



MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Social Media im Employer Branding“

Eine qualitative Forschungsarbeit über den Einsatz und Nutzen von Social Media
in der Arbeitgeberkommunikation österreichischer Unternehmen.

verfasst von / submitted by

Johannes Feigl, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magister der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2019 / Vienna, 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Magisterstudium
Publizistik-u. Kommunikationswissenschaft UniStG

Betreut von / Supervisor:

ao. Univ.-Prof. Dr. Friedrich Hausjell

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
1.1. Zielsetzung	6
1.2. Aufbau und Gliederung der Arbeit.....	7
1.3. Kommunikationswissenschaftliche Relevanz	8
2. Social Media	10
2.1. Begriffsklärung und Abgrenzung.....	10
2.2. Formen von Social Media	12
2.2.1. Weblogs.....	13
2.2.2. Media-Sharing-Plattformen.....	13
2.2.3. Social Networks	14
2.2.4. Bewertungsplattformen	17
2.3. Nutzungsmotive von Social Media	18
2.4. Unterschied zwischen Social Media und klassischen Medien	19
2.5. Möglichkeiten und Risiken für Unternehmen	19
3. Employer Branding.....	21
3.1. Marke.....	21
3.2. Markenidentität und Markenimage	24
3.3. Employer Brand – Arbeitgebermarke	25
3.4. Employer Branding – Employer Brand Management.....	28
3.5. Employer Value Proposition	31
3.6. Employer Branding Kommunikation	32
3.6.1. Interne Employer Branding Kommunikation.....	34
3.6.2. Externe Employer Branding Kommunikation.....	35
3.6.3. Social Media Employer Branding	37
4. Theoretisches Zwischenfazit.....	39
5. Empirische Forschung	41

5.1.	Aktueller Forschungsstand.....	41
5.2.	Konkretisierung der Forschungsfragen	42
5.3.	Forschungsdesign	43
5.3.1.	Methodologie	43
5.3.2.	Erhebungsmethode	44
5.3.3.	Untersuchungsumfeld.....	45
5.3.4.	Auswertungsmethode	46
5.3.5.	Qualitätssicherung	47
5.4.	Empirische Ergebnisse	47
5.4.1.	Rahmenbedingungen für Social Media im Employer Branding	47
5.4.2.	Stellenwert und Potential innerhalb österreichischer Unternehmen	49
5.4.3.	Gründe für die Nutzung von Social Media in der Kommunikation	51
5.4.4.	Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Verwendung	53
5.4.5.	Operative Nutzung der Social Media Kanäle.....	55
5.4.6.	Möglichkeiten und Gefahren der Social Media Nutzung.....	61
6.	Empirisches Zwischenfazit	66
7.	Conclusio	72
7.1.	Diskussion und Ausblick.....	77
8.	Literaturverzeichnis.....	79
8.1.	Printquellen	79
8.2.	Onlinequellen	82
9.	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	84
10.	Abkürzungsverzeichnis.....	84
11.	Anhang	85
11.1.	Interviewleitfaden.....	85
11.2.	Transkripte.....	87
11.3.	Auszug der qualitativen Inhaltsanalyse	148
12.	Abstract	157

1. Einleitung

In der heutigen Zeit stehen wir tagtäglich vor neuen Herausforderungen, um den Alltag in unserer schnelllebigen Gesellschaft zu meistern. Durch das Aufkommen des Internets in den 1990er Jahren haben sich viele Dinge, wie zum Beispiel die Informationsbeschaffung, vereinfacht. Während vor einigen Jahren Informationen durch Zeitungen, Fernsehsendungen oder Radiobeiträge zeitverzögert und eingeschränkt von den Rezipientinnen und Rezipienten konsumiert werden konnten, so kann man heute jede beliebige Information zu jedem Zeitpunkt von jedem Ort in Sekundenschnelle über das Internet beschaffen. Doch nicht nur für diverse Bereiche unseres privaten Lebens haben sich durch die Einführung des Internets viele Dinge verändert, sondern auch für Unternehmen, Vereine und andere soziale Konstrukte. So bietet ihnen das Internet eine Vielzahl von Möglichkeiten, um mit ihren Bezugsgruppen in Kontakt zu treten, sei es beispielsweise für den permanenten Informationsaustausch, den Ein- und Verkauf von Waren oder um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden.

Im letzten Jahrzehnt hat sich das Internet zu dem sogenannten Web 2.0 weiterentwickelt. In diesem steht nun die interaktive Kommunikation der Nutzerinnen und Nutzer im Vordergrund. Während für viele Menschen im privaten Bereich und Unternehmensbereich, wie zum Beispiel dem Marketing, ein Alltag ohne Social Media und Social Networks kaum mehr vorstellbar ist, stehen einige Abteilungen in Unternehmen oft erst am Anfang ihrer Nutzung ebendieser.

Auch in vielen Personalabteilungen stecken die Ansprache und Kommunikation mit den Zielgruppen via Social Media und Social Networks noch in den Kinderschuhen. Doch gerade in der heutigen Zeit, in der viele Unternehmen sich auf der Suche nach den passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im stetigen Kampf mit konkurrierenden Unternehmen um die besten und geeignetsten Fachkräfte im sogenannten „War for Talents“ (vgl. Michels et al. 2001, S. 3ff) befinden, dürfen, können und sollten Unternehmen nicht mehr auf einen solchen Kommunikationskanal verzichten und beginnen daher diese Lücke zu schließen.

In diesem Kampf um die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird von vielen Personalabteilungen verstärkt auf eine Teildisziplin gesetzt, die eine Brücke zwischen dem klassischen Recruiting und dem Marketing schafft: das Employer Branding.

In den letzten Jahren haben sich im Web 2.0 immer mehr Möglichkeiten, auch speziell für Employer Branding, entwickelt, die von Unternehmen genutzt werden können, um ihre Employer Branding Strategie erfolgreich umzusetzen.

1.1. Zielsetzung

Da sich die Social-Media-Plattformen stetig weiterentwickeln und sich ständig neue etablieren, soll diese Arbeit Aufklärung schaffen und den aktuellen Status Quo darstellen, wie Social Media Maßnahmen zum Aufbau einer Arbeitgebermarke von Unternehmen am österreichischen Arbeitsmarkt eingesetzt werden, welche Ziele dabei verfolgt werden und welchen Mehrwert Social Media Maßnahmen in der Verbreitung und Stärkung der Employer Brand innerhalb der Zielgruppe bieten. Gerade die Kommunikation und Positionierung über ein so interaktives Kommunikationsinstrument, wie das Web 2.0, kann einer Arbeitgebermarke in kurzer Zeit die Authentizität und Glaubwürdigkeit verleihen die sie benötigt, um sich einen entscheidenden Vorteil im Kampf um die geeignetsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern.

Außerdem ist es Ziel der Arbeit, den Stellenwert, die Möglichkeiten und den Nutzen von Social Media in der internen, der bereits im Unternehmen beschäftigten Dienstnehmerinnen und Dienstnehmern zugewandten, und externen, den potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten zugewandten, Arbeitgeberkommunikation aufzuzeigen. Dazu sollen sowohl eine theoretische als auch eine empirische Untersuchung beitragen. Zuerst werden in der Arbeit theoretische Grundlagen und den derzeitigen Forschungsstand zu den Themen Social Media und Employer Branding näher beleuchtet. Diese bilden die Basis für die darauf aufbauende empirische Untersuchung. Um ein praxisnahes Bild des Einsatzes von Social Media in der Arbeitgeberkommunikation zu erhalten, wurden für die empirische Untersuchung Verantwortliche aus Personalabteilungen österreichischer Unternehmen als Expertinnen und Experten befragt. Das aus der Theorie gefundene Wissen soll in Kombination mit den neuen Erkenntnissen österreichische Unternehmen dabei unterstützen, die geeignetsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und eine geeignete Plattform zu wählen, um langfristig eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen.

1.2. Aufbau und Gliederung der Arbeit

Die Magisterarbeit setzt sich aus einem theoretischen und einem empirischen Teil zusammen. Nach einer Einleitung in Kapitel 1 mit einem allgemeinen Überblick, der Zielsetzung und der kommunikationswissenschaftlichen Relevanz der Arbeit folgt der theoretische Teil. Dieser ist in zwei große Kapitel unterteilt, in welchen Definitionen, der aktuelle Forschungsstand und spezifische Charakteristika der beiden Hauptthemen der Arbeit bearbeitet werden. Das erste dieser beiden Kapitel, Kapitel 2 „*Social Media*“, beschäftigt sich mit relevanten Aspekten der interaktiven Onlinekommunikation. Einer Definition und Absteckung des Begriffs folgen eine nähere Vorstellung und Betrachtung der wichtigsten Social Media Formen. Der Fokus liegt hier vor allem auf den am österreichischen Markt relevantesten Social Networks und der Media-Sharing-Plattform „YouTube“. Die Social Networks werden noch einmal unterteilt in zwei der größten Plattformen im privaten, „Facebook“ und „Instagram“, und im beruflichen Bereich, „LinkedIn“ und „XING“. In Kapitel 3 „*Employer Branding*“ werden neben der geschichtlichen Entwicklung und Definition des Begriffes, der generellen Funktion und Wirkung von Employer Branding, außerdem der Einsatz von strategischem Employer Branding Management näher beschrieben. Abgeschlossen wird dieser Teil von Kapitel 4 „*Theoretisches Zwischenfazit*“.

Den zweiten großen Teil dieser Arbeit bildet die empirische Forschung, welche sich in vier weitere Unterkapitel unterteilt. Im ersten dieser vier Kapitel, Kapitel 5.1 „*Aktueller Forschungsstand*“ wird ein Überblick über die wichtigsten gefundenen bisherigen Forschungsarbeiten gegeben. In Kapitel 5.2 „*Konkretisierung der Forschungsfragen*“ folgt die Vorstellung und genauere Erläuterung der Forschungsfragen. In Kapitel 5.3 „*Forschungsdesign*“ wird die Auswahl der verwendeten Untersuchungsmethoden näher erläutert. Für die empirische Forschung werden leitfragengestützte Experteninnen- und Experteninterviews geführt, die aufgezeichnet und anschließend ausgewertet werden (vgl. Ebster/Stalzer 2013, S. 139). Außerdem werden die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode, das Untersuchungsumfeld, in welchem die Auswahlkriterien für die Expertinnen und Experten festgelegt sind und der Ansatz zur Qualitätssicherung erläutert. Anschließend folgen in Kapitel 5.4 „*Empirische Ergebnisse*“ werden die Auswertungen der Interviews präsentiert und dargestellt. In Kapitel 6 „*Empirisches Zwischenfazit*“ werden die Ergebnisse diskutiert und die Subforschungsfragen beantwortet.

Den Abschluss der Arbeit bildet Kapitel 7 „*Conclusio*“, die die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammenfasst und damit die Hauptforschungsfrage beantwortet. Außerdem werden

Limitationen der Magisterarbeit aufzeigt und Möglichkeiten für weitere kommunikationswissenschaftliche Forschung empfohlen.

1.3. Kommunikationswissenschaftliche Relevanz

In den letzten Jahren sind die Bedeutung und der Stellenwert von Social Media in der Kommunikation immer weiter angestiegen. Es gibt verschiedene Arten und Formen von Social Media, jedoch alle ermöglichen ihren Nutzerinnen und Nutzern, sich untereinander über digitale Technologien auszutauschen und Inhalte zu teilen (vgl. Gabriel/Röhrs 2017, S. 12).

Vor allem die Tatsache, dass kaum besondere Vorkenntnisse erforderlich sind, um Inhalte und Meinungen zu veröffentlichen, trägt zur raschen Verbreitung dieser Kommunikationsform bei (vgl. Weinberg 2012, S. 2). Diese Beschleunigung der Kommunikation muss natürlich auch von Unternehmen berücksichtigt werden, um weder die Kontrolle über die öffentliche Wahrnehmung ihrer Marke noch den Anschluss an relevante Zielgruppen zu verlieren.

Viele Unternehmen nutzen bereits die Möglichkeiten, die Social Media für Marketingaktivitäten, Public Relations und im Aufbau der Unternehmensmarke bieten (vgl. Gabriel/Röhrs 2017, S. 63f).

Im Gegensatz dazu werden der Arbeitgebermarkendarstellung und Arbeitgeberkommunikation in Social Media noch ein geringerer Stellenwert beigemessen. Auch hier haben sich bereits verschiedene Plattformen zur Vernetzung mit geschäftlichen Kontakten gebildet. (vgl. Zarrella 2012, S. 61ff). Am österreichischen Markt gibt es zwei relevante Anbieter – die aus Hamburg stammende Plattform XING und die im Silicon Valley entwickelte Plattform LinkedIn. Neben dem Stellenmarkt und der Personalsuche gibt es bei beiden Plattformen die Möglichkeit für Unternehmen sich mit Hilfe eines Unternehmensprofils als Arbeitgeber nach außen zu präsentieren und die Unternehmens- und Arbeitgeberwerte zu kommunizieren.

Die Deutsche Employer Branding Akademie beschreibt in ihrer Definition Employer Branding als glaubwürdige Positionierung als attraktive Arbeitsstelle, deren Ziel es ist, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, das Image des Unternehmens zu stärken und den Markenwert des Unternehmens zu vergrößern (vgl. Deutsche Employer

Branding Akademie 2006). Daraus lässt sich ableiten, dass für die Verbesserung der Positionierung, zur Stärkung der Marke und zur Erhöhung des Markenwertes eine effektive Kommunikation unumgänglich ist.

Marken wollen und sollen vor allem für Glaubwürdigkeit und Vertrauen stehen. Die Markenkommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle. Um keinen Schaden am bereits aufgebauten Vertrauen zu verursachen und sich die dauerhafte Aufmerksamkeit der Zielgruppen zu versichern, müssen die Werte einer Marke übersetzt in Geschichten und Bilder kommuniziert werden (vgl. Szyszka 2009, S. 38). Dafür sind vier Erfolgsfaktoren ausschlaggebend: Issues Management, die Fokussierung auf Kernbotschaften, Storytelling und Dialog-Kommunikation (vgl. Bentele/Hoepfner 2004, S. 1554ff).

Im Web 2.0 stehen die Interaktion und Mitwirkung der Nutzerinnen und Nutzer im Mittelpunkt. Zum gemeinsamen Austausch und der gemeinsamen Interaktion werden von den Userinnen und Usern hauptsächlich Social Networks verwendet, welche mittlerweile einen wichtigen Teil der kommunikationswissenschaftlichen Forschung ausmachen (Liebers/Schramm 2017; vgl. Münker 2012)

Darum sollen in dieser Magisterarbeit der Nutzen und derzeitige Einsatz von Social Media als strategischem Kommunikationsmittel im Employer Branding näher betrachtet werden, wodurch die vorliegende Magisterarbeit als kommunikationswissenschaftliche Forschungsarbeit gesehen werden kann.

2. Social Media

Da Social Media als Zentrale Kommunikationsform eines der Hauptuntersuchungsgebiete dieser Arbeit bildet, werden im nachfolgenden Kapitel neben der Erklärung, Definition und Abgrenzung des Begriffes auch die unterschiedlichen Ausprägungsformen und ihre bekanntesten Plattformen näher beleuchtet. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hierbei auf Social Networks.

2.1. Begriffsklärung und Abgrenzung

Seinen Ursprung hatte das Internet als Informationsaustauschsystem des Militärs (vgl. Döring 2003, S. 15ff.). Die Grundlage des Internets, wie wir es heute kennen, basiert auf der Idee von Tim Berners-Lee (vgl. Hettler 2010, S. 11). Dieser machte, zusammen mit seinem Kollegen Robert Cailiau, das World Wide Web, auch Web 1.0 genannt, Ende der 1980er Jahre einer breiten Öffentlichkeit zugänglich. Jeder Mensch konnte sich einbringen und anderen Personen verschiedene Informationen zugänglich machen (vgl. Meinel/Sack 2009, S. 82f). In einem späteren Interview erklärte Berners-Lee, dass seine ursprüngliche Idee einer Plattform, die jede und jeder mitgestalten kann, falsch umgesetzt wurde, da der Begriff „interactive“ von der Gesellschaft fälschlicherweise als „klicken“, und nicht wie von ihm beabsichtigt als „mitgestalten“, interpretiert wurde (vgl. Hettler 2010, S. 11). Bei einer Pressekonferenz Anfang der 2000er Jahre wurde diese Interpretation von dem Verleger Tim O'Reilly wieder aufgegriffen. Mit dem Ziel einen weltweiten Kommunikationskanal, bei welchem die Mitgestaltung der Nutzerinnen und Nutzer das zentrale Element ist, aufzubauen, schuf er eine interaktivere Version des World Wide Webs und prägte den Begriff des Web 2.0 (vgl. Hettler 2010, S. 12; vgl. Schindler et al. 2012, S. 4). Ab dann war es den Userinnen und Usern möglich Inhalte selber zu generieren und publizieren und nicht nur passiv Informationen zu konsumieren (vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010, S. 10). Diese selbst erstellten Inhalte, kurzen Beiträge, Fotos, Videos und Ähnliches, werden auch „User-Generated-Content“ genannt und bilden den zentralen Aspekt des Web 2.0 (vgl. Stanoevska-Slabeva 2008, S. 14ff). Eine Definition des User-Generated-Content lautet wie folgt:

„User-Generated-Content bezeichnet die Gesamtheit aller von Internetnutzern bewusst erzeugten wahrnehmbaren elektronischen Medieninhalte, die von diesen unmittelbar

und unabhängig von einer vorherigen redaktionellen Auswahl über das Internet der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, sofern es sich hierbei nicht um professionell erstellte und zu gewerblichen Zwecken veröffentlichte Inhalte handelt“ (Bauer 2011, S. 26).

Diese aktive Mitgestaltung der Inhalte ist die Grundlage unserer heutigen Social Networks, weshalb das Web 2.0 auch als „Social Web“ und „Mitmach-Internet“ bekannt wurde (vgl. Salmen 2012, S. 34f).

Unter Social Media versteht man die

„Gesamtheit der digitalen Technologien und Medien wie Weblogs, Wikis, soziale Netzwerke u. Ä., über die Nutzerinnen und Nutzer miteinander kommunizieren und Inhalte austauschen können“ (Duden: Social Media. 2018a).

Ähnlich definiert es auch die deutsche Journalistin Cornelia Geißler (2010, S 31.):

„Social Media sind alle Medien (Plattformen), die die Internetnutzerinnen und Internetnutzer verwenden, um zu kommunizieren. Ein zentrales Merkmal von Social Media ist Interaktivität.“

Nach Heymann-Reder (vgl. 2011, S. 20) sind weitere zentrale Merkmale, dass Nutzerinnen und Nutzer eine Beziehung zueinander aufbauen und dass sich die Kommunikation nicht nur auf den „Austausch von verbalen Botschaften“ festlegt, sondern auch weitere „multimediale Formate mit einbezieht Fotos, Videos, Musik- und Sprachaufzeichnungen sowie Spiele“.

Die Begrifflichkeit Social Media kann daher korrekterweise nicht als Soziale Medien ins Deutsche übersetzt werden, da die Bedeutung des englischen Wortes „social“ nicht der des deutschen Wortes „sozial“ entspricht, sondern eher als „gemeinschaftlich“ zu interpretieren ist (vgl. Dannhäuser 2014, S. VI). Aus diesem Grund und, um Missverständnisse vorzubeugen, wird in dieser Arbeit die englische Schreibweise verwendet. Oft werden auch die Begriffe Social Media, beziehungsweise Web 2.0, und Social Networks gleichbedeutend verwendet. Diese Verwendung ist jedoch falsch, da es sich bei Social Networks um einen bestimmten Teilbereich des Web 2.0 handelt (vgl. Dannhäuser 2014, S. V). Eine genauere Erklärung und Beschreibung von Social Networks folgt in Kapitel 2.2.3 dieser Arbeit.

2.2.1. Weblogs

Weblogs, auch Blogs genannt, gelten als Vorreiter unter den Social Media Anwendungen. Bereits in den 1990er Jahren gab es die ersten Blogs, die damals als sogenannte „*Webtagebücher*“ entstanden. Zu diesem Zeitpunkt waren sie jedoch nicht sehr weit verbreitet, da man für ihre Nutzung ein fundiertes technisches Wissen benötigte. Erst durch die Einführung verschiedener Publishing-Programme wurden Blogs populärer und einfacher zu befüllen.

Ein Blog ist ein kurzer, persönlicher Artikel zu einem bestimmten Thema der im Stil eines Tagebucheintrages online veröffentlicht wird. Beiträge sind im Normalfall für alle Rezipientinnen und Rezipienten frei zugänglich und bieten ihnen, in Form einer Kommentarfunktion, die Möglichkeit zur Interaktion (vgl. Zarrella 2012, S. 15ff).

Eine besondere Ausprägung des Blogs bildet der Microblog. Bei diesem handelt es sich um einen sehr kurzen Blog, bei dem die Beitragslänge auf eine bestimmte Anzahl an Zeichen beschränkt ist. Die bekannteste Plattform für diese Art des Blogs ist „Twitter“. Diese ist leicht an ihrem Logo, einem blauen Vogel, zu erkennen. Angelehnt an das Logo werden die dort kreierten Kurznachrichten „Tweets“ genannt, was übersetzt so viel wie „Vogelgezwitscher“ bedeutet (vgl. Zarrella 2012, S. 39ff). Eine weitere Besonderheit der Kommunikation auf Twitter sind sogenannte „*Hashtags*“. Ein Hashtag ist ein Wort, eine Abkürzung oder eine Phrase, die nach einem Raute-Symbol geschrieben werden. Diese Funktion ermöglicht es den Nutzerinnen und Nutzern ihre Beiträge bestimmten Themengruppen zuzuordnen. Hashtags werden vom System erkannt und über die Suchfunktion gefunden, wodurch die Informationssuche der Leserinnen und Leser vereinfacht wird. (vgl. Zarrella 2012, S. 56).

2.2.2. Media-Sharing-Plattformen

Unter Media-Sharing-Plattformen versteht man Social Media Anwendungen, bei denen die Publikation von multimedialen Inhalten, wie beispielsweise Fotos oder Videos, das zentrale Element darstellt. Bei den Userinnen und Usern steht der Upload von eigens erstellten Inhalten im Vordergrund. Diese Inhalte bieten ein gutes Beispiel für den bereits, in Kapitel 2.1., erwähnten User-Generated-Content. Neben der Hauptfunktion des Uploads und des Konsums von Inhalten können die Nutzerinnen und Nutzer diese Inhalte bewerten und kommentieren. Außerdem stehen den Anwenderinnen und Anwendern weitere Tools, wie zum Beispiel ein Kalender oder ein Chat, zur Verfügung.

Damit Rezipientinnen und Rezipienten Inhalte schneller und effizienter finden können, werden die hochgeladenen Dateien verschlagwortet und dafür mit sogenannten „Tags“ verknüpft. Eine der ältesten Anwendungen in diesem Bereich ist „Flickr“, hier steht der Austausch von Fotos im Mittelpunkt (vgl. Zarrella 2012, S. 103ff). Die derzeit populärste Anwendung ist die Videosharing-Plattform „YouTube“ (vgl. Statista 2019).

YouTube

Mit knapp zwei Milliarden Nutzerinnen und Nutzern pro Monat und über einer Milliarde Stunden an veröffentlichtem Videomaterial pro Tag ist die, zum kalifornischen Google Konzern gehörende, Plattform „YouTube“ die größte und beliebteste ihrer Art (vgl. YouTube 2018; vgl. Statista 2019). In ihrem Fokus stehen dabei Kurzvideos, die von den Nutzerinnen und Nutzern eigenständig hochgeladen werden können. Eine kurze Beschreibung und von einem Algorithmus errechnete Vorschläge für weitere Videos vervollständigen das Angebot. Interagieren können die Videorezipientinnen und -rezipienten, indem sie die gesehenen Videos bewerten und/oder kommentieren. Die auf „YouTube“ veröffentlichten Inhalte lassen sich auch auf anderen Social Media Plattformen teilen und dadurch sehr schnell eine große Reichweite erzielen. Die gesendeten Bewegtbild-Botschaften wirken bei den Rezipientinnen und Rezipienten viel stärker als andere Inhalte (vgl. Sonntag 2014, S. 43). Unternehmen nutzen diese Plattform, um ihre Bezugsgruppen mit Informationen zu versorgen und das Image und die Bekanntheit der Marke zu verbessern. Damit Inhalte besonders gut von der Zielgruppe angenommen werden, eignen sich besonders Inhalte mit großem Unterhaltungswert wodurch Videocontent besonders geeignet ist (vgl. Heymann-Reder 2011, S. 198).

2.2.3. Social Networks

Als Social Network versteht man Webseiten, die ihre Nutzerinnen und Nutzer zur Vernetzung untereinander einladen. Die Mitglieder können ein individuelles Profil anlegen, das sie mit privaten und/oder beruflichen Informationen und Bildmaterial befüllen können (vgl. Weinberg 2012, S. 215).

Die Userinnen und User können untereinander Nachrichten schreiben, Beiträge kommentieren, Gruppen zu verschiedenen Interessensgebieten beitreten, Veranstaltungen organisieren oder sogenannte Status Updates, kurze persönliche Beiträge, die für jede Freundin und jeden Freund sichtbar sind, erstellen (vgl. Zarrella 2012, S. 61ff).

Generell lassen sich Social Networks in zwei grobe Richtungen einteilen. Zum einen gibt es „*Allgemeine soziale Netzwerke*“, in welchen sich Nutzerinnen und Nutzer aus unterschiedlichsten Gründen einbringen und vernetzen. Die bekannteste Plattform aus diesem Bereich ist „Facebook“. Zum anderen gibt es „*Business-Netzwerke*“, in denen die Pflege von Geschäftskontakten im Vordergrund steht. Das bekannteste internationale Netzwerk im beruflichen Kontext ist LinkedIn (vgl. Arbeiterkammer Wien 2013, S. 6).

Facebook

„Facebook“ wurde 2004 vom Amerikaner Marc Zuckerberg als Kommunikationsplattform für Studenten entwickelt. Im Jahr 2006 begann der rasante Aufstieg zum weltweit größten Social Network mit knapp zwei Milliarden Nutzerinnen und Nutzern pro Monat (vgl. Weinberg 2012, S. 218; vgl. Socialbakers 2019). In Österreich hatten im Jahr 2017 knapp vier Million Menschen ein Facebook-Profil (vgl. artworx 2017).

Facebook bietet seinen Nutzerinnen und Nutzern kostenlos die Möglichkeit ein Profil mit persönlichen Daten zu befüllen. Außerdem bietet Facebook die Möglichkeit visuelle Eindrücke in Form von Fotos oder Videos hochzuladen. Im nächsten Schritt wird das Netzwerk nun um Freunde, Bekannte, ehemalige Schulkolleginnen und -kollegen und dergleichen erweitert. Diese „Freunde“ können nun die im Profil veröffentlichten Informationen, Statusupdates und Bilder einsehen. Außerdem können sie mit der Nutzerin oder dem Nutzer in Kontakt treten, indem sie entweder eine private Nachricht versenden oder eine Nachricht auf der für alle „Freunde“ sichtbaren, sogenannten „Pinnwand“ im Profil hinterlassen. Auf dieser Pinnwand sind neben den Nachrichten der Freunde auch alle Status Updates und hochgeladenen Dateien zu finden. In einer weiteren Funktion von Facebook, dem sogenannten „Newsfeed“, werden alle Beiträge, Status Updates und Uploads, die von den jeweiligen Freunden erstellt werden, angezeigt, damit die Userin oder der User darauf reagieren kann. Reagieren können die Nutzerinnen und Nutzer auf drei verschiedene Arten. Sie können den Beitrag mit einem „Gefällt mir“ markieren, einen Kommentar hinterlassen oder den Beitrag „teilen“, also im eigenen Profil veröffentlichen, was die Reichweite des

ursprünglichen Beitrags weiter erhöht. Eine weitere Funktion von Facebook sind Gruppen. Hier können sich Mitglieder zu bestimmten Themen zusammenschließen, um in einem kleineren Rahmen ihre Inhalte zu teilen. Neben Profilen für Personen gibt es außerdem noch sogenannte „Fan-Pages“. Diese ähneln in ihrer Funktion den bereits beschriebenen Profilen, sie dienen jedoch Unternehmen, Personen des öffentlichen Lebens, Organisationen und vielen mehr, um mit ihren Anhängern in Kontakt zu bleiben (vgl. Kneidinger 2010, S. 60f).

LinkedIn

Das Business Netzwerk „LinkedIn“ zählt, im Jänner 2019, mit über 546 Millionen Mitgliedern in über 200 Ländern weltweit als das größte Social Network im beruflichen Kontext (vgl. LinkedIn 2019). Es wurde 2003 vom Amerikaner Reid Hoffmann gegründet und ist seit 2009 auch in einer deutschen Version verfügbar. In seiner Hauptfunktion bietet LinkedIn seinen Mitgliedern kostenlos die Möglichkeit ein eigenes Profil zu erstellen und sich mit beruflichen Kontakten zu verknüpfen. Außerdem können die Nutzerinnen und Nutzer über LinkedIn Informationen austauschen und sammeln, sich über Neuigkeiten informieren oder in Gruppen mit anderen Mitgliedern und Branchenexpertinnen und -experten austauschen. Daneben ermöglicht es Unternehmen sich über eine sogenannte Company Page der Community zu präsentieren. Des Weiteren können Unternehmen vakante Stellen veröffentlichen oder mithilfe eines Recruiting -Tools nach passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern suchen (vgl. Dannhäuser 2014, S. 93). Seit 2016 ist LinkedIn ein Teil des US-Konzerns Microsoft (vgl. LinkedIn 2019).

XING

XING wurde im Jahr 2003 gegründet und ist ein regional aktives Business Netzwerk, das nur in der D-A-CH Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) genutzt wird. Mit 15 Millionen Mitgliedern im Jänner 2019 ist es der größte Anbieter im deutschsprachigen Raum (vgl. XING 2019a). XING ermöglicht seinen Mitgliedern, ähnlich wie LinkedIn, sich mit beruflichen Kontakten zu vernetzen. In seiner kostenlosen Basis-Mitgliedschaft bietet die Plattform seinen Nutzerinnen und Nutzern die Möglichkeit ein eigenes Profil zu erstellen, ähnlich einem Online-Lebenslauf. Userinnen und User können sich mit anderen Mitglie-

dern vernetzen und in Kontakt zu treten sowie in Stellenanzeigen nach passenden Vakanzen zu suchen (vgl. Dannhäuser 2014, S. 22f). Auch auf XING haben die Mitglieder die Möglichkeit sich in Gruppen mit anderen Expertinnen und Experten auszutauschen (vgl. Dannhäuser 2014, S. 76). Auch für Unternehmen bietet das Social Network eine Vielzahl an Funktionen. Mit Hilfe des sogenannten „XING-Talentmanagers“, einem Active-Sourcing-Tool, können Unternehmen nach zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern suchen (vgl. Dannhäuser 2014, S. 27). Außerdem bietet auch diese Plattform Unternehmen die Möglichkeit, seine Interessensgruppen mittels eines sogenannten „XING Employer Branding Profils“ über sich als Unternehmen und Arbeitgeber zu informieren (vgl. Dannhäuser 2014, S. 67).

2.2.4. Bewertungsplattformen

Eine weitere Erscheinungsform von Social Media, die hier kurz vorgestellt werden soll, sind Bewertungsplattformen. Diese bieten den Rezipientinnen und Rezipienten eine einfache Möglichkeit sich über Produkte, Unternehmen und Angebote zu informieren. Da diese Plattformen in der Regel aus Erfahrungsberichten bestehen, die von bisherigen Kundinnen und Kunden, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und anderen Bezugsgruppen des Unternehmens oder des Produktes geschrieben wurden, wird diesen Inhalten zumeist eine besonders hohe Glaubwürdigkeit zugeschrieben (vgl. Hettler 2010, S. 60). Ein Beispiel für eine solche Bewertungsplattform stellt die Seite *holidaycheck.de* dar, auf der die Nutzerinnen und Nutzer Urlaubsunterkünfte bewerten können. Urlauberinnen und Urlauber können hier Rezensionen und/oder Bilder ihres letzten Urlaubsquartiers hochladen und die Unterkunft bewerten. Diese Erfahrungsberichte können nun in weiterer Folge von anderen Nutzerinnen und Nutzern zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Viele andere Bewertungsportale sind in ihrer Seitenstruktur und Funktionsweise ähnlich aufgebaut (vgl. Hettler 2010, S. 60ff). Auch im Bereich der Personalgewinnung gibt es verschiedene Plattformen. Das bekannteste Arbeitgeberbewertungsportal im deutschsprachigen Raum ist kununu (vgl. kununu 2019a).

Kununu

Bei kununu handelt es sich um das derzeit größte Arbeitgeberbewertungsportal Europas (kununu 2019a). Es wurde 2007 vom Österreicher Martin Poreda gegründet und hat aktuell

im Jänner 2019 mehr als drei Millionen Bewertungen zu knapp 830.000 Firmen in Österreich, Deutschland der Schweiz und den USA gesammelt (kununu 2019b). Seit 2013 ist kununu ein Teil der XING SE (vgl. XING 2019b). Die Plattform bietet Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Möglichkeit ihre derzeitigen oder ehemaligen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber online, kostenlos und anonym zu bewerten und damit interessierten Bewerberinnen und Bewerbern einen Einblick in die Arbeitsverhältnisse des gewünschten Unternehmens zu geben. Bewerberinnen und Bewerber bekommen dieselbe Möglichkeit, um ihre Erfahrungen aus dem Bewerbungsprozess zu teilen. Die Nutzerinnen und Nutzer können dafür eigene Berichte schreiben und bestimmte vorgegebene Kategorien bewerten. Unternehmen haben die Möglichkeit sich im Rahmen eines sogenannten „Employer Branding Profils“ selbst der Zielgruppe zu präsentieren und können aufgrund des offenen Feedbacks ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr über die aktuelle Stimmung im Unternehmen erfahren (vgl. kununu 2019c).

2.3. Nutzungsmotive von Social Media

Es gibt verschiedene Gründe zur Nutzung von Social Media. Eine davon, vor allem bei Social Networks, ist die Pflege von Kontakten. Sie bieten eine einfache Möglichkeit mit Menschen in Kontakt zu bleiben, die man zum Beispiel lange Zeit nicht mehr gesehen hat oder die weit entfernt wohnen (vgl. Arbeiterkammer Wien 2013, S. 4). Ein weiterer Grund ist für viele die Gelegenheit neue Freunde zu finden, die beispielsweise dieselben Interessen verfolgen. Social Networks bieten vielen Nutzerinnen und Nutzern auch die Chance sich selbst zu präsentieren und darzustellen, sei es durch ansprechende Fotos, die persönlichen Kompetenzen oder eigene Produkte. Auch im Business-Kontext ist dies relevant. Für kleine Unternehmen sind Profile in Social Networks oft eine Alternative zu eigenen Webseiten, da sie um ein Vielfaches einfacher zu gestalten sind und in den meisten Fällen auch kostenlos sind (vgl. Arbeiterkammer Wien 2013, S. 5). Ein weiteres wichtiges Motiv ist das Angebot, Neues zu entdecken und sich Informationen zu beschaffen. Dies ist in Social Networks ein leichtes, da neben der Erstellung von neuen, eigenen Inhalten auch die Verbreitung von bereits bestehenden Inhalten eine wichtige Rolle spielt. Außerdem nutzen fast zwei Drittel aller Userinnen und User Social Networks zur Unterhaltung und als Zeitvertreib (vgl. Ebersbach et al. 2008, S. 181).

2.4. Unterschied zwischen Social Media und klassischen Medien

Der größte Unterschied zwischen Social Media und klassischen Medien wie Print, Radio oder Fernsehen ist, dass über letztere nur einseitig kommuniziert werden kann, während bei Social Media in Dialogkommunikation getreten werden kann (vgl. Schlüter et al. 2012, S. 10). Außerdem kann durch die Möglichkeit der eigenständigen Kreation von Inhalten auch jede Nutzerin und jeder Nutzer selber von der Empfängerin oder dem Empfänger zu der Senderin oder dem Sender werden (vgl. Zarrella 2012, S. 6).

Um Inhalte auf Social Media Plattformen zu publizieren, ist kein großes Fachwissen nötig und auch die finanziellen Ressourcen zur Produktion sind um ein Vielfaches geringer als bei klassischen Medien. Da die publizierten Inhalte von einer großen Anzahl an Rezipientinnen und Rezipienten kostenlos konsumiert werden können, kann innerhalb einer kurzen Zeitspanne eine große Reichweite generiert werden. Ein weiterer Vorteil des Web 2.0 gegenüber klassischen Medien ist, dass die Autorin oder der Autor eines Beitrages unmittelbar Feedback bekommt und diesen oder spätere Beiträge dementsprechend anpassen kann. Bei klassischen Medien ist dies nur eingeschränkt möglich (vgl. Zarrella 2012, S. 6).

2.5. Möglichkeiten und Risiken für Unternehmen

Für ein Unternehmen ist es wesentlich relevanter die Aufmerksamkeit der definierten Zielgruppe für sich zu gewinnen als die Aufmerksamkeit der definierten Zielgruppe für sich zu gewinnen. Damit dies gelingt, ist es für das Unternehmen unerlässlich zu wissen, auf welchen Plattformen sich ihre Zielgruppe bewegt und über welche Themen dort kommuniziert wird. Dementsprechend kann eine passende Kommunikationsstrategie entwickelt werden. Im Fall von Social Media können Unternehmen mit ihrer Zielgruppe in einen Dialog treten und dadurch deren Aufmerksamkeit für sich erlangen (vgl. Schneider 2012, S. 25).

Bis zur Einführung des Social Webs wurden Kaufentscheidungen von Kundinnen und Kunden durch detaillierte Nachforschungen und Produktvergleiche getroffen. Durch Social Media werden diese Kaufentscheidungen beschleunigt, da Bewertungsportale diese Arbeit übernommen haben und bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Durch Social Networks können Käuferinnen und Käufer außerdem einen Einblick in die Erfahrungen von Vergleichspersonen, die ähnliche Interessen verfolgen, mit dem Produkt bekommen (vgl. Qualman 2009, S. 11).

Neben der Bereitstellung von Informationen mit dem obersten Ziel authentischer und glaubwürdiger Kommunikation gibt es in Social Media auch die Möglichkeit klassischer Werbeschaltungen, die aber der Art und Beschaffenheit der Online- und Social-Media-Welt angepasst sind. Die Nutzerinnen und Nutzer sind an diese Werbeeinschaltungen gewöhnt und empfinden diese oft nicht als Störfaktor. Allerdings haben sie trotzdem einen sehr großen Einfluss auf den Kaufprozess. Anhand gesammelter Daten können die Einschaltungen, im Gegensatz zu klassischen Medien, auch individuell an die jeweiligen Rezipientinnen und Rezipienten angepasst werden (vgl. Qualman 2009, S. 161).

Damit kein Schaden für das Unternehmen entsteht, ist eine strategische Planung für den Einsatz von Social Media unumgänglich (vgl. Hettler 2010, S. 232). Da Inhalte im Web 2.0 durch die rasend schnelle Verbreitung nicht mehr rückgängig gemacht werden können, ist es außerdem für Unternehmen äußerst wichtig transparent zu kommunizieren, um mögliche Reputationsverluste auszuschließen bzw. abzuwenden (vgl. Heymann-Reder 2011, S. 75f).

Eine weitere Möglichkeit, die sich Unternehmen durch die Nutzung von Social Media im Kontext Employer Branding bietet, ist die Akquisition von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Über eine Vielzahl von Plattformen können Unternehmen Einblicke in das Unternehmen als Arbeitgeber bieten. Somit können sich potentielle Bewerberinnen und Bewerber bereits vorab einen Überblick über die positiven, aber auch kritischen Aspekte der Arbeitgeberin oder des Arbeitgebers verschaffen. Auf der anderen Seite haben Personalrinnen und Personalr die Chance, zusätzlich zum klassischen Lebenslauf, noch weitere Informationen über Kandidatinnen und Kandidaten im Social Web zu finden. Oft bieten Social Networks einen besseren und tiefergehenden Einblick in die Persönlichkeit der potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als die Extremsituation während eines Bewerbungsgesprächs (vgl. Heymann-Reder 2011, S. 38f). Auch für die Wahrnehmung des Unternehmens von außen sind Berichte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Social Media ein essentieller Faktor. Durch die transparente und authentische Meinung der Beschäftigten kann das Unternehmen Glaubwürdigkeit vermitteln und dadurch in weiterer Folge das Vertrauen in seine Organisation und seine Reputation in der Öffentlichkeit stärken. Wenn die gesendeten Inhalte von Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voneinander abweichen können die, oben genannten, Faktoren auch in eine negative Richtung ausschlagen (vgl. Hillmann 2011, S. 14f; vgl. Schlüter 2013, S. 28).

3. Employer Branding

Bereits im Jahr 1996 wurde der Begriff „Employer Branding“ erstmal in einer wissenschaftlichen Publikation erwähnt, jedoch erst ungefähr zehn Jahre später wurde es ein wichtiger Bestandteil in den Personalabteilungen von größeren Unternehmen (vgl. Kriegler 2014, S. 23). Employer Branding besteht aus den englischen Begriffen „*Employer*“, welcher mit „*Arbeitgeberin, Arbeitgeber*“ ins Deutsche übersetzt wird, und „*Branding*“, der mit „*Markenbildung*“ übersetzt wird, zusammen. Bei Employer Branding handelt es sich somit um die Bildung einer Arbeitgebermarke. Im nachfolgenden Kapitel werden zuerst eine Differenzierung der Begrifflichkeiten „*Unternehmensmarke*“ und „*Arbeitgebermarke*“ vorgenommen, daneben werden auch die Markenidentität und das Markenimage beleuchtet. Im Anschluss wird der Employer Branding Prozess und seine Aufgaben skizziert. Den Abschluss des Kapitels bildet ein Überblick über bereits bestehende Möglichkeiten für Employer Branding im Web 2.0.

3.1. Marke

Der Begriff „Marke“ leitet sich vom französischen Wort „*marque*“ ab, bedeutet soviel wie „*Kennzeichen*“ und beschreibt eine „*unter einem bestimmten Namen, Warenzeichen hergestellte Warensorte*“ (vgl. Duden: Marke. 2018b).

Das österreichische Markenschutzgesetz definiert eine „Marke“ in § 1 als

„[...] Zeichen aller Art [...], insbesondere Wörter, einschließlich Personennamen, oder Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Farben, die Form oder Verpackung der Ware oder Klänge, soweit solche Zeichen geeignet sind,

1) Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden und

2) im Markenregister in einer Weise dargestellt zu werden, dass die zuständigen Behörden und das Publikum den Gegenstand des ihrem Inhaber gewährten Schutzes klar und eindeutig bestimmen können“ (RIS 2019).

Burmann, Meffert und Koers (2005, S. 3) verstehen unter einer Marke

„[...] ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert.“

Der Kommunikationswissenschaftler Manfred Bruhn (2004, S. 10) unterscheidet in „markierte“ Leistungen und in „Marken“. Letztere definiert er folgendermaßen:

„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“

Bei einer Marke handelt es sich demnach um ein Produkt oder eine Leistung, welches oder welche sich von anderen, ähnlichen, Produkten oder Leistungen durch ein bestimmtes, wiedererkennbares, Merkmal differenziert. Alle Maßnahmen, die dazu dienen die Unternehmensmarke von Ähnlichem abzugrenzen und sich eindeutig mit der Marke verknüpfen zu können, bezeichnet man als Branding (vgl. Esch/Langner 2005, S. 477).

Laut Bruhn lassen sich Marken in unterschiedliche Kategorien, wie zum Beispiel Hersteller-, Handels-, Dienstleistungs- und Industriemarken, einteilen, welche wiederum nach zusätzlichen Kriterien weiter untergliedert werden können (vgl. Bruhn 2013, S. 144). Eine bessere Veranschaulichung für die unterschiedlichen Kategorien bietet Tabelle 1:

Markenarten		Konsumgütermarke	Industriemarke	Dienstleistungs-marke
Bezugsobjekt	Einzelmarke	Red Bull	Optivell	T-Online
	Familienmarke	Maggi	Unimog	IDEAL
	Dachmarke	BMW	Siemens	Allianz
Marken Reichweite	Regional	Basler Leckerli	Palstring	Air Zermatt
	National	Warsteiner Pils	Küppersbusch	Deutscher Wetterdienst
	International	Coca-Cola	Würth	UPS

Tabelle 1: Beispiele für Arten von Marken (eigene Darstellung nach Bruhn 2013, S. 145)

Bruhns Untergliederung zeigt die einzelnen Ausprägungen einer klassischen Unternehmensmarke. In dieser Aufteilung ist die Arbeitgebermarke nicht enthalten, da es sich um eine besondere Ausprägung der Unternehmensmarke handelt (vgl. Kriegler 2014, S. 23).

Für eine erfolgreiche Marke sind vier Grundpfeiler unumgänglich. Sie muss ein klares und konkretes Versprechen kommunizieren, eine Vertrauensbasis bilden, sich stetig weiterentwickeln und nach weiteren innovativen Vorteilen suchen (vgl. Barwise/Meehan 2010, S. 80ff). Außerdem haben Marken drei wichtige Funktionen für ihre Rezipientinnen und Rezipienten (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Funktionen der Marke (eigene Darstellung nach Burmann et al. 2012, S. 2)

Zum einen bieten sie in der Vielzahl aller bestehenden Marken den Konsumierenden Orientierung, damit diese schneller das gewünschte Angebot finden können. Aufgrund ihrer Wahrnehmung in der Öffentlichkeit wird einer Marke ein entsprechendes Vertrauen entgegengebracht. Je größer das Vertrauen in eine Marke ist, desto größer ist auch der Erfolg der Marke. Die dritte Aufgabe einer Marke ist die Symbolfunktion. Dabei vermittelt die Senderin oder der Sender mithilfe einer Marke seinem Umfeld einen Bestandteil seiner eigenen Identität und beschreibt dadurch das eigene Ich. Durch dieses festgelegte Selbstbild kann die Senderin oder der Sender gesellschaftliche Zugehörigkeit symbolisieren. Oftmals ist

dieses, durch eine Marke erzeugte, Zugehörigkeitsgefühl ein sehr wichtiges Motiv im Entscheidungsprozess der Rezipientin oder des Rezipienten (vgl. Burmann et al. 2012, S. 2).

3.2. Markenidentität und Markenimage

Zwei wichtige Begriffe im Zusammenhang mit Marken sind deren Identität und Image. Unter dem Markenimage versteht man das externe Verständnis der gesendeten Signale. Dieses kann vom Unternehmen nur bedingt beeinflusst werden, da es durch die subjektive Wahrnehmung und Entschlüsselung durch die Rezipientinnen und Rezipienten bestimmt wird. Die Identität beinhaltet alle eigenen Handlungen, die aus interner Sicht die Marke prägen. Diese können vom Unternehmen gezielt gesteuert und formuliert werden. Die Markenidentität kann in insgesamt sechs Teile untergliedert werden: die Markenherkunft, die Markenführungskompetenzen, die Markenwerte, die Markenpersönlichkeit, die Markenvision sowie die Markenleistung (vgl. Burmann et al. 2012, S. 28; vgl. Meffert et al. 2008, S. 361 ff).

Beim Konzept der identitätsbasierten Markenführung nach Burmann et al. (vergleiche Abbildung 3) stehen die Markenidentität und das Markenimage in einer Beziehung zueinander.

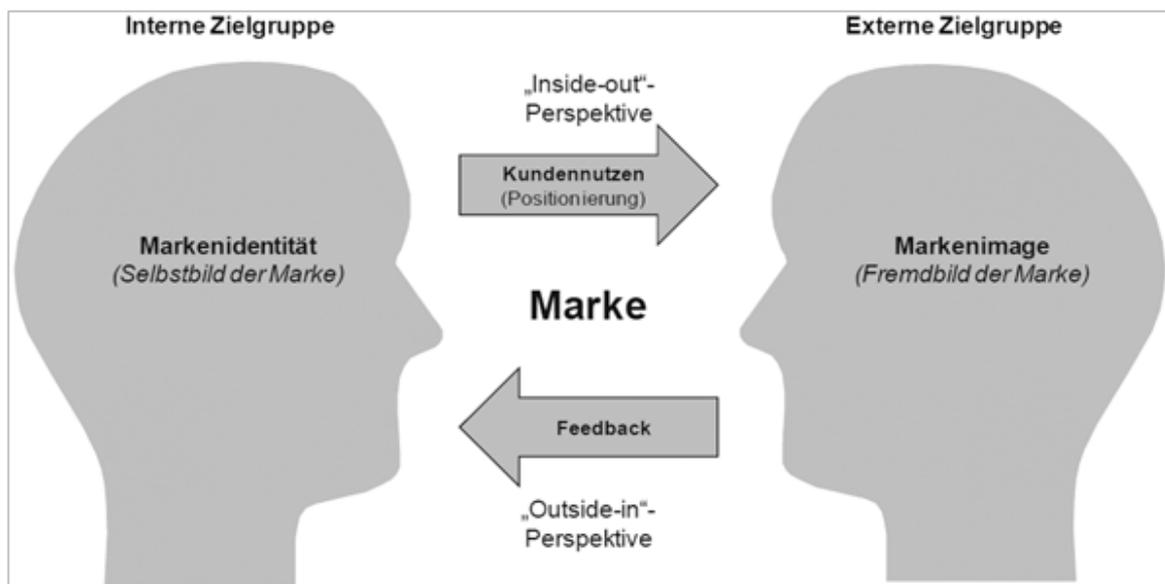


Abbildung 3: Identitätsbasierte Markenführung (Burmann et al. 2012, S. 29)

Dabei wird die Outside-in-Perspektive, das Feedback der externen Zielgruppen, um eine Inside-out-Perspektive, eine Analyse der internen Wahrnehmung und eine daraus resultierende Formulierung eines Kundinnen- und Kundennutzens, erweitert. Das bedeutet auch, dass nicht mehr allein das Fremdbild einer Marke von Bedeutung ist, sondern auch das eigene Selbstbild des Konsumenten weiter in den Fokus rückt (vgl. Burmann et al. 2012, S. 29).

Besondere Wichtigkeit für das Modell der identitätsbasierten Markenführung haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da diese bei erfolgreicher Implementierung der Markenidentität diese nach außen tragen, damit zu wichtigen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren werden und dadurch die Unternehmensmarke greifbarer und glaubwürdiger machen (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 63; vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 30).

3.3. Employer Brand – Arbeitgebermarke

Die Employer Brand, die Arbeitgebermarke, ergänzt die Unternehmensmarke bei der passenden Ansprache ihrer Zielgruppen. Während die Unternehmensmarke mit Zielgruppen wie Kundinnen und Kunden, der Öffentlichkeit oder Investorinnen und Investoren kommuniziert, konkretisiert die Arbeitgebermarke diese Kommunikation in der Zielgruppe der bestehenden, potentiellen und ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräften (vgl. Kriegler 2014, S. 23). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich nicht nur selbst an Marken, sondern bieten auch Orientierung für andere. Daher sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur als Zielgruppe, sondern auch als Handelnde in der Markenbildung berücksichtigt werden (vgl. Sponheuer 2010, S. 3f). Nötig wurde dies dadurch, dass die soziale Verantwortung eines Unternehmens in den letzten Jahren immer stärker in den Fokus gerückt ist. Dazu gehören neben dem Umweltfaktor auch der Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ein schlechtes Image bei der eigenen Belegschaft kann auch andere Teilbereiche der Unternehmensmarke schädigen, etwa durch Umsatzeinbußen, weil die Kundinnen und Kunden das Produkt aus diesem Grund nicht mehr kaufen (vgl. Kriegler 2014, S. 24).

Die Arbeitgebermarke unterstützt potentielle neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Orientierung am Arbeitsmarkt und der Wahl des passenden Arbeitgebers. Außerdem hilft sie bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern festzustellen, ob ihre Arbeitgeberwahl die richtige war (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 5).

Die Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand sind vielfältig (siehe Abbildung 4):

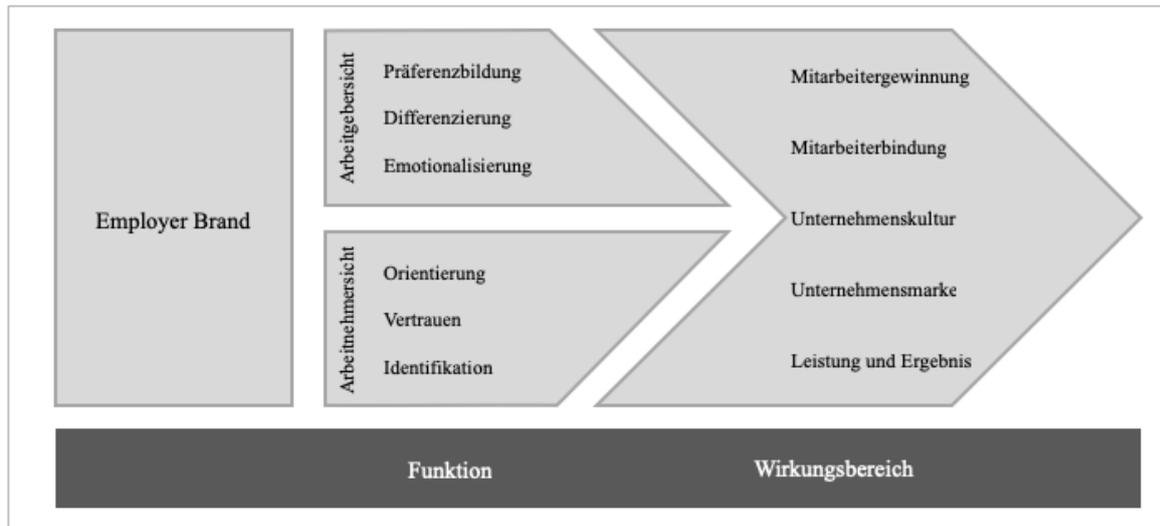


Abbildung 4: Funktionen und Wirkungsbereiche der Arbeitgebermarke (eigene Darstellung nach Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 27)

Aus der Abbildung lässt sich klar erkennen, dass auch die Arbeitgebermarke aus einem Selbstbild und einem Fremdbild besteht. Das Selbstbild ist in diesem Fall die Identität der Marke als Arbeitgeberin und Arbeitgeber und das Fremdbild das Markenimage aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Die Arbeitgeberidentität hat im Wesentlichen drei Funktionen: die Präferenzbildung, die Differenzierung und die Emotionalisierung.

Bei der Präferenzbildung liegt die Zielsetzung für die Marke darin, bei den bestehenden und potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der sogenannte „*Employer of Choice*“, also die bevorzugte Arbeitgeberin oder der bevorzugte Arbeitgeber der Wahl, zu bleiben beziehungsweise zu werden. Wenn sich ihre Erwartungen erfüllen und mit ihren Vorstellungen decken, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben schneller und eifriger ausführen und die Produktivität erhöhen, als wenn das Versprechen nicht eingehalten wird. Ein Bruch des Markenversprechens kann die Fluktuation im Unternehmen steigern und die Motivation und Leistungsbereitschaft der Belegschaft senken. Um dies zu vermeiden, muss das kommunizierte Versprechen, und die darin enthaltenen Werte, authentisch und glaubwürdig umgesetzt sein.

Mit der Präferenzbildung geht auch die Differenzierung zum Wettbewerb einher. Denn nur solange es dem Unternehmen durch die Präferenzbildung gelingt, sich von anderen konkurrierenden Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern abzugrenzen, bietet die Marke einen relevanten Vorteil im Kampf um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die letzte Funktion aus Arbeitgebersicht ist die Emotionalisierung. Denn eine emotionalisierte Marke erhöht die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen und dadurch deren Loyalität. In weiterer Folge werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Markenbotschafterinnen und -botschaftern. Sie repräsentieren das Image des Unternehmens nach außen tragen und tragen somit langfristig zur Verbesserung bei (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 29f).

Aus Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmersicht hat eine Arbeitgebermarke ebenfalls drei Funktionen, welche schon aus Kapitel 3.1. bekannt sind: Orientierung, Vertrauen und Identifikation. Potentielle neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf dem Arbeitsmarkt mit einer Vielzahl an Informationen von unterschiedlichsten Unternehmen konfrontiert. Eine starke Arbeitgebermarke bietet den Suchenden eine Orientierung bei der Wahl der richtigen Arbeitgeberin oder des richtigen Arbeitgebers. Durch die vermittelten Inhalte des Unternehmens kann die Arbeitssuchende oder der Arbeitssuchende herausfiltern, welche Werte und Kultur im Unternehmen gelebt werden und ob diese mit ihren Vorstellungen übereinstimmen. Aufgrund dessen kann sie oder er sich später schneller im Unternehmen einleben und somit früher sein tatsächliches Leistungspotenzial abrufen.

Da die potentielle Bewerberin oder der potentielle Bewerber bei einem konsistenten Auftritt der Arbeitgebermarke darauf vertrauen, dass die kommunizierten Werte und Versprechen eingehalten werden, wird deren Unsicherheit und Risiko, sich für die falsche Arbeitgeberin oder den falschen Arbeitgeber zu entscheiden, minimiert. Ebenso wird durch das Vertrauen einer bestehenden Mitarbeiterin oder eines bestehenden Mitarbeiters in die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber deren Loyalität und Arbeitsplatzzufriedenheit gesteigert.

Neben verschiedenen objektiven Gründen bei der Arbeitsplatzsuche spielen oftmals auch emotionale Kriterien eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess für oder gegen einen Arbeitgeber oder einer Arbeitgeberin. Durch die vermittelten Unternehmenswerte kann sich eine Bewerberin oder ein Bewerber die Unternehmenswerten mit seinen persönlichen Werten und Vorstellungen abgleichen. Bei Übereinstimmung wird ihre oder seine Einstellung zum Unternehmen weiter gefestigt und sie werden zur Botschafterin oder Botschafter

des gewählten „*Employers of Choice*“. Durch die damit verbundene Selbstpräsentation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird das Unternehmensimage in der Öffentlichkeit gestärkt und gefestigt (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 31f).

3.4. Employer Branding – Employer Brand Management

Unter Employer Branding versteht man den strategischen und operativen Prozess, der die Funktionen einer ansprechenden Arbeitgebermarke umsetzt und langfristig etabliert (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 7f; vgl. Von Walter/Kremmel 2016, S. 9f).

Das Ziel des Employer Brandings ist einerseits, eine gemeinsame Identität und ein markenorientiertes Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, und andererseits die Arbeitgebermarke in den Köpfen der arbeitssuchenden Talente zu etablieren, damit diese einen Arbeitsplatz bei der Wunscharbeitgeberin oder dem Wunscharbeitgeber anstreben (vgl. Kriegler 2014, S. 25; vgl. Latzel et al. 2015, S. 22).

Eine allgemeingültige Definition für Employer Branding gibt es derzeit noch nicht. Die zusammengefasste Aussage von Kriegler, dass manche Definitionen richtig und andere gänzlich falsch sind, lässt mich darauf schließen, dass die momentan bestehenden Definitionen sich inhaltlich widersprechen und teilweise nicht umfassend/detailliert genug sind. (vgl. Kriegler 2014, S. 23). Nach eigenen Angaben ist die Definition der Deutschen Employer Branding Akademie die in wissenschaftlichen Arbeiten am öftesten verwendete und wird deswegen auch für diese Arbeit herangezogen:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert“ (Deutsche Employer Branding Akademie 2006, Fassung vom 14. April 2007).

Employer Branding besteht somit nicht aus kleineren, einzelnen Handlungen, sondern ist die Umsetzung von Werten und Visionen eines Unternehmens (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 11). Deswegen handelt es sich bei Employer Branding immer um einen strategischen Prozess, der das gesamte Unternehmen betrifft (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 28).

Irrtümlicherweise wird Employer Branding oft mit Personalmarketing gleichgesetzt. Letzteres ist jedoch ein Instrument zur operativen Umsetzung des Organisations- und Identitätsentwicklungsprozesses des Employer Branding (vgl. Kriegler 2014, S. 26). Ähnlich wie im Produktmarketing nutzt es verschiedene Marketinginstrumente, um eine Arbeitgeberin oder einen Arbeitgeber am Arbeitsmarkt entsprechend in Szene zu setzen. Viele dieser Instrumente wurden schon seit langer Zeit im Produktmarketing verwendet und werden nun vermehrt auch in Personalabteilungen eingesetzt (vgl. Kriegler 2014, S. 267f).

Der strategische Prozess zur Bildung der Arbeitgebermarke besteht aus drei Ebenen: der Analyse und Strategie, der Implementierung und dem Employer Brand Management, also der Markenführung (siehe Abbildung 5):

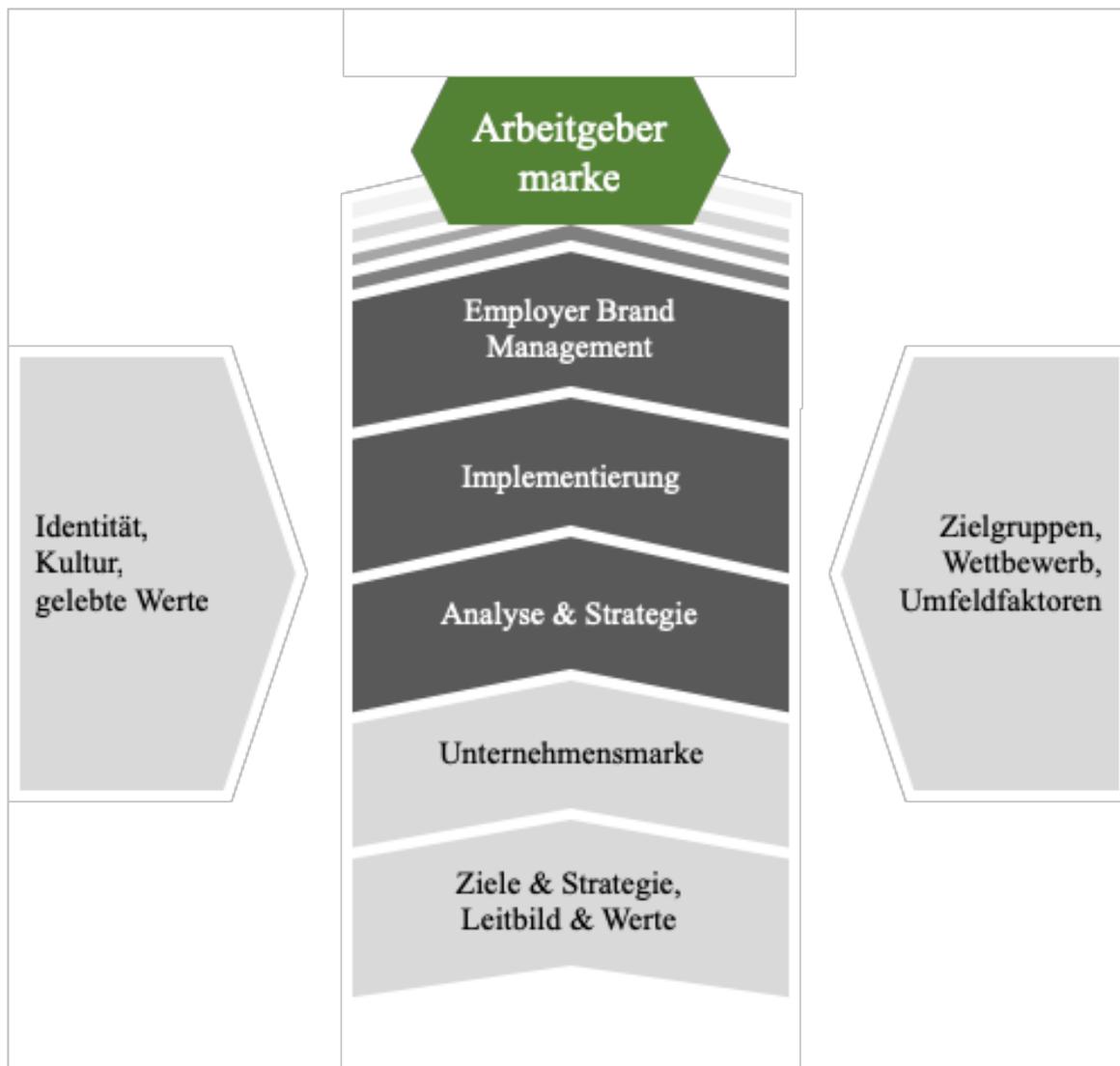


Abbildung 5: Ebenen der Arbeitgeber Markenbildung (eigene Darstellung nach Kriegler 2014, S. 30)

In der Analyseebene werden alle für die Marke bedeutsamen Informationen. Darauf basierend werden strategische Inhalte, wie Positionierung, wichtige Zielgruppen und Inhalte der Markenidentität, festgelegt. Im Anschluss wird, auf Basis dieser strategischen Entscheidungen, die Marke entsprechend intern gefestigt und extern kommuniziert. Das bedeutet sie wird sowohl intern, bei aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gefestigt als auch an externe Bezugsgruppen, zum Beispiel potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern, kommuniziert. Um die authentische Arbeitgebermarke in allen wichtigen Zielgruppen zu etablieren und auch auf Dauer beibehalten zu können, müssen alle dazu nötigen Schritte und Aktionen durch das Employer Brand Management gesteuert werden (vgl. Kriegler 2014, S. 30).

3.5. Employer Value Proposition

Den Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Arbeitgebermarke bildet die Arbeitgeberpositionierung, auch Employer Value Proposition (EVP) genannt. Es handelt sich dabei vereinfacht um das festgelegte Angebot von Vorteilen und Werten, das ein Unternehmen seinen potentiellen und bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt. In dieser werden die Gesamtheit aller Werte und Nutzenversprechen eines Arbeitsverhältnisses in einem Unternehmen formuliert, die auf strategischer Ebene beschlossen wurden. Je genauer diese Positionierung am Anfang festgelegt wird, desto stärker kann diese schlussendlich werden. Sie sollte Versprechen zu Chancen, der Arbeit, den Menschen, dem Unternehmen und der Vergütung enthalten. (vgl. Kriegler 2014, S. 158; vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 91). Die Employer Value Proposition lässt sich nicht mit der Unique Selling Proposition (USP), dem Alleinstellungsmerkmal, von klassischen Produktmarken gleichsetzen (vgl. Kriegler 2014, S. 160).

Für eine erfolgreiche Positionierung sind mehrere Punkte besonders wichtig. Zum einen muss sie unter dem Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glaubwürdig und akzeptiert sein, das heißt im Alltag wirklich gelebt werden. Sie sollte zur Identität des Unternehmens passen und die Erwartungen der Zielgruppe erfüllen. Außerdem soll sie sich von den Versprechen anderer Mitbewerberinnen und Mitbewerbern maßgeblich unterscheiden, um die Einzigartigkeit hervorzuheben. Darüber hinaus unterstützt sie den von der Unternehmensführung angestrebten, zukünftigen Wandel (vgl. Kriegler 2014, S.27; vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 91). Die wichtigsten Inhalte der Positionierung sind die Werte, die Ziele, die Identität und die Kultur. Sie zeigen auf, wofür das Unternehmen steht, wohin es sich zukünftig entwickeln will, welche Besonderheiten es hat und welche Persönlichkeiten zu ihm passen (vgl. Kriegler 2014, S. 161). Um diese Inhalte zu definieren, empfiehlt es sich, drei Elemente genauer zu betrachten: das Employer Brand Positioning Statement, die Unique Employment Proposition (UEP) und den Cultural Fit. Das Employer Brand Positioning Statement soll allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Identifikation bieten und beinhaltet alle wichtigen Themen des Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberprofils, um den derzeitigen und den gewünschten zukünftigen Standpunkt des Unternehmens treffend zu erklären. Die Unique Employment Proposition ist mit der Unique Selling Proposition gleichzusetzen und zeigt auf, welche Aspekte ein Unternehmen als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber unvergleichlich macht und von anderen mitbewerbenden Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern differenziert. Der Cultural Fit legt fest, welche Persönlichkeiten am besten zur Kultur eines

Betriebes passen. Dabei stehen vor allem persönliche und kulturelle Aspekte im Vordergrund, denn je größer die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist, desto höher ist auch die Produktionsrate und der Verbleib im Unternehmen, wodurch wiederum Kosten für die Personalsuche reduziert werden können (vgl. Kriegler 2014, S. 163).

3.6. Employer Branding Kommunikation

Für die optimale Wirkung der zu kommunizierenden Inhalte der erstellten Employer Branding Strategie empfiehlt es sich die unterschiedlichen Kommunikationsmittel aufeinander abzustimmen. Dadurch kann die Aufmerksamkeit innerhalb der gewünschten Zielgruppe erhöht werden. Aufgrund der großen Wiederholung in unterschiedlichen Medien wird außerdem der Wiedererkennungswert der Marke bei den Rezipientinnen und Rezipienten gesteigert. Durch die erhöhte Aufmerksamkeit und den gesteigerten Wiedererkennungswert können die Ziele schneller erreicht und dadurch letztendlich auch Budgeteinsparung erzielt werden. Es gibt fünf relevante Kommunikations-Disziplinen, die aufeinander abgestimmt werden müssen:

- Klassische Kommunikation, wie Print-, TV- und Radioelemente;
- Digitale Kommunikation, zum Beispiel Banner, Social Media Werbung, Werbung in Spielen;
- Dialog-Kommunikation, dazu zählen alle Instrumente, die zur unmittelbaren Ansprache und Beziehungspflege der Zielgruppe beitragen;
- Live-Kommunikation, dabei handelt es sich hauptsächlich um Veranstaltungen wie beispielsweise Messen;
- Public Relations, zur Information und Interaktion mit allen öffentlichen Bezugsgruppen. (vgl. Kriegler 2014, S. 246f)

Nach Stotz und Wedel bietet sich dafür der Ansatz der Integrierten Kommunikation an, während Kriegler diesen Ansatz noch zur Methode der Markenkommunikation, siehe Ab-

bildung 6, erweitern würde, bei welchem die Marke an sich das zentrale strategische Element ist, an dem sich die weiteren Kommunikationsdisziplinen orientieren (S. 102f; vgl. Kriegler 2013, S. 247f; vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013).

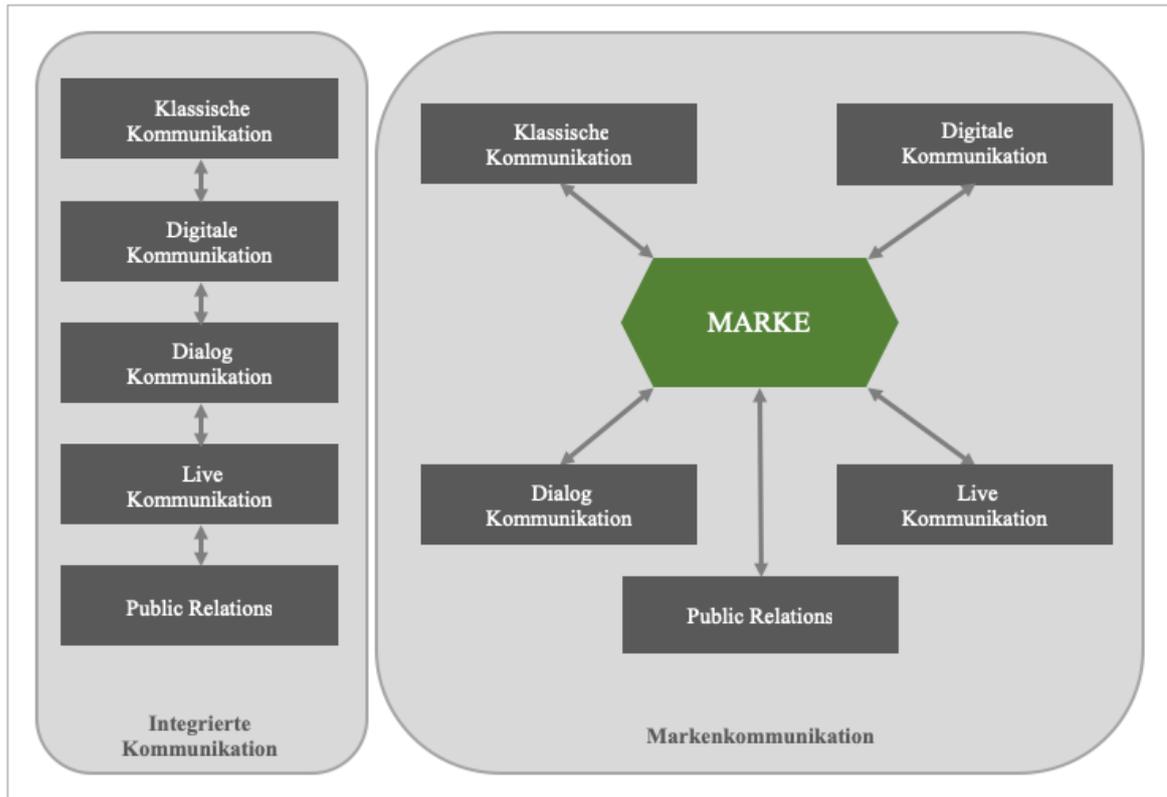


Abbildung 6: Integrierte Kommunikation und Markenkommunikation (eigene Darstellung nach Kriegler 2014, S. 247)

Beim Ansatz nach Manfred Bruhn (2014, S. 38) wird die integrierte Kommunikation folgendermaßen definiert:

„Integrierte Kommunikation ist ein strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln.“

Dabei sind die inhaltliche, die formale und die zeitliche Integration der Botschaften und Mittel der zentrale Bestandteil. Diese drei Aspekte erklärt Bruhn folgendermaßen. Die **inhaltliche Integration** ist die Abstimmung der unterschiedlichen Kanäle und Instrumente

aufeinander durch einheitliche Kernbotschaften, um den Rezipientinnen und Rezipienten ein konsistentes Bild zu vermitteln. Die **formale Integration** zielt auf den einheitlichen optischen Auftritt aller verwendeten Instrumente ab. Zentrale Elemente dafür sind zum Beispiel Markenzeichen, wie Logo und Slogan, oder Typografie und Farben. Den letzten Bestandteil bildet die **zeitliche Integration**, durch welche die einzelnen Kommunikationsaktivitäten und -kanäle aufeinander abgestimmt werden, damit die Wahrnehmung eines konsistenten Markenbildes in den angesprochenen Zielgruppen gestärkt wird (vgl. Bruhn 2014, S. 123ff).

Bruhns Modell lässt sich zur Erreichung verschiedenster Ziele anwenden. Um dieses Konzept zur effizienten Bildung einer Marke zu benutzen, erweitert Kriegler den Ansatz von Bruhn zusätzlich um die Marke als zentrales Element. Diese Erweiterung dient dazu, den einzelnen Kommunikationsdisziplinen einen fixen Ausgangspunkt zu geben und sie dann inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander abzustimmen (vgl. Kriegler 2014, S. 247f).

Die Deutsche Employer Branding Akademie definiert als Ziel von Employer Branding die Arbeitgebermarke „*intern wie extern*“ zu positionieren (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie 2006, Fassung vom 14. April 2007). Daraus lässt sich ableiten, dass diese sowohl einer internen als auch einer externen Zielgruppe kommuniziert werden muss. Neben unterschiedlichen Strategien werden dafür auch unterschiedliche Kommunikationsaktivitäten und -kanäle verwendet, die im Weiteren genauer vorgestellt werden (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S.105ff).

3.6.1. Interne Employer Branding Kommunikation

Unter interner Kommunikation versteht man zumeist die Information der Mitarbeiter durch verschiedene Kanäle, wie zum Beispiel dem Intranet oder Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzeitungen. In der Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberkommunikation ist ihre wichtigste Aufgabe, die Versprechen des Unternehmens glaubwürdig zu transportieren (vgl. Kriegler 2014, S. 213; vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S.105).

Mithilfe verschiedener Kommunikationsmittel kann ein Unternehmen seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bewegen, die Employer Brand zu verändern, umzusetzen und zu etablieren (vgl. Kriegler 2014, S. 214f). Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt verschiedene interne Kommunikationsformen und ihren Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Kommunikationsform	Beispiele	Einflussgrad
Informelle Kommunikationswege	Klatsch & Tratsch	hoch
Dialogräume	Kaffeeküchen	hoch
Austauschplattformen	Gemeinsame Frühstücke, Meetings, etc.	hoch
Workshops & Schulungen		hoch
Raumgestaltung	Indoor & Outdoor, Arbeitsplatz	mittel
Firmenfeiern	Weihnachtsfeier, Betriebsausflug	mittel
Interne soziale Medien	Dialogfähiges Intranet	mittel
Intranet		gering
Zeitschriften		gering
Aushänge & Infoscreens		gering

Tabelle 2: Interne Kommunikationsformen (eigene Darstellung nach Kriegler 2014, S. 215f)

Als Folge einer guten internen Employer Branding Kommunikation identifizieren sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr mit der Arbeitgebermarke und erachten diese als glaubwürdiger. Diese Identifikation und die dadurch entstehende Orientierung und Treue tragen dazu bei, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Werte auch nach außen tragen und sich entsprechend positionieren, zum Beispiel im persönlichen Umfeld oder in Social Media. Außerdem fühlen sie sich für die Reputation des Unternehmens verantwortlich und unterstützen diese durch Empfehlung und Befürwortung als eine Art Markenbotschafter (vgl. Kriegler 2014, S. 217).

3.6.2. Externe Employer Branding Kommunikation

Externe Kommunikationsmaßnahmen sollen die Employer Brand auch unter Personen außerhalb des Unternehmens bekannt machen. Die entsprechende Information von potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Arbeitsmarktkommunikation ist essentiell, da sonst selbst die ansprechendste Arbeitgebermarke nutzlos ist. Zusätzlich ist neben der direkten Ansprache der gewünschten Zielgruppe die Kommunikation mit der Öffentlichkeit

besonders wichtig, da der Standpunkt der Öffentlichkeit zur Corporate Reputation, dem Unternehmensimage, maßgeblich zum Erfolg einer Arbeitgebermarke beiträgt. Bei der externen Kommunikation stehen den Employer Branding Verantwortlichen verschiedene Instrumente zur Verfügung, die in der nachfolgenden Tabelle 3 beispielhaft angeführt werden (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 107):

Kommunikationsmittel	Beispiele	Bereich
Events	Jobmessen, Kongresse, Recruiting Veranstaltungen	Arbeitsmarktkommunikation
Internet Jobbörsen	Karriere.at, Stepstone	Arbeitsmarktkommunikation Corporate Reputation
Stellenanzeigen	Offene Stellen in Zeitungen, Zeitschriften, Unternehmenshomepage	Arbeitsmarktkommunikation
Imageanzeigen	Anzeigen in Zeitungen & Zeitschriften ohne offene Stelle	Arbeitsmarktkommunikation Corporate Reputation
Broschüren	Informationen für potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Arbeitsmarktkommunikation
Internetauftritt	Unternehmenshomepage, Karriereseite	Arbeitsmarktkommunikation Corporate Reputation
Soziales Engagement/ Nachhaltigkeit	Maßnahmen für ökologische, wissenschaftliche, soziale oder kulturelle Verantwortung	Corporate Reputation
Arbeitgeberattraktivitätswettbewerbe	Great Place to Work Auszeichnung	Corporate Reputation
Pressearbeit		Corporate Reputation

Tabelle 3: Externe Kommunikationsmittel (eigene Darstellung nach Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 109)

Auch für die externe Kommunikation können die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie bereits im vorherigen Kapitel für interne Kommunikation angesprochen, als externe Markenbotschafterinnen und -botschafter eingesetzt werden. Dafür müssen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von sich aus bereit sein, das Unternehmen als Arbeitgeber öffentlich zu unterstützen, indem sie den Zielgruppen als beliebteste und verlässlichste Quelle auf der Suche nach Informationen über ein Unternehmen zur Verfügung stehen. Dabei dienen sie nicht nur in ihrem privaten sozialen Umfeld als Informationsquelle, sondern auch auf Social Media. In Letzteren ist die glaubwürdige Präsentation des Arbeitgebers durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders bedeutungsvoll, da sich der Arbeitgeber dort/in Social Media nicht selbst darstellen kann. Potentielle Kandidatinnen und

Kandidaten versuchen häufig, sich vorab über ihre mögliche neue Arbeitgeberin oder ihren möglichen neuen Arbeitgeber zu informieren. Da sich Arbeitgeber in Social Media nicht selbst darstellen können, ist die glaubwürdige Präsentation des Arbeitgebers durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern daher besonders wertvoll. Treffen die Kandidatinnen und Kandidaten auf ihrer Informationssuche in Foren und Social Networks auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von ihrer Arbeitgeberin oder ihrem Arbeitgeber überzeugt sind, kann das positive Bild vom Unternehmen überzeugender weitervermittelt werden (vgl. Kriegler 2014, S. 272ff).

3.6.3. Social Media Employer Branding

Ein weiterer wichtiger Kommunikationskanal für das Employer Branding sind Social Media. Die dort eingesetzten Methoden sind zwar nicht neu, sie werden schon seit vielen Jahren für die Vermarktung und Bildung von beispielsweise Produktmarken verwendet, jedoch haben sie erst in den letzten Jahren begonnen auch im Personalbereich und der Arbeitgeberkommunikation an Bedeutung zu gewinnen. Oftmals waren die gesetzten Aktionen jedoch unbedacht und folgten keiner klar definierten Strategie (vgl. Kriegler 2014, S. 268f; vgl. Kriegler 2014, S. 279).

Die Basis für eine fundierte Employer Branding Social Media Strategie ist eine dialogorientierte Kommunikation. Um diesen Dialog in weiterer Folge optimal zu führen bietet sich das 5E-Modell an. Die fünf Phasen sind Explore, Elaborate, Enter, Establish und Enable (vgl. Kriegler 2014, S. 283ff).

Als ersten Schritt, **Explore**, müssen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sich durch systematische Analysen einen Überblick über die wichtigsten Social Media Plattformen und Inhalte ihrer Zielgruppen verschaffen. In der zweiten Phase, **Elaborate**, folgt die Erarbeitung einer passenden Strategie. Dabei liegt der Fokus auf drei Maßnahmen zur Zielerreichung: Es ist wichtig die eigenen Zielgruppen immer wieder mit hilfreichen Beiträgen zu informieren. Durch regelmäßige Postings werden Mitglieder der jeweiligen Plattform an den eigenen Auftritt gebunden und dieser dadurch gestärkt. Die dritte Maßnahme ist die Bekräftigung des positiven Unternehmensbildes in der öffentlichen Wahrnehmung. Diese Phase, der Entwicklung von Zielen und einer Strategie, wird oft vernachlässigt, wodurch gesetzte Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg bringen. Bevor die erstellte Strategie umgesetzt werden kann, ist es unerlässlich im dritten Schritt, **Enable**, Richtlinien für die

eigenen Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuführen, damit diese im Sinne der Unternehmens-Strategie handeln. Danach kann im vierten Abschnitt, **Establish**, mit der Einführung und Nutzung verschiedener Plattformen, der Aufbau einer Fanbasis innerhalb der gewünschten Zielgruppe begonnen werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung sollte die Zielgruppe weiter beobachtet werden und durch gezielte, ihrem Interesse entsprechende Beiträge zum regelmäßigen Besuch des Unternehmen-Profiles motiviert werden. Um die zeitliche Abfolge abzustimmen empfiehlt es sich auch einen Redaktionsplan zu erstellen, in dem die wichtigsten inhaltlichen Eckpunkte festgelegt werden. Im fünften und letzten Schritt, **Enter**, beginnt der Dialog mit der Zielgruppe. Das kann auf verschiedene Arten geschehen, zum Beispiel durch eigens dafür angestellte Arbeitskräfte oder durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich selbst mit dem Unternehmen identifizieren. Außerdem ist es wichtig, in regelmäßigen Abständen die eigenen Aktivitäten und die der Mitbewerberinnen und Mitbewerber zu evaluieren, um gegebenenfalls entsprechende Anpassungen durchzuführen (vgl. Kriegler 2014, S. 286ff). Da Inhalte in Social Media Kanälen oft nicht selbst gesteuert werden können, können Fehler in der Umsetzung nicht nur dazu führen, dass Ziele nicht erreicht werden, sondern oft auch dazu, dass die aufgebaute Arbeitgebermarke Schäden davonträgt (vgl. Kriegler 2014, S. 302).

Zusätzlich zum eben dargestellten zeitlichen Ablauf, ist auch die Karriereseite – der Teil einer Unternehmenshomepage auf dem Einblicke in die Unternehmenskultur, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterprofile und vakante Positionen dargestellt werden – eines Unternehmens ein wichtiger Bestandteil für eine funktionierende Social Media Strategie. Auf dieser können potentielle neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle relevanten Informationen zum Unternehmen finden. Die Abbildung 7 beschreibt welche Social Media Kanäle in welchen Abschnitten der Jobsuche relevante Informationen liefern können und bringt dabei zum Ausdruck, dass die Kanäle stark mit der Karriereseite verbunden sind, weil sie immer wieder auf diese verweisen, damit der Jobsuchende letztendlich dort landet. Dadurch gewinnt die Karriereseite an Gewicht und sollte als Basis für einen erfolgreichen Gesamtauftritt genutzt werden. Insbesondere weil die Karriereseite oft die Seite des „Erstkontakts“ eines Jobsuchenden mit der Homepage des Unternehmens ist (vgl. Kriegler 2014, S. 297).

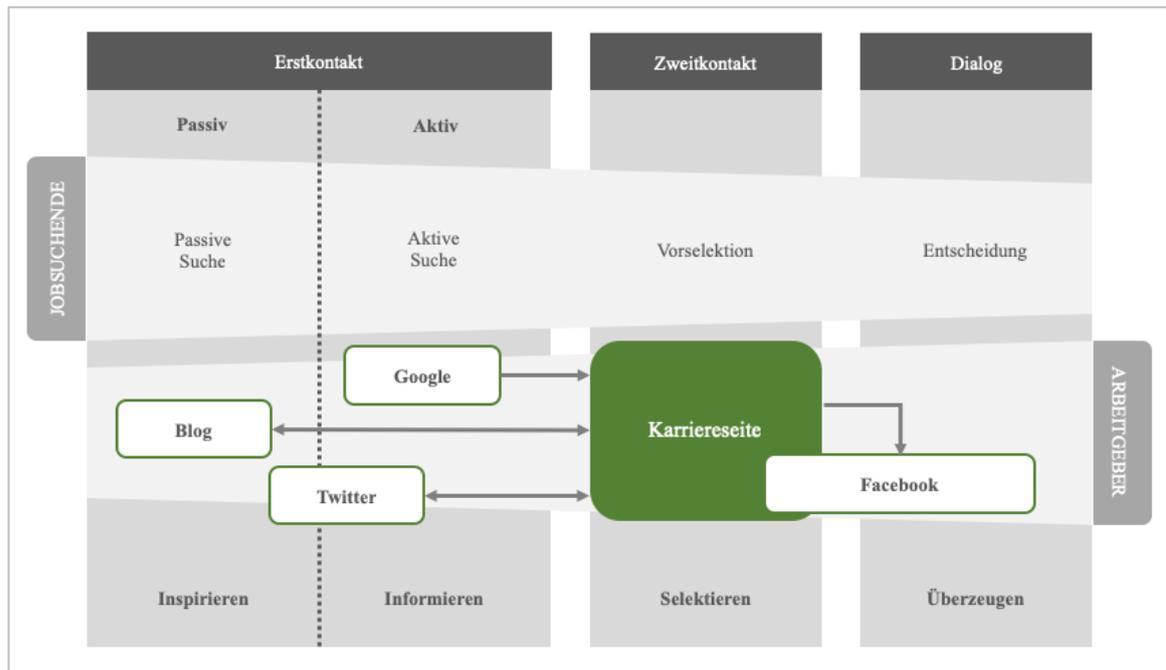


Abbildung 7: Karriereseite als Bestandteil im Employer Branding (eigene Darstellung nach Kriegler 2014, S. 298)

4. Theoretisches Zwischenfazit

Die erhobenen theoretischen Inhalte zeigen, dass der Einsatz von Social Media im Employer Branding großes Potential für Unternehmen birgt. Allerdings gibt es auch einige Stolpersteine, die von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern zu beachten sind.

Durch Social Media können Unternehmen direkter und effizienter mit ihren Zielgruppen kommunizieren, als es bisher durch klassische Medien möglich war. Dabei gilt es besonders die Kommunikation in Form eines Dialoges zu führen und auf die Anliegen und Fragen der Zielgruppen einzugehen. Des Weiteren stellt das Internet nicht nur Nutzerinnen und Nutzern, sondern auch Unternehmen und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber eine Fülle an Informationen zur Verfügung. Für Unternehmen ergibt sich dadurch die Gelegenheit, das eigene Image, und im Falle dieser Arbeit das Image als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber, in der Öffentlichkeit zu verbessern. Diese Gelegenheit sollte jedoch mit Bedacht genutzt werden, da eine Steigerung des öffentlichen Ansehens nur durch eine von Transparenz und Offenheit geprägte Strategie gelingen kann. Gegebenenfalls kann sich eine mangelhafte Kommunikationsstrategie sogar negativ auf die Unternehmens- und Arbeitgebermarke und in weiterer Folge auf den finanziellen Erfolg eines Betriebes auswirken.

Spezielle Angebote für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber von Social Network Plattformen wie XING oder LinkedIn bieten Unternehmen die Option, sich optimal als attraktive Arbeitsstelle zu positionieren. Diese Plattformen eignen sich sehr gut, um in eine Dialogkommunikation mit der Zielgruppe zu treten. Durch diese kann die eigene Arbeitgebermarke gestärkt werden und weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesprochen werden.

Eine weitere Möglichkeit, um die eigene Employer Brand mit Hilfe von Social Media weiter aufzubauen und zu stärken, sind die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Je stärker sich diese mit der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber identifizieren können, desto größer ist auch die Chance, dass sie sich auch außerhalb ihrer Arbeitszeit in verschiedenen Social Media Kanälen, allen voran Social Networks, positiv über ihr Unternehmen äußern und dadurch wiederum zur Transparenz, Glaubwürdigkeit und Steigerung der Reputation beitragen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist jedoch eine starke und intern fest verankerte Arbeitgebermarke unumgänglich. Sollte die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber nicht vorhanden oder negativ besetzt sein, könnten die Äußerungen der Beschäftigten dazu führen, die Reputation der Arbeitgebermarke und in weiterer Folge die der Unternehmensmarke generell in allen Bezugsgruppen des Unternehmens nachhaltig zu verschlechtern. Das kann dazu führen, dass die eigenen Angestellten weniger produktiv arbeiten oder potentielle neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich für die Konkurrentin oder den Konkurrenten als neue Arbeitgeberin oder neuen Arbeitgeber entscheiden. Die negative Meinung der Öffentlichkeit kann zusätzlich dazu führen, dass das Unternehmen einen Nachteil im Wettbewerb verbuchen muss.

Aus der Literatur geht hervor, dass es für die erfolgreiche Nutzung von Social Media als Instrument des Employer Brandings besonders wichtig ist, vorab eine passende Strategie zu entwickeln und sich über die Funktionsweise von Social Media bewusst zu sein. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass andere Kommunikationsmittel nicht durch Social Media ersetzt werden sollen, sondern dass nur die Kombination verschiedenster Kommunikationsdisziplinen und -instrumente die größte Reichweite und effizienteste Zielerreichung erwirkt werden kann. Solch Zusammenspiel der unterschiedlichen Kommunikationsvarianten soll die Zahl der erreichten Zielgruppen maximieren.

Die im Theorieteil der Arbeit gewonnen Erkenntnisse zeigen einen relevanten Zusammenhang zwischen Social Media und der Bildung einer Arbeitgebermarke. Darauf basierend wird im Folgenden der österreichische Arbeitsmarkt, im Speziellen österreichische Unternehmen, empirisch beforscht.

5. Empirische Forschung

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird, auf Basis der theoretischen Erkenntnisse, der Einsatz von Social Media im Employer Branding Prozess österreichischer Unternehmen genauer untersucht. Bevor die Ergebnisse der Forschung präsentiert werden, werden der aktuelle Forschungsstand, die Forschungsfragen und das Forschungsdesign vorgestellt.

5.1. Aktueller Forschungsstand

Obwohl in der wissenschaftlichen Literatur bereits einige Theorien zum Einsatz von Social Media im Employer Branding vorhanden sind, ist das Thema vor allem im deutschsprachigen Raum kaum wissenschaftlich erforscht.

Eine Studie zum Zusammenhang der Arbeitgeberattraktivität und Social Media kommt zu dem Ergebnis, dass sich Social Media sehr gut als Instrument für Employer Branding eignen, jedoch noch weitere Forschung in diesem Bereich notwendig ist (vgl. Sivertzen/Nilsen/Olafsen 2013, S. 479).

Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch eine Studie von zwei deutschen Forschenden. Sie stellen Social Media als eine gute Möglichkeit dar, um die Inhalte der eigenen Arbeitgebermarke zu kommunizieren und sich als attraktive Arbeitgeberin oder attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren (vgl. Kissel/Büttgen 2015, S. 772).

Laut einer Untersuchung der Universität Bamberg ist die Nutzung von Social Media im Employer Branding ein wichtiger Faktor in der wirksamen Kommunikation mit den Zielgruppen geworden, da potentielle neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich immer öfter in Social Media über ihre zukünftige Arbeitgeberin oder ihren zukünftigen Arbeitgeber informieren (vgl. Weitzel et al. 2018, S. 22).

Eine andere Forschungsarbeit untersucht die Nutzung von Social Media zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergewinnung im deutschen Gesundheitswesen. Die Ergebnisse zeigen, dass in knapp 50% der befragten Einrichtungen Social Media zur Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberkommunikation verwendet werden. Aus der Studie geht hervor, dass die wichtigsten Kommunikationskanäle Media-Sharing Plattformen und Social Networks sind. Als Hauptargumente für den Einsatz von Social Media gaben die Befragten eine Steigerung der Reputation und die Gewinnung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an. Ebenso

zeigt die Befragung, dass ein Großteil der Verantwortlichen dieser Einrichtungen zwar eine Strategie zur Nutzung entworfen haben, jedoch nur ein kleiner Teil, zur Strategie passende Messkriterien, festgelegt hat (vgl. Hertel 2015, S. 47ff).

Die erhobenen Forschungsergebnisse zeigen vielfach die Relevanz der beiden Themenbereiche Social Media und Employer Branding auf. Außerdem geht aus den Daten hervor, dass noch weitere Forschungsinitiativen in diesem Bereich notwendig sind. Da keine Forschungsergebnisse für den österreichischen Markt gefunden werden konnten, soll die nachfolgende empirische Untersuchung einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten.

5.2. Konkretisierung der Forschungsfragen

Der theoretische Teil der Arbeit und die Erhebung zum aktuellen Forschungsstand haben aufgezeigt, dass sich bisherige wissenschaftliche Veröffentlichungen bereits vereinzelt mit der Thematik auseinandergesetzt haben, jedoch der österreichische Arbeitsmarkt noch nicht genauer analysiert wurde. Diese empirische Untersuchung soll die Erkenntnisse nun um österreichische Unternehmen erweitern. Sie soll erheben inwiefern Employer Branding Verantwortliche die, aus der Literatur, gewonnen Erkenntnisse in der Praxis umsetzen und welche Erfahrungen sie mit dem Thema Social Media in ihrem Unternehmen schon gewinnen konnten.

Daher lautet die zentrale Forschungsfrage der Arbeit wie folgt:

Wie sieht der Einsatz und die Nutzung von Social Media in der Kommunikation von österreichischen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern im Employer Branding aus?

Zur weiteren Betrachtung und Eingrenzung des Forschungsgebietes werden nachfolgende Subforschungsfragen gestellt, die im Zuge des empirischen Zwischenfazit der Arbeit beantwortet werden:

- 1) Mit welchen Herausforderungen sehen sich Employer Branding Verantwortliche bei der Kommunikation mit ihren Zielgruppen konfrontiert?*
- 2) Welchen Stellenwert haben Social Media im Employer Branding Prozess?*
- 3) Aus welchen Gründen setzen die Expertinnen und Experten auf den Einsatz von Social Media?*

- 4) *Wie ist die operative Nutzung von Social Media bei Employer Branding Verantwortlichen gestaltet?*
- 5) *Welche Social Media Plattformen und deren zugehörige Angebote nutzen die Expertinnen und Experten derzeit?*
- 6) *Welche Chancen und Risiken ergeben sich für österreichische Unternehmen durch die Nutzung von Social Media bei der Implementierung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke?*

5.3. Forschungsdesign

Die Forschung der Studie ist folgendermaßen aufgebaut. Es wurden leitfadenzentrierte Interviews mit, für den Bereich Employer Branding, Verantwortlichen aus österreichischen Unternehmen geführt und mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse weiter ausgewertet.

5.3.1. Methodologie

Für die Beantwortung der in Kapitel 5.2 aufgestellten Subforschungsfragen wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, da sich dieser dazu eignet die Erfahrungen und Herangehensweisen der befragten Expertinnen und Experten zu erfassen und abzubilden. Diese qualitative Methode eignet sich außerdem für Themengebiete, die, wie in diesem Fall, bisher kaum beforscht wurden (vgl. Heinze 2001, S. 27). Es wurden bewusst die Aussagen der einzelnen Verantwortlichen und keine allgemeinen Behauptungen erhoben (vgl. Mayring 2010, S. 20). Um diese Aussagen zu erhalten, wurden leitfadengestützte Interviews geführt. Bei diesen bilden die vorgegebenen Fragen den Rahmen des Gesprächs. Aufgrund der offenen Fragestellungen bei dieser Methode haben befragten Personen die Möglichkeit, ausführlich auf die Fragen zu antworten und gegebenenfalls noch weitere Informationen zu ergänzen. Damit die Antworten offen und trotzdem detailgenau beantwortet werden können bedarf es exakt formulierter Fragen. Dadurch kommt ihnen im Leitfaden eine besondere Geltung zu. Die objektiv erhobenen Daten bilden die Anwendung in der Praxis ab. Da sie jedoch auf den subjektiven Erfahrungen der Befragten basieren, wurde bei der folgenden Auswertung besonders darauf geachtet die Objektivität der getroffenen Aussagen

sicherzustellen (vgl. Flick 2007, S. 217; vgl. Lamnek 2010, S. 317; vgl. Naderer 2011, S. 35ff).

5.3.2. Erhebungsmethode

Die, für diese Arbeit, relevanten Daten wurden mithilfe von problemzentrierten Expertinnen- und Experteninterviews erhoben (vgl. Witzel 2000, S. 1). Die Basis für diese Befragung bildet ein Leitfaden aus 17 Fragen, welche auf Basis der Erkenntnisse des theoretischen Teils formuliert wurden. Der Vorteil eines solchen Leitfadens gegenüber einem Fragenkatalog ist, dass das Interview individuell, aber dennoch problemzentriert, an die Erfahrungen und Beschreibung der Gesprächspartnerinnen und -partner angepasst werden kann. Durch aktives Zuhören und gezieltes Nachfragen kann der Interviewer das Erkenntnisinteresse am erfragten Teilaspekt des Themas vergrößern und die interviewte Gesprächspartnerin oder der interviewte Gesprächspartner kann frei die eigenen Erfahrungen und Meinungen beschreiben. Diese Methodik entspricht einem diskursiv-dialogischem Ansatz (vgl. Mey 1999, S. 145). Dabei soll auch eine Vertrauensbasis zwischen dem Interviewer und den Befragten geschaffen werden, wodurch im Allgemeinen ehrlichere Antworten auf die gestellten Fragen erzielt werden können. Die leitfadenorientierten und problemzentrierten Interviews lassen sich in drei Kategorien einteilen. Die allgemein gehaltenen „*Sondierungsfragen*“ geben einen Einblick in das subjektive Verständnis der Interviewpartnerinnen und -partner der Thematik. Die „*Leitfadenfragen*“ untersuchen die wichtigsten Themen des behandelten Forschungsfeldes. Wenn sich im Laufe des Interviews das Gespräch einem Themenfeld widmet, das nicht durch die beiden anderen Fragenkategorien abgedeckt wird, kann der Fragesteller spontan sogenannte „*Ad-hoc-Fragen*“ verfassen. Diese Fragen können auch benutzt werden um das Gespräch aufrecht zu erhalten. Die in den Interviews erhobenen Inhalte können durch den Leitfaden effizienter ausgewertet werden und die erhobenen Ergebnisse werden miteinander vergleichbar. Um die spätere Auswertung der Ergebnisse zu vereinfachen werden alle Interviews, das Einverständnis der Interviewpartnerinnen und -partner vorausgesetzt, aufgezeichnet und dann im Anschluss transkribiert (vgl. Meyring 2002, S. 69f). Der Leitfaden der Interviews dieser Arbeit sowie die Transkripte der einzelnen Gespräche können im Anhang dieser Arbeit nachgelesen werden.

5.3.3. Untersuchungsumfeld

Das Untersuchungsumfeld bilden österreichische Unternehmen auf der Suche nach passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Social Media Nutzungsstrategien. Unter einer Expertin oder einem Experten wird eine Person verstanden, die durch ihre fachspezifischen Kenntnisse einen Beitrag zur Beforschung des abgesteckten Themengebietes einbringt (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 12). Für diese Arbeit wurden insgesamt sieben Führungskräfte und/oder Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger aus Personal-, Marketing- Kommunikationsabteilungen als Expertinnen und Experten befragt. Da diese Arbeit nur eine Auswahl aus einer Vielzahl an österreichischen Unternehmen untersuchen kann, wurde bei der Auswahl der Gesprächspartnerinnen und -partner darauf geachtet Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und verschiedenen Regionen Österreichs zu wählen, um dadurch vielfältige, unterschiedliche Zugänge zum Thema zu erhalten. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte nach zwei Kriterien: zum einen wurden Unternehmen gewählt, die sich bereits in den Social Networks XING und LinkedIn präsentieren. Der Verfasser geht davon aus, bei ihnen eine höhere Affinität zu diesem Kommunikationsmittel zu finden. Zum anderen wurden Unternehmen aus den „*Top 3 jeder Branche*“-Ergebnissen der „*BEST RECRUITERS ÖSTERREICH 2018/19*“ (vgl. bestrecruiters 2019a) Studie der österreichischen Kommunikationsagentur GPK ausgewählt. Da bei dieser Studie verschiedene Kriterien, wie beispielsweise Online Präsenz und der Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern, untersucht und bewertet wurden (vgl. bestrecruiters 2019b), ist davon auszugehen, dass sich die dort gelisteten Unternehmen bereits mit dem Thema Employer Branding auseinandergesetzt haben.

Die jeweiligen Expertinnen und Experten wurden vom Verfasser über Onlinequellen ermittelt und aufgrund ihrer Tätigkeit und Rolle im Unternehmen ausgewählt. Die Kontaktaufnahme erfolgte per Sofortnachricht in Social Networks oder per E-Mail. Die Interviews wurden, je nach zeitlicher und örtlicher Verfügbarkeit, telefonisch oder vor Ort im Unternehmen durchgeführt. Die nachfolgende Tabelle soll einen Überblick über die verschiedenen Branchen und Größen der befragten Unternehmen geben:

Unternehmen	Branche	Anzahl Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter
Unternehmen A	Elektro/Elektronik	< 10.000
Unternehmen B	Energie & Umwelt	< 5.000
Unternehmen C	Handel/Konsum	< 5.000
Unternehmen D	EDV/IT	> 1.000
Unternehmen E	Finanzen, Versicherungen & Immobilien	> 10.000
Unternehmen F	Lebensmittelindustrie	< 1.000
Unternehmen G	Dienstleistungen	> 10.000

Tabelle 4: Expertinnen und Experten

5.3.4. Auswertungsmethode

Zur Auswertung der erhobenen Daten wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. In diesem reduktiven Verfahren wird mit Hilfe eines systematischen, regel- und theoriegeleitetes Vorgehens das Ziel verfolgt, bestimmte Sichtweisen eines Kommunikationsprozess aufzuzeigen (vgl. Mayring 2010, S. 13). Als ersten Analyseschritt wurden die aufgenommenen Aussagen der Expertinnen und Experten transkribiert und für die weitere Auswertung anonymisiert. In diesem Zusammenhang wurden auch auffällige Pausen oder hörbare Gefühlsregungen der Befragten ergänzend hinzugefügt. Anschließend wurden die wichtigsten Aussagen paraphrasiert und danach auf ihre abstrakten Inhalte generalisiert. Als letzten Schritt wurden generalisierte Aussagen mit gleichem Inhalt gestrichen und zu Kernaussagen gebündelt und kategorisiert (vgl. Mayring 2010, S. 68). Die gebündelten Kernaussagen wurden zu Beantwortung der gestellten Forschungsfragen herangezogen und die Kategorisierung half dabei die gewonnen Informationen konkret und nachvollziehbar darzustellen und eine mögliche Verzerrung durch Vorannahmen zu verhindern (vgl. Mayring 2010, S. 83f).

5.3.5. Qualitätssicherung

Bei der Auswahl der Literatur für den theoretischen Teil der Arbeit, welcher die Grundlage für die empirische Forschung und den Interviewleitfaden bildet, wurde darauf geachtet seriöse, aktuelle, objektive und verlässliche wissenschaftliche Quellen zu verwenden.

Um die Qualität der, aus den Interviews, erhobenen Daten zu gewährleisten wurde bei der Auswahl der Expertinnen und Experten darauf geachtet, dass zwischen diesen und dem Interviewer kein persönliches oder berufliches Abhängigkeitsverhältnis besteht, die den Verlauf des Gespräches beeinflussen könnten. Um die Ergebnisse nicht zu verfälschen gab es im Vorfeld der Gespräche keinen, inhaltlich das Thema der Arbeit betreffenden, Austausch zwischen dem Interviewer und den befragten Personen. Außerdem wurde dafür Sorge getragen, dass die Interviews während der Durchführung nicht durch Interventionen von Dritten beeinflusst wurden. Durch die offenen Fragestellungen des Leitfadens konnte ein Abschweifen vom Hauptthema und eine Beeinflussung der Befragten durch den Interviewer verhindert werden.

5.4. Empirische Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse der sieben Expertinnen- und Experteninterviews zusammengefasst und vorgestellt. Um einen besseren Überblick zu schaffen und zur späteren Beantwortung der Subforschungsfragen, in Kapitel 5.5, wurden die gefundenen Ergebnisse in sechs, an die Subforschungsfragen angepasste, Unterkapitel *„Rahmenbedingungen für Social Media im Employer Branding“*, *„Stellenwert und Potential innerhalb österreichischer Unternehmen“*, *„Gründe für die Nutzung von Social Media“*, *„Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Verwendung“*, *„Operative Nutzung der Social Media Kanäle“* und *„Möglichkeiten und Gefahren der Social Media Nutzung“* gegliedert.

5.4.1. Rahmenbedingungen für Social Media im Employer Branding

Generell zeigt sich über alle befragten Unternehmen hinweg, dass Employer Branding bereits seit einem langen Zeitraum ein wichtiger Bestandteil, vor allem in der Präsentation nach außen hin, durch zum Beispiel Messeauftritte, ist. Vor allem in den größeren der be-

fragten Unternehmen ist Employer Branding bereits seit fünf Jahren oder länger ein strategischer Bestandteil. In den letzten zwei Jahren ist die Aufmerksamkeit für das Thema generell gestiegen und deswegen ein fixer Faktor in den Strategien zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergewinnung geworden. Die Expertinnen und Experten definieren Employer Branding unterschiedlich, stimmen aber in den Kernaussagen, dass es der erfolgreichen Positionierung als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit dient und alle strategischen und operativen Tätigkeiten zum Aufbau und zur Stärkung der Arbeitgebermarke beinhaltet, überein.

Die meisten der sieben Unternehmen haben bereits eine klare Employer Branding Strategie entwickelt. Die Übrigen sind aber auch schon in den Vorbereitungen eine solche zu definieren. Die, für die Employer Branding Strategie, erarbeiteten Arbeitgeberwerte sind meist ident mit den generellen Unternehmenswerten oder wurden aus diesen abgeleitet um einen gesamtheitlichen Markenauftritt zu gewährleisten. Bei der Erarbeitung der Arbeitgeberwerte wurden zum Teil auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinbezogen, um ein authentisches Bild der Unternehmenskultur zu schaffen.

„für die Unternehmensgruppe an sich gibt es [...] (Anm. eine) Vision und Werte [...] und an die hat man sich eigentlich beim Employer Branding relativ stark gehalten,“ (Unternehmen A, Z. 49-51)

„die Unternehmenswerte, sowie die EVP passen zusammen.“ (Unternehmen D, Z. 59-60)

„Wir haben eine Umfrage gemacht unter den Mitarbeitern. Das haben wir mit einem großen Institut evaluiert und haben wirklich eigene Werte für Employer Branding festgelegt, die aber natürlich im Einklang stehen mit den Unternehmenswerten. Denn Employer Branding ist ja nur ein Teil des Unternehmens.“ (Unternehmen E, Z. 117-120)

„Grundsätzlich haben wir Werte. [...] (Anm. Diese wollen wir) neu [...] definieren [...] und darauf aufbauend natürlich dann auch die Werte für die Arbeitgebermarke.“ (Unternehmen F. Z. 57-63)

Das Thema Employer Branding ist in den meisten Fällen in der Human Resources Abteilung der Unternehmen angesiedelt, in den anderen Fällen in der Marketing- und/oder Kommunikationsabteilung. Trotzdem haben viele Expertinnen und Experten angegeben, dass

sie, bevor sie im Employer Branding Bereich tätig wurden, Erfahrungen im Marketing oder anderen Kommunikationsdisziplinen und -abteilungen gesammelt haben.

Das Thema Social Media ist in den meisten Unternehmen historisch gewachsen und, mit wenigen Ausnahmen, in den letzten ein bis zwei Jahren ein fixer Bestandteil in der Human Resources-Kommunikation geworden. In den Ausnahmefällen der befragten Unternehmen, sind Social Media schon seit mindestens sechs bis sieben Jahren ein wichtiges Kommunikationsinstrument in der internen und externen Präsentation der Arbeitgebermarke. Die meisten Expertinnen und Experten verstehen unter Social Media hauptsächlich Social Networks wie Facebook, Instagram, XING und LinkedIn. Vereinzelt werden auch die Micro-Blogging-Plattform Twitter, die Media-Sharing-Plattformen YouTube, das Bewertungsportal kununu und der Instant-Messaging-Dienst Snapchat dazu gezählt.

Oft zeigt sich auch, dass es starke Verbindungen zwischen dem Auftritt der Unternehmens-/Produktmarke und der Arbeitgebermarke gibt. Diese zeigt sich vor allem in der gemeinsamen Nutzung von Social Media Profilen. Dadurch kann ein einheitliches Bild vermittelt werden.

„Habe ich ein gutes Gefühl zum Produkt, habe ich ein gutes Gefühl zur Firma, reflektiert das dann natürlich auch auf die Firma als Arbeitgeber“ (Unternehmen B, Z. 60-62)

„Wir haben sehr starke Marken. Das Produktmarketing wirkt natürlich auch auf das Employer Branding. Das heißt, es ist oft auch quasi nicht so viel zu tun, um (...) als gute, als starke Arbeitgebermarke zu wirken. Nichts desto trotz darf man sich darauf nicht ausruhen und deswegen sind wir auch dahinter, dass auch der Employer Branding Bereich stärker wird.“ (Unternehmen F, Z. 45-49)

5.4.2. Stellenwert und Potential innerhalb österreichischer Unternehmen

Den generellen Stellenwert von Social Media im Employer Branding Prozess innerhalb der österreichischen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber schätzen die Expertinnen und Experten größtenteils noch als zurückhaltend genutzt und klein ein und sind der Meinung, dass noch ein großes Potential zur Ausweitung besteht.

„Also, da gibt es noch viel Luft nach oben. Das läuft halt so nebenbei, das man sagt ja gut. Wir machen halt ein bisschen etwas da, ein bisschen was dort“ usw., aber oft fehlt auch die Strategie dahinter, weil es auch zeitlich einfach nicht möglich ist und weil der Fokus nicht liegt.“ (Unternehmen B, Z. 412-415)

„Ich glaube das ist branchenabhängig. Es gibt einige Unternehmen, die da schon wirklich sehr, sehr gut dabei sind und wirklich sehr viel machen“ (Unternehmen C, Z. 301-302)

„Niedrig wahrscheinlich. Sehr niedrig. Noch, [...] Ich glaube, es ist hier noch sehr großer Aufholbedarf am Markt. Man kann da noch sehr viel machen. Es sind sich viele Unternehmen noch gar nicht klar in welche Richtung das geht.“ (Unternehmen E, Z. 536-539)

Eine mögliche Erklärung hierfür kommt von der Expertin aus Unternehmen G (Z. 303-307):

„Gerade die großen Unternehmen sind meiner Meinung nach schon sehr gut aufgestellt. Was wahrscheinlich auch daran liegt, dass die einfach die personellen Ressourcen dazu haben, um da verschiedene Kanäle zu bespielen und auch den Content dafür zu generieren. Im KMU-Bereich ist es sicher schwieriger für die Unternehmen und dementsprechend schätze ich da sicher noch ein größeres Potential ein.“

Diese Aussage wird auch durch weitere Aussagen der Befragten der Untersuchung bekräftigt. Die Befragung hat gezeigt, dass in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Thema Employer Branding im Jahr 2019 einen sehr hohen Stellenwert bekommen hat und auch von der obersten Geschäftsführung als zentraler Aspekt für die Strategie erkannt wurde. In einem der Unternehmen wurde für dieses Jahr durch den Vorstand das Ziel vorgegeben „*Employer of Choice*“ zu werden (vgl. Unternehmen E, Z. 93). In den kleinen und mittelständigen Unternehmen ist Employer Branding derzeit erst im Wachsen, hat aber dennoch eine hohe Wichtigkeit, „*weil es auch wirklich in der Strategie [...] aber auch in (Anm. den) Zielen verankert ist.*“ (Unternehmen B, Z. 84-85)

Weitere Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner legen den Schluss nahe, dass der Stellenwert von Employer Branding auch abhängig von der Branche des jeweiligen Unternehmens ist. So müssen vor allem Sparten, die vom Fachkräftemangel betroffen sind und Unternehmen die nur im Business to Business Bereich (B2B), und nicht im Business to

Consumer Bereich (B2C), tätig sind, mehr in die Erarbeitung ihrer Employer Brand einfließen lassen als andere. Diesen Umstand belegen, zum Beispiel, die Aussagen der Expertin aus Unternehmen D (Z. 44-46):

„Der Stellenwert, der ist natürlich hoch, weil wir im B2B Bereich tätig sind und dadurch eben draußen bei den Bewerbern nicht so präsent sind, wie andere Unternehmen, die im B2C tätig sind. Also es geht hier um Bekanntheit und Präsenz in den Köpfen“

Durch den zunehmenden Wandel von Print zu Digital steigt auch der Stellenwert von Social Media als Kommunikationsinstrument deutlich an. Sofern sie nicht bereits von Beginn an einen wichtigen Stellenwert innerhalb des Kommunikationsmix hatten, wurde binnen der letzten zwei Jahre die Bedeutung von Social Media, vor allem in der externen Kommunikation aller befragten Unternehmen, immer größer.

In der internen Kommunikation gibt es derzeit noch einiges an Potential, das ausgeschöpft werden können. Aus den geführten Interviews zeigt sich, dass bisher nur ein kleiner Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den beruflichen Social Networks XING und LinkedIn aktiv sind und sich mit dem Unternehmens- beziehungsweise Arbeitgeberprofil ihrer Arbeitgeberin oder ihres Arbeitgebers vernetzt haben.

5.4.3. Gründe für die Nutzung von Social Media in der Kommunikation

Für die Nutzung von Social Media als Kommunikationsmittel wurden von den Expertinnen und Experten verschiedene Motive angeführt. Eines der wichtigsten Themen ist die Möglichkeit der spezifischen Ansprache von unterschiedlichen Zielgruppen, welche durch Social Media Kanäle geboten wird. Einige der anzusprechenden Zielgruppen, vor allem die jüngeren, informieren sich mittlerweile nur noch auf Social Media Plattformen.

„Dadurch, dass man die Zielgruppe auf jeden Fall besser erreicht. Man muss eben schon schauen, wo ist die Zielgruppe und die sind in den Sozialen Medien. Und man hat wirklich ein breites Spektrum und kann wirklich ausschöpfen. Wie gesagt, eben von diesen ganzen Features, die wirklich teilweise auch recht kostenlos sind, etc. und man kann durch diesen Mix, also wenn man sehr breit aufgestellt ist, kann man eben die jeweilige Zielgruppe mit der jeweiligen Message in dem Sinn gut erreichen.“ (Unternehmen B, Z. 258-264).

„Um auch an die Zielgruppe zu kommen also Lehrlinge beispielsweise, die halten sich ja nur mehr noch in solchen Netzwerken auf. Und um die zu erreichen und auch einen (..); irgendwie ihnen diese Attraktivität herüber zu bringen, muss man präsent sein auf diesen Plattformen und muss da weiter tun. Es bleibt einem eigentlich nichts anderes übrig.“ (Unternehmen C, Z. 183-186)

Ein weiterer wichtiger Nutzungsgrund für die Befragten ist die Tatsache, dass es sich bei Social Media um einen zeitgemäßen und modernen Kommunikationskanal handelt. Sie eignen sich deshalb auch besonders dazu ein entsprechendes Bild in den Zielgruppen zu vermitteln.

„Einfach am Ball bleiben. Es wird einfach vom Markt her gefordert. Das muss man machen, um als dynamisches, modernes Unternehmen herüberzukommen.“ (Unternehmen C, Z. 181-182)

Die große Reichweite der unterschiedlichen Plattformen bietet den Verantwortlichen eine einfache Möglichkeit binnen kurzer Zeit die Awareness für das Arbeitgeberimage, durch Selbstpräsentation und Vermittlung der eigenen Arbeitgeberwerte, in der gewünschten Zielgruppe zu steigern. Außerdem werden die Besonderheiten der Social Media Kanäle dazu genutzt um in einen Austausch und Dialog mit den Zielgruppen zu treten und dadurch auch sehr rasch ein entsprechendes Feedback von ebendiesen zu erhalten. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Nutzung ist der Umstand, dass auf Social Media Kanälen mit einem kleinen finanziellen Budget eine sehr große zielgruppenspezifische Reichweite erreicht werden kann. Aufgrund des geringen Streuverlust dieser Kanäle ist das Erreichen der Ziele dadurch sehr effizient.

„Social Media ist eine Plattform für uns, um unsere Arbeitgebermarke [...] sehr zielgruppengenau und mit geringsten Streuverlusten darzustellen und zu veröffentlichen.“ (Unternehmen D, Z. 156-158)

„Wenn man da einfach berücksichtigt, wie mit wenig Budget viele, viele Personen erreicht werden. Im Normalfall ist dann auf jeden Fall jemand dabei, den das anspricht. Das ist dann natürlich immer sehr gut für uns sozusagen.“ (Unternehmen F, Z. 139-142)

5.4.4. Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Verwendung

Bei der Wahl von Social Media als Kommunikationskanal im Employer Branding zeigen die Ergebnisse, dass sich die Unternehmen mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sehen. Eine der größten Probleme ist es, sich in Zeiten des Fachkräftemangels von den konkurrierenden Mitbewerberinnen und Mitbewerbern am Markt abzugrenzen und den Bewerberinnen und Bewerbern zu vermitteln, weshalb sie sich für das Unternehmen entscheiden sollen. Damit das gelingt müssen die kommunizierten Inhalte die Realität abbilden und ein authentisches Bild, welches das Unternehmen in all seinen Facetten zeigt, widerspiegeln. Um damit erfolgreich zu sein, müssen nicht nur die bereits erwähnten Unternehmens- und Arbeitgeberwerte ineinandergreifen, sondern auch die Kommunikationsstrategie entsprechend angepasst und mit allen beteiligten Abteilungen, und im Idealfall dem ganzen Unternehmen, abgestimmt und angepasst werden. Eine Abstimmung mit anderen Abteilungen, insbesondere der Marketingabteilung, ist außerdem besonders wichtig, da oft unterschiedliche Themen auf unterschiedlichen Plattformen veröffentlicht werden müssen. Letztere werden nicht immer von denselben Personen betreut werden. In manchen Fällen stehen die Expertinnen und Experten vor der Schwierigkeit, dass intern noch keine genaue Abstimmung vorgenommen wurde, welche Abteilung für welche Themen verantwortlich ist. Dies kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass die kommunizierten Botschaften ein konträres Bild in der Öffentlichkeit erzeugen.

In diesem Zusammenhang ist eine weitere Herausforderung, im Vorfeld den richtigen Kommunikationskanal für die gewünschte Zielgruppe zu finden, denn nicht jeder Kanal eignet sich für jede Art von Botschaft oder Zielgruppe. Dabei muss auch bedacht werden, dass es sich bei den Themen im beruflichen Kontext oft um sensible Themen handelt, die mit Vorsicht behandelt werden sollten.

„Ich glaube einerseits mal klar der Fachkräftemangel grundsätzlich [...] Die Vielzahl an Anspruchsgruppen, die wir haben, auch im Employer Branding, also wir sprechen da ja wirklich vom Lehrling bis hin zu Top Managern (.) alles an (.) und das sind natürlich auch ganz verschiedene Zielgruppen, also ich glaub die Zielgruppen-gerechte Ansprache ist da großes Thema.“ (Unternehmen A, Z. 17-23)

„Den richtigen Kommunikationskanal für die richtigen Leute zu finden. Das klingt jetzt banal. Früher hat man sein Medium gehabt, die Zeitung, und da hat man sowieso alle erwischt. Ja vielleicht erwischt man heute auch noch ein paar dort, das mag schon sein. Aber, wie gesagt, die verschiedenen Zielgruppen, wollen auf den verschiedenen Medien,

ob online, ob offline, oder wie auch immer, angesprochen werden und das in ihrer Sprache. Und das ist eine große Herausforderung, finde ich.“ (Unternehmen E, Z. 56-61)

„Es ist sehr schwierig oder; naja, schwer zu durchblicken auch oft ist, mit welchem Medium man die Leute wirklich noch erreicht. Weil es natürlich viele, von vor allem bei den bestehenden Mitarbeitern, aber auch wenn man (..) die Bewerber oder auch externen Personen betrachtet, die einfach nicht mit dem Handy aufgewachsen sind oder nicht mit dem Internet, dass die ja noch Schwierigkeiten haben, wenn man, jetzt zum Beispiel nur noch rein über eine App kommunizieren würde. Da ist einfach der Mix wichtig und diesen Mix zusammen zu stellen, das ist eine der größten Herausforderungen, denke ich.“ (Unternehmen F, Z. 15-21)

Durch die Schnelligkeit von Social Media ändern sich die Kommunikationskanäle der Zielgruppen oft. Ein aktuelles Beispiel bietet die Abwanderung vieler Mitglieder von Facebook zu Instagram. Da bei letzterer eine andere Form der Beitragsart im Mittelpunkt steht, ist es für die Verantwortlichen unumgänglich, entsprechend zu reagieren und, wenn nötig, auch Anpassungen an der Strategie vorzunehmen.

Da die Meinungen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Social Web eine wichtige Bezugs- und Entscheidungsquelle für Bewerberinnen und Bewerber darstellen, ergeben sich auch dadurch verschiedene Herausforderungen für die Unternehmen. Neben der Problematik, *„dass hin und wieder auch Nachrichten geteilt oder kommentiert werden in einer Art und Weise, in der man das nicht möchte.“* (Unternehmen D, Z. 271-273) besteht außerdem die Schwierigkeit, dass nicht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter den gleichen Bezug zu Social Media hat und dadurch schwieriger zu einer möglichen Partizipation zu motivieren sind. Ein weiterer Aspekt ist die laufende Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit die wichtigen Ziele nicht aus den Augen verloren werden.

„die Mitarbeiter einfach laufend mit einzubeziehen in der Kommunikation. Erstens [...] gehen Dinge leicht unter, weil alle überlastet sind. [...] Und gerade strategische Themen, [...] sind sehr wichtige Themen für Unternehmen und es ist schwierig alle Mitarbeiter laufend in diesen Kommunikationsloop einzubeziehen. Also, dass sich auch alle einbezogen und integriert fühlen.“ (Unternehmen G, Z.23-31)

Wie bereits beim Kapitel *„Stellenwert und Potential innerhalb österreichischer Unternehmen“* kurz angesprochen sind bestimmte Branchen mit weiteren Schwierigkeiten konfrontiert. So sind Unternehmen in der B2B Branche durch das Fehlen einer in der Öffentlichkeit

bekannten Produktmarke, welche eine „*Frequenz, um die Häufigkeit, um die Präsenz, [...] in den Köpfen der Menschen erzeugt*“ (Unternehmen D, Z. 48-49), mehr auf eine starke Arbeitgebermarke angewiesen, als ihre Mitbewerberinnen und Mitbewerber im B2C Segment. Es ist für sie daher schwieriger Bekanntheit unter den potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erlangen.

Vor eine weitere – nicht zu unterschätzende – Herausforderung im gesamten Employer Branding Prozess stellt die Verantwortlichen die Tatsache, dass eine erfolgreiche Arbeitgebermarke nur dann geschaffen und gestärkt werden kann, wenn sich die Unternehmensführung der Bedeutsamkeit des Themas bewusst ist und dieses auch gezielt unterstützt und mitträgt.

„Also es ist ganz klar eine top-down Entscheidung. Es muss das oberste Management mittragen und das ist, glaube ich, [...] noch nicht wirklich [...] sehr oft.“
(Unternehmen B, Z. 415-417)

„Viele Leute heutzutage [...] informieren sich über das Unternehmen. Also es ist einfach extrem wichtig, dass man das pflegt, wartet und, dass man da wirklich darauf schaut und dieses (...) Denken auch in den Mitarbeitern verankert. Also eben auch bei den Führungskräften, wenn sie mit externen Mitarbeitern oder auch zukünftigen Mitarbeitern oder auch bestehenden in Kontakt treten. Dass man da dieses Bedürfnis steigert ich mein, diese Gedanken und diese Denkweise schnürt, dass die sich auch wirklich dessen bewusst sind.“ (Unternehmen C, Z. 15-23)

5.4.5. Operative Nutzung der Social Media Kanäle

Für die interne und externe Kommunikation im Employer Branding setzen alle Befragten auf eine breite Palette an unterschiedlichen Instrumenten und einen sehr breiten Kommunikationsmix. Dabei wird von Schaltungen in Printmedien, über klassische Radiowerbung, Sponsoring, Messeauftritte, Recruitingveranstaltungen und Kinospots, bis hin zu Online- und Social Media Plattformen alles verwendet und ausprobiert, um die passenden Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen.

„Also wir haben einerseits natürlich alles was sich online abspielt, das ist schon so ein eigenes Jobboard, das sind Soziale Medien wie LinkedIn und XING vor allem. Sind auch andere Recruiting Plattformen wie Monster.at, Karriere.at, da gibt es ja auch immer

wieder Möglichkeiten, das Employer Brand zu platzieren. (.) Was wir aber nur sehr rudimentär behandeln sind die ganzen Print Medien, also wirklich (..) wie soll ich sagen, Print-Anzeigen im Standard oder wie auch immer, machen wir eigentlich kaum mehr. (..) Und dann haben wir natürlich noch so (.) ich fass es mal unter Events zusammen, also angefangen von Sponsorings, lokal vor allem, über irgendwelche Hochschulmes- sen, Hackathons, (..) ja, und so weiter (..)“ (Unternehmen A, Z. 59-67)

„Ich glaube es gibt fast keine Medien, die wir nicht nutzen. Es sind auf (.); gerade im Social Bereich sind wir auf eigentlich allen Medien vertreten.“ (Unternehmen E, Z. 140-144)

Es zeigt sich jedoch deutlich, dass bei den größeren Unternehmen die Bedeutung von On- line- und Social Media Plattformen besonders groß ist und einen sehr hohen Stellenwert innerhalb des Kommunikationsmix innehat. Bei kleineren Unternehmen hingegen soll der Bereich in Zukunft mehr ausgebaut werden.

„Im Bereich Recruiting sehr stark, also ich würde sagen, so zur Hälfte schon fast“ (Unternehmen A, Z. 94)

„Es ist schon, also es ist jetzt nicht der größte Teil, also es ist nicht der Hauptfokus, (..) das nicht, aber (..) es ist schon ein sehr, sehr wichtiger Teil. Also es läuft schon sehr, sehr viel (..) über die Sozialen Medien, weil es eben eine gute Plattform ist, in dem Sinn“ (Unternehmen B, Z. 175-177)

„Derzeit wahrscheinlich noch etwas gering oder geringer. Wird aber wachsen.“ (Unternehmen F, Z. 105)

Für die Nutzung von Social Media in der Praxis wählen alle befragten Expertinnen und Experten unterschiedliche Ansätze und Möglichkeiten. In allen Fällen gibt es generell einen regen Austausch bei der Themenfindung und eine starke Zusammenarbeit zwischen Human Resources-, Recruiting- und Marketingabteilungen bei der Auswahl der Themen für die unterschiedlichen Kanäle und deren Betreuung. Bis auf ein Unternehmen verläuft diese Abstimmung meist reibungslos. Das ist verschiedenen Umständen zu verdanken. Zum einen zeigt sich, dass vor allem in den kleineren Unternehmen meistens nicht sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die operative Betreuung involviert sind. Zum anderen liegt es aber häufig auch in der firmenhistorischen Entwicklung der Thematik. Die Verantwortlichen waren zuvor in der anderen Abteilung tätig, wodurch ein großes großes

gegenseitiges Verständnis gegeben ist. Teilweise war das Employer Branding sogar gegenüber dem Marketing ein Vorreiter in der Nutzung von Social Media Kanälen.

„Es gab noch niemanden, der dafür zuständig war, zu dem Zeitpunkt damals, als wir angefangen haben. Da war auch Social Media (..), Social Media halt. [...] Diese Zuständigkeiten haben sich erst im Laufe der Jahre ergeben und so haben wir von Anfang an die für uns wichtigen Human Resources-Kanäle in Human Resources immer gehabt. Die waren nicht im Marketing, nicht in Communications, sondern immer in Human Resources.“ (Unternehmen E, Z. 336-341)

Bei der Finanzierung der Kanäle werden in allen Fällen, sowohl das Budget der Human Resources-, als auch der Marketingabteilung, herangezogen. Nach welchen Punkten diese Aufteilung zustande kommt, ist unterschiedlich. Meistens werden die Kanäle themenspezifisch getrennt behandelt und dementsprechend auch budgetiert. In anderen Fällen liegt das Budget vollständig bei der Marketingabteilung und bestimmte Kampagnen und Aktionen zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergewinnung werden aus dem Budget der Human Resources-Abteilungen beglichen.

Wie bereits kurz angesprochen, wird das Thema Employer Branding meistens von eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei vielen Unternehmen sind es zwischen ein bis drei Personen, betreut. Diese teilen sich die Arbeit und die, zu bespielenden, Kanäle untereinander auf. In zwei Fällen wird die operative Betreuung der Kanäle durch eine oder mehrere externe Agenturen unterstützt, wobei dies eher bei den größeren der befragten Unternehmen der Fall ist.

Insgesamt benutzen die befragten Unternehmen eine Vielzahl an unterschiedlichen Social Media Kanälen. Die am häufigsten genutzten sind die Social Networks Facebook, Instagram, XING und LinkedIn. Je größer das Unternehmen, desto mehr Kanäle werden in den Kommunikationsmix eingebaut. Beim kleinsten, der befragten Unternehmen, wird derzeit nur auf Facebook und Instagram gesetzt (vgl. Unternehmen F, Z. 116). Für die meisten Expertinnen und Experten sind die beruflichen Social Networks XING und LinkedIn die bedeutendsten Plattformen. Viele der befragten Unternehmen setzen bei der Nutzung auf einen gemeinsamen Unternehmens-/Produkt- und Arbeitgebermarkenauftritt, da sie der Auffassung sind, dass ein gemeinsames Profil zur Stärkung aller Marken beiträgt. In diesen Fällen ist die Betreuung der unterschiedlichen Kanäle oft auch nach Abteilungen getrennt.

Facebook, Instagram, Twitter, YouTube und dergleichen werden von der Marketingabteilung bespielt, während die Human Resources-Abteilung die Führung bei der Verwendung wie Plattformen LinkedIn, XING und kununu übernimmt. Zwei der befragten Unternehmen nutzen auf Facebook neben dem Profil der Unternehmensmarke noch ein eigenes Profil für die Arbeitgebermarke. Ein drittes Unternehmen plant für die Zukunft ein zusätzliches Arbeitgeberprofil auf Facebook einzurichten. Dadurch kann eine klare Thementrennung erreicht werden.

In diesem Zusammenhang muss auch festgehalten werden, dass die Bewertungsplattform kununu von den Expertinnen und Experten sehr kontrovers gesehen wird. Zwar wird nicht die Bedeutung der Plattform unterschiedlich bemessen, sondern diskutiert, ob es sich dabei um einen Social Media Kanal handelt. Außerdem planen die meisten befragten Unternehmen derzeit keine weiteren Plattformen in ihren Kommunikationsmix aufzunehmen, sondern sich auf die derzeit implementierten zu konzentrieren.

Ein weiterer Aspekt in der Nutzung der verschiedenen Plattformen sind Unterschiede bei kostenlosen und kostenpflichtigen Angeboten zur Präsentation als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber. Dies trifft vor allem bei den Plattformen XING und LinkedIn zu. Mehrere Expertinnen und Experten sprechen hier davon, dass ein kostenloses Unternehmensprofil kaum Chancen auf eine erfolgreiche Darstellung als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber bietet. Bestimmte Auswertungen oder Möglichkeiten zum Dialog mit den Zielgruppen werden nämlich nur durch kostenpflichtige Zusatzfunktionen ermöglicht.

„Also, [...] einerseits, da man natürlich (..) erweiterte Funktionen hat, das Unternehmen zu präsentieren. [...], und bei XING haben wirs eigentlich gemacht, damit wir die Auswertungen aus kununu bekommen.“ (Unternehmen A, 142-145)

„[...] weil man einfach mehr nutzen kann. Also man hat mehr Gestaltungsspielraum und ich glaube, es gibt halt gewisse Dinge, (..) also das ist schon sehr limitiert, was man tun kann, wenn man eine kostenlose Seite hat. Also da wird man fast regelrecht gezwungen, das zu nehmen, weil sonst macht das auch nicht viel Sinn. Das kann man dann gar nicht verwenden.“ (Unternehmen B, 243-248)

„Na auf diesen Social Media haben wir bezahlte Profile, weil man sonst gar nicht die Möglichkeit hat, teilweise darauf zu reagieren, wenn dort etwas ist [...] Sonst bekomme ich diese Möglichkeit ja gar nicht.“ (Unternehmen E, 253-255)

Aber auch auf Plattformen die kostenlose Präsentations- und Kommunikationsmöglichkeiten bieten, greifen die Expertinnen und Experten auf kostenpflichtige Angebote, wie Werbeanzeigen zurück, um bestimmte Inhalte hervorzuheben.

„Und bei anderen Plattformen, die ja per se gratis sind, wie jetzt [...] hat man dann aber Kostenaspekte dabei, weil man ohne bezahlte Anzeigen auf diesen Plattformen gar nicht mehr weit kommt.“ (Unternehmen G, 146-148)

Auch bei der Art und Anzahl der kommunizierten Inhalte gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen. Generell fällt auf, je vielