Unternehmenserfolg“ soll helfen, die vierte Unterfrage[274] zu beantworten. Der zweite Themenblock „Plattform-Strategie“ bezieht sich auf die erste Unterfrage[275]. Der dritte Themenblock „Content-Strategie“ soll Antworten auf die zweite[276] und dritte[277] Unterfrage liefern. Für den Einstieg eignete sich die Frage nach den Zielen und der Bedeutung des Employer Brandings. Der Hauptteil fokussierte sich auf die Plattform- und Content-Strategie, welche den Schwerpunkt des Forschungsgegenstands ausmacht. Damit sollte sichergestellt werden, dass die Expert*innen ausreichend Zeit haben, diese Fragen ausführlich beantworten zu können. Zum Ende des Interviews wurde nach kommenden Trends gefragt, um einen Ausblick zu geben und das Interview abzurunden. Der Fragebogen wurde so konzipiert, dass die Interviews eine Dauer von ca. 20 Minuten haben, um den potentiellen Interviewpartner*innen im Voraus einen zeitlichen Rahmen nennen zu können, welcher nicht zu viel Arbeitszeit in Anspruch nimmt.

7.4 Durchführung

Die Experten wurden telefonisch oder per Mail kontaktiert. Dabei wurde das Thema sowie die Zielsetzung dieser Arbeit kurz beschrieben und versichert, dass die Daten anonymisiert werden. Zusätzlich wurde vorab der Fragebogen verschickt, damit die Interviewpartner einschätzen konnten, auf welchen Themengebieten der Schwer-punkt der Befragung liegt. In Anhang 6 ist ein solcher E-Mail-Entwurf beispielhaft zu finden. Aufgrund der aktuellen Situation wurden alle Interviews telefonisch ge-führt. Zu Anfang des Interviews wurde von allen teilnehmenden Expert*innen die Erlaubnis zur Aufzeichnung des Interviews eingeholt. Da alle Interviewpartner*innen ihre Zustimmung gaben, sind alle Transkripte im Anhang 7-18 zu finden. Die Daten wurden auf Wunsch der Interviewpartner*innen

[274] Welche Bedeutung hat das Employer Branding für den Unternehmenserfolg?
[275] Welche Social Media-Kanäle sind für das externe Employer Branding relevant?
[276] Inwiefern müssen die Inhalte an die jeweilige Social Media-Plattform angepasst werden?
[277] Wie kann ein Unternehmen seine Employer Value Proposition authentisch über Social Media vermitteln?

anonymisiert, da sonst die Interviews nicht in diesem Umfang und dieser Tiefe möglich gewesen wären. Die Interviews wurden auf Basis des Interviewleitfadens (Anhang 4) geführt.

7.5 Analyse und Auswertung

Bei der vorgestellten Datenerhebungsmethode stellen die Transkripte der Experteninterviews die auszuwertenden Rohdaten dar.[278] Die Schwierigkeit der qualitativen Auswertungsmethoden ist das „unscharfe […] Datenmaterial […], das auch schwer interpretierbare, irrelevante und widersprüchliche Informationen enthalten kann.“[279] Für die Auswertung wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt.[280] Dabei sind „drei Grundformen der Interpretation differenzierbar: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung.“[281] Da mit Hilfe der Analyse die relevanten Informationen entnommen und letztendlich für die Interpretation weiterverwendet werden sollen, wurde die Form der Strukturierung gewählt.[282] Um die Informationen reduzieren und ordnen zu können, werden bei der qualitativen Inhaltsanalyse zusätzlich Kategorien gebildet.[283] Hierbei wird zwischen einer induktiven Kategorienbildung und einer deduktiven Kategorienanwendung unterschieden.[284] Aufgrund der Forschungsfrage und den bereits definierten Themenblöcken, wurde die deduktive Kategorienanwendung gewählt, bei welcher „das Hauptkategoriensystem vorab festgelegt wird“[285]. Diese Methode wird bei allen vier Strukturierungsformen angewandt. Es wird zwischen einer formalen, inhaltlichen, typisierenden und skalierenden Strukturierung unter-schieden.[286] In dieser Arbeit wurde die inhaltliche Strukturierung gewählt. Dabei ist das Ziel, „bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“[287]. Die relevanten Informationen werden mit Hilfe der zuvor festgelegten Kategorien herausgefiltert.[288] Hierbei ist es wichtig, dass die Kategorien aus den Forschungsfragen abgeleitet und theoretisch belegt werden. Davon ausgehend ist ein Kodierleitfaden zu erstellen, welches die Kategorienbezeichnung und -definition sowie Ankerbeispiele enthält. Falls es Schwierigkeiten

---

[278] Vgl. *Gläser, J./Laudel, G.*, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 43.
[279] *Gläser, J./Laudel, G.*, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 43.
[280] Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 17.
[281] *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 67.
[282] Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 17. 67.
[283] Vgl. *Gläser, J./Laudel, G.*, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 46.
[284] Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 68.
[285] Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 68.
[286] Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 68.
[287] *Mayring,* P., Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 103.
[288] Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 103.

bei der Abgrenzung der einzelnen Kategorien gibt, können zusätzlich Kodierregeln definiert werden.[289]

Mit Hilfe der Kategoriendefinition wird genau festgelegt, welche Informationen aus den Interviews welcher Kategorie zugeordnet werden müssen. Ankerbeispiele stellen konkrete Informationen aus den Interviews in Form von wörtlichen Zitaten dar. Sie fungieren als Beispiele je Kategorie.[290]

Ausgehend von den Forschungsfragen, wurden sechs Hauptkategorien und fünf Unterkategorien gebildet, welche im Kodierleitfaden (Anhang 19) definiert und mit Ankerbeispielen aus den Experteninterviews ergänzt wurden. Das weitere Analysevorgehen sieht nun eine Zusammenfassung der entnommenen Daten pro Unter- und Hauptkategorie vor[291]. Nachfolgend werden die Zusammenfassungen der Kategorien mit einzelnen prägnanten Ankerbeispielen gestützt.

Die **Bedeutung von Employer Branding** wurde von allen Expert*innen als hoch eingeschätzt, da eine direkte Verbindung mit dem Unternehmenserfolg vorhanden ist. „Je besser qualifizierte Mitarbeiter und Talente ich im Unternehmen habe, desto besser sind meine Chancen, den Unternehmenserfolg zu steigern.“[292] Es wurde ersichtlich, dass Employer Branding maßgeblich dazu beiträgt, die richtigen Talente zu gewinnen, an das Unternehmen zu binden und die individuellen Unternehmensziele zu erreichen. Ein Experte beschrieb diesen Zusammenhang folgendermaßen: „Das Unternehmensziel ist das Patientenwohl. Und wenn wir sagen wir wollen Innovation im Bereich Dialyse vorantreiben, dann brauchen wir die richtigen Talente […].“[293] Zusätzlich lässt sich eine indirekte Verbindung zwischen einer positiven Arbeitgebermarke und dem Absatz erkennen, denn „Menschen kaufen lieber Produkte von Unternehmen, welche in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen werden.“[294]

Hinsichtlich der **Zielsetzung des Employer Brandings** stimmten die Antworten der Experten überein. Intern möchten sie „eine Mitarbeiterbindung und eine Identifikation mit uns als Arbeitgeber schaffen.“[295] „Nach außen möchten wir vor

[289] Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 97.
[290] Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 97.
[291] Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 103.
[292] Transkript Interview C, Z. 21-23.
[293] Transkript Interview F, Z. 6-9.
[294] Transkript Interview C, Z. 18-19.
[295] Transkript Interview G, Z. 6-7.

allem in Hinblick auf dem War for Talents neue Talente gewinnen und eine gewisse Öffentlichkeitswirksamkeit erreichen.“[296] Bei den Expert*innen steht daher die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Vordergrund, „um letztendlich qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.“[297] „Dabei möchten wir zunächst ein authentisches Arbeitgeberprofil entwickeln, um uns vom Wettbewerb abzuheben.“[298]

Bei den Expert*innen herrscht Konsens darüber, dass die **Erfolgsmessung** im Hinblick auf das Employer Branding sehr schwierig ist. „Viele Employer Branding-Maßnahmen wirken sich erst langfristig aus, daher ist es schwierig, den konkreten Anteil am Unternehmenserfolg festzumachen.“[299] Dennoch gaben die Experten an, dass der Erfolg einzelner Social Media-Beiträge wiederum sehr gut messbar sei. „Wenn wir auf Social Media unsere Website verlinken, dann hinterlegen wir einen Kampagnen-Link und können über Google Analytics auswerten, wie viele Personen über bspw. diese Social Media Anzeige auf unsere Website gekommen sind und können diese Click Rate reporten.“[300] „Auf Social Media verfolgen wir die Followerzahl und wie erfolgreich die einzelnen Posts sind.“[301] Weiterhin schauen sich viele der befragten Unternehmen in diesem Zusammenhang Recruiting KPIs wie bspw. „die Anzahl der Bewerbungen, die Einstellungsquote, die Anzahl der Quality Bewerbungen, also Bewerbungen mit einem hohen Cultural Fit“[302] sowie „klassische Studien wie die von trendence und Universum“[303] an.

Durch die Experteninterviews wurde der hohe **Stellenwert von Social Media** innerhalb der Employer Branding-Strategie der befragten Unternehmen deutlich. Die Expert*innen betonten vor allem die Wichtigkeit von Social Media in der aktuellen Situation. „Vor allem seit der Corona-Krise ist Social Media immer wichtiger geworden, da der persönliche Kontakt wegfällt und Offline-Maßnahmen wie z.B. Banner oder Werbeplakate weniger wahrgenommen werden.“[304] Weiterhin schätzen die Expert*innen an Social Media, dass sie „einen großen Freiheitsgrad

[296] Transkript Interview C, Z. 4-6.
[297] Transkript Interview A, Z. 3-4.
[298] Transkript Interview G, Z. 3-4.
[299] Transkript Interview F, Z. 32-33.
[300] Transkript Interview H, Z. 38-41.
[301] Transkript Interview F, Z. 26-27.
[302] Transkript Interview J, Z. 8-10.
[303] Transkript Interview B, Z. 24.
[304] Transkript Interview K, Z. 14-16.

hinsichtlich der Interaktion mit der Zielgruppe und der Gestaltung der Beiträge“[305] haben.

Die **Plattform-Strategie** beinhaltet die relevanten Social Media-Plattformen und zeigt auf, nach welchen Kriterien diese ausgewählt werden. Dabei betonten alle Expert*innen die Relevanz darin, die Auswahl der Social Media-Plattformen nach den Zielgruppen auszurichten. „Deshalb schauen wir auf welchen Plattformen die Zielgruppe am meisten Zeit verbringt und auf welchen Plattformen sie am liebsten interagieren.“[306] Die Mehrheit der befragten Unternehmen sind tatsächlich auf allen Social Media-Plattformen aktiv, die in Kapitel 5.2 und 5.3 vorgestellt wurden. Zusätzlich nutzen einige Unternehmen bereits TikTok, „da um diese Plattform aktuell ein großer Hype besteht“[307]. Auffallend war jedoch, dass eine klare Priorisierung der Kanäle stattfindet. Der „Fokus liegt auf Instagram und LinkedIn.“[308] „Bei Twitter und XING haben wir das Gefühl, dass die Attraktivität etwas zurückgeht.“[309] „Auch der Facebook-Hype nimmt ab.“[310] Des Weiteren sind sich die Expert*innen darüber einig, welche Zielgruppen sie auf welchen Social Media-Plattformen am besten erreichen können. „Auf XING und LinkedIn erreichen wir die Professionals sehr gut, auf Facebook ist die Zielgruppe eher breiter, auch Fachkräfte sind in unserer großen Followerschaft. Instagram nutzen wir, um Schüler und Studenten zu erreichen.“[311] „Und YouTube nutzen wir für die Videoeinbindung.“[312]

Die **Content-Strategie** umfasst hingegen Ideen und Formate, welche auf den unterschiedlichen Plattformen geteilt werden und zeigt auf, wie sich die Inhalte auf den einzelnen Plattformen unterscheiden. Die Expert*innen trennen dabei ganz klar den Content auf den sozialen und Business Netzwerken. „Generell müssen die Inhalte zielgruppenspezifisch gestaltet sein.“[313] „Auf LinkedIn erwartet die Zielgruppe einen deutlich formelleren Text und professionelleres Auftreten als auf Instagram.“[314] „Wenn ich auf Instagram bin, sollte ich auch Emojis und Hashtags benutzen und Stories posten, und keine Pressemitteilung teilen.“[315] „Auf Instagram

[305] Transkript Interview J, Z. 19-20.
[306] Transkript Interview F, Z. 69-70.
[307] Transkript Interview L, Z. 30-31.
[308] Transkript Interview A, Z. 21-22.
[309] Transkript Interview A, Z. 20-21.
[310] Transkript Interview C, Z. 52-53.
[311] Transkript Interview B, Z. 43-46.
[312] Transkript Interview J, Z. 28.
[313] Transkript Interview C, Z. 81-82.
[314] Transkript Interview E, Z. 63-64.
[315] Transkript Interview F, Z. 137-139.

und Facebook liegt der Fokus auf zwischenmenschlichen und kulturellen Themen.“[316] Die Expert*innen wollen auf Facebook und Instagram einen authentischen Einblick in den Arbeitsalltag und in die Unternehmenskultur geben und zeigen daher Onboarding-Veranstaltungen oder interne Events. Der Fokus liegt auf dem „persönlichen Content, der die junge Zielgruppe anspricht, bspw. Informationen über Mitarbeiter und ihren Arbeitsalltag, sogenannte Takeover[317]. In diesem Zusammenhang stellte sich heraus, dass die Bilder und Videos immer wichtiger werden. „User wollen keine langen Texte mehr lesen, aussagekräftige Bilder und Videos mit einer kurzen Bildunterschrift sind zielführender“[318]. „Daher ist auf Instagram hochwertiges Bildmaterial besonders wichtig.“[319] Auch hinsichtlich der Zielgruppenansprache haben die Expert*innen klare Richtlinien. „Auf den sozialen Netzwerken, bei welchen wir hauptsächlich Praktikanten und Werkstudenten ansprechen, duzen wir, Akademiker, Fach- und Führungskräfte siezen wir“[320]. Viele der befragten Unternehmen haben auf Instagram und LinkedIn „einen internationalen Kanal, und kommunizieren auf Englisch.“[321] Nach Angaben der Expert*innen unterscheiden sich die Inhalte auf XING und LinkedIn erheblich im Vergleich zu den sozialen Netzwerken. „Als Business Netzwerk müssen die Beiträge dort einen stärkeren Bezug zum Unternehmen und mehr Tiefe haben.“[322] „Auf XING und LinkedIn promoten wir offene Stellenanzeigen oder Einstiegs-programme, die wir mit einem Link verknüpfen, damit die User direkt auf die Landing-Page gelangen und sich für das Programm bewerben können.“[323] Die Expert*innen gaben an, dass unabhängig von der Art des Inhaltes, alle Beiträge einen Mehrwert für die Zielgruppe liefern müssen.

Zusätzlich herrscht ein Konsens darüber, dass die **beliebtesten Beiträge** die sind, bei welchen die Mitarbeiter*innen gezeigt werden und über ihre Erfahrungen und Aufgaben berichten. Ebenso interessant sind „Einblicke in den Arbeitsalltag und in Projekte oder Statements von unseren Top-Führungskräften, unserem Vorstand“[324]. „Aber wir merken auch immer mehr, dass von Unternehmen erwartet wird, dass sie sich zu aktuellen gesellschaftlichen Themen äußern.“[325] „Aktuell bekommen

[316] Transkript Interview E, Z. 46-47.
[317] Transkript Interview A, Z. 25-27.
[318] Transkript Interview K, Z. 58-59.
[319] Transkript Interview F, Z. 87-88.
[320] Transkript Interview K, Z. 29-31.
[321] Transkript Interview F, Z. 75.
[322] Transkript Interview F, Z. 84-85.
[323] Transkript Interview L, Z. 41-44.
[324] Transkript Interview B, Z. 57-58.
[325] Transkript Interview K, Z. 37-39.

Beiträge über die Themen Diversity und Corporate Social Responsibility“[326] eine hohe Resonanz.

Während den Interviews betonten die Expert*innen im Hinblick auf die Nutzung von Social Media immer wieder die Wichtigkeit der **Authentizität**. Es muss die tatsächliche Unternehmensrealität gezeigt werden. „Die Ehrlichkeit spielt zudem eine sehr große Rolle. Es sollte nicht alles beschönigt werden und selbstlobend sein.“[327] „Um die Authentizität zu gewährleisten, sollten die eigenen Mitarbeiter aktiv in die Social Media-Aktivitäten involviert werden.“[328] Außerdem betonten die Expert*innen, dass es wichtig sei, dass die Social Media-Verantwortlichen die jeweiligen Plattformen auch privat nutzen. „Wenn man nur in Bezug auf das Employer Branding Berührungspunkte mit den Kanälen hat, wird es schwierig diese auch authentisch zu nutzen.“[329] Ein Experte gab hinsichtlich der Authentizität den Ratschlag, „das Ganze eher als Kommunikation und als Dialog zu leben und nicht als Werbung.“[330]

Bezüglich des oft angesprochenen **Mitarbeiter Involvements** gaben viele Expert*innen an, dass sie aktiv auf ihre Mitarbeiter*innen zugehen und sie fragen, ob sie sich auf den Karriereprofilen präsentieren und über den Arbeitsalltag und die eigenen Erfahrungen berichten möchten. Sie haben „ein sehr gutes Netzwerk an Mitarbeitern im Unternehmen und wissen auch, in welchen Bereichen interessante Stories und Personen zu finden sind.“[331] Einige Expert*innen berichteten aber auch, dass viele Mitarbeiter*innen proaktiv mit Ideen auf sie zukommen und sich einbringen möchten. Es werden den Mitarbeiter*innen Smartphones zur Verfügung gestellt, „damit sie ihren Arbeitsalltag oder Geschäftsreisen dokumentieren oder aus dem Home-Office Einblicke geben können.“[332]

Unter der Kategorie **Erfolgsfaktoren** werden Empfehlungen und Faktoren, die zur Zielerreichung und einem erfolgreichen Employer Branding über Social Media maßgeblich sind, verstanden. Die Faktoren, welche am häufigsten von den befragten Expert*innen genannt wurden sind „die Authentizität, Ehrlichkeit, der Dialog, Kommunikation auf Augenhöhe und die Einbeziehung der eigenen

[326] Transkript Interview L, Z. 49-50.
[327] Transkript Interview A, Z. 36-37.
[328] Transkript Interview C, Z. 103-105.
[329] Transkript Interview F, Z. 140-142.
[330] Transkript Interview B, Z. 61-62.
[331] Transkript Interview B, Z. 72-74.
[332] Transkript Interview F, Z. 118-120.

Mitarbeiter*innen, um dem Unternehmen ein Gesicht zu geben.“[333] Zusätzlich wurde die Kenntnis über die eigene Zielgruppe, ihre Bedürfnisse, Interessengebiete sowie ihr Mediennutzungsverhalten betont. „Es ist sehr wichtig die eigene Zielgruppe genau zu definieren, analysieren und zu kennen, damit man weiß wen man ansprechen und wie man mit ihm kommunizieren muss.“[334] Dadurch, dass der Dialog einen Erfolgsfaktor darstellt, bemühen sich alle befragten Expert*innen auf Social Media Fragen zu beantworten und auf Kommentare einzugehen. Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, „ist es wichtig, die Unternehmenswerte zu vermitteln. Dabei ist es wichtig, ein einheitliches und stimmiges Bild zu erzeugen.“[335] „Auch der Einsatz von Bildern und Videos ist besonders wichtig, um Emotionen auslösen zu können.“[336] Ein Experte wies ebenfalls darauf hin, dass „keine endlos langen internen Abstimmungsschleifen vorherrschen [sollten] […] sonst ist der Arbeitsaufwand größer als der Nutzen […].“[337] Obwohl die Social Media-Verantwortlichkeiten bei allen Expert*innen in einem Team liegen, wurde darauf aufmerksam gemacht, dass „eine enge Zusammenarbeit zwischen der Personal-, Marketing- und Kommunikationsabteilung“[338] sehr wichtig ist. Weiterhin wurde die Wichtigkeit einer langfristigen und gut durchdachten, nachhaltigen Employer Branding-Strategie, die Regelmäßigkeit und Vielfalt betont. „Eine gewisse Regelmäßigkeit, die Nutzung mehrerer Kanäle und die Vielfalt der Inhalte sind sehr wichtig, um möglichst viele Zielgruppen abzudecken.“[339]

Im Hinblick auf **zukünftige Trends** im Bereich Employer Branding waren sich alle Expert*innen darüber einig, dass Social Media in Zukunft noch weiter an Relevanz gewinnen wird. „Social Media wird im Employer Branding immer mehr zum Standard, weil Kandidaten im Bewerbungsprozess voraussetzen, dass Unternehmen Social Media Präsenzen haben und dort karriere- und personal-spezifische Themen teilen.“[340] Bezüglich der sozialen und Business Netzwerke kristallisierte sich nach Einschätzungen der Experten ein eindeutiger Trend heraus. „Ich glaube, dass Facebook im Employer Branding immer weniger an Relevanz

[333] Transkript Interview G, Z. 74-76.
[334] Transkript Interview H, Z. 102-104.
[335] Transkript Interview I, Z. 54-56.
[336] Transkript Interview J, Z. 67-68.
[337] Transkript Interview F, Z. 146-150.
[338] Transkript Interview J, Z. 64-65.
[339] Transkript Interview C, Z. 102-103.
[340] Transkript Interview F, Z. 156-158.

gewinnen wird, wohingegen Instagram dafür immer wichtiger wird.“[341] „Wobei ich die Bedeutung von LinkedIn in der Zukunft als wesentlich höher einschätze als von XING“[342]. Hinsichtlich der Plattformen wurde TikTok oft genannt. Jedoch können die Expert*innen die zukünftige Relevanz dieser Plattform schwer einschätzen und haben noch keine endgültige Entscheidung darüber getroffen, ob sie TikTok in Zukunft für ihr Employer Branding nutzen werden oder nicht. Nur ein Experte gab an, TikTok werde bereits für das Employer Branding genutzt, da aktuell ein Hype diesbezüglich besteht und über diese Plattform vor allem Schüler*innen erreicht werden können. Darüber hinaus waren sich die Expert*innen darüber einig, dass aufgrund der aktuellen COVID19-Pandemie, welche die Bedeutung von Social Media zusätzlich bestärkt, neue digitale Formate in Zukunft wichtig sein werden, um mit der Zielgruppe in Kontakt zu bleiben und seine Präsenz und Bekanntheit auszubauen. „Ein klarer Trend ist weiterhin die Digitalisierung, dass man bspw. virtuell durch Büroräume geführt wird.“[343] „Ich kann mir vorstellen, dass wir in Richtung Virtual Reality zukünftig mehr sehen werden.“[344] „Employer Branding wird denke ich auch in Themengebiete wie Künstliche Intelligenz oder Diversity wichtig werden, weil alles Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke hat.“[345] Anhand der Aussagen der Experten wurde deutlich, dass Offline-Maßnahmen im Zeitalter der Digitalisierung immer mehr an Bedeutung verlieren, wohingegen das Thema Mitarbeiter als Markenbotschafter für die Unternehmen weiterhin wichtig ist. „Wie die Mitarbeiter in ihrem persönlichen Netzwerk und privaten Umfeld das Unternehmen nach außen vertreten bleibt sehr relevant.“[346] Mitarbeitermeinungen und -erfahrungen werden von außen als sehr authentisch wahrgenommen. In diesem Zusammenhang wurde des Öfteren die Wichtigkeit von Arbeitgeberbewertungs-portalen wie bspw. kununu und glassdoor genannt: „Die Bedeutung von Arbeitgeberbewertungsportalen nimmt aus meiner Sicht immer mehr zu.“[347] Ein weiterer Trend, welcher sich aus den Antworten der Experten erschloss, ist die Internationalität. Viele Expert*innen gaben an, auf Instagram und LinkedIn hauptsächlich Beiträge in englischer Sprache zu verfassen.

[341] Transkript Interview J, Z. 69-70.
[342] Transkript Interview C, Z. 49-51.
[343] Transkript Interview C, Z. 108-109
[344] Transkript Interview B, Z. 95-96.
[345] Transkript Interview I, Z. 62-64.
[346] Transkript Interview C, Z. 36-38.
[347] Transkript Interview C, Z. 60-62.

7.6 Interpretation der Ergebnisse

Nachdem die Experteninterviews ausgewertet wurden, sollen nun die gewonnenen Ergebnisse interpretiert werden, sodass die Forschungsfrage in Verbindung mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche vollumfänglich beantwortet werden kann. Wie in Kapitel 7.1 bereits dargestellt, wurden vier Unterfragen abgeleitet, um den Forschungsgegenstand ausführlich untersuchen zu können. Nachfolgend werden die Unterfragen mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse aus der empirischen Forschung und der Literaturrecherche beantwortet, um letztendlich die maßgeblichen Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Employer Branding über Social Media feststellen und zusammenfassen zu können.

Um die Frage **„Welche Social Media-Kanäle sind für das externe Employer Branding relevant?“** beantworten zu können, muss zunächst mit Hilfe der Social Media-Analyse, welche in Kapitel 6.1.1 vorgestellt wurde, ermittelt werden, auf welchen Plattformen die jeweilige Zielgruppe aktiv ist und am meisten interagiert. Die befragten Expert*innen gaben zudem auch an, dass bei der Auswahl der Social Media-Plattformen die Zielgruppe der entscheidende Faktor ist. Damit ein Unternehmen seine Zielgruppe genau definieren und abgrenzen kann, sollte eine Zielgruppenanalyse (Kapitel 4.5.1) durchgeführt werden. Dabei ist es sinnvoll, die Zielgruppe in Hochschulabsolventen, Young Professionals und Professionals und nach Generationen einzustufen. Nach dieser Abstufung kann eine sehr genaue Zuordnung der Zielgruppen zu den jeweiligen Plattformen erfolgen.

Die Expert*innen waren sich darüber einig, dass auf den Business Netzwerken XING und LinkedIn am besten die Professionals, auf Instagram Schüler*innen und Studenten und auf Facebook die Generation Y erreicht werden können. Die vorgestellten Statistiken aus Kapitel 5.2 bestätigen diese Einteilung und zeigen zusätzlich die geringen Nutzerzahlen auf Twitter auf. Die sinkende Relevanz von Twitter für das Employer Branding wurde auch in den Experteninterviews bestätigt. Hinsichtlich der hohen Bedeutung der Arbeitgeberbewertungsportale decken sich auch hier die Meinungen der Expert*innen mit den Erkenntnissen aus der BITKOM-Studie aus dem Jahr 2018 (Kapitel 5.4), welche ergab, dass sich jeder dritte Internetnutzer vorab über einen potentiellen Arbeitgeber informiert. Aus diesem Grund ist es ratsam, dass Unternehmen auf kununu mit einem Employer Branding Profil (Kapitel 5.4) aktiv sind und auf Bewertungen sowie Kritik

eingehen. Wie in Kapitel 6.3.8 dargestellt wurde, empfiehlt es sich, die jeweiligen Social Media-Plattformen miteinander zu vernetzen, um eine möglichst hohe Reichweite zu erlangen. Die meisten Expert*innen gaben an, dass sie auf Facebook, Instagram, YouTube, XING, LinkedIn und kununu karrierespezifische Unternehmensprofile pflegen, jedoch eine Priorisierung dieser Kanäle vorliegt. Die Auswertung ergab, dass der Fokus auf Instagram und LinkedIn liegt, da die User auf diesen Kanälen am liebsten interagieren und die meiste Zeit verbringen. Die restlichen Kanäle sind nachgelagert. Zudem wurde ein Trend hinsichtlich der sinkenden Relevanz von XING und Facebook deutlich. Basierend auf den Erkenntnissen aus diversen Statistiken und den Experteninterviews kann eine klare Empfehlung für die Nutzung von Instagram, LinkedIn, kununu und YouTube für die Videoeinbindung ausgesprochen werden. In Kapitel 6.1.2 wurde allerdings betont, dass die Plattform-Strategie in regelmäßigen Abständen überprüft werden soll, um sicherzugehen, dass die Zielgruppe die jeweiligen Plattformen weiterhin aktiv nutzt. Außerdem ist Social Media sehr schnelllebig, es kommen zügig neue Plattformen hinzu und bestehende Plattformen können genauso rasant an Relevanz verlieren bzw. gewinnen.

Nachdem die Plattform-Strategie definiert wurde, muss ein Unternehmen seine Content-Strategie festlegen. Dabei stellt sich folgende Frage: **„Inwiefern müssen die Inhalte an die jeweilige Social Media-Plattform angepasst werden?“**

In Kapitel 6.2.2 wurden die Bedeutung und Vielfalt des möglichen Contents der jeweiligen Beiträge betont. Da sich auf den unterschiedlichen Plattformen verschiedene Zielgruppen aufhalten, sollte der Content an die jeweils zu bespielenden Plattformen angepasst werden. Auf diese Weise kann den jeweiligen Erwartungen und Interessen der einzelnen Zielgruppen in den jeweiligen Netzwerken am Ehesten entsprochen werden. Es wäre nicht zielführend, aus Kapazitätsgründen dieselben Inhalte auf allen Plattformen zu teilen. Um die Inhalte planen zu können, empfiehlt es sich, einen Redaktionsplan zu erstellen.

Die Expert*innen treffen hinsichtlich der Inhalte sowie der Zielgruppenansprache auf den sozialen und Business Netzwerken eine klare Unterscheidung. Auf LinkedIn ist das Auftreten professioneller, während auf Instagram versucht wird persönlicher und wie ein privater Nutzer aufzutreten. Außerdem gaben die Expert*innen an, dass sie ihre Follower auf den Business Netzwerken siezen und

auf den sozialen Netzwerken duzen. Dabei kann jedoch keine generelle Empfehlung ausgesprochen werden, da dies von der Unternehmenskultur abhängig ist. Es wäre nicht sinnvoll, wenn ein konservatives Unternehmen auf Social Media seine Follower in der Ansprache duzt, aber das im Unternehmen nicht tatsächlich gelebt wird. Spätestens beim Eintritt wäre eine große Enttäuschung und Frustration die Folge. Um dies zu vermeiden, wird die Zielgruppenansprache meistens in den Social Media Guidelines festgelegt (Kapitel 6.4). Die Auswahl der Sprache ist ebenso von der Zielgruppe abhängig. In Kapitel 6.3.1 wurde erklärt, dass die Beiträge in deutscher Sprache verfasst werden sollen, sofern sich die Zielgruppe auf die DACH-Region beschränkt. Möchte ein Unternehmen seine Arbeitgeberattraktivität jedoch weltweit steigern und international Mitarbeiter*innen rekrutieren, so ist es empfehlenswert auf Englisch zu kommunizieren. Dieser Empfehlung schließen sich auch die Expert*innen an. Da die meisten befragten Expert*innen in Großkonzernen arbeiten, welche weltweit agieren, konnten sie bestätigen, dass vor allem auf Instagram und LinkedIn ausschließlich auf Englisch kommuniziert wird.

Hinsichtlich der Anzahl der Beiträge, gaben die Expert*innen die Empfehlung, auf Instagram mindestens ein Mal am Tag etwas zu posten, da die Beiträge sonst untergehen würden. In Kapitel 6.3.5 wurde hingegen aufgezeigt, dass auf XING die Qualität um einiges bedeutsamer als die Anzahl der Beiträge ist. Auf Instagram sogar banale Beiträge (Kapitel 6.2.2) von Followern gut angenommen, da sie sich mit alltäglichen Momenten identifizieren können und ähnlichen Content oftmals auch selbst posten. Darunter fallen bspw. Fotos von einem Sonnenuntergang oder der klassische Kaffee am Morgen. Die Zielgruppe auf XING und LinkedIn dagegen erwartet Beiträge mit einem klaren Bezug zum Unternehmen. Es ist empfehlenswert offene Stellenanzeigen, Corporate Social Responsibility-Maßnahmen sowie karriere- und fachspezifische Themen zu teilen (Kapitel 6.3.5). Diese Erkenntnisse stimmen mit den Aussagen der Expert*innen überein. Sie empfehlen, auf Instagram und Facebook den Fokus auf zwischenmenschlichen und kulturellen Themen zu legen und auf LinkedIn und XING Business Themen zu veröffentlichen. Die Expert*innen gaben zusätzlich an, dass mit Hilfe der Instagram-Stories authentische Einblicke in den Arbeitsalltag und in die Unternehmenskultur gegeben werden können und sprachen zudem die sogenannten Takeover an. Diesen Takeovern wird in der Literatur (Kapitel 6.3.3) auch eine hohe

Bedeutung zugesprochen. Allerdings sind auf Instagram auch Karrieretipps und Interviews mit Führungskräften sehr beliebt. Um der Zielgruppe einen Mehrwert bieten zu können, sollte unabhängig von der Plattform, bei der Erstellung der Inhalte darauf geachtet werden, dass auf die Fragen, Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppe eingegangen wird. Um diese herauszufinden, eignet sich die in Kapitel 4.5.1 beschriebene Zielgruppenanalyse. Laut Aussagen der Expert*innen ist es wichtig, dass vor allem auf den sozialen Netzwerken aussagekräftige Fotos und Videos mit einer hohen Bildqualität geteilt werden und auf lange Texte verzichtet wird. XING und LinkedIn eignet sich hierbei besser, um auf fachliche Artikel und Beiträge aufmerksam zu machen und die individuellen Benefits zu vermitteln. Vor allem in der aktuellen Zeit erwartet die Gesellschaft immer mehr, dass sich Unternehmen zu aktuellen gesellschaftlichen Themen äußern. Instagram eignet sich dafür besonders gut (Kapitel 6.2.2). Die eigenen Recherchen der Autorin sowie die Erkenntnisse aus den Experteninterviews ergaben, dass aktuell die Themen um die Black Lives Matter-Bewegung, Diversity und Nachhaltigkeit am bedeutsamsten sind und die höchste Resonanz erzeugen. Um dabei jedoch authentisch zu sein, ist es wichtig, dass die Werte im Unternehmen tatsächlich gelebt und nicht als PR-Maßnahme ausgenutzt werden. Ansonsten bestünde hierbei die Gefahr eines Shitstorms (Kapitel 5.5) und das Arbeitgeber-, als auch das Unternehmensimage würden langfristige Schäden erleiden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Inhalte an die jeweilige Plattform und an den Erwartungen und Interessen der Zielgruppe angepasst werden müssen. Auf den sozialen Netzwerken empfiehlt sich ein authentischer, persönlicher und nahbarer Auftritt, wohingegen die Zielgruppe auf den Business Netzwerken einen formalen und professionellen Unternehmensauftritt erwartet. Der Fokus liegt inhaltlich auf karrierespezifischen Themen. Soziale Netzwerke bieten sich an, um einen Einblick in die Unternehmenskultur und -werte zu geben und die Mitarbeiter*innen zu zeigen.

Ein Erfolgsfaktor, welcher bereits in Kapitel 6.1.4 und 6.6 erkannt wurde, ist die Authentizität. Diese wurde in den Experteninterviews ebenfalls häufig genannt. Weiterführend wird auf die Frage „**Wie kann ein Unternehmen seine Employer Value Proposition authentisch über Social Media vermitteln?“** eingegangen.

Um das Arbeitgeberversprechen authentisch vermitteln zu können, ist es zunächst wichtig, dass dieses Versprechen auf den wahren und tatsächlich gelebten Unternehmenswerten und Attraktivitätsfaktoren basiert. Um die Authentizität im Hinblick darauf gewährleisten zu können, ist es empfehlenswert, eine Unternehmensanalyse hinsichtlich der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens mit Hilfe einer SWOT-Analyse durchzuführen. Um dabei einen Abgleich zwischen dem Selbst- und Fremdbild (Kapitel 2) durchzuführen, ist es ratsam, analog Kapitel 4.5.1 Mitarbeiterbefragungen durchzuführen und Bewerber*innen nach ihren Entscheidungsfaktoren bezüglich ihrer Bewerbung zu befragen. In Kapitel 4.5.2 wurde weiterhin die Relevanz von emotionalen Benefits bei der Definition der EVP betont. Damit sich ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern differenzieren kann, müssen neben den rationalen Hygienefaktoren die emotionalen Aspekte berücksichtigt werden.

Alle befragten Expert*innen sind ebenso der Meinung, dass die Unternehmens-realität gezeigt werden muss, um authentisch zu sein. Dies kann nach ihren Aussagen am besten erreicht werden, indem die Unternehmen ihre Mitarbeiter*innen zu Wort kommen lassen und sie auf den Social Media-Plattformen vorstellen. Damit bekommt das Unternehmen ein Gesicht und erscheint nahbarer. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang von Employee Storytelling (Kapitel 6.2.1) gesprochen. Dabei stehen die Mitarbeiter*innen im Fokus der erzählten Geschichten. Der Vorteil dabei ist, dass sie als Teil der Zielgruppe auf Augenhöhe mit den Followern kommunizieren können und Identifikation stiften können, indem sie über ihre Person, ihren Werdegang, Wünsche aber auch Freizeitaktivitäten sprechen. Das Ziel ist es, das Unternehmen damit erlebbar zu machen und Nahbarkeit zu schaffen. Es ist empfehlenswert, Geschichten in Form von Videos zu erzählen, da durch die richtigen Bilder und Musik Emotionen ausgelöst werden können. In Kapitel 6.1.4 wurden der Aspekt der Kommunikation auf Augenhöhe und der Dialog zusätzlich betont. Die Expert*innen sprachen gleichermaßen die Empfehlung aus, sich von Pressemitteilungen abzuwenden und ehrliches Interesse an den Wünschen und Bedürfnissen der Zielgruppe zu zeigen und in einen Dialog auf Augenhöhe zu treten.

Die aktive Einbindung der eigenen Mitarbeiter*innen, die Kommunikation auf Augenhöhe, das ehrliche Interesse an den Bedürfnissen der Zielgruppe sowie die Vermittlung der Unternehmensrealität sind maßgeblich für die Authentizität.

Für das Employer Branding werden selbstverständlich zeitliche sowie personelle Ressourcen benötigt, die der Geschäftsführung begründet werden müssen. Dabei bekommen die Employer Branding-Verantwortlichen oftmals folgende Frage gestellt: **Welche Bedeutung hat das Employer Branding für den Unternehmenserfolg?**

Die Expert*innen schätzten übereinstimmend die Bedeutung des Employer Brandings sehr hoch ein. Employer Branding trägt maßgeblich dazu bei, die richtigen Talente zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Sofern ein hoher Cultural Fit vorhanden ist, können sich die Mitarbeiter*innen mit den Unternehmenswerten identifizieren. Dies steigert sowohl die Mitarbeiterbindung als auch die Leistung und das Ergebnis des Unternehmens. Die in Kapitel 3.3 und 3.4 vorgestellten Funktionen und Wirkungsbereiche bestätigen genau diese Wechselwirkungen. Schafft die Arbeitgebermarke Vertrauen, so wird die Loyalität und Zufriedenheit der aktuellen Mitarbeiter*innen gestärkt. Sofern zusätzlich eine Identifikation mit der Kultur und den Werten des Unternehmens vorhanden ist, führt dies zu einer Bewerbung. Bei einer authentischen EVP, welche der Unternehmensrealität entspricht, werden zusätzlich die Mitarbeiterbindung und der Unternehmenserfolg gesteigert.

Anhand der Auswertung sowie der Interpretation der Ergebnisse, kann die Forschungsfrage nach den **maßgeblichen Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Employer Branding über Social Media** beantwortet werden. Zusammengefasst ist eine **langfristige Strategie** notwendig, welche in regelmäßigen Abständen überprüft werden sollte. Die Zielgruppen und ihre Wünsche, Bedürfnisse und Interessen müssen klar definiert sein. Die Plattformen sollten hinsichtlich der Zielgruppen ausgewählt und die Inhalte zielgruppenspezifisch an die Plattformen angepasst werden. Dabei sind eine Regelmäßigkeit, die Vielfalt der Beiträge sowie die Nahbarkeit maßgeblich. Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor stellt die Kommunikation auf Augenhöhe sowie die Authentizität dar, welche eine aktive Einbeziehung der Mitarbeiter*innen erfordert.

8 Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Organisationen

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Experteninterviews und der Literaturrecherche lassen sich die folgenden Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Organisationen ableiten.

Definition der Zielgruppe. Es muss ein Verständnis über die Zielgruppe, ihre Wünsche, Interessen, Bedürfnisse aber auch Fragen und Ängste geschaffen werden, um Inhalte zu teilen und Botschaften zu kommunizieren, die einen Mehrwert liefern und die Zielgruppe ansprechen.

Definition von Zielsetzungen. Die Ziele müssen spezifisch, messbar, von den Betroffenen akzeptiert, realistisch und terminierbar sein, um die entsprechenden Maßnahmen strategisch planen zu können.

Erarbeitung eines Kreativkonzepts. Das Kreativkonzept sollte die EVP visuell darstellen, dem Corporate Design entsprechen und an allen Kontaktpunkten der Candidate Journey umgesetzt werden, um einen Wiedererkennungswert sicherzustellen.

Auswahl geeigneter Plattformen zur passenden Zielgruppenansprache. Im Rahmen der Plattform-Strategie sollten die sozialen und Business Netzwerke gewählt werden, auf denen die Zielgruppe aktiv ist und am liebsten interagiert.

Anpassung der Inhalte an die jeweilige Plattform. Die Themen, Gestaltung, Zielgruppenansprache und Kommunikation müssen an die jeweilige Plattform angepasst werden, um den Erwartungen der Zielgruppe gerecht zu werden.

Regelmäßige Überprüfung der Plattform- und Content-Strategie. Da die Anzahl und Bedeutung der Social Media-Plattformen sich schnell und häufig ändert, sollten Trends sowie die Zielgruppe regelmäßig beobachtet werden, um auf Änderungen zeitnah reagieren zu können.

Authentische Kommunikation der EVP. Es muss die Unternehmensrealität und kein beschönigtes Bild aufgezeigt werden, damit das Unternehmen als ehrlich und glaubwürdig wahrgenommen wird und Frustrationen sowie Imageschädigungen vermieden werden.

Einbeziehung von Bildern und Videos. Aussagekräftige Bilder und spannende Videos erzeugen Emotionen, eine höhere Resonanz und bleiben länger im Gedächtnis, als lange Texte.

Aktive Einbindung der Mitarbeiter in die Employer Branding-Aktivitäten. Wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter*innen zeigt und sie zu Wort kommen und ihre Erfahrungen berichten lässt, gibt dies dem Unternehmen ein Gesicht und die Botschaften werden als authentisch und glaubwürdig wahrgenommen. Zusätzlich wird das Unternehmen erlebbar und nahbar.

Verwendung von Storytelling. Es ist wichtig, die Attraktivitätsfaktoren mittels einer Geschichte authentisch zu erzählen und nicht schlicht als Text zu behaupten. Die Funktionen auf Social Media bieten die notwendigen kreative Gestaltungs-freiheiten und -möglichkeiten.

Erstellen von Social Media Guidelines. Die Mitarbeiter*innen sollten über die erfolgreiche und respektvolle Kommunikation und den Umgang mit Kritik und vertraulichen Informationen geschult werden. Die definierte Zielgruppenansprache sollte sich an der Unternehmenskultur orientieren.

Kommunikation auf Augenhöhe. Auf Social Media ist der Dialog sehr wichtig. Daher sollten Unternehmen ehrliches Interesse an den Bedürfnissen der Zielgruppe zeigen, Gespräche initiieren, Fragen beantworten, auf Kommentare und Kritik eingehen sowie Fehler eingestehen.

Zusammenarbeit von Personal-, Marketing- und Kommunikationsabteilung. Damit ist das notwendige Know-how in Bezug auf die Zielgruppe, dem Corporate Design und den Kommunikationsrichtlinien gebündelt.

Einführung von neuen, digitalen Formaten. Neben der zunehmenden Bedeutung von Social Media muss ein Unternehmen sicherstellen, dass es auch in Krisenzeiten mit der Zielgruppe in Kontakt bleiben und seine Bekanntheit ausbauen kann.

Regelmäßige Nutzung von Social Media. Das Employer Branding über Social Media erzielt langfristig Erfolge und sollte strategisch ausgerichtet sein. Eine sporadische Nutzung ist daher nicht zielführend und führt dazu, dass die Beiträge untergehen und in Vergessenheit geraten. Nicht gepflegte und veraltete Unternehmensprofile schädigen zudem das Arbeitgeberimage.

9 Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde das Employer Branding in den theoretischen Bezugsrahmen der identitätsorientierten Markenführung eingeordnet und als Teil der gesamten Kommunikationsstrategie eines Unternehmens ausgewiesen. Davon ausgehend wurde ein Leitfaden erstellt, welcher den Employer Branding-Prozess sowie eine Social Media-Strategie enthält. In diesem Zusammenhang wurden die Plattform- und Content-Strategie als maßgebliche Erfolgsfaktoren für das Employer Branding über Social Media ausgemacht. Diese Erfolgsfaktoren basieren auf den Erkenntnissen über die Zielgruppe und ihren Interessen sowie ihr Mediennutzungsverhalten. Diese Informationen lassen sich wiederum aus einer umfangreichen Zielgruppenanalyse ableiten. Ein weiterer Erfolgsfaktor, welcher durch die Literaturrecherche und die empirische Forschung bestätigt wurde, ist die Authentizität, welche sich am besten durch die Einbindung der eigenen Mitarbeiter*innen, Ehrlichkeit und die Darstellung der Unternehmensrealität, erreichen lässt. Weiterhin sind die Kommunikation auf Augenhöhe, der Dialog und die richtige Zielgruppenansprache entscheidend. Zusätzliche Erfolgsfaktoren stellen die Regelmäßigkeit, die Vielfalt der Beiträge sowie die Nahbarkeit dar.

Die empirische Forschung bestätigte die bereits hohe Bedeutung von Social Media für das Employer Branding. Darüber hinaus wurde anhand der aktuellen COVID19-Pandemie deutlich, wie sehr sich Krisensituationen auf das Employer Branding auswirken. Die befragten Expert*innen sind sich über die in Zukunft zunehmende Bedeutung von Social Media einig, da auf diesem Weg der Kontakt zu potentiellen Bewerber*innen aufrecht erhalten und die Bekanntheit weiterhin gesteigert werden kann. Nach eigenen Recherchen der Autorin sowie laut Aussagen der Expert*innen konnten viele Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität während der Krise steigern, da vermehrt persönlicher Content aus dem Home Office geteilt und schnell auf wichtige, aktuelle und gesellschaftsrelevante Themen aufmerksam gemacht und Stellung bezogen wurde.

Bei der Wahl der Expert*innen wurden bewusst Unternehmen aus verschiedenen Branchen gewählt, um einen möglichst großen und breiten Querschnitt über die einzelnen Branchen zu erhalten. Im Zuge dessen hat sich herausgestellt, dass vor allem Großkonzerne, aber weniger mittelständische Unternehmen, den Nutzen von Social Media für die Employer Branding Aktivitäten erkannt haben. Hier lässt sich

ein Potential erkennen, mit dessen Hilfe sich mittelständische Unternehmen erfolgreicher auf dem Arbeitsmarkt als potenzieller Arbeitgeber darstellen können.

Hinsichtlich der Relevanz einzelner Plattformen können nur persönliche und subjektive Einschätzungen der befragten Expert*innen herangezogen werden. Demnach schätzen viele Unternehmen, dass die Relevanz von Facebook im Employer Branding weiterhin sinkt und Instagram dafür umso mehr an Relevanz gewinnt. Auch wird die Bedeutung von LinkedIn um einiges höher als XING eingeschätzt, was unter anderem daran liegt, dass das Employer Branding in Zukunft internationaler ausgerichtet wird. Es besteht weiterer Forschungsbedarf bezüglich der Relevanz und dem Einfluss von TikTok, da um diese Plattform gerade erst ein Trend entsteht und sich die befragten Expert*innen noch nicht sicher sind, in welchem Umfang die Plattform genutzt wird.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass sich die Erkenntnisse über die Social Media-Nutzung auf Unternehmen in Deutschland und den deutschen Arbeitsmarkt beziehen. Das Nutzerverhalten in anderen Ländern kann sich unterscheiden. Für eine ganzheitliche Strategie wäre eine genaue Analyse der jeweiligen Situation auf den anvisierten Zielmärkten erforderlich, was den Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch überschreiten würde.

Bei den vorgestellten Empfehlungen ist zu beachten, dass diese aus den Erkenntnissen der aktuellen Recherche und Forschung abgeleitet wurden. Da Social Media sehr schnelllebig ist und sich die Anzahl sowie Bedeutung der einzelnen Plattformen rasant ändert, müssen weitere Forschungen durchgeführt werden, um die jeweils aktuellen Trends und das Nutzungsverhalten der Zielgruppen zu analysieren. Davon ausgehend können und müssen Unternehmen ihre Social Media-Strategie kontinuierlich optimieren und unter Berücksichtigung des aktuellen Zeitgeschehens auch stetig anpassen.

Doch nicht nur Social Media als Solches ist schnelllebig, sondern auch die Angebot-/Nachfragesituation in den unterschiedlichen Branchen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine allgemeine Bewertung vorgenommen, für eine Bewertung des Rahmens für ein einzelnes Unternehmen oder eine bestimmte Branchen müssen zielgerichtete und spezialisierte Forschungen unternommen werden, um den Einsatz von Social Media im Employer Branding zu optimieren.

Literaturverzeichnis

Aßmann, Stefanie/Röbbeln, Stephan (Social Media für Unternehmen, 2013): Social Media für Unternehmen. Das Praxisbuch für KMU, 1. Auflage, Bonn, S. 115.

Ambler, Tim/Barrow, Simon (1996): The Employer Brand. In: Journal of Brand Management, Band 4, Nr. 3, S. 185-187.

Atteslander, Peter (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Auflage, Berlin.

Backhaus, Kristin/Tikoo, Surinder (2004): Conzeptualizing and researching Employer Branding. In: Career Development International, Band 9, Nr. 5, S. 502-503.

Bärmann, Frank (Social Media im Personalmanagement, 2012): Social Media im Personalmanagement. Facebook, Xing, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen, 1. Auflage, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg.

Beck, Christoph (2008): Personalmarketing 2.0. In: Christoph Beck (Hg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln, S. 28.

Becker, André/Heuzeroth, Corinna (2014): Was eine Social-Media-Analyse beitragen kann. In: Martin Grothe (Hg.): Personalmarketing für die Generation Internet. Explore- Elaborate- Enable- Establish- Enter. Berlin, S. 60-65.

Bernauer, Dominik/Hesse, Gero/Laick, Steffen/Schmitz, Bernd (2011): Social Media verändert Personalmarketing und Employer Branding. In: Dominik Bernauer/ Gero Hesse/Steffen Laick/Bernd Schmitz (Hg.): Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln, S. 23.

Bernauer, Dominik/Hesse, Gero/Laick, Steffen/Schmitz, Bernd (2011): Muster einer Social Media Guideline. In: Dominik Bernauer/ Gero Hesse/Steffen Laick/Bernd Schmitz (Hg.): Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln, S. 152-153.

Bernauer, Dominik/Hesse, Gero/Laick, Steffen/Schmitz, Bernd (2011): Social-Media-Analyse und -Monitoring. In: Dominik Bernauer/ Gero Hesse/Steffen Laick/Bernd Schmitz (Hg.): Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln, S. 136.

Bernauer, Dominik/Hesse, Gero/Laick, Steffen/Schmitz, Bernd (2011): Social Networks. In: Dominik Bernauer/ Gero Hesse/Steffen Laick/Bernd Schmitz (Hg.): Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln, S.50.

Bernecker, Michael (Social Media Marketing, 2016): Social Media Marketing-der Kulturwandel im Marketing. In: Marcus Stumpf (Hg): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing, 1. Auflage, Freiburg, München, Stuttgart, S. 192.

Berthon, Pierre/Ewing, Michael/Hah, Li Lian (Captivating company, 2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. In: International Journal of Advertising, Vol. 24, No. 2, S. 156-162.

Bitkom (2018): Social-Media-Trends 2018, https://www.bitkom.org/sites/default/files/pdf/Presse/Anhaenge-an-PIs/2018/180227-Bitkom-PK-Charts-Social-Media-Trends-2.pdf, 22.06.2020.

Bitkom, (2018): Jeder Dritte liest Arbeitgeber-Bewertungen online, https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-Dritte-liest-Arbeitgeber-Bewertungen-online.html, 29.06.2020.

Bittlingmaier, Thorsten (2015): Der Weg zu einem neuen Verständnis der Arbeitgebermarke. In: Torsten Bittlingmaier/Bernhard Schelenz (Hg.): Employer Reputation. Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken, 1. Auflage, Freiburg, S. 20.

Bode, Sabine/Adrion, Matthias (Employer Branding im Stellenmarkt, 2009): Wissen, was ankommt: Employer Branding im Stellenmarkt. In: Armin Trost (Hg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, S. 185.

Bornemann, Carsten (Das neue Recruiting, 2019): Das neue Recruiting. Strategien für zukunftsfähige Unternehmen, Wien.

Böcker, Manfred (Employer Reputation, 2015): Warum es sich lohnt, über Employer Reputation nachzudenken. In: Torsten Bittlingmaier/Bernhard Schelenz (Hg.): Employer Reputation. Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken, 1. Auflage, Freiburg, S. 219.

Böttger, Eva (Employer Branding, 2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken, Band 33, 1. Auflage, Wiesbaden.

Brickwedde, Wolfang (LinkedIN, 2017): Erschließen Sie mit LinkedIn den deutschen und international orientierten Talentpool. In: Ralph Dannhäuser (Hg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/ Praxistipps/Rechtshinweise, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 172-174.

Burmann, Christoph/Meffert, Heribert/Koers, Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Heribert Meffert/Christoph Burmann/Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage. Wiesbaden, S. 7.

Burmann, Christoph/Meffert, Heribert (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Heribert Meffert/Christoph Burmann/Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 39-53.

Bürker, Michael (Content Marketing, 2016): Content Marketing-mit Themen gewinnen. In: Marcus Stumpf (Hg): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing, 1. Auflage, Freiburg, München, Stuttgart, S. 204-205.

Chambers, Elizabeth G./ Foulon, Mark/Handfield-Jones, Helen/Hankin, Steven M./ Michaels III, Edward G. (1998): The War for Talent. In: The McKinsey Quarterly, Band 1, Nr. 3, S. 45.

Christa, Harald (Personalmarketing, 2019): Personalmarketing. Eine Einführung für sozialwirtschaftliche Organisationen. Wiesbaden.

Dahlmanns, Andreas (2014): Generation Y und Personalmanagement, Band 18, München und Mering.

Deglow, Sven/Gunkel, Sina (2014): Wir schaffen Nähe. In: Martin Grothe (Hg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore- Elaborate- Enable- Establish- Enter. Berlin, S. 163-164.

Deutsche Employer Akademie (2012): Unser Fokus:Deine Arbeitgeberpositionierung, https://employerbranding.org/consulting/strategy/, 12.06.2020

Deutsche Employer Branding Akademie (2006): Employer-Branding-Definition, https://employerbranding.org/about/employer-branding-definition-mission-und-grundsaetze/, 06.06.2020.

Eger, Michael/Frickenschmidt, Sören (Die Karrierewebsite, 2009): Die Karrierewebsite: Verbindung zwischen Employer Branding und Recruiting. In: Armin Trost (Hg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, S. 125.

Esch, Franz-Rudolf/Möll, Thorsten (Marken im Hirn, 2009): Marken im Hirn=Emotionen pur. Konsequenzen für die Markenführung. In: Franz-Rudolf Esch/Wolfang Armbrecht (Hg.): Best Practice der Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 31.

Facebook-Post @bmwgroupcareers, 23.06.2020, Project Lead Data Analytics, https://www.facebook.com/bmwgroupcareers/videos/202022024351436/, 06.07.2020.

Forster, Anja/Erz, Antonia/Jenewein, Wolfang (2012): Employer Branding. In: Torsten Tomczak/Franz-Rudolf Esch/Joachim Kernstock/Andreas Herrmann (Hg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 280.

Gallup GmbH (2018): Engagement Index Deutschland 2018, https://www.gallup.de/file/245450/Engagement_Index_2018_Presentation.pdf, 18.07.2020.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden.

Grabs, Anne/Bannour, Karim-Patrick/Vogl, Elisabeth (Follow Me! 2018): Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Instagram, Pinterest und Co., 5. Auflage, Bonn.

Grothe, Martin (2014): Einführung: Transformation. In: Martin Grothe (Hg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore- Elaborate- Enable- Establish- Enter. Berlin, S. 23-31.

Grothe, Martin (Eine Strategie entwickeln, 2014): Schritt 2: Eine Strategie entwickeln und Erfolgsmessung aufsetzen. In: Martin Grothe (Hg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore- Elaborate- Enable- Establish- Enter. Berlin, S. 115.

Grothe, Martin (2014): Guidelines und Schulungen. In: Martin Grothe (Hg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore- Elaborate- Enable- Establish- Enter. Berlin, S. 188-189.

Hesse, Gero (Bertelsmann AG, 2009): Bertelsmann AG. Create Your Own Career. In: Armin Trost (Hg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, S. 209-219.

Hundt, Markus (Vom Werden und Vergehen von Begriffen, 2015): Vom Werden und Vergehen von Begriffen-Employer Reputation und Employer Branding. In: Torsten Bittlingmaier/Bernhard Schelenz (Hg.): Employer Reputation. Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken, 1. Auflage, Freiburg, S. 79.

Idstein, Werner (Employer Reputation, 2015): Erfolgreiche Employer Reputation braucht interne Kommunikation. In: Torsten Bittlingmaier/Bernhard Schelenz (Hg.): Employer Reputation. Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken, 1. Auflage, Freiburg, S. 147.

Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, Wiesbaden.

Instagram Business, Werbeanzeige erstellen, https://business.instagram.com/advertising?locale=de_DE, 28.06.2020.

Instagram-Post @porschecareers, 02.06.2020, #BlackOutTuesday, https://www.instagram.com/p/CA8bP4uIUFL/, 05.07.2020.

Jäger, Wolfang (2008): Die Zukunft im Recruiting: Web 2.0. In: Christoph Beck (Hg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln, S. 57-58.

Klawikowski, Nicole (Employer Branding, 2008): Employer Branding bei Vodafone-Strategieentwicklung, Implementierung und Erfolgsfaktoren. In: Christoph Beck (Hg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln, S. 208.

Krengel, Martin/Schmidt, Claudia Maria (Jobwahl, 2013): Jobwahl. Welchen Job will ich, und wenn ja, wieviele? In: Hansjörg Künzel (Hg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin, Heidelberg, S. 43.

Kriegler, Wolf Reiner (Praxishandbuch Employer Branding, 2015): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 2. Auflage, Freiburg, München.

Kurar, Cigdem (Change Kommunikation, 2013): Change Kommunikation. In turbulenten Zeiten Mitarbeiter binden und gewinnen. In: Hansjörg Künzel (Hg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin, Heidelberg, S. 170-174.

Künzel, Hansjörg (Kundenfokus, 2013): Kundenfokus. Employer Branding als Erfolgsfaktor. In: Hansjörg Künzel (Hg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin, Heidelberg, S. 52.

Kürn, Hans-Christoph (2014): Experteninterview. In: Martin Grothe (Hg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore- Elaborate- Enable- Establish- Enter. Berlin, S. 71-72.

Lehmann, Max (Die Spinnennetz-Strategie der HypoVereinsbank, 2011): Einblick: Die Spinnennetz-Strategie der HypoVereinsbank-oder wie wir Social Media erfolgreich im Employer Branding nutzen. In: Dominik Bernauer/ Gero Hesse/Steffen Laick/Bernd Schmitz (Hg.): Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln, S. 96-97.

Leisenberg, Manfred/Niemeier, Walter (2015): Der gute Ruf im Social Web. In: Torsten Bittlingmaier/Bernhard Schelenz (Hg.): Employer Reputation. Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken, 1. Auflage, Freiburg, S. 165-177.

Lukasczyk, Alfred (2012): Strategisches und operatives Employer Branding-das Konzept. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, 2. Auflage, Bielefeld, S. 15.

Mayring, Philipp (Qualitative Inhaltsanalyse, 2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Auflage, Weinheim und Basel.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph (Wandel in der Markenführung, 2005): Wandel in der Markenführung-vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: Heribert Meffert/Christoph Burmann/Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 30.

Meyer, Roland (2014): Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit, 2. Auflage, Zürich.

Nagel, Katja (Employer Branding, 2011): Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Wien.

Olesch, Gunther (Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber, 2016): Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber. Employer Branding in der Unternehmenspraxis, 2. Auflage, Freiburg, München.

Parment, Anders (Die Generation Y, 2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2. Auflage, Wiesbaden.

Petkovic, Mladen (Employer Branding, 2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Auflage, München und Mering.

Poreda, Martin (2012): Social Media einsetzen im Employer Branding. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, 2. Auflage, Bielefeld, S. 135-136.

Radermacher, Stephan (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings. In: Hansjörg Künzel (Hg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin, Heidelberg, S. 10.

Rampl, Linn Viktoria (How to become an employer of choice, 2014): How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands, Journal of Marketing Management, Vol. 30, S. 1495.

Reif, Marcus K. (KPIs im Recruiting und Employer Branding, 2014): KPIs im Recruiting und Employer Branding-wie machen wir unseren HR-Wertbeitrag zum Geschäftserfolg? In: Martin Grothe (Hg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore- Elaborate- Enable- Establish- Enter. Berlin, S. 149-150.

Reuter, Nikolas/Junge, Carolin (Arbeitgeberbewertungsportale, 2017): Arbeitgeberbewertungsportale-die neue Macht der Bewerber? In: Ralph Dannhäuser (Hg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/ Praxistipps/Rechtshinweise, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 292-300.

Reuter, Nikolas/Junge, Carolin (Crossmediale Vernetzung, 2017): Crossmediale Vernetzung-der Turbo fürs Social Media Recruiting? In: Ralph Dannhäuser (Hg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/ Praxistipps/Rechtshinweise, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 329-330.

Ringle, Tanja (2006): Strategische identitätsorientierte Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden.

Rupp, Miriam (Storytelling für Unternehmen, 2016): Storytelling für Unternehmen. Mit Geschichten zum Erfolg in Content Marketing, PR, Social Media, Employer Branding und Leadership, 1. Auflage, Frechen.

Runkel, Christian (Employer Branding für die Logistik, 2018): Employer Branding für die Logistik. Mit Social Media eine attraktive Arbeitgebermarke entwickeln, Wiesbaden.

Scheuermann, Andreas (2015): Von nichts kommt nichts - Reputation kommt von Kommunikation! In: Torsten Bittlingmaier/Bernhard Schelenz (Hg.): Employer Reputation. Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken, 1. Auflage, Freiburg, S. 45.

Siebrecht, Susanne (Glaubwürdige Marke, 2012): Glaubwürdige Marke-externes Employer Branding. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, 2. Auflage, Bielefeld, S. 57.

Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Schmitt, Michael C. (Quick Guide Digitale B2B- Kommunikation, 2019): Quick Guide Digitale B2B- Kommunikation. Content, Influencer, Blogs & Co: Wie Sie Ihre Kunden an allen digitalen Touchpoints erreichen. Wiesbaden.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2018): Methoden der empirischen Sozialforschung, 11. Auflage, Berlin, Boston.

Schnetzler, Nadja/Trost, Armin (2009): Die Employer Branding Ideenfabrik. In: Armin Trost (Hg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, S. 111.

Sorg, Jürgen (Die Gestaltung von Social-Media-Aktivitäten, 2014): Relevanz, Sympathie, Vertrauen. Die Gestaltung von Social-Media-Aktivitäten als soziale Interaktion. In: Martin Grothe (Hg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore- Elaborate- Enable- Establish- Enter. Berlin, S. 89.

Sponheuer, Birgit (Employer Branding, 2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden.

Statista (2020): Anzahl der Facebook-Nutzer nach Altersgruppen und Geschlecht in Deutschland im Januar 2018, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/512316/umfrage/anzahl-der-facebook-nutzer-in-deutschland-nach-alter-und-geschlecht/, 27.06.2020.

Stotz, Waldemar/Wedel-Klein, Anne (Employer Branding, 2013): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, 2. Auflage, München.

Stumpf, Marcus (Employer Branding, 2016): Employer Branding-Arbeitgeberattraktivität erfolgreich umsetzen. In: Marcus Stumpf (Hg): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing, 1. Auflage, Freiburg, München, Stuttgart, S. 25-28.

Sullivan, John (2004): The 8 Elements of a Successful Employment Brand, ERE Media, https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/, 11.06.2020.

Tometschek, Ralf (Employer Branding, 2017): Employer Branding: Innen beginnen. In: Jörg Buckmann (Hg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 77-81.

Trendence (2019): Schüler_innen & Social Media, https://www.trendence.com/reports/arbeitsmarkt/social-media-schueler, 24.06.2020.

Trendence (2019): Top-Arbeitgeber im Bereich Ingenieurwesen, https://www.arbeitgeber-ranking.de/rankings/studenten/bereich/ingenieurwesen, 08.06.2020.

Trendence (2019): Top-Arbeitgeber im Bereich Wirtschaftswissenschaften, https://www.arbeitgeber-ranking.de/rankings/studenten/bereich/wirtschaft, 08.06.2020.

Trost, Armin (2009): Employer Branding. In: Armin Trost (Hg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, S. 14-40.

Trost Armin (Talent Relationship Management, 2014): Talent Relationship Management. Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage, Berlin, Heidelberg.

Twitter-Post @BayerPresse_DE, 17.04.2020, Corona-Virus: Gegen den Schutzmasken-Mangel, https://twitter.com/BayerPresse_DE/status/1251129915405144064, 06.07.2020.

Ullah, Robindro/Witt, Michael (Praxishandbuch Recruiting, 2015): Praxishandbuch Recruiting. Grundlagenwissen. Prozess-Know-how. Social Recruiting, Stuttgart.

Ullah, Robindro/Witt, Michael/Ortner, Tobias/Hawliczek, Jan (Erfolgsfaktor Sourcing, 2017): Erfolgsfaktor Sourcing. Such- und Ansprachestrategien im World Wide Web. Stuttgart.

Universum (2018): Kommunikationskanäle: Wo Arbeitgeber mit Young Professionals ins Gespräch kommen, https://universumglobal.com/de/kommunikationskanaele-3/, 24.06.2020.

Universum (Universum Student Survey 2020): Universum Student Survey 2020 macht Umbruch und Chancen der Automobilindustrie deutlich, https://universumglobal.com/de/automobilbranche-im-umbruch/, 22.06.2020.

Universum (Young Professional Survey Deutschland 2019): Young Professional Survey Deutschland 2019. Die Top 5 attraktivsten Arbeitgeber, https://universumglobal.com/de/wp-content/uploads/sites/10/2019/10/Infografik-Top-5-Arbeitgeber-Young-Professionals-2019.jpg, 08.06.2020.

Universum (Young Professional Survey Deutschland 2019): Young Professional Survey Deutschland 2019. Was macht Unternehmen bei Young Professionals beliebt? https://universumglobal.com/de/wp-content/uploads/sites/10/2019/10/Infografik-Das-sch%C3%A4tzen-Young-Professionals-2019-an-Unternehmen.jpg, 08.06.2020.

von Walter, Benjamin/Kremmel, Dietmar (Employer Brand Controlling, 2016): Employer Brand Controlling: Erfolg der Arbeitgebermarke kontrollieren. In: Benjamin von Walter/Dietmar Kremmel (Hg.): Employer Brand Management: Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 226.

Weinberg, Tamar (Social Media Marketing, 2012): Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co, 2. Auflage, Beijing, Köln [u.a.].

Wörle, Christiane (Die Arbeitgebermarke McDonald's, 2014): Die Arbeitgebermarke McDonald's: Authentische Nähe zu Mitarbeitern und Zielgruppen. In: Martin Grothe (Hg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore- Elaborate- Enable- Establish- Enter. Berlin, S. 231.

XING E-Recruiting (2017) Employer Branding Profil, https://www.xing.com/assets/companies/interaktiv_Employer_Branding-f6a1163257fb4a8a0f898684dd7bc25da93c42bf3a0aa138748ce326e32c508a.pdf, 28.06.2020.

XING Marketing Solutions (2020): Daten und Fakten, https://werben.xing.com/daten-und-fakten, 28.06.2020.

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Attraktivität des eigenen Unternehmens 74
Anhang 2: Ausgewählte Kennzahlen je Wirkungsbereich 77
Anhang 3: Muster einer Social Media Guideline 78
Anhang 4: Interviewleitfaden 79
Anhang 5: Ausgewählte Expert*innen aus Großkonzernen und mittelständischen Unternehmen 81
Anhang 6: E-Mail Entwurf Anfrage Experteninterview 82
Anhang 7: Transkript Interview A 83
Anhang 8: Transkript Interview B 85
Anhang 9: Transkript Interview C 89
Anhang 10: Transkript Interview D 93
Anhang 11: Transkript Interview E 96
Anhang 12: Transkript Interview F 100
Anhang 13: Transkript Interview G 106
Anhang 14: Transkript Interview H 109
Anhang 15: Transkript Interview I 113
Anhang 16: Transkript Interview J 116
Anhang 17: Transkript Interview K 119
Anhang 18: Transkript Interview L 122
Anhang 19: Kodierleitfaden 125

Anhang 1: Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Attraktivität des eigenen Unternehmens[348]

Attraktivitätsfaktor	Selbsteinschätzung 0 = überhaupt nicht ausgeprägt 10 = stark ausgeprägt	Priorität für das Employer Branding 0 = sehr niedrig 5 = sehr hoch
Mitarbeiterzufriedenheit	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Selbstdarstellung für Bewerber stimmt mit Realität für die Mit-arbeiter überein	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Spannende Arbeitsaufgaben	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Moderne Arbeitsmittel und –methoden	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Gute Beziehungen und gute Kommunikation innerhalb der Belegschaft	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Angenehmes Arbeitsumfeld	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Guter Ruf in der Branche	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Guter Ruf in der Öffentlichkeit	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Hohe Qualität der Produkte/Dienstleistungen	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Hoher Bekanntheitsgrad der Produkte, Dienstleistungen oder Marken	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Positives Auftreten in der Öffentlichkeit	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Diversität in der Belegschaft	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5

[348] In Anlehnung an *Bornemann, C.*, Das neue Recruiting, 2019, S. 79 f.

Diversität in der Führungsriege	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Gute Bezahlung im Branchenvergleich	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Gutes Einstiegsgehalt	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Schnelle Gehaltssteigerungen	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Zusatzleistungen	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Arbeitsplatzsicherheit	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Weiterbildungsangebote	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Unterstützung von privatem Weiterbildungsengagement	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Bietet Aufstiegs- und Veränderungsmöglichkeiten	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Work-Life-Balance der Mitarbeiter	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Work-Life-Balance der Führungskräfte	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Förderliche Strukturen für Work-Life-Balance	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Definierte Unternehmenskultur	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Fairer Umgang mit Mitarbeitern, Partnern, Kunden	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Übernimmt soziale und gesellschaftliche Verantwortung	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Übernimmt Verantwortung für Unternehmen und Mitarbeiter	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Agiert und kommuniziert offen und authentisch	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5

Handeln stimmt mit postulierten Werten überein	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Ermöglicht Partizipation	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5
Zeitgemäße Führungskultur	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5

Anhang 2: Ausgewählte Kennzahlen je Wirkungsbereich[349]

Kennzahlen im Bereich Mitarbeitergewinnung	Kennzahlen im Bereich Mitarbeiterbindung	Kennzahlen im Bereich Unternehmenskultur
Bewerberpassung Dauer der Stellen-besetzung (Time-to-fill) Kosten pro Einstellung (Cost-per-Hire) Quote der Ablehnungen des Arbeitsvertrags Wiedereinstellungsquote Fehlbesetzungsquote	Höhe der Personal-entwicklungskosten Erwünschte Fluktuation Unerwünschte Fluktuation Mitarbeiterzufriedenheit Verweildauer von Leistungsträgern	Bewertung des Arbeitsklimas Effektivität der Kommunikation zwischen Abteilung und Bereichen Identifikation mit Zielen und Werten des Unternehmens Vertrauen in die Unternehmensführung Krankenstand

Kennzahlen im Bereich Unternehmensmarke	Kennzahlen im Bereich Leistung und Ergebnis
Presseberichte über den Arbeitgeber Grad der Kundenzufriedenheit Social-Media-Reputation des Arbeitgebers	Qualität der Arbeitsergebnisse Return-on-Development (Amortisation der Talentförderung) Produktivität der Teamzusammenarbeit

[349] In Anlehnung an *Kriegler, W. R.*, Praxishandbuch Employer Branding, 2016, S. 349 f.

Anhang 3: Muster einer Social Media Guideline[350]

Für alle Nutzer:

Bedenkt die Konsequenzen von Veröffentlichungen im Netz:

- Sämtliche Inhalte sind und bleiben über lange Zeiträume im Netz gespeichert.
- Unterhaltungen finden mit Menschen, nicht mit Maschinen statt. Behandle dein Gegenüber so wie Du auch selbst behandelt werden möchtest.
- Jeder hat das Recht auf seine eigene Meinung. Versuche deshalb nie, anderen deine Meinungen aufzuzwingen.
- Aufrufe zu Gewalt in jeglicher Form, Beleidigungen, sexuelle Anspielungen und sexistische oder rassistische Äußerungen sind tabu!

Für interne Nutzer:

- Das Unternehmen begrüßt, wenn Ihr Euch auf Social Media aktiv beteiligt.
- Die Kommunikation sollte stets transparent, offen, authentisch, und ehrlich sowie regelmäßig und kontinuierlich sein.
- Geheimhaltung. Unternehmensinterna und urheberrechtlich geschützte Inhalte dürfen nicht nach außen kommuniziert werden. Sollte es Zweifel geben, sprich Deinen Vorgesetzten oder die zuständige Kommunikations-abteilung an.
- Vermeide das Zitieren oder Verweisen auf Gesprächspartner oder Kunden.
- Vermeide impulsives Posten. Es provoziert unnötige Fehler.
- Sollten dennoch Fehler entstehen, nimm diese ernst und gib sie zu. Fehler sind menschlich und können passieren. Ehrliche Kommunikation ist unerlässlich.
- Privates. Möchtest du dich privat zu deinem Arbeitsumfeld äußern, markiere dies durch einen entsprechenden Disclaimer (z.B. Vorname, Nachname, Abteilung, Unternehmen). Das gilt ebenso auch für die Kommunikation im Auftrag des Unternehmens. Wenn du dich privat äußerst, kannst du dies weiterhin kenntlich machen, indem du „ich“ statt „wir“ scheibst und kundtust, dass es sich möglicherweise um eine private Sichtweise handelt.

---

[350] *Bernauer, D./Hesse, G./Laick, S./Schmitz, B.*, Muster einer Social Media Guideline, 2011, S. 152 f.

Anhang 4: Interviewleitfaden

Einstieg:

Begrüßung und Dank für die Zeit

Kurze Erklärung des Themas und der Ziele des Interviews

Bestimmung des zeitlichen Rahmens

Kurze Darstellung des Interviewablaufs

Einverständnisabfrage

Einstiegsfragen:

Könnten Sie Ihren bisherigen beruflichen Werdegang kurz schildern?

Welche Aufgaben gehören zur Ihrem täglichen Arbeitsalltag als (*Berufsbezeichnung*)?

Leitfragen:

Themenblock 1: Bedeutung von Employer Branding für den Unternehmenserfolg

Frage 1: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

Frage 2: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein? Nutzen Sie Kennzahlen, um diesen Erfolg zu messen?

Themenblock 2: Plattform-Strategie

Frage 1: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

Frage 2: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

Themenblock 3: Content-Strategie

Frage 1: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

Frage 2: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

Frage 3: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

Frage 4: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

Frage 5: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

Themenblock 4: Kommende Trends

Frage 1: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

Verabschiedung

Dank für die Zeit und Unterstützung

Anhang 5: Ausgewählte Expert*innen aus Großkonzernen und mittelständischen Unternehmen

Unternehmen	Branche	Mitarbeiter-anzahl	Stellenbezeichnung
A	Automatisierung	32.300	HR Business Partner
B	Automobilindustrie	133.778	Head of HR-Marketing and Employer Branding
C	Automobilindustrie	217	Referent Human Resources Management
D	Automobilindustrie	217	Spezialistin Hochschulmarketing
E	Beratung	2.500	Employer Branding & HR Talent Aquisition, Managing Professional
F	Gesundheitswesen, Medizintechnik, Pharma	294.134	Manager Employer Branding
G	Maschinenbau	19.410	HR-Manager Employer Branding
H	Maschinenbau/ Betriebstechnik	48.000	Referentin Corporate HR Marketing & Employer Branding
I	Medien/Verlagswesen	9.273	HR-Generalistin
J	Software	400	Teamlead Employer Branding & Culture
K	Verkehr/Logistik	323.944	Recruiter Graduates
L	Versicherungswesen/ Finanzdienstleistungen	147.268	Referent Employer Branding

Anhang 6: E-Mail Entwurf Anfrage Experteninterview

Sehr geehrte/r Herr/Frau,

ich schreibe zurzeit meine Bachelorarbeit an der Hochschule Aalen über "Effektives Employer Branding über Social Media Plattformen von Unternehmen in Deutschland". Dabei möchte ich meine Erkenntnisse aus der Forschungsliteratur mit Vorgehensweisen aus der Unternehmenspraxis ergänzen.

Da Ihr Unternehmen sehr spannenden Content unter anderem auf dem Instagram Account @xx und Facebook Account @xx bietet und zudem eine starke Arbeitgebermarke darstellt, würde ich mich sehr freuen, wenn Sie Ihre Erfahrungen mit mir im Rahmen eines 20-minütigen Telefoninterviews teilen würden.

Ich habe dazu einen Fragenkatalog erstellt, den ich als Datei angehängt habe.

Persönliche und unternehmenssensible Informationen werden dabei selbstverständlich anonymisiert bzw. ausgelassen.

Das Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, die Bedeutung von Employer Branding aufzuzeigen und Handlungsempfehlungen für Unternehmen bezüglich der Plattform- und Content-Strategie abzuleiten.

Bezüglich eines Termins kann ich mich völlig nach Ihnen richten.

Ich freue mich auf einen spannenden Austausch und bedanke mich im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Raphaela Tahtsidou

Anhang 7: Transkript Interview A

I: Interviewerin IP: Interviewpartner*in

I: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

IP: Im Allgemeinen möchten wir uns als attraktiven Arbeitgeber am Arbeitsmarkt etablieren und bekannt machen, um letztendlich qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

I: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein? Nutzen Sie Kennzahlen, um den Erfolg zu messen?

IP: Ein konkretes Controlling führen wir diesbezüglich nicht durch. Wir betrachten die einzelnen Maßnahmen auf Social Media und schauen, wie erfolgreich die Beiträge sind. Wie viele Mitarbeiter wir durch die Maßnahmen jedoch einstellen, ist sehr schwierig nachzuvollziehen und zu messen.

I: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

IP: Der Stellenwert von Social Media ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. In der Vergangenheit lag ein geringer Fokus darauf, dies ändert sich jetzt aber immer mehr. Wir schauen natürlich auch was die anderen Unternehmen machen und orientieren uns auch daran.

I: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: Wir sind auf Instagram, LinkedIn, XING, YouTube, Facebook und Twitter aktiv. Wir schauen auf welchen Kanälen unsere Zielgruppe aktiv ist. Bei Twitter und XING haben wir das Gefühl, dass die Attraktivität etwas zurückgeht. Unser Fokus liegt auf Instagram und LinkedIn.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Wir passen den Inhalt an die Zielgruppe und an die Plattform an. Auf Instagram und Facebook posten wir persönlichen Content, der die junge Zielgruppe anspricht, bspw. Informationen über Mitarbeiter und ihren Arbeitsalltag, sogenannte

„Takeover“. Weiterhin bewerben wir Events und besondere Benefits unseres Unternehmens. Auf LinkedIn posten wir sehr viele Business-Themen.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Ich habe den Eindruck, dass wenn Mitarbeiter gezeigt und öffentlich dargestellt werden, dies besonders viel Interesse weckt und Zuspruch bekommt. Wir hatten auf Instagram auch einmal eine Verlosung, welche sehr erfolgreich war.

I: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

IP: Man sollte auf jeden Fall reale Mitarbeiter zeigen, Bilder vor Ort aufnehmen und keine Stock-Fotos verwenden. Die Ehrlichkeit spielt zudem eine sehr große Rolle. Es sollte nicht alles beschönigt werden und selbstlobend sein.

I: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

IP: Wir sprechen unsere Mitarbeiter überwiegend an und fragen, ob sie mitmachen und sich auf unseren Kanälen präsentieren möchten. Bei unserer Muttergesellschaft weiß ich, dass sich auch viele Mitarbeiter aktiv melden und selbständig die Takeover übernehmen wollen. Bei uns sind die Mitarbeiter noch etwas zurückhaltender, deshalb gehen wir auf sie zu.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Man muss auf die Authentizität und Regelmäßigkeit achten. Die Qualität ist hierbei aber auch sehr wichtig und die direkte Kommunikation und der Dialog mit den Followern. Das heißt, dass man auf Kommentare reagiert und Fragen beantwortet.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Ich denke, dass der persönliche Kontakt und Active Sourcing weiterhin wichtig bleiben wird. Auf Social Media haben wir aber die Möglichkeit, auf unsere Benefits bspw. die Work-Life-Balance, welche immer wichtiger wird, aufmerksam zu machen. Auch die aktuelle Situation zeigt, dass für die Kommunikation Social Media in Krisenzeiten sehr wichtig ist.

Anhang 8: Transkript Interview B

I: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

IP: Wir haben grundsätzlich immer mehrere Ziele. Primär wollen wir für die Talente, die wir auf dem externen Markt suchen, attraktiv sein. Dabei möchten wir eine hohe Bewerbungsquote und eine entsprechende Qualität der Bewerbungen für unsere offenen Stellen erreichen. Darüber hinaus müssen wir auch eine Attraktivität in den breiteren Zielgruppen haben, weil es hierbei immer Spillover-Effekte in beide Richtungen gibt. Einmal aus denen, die wir einstellen wollen, also ein ganz konkretes Profil, die über Word-of-Mouth auf ihr Umfeld einwirken und umgekehrt genauso. Hierbei hat die Presse und der Bekanntenkreis ebenso einen hohen Einfluss. Wir möchten zeigen, was für ein attraktiver Arbeitgeber wir sind, um unser Image zu stärken. Wenn wir dann die dritte Stufe weitergehen, dann gilt das genauso für die breite Öffentlichkeit. Zum einen für potentielle Kunden, denn wenn Sie ein schlechtes Image als Arbeitgeber haben, dann sind Sie auch als Produktmarke uninteressanter. Und zum anderen für die Politik, denn umso positiver das Image in diesem Bereich ist, desto größer ist die positive Wahrnehmung und der Einfluss.

I: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein?

IP: Wir haben ein sehr breites KPI-Monitoring, welches verschiedene Facetten aufgreift. Dabei betrachten wir die Conversion-Rate, die Bewerbungsraten, die Bewerbungsanzahl, die Time-to-Hire für bestimmte Stellen, wie häufig werden wir genannt bzw. wie oft werden arbeitgeberattraktivitätsrelevante Themen diskutiert und mit welcher Konnotation werden sie diskutiert. Außerdem schauen wir uns klassische Studien wie die von trendence und Universum an, um zu schauen, wo wir im Ranking stehen und was die Zielgruppe über uns denkt.

I: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

IP: Social Media ist sehr wichtig, da es ein sehr dominanter Kanal mit einer hohen Reichweite ist. In Hinblick auf den Marketing-Funnel ist Social Media im ersten Schritt, der Awareness, sehr wichtig.

In den fortgeschrittenen Phasen, wenn es Richtung Bewerbung geht, wird der persönliche Kontakt wichtiger. Daher muss der Stellenwert hinsichtlich der einzelnen Phasen beurteilt werden. Und je internationaler das Geschäft wird, desto wichtiger wird Social Media, da man nicht weltweilt bzw. europaweit auf Messen präsent sein kann.

I: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: Wir bespielen Facebook, Instagram, LinkedIn, XING und YouTube mit eigenen Auftritten. Wir schauen uns regelmäßig ganz viele Plattformen an und bewerten dann wie gut diese für Werbung und Kommunikation geeignet sind, welche Targeting-Möglichkeiten es gibt und ob unsere gewünschte Zielgruppe dort aktiv ist. Das sind solche Kriterien die wir anschauen und danach entscheiden wir, ob wir dort auch aktiv werden oder nicht, denn jede neue Plattform benötigt Kapazität. Auf XING und LinkedIn erreichen wir die Professionals sehr gut, auf Facebook ist die Zielgruppe eher breiter, auch Fachkräfte sind in unserer großen Followerschaft. Instagram nutzen wir, um Schüler und Studenten zu erreichen.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Durch die verschiedenen Zielgruppen auf den angesprochenen Plattformen unterscheiden sich dementsprechend auch die Tonalität und der Content. Auf Instagram arbeiten wir mehr mit Smileys, das machen wir bei LinkedIn eher weniger. Auf Instagram sprechen wir mehr Themen an, um auch Azubis zu erreichen und auf LinkedIn dann mehr Professional-Themen.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Was deutlich wichtiger geworden ist, sind Video-Formate, da die Menschen sich vor allem auf Social Media stärker unterhalten lassen wollen, als lesen wollen. Attraktive Bilder und Videos erzeugen eine hohe positive Resonanz. Inhaltlich sind Einblicke in den Arbeitsalltag und in Projekte oder Statements von unseren Top-Führungskräften, unserem Vorstand, für die meisten Follower sehr interessant.

I: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

IP: Ich würde es so beschreiben, das Ganze eher als Kommunikation und als Dialog zu leben und nicht als Werbung. Sonst ist die Gefahr groß, dass ich der Zielgruppe etwas vorspiele, was intern nicht Realität ist. Dies zahlt sich nicht aus, da ich Leute einstelle, welche eine andere Erwartung haben, dann enttäuscht sind und das Unternehmen relativ schnell wieder verlassen oder als enttäuschte Mitarbeiter bleiben. Das ist genauso wenig wertvoll oder sinnstiftend. Damit mache ich mehr kaputt. Daher arbeiten wir immer mit unseren eigenen Mitarbeitern für unsere Kommunikation und nicht mit Models. Auch zeigen wir authentische Räume und Situationen in der Kommunikation, sodass auch da kein anderes Bild entsteht, als das, was wir intern leben.

I: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

IP: Wir haben inzwischen ein sehr gutes Netzwerk an Mitarbeitern im Unternehmen und wissen auch, in welchen Bereichen interessante Stories und Personen zu finden sind und da schauen wir immer wieder nach und bekommen aus dem Netzwerk Empfehlungen, mit bestimmten Mitarbeitern zu sprechen, die gerade ein spannendes Thema oder eine interessante Persönlichkeit haben. Teilweise kommen Mitarbeiter auch mit spannenden Themen auf uns zu und wollen aktiv mitmachen, was wir selbstverständlich genauso aufnehmen.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Das Thema Authentizität ist tatsächlich das A und O. Zum Zweiten natürlich die Kenntnis über die eigene Zielgruppe. Ich muss wissen welche Themen für sie interessant sind, womit ich sie ansprechen und wo ich sie erreichen kann. Damit kann ich die richtige Zielgruppe mit den richtigen Messages ansprechen. Das Dritte ist, das Ganze nachhaltig zu betreiben, sonst macht man mehr kaputt als dass man gewinnt. Man sollte sorgfältig überlegen, welche Plattformen man auswählt, und welche Formate man erstellt. Man kann sicherlich mal etwas ausprobieren und wenn es nicht funktioniert, dann kann man es wieder einstellen. Aber das gut zu planen und nachhaltig zu betreiben ist sehr wichtig.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Es wird immer wieder so sein, dass neue Plattformen kommen, die an Gewicht gewinnen. Facebook zum Beispiel ist immer noch eine sehr mächtige und wichtige Plattform, bei welcher wir dennoch eine Deckelung sehen, denn die Wachstumsraten nehmen ab. Auch die möglichen und gewünschten Formate innerhalb der Plattformen werden sich sicherlich ändern. Ich kann mir vorstellen, dass wir in Richtung Virtual Reality zukünftig mehr sehen werden. Ich glaube grundsätzlich, dass das Employer Branding internationaler wird und dass es mittel- bis langfristig noch mehr an Bedeutung gewinnen wird. Ich muss vor allem die junge Zielgruppe deutlich mehr von meinem Unternehmen überzeugen. Das hat mit dem Wort Purpose zu tun. Sie wollen nicht mehr nur Geld verdienen sondern auch einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, der sie motiviert. Heute sehen wir stärker, dass nachgefragt wird, mit wem man zusammenarbeitet. Aber auch inspirierende Führungskräfte mit Charisma spielen eine große Rolle. Als klassisches Beispiel gilt dabei immer Herr Zetsche von Daimler. Bei ihm haben viele gesagt: „Er ist cool, er ist anders und nicht der klassische Vorstandvorsitzende, da würde ich gerne arbeiten wollen“. Ich glaube auch, dass noch stärker als heute das Gewicht von Personen als Botschafter eine Rolle spielen wird.

Anhang 9: Transkript Interview C

I: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

IP: Das grundsätzliche Ziel ist es, uns nach außen sowie nach innen als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Hinsichtlich des internen Employer Brandings sind klassische Ziele die Mitarbeiterbindung/-entwicklung und–förderung. Nach außen möchten wir vor allem in Hinblick auf dem War for Talents neue Talente gewinnen und eine gewisse Öffentlichkeitswirksamkeit erreichen. Employer Branding hat nicht nur Einfluss auf das Recruiting, sondern auch auf die Bekanntheit des Unternehmens und indirekt auch auf den Absatz, sofern man dem Unternehmen vertraut. Ich glaube, dass wir als Unternehmen schon eine gute Brand und dementsprechend eine hohe Bekanntheit haben. Auch die guten Arbeitgeberrankings helfen uns natürlich. Dennoch müssen wir uns stets bemühen, um auch in Zukunft attraktiv zu sein und die besten Talente gewinnen zu können.

I: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein?

IP: Die Employer Branding Maßnahmen haben einen indirekten Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Man kann nicht sagen, dass aufgrund einer guten Öffentlichkeitswirkung, der Absatz steigt. Aber eine indirekte Verbindung ist auf jeden Fall vorhanden. Menschen kaufen lieber Produkte von Unternehmen, welche in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen werden. Der direkte Einfluss der Employer Branding Maßnahmen zum Unternehmenserfolg sind im Hinblick auf die Mitarbeiter gegeben. Je besser qualifizierte Mitarbeiter und Talente ich im Unternehmen habe, desto besser sind meine Chancen, den Unternehmenserfolg zu steigern. Es gibt klassische Umfragen mit externen Fragebögen bezüglich der Arbeitgeberattraktivität. Dabei wird untersucht wie zufrieden die Mitarbeiter im Unternehmen sind. Auch wir führen regelmäßig Mitarbeiterumfragen mit Hilfe eines konzernspezifischen Tools durch, bei welchem die Zufriedenheit, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Ausstattung und Förderung von Mitarbeitern abgefragt wird. Weiterhin gibt es viele Anbieter auf dem externen Markt, die Tools für die Arbeitgeberattraktivitätsmessung anbieten.

I: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

IP: Der Stellenwert von Social Media ist hoch, weil Social Media bereits eine hohe Bedeutung hat und diese aus meiner Sicht noch weiter ansteigt. Die Generation Z wächst bspw. mit Social Media auf. Wenn man als Unternehmen auf den Plattformen nicht präsent ist, ist man auch nicht auffällig. Einen genauso hohen Stellenwert hat aber auch der persönliche Kontakt. Wie die Mitarbeiter in ihrem persönlichen Netzwerk und privaten Umfeld das Unternehmen nach außen vertreten bleibt sehr relevant. Offline-Maßnahmen nehmen im Zeitalter der Digitalisierung immer mehr ab. Man muss dabei ein bisschen unterscheiden. Es gibt klassische Social Media Kanäle, die vornehmlich privat genutzt werden, Kanäle, die hauptsächlich einen beruflichen Kontext haben, wie bspw. XING und LinkedIn und Social Media Kanäle, welche mittlerweile bereits eine Zwitter-Form eingenommen haben.

I: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: Wir haben uns für XING, LinkedIn, kununu und meinpraktikum.de entschieden. Dabei haben wir uns die Nutzerzahlen angeschaut und abgeglichen welche Plattformen am besten zu unserem Unternehmen passen. XING und LinkedIn sind die beiden Business Netzwerke, die am bekanntesten sind. Wobei ich die Bedeutung von LinkedIN in der Zukunft als wesentlich höher einschätze, als von XING, da LinkedIN das internationalere Modell ist, bei welchem man sich aus meiner Sicht professioneller präsentieren kann. Auch der Facebook-Hype nimmt ab. Man muss immer schauen, welche Social Media Kanäle man aktuell bespielt und ob diese aktuell sind und auch die Zielgruppe treffen, die man ansprechen möchte. Das ist momentan bei Studenten ganz klar Instagram. Da wir sehr viele Praktikanten rekrutieren, sind wir auf der Plattform meinpraktkum.de aktiv, da wir diese Zielgruppe nicht auf LinkedIn finden werden. Dort erreichen wir Professionals, die schon mehrere Jahre Berufserfahrung haben. Es ist also sehr wichtig, sich mit im Voraus mit den Plattformen bekannt zu machen und zu recherchieren, auf welchen Kanälen welche Zielgruppe anzutreffen ist. Die Bedeutung von Arbeitgeberbewertungsportalen nimmt aus meiner Sicht immer mehr zu. Bewerber informieren sich im Vorfeld wesentlich mehr über das Unternehmen, als es in der Vergangenheit der Fall war.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Es wichtig, dass man versucht, das Wording der Zielgruppe zu treffen, die sich in diesen Social Media Plattformen bewegt. Der klassische Spruch „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“ trifft hier stark zu. Auf den Business Netzwerken ist die Ansprache eher formaler, bei Instagram z.B. macht es mehr Sinn, persönlicher aufzutreten, da sich dort die junge Generation aufhält, die ein anderes Wording, eine andere Ansprache und Lockerheit gewohnt ist.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Das regelmäßige Bespielen der Kanäle ist wichtig und auch die Vielfalt der Beiträge. Aus meiner subjektiven Meinung geht man immer mehr weg von Fließtexten hin zu Video-Formaten, virtueller Beteiligung und den direkten Einbezug der Follower. Künftige Generationen schauen sich lieber ein kurzes Video an als Berichte durchzulesen. In dem jeweiligen Kanal, was man bedient, muss man die Sprache der Zielgruppe treffen, auf die direkte Ansprache achten und die eigenen Mitarbeiter miteinbeziehen, sofern das datenschutzrechtlich möglich ist. Erfahrungsberichte sind auch sehr interessant für die Follower. Themen wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung werden immer wichtiger. Da möchte die Zielgruppe sehen, wie sich das Unternehmen diesbezüglich positioniert. Generell müssen die Inhalte zielgruppenspezifisch gestaltet sein.

I: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

IP: Es ist immer authentischer wenn man keine Schauspieler, sondern die eigenen Mitarbeiter involviert, welche das Unternehmen repräsentieren. Wenn man die eigenen Mitarbeiter sprechen lässt, ist das um einiges glaubwürdiger und authentischer. Authentizität bedeutet aber auch, dass man das Unternehmen realistisch darstellt. Wenn man bspw. eine schlechte Bewertung auf kununu bekommt, sollte man darauf reagieren, Fehler eingestehen und authentisch beschreiben, was man in Zukunft tun kann, um das zu vermeiden. Man möchte sich natürlich positiv darstellen, aber sollte dabei authentisch und mit einem hohen Realismus an dem eigenen Mitarbeiterbezug handeln.

I: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

IP: Wir motivieren unsere Mitarbeiter bei kununu nach Eintritt mit Blick auf den Bewerbungsprozess oder im bestehenden Vertragsverhältnis eine Mitarbeiterbewertung abzugeben, welche selbstverständlich freiwillig ist. Darüber hinaus zeigen wir auf unserem Social Media Kanälen mit diversen Kampagnen unsere eigenen Mitarbeiter.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Eine gewisse Regelmäßigkeit, die Nutzung mehrerer Kanäle und die Vielfalt der Inhalte sind sehr wichtig, um möglichst viele Zielgruppen abzudecken. Um die Authentizität zu gewährleisten, sollten die eigenen Mitarbeiter aktiv in die Social Media Aktivitäten involviert werden.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Wie die aktuelle Situation auch zeigt, wird die Bedeutung von Social Media zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen. Ein klarer Trend ist weiterhin die Digitalisierung, dass man bspw. virtuell durch Büroräume geführt wird. Neue spannende, digitale Ideen wie man sich als attraktiven Arbeitgeber positionieren kann, werden immer wichtiger, um der Zielgruppe das Unternehmen transparent näherzubringen. Wie bereits erwähnt, schätze ich die Bedeutung von LinkedIn in der Zukunft als wesentlich höher ein, als von XING, da LinkedIn das internationalere Modell ist.

Anhang 10: Transkript Interview D

I: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: Wir sind als Tochtergesellschaft unserer Muttergesellschaft untergeordnet, die eine große Employer Branding Abteilung mit über 50 Mitarbeiter hat und die großen Kampagnen erstellen, wovon wir natürlich auch profitieren. Auch ziehen wir von der starken Arbeitgebermarke viele Benefits, da die Abstrahlkraft vom Mutterunternehmen auf uns als Tochtergesellschaft da ist. Nichtsdestotrotz führen wir auch speziell für unser Unternehmen Kampagnen durch. Unsere Muttergesellschaft bespielt für das Employer Branding zu großen Teilen Facebook, Instagram und YouTube. Wir erstellen ab und zu Gastbeiträge auf Instagram und Facebook mit unseren Inhalten und nutzen die vorhandenen Kanäle der Muttergesellschaft. Wir als Tochtergesellschaft nutzen XING, LinkedIn, kununu und meinpraktikum.de. XING kann man als das deutsche Facebook für Karrierefragen bezeichnen. Die Bedeutung geht in den letzten Jahren im Vergleich zu LinkedIn zurück, ist aber für den deutschen Markt immer noch die Netzwerk-Plattform für Karrierethemen. LinkedIn ist international das größte Karrierenetz. Wir haben uns für die größten Player entschieden, daher war XING und LinkedIn für uns schnell gesetzt. Auf XING bezahlen wir auch für ein professionelles Employer Branding Profil, wobei auf XING zusätzlich kununu angeknüpft ist. Kununu ist der Marktführer bei den Arbeitgeberbewertungsportalen. Meinpraktikum.de war auch lange Zeit bei Praktika-Fragen das einzige Portal, daher haben wir dort auch ein Profil angelegt.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Bei XING haben wir ein Employer Branding Profil mit Informationen zu uns, wie bspw. Adresse, Telefonnummer, Kurzbeschreibung und ein paar Bilder unserer Mitarbeiter und unseres Unternehmens. Bei kununu haben wir noch die Möglichkeit, auf Bewertungen und Fragen zu reagieren und Stellung zu nehmen und das machen wir auch. Wir haben aber festgelegt, dass wir nicht auf jedes Kommentar eingehen, sondern dass wir im Einzelfall entscheiden und abwägen. Bei einem neuen Kommentar sprechen wir das im Team ab und treffen eine Einzelentscheidung. Hauptsächlich reagieren wir aber auf negative Kommentare. Dabei versuchen wir stets mit Verständnis zu reagieren und eine

Gesprächseinladung als Angebot anzusprechen. Bei LinkedIn sind wir dazu übergegangen, Inhalte zu posten und das Profil aktiv zu betreiben. Dabei wird auch die Zielgruppenansprache angepasst. Es wird davon ausgegangen, dass auf Instagram eine jüngere Generation als bspw. auf LinkedIn vertreten ist. Auf Instagram sind Studierende die klare Zielgruppe und auf LinkedIn sind es die Professionals, die man erreichen möchte.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Wir und vor allem unsere Muttergesellschaft haben schon relativ viele Formate ausprobiert. Generell legen wir einen Fokus darauf, dass die Beiträge interaktiv sind, bspw. mit Umfragen oder Live-Fragerunden. Auch habe ich das Gefühl, dass mittlerweile nicht gestellte sondern echte Sachen gut ankommen. Bspw. dass ein Festangestellter oder eine Führungskraft über ihren Alltag erzählt und dass man nicht nur Praktikanten sieht. Die Diversität an Beiträgen kommt besser an.

I: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

IP: Wir haben versucht, mit einer Kampagne, in welcher wir unsere Mitarbeiter in den Fokus gesetzt haben, Nahbarkeit und Bodenständigkeit zu vermitteln, weil unsere Marke mit Vorurteilen zu kämpfen hat, wie bspw. dass nur Bewerber durch Kontakte oder nur Bewerber mit sehr guten Noten eingestellt werden. Wir wollten aber zeigen, dass es ganz normale Menschen sind, die bei uns arbeiten, denn diese Wir-Kultur wird von außen überhaupt nicht wahrgenommen. Das Image bezieht sich hauptsächlich auf die starke Produktmarke. Daher versuchen wir mit einfacher Sprache Inhalte zu produzieren, die auf Aspekte wie die Nahbarkeit eingehen.

I: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

IP: Wir nutzen ganz bewusst keine Schauspieler in unseren Kampagnen, sondern versuchen, unsere eigenen Mitarbeiter möglichst authentisch und echt darzustellen.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Auf jeden Fall die aktive Einbeziehung der eigenen Mitarbeiter und das authentische und nicht gestellte Darstellen von Unternehmens- und Alltagssituationen.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Ich kann noch nicht einschätzen inwieweit TikTok relevant wird, aber ich kann mir vorstellen, dass ein paar Unternehmen sich damit mehr beschäftigen werden. Generell wird es im Branding wichtig, persönliche Erlebnisse zu schaffen, da man über Veranstaltungen nochmal anders rekrutieren kann. Mit einem Karrierestand haben wir dabei ganz andere Gespräche geführt, als auf einer Hochschulmesse, weil die Begeisterung für die Marke schon vorausgesetzt war. Ich kann mir vorstellen, dass durch Social Media die Scheu bei den Bewerbern größer wird, aber um einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen, der persönliche Kontakt immer noch gewinnt.

Anhang 11: Transkript Interview E

I: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

IP: Grundsätzlich gibt es im Employer Branding immer die zwei großen Ziele, den Bekanntheitsgrad zu steigern und für die entsprechende Zielgruppe attraktiver zu sein. Im ersten Schritt haben wir uns dazu entschieden, uns auf die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu fokussieren, weil wir eine sehr spezielle Zielgruppe haben, die wir gerne für uns gewinnen und für die wir nach außen sowie nach innen attraktiv wirken möchten. Durch unsere Muttergesellschaft haben wir bereits einen gewissen Bekanntheitsgrad.

I: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein?

IP: Die KPI-Findung ist im Employer Branding sehr schwierig. Aber ein strategisches KPI ist die Arbeitgeberattraktivität. Da sind wir gerade in Planung wie wir die KPI strukturieren. Generell wird dabei viel an der internen Arbeitgeberattraktivität gemessen, heißt wie attraktiv nehmen unsere Mitarbeiter uns wahr und an der externen Arbeitgeberattraktivität in Bezug auf die Wahrnehmung unserer Zielgruppe. Dabei müsste man auf entsprechende Agenturen zurückgreifen, die solche Befragungen durchführen. In Bezug auf den Recruiting Funnel schauen wir bei den Bewerbern, mit welchen wir Vorstellungsgespräche führen, auf welchem Weg sie auf uns aufmerksam geworden sind, z.B. über die Arbeitgebermarke oder Anzeigen etc. Bei Einzelmaßnahmen wie z.B. eine Hochschulveranstaltung oder einem Recruiting-Tag schauen wir wieviele Bewerbungen haben wir daraus generiert, aber das lässt nur Rückschlüsse auf die einzelne Maßnahme und nicht auf die gesamte Employer Branding Strategie zu. Das Employer Branding ist sehr eng mit dem Unternehmenserfolg verknüpft, da wir eine spezielle Zielgruppe in Schlüsselfunktionen haben. Unser Business besteht darin, dass unsere Berater zu den Kunden gehen und da wir kein Produkt haben, ist das Thema Employer Branding maßgeblich für den Unternehmenserfolg.

I: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

IP: Social Media ist im Employer Branding für uns relativ wichtig. Wir schalten auch Anzeigen über Facebook, Instagram und LinkedIn und sponsern unsere eigenen Postings, wenn wir glauben, dass die Inhalte für die Zielgruppe interessant sein könnten, die über unsere Follower hinausgeht. Instagram benutzen wir in erster um darüber zu informieren, wie wir als Unternehmen sind. Die meisten Studenten oder Absolventen werden nicht über Instagram auf ein Unternehmen aufmerksam. Normalerweise geht das über Karrieremessen, Stellenanzeigen oder Mitarbeiterempfehlungen. Mittlerweile informieren sich potentielle Bewerber dann im zweiten Schritt über die Social Media Kanäle über ein Unternehmen, seine Mitarbeiter und die Unternehmenskultur.

I: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: Wir sind auf Instagram, Facebook, LinkedIn, XING, kununu und glassdoor aktiv. Die Kanäle XING und LinkedIn haben wir vorwiegend für den fachlichen Content ausgewählt. Hierbei liegt der Schwerpunkt darin, mit fachlichen Themen zu überzeugen. Auf Instagram und Facebook liegt der Fokus auf zwischenmenschlichen und kulturellen Themen. Wir haben diese Kanäle aufgrund der Bekanntheit und der Nutzerzahlen gewählt. Aktuell kristallisiert sich ein Trend bei den zwischenmenschlichen Themen auf Instagram und bei den Business Themen auf LinkedIn heraus. LinkedIn ist internationaler und bietet mehr Interaktionsmöglichkeiten als XING und ist aktuell auch populärer. Viel mehr Berufstätige entscheiden sich dafür auf LinkedIn aktiv zu sein, daher nutzen wir LinkedIn auch intensiver als XING. Bei Instagram und Facebook ist das ähnlich. Unsere Zielgruppe ist die Generation Y und Z und diese ist auf Instagram aktiver als auf Facebook. Facebook ist für unsere Zielgruppe eher unattraktiv geworden. Es gibt natürlich auch Plattformen wie TikTok und Snapchat, dafür haben wir uns aktuell aber noch nicht entschieden. Wir haben uns diese Kanäle angeschaut, weil vor allem TikTok bei der sehr jungen Generation sehr beliebt ist, haben das im ersten Schritt aber vorerst ausgeschlossen, weil die Ansprache sehr informell ist.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Zu allererst ist es wichtig, dass einem immer bewusst ist, auf welcher Plattform man sich befindet und was die Zielgruppe dahinter erwartet und die Inhalte

dementsprechend anpasst. Auf LinkedIn erwartet die Zielgruppe einen deutlich formelleren Text und professionelleres Auftreten als auf Instagram. Auf Instagram möchte die Zielgruppe einen authentischeren Einblick und Interaktion. Auf Instagram zeigen wir unsere Offices, unsere Onboarding-Veranstaltungen und interne Events, um die Unternehmenskultur zu zeigen.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Das Onboarding-Programm ist sehr beliebt. Einblicke in unsere Einführungsveranstaltungen werden viel gelikt. Aber grundsätzlich sind Beiträge mit einem persönlichen Bezug sehr beliebt. Bspw. wenn wir Mitarbeiter vorstellen. Studien von trendence haben auch gezeigt, dass die Zielgruppe auf Instagram vorwiegend über ihre persönlichen Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Unternehmenskultur informiert werden möchte.

I: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

IP: Indem man die tatsächliche Unternehmenskultur und den Arbeitsalltag zeigt und die Mitarbeiter zu Wort kommen lässt. Dann hat die Zielgruppe auch das Gefühl, dass es authentisch ist.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Das wichtigste ist die Authentizität, aber man muss auch die Vielfalt der Themen zeigen, die einen als attraktiven Arbeitgeber ausmacht. Z.B. dass man versucht, der Zielgruppe die Weiterbildungsmöglichkeiten näherzubringen und Insights zu geben. Es ist schwierig, den konkreten Content zu vermitteln, aber dennoch sehr wichtig. Man kann z.B. kurze Sequenzen teilen, bei welcher die Teilnehmer oder der Trainer über ein Seminar sprechen. Außerdem ist es wichtig zu verstehen, auf welchen Plattformen die Zielgruppe aktiv ist und die Inhalte dementsprechend anzupassen.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Social Media wird meiner Meinung nach immer wichtiger werden, da viele sich darüber informieren. Vor allem die Arbeitgeberbewertungsplattformen kununu und

glassdoor werden weiterhin an Bedeutung gewinnen, da die Zielgruppe immer mehr dazu tendiert, Bewertungen zu lesen und sich im Voraus zu informieren. Über Social Media kann man sich neben dem persönlichen Kontakt Eindrücke einholen, wobei ich nach wie vor der Meinung bin, dass der persönliche Kontakt und die Individualität wichtig bleiben.

Anhang 12: Transkript Interview F

I: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

IP: Wir verfolgen mit Employer Branding das Ziel auch zukünftig die richtigen Talente für uns zu sichern, weil wir haben sehr kritische Geschäftsfelder und unterschiedliche Personen, die wir brauchen. Wir haben über 290.000 Mitarbeitende weltweit, die aus unterschiedlichen Bereichen kommen. Wir haben bspw. das Krankenhauspersonal, Naturwissenschaftler und Ingenieure. Das Unternehmensziel ist das Patientenwohl. Und wenn wir sagen wir wollen Innovation im Bereich Dialyse vorantreiben, dann brauchen wir die richtigen Talente, die die Dialysemaschine interdisziplinär so weiterentwickeln, dass am Ende die Dialyse für den Patienten so gesund und mit wenig Einschränkungen wie möglich ablaufen kann.

I: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein?

IP: Employer Branding ist für unseren Unternehmenserfolg besonders wichtig, da wir sehen, dass sich die Bevölkerung entwickelt und dass die Babyboomer, die viel Wissen haben, bald in Rente gehen werden und eventuell weniger Talente nachkommen, dass gewisse Studiengänge, die wir brauchen nicht sehr nachgefragt sind und wir uns daher in einem harten Wettbewerb mit anderen Unternehmen befinden, die auch interessante Tätigkeiten haben, ein hohes Gehalt zahlen und ähnliche Benefits wie wir anbieten. Deshalb müssen wir vermitteln, weshalb die Bewerber zu uns kommen sollten. Daher ist für uns Employer Branding die klare Aufgabe die richtigen Talente für uns zu sichern, damit wir den Patienten die notwendige Versorgung bieten können. Im Hinblick auf die Erfolgsmessung evaluieren wir einzelne Maßnahmen auf jeden Fall, aber ganz übergreifend ist es schwierig, langfristige Antworten zu geben. Wir schauen uns die Besucherzahl der Karrierewebsite und die Absprungrate innerhalb der Bewerbung an. Auf Social Media verfolgen wir die Followerzahl und wie erfolgreich die einzelnen Posts sind. Bei Karrieremessen evaluieren wir auch wie viele Kontakte wir dort mit welchen Menschen hatten. Qualitative Einschätzungen erhalten wir durch den Austausch mit den Fachbereichen und der Recruiting-Abteilung, die uns mitteilen inwiefern die Profile zu unserem Unternehmen passen.

Viele Employer Branding Maßnahmen wirken sich erst langfristig aus, daher ist es schwierig, den konkreten Anteil am Unternehmenserfolg festzumachen. Wir haben bspw. öfter ein großes Karriereevent, mit rund 200 Studierenden, die wir zu uns einladen und bei welchem Fachvorträge von unserem CEO gehalten werden. Da ist es oftmals so, dass wir drei bis vier Jahre später Bewerbungen erhalten, weil dieses Event so sehr in Erinnerung geblieben ist und immer noch Bezug darauf nehmen.

I: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

IP: Social Media auf jeden Fall sehr wichtig. Verglichen zu bspw. Karrieremessen haben wir aber keine interne Abstufung. Wir machen das eher von der Candidate Journey aus. Die Karrierewebsite begleitet bspw. auf der Candidate Website für uns jeden Punkt, Interessenten als auch aktuelle oder ehemalige Bewerber. Bei Karrieremessen wird eine Person erstmals zu einem Interessenten und lernt uns kennen. Je nachdem wo die Person auf der Candidate Journey steht, hat man auch verschiedene Instrumente. Deshalb kann man nicht sagen, welches Medium wichtiger ist. Print-Veröffentlichungen machen wir aber kaum noch. Auf Karrieremessen verweisen wir aber auch auf unsere Social Media Präsenzen.

I: Welche Social Media Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: Wir sind aktuell mit eigenen Karrierekanälen auf Facebook, Instagram, Twitter, XING und LinkedIn vertreten, haben hierbei aber auch eine Priorisierung getroffen. Aktuell ist es strategisch, dass wir Instagram und LinkedIn ausbauen wollen. Bei Instagram sehen wir ein enormes Wachstum bei der Zielgruppe Abiturienten und Studierende von 18-28 Jahren. Auch sehen wir, dass Instagram weltweit sehr wichtig ist, da es ein Kanal mit hohen Nutzerzahlen ist, der von den Usern auch aktiv und regelmäßig genutzt wird. Auf LinkedIn sind die Studierenden eher weniger aktiv. Dort erreichen wir gezielt die Professionals. Die anderen Kanäle nutzen wir auch, die sind aber nachgelagert. Bei der Auswahl der Plattformen schauen wir welche Zielgruppe wir erreichen können. Instagram und LinkedIn sind beide weltweit sehr verbreitet. Wir sehen aber auch wie gerne und viel nutzen die User diese Plattformen.

Facebook hat in Deutschland prinzipiell mehr Nutzer als Instagram, aber es gibt enorme Unterschiede in der Interaktion. Wir haben viel mehr Facebook-Fans als wir Instagram-Follower haben, aber bei den Likes erreiche ich auf Instagram genauso viele Leute wie auf Facebook, obwohl meine Fanbase, also das Potential, auf Facebook viel größer wäre. Also man sieht, dass die junge Zielgruppe nicht mehr so aktiv auf Facebook ist und unsere Inhalte nicht mehr angezeigt bekommen. Deshalb schauen wir auf welchen Plattformen die Zielgruppe am meisten Zeit verbringt und auf welchen Plattformen sie am liebsten interagieren. Diese Aktivität und Interaktion sehen wir auf Instagram und LinkedIn stärker als auf anderen Plattformen.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Der offensichtlichste Unterschied ist die Sprache. Auf Instagram und LinkedIn haben wir einen internationalen Kanal, und kommunizieren auf Englisch. Die Inhalte auf Facebook und Twitter werden hingegen in deutscher Sprache verfasst. Wir planen das aktuell auch nicht zu ändern, da englische Beiträge zeitaufwendiger sind und wir in Facebook und Twitter nicht mehr so viel investieren. Wir haben Content den wir auf verschiedenen Plattformen spielen, versuchen aber auch immer wieder die Inhalte an die Plattform und die Zielgruppe anzupassen. Auf Instagram versuchen wir wie private Nutzer zu agieren. Auf Instagram posten wir auch mal ein Foto von unserem Frühstück, Blumen oder dem Sonnenuntergang, ohne dass das jetzt eine inhaltliche Tiefe hätte, aber das kommt gut an. Auf LinkedIn würden wir das nicht posten. Als Business Netzwerk müssen die Beiträge dort einen stärkeren Bezug zum Unternehmen und mehr Tiefe haben. Auch lesen die Nutzer auf LinkedIn mehr, auf Instagram werden meistens nur die Bilder angesehen und die Bildbeschreibung eher vernachlässigt. Daher ist auf Instagram hochwertiges Bildmaterial besonders wichtig. Auf Instagram versuchen wir auch öfters zu posten, da die Nutzer diesen Kanal mehrfach am Tag nutzen und die Inhalte sonst untergehen würden. Unser Ziel ist es, mindestens vier Mal die Woche etwas zu posten. Dafür haben wir auf Instagram leichtere Beiträge, wie Privatpersonen auch, aber die dennoch immer einen Bezug zu unserem Unternehmen haben. Wenn wir bspw. unser Frühstück posten, suggeriert das auch, dass wir eine gute Kantine haben. Wenn wir die Blumen auf unserem Campus zeigen, bekommt der Zuschauer einen Eindruck vom Arbeitsplatz.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Zum einen bekommen wir eine hohe Resonanz, wenn wir aktuelle Themen bei der Zielgruppe aufgreifen. Wir hatten bspw. am Anfang der COVID19-Pandemie ein Bild von unserem Team gepostet, in welchem jeder ein Plakat in der Hand hielt mit den Worten „Stay home-stay safe“. Das hat man danach öfter gesehen, aber wir waren einer der ersten Unternehmen, die sowas gepostet haben. Das kam sehr gut an. Wenn wir das gleiche Bild aber zwei bis drei Wochen später gepostet hätten, hätte das nicht so viele Interaktionen bekommen. Es hat aber so viele Interaktionen ausgelöst, weil es aktuell war, das Format neu war und die Menschen es gut fanden, dass wir darauf aufmerksam gemacht haben. Auch kommen Mitarbeiterfotos sehr gut an. Wir hatten auch aktuell zu Corona-Zeiten „Hero-Stories“. Dabei zeigen wir zum einen unsere Mitarbeiter und zum anderen erzählen wir eine Geschichte, die stolz macht bei uns zu arbeiten. Wir hatten auch ein Format „Home Office mit Tieren“ und das fanden unsere Follower auch super. Auch die Instagram-Stories funktionieren sehr gut, vor allem wenn wir interaktive Elemente wie bspw. Umfragen oder ein Quiz integrieren. Auf LinkedIn kommen große Teamfotos immer gut an sowie Bilder und Beiträge mit unseren Vorstandsmitgliedern.

I: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

IP: Von uns aus ist es das Wichtigste, dass Mitarbeiter in unsere Social Media Aktivitäten aktiv involviert werden und uns selbst auch Inhalte zuschicken, weil das das Spannendste ist. Sonst würden wir immer nur das Gleiche zeigen. Wir arbeiten stetig daran, die Einbindung unserer Mitarbeiter zu stärken. Wir haben auch Smartphones, die wir unseren Mitarbeitern mitgeben, damit sie ihren Arbeitsalltag oder Geschäftsreisen dokumentieren oder aus dem Home-Office Einblicke geben können. In diesem Zusammenhang haben wir unsere Mitarbeiter auch geschult, wie man bspw. gute und schöne Bilder aufnimmt, damit diese qualitativ hochwertig, und ansprechend sind und zu unserem Corporate Design passen. Ansonsten gehen wir auch direkt auf Mitarbeiter zu und machen auf die Teilnahme an unseren Social Media Aktivitäten regelmäßig aufmerksam. Wir stellen uns bei der Begrüßungsveranstaltung neuer Mitarbeiter auch vor und informieren über unsere Social Media Aktivitäten und die Möglichkeit eigenen Input und Content zu liefern.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Unternehmen profitieren auf Social Media natürlich, wenn sie bereits eine starke Marke sind. Es ist schwieriger als Unternehmen mit einer geringen Bekanntheit auf Social Media erfolgreich zu sein. @daimlercareers hat es z.B. leichter als ein B2B-Unternehmen, dessen Namen nicht so bekannt ist. Es ist prinzipiell auf dem Markt so, dass wenn die Marke bereits bekannt ist, ist es einfacher seinen Job zu vermarkten und das spiegelt sich auch auf Social Media wieder, denn wenn der Unternehmensname nicht bekannt ist, kann man auch nicht danach suchen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist auch, sich dem Medium anzupassen. Wenn ich auf Instagram bin, sollte ich auch Emojis und Hashtags benutzen und Stories posten, und keine Pressemitteilung teilen. Auch kann man kein guter Social Media Manager sein, wenn man die Kanäle nicht auch privat nutzt. Wenn man nur in Bezug auf das Employer Branding Berührungspunkte mit den Kanälen hat, wird es schwierig diese auch authentisch zu nutzen. Bei der privaten Nutzung sieht man die neuesten Funktionen und Trends und kann besser einschätzen, welcher Content bei der Zielgruppe gut ankommen wird. Die klassischen Faktoren wie Authentizität, Nahbarkeit und die Einbeziehung der Mitarbeiter sind auch sehr entscheidend. Außerdem sollten keine endlos langen internen Abstimmungsschleifen vorherrschen. Social Media muss funktionieren, ohne dass ich jeden Post drei Mal abstimmen muss. Wenn ich vier Mal die Woche einen Beitrag teile, und dieser mir aufgrund der Abstimmungen drei bis vier Stunden kostet, dann ist der Arbeitsaufwand größer als der Nutzen und habe keinen Business Case dahinter. Daher ist es besonders wichtig, dass man die Abstimmungen klein hält. Auch sollte man an seinem eigenen Content Spaß haben und sich vor dem Upload immer fragen, ob man diesen Beitrag interessant und spannend findet und ob man ihn selbst liken würde.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Social Media wird im Employer Branding immer mehr zum Standard, weil Kandidaten im Bewerbungsprozess voraussetzen, dass Unternehmen Social Media Präsenzen haben und dort karriere- und personalspezifische Themen teilen. Die Plattformen werden sich immer verändern, das war auch in der Vergangenheit so. Facebook ist dabei ein gutes Beispiel. Wir würden auf Facebook nicht nicht präsent

sein, aber es nicht mehr die Plattform, bei welcher wir ein großes Wachstum sehen, eher Instagram. Und bei Instagram war es anfangs so, dass Schüler diese Plattform primär genutzt haben, und wenn ich jetzt mit Schülern spreche, sind sie eher auf TikTok aktiv. Auch hat man gesagt, dass Snapchat Instagram ablösen wird, und jetzt ist das Gegenteil passiert. Deshalb beobachten wir die Trends fortlaufend. Natürlich muss sich die Plattform eine gewisse Zeit lang halten und es muss eine gewisse Durchdringung in der Bevölkerung erreicht worden sein. Bei TikTok müssten wir schauen, wie viele Schüler wir rekrutieren und wie viele Nutzer wir erreichen könnten, um abschätzen zu können, ob es sich lohnt Content zu produzieren oder ob meine Arbeitszeit dafür zu teuer wäre. Ich habe auch das Gefühl, dass Unternehmen in der Hinsicht lockerer und offener werden, was auch mit der Unternehmenskultur stark zusammenhängt.

Anhang 13: Transkript Interview G

I: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

IP: Wir möchten uns als attraktiven Arbeitgeber bei den relevanten Zielgruppen positionieren. Dabei möchten wir zunächst ein authentisches Arbeitgeberprofil entwickeln, um uns vom Wettbewerb abzuheben. Außerdem wollen wir mehr passgenaue Bewerbungen generieren, uns bei den potentiellen Kandidaten platzieren, eine Mitarbeiterbindung und eine Identifikation mit uns als Arbeitgeber schaffen. Ein weiteres Ziel ist die Erhöhung der Bekanntheit innerhalb der relevanten Zielgruppe, wir wollen uns als Arbeitgeber sichtbar und erlebbar machen.

I: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein?

IP: Ein konkretes Konzept oder Kennzahlen, mit welchen wir die Bedeutung der Employer Branding Maßnahmen im Bezug zum Unternehmenserfolg messen können haben wir derzeit nicht, daran arbeiten wir gerade noch. Aber das Employer Branding ist auf jeden Fall sehr wichtig, da Bewerber in der heutigen Zeit die Möglichkeit haben sich ihren Arbeitgeber auszusuchen und wir im Wettbewerb mit anderen Unternehmen um qualifizierte Fach-und Führungskräfte konkurrieren. In diesem Zusammenhang spielt eine starke Arbeitgebermarke und ein positives Arbeitgeberimage eine enorm wichtige Rolle. Über Social Media kann man aber natürlich messen wie erfolgreich einzelne Postings sind.

I: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

IP: Social Media hat in unserer Employer Branding Strategie einen sehr hohen Stellenwert und es wird auch in Zukunft immer wichtiger sein, auf Social Media Plattformen als Arbeitgeber aktiv zu sein. Das zeigt auch die aktuelle COVID19-Pandemie.

I: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: Wir nutzen XING und LinkedIn, um die Professionals zu erreichen und Facebook und Instagram für die jüngere Zielgruppe. Wir hatten anfangs noch Twitter genutzt, aber das werden wir nicht weiterverfolgen, weil Twitter eher ein Kanal, welches für Journalisten interessant ist, weil dort meistens eine Pressemitteilung eingegliedert ist, welche auf den externen Beitrag führt. Unsere Auswertungen haben ergeben, dass Twitter für unser Employer Branding nicht relevant genug ist. Wir fokussieren uns auf LinkedIn, Facebook und Instagram. XING nutzen wir eher, um Stellen zu posten, die wir kurzfristig besetzen müssen.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Um ehrlich zu sein, verfassen wir manchmal aus Kapazitätsgründen einen Inhalt und verwenden ihn für alle Kanäle. Das möchten wir in Zukunft aber anders machen, indem wir passgenaue Inhalte generieren, die für Instagram, also für die Young Professionals passend sind und professionellere Inhalte wollen wir dann auf LinkedIn posten. Auf LinkedIn verfassen wir die Beiträge auch immer in englischer Sprache. Auf Instagram und Facebook ist das themenabhängig und in deutscher Sprache.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Während der COVID19-Pandemie hatten wir am Anfang die Policy, auch von der Kommunikationsabteilung vorgegeben, dass wir eher diesbezüglich zurückhaltend sein sollen, haben aber dennoch mal ein Foto von einer Recruiterin geschossen und haben ganz einfach geschrieben: „Das Office ist derzeit geschlossen, aber wir sind für Sie da und freuen uns auf Bewerbungen“. Und da haben wir eine hohe Resonanz gesehen. Generell kommen Beiträge mit Mitarbeitern sehr gut an, da wir dadurch unser Unternehmen erlebbar machen können, und das hat sich in diesem konkreten Beispiel auch wiedergespiegelt.

I: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

IP: Indem man die eigenen Mitarbeiter zeigt und zu Wort kommen lässt, wird die Authentizität der Botschaften gestärkt. Aber auch unsere Unternehmenswerte und eine offene Unternehmenskultur tragen dazu bei.

I: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

IP: In unserer Auswertung sehen wir ganz klar, dass Beiträge, in denen Mitarbeiter gezeigt werden, am beliebtesten sind, deshalb involvieren wir unsere Mitarbeiter aktiv in unsere Social Media Aktivitäten und versuchen sie stets zum Mitmachen zu motivieren und zu begeistern. Wir sind gerade dabei eine Art Influencer-Programm zu gestalten, dabei arbeiten wir auch mit den Kollegen aus der Konzernkommunikation zusammen. Das Ziel ist es, dass verschiedene Mitarbeiter in ihrem Namen für unser Unternehmen posten und nicht alles zentral über unsere Employer Branding Abteilung läuft. Damit kann man ein Unternehmen authentischer, glaubwürdiger und erlebbarer machen. Aktuell versuchen wir aber uns mit vielen Abteilungen wie bspw. dem Recruiting-Team, der Marketingabteilung oder den jeweiligen Fachbereichen abzustimmen, zusammenzuarbeiten und Feedback zu bekommen.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Zu den zentralen Erfolgsfaktoren gehören die Authentizität, Ehrlichkeit, der Dialog, Kommunikation auf Augenhöhe und die Einbeziehung der Mitarbeiter, um dem Unternehmen ein Gesicht zu geben.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Die Maßnahmen werden in Zukunft sicherlich noch digitaler werden, dabei wird Social Media eine immer wichtigere Rolle spielen, was die aktuelle Corona-Situation auch gezeigt hat. Karrieremessen vor Ort sind derzeit nicht möglich, daher bieten wir solche Veranstaltungen digital an. Wir waren auch auf einer digitalen Karrieremesse mit einem virtuellen Stand präsent. Wir werden unseren Karrieretag, der nächste Woche stattfindet, über GoToWebinar organisieren. Dabei werden unsere Ausbilder von ihren Berufen erzählen. Ich denke auch, dass es interessant wäre, virtuelle Werksführungen anzubieten, da in der Vergangenheit Exkursionen vor Ort stattgefunden haben. Da gab es meistens einen Fachvortrag von den Kollegen aus dem jeweiligen Fachbereich, welcher mit einer Werksführung vor Ort kombiniert wurde. Momentan sind wir dabei ein Konzept zu erstellen, womit wir diese Events digital abbilden können. Daher glaube ich, dass sich Unternehmen immer mehr mit digitalen Angeboten positionieren müssen und werden.

Anhang 14: Transkript Interview H

I: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

IP: Unser Ziel ist es, unser Arbeitgeberimage zu verbessern, unseren Bekanntheitsgrad zu steigern und unsere Zielgruppen durch Employer Branding Maßnahmen zu erreichen, um Vorteile für unseren Recruiting-Prozess zu ziehen.

I: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein?

IP: Im Employer Branding ist es relativ schwierig mit Kennzahlen den Erfolg zu messen, da das primäre Ziel die Imagestärkung ist, und es schwierig ist dieses Image zu messen. Wir machen das in Form von verschiedenen Marktforschungsumfragen. Dabei befragen wir gewisse Zielgruppen zu ihrer Wahrnehmung uns gegenüber, um unser Arbeitgeberimage herauszufinden. Außerdem schauen wir uns Kennzahlen wie die Wiederbesetzungszeiten und die Anzahl und Qualität der Bewerbungen an. Wir möchten unsere Arbeitgebereigenschaften so präsentieren, dass ein Bewerber im Voraus abschätzen kann, ob er zu uns passt oder nicht. Wir haben aber auch weltweit sehr viele Tochtergesellschaften, die sehr eigenständig arbeiten und dort führen wir jedes Jahr eine HR-Marketing Global Umfrage durch, um herauszufinden in welchen Bereichen zusätzliche Unterstützung im Hinblick auf Employer Branding und die Stellenbesetzung notwendig ist. Man muss immer beachten, dass man gewisse Kennzahlen definieren kann, aber viele Employer Branding Maßnahmen erst ein paar Jahre später ihre Wirkung zeigen. Bspw. entdeckt ein User auf unserem Social Media Kanal einen Beitrag, der ihn anspricht, aber ist in diesem Moment nicht in der Lage sich zu bewerben, weil er noch mitten im Studium steckt oder gerade in einer Jobposition ist, in der er glücklich ist. Diese Situation kann sich in ein paar Jahren aber ändern, wenn bspw. ein Jobwechsel in Betracht gezogen wird oder das Studium abgeschlossen ist. Dann ist dem Bewerber unser Unternehmen positiv als Arbeitgeber bekannt und er bewirbt sich. Dann war dieser eine Social Media Post doch der Grund dafür, aber das im Nachgang auszuwerten ist sehr schwierig. Was wir aber machen ist, die Bewerber abzufragen wie sie auf unser Unternehmen und die Stelle gekommen sind.

Allerdings ist es auch so, dass viele Bewerber automatisch die Karrierewebsite auswählen, um zu zeigen, dass sie sich besonders gut für das Unternehmen interessiert haben, weil sie direkt auf die Website gegangen sind und dann die Position entdeckt und sich dann beworben haben. Und viele nicht zugeben wollen, dass sie auf Stellenbörsen nach vielen Stellenanzeigen gesucht und sich dann für diese entschieden haben. Deshalb ist es hierbei auch schwierig sich auf diese Zahlen zu verlassen. Was ich bei einzelnen Maßnahmen aber auch empfehle ist Kampagnen-Links zu hinterlegen. Wenn wir auf Social Media auf unsere Website verlinken, dann hinterlegen wir einen Kampagnen-Link und können über Google Analytics auswerten wie viele Personen über bspw. diese Social Media Anzeige auf unsere Website gekommen sind und können diese Click Rate reporten.

I: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

IP: Für 2020 haben wir in diesem Bereich ein großes Projekt. Das ist der Bereich Strategieentwicklung und die Umsetzung für unsere HR-Social Media Kanäle. Dort werden wir nochmal analysieren welche Zielgruppe wir über Social Media erreichen möchten, wie wir sie entsprechend ansprechen müssen, wie unser Content aussehen muss und vor allem auf welchen Kanälen unsere Zielgruppe aktiv ist und mit ihnen zu interagieren und sie zu einer Bewerbung anzureizen. Deshalb ist Social Media aktuell für uns gerade sehr wichtig, vor allem auch für das Recruiting, weil wir dort verstärkt aktiv werden müssen.

I: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: In der Vergangenheit hatten wir uns dazu entschlossen auf Facebook speziell für Schüler präsent zu sein, deshalb hatten wir uns für diese Plattform entschieden. Das hat sich jetzt aber relativ gewandelt, da wir auf Facebook aktuell eine breite Zielgruppe ansprechen. Schüler und Studenten erreichen wir momentan am besten über Instagram und TikTok und Professionals über XING und LinkedIn. Ich bin auch der Meinung, dass YouTube für alle Arbeitgeber ein sehr wichtiger Kanal ist, weil YouTube genauso wie Google eine Suchmaschine ist, auf welcher viele Bewerber im Voraus nach Informationen suchen.

Außerdem haben wir ein kununu Profil, und da ist es zwingend notwendig, dass man auf die Bewertung eingeht, um die Nähe und Offenheit zu zeigen. In unseren Social Media Guidelines ist auch festgehalten wie genau wir kommunizieren, welche Themen wir behandeln und wie wir mit Kritik umgehen.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Es ist grundsätzlich so, dass wir zwischen redaktionellen Beiträgen und reinen Marketing- bzw. Entertainment-Formaten unterscheiden. In einen redaktionellen Beitrag berichten wir z.B. über Projekte oder Wettbewerbe, woraus wir eine größere Story ziehen und diese auf Social Media teilen. Bei den Entertainment-Formaten machen wir reines Arbeitgebermarketing, darunter fallen Employer Branding Filme über Mitarbeiter, die über ihre Arbeit bei uns berichten. Dabei erhalten unsere Follower Einblicke in unseren Arbeitsalltag und sehen unsere Arbeitsumgebung und Kollegen, um die Nähe zu Interessenten herzustellen. Die dritte Kategorie ist dann das Infotainment, dabei geben wir Informationen über uns als Arbeitgeber nach außen preis. Das können z.B. ein Geschäftsbericht aber auch Bewerbungstipps sein. Das sind unsere drei groben Clusterung, und darunter fallen dann die jeweiligen Zielgruppen, da viele Beiträge zielgruppenspezifisch ausgespielt werden. Wir haben z.B. verschiedene Filme, mit denen unterschiedliche Zielgruppen wie bspw. Studenten, Professionals oder speziell Ingenieure angesprochen werden.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Die höchste Resonanz bekommen wir bei unseren Entertainment-Formaten, weil wir dort versuchen die Interaktion zu fördern. Wir hatten zur Adventszeit z.B. einen Arbeitgeberadventskalender, woraus wir ein Gewinnspiel gemacht haben und da kam natürlich viel Interaktion. Oder bei unseren Employer Branding Filmen, bei Informationen über unsere Mitarbeiter sehen wir, dass am meisten Rücklauf kommt.

I: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

IP: Unsere Arbeitgebermerkmale müssen sich in unserer Kommunikation immer authentisch wiederspiegeln, dabei involvieren wir ganz bewusst unsere Mitarbeiter und geben ihnen einen großen Handlungsfreiraum.

I: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

IP: Die Mitarbeiter stehen bei unseren kompletten Employer Branding Konzept im Fokus. Vor allem auf Social Media brauchen wir immer mehr Inhalte. Da gehen unsere Personaler direkt auf unsere Mitarbeiter zu und fragen an, ob sie mitmachen möchten. Wir haben aber auch einen Pool an Mitarbeitern, die uns regelmäßig Content liefern und über ihren Arbeitsalltag berichten.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Es ist sehr wichtig die eigene Zielgruppe genau zu definieren, analysieren und zu kennen, damit man weiß wen man ansprechen und wie man mit ihm kommunizieren muss. Dabei müssen im Vorfeld auch klare Ziele und eine konkrete Strategie festgelegt werden. Weiterhin ist es sehr wichtig, dass jeder Beitrag einen Mehrwert für unsere Zielgruppe liefert.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Social Media wird definitiv immer wichtiger werden, vor allem weil es immer mehr Nutzer und mehr Plattformen gibt. Studien zeigen, dass jeder Social Media User zwischen 8 und 9 Accounts auf verschiedenen Plattformen hat und durchschnittlich zwei Stunden auf Social Media aktiv ist. Diese Zahlen zeigen, dass es unausweichlich ist, dass man dort präsent ist. Die Nutzung von Social Media wird vor allem in Hinblick auf die Generation Z in Zukunft noch wichtiger werden, weil diese junge Zielgruppe mit Social Media aufgewachsen ist und Unternehmenspräsenz voraussetzt. Der Trend geht daher auf jeden Fall immer mehr Richtung Social Media und eine breite Aufstellung innerhalb von Social Media wird immer wichtiger, da man auf verschiedenen Plattformen unterschiedliche Zielgruppen erreichen kann und man den Content entsprechend anpassen muss.

Anhang 15: Transkript Interview I

I: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

IP: Intern möchten wir die Mitarbeiterbindung, die Unternehmenskultur und das Wir-Gefühl stärken. Extern möchten wir unseren Bekanntheitsgrad steigern und uns als attraktiven Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt platzieren, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und um unsere Arbeitgebermarke zu stärken.

I: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein?

IP: Konkrete Kennzahlen haben wir dafür nicht, aber generell würde ich die Bedeutung als sehr hoch anlegen, weil wir sehr viel Wert auf Employer Branding und auf unsere Unternehmenskultur legen. Und das möchten wir auch nach außen vermitteln.

I: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

IP: Social Media hat einen hohen Stellenwert in unserer Employer Branding Strategie. Wir sind aber dennoch gerade dabei das noch weiter auszubauen, und haben auch eine neue Employer Branding Kampagne gestartet, die wir auf unseren Social Media Kanälen teilen. Dabei zeigen wir unsere Mitarbeiter und unsere Unternehmenskultur, um noch erlebbarer und nahbarer für unsere Zielgruppe zu sein.

I: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: Wir sind auf Facebook, Twitter, Instagram, XING und LinkedIn aktiv. Wir haben die Auswahl nach den Zielgruppen aufgeteilt und geschaut, welche Plattformen eine große Reichweite und Bekanntheit haben.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Auf Instagram möchten wir die Unternehmenswerte und -kultur und unsere Mitarbeiter und ihre Geschichten zeigen.

Da auf Instagram primär die junge Zielgruppe aktiv ist, versuchen wir persönlich und nahbar zu sein und duzen unsere Follower dementsprechend auch. Auf XING und LinkedIn sprechen wir die Professionals an und teilen karrierespezifische Themen und Artikel sowie Stellenanzeigen.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Immer wenn wir unsere Mitarbeiter oder unseren Vorstand zeigen und aus Erfahrungen berichtet wird, kommt das sehr gut an und wir viel gelikt und repostet

I: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

IP: Es ist wichtig, dass man persönlich und nahbar ist und die reale Unternehmenskultur vermittelt. Wir haben bspw. eine Duz-Kultur. Da wäre es nicht authentisch, wenn wir auf Social Media konservativer auftreten würden oder unsere Follower siezen würden und im Bewerbungsprozess dann wieder duzen würden. Deshalb ist es wichtig, ein einheitliches und realistisches Bild zu vermitteln. Außerdem müssen die Beiträge vielfältig sein.

I: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

IP: Wir involvieren unsere Mitarbeiter bewusst in unsere Social Media Aktivitäten. Wenn wir bspw. auf einer Messe vertreten sind, statten wir unsere Mitarbeiter mit Smartphones aus, damit sie Stories aufnehmen und teilen können. Auch bei unserer aktuellen Employer Branding Kampagne haben wir aktiv nach Mitarbeitern gesucht, die sich zeigen und ihre Geschichte erzählen möchten, um zu zeigen, dass unsere Mitarbeiter unsere Kultur aktiv mitgestalten und prägen.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Ein Unternehmen muss sich nahbar und authentisch und nicht plakativ präsentieren, damit die Interessenten das Gefühl haben, sie bekommen ein gutes und reales Bild vom Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Unternehmenswerte zu vermitteln. Dabei ist es wichtig ein einheitliches und stimmiges Bild zu erzeugen.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Ich denke, dass sich das Employer Branding über Social Media in Zukunft noch verstärkt auf den Recruiting-Prozess auswirken wird, um zu sehen, wie ein Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam wird und wie die Gespräche geführt werden. Auch bin ich der Meinung, dass verstärkt versucht wird das Employer Branding noch mehr in den Onboarding-Prozess miteinzubinden. Employer Branding wird denke ich auch in Themengebiete wie Künstliche Intelligenz oder Diversity wichtig werden, weil alles Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke hat.

Anhang 16: Transkript Interview J

I: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

IP: Das wichtigste Ziel für uns ist es, neue Talente auf uns aufmerksam zu machen und mit ihnen in Kontakt zu kommen. Unsere Mission heißt „to attract the best talents“ und davon leiten wir unsere Initiativen ab, um unser Recruiting zu unterstützen.

I: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein?

IP: Wir schauen uns verschiedene Recruiting-KPIs an, z.B. die Anzahl der Bewerbungen, die Einstellungsquote, die Anzahl der Quality Bewerbungen, also Bewerbungen mit einem hohen Cultural Fit. Außerdem schauen wir uns die Employee Referral Rates an, das heißt wie viele Mitarbeiter empfehlen uns weiter und wie viele stellen wir davon ein. Wir haben auch eine Engagement Survey, bei welcher wir Fragen zu unserer Kultur stellen. Beim Bewerbungsprozess fragen wir auch ab, auf welchem Weg die Bewerber auf uns aufmerksam geworden sind.

I: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

IP: Social Media nimmt einen hohen Stellenwert bei uns ein, vor allem auch in der aktuellen Corona-Pandemie, da wir in unserem Handeln doch sehr eingeschränkt sind und auf Social Media haben wir einen großen Freiheitsgrad hinsichtlich der Interaktion mit der Zielgruppe und der Gestaltung der Beiträge.

I: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: Wir haben anfangs sehr viel ausprobiert und haben daher Unternehmensprofile auf Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, XING und LinkedIn. Mittlerweile konzentrieren wir uns auf die Kanäle, die für unser Employer Branding am besten funktionieren und das sind LinkedIn und Instagram. Facebook bespielen wir eher nachgelagert, weil es mit Instagram sehr eng verknüpft ist, bringt uns aber keinen hohen value mehr. Und YouTube nutzen wir für die Videoeinbindung.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Auf LinkedIn treten wir professioneller auf, wohingegen wir auf Instagram auch lustige Inhalte teilen. Wir achten auch auf die Vielfalt unserer Beiträge, und dass wir unsere values „teamspirit, social responsibility & fun“ in die Geschichten integrieren und darüber kommunizieren können. Generell passen wir die Inhalte an die Plattform an, damit die entsprechenden Zielgruppen einen Mehrwert daraus ziehen.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Ausgehen von der Reichweite und dem Engagement wie bspw. Likes oder Kommentare haben wir gesehen, dass Beiträge mit unserer Geschäftsführung oder Einblicke aus Teamevents sehr beliebt sind. Mitarbeitergeschichten, bei welchen unsere Mitarbeiter unsere Follower einen Arbeitstag lang begleiten lassen, kommen auch gut an. Dadurch kann man sich besser vorstellen, wie ein Arbeitstag strukturiert ist und wie genau die Aufgaben aber auch die Arbeitsumgebung aussieht.

I: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

IP: Generell haben wir die overall message, dass wir uns als authentischen und echten Arbeitgeber positionieren wollen, daher ist es uns wichtig, die Unternehmensrealität nach außen zu kommunizieren. Das funktioniert am besten, indem man echte Mitarbeiter ihre Geschichten erzählen lässt. Außerdem sollte man nicht versuchen eine beschönigte Version des Unternehmens zu vermitteln, weil sobald ein neuer Mitarbeiter eintritt und merkt, dass die Realität ganz anders ist, führt das zum einen zu einer hohen Fluktuation aber zum anderen schädigt das auch das Arbeitgeberimage und schlägt sich in negativen Bewertungen auf kununu nieder.

I: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

IP: Wir haben einmal im Monat ein Content-Planning Meeting, bei welchem wir uns über mögliche Inhalte austauschen, schauen wie wir den Content auf den unterschiedlichen Plattformen verteilen und auch die Verantwortlichen festlegen.

Dabei gehen wir auch direkt auf Mitarbeiter zu und fragen, ob sie Interesse hätten sich an unseren Social Media Aktivitäten zu beteiligen und von ihrem Job und über sich zu erzählen.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Eine enge Zusammenarbeit zwischen der Personal-; Marketing- und Kommunikationsabteilung sowie mit den jeweiligen Fachbereichen, aus denen wir Mitarbeitergeschichten erzählen wollen, ist sehr wichtig. Auch der Einsatz von Bildern und Videos ist besonders wichtig, um Emotionen auslösen zu können.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Ich glaube, dass Facebook im Employer Branding immer weniger an Relevanz gewinnen wird, wohingegen Instagram dafür immer wichtiger wird. LinkedIn versucht sich auch eher in Richtung Newsfeed und Austauschplattform zu entwickeln und wird durch die Internationalisierung auch immer wichtiger. Andere Plattformen wie Snapchat waren mal ein Trend, der aber wieder vorbei ist. Aktuell ist TikTok sehr beliebt. Diesbezüglich haben wir uns aber noch kein Abschlussbild darüber gemacht, ob TikTok für unser Employer Branding nutzen möchten oder nicht.

Anhang 17: Transkript Interview K

I: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

IP: Wir möchten uns intern wie extern als attraktiven Arbeitgeber positionieren, um die besten Talente zu gewinnen und an uns zu binden.

I: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein?

IP: Für uns ist Employer Branding sehr wichtig. Zu 100% kann man den Anteil am Unternehmenserfolg nicht messen, aber wir arbeiten mit diversen Statistiken und führen interne Mitarbeiterbefragungen und externe Kundenbefragungen durch, um zu erfahren wie unser Arbeitgeberimage eingeschätzt wird. Wenn wir diese Antworten auswerten, können wir einen Employer Brand Index darstellen.

I: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

IP: Social Media ist für uns sehr wichtig und hat einen hohen Stellenwert im Employer Branding. Vor allem seit der Corona-Krise ist Social Media immer wichtiger geworden, da der persönliche Kontakt wegfällt und Offline-Maßnahmen wie z.B. Banner oder Werbeplakate weniger wahrgenommen werden. Deshalb haben wir seit Mitte März nur über XING, LinkedIn und Instagram kommuniziert.

I: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: Wir sind auf den klassischen Kanälen wie Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, YouTube, LinkedIn, XING und kununu vertreten, haben aber innerhalb dieser Kanäle auch eine Priorisierung getroffen und da setzen wir bei den sozialen Netzwerken unseren Fokus ganz klar auf Instagram und bei den Business Netzwerken auf LinkedIn, da wir das Gefühl haben, dass die Bedeutung von XING abnimmt. Vor einem Jahr lag Snapchat noch im Trend, aber das hat sich jetzt auch gewandelt und wir gehen da natürlich mit der Zeit, um auch die jungen Talente zu gewinnen.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Die Zielgruppenansprache variiert nach Plattform. Auf den sozialen Netzwerken, bei welchen wir hauptsächlich Praktikanten und Werkstudenten ansprechen, duzen wir, Akademiker, Fach- und Führungskräfte siezen wir, weil wir auf den Business Plattformen einen professionelleren Auftritt vermitteln wollen und auf Instagram sind wir persönlicher und zeigen die kulturellen Aspekte. Auf XING und LinkedIn posten wir zudem offene Stellenanzeigen.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Beiträge mit unseren Mitarbeitern, Events wie bspw. unser Sommerfest letztes Jahr oder Pitch-Formate wie Start-Up-Ideen kommen sehr gut an. Aber wir merken auch immer mehr, dass von Unternehmen erwartet wird, dass sie sich zu aktuellen gesellschaftlichen Themen äußern. Vor 3 Wochen war bspw. der Diversity Day, und da haben wir uns auch ganz klar positioniert und informiert, wie wichtig das in unserem Unternehmen ist, und dass wir eine eigene Abteilung haben, die sich genau um die Themen kümmert.

I: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

IP: Wir stehen für Mitarbeiterbindung, Loyalität und Ehrlichkeit, haben da auch verschiedene Maßnahmen und Initiativen um das sicherzustellen und das möchten wir auch nach außen vermitteln.

I: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

IP: Auf Instagram posten viele unterschiedliche Kollegen privat oder auch während der Arbeitszeit und auch bei unseren Kampagnen und Beiträgen versuchen wir immer unsere eigenen Mitarbeiter zu involvieren und zu zeigen, um unserer Marke ein Gesicht zu geben.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Nahbarkeit ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig, wenn Sie auf Bildern Praktikanten oder Professionals sehen, sind das immer unsere eigenen Mitarbeiter. Auf Social Media ist auch eine gute Darstellbarkeit und Gestaltung der Beiträge

wichtig. User wollen keine langen Texte mehr lesen, aussagekräftige Bilder und Videos mit einer kurzen Bildunterschrift sind zielführender.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Ich glaube, dass in den nächsten Monaten, vor allem aufgrund von Corona, verstärkt Social Media genutzt wird. Bezüglich der Plattformen denke ich, dass Instagram und LinkedIn weiterhin an Bedeutung gewinnen werden. In den nächsten Jahren kann ich mir auch vorstellen, dass wir keine Banner mehr für unser Employer Branding benutzen werden, sondern ausschließlich auf Social Media aktiv sein werden. Ich kann mir aber auch vorstellen, dass Unternehmen vielleicht Werbung auf Netflix schalten, weil kein Fernsehen mehr geschaut wird. Wir werden die Trends auf jeden Fall im Blick behalten und entsprechend reagieren.

Anhang 18: Transkript Interview L

I: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Employer Branding?

IP: Das Employer Branding zielt darauf ab, unser Unternehmen für die zukünftigen Talente attraktiv zu machen und aufzuzeigen welche Chancen und Möglichkeiten sie bei uns haben.

I: Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Employer Branding-Maßnahmen für den Unternehmenserfolg ein?

IP: Wir haben vier Fokuszielgruppen, auf die wir uns spezialisiert haben und wir tracken unsere Maßnahmen mit UTM-Parametern, um die Bedeutung der Maßnahmen einschätzen zu können. Wir wissen, welche Berufsbilder, High Potentials und Potentials wir in der zukünftigen Zeit benötigen und können unsere Maßnahmen dann gezielt danach ausrichten. Für uns ist Employer Branding sehr wichtig, um genau diese Talente zu gewinnen und an uns zu binden.

I: Welchen Stellenwert nimmt Social Media in Ihrer Employer Branding-Strategie ein?

IP: Unsere Employer Branding Maßnahmen finden primär online statt, daher ist Social Media für uns sehr wichtig und wir gehen da auch mit dem Trend mit.

I: Welche Social Media-Plattformen verwenden Sie gezielt für das Employer Branding? Wieso haben Sie sich genau für diese entschieden?

IP: Wir nutzen XING, LinkedIn, Facebook, Instagram, Snapchat und TikTok. An Facebook kommt leider keiner vorbei, auch weil es sehr eng mit Instagram verknüpft ist. Wir können durch Facebook Ads bestimmte Inhalte an Zielgruppen ausspielen, die nicht unsere Follower sind. Durch die enge Verknüpfung mit Instagram werden die Inhalte auch bei der hinterlegten target group auf Instagram angezeigt. Eine target group ist ein festgelegter Personenkreis, der diese Anzeige sehen soll. Diese Zielgruppe kann man über Ort oder Zielgruppenalter einschränken und vier Wochen später über ein Retargeting gesondert ansprechen. Dafür braucht man Facebook. 2016 haben wir uns für Snapchat entschieden, weil zu dieser Zeit die Schüler primär über diese Plattform erreichen konnten.

Instagram wird aktuell immer wichtiger und wird von der Generation Y und Z am häufigsten genutzt. TikTok haben wir jetzt ganz neu gestartet, da um diese Plattform aktuell ein großer Hype besteht. Und dann haben wir noch die ganz klassischen Business Profile bei LinkedIn und XING, um die Young Professionals und Professionals anzusprechen, weil bspw. Juristen, Mathematiker und IT'ler weniger auf den sozialen sondern auf den Business Netzwerken aktiv sind.

I: Wie unterscheidet sich die Content-Strategie auf diesen Social Media-Kanälen?

IP: Auf Facebook zeigen wir Einblicke in das Unternehmen. Montags posten wir Job-Opportunities mit dem Hintergrund, dass die Menschen sich am Wochenende über einen Jobwechsel Gedanken machen. Ansonsten posten wir Insights über Themen wie Diversity oder unsere Arbeitgebermerkmale- und benefits. Auf Instagram geben wir Einblicke in die Ausbildung oder Praktika, mit Hilfe von Bilder oder Instagram-Stories. Anders ist das bei XING und LinkedIn. Auf XING und LinkedIn promoten wir offene Stellenanzeigen oder Einstiegsprogramme, die wir mit einem Link verknüpfen, damit die User direkt auf die Landing-Page gelangen und sich für das Programm bewerben können. Auf den Business Netzwerken ist die Kommunikation weniger persönlich als bei Facebook oder Instagram.

I: Für welche Inhalte können Sie Ihre Follower am meisten begeistern?

IP: Auf Facebook und Instagram können wir die Follower mit authentischen Bildern begeistern. Aktuell bekommen wir die höchste Resonanz auf Beiträge über die Themen Diversity und Corporate Social Responsibility. Auf LinkedIn und XING wären das die ganz normalen Business-Banner.

I: Wie kann man das Arbeitgeberversprechen authentisch über Social Media vermitteln?

IP: Unsere EVP kann man ganz gut authentisch nahelegen, indem wir Fotos aus der Unternehmensrealität posten und zeigen, dass wir Spaß bei der Arbeit haben und die Kollegen wie eine Familie sind.

I: Inwieweit involvieren Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Social Media-Aktivitäten?

IP: Wir nutzen für all unsere Kampagnen und Bilder ausschließlich unsere eigenen Mitarbeiter, weil das für Authentizität sorgt und die Mitarbeiter auch stolz macht. Viele Mitarbeiter kommen direkt auf uns zu und möchten sich in unsere Social Media Aktivitäten einbringen und haben auch spannende Ideen für die Umsetzung.

I: Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings auf Social Media?

IP: Es ist ganz wichtig, dass authentische Einblicke gezeigt werden und vermittelt wird, dass wir Spaß an der Arbeit haben und Diversity bei uns gelebt wird. Wir sind nicht der sogenannte Stereotyp, der auch immer mit der Versicherung assoziiert wird. Und wenn wir da real und authentisch sind, ist das auf jeden Fall ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Employer Branding über Social Media.

I: Welche neuen Trends sehen Sie mit Blick auf Employer Branding?

IP: Ich glaube, dass Facebook immer mehr an Bedeutung verliert. Ansonsten ist Social Media natürlich sehr schnelllebig, wie z.B. TikTok, eine Plattform die sehr schnell eine große Reichweite generiert hat. Für uns als Unternehmen mit sehr starken Voraussetzungen für die Datensicherheit ist es schwierig, sofort auf neue Hypes einzugehen, da wir im Voraus gewisse Sicherheitsvorkehrungen treffen müssen, um sicherzustellen, dass unsere Informationen datensicher behandelt werden. Ich denke aber auch, dass LinkedIn in naher Zukunft XING ablösen wird.

Anhang 19: Kodierleitfaden

HK: Hauptkategorie UK: Unterkategorie

Kate-gorie	Kategorien-bezeichnung	Definition	Ankerbeispiele
HK 1	Bedeutung des Employer Brandings	Diese Kategorie beschreibt die Wichtigkeit des Employer Brandings für den Unternehmens-erfolg und zeigt dabei die direkte und indirekte Verbindung auf.	„Menschen kaufen lieber Produkte von Unternehmen, welche in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen werden.“[351] „Das Employer Branding ist sehr eng mit dem Unternehmenserfolg verknüpft, da wir eine spezielle Zielgruppe in Schlüsselfunktionen haben.“[352] „Für uns ist Employer Branding sehr wichtig, um genau diese Talente zu gewinnen und an uns zu binden.“[353] „Je besser qualifizierte Mitarbeiter und Talente ich im Unternehmen habe, desto besser sind meine Chancen, den Unternehmenserfolg zu steigern.“[354] „Employer Branding ist für unseren Unternehmenserfolg besonders wichtig, da wir sehen, dass sich die Bevölkerung entwickelt und dass die Babyboomer, die viel Wissen haben, bald in Rente gehen werden und eventuell weniger Talente nachkommen, dass gewisse Studiengänge, die wir brauchen nicht sehr nachgefragt sind […]“[355] „Das Unternehmensziel ist das Patientenwohl. Und wenn wir sagen wir wollen Innovation im Bereich Dialyse vorantreiben, dann brauchen wir die richtigen Talente.“[356]

[351] Transkript Interview C, Z. 18-19.
[352] Transkript Interview E, Z. 24-26.
[353] Transkript Interview L, Z. 11-12.
[354] Transkript Interview C, Z. 21-23.
[355] Transkript Interview F, Z. 14-18.
[356] Transkript Interview F, Z. 6-9.

UK 1.1	Zielsetzung des Employer Brandings	Diese Kategorie umfasst die internen sowie externen Ziele, welche ein Unternehmen mit Employer Branding verfolgt.	„Im Allgemeinen möchten wir uns als attraktiven Arbeitgeber am Arbeitsmarkt etablieren und bekannt machen, um letztendlich qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.“[357]
			„Wir verfolgen mit Employer Branding das Ziel auch zukünftig die richtigen Talente für uns zu sichern, weil wir haben sehr kritische Geschäftsfelder […]“[358]
			„Dabei möchten wir zunächst ein authentisches Arbeitgeberprofil entwickeln, um uns vom Wettbewerb abzuheben.“[359]
			„Grundsätzlich gibt es im Employer Branding immer die zwei großen Ziele, den Bekanntheitsgrad zu steigern und für die entsprechende Zielgruppe attraktiver zu sein.“[360]
			„Primär wollen wir für die Talente, die wir auf dem externen Markt suchen, attraktiv sein. Dabei möchten wir eine hohe Bewerbungsquote und eine entsprechende Qualität der Bewerbungen für unsere offenen Stellen erreichen.“[361]
			„Nach außen möchten wir vor allem in Hinblick auf dem War for Talents neue Talente gewinnen und eine gewisse Öffentlichkeitswirksamkeit erreichen.“[362]
			„Außerdem wollen wir mehr passgenaue Bewerbungen generieren, uns bei den potentiellen Kandidaten platzieren, eine Mitarbeiterbindung und eine Identifikation mit uns als Arbeitgeber schaffen.“[363]

[357] Transkript Interview A, Z. 2-4.
[358] Transkript Interview F, Z. 2-3.
[359] Transkript Interview G, Z. 3-4.
[360] Transkript Interview E, Z. 2-4.
[361] Transkript Interview B, Z. 2-5.
[362] Transkript Interview C, Z. 4-6.
[363] Transkript Interview G, Z. 5-7.

			„Wir möchten zeigen, was für ein attraktiver Arbeitgeber wir sind, um unser zu Image stärken.“[364]
UK 1.2	Erfolgsmessung	Diese Kategorie zeigt auf, inwiefern der Erfolg von Employer Branding Maßnahmen messbar ist und welche KPIs angewandt werden können.	„Wir betrachten die einzelnen Maßnahmen auf Social Media und schauen, wie erfolgreich die Beiträge sind. Wie viele Mitarbeiter wir durch die Maßnahmen jedoch einstellen, ist sehr schwierig nachzuvollziehen und zu messen.“[365] „[…] wir tracken unsere Maßnahmen mit UTM-Parametern […]“[366] „Viele Employer Branding Maßnahmen wirken sich erst langfristig aus, daher ist es schwierig, den konkreten Anteil am Unternehmenserfolg festzumachen.“[367] „Man muss immer beachten, dass man gewisse Kennzahlen definieren kann, aber viele Employer Branding Maßnahmen erst ein paar Jahre später ihre Wirkung zeigen.“[368] „Die KPI-Findung ist im Employer Branding sehr schwierig.“[369] „Aber ein strategisches KPI ist die Arbeitgeberattraktivität.“[370] „Wenn wir auf Social Media auf unsere Website verlinken, dann hinterlegen wir einen Kampagnen-Link und können über Google Analytics auswerten wie viele Personen über bspw. diese Social Media Anzeige auf unsere Website gekommen sind und können diese Click Rate reporten.“[371]

[364] Transkript Interview B, Z. 10-11.
[365] Transkript Interview A, Z. 7-10.
[366] Transkript Interview L, Z. 7-8.
[367] Transkript Interview F, Z. 32-33.
[368] Transkript Interview H, Z. 19-21.
[369] Transkript Interview E, Z. 11.
[370] Transkript Interview E, Z. 11-12.
[371] Transkript Interview H, Z. 38-41.

			„Dabei betrachten wir die Conversion-Rate, die Bewerbungsraten, die Bewerbungsanzahl, die Time-to-Hire für bestimmte Stellen, wie häufig werden wir genannt bzw. wie oft werden arbeitgeberattraktivitätsrelevante Themen diskutiert und mit welcher Konnotation werden sie diskutiert.“[372]
			„Wir schauen uns verschiedene Recruiting-KPIs an, z.B. die Anzahl der Bewerbungen, die Einstellungsquote, die Anzahl der Quality Bewerbungen, also Bewerbungen mit einem hohen Cultural Fit.“[373]
			„Dabei befragen wir gewisse Zielgruppen zu ihrer Wahrnehmung uns gegenüber, um unser Arbeitgeberimage herauszufinden.“[374]
			„Qualitative Einschätzungen erhalten wir durch den Austausch mit den Fachbereichen und der Recruiting-Abteilung, die uns mitteilen inwiefern die Profile zu unserem Unternehmen passen.“[375]
			„Auf Social Media verfolgen wir die Followerzahl und wie erfolgreich die einzelnen Posts sind.“[376]
			„In Bezug auf den Recruiting Funnel schauen wir bei den Bewerbern […] auf welchem Weg sie auf uns aufmerksam geworden sind.“[377]
			Außerdem schauen wir uns klassische Studien wie die von trendence und Universum an […].“[378]

[372] Transkript Interview B, Z. 20-23.
[373] Transkript Interview J, Z. 8-10.
[374] Transkript Interview H, Z. 10-11.
[375] Transkript Interview F, Z. 29-31.
[376] Transkript Interview F, Z. 26-27.
[377] Transkript Interview E, Z. 17-20.
[378] Transkript Interview B, Z. 23-24.

			„Es gibt klassische Umfragen mit externen Fragebögen bezüglich der Arbeitgeberattraktivität.“[379]
UK 1.3	Stellenwert von Social Media	Diese Kategorie analysiert die Bedeutung und das Gewicht von Social Media innerhalb der Employer Branding Strategie.	„Der Stellenwert von Social Media ist in den letzten Jahren stetig gestiegen.“[380] „Unsere Employer Branding Maßnahmen finden primär online statt, daher ist Social Media für uns sehr wichtig […]“[381] „Social Media ist sehr wichtig, da es ein sehr dominanter Kanal mit einer hohen Reichweite ist.“[382] „Social Media nimmt einen hohen Stellenwert bei uns ein, vor allem auch in der aktuellen Corona-Pandemie, da wir in unserem Handeln doch sehr eingeschränkt sind und auf Social Media haben wir einen großen Freiheitsgrad hinsichtlich der Interaktion mit der Zielgruppe und der Gestaltung der Beiträge.“[383] „Der Stellenwert von Social Media ist hoch, weil Social Media bereits eine hohe Bedeutung hat und diese aus meiner Sicht noch weiter ansteigt.“[384] „Vor allem seit der Corona-Krise ist Social Media immer wichtiger geworden, da der persönliche Kontakt wegfällt und Offline-Maßnahmen wie z.B. Banner oder Werbeplakate weniger wahrgenommen werden.“[385] „Für 2020 haben wir in diesem Bereich ein großes Projekt. Das ist der Bereich Strategieentwicklung und die Umsetzung für unsere HR-Social Media Kanäle.“[386]

[379] Transkript Interview C, Z. 23-24.
[380] Transkript Interview A, Z. 13.
[381] Transkript Interview L, Z. 15-16.
[382] Transkript Interview B, Z. 28-29.
[383] Transkript Interview J, Z. 18-21.
[384] Transkript Interview C, Z. 32-33.
[385] Transkript Interview K, Z. 14-16.
[386] Transkript Interview H, Z. 44-45.

HK 2	Plattform-Strategie	Diese Kategorie beinhaltet die relevanten Social Media Plattformen und zeigt auf, nach welchen Kriterien diese ausgewählt werden.	„Wir sind auf Instagram, LinkedIn, XING, YouTube, Facebook und Twitter aktiv. Wir schauen auf welchen Kanälen unsere Zielgruppe aktiv ist. Bei Twitter und XING haben wir das Gefühl, dass die Attraktivität etwas zurückgeht. Unser Fokus liegt auf Instagram und LinkedIn.“[387] „Deshalb schauen wir auf welchen Plattformen die Zielgruppe am meisten Zeit verbringt und auf welchen Plattformen sie am liebsten interagieren.“[388] „Diese Aktivität und Interaktion sehen wir auf Instagram und LinkedIn stärker als auf anderen Plattformen.“[389] „Und YouTube nutzen wir für die Videoeinbindung.“[390] „Ich bin auch der Meinung, dass YouTube für alle Arbeitgeber ein sehr wichtiger Kanal ist, weil YouTube genauso wie Google eine Suchmaschine ist, auf welcher viele Bewerber im Voraus nach Informationen suchen.“[391] „[…] Business Profile bei LinkedIn und XING, um die Young Professionals und Professionals anzusprechen, weil bspw. Juristen, Mathematiker und IT’ler weniger auf den sozialen sondern auf den Business Netzwerken aktiv sind.“[392] „Aktuell ist es strategisch, dass wir Instagram und LinkedIn ausbauen wollen.“[393]

[387] Transkript Interview A, Z. 19-22.
[388] Transkript Interview F, Z. 69-70.
[389] Transkript Interview F, Z. 71-73.
[390] Transkript Interview J, Z. 28.
[391] Transkript Interview H, Z. 58-61.
[392] Transkript Interview L, Z. 32-34.
[393] Transkript Interview F, Z. 54-55.

			„Auf Instagram sind Studierende die klare Zielgruppe und auf LinkedIn sind es die Professionals, die man erreichen möchte.“[394]
			„Auf LinkedIn sind die Studierenden eher weniger aktiv. Dort erreichen wir gezielt die Professionals.“[395]
			„Wir haben uns für die größten Player entschieden, daher war XING und LinkedIn für uns schnell gesetzt.“[396]
			„Auch der Facebook-Hype nimmt ab.“[397]
			„Unsere Zielgruppe ist die Generation Y und Z und diese ist auf Instagram aktiver als auf Facebook.“[398]
			„Dabei haben wir uns die Nutzerzahlen angeschaut und abgeglichen welche Plattformen am besten zu unserem Unternehmen passen.“[399]
			„Wir bespielen Facebook, Instagram, LinkedIn, XING und YouTube mit eigenen Auftritten. Wir schauen uns regelmäßig ganz viele Plattformen an und bewerten dann wie gut diese für Werbung und Kommunikation geeignet sind, welche Targeting-Möglichkeiten es gibt und ob unsere gewünschte Zielgruppe dort aktiv ist.“[400]
			„Man muss immer schauen, welche Social Media Kanäle man aktuell bespielt und ob diese aktuell sind und auch die Zielgruppe treffen […]“[401]

[394] Transkript Interview D, Z. 36-38.
[395] Transkript Interview F, Z. 58-59.
[396] Transkript Interview D, Z. 17-18.
[397] Transkript Interview C, Z. 52-53.
[398] Transkript Interview E, Z. 54-55.
[399] Transkript Interview C, Z. 47-48.
[400] Transkript Interview B, Z. 38-42.
[401] Transkript Interview C, Z. 53-54.

			„Auf XING und LinkedIn erreichen wir die Professionals sehr gut, auf Facebook ist die Zielgruppe eher breiter, auch Fachkräfte sind in unserer großen Followerschaft. Instagram nutzen wir, um Schüler und Studenten zu erreichen.“[402] „Bei Instagram sehen wir ein enormes Wachstum bei der Zielgruppe Abiturienten und Studierende von 18-28 Jahren.“[403] „TikTok haben wir jetzt ganz neu gestartet, da um diese Plattform aktuell ein großer Hype besteht.“[404] „Unsere Auswertungen haben ergeben, dass Twitter für unser Employer Branding nicht relevant genug ist.“[405]
HK 3	Content-Strategie	Diese Kategorie umfasst Ideen und Formate, welche auf den sozialen und Business Netzwerken geteilt werden. Weiterhin beschreibt diese Kategorie, wie sich die Inhalte auf den Plattformen unterscheiden.	„Es wichtig, dass man versucht, das Wording der Zielgruppe zu treffen.“[406] „Auf Instagram geben wir Einblicke in die Ausbildung oder Praktika, mit Hilfe von Bilder oder Instagram-Stories.“[407] „Auf Instagram versuchen wir wie private Nutzer zu agieren.“[408] „Auf Instagram posten wir auch mal ein Foto von unserem Frühstück, Blumen oder dem Sonnenuntergang, ohne dass das jetzt eine inhaltliche Tiefe hätte, aber das kommt gut an.“[409] „Daher ist auf Instagram hochwertiges Bildmaterial besonders wichtig.“[410]

[402] Transkript Interview B, Z. 43-46.
[403] Transkript Interview F, Z. 55-56.
[404] Transkript Interview L, Z. 30-31.
[405] Transkript Interview G, Z. 33-35.
[406] Transkript Interview C, Z. 65.
[407] Transkript Interview L, Z. 39-41.
[408] Transkript Interview F, Z. 81-82.
[409] Transkript Interview F, Z. 82-84.
[410] Transkript Interview F, Z. 87-88.

			„Generell legen wir einen Fokus darauf, dass die Beiträge interaktiv sind, bspw. mit Umfragen oder Live-Fragerunden.“[411]
			„Montags posten wir Job-Opportunities mit dem Hintergrund, dass die Menschen sich am Wochenende über einen Jobwechsel Gedanken machen.“[412]
			„ Auf XING und LinkedIn promoten wir offene Stellenanzeigen oder Einstiegsprogramme, die wir mit einem Link verknüpfen, damit die User direkt auf die Landing-Page gelangen […]“[413]
			„Bspw. dass ein Festangestellter oder eine Führungskraft über ihren Alltag erzählt […].“[414]
			„Zum einen bekommen wir eine hohe Resonanz, wenn wir aktuelle Themen bei der Zielgruppe aufgreifen.“[415]
			„Auf den Business Netzwerken ist die Ansprache eher formaler, bei Instagram z.B. macht es mehr Sinn, persönlicher aufzutreten.“[416]
			„Als Business Netzwerk müssen die Beiträge dort einen stärkeren Bezug zum Unternehmen und mehr Tiefe haben.“[417]
			„XING nutzen wir eher, um Stellen zu posten, die wir kurzfristig besetzen müssen.“[418]
			„Die Kanäle XING und LinkedIn haben wir vorwiegend für den fachlichen Content ausgewählt.“[419]

[411] Transkript Interview D, Z. 41-42.
[412] Transkript Interview L, Z. 36-38.
[413] Transkript Interview L, Z. 41-44.
[414] Transkript Interview D, Z. 43-44.
[415] Transkript Interview F, Z. 98-99.
[416] Transkript Interview C, Z. 67-69.
[417] Transkript Interview F, Z. 84-85.
[418] Transkript Interview G, Z. 36.
[419] Transkript Interview E, Z. 44-45.

			„Auf Instagram und LinkedIn haben wir einen internationalen Kanal, und kommunizieren auf Englisch.“[420]
			„Auf den sozialen Netzwerken, bei welchen wir hauptsächlich Praktikanten und Werkstudenten ansprechen, duzen wir, Akademiker, Fach- und Führungskräfte siezen wir […].“[421]
			„Auf LinkedIn erwartet die Zielgruppe einen deutlich formelleren Text und professionelleres Auftreten als auf Instagram.“[422]
			„Auf LinkedIn verfassen wir die Beiträge auch immer in englischer Sprache.“[423]
			„Erfahrungsberichte sind auch sehr interessant für die Follower.“[424]
			„Generell müssen die Inhalte zielgruppenspezifisch gestaltet sein.“[425]
			„User wollen keine langen Texte mehr lesen, aussagekräftige Bilder und Videos mit einer kurzen Bildunterschrift sind zielführender.“[426]
			„Wir passen den Inhalt an die Zielgruppe und an die Plattform an. Auf Instagram und Facebook posten wir persönlichen Content, der die junge Zielgruppe anspricht, bspw. Informationen über Mitarbeiter und ihren Arbeitsalltag, sogenannte „Takeover“. Weiterhin bewerben wir Events und besondere Benefits unseres Unternehmens. Auf LinkedIn posten wir sehr viele Business-Themen.“[427]

[420] Transkript Interview F, Z. 75-76.
[421] Transkript Interview K, Z. 29-31.
[422] Transkript Interview E, Z. 63-64.
[423] Transkript Interview G, Z. 42-43.
[424] Transkript Interview C, Z. 79.
[425] Transkript Interview C, Z. 81-82.
[426] Transkript Interview K, Z. 58-59.
[427] Transkript Interview A, Z. 24-28.

			„Auf Instagram möchte die Zielgruppe einen authentischeren Einblick und Interaktion.“[428] „Wenn ich auf Instagram bin, sollte ich auch Emojis und Hashtags benutzen und Stories posten, und keine Pressemitteilung teilen.“[429] „Auf Instagram zeigen wir unsere Offices, unsere Onboarding-Veranstaltungen und interne Events, um die Unternehmenskultur zu zeigen.“[430] „Auf Instagram und Facebook liegt der Fokus auf zwischenmenschlichen und kulturellen Themen.“[431] „Weiterhin ist es sehr wichtig, dass jeder Beitrag einen Mehrwert für unsere Zielgruppe liefert.“[432] „Instagram benutzen wir in erster um darüber zu informieren, wie wir als Unternehmen sind.“[433] „Auf Instagram versuchen wir auch öfters zu posten, da die Nutzer diesen Kanal mehrfach am Tag nutzen und die Inhalte sonst untergehen würden.“[434] „Auf Instagram arbeiten wir mehr mit Smileys, das machen wir bei LinkedIn eher weniger.“[435]
HK 3.1	Beliebteste Inhalte	Diese Kategorie umfasst Inhalte und Themen, welche auf Social Media eine hohe positive Resonanz bei den Usern erzeugen.	„Ich habe den Eindruck, dass wenn Mitarbeiter gezeigt und öffentlich dargestellt werden, dies besonders viel Interesse weckt und Zuspruch bekommt.“[436] „Auch kommen Mitarbeiterfotos sehr gut an.“[437]

[428] Transkript Interview E, Z. 64-65.
[429] Transkript Interview F, Z. 138-140.
[430] Transkript Interview E, Z. 65-67.
[431] Transkript Interview E, Z. 46-47.
[432] Transkript Interview H, Z. 105-106.
[433] Transkript Interview E, Z. 34-35.
[434] Transkript Interview F, Z. 89-91.
[435] Transkript Interview B, Z. 49-51.
[436] Transkript Interview A, Z. 30-31.
[437] Transkript Interview F, Z. 106-107.

			„Aktuell bekommen wir die höchste Resonanz auf Beiträge über die Themen Diversity und Corporate Social Responsibility.“[438]
			„Mitarbeitergeschichten, bei welchen unsere Mitarbeiter unsere Follower einen Arbeitstag lang begleiten lassen, kommen auch gut an.“[439]
			„Was deutlich wichtiger geworden ist, sind Video-Formate, da die Menschen sich vor allem auf Social Media stärker unterhalten lassen wollen, als lesen wollen. Attraktive Bilder und Videos erzeugen eine hohe positive Resonanz. Inhaltlich sind Einblicke in den Arbeitsalltag und in Projekte oder Statements von unseren Top-Führungskräften, unserem Vorstand, für die meisten Follower sehr interessant.“[440]
			„Aber wir merken auch immer mehr, dass von Unternehmen erwartet wird, dass sie sich zu aktuellen gesellschaftlichen Themen äußern.“[441]
			„[…] dass Beiträge mit unserer Geschäftsführung oder Einblicke aus Teamevents sehr beliebt sind.“[442]
			„Auch die Instagram-Stories funktionieren sehr gut, vor allem wenn wir interaktive Elemente wie bspw. Umfragen oder ein Quiz integrieren.“[443]
			„Auf LinkedIn kommen große Teamfotos immer gut an sowie Bilder und Beiträge mit unseren Vorstandsmitgliedern.“[444]

[438] Transkript Interview L, Z. 49-50.
[439] Transkript Interview J, Z. 40-42.
[440] Transkript Interview B, Z. 54-58.
[441] Transkript Interview K, Z. 37-39.
[442] Transkript Interview B, Z. 39-40.
[443] Transkript Interview F, Z. 110-112.
[444] Transkript Interview F, Z. 112-113.

			„Einblicke in unsere Einführungsveranstaltungen werden viel gelikt.“[445] „Die höchste Resonanz bekommen wir bei unseren Entertainment-Formaten, weil wir dort versuchen die Interaktion zu fördern.“[446]
HK 4	Authentizität	Diese Kategorie zeigt auf, wie sich ein Unternehmen authentisch, glaubwürdig und echt auf Social Media präsentieren kann.	„Authentizität bedeutet aber auch, dass man das Unternehmen realistisch darstellt.“[447] „Um die Authentizität zu gewährleisten, sollten die eigenen Mitarbeiter aktiv in die Social Media Aktivitäten involviert werden.“[448] „Unsere EVP kann man ganz gut authentisch nahelegen, indem wir Fotos aus der Unternehmensrealität posten und zeigen, dass wir Spaß bei der Arbeit haben und die Kollegen wie eine Familie sind.“[449] „Auch kann man kein guter Social Media Manager sein, wenn man die Kanäle nicht auch privat nutzt. Wenn man nur in Bezug auf das Employer Branding Berührungspunkte mit den Kanälen hat, wird es schwierig diese auch authentisch zu nutzen.“[450] „Man sollte auf jeden Fall reale Mitarbeiter zeigen, Bilder vor Ort aufnehmen und keine Stock-Fotos verwenden. Die Ehrlichkeit spielt zudem eine sehr große Rolle. Es sollte nicht alles beschönigt werden und selbstlobend sein.“[451] „Wenn man bspw. eine schlechte Bewertung auf kununu bekommt, sollte man darauf reagieren, Fehler eingestehen […][452]

[445] Transkript Interview E, Z. 69-70.
[446] Transkript Interview H, Z. 83-84.
[447] Transkript Interview C, Z. 88-89.
[448] Transkript Interview C, Z. 103-105.
[449] Transkript Interview L, Z. 54-56.
[450] Transkript Interview F, Z. 140-142.
[451] Transkript Interview A, Z. 35-37.
[452] Transkript Interview C, Z. 89-90.

			„Ich würde es so beschreiben, das Ganze eher als Kommunikation und als Dialog zu leben und nicht als Werbung.“[453]
			„Daher arbeiten wir immer mit unseren eigenen Mitarbeitern für unsere Kommunikation und nicht mit Models. Auch zeigen wir authentische Räume und Situationen in der Kommunikation, sodass auch da kein anderes Bild entsteht, als das, was wir intern leben.“[454]
			„Indem man die tatsächliche Unternehmenskultur und den Arbeitsalltag zeigt und die Mitarbeiter zu Wort kommen lässt.“[455]
			„Daher versuchen wir mit einfacher Sprache Inhalte zu produzieren, die auf Aspekte wie die Nahbarkeit eingehen.“[456]
HK 4.1	Mitarbeiter Involvement	Diese Kategorie beschreibt inwiefern die Mitarbeiter des Unternehmens in die Social Media Aktivitäten eingebunden werden.	„Wir sprechen unsere Mitarbeiter überwiegend an und fragen, ob sie mitmachen und sich auf unseren Kanälen präsentieren möchten. Bei unserer Muttergesellschaft weiß ich, dass sich auch viele Mitarbeiter aktiv melden und selbständig die Takeover übernehmen wollen. Bei uns sind die Mitarbeiter noch etwas zurückhaltender, deshalb gehen wir auf sie zu.“[457]
			„Viele Mitarbeiter kommen direkt auf uns zu und möchten sich in unsere Social Media Aktivitäten einbringen und haben auch spannende Ideen für die Umsetzung.“[458]

[453] Transkript Interview B, Z. 61-62.
[454] Transkript Interview B, Z. 67-70.
[455] Transkript Interview E, Z. 77-78.
[456] Transkript Interview D, Z. 54-55.
[457] Transkript Interview A, Z. 39-43.
[458] Transkript Interview L, Z. 60-61.

			„Von uns aus ist es das Wichtigste, dass Mitarbeiter in unsere Social Media Aktivitäten aktiv involviert werden und uns selbst auch Inhalte zuschicken […].“[459]
			„Wir haben auch Smartphones, die wir unseren Mitarbeitern mitgeben, damit sie ihren Arbeitsalltag oder Geschäftsreisen dokumentieren oder aus dem Home-Office Einblicke geben können.“[460]
			„Wir haben aber auch einen Pool an Mitarbeitern, die uns regelmäßig Content liefern und über ihren Arbeitsalltag berichten.“[461]
			„Auf Instagram posten viele unterschiedliche Kollegen privat oder auch während der Arbeitszeit […].“[462]
			„Wir haben inzwischen ein sehr gutes Netzwerk an Mitarbeitern im Unternehmen und wissen auch, in welchen Bereichen interessante Stories und Personen zu finden sind.“[463]
			„Teilweise kommen Mitarbeiter auch mit spannenden Themen auf uns zu und wollen aktiv mitmachen […]“.[464]
			„Wir sind gerade dabei eine Art Influencer-Programm zu gestalten, dabei arbeiten wir auch mit den Kollegen aus der Konzernkommunikation zusammen. Das Ziel ist es, dass verschiedene Mitarbeiter in ihrem Namen für unser Unternehmen posten und nicht alles zentral über unsere Employer Branding Abteilung läuft.“[465]

[459] Transkript Interview F, Z. 115-116.
[460] Transkript Interview F, Z. 117-120.
[461] Transkript Interview H, Z. 98-99.
[462] Transkript Interview K, Z. 49-50.
[463] Transkript Interview B, Z. 72-74.
[464] Transkript Interview B, Z. 76-78.
[465] Transkript Interview G, Z. 63-67.

			„Auch bei unserer aktuellen Employer Branding Kampagne haben wir aktiv nach Mitarbeitern gesucht, die sich zeigen und ihre Geschichte erzählen möchten […].“[466] „Die Mitarbeiter stehen bei unseren kompletten Employer Branding Konzept im Fokus.“[467]
HK 5	Erfolgsfaktoren	Erfolgsfaktoren sind Empfehlungen und Faktoren, die zur Zielerreichung und einem erfolgreichen Employer Branding über Social Media maßgeblich sind.	„Eine gewisse Regelmäßigkeit, die Nutzung mehrerer Kanäle und die Vielfalt der Inhalte sind sehr wichtig, um möglichst viele Zielgruppen abzudecken.“[468] „Die klassischen Faktoren wie Authentizität, Nahbarkeit und die Einbeziehung der Mitarbeiter sind auch sehr entscheidend.“[469] „Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist auch, sich dem Medium anzupassen.“[470] „Eine enge Zusammenarbeit zwischen der Personal-; Marketing- und Kommunikationsabteilung sowie mit den jeweiligen Fachbereichen, aus denen wir Mitarbeitergeschichten erzählen wollen, ist sehr wichtig.“[471] „Es ist sehr wichtig die eigene Zielgruppe genau zu definieren, analysieren und zu kennen, damit man weiß wen man ansprechen und wie man mit ihm kommunizieren muss.“[472] „Außerdem sollten keine endlos langen internen Abstimmungsschleifen vorherrschen.“[473]

[466] Transkript Interview I, Z. 46-48.
[467] Transkript Interview H, Z. 95-96.
[468] Transkript Interview C, Z. 102-103.
[469] Transkript Interview F, Z. 145-146.
[470] Transkript Interview F, Z. 137-138.
[471] Transkript Interview J, Z. 64-66.
[472] Transkript Interview H, Z. 102-104.
[473] Transkript Interview F, Z. 146-147.

			„Zu den zentralen Erfolgsfaktoren gehören die Authentizität, Ehrlichkeit, der Dialog, Kommunikation auf Augenhöhe und die Einbeziehung der Mitarbeiter, um dem Unternehmen ein Gesicht zu geben.“[474] „In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Unternehmenswerte zu vermitteln. Dabei ist es wichtig ein einheitliches und stimmiges Bild zu erzeugen.“[475] „Auch der Einsatz von Bildern und Videos ist besonders wichtig, um Emotionen auslösen zu können.“[476] „Man muss auf die Authentizität und Regelmäßigkeit achten. Die Qualität ist hierbei aber auch sehr wichtig und die direkte Kommunikation und der Dialog mit den Followern. Das heißt, dass man auf Kommentare reagiert und Fragen beantwortet.“[477] „Das Thema Authentizität ist tatsächlich das A und O. Zum Zweiten natürlich die Kenntnis über die eigene Zielgruppe. Ich muss wissen welche Themen für sie interessant sind, womit ich sie ansprechen und wo ich sie erreichen kann.“[478] „Bei der privaten Nutzung sieht man die neuesten Funktionen und Trends und kann besser einschätzen, welcher Content bei der Zielgruppe gut ankommen wird.“[479] „Aber das gut zu planen und nachhaltig zu betreiben ist sehr wichtig.“[480]

[474] Transkript Interview G, Z. 74-76.
[475] Transkript Interview I, Z. 54-56.
[476] Transkript Interview J, Z. 67-68.
[477] Transkript Interview A, Z. 46-49.
[478] Transkript Interview B, Z. 81-83.
[479] Transkript Interview F, Z. 143-145.
[480] Transkript Interview B, Z. 88-89.

HK 6	Zukünftige Trends	Diese Kategorie beinhaltet Prognosen und Einschätzungen für kommende Trends im Bereich Employer Branding und Social Media sowie die steigende oder wachsende Bedeutung einzelner Plattformen.	„Wie die aktuelle Situation auch zeigt, wird die Bedeutung von Social Media zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen.“[481] „Ein klarer Trend ist weiterhin die Digitalisierung, dass man bspw. virtuell durch Büroräume geführt wird.“[482] „Social Media wird im Employer Branding immer mehr zum Standard, weil Kandidaten im Bewerbungsprozess voraussetzen, dass Unternehmen Social Media Präsenzen haben und dort karriere- und personalspezifische Themen teilen.“[483] „Ich denke, dass sich das Employer Branding über Social Media in Zukunft noch verstärkt auf den Recruiting-Prozess auswirken wird […]“[484] „Ich kann noch nicht einschätzen inwieweit TikTok relevant wird, aber ich kann mir vorstellen, dass ein paar Unternehmen sich damit mehr beschäftigen werden.“[485] „Aktuell ist TikTok sehr beliebt. Diesbezüglich haben wir uns aber noch kein Abschlussbild darüber gemacht, ob TikTok für unser Employer Branding nutzen möchten oder nicht.“[486] „Facebook zum Beispiel ist immer noch eine sehr mächtige und wichtige Plattform, bei welcher wir dennoch eine Deckelung sehen, denn die Wachstumsraten nehmen ab.“[487] „Bezüglich der Plattformen denke ich, dass Instagram und LinkedIn weiterhin an Bedeutung gewinnen werden.“[488]

[481] Transkript Interview C, Z. 107-108.
[482] Transkript Interview C, Z. 108-109.
[483] Transkript Interview F, Z. 156-158.
[484] Transkript Interview I, Z. 58-59.
[485] Transkript Interview D, Z. 65-66.
[486] Transkript Interview J, Z. 74-77.
[487] Transkript Interview B, Z. 92-94.
[488] Transkript Interview K, Z. 62-63.

			„Wobei ich die Bedeutung von LinkedIn in der Zukunft als wesentlich höher einschätze, als von XING […]“[489]
			„Ich glaube, dass Facebook im Employer Branding immer weniger an Relevanz gewinnen wird, wohingegen Instagram dafür immer wichtiger wird.“[490]
			„Ich kann mir vorstellen, dass wir in Richtung Virtual Reality zukünftig mehr sehen werden.“[491]
			„Die Maßnahmen werden in Zukunft sicherlich noch digitaler werden, dabei wird Social Media eine immer wichtigere Rolle spielen […]“[492]
			„Ich glaube grundsätzlich, dass das Employer Branding internationaler wird und dass es mittel- bis langfristig noch mehr an Bedeutung gewinnen wird.“[493]
			„Themen wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung werden immer wichtiger.“[494]
			„Employer Branding wird denke ich auch in Themengebiete wie Künstliche Intelligenz oder Diversity wichtig werden, weil alles Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke hat.“[495]
			„Wie die Mitarbeiter in ihrem persönlichen Netzwerk und privaten Umfeld das Unternehmen nach außen vertreten bleibt sehr relevant.“[496]
			„Offline-Maßnahmen nehmen im Zeitalter der Digitalisierung immer mehr ab.“[497]

[489] Transkript Interview C, Z. 49-51.
[490] Transkript Interview J, Z. 69-70.
[491] Transkript Interview B, Z. 95-96.
[492] Transkript Interview G, Z. 78-79.
[493] Transkript Interview B, Z. 96-98.
[494] Transkript Interview C, Z. 79-80.
[495] Transkript Interview I, Z. 62-64.
[496] Transkript Interview C, Z. 36-38.
[497] Transkript Interview C, Z. 38-39.

			„Die Bedeutung von Arbeitgeberbewertungsportalen nimmt aus meiner Sicht immer mehr zu.“[498]

[498] Transkript Interview C, Z. 60-62.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Aalen, den 31.07.2020

[redacted]

Raphaela Tahtsidou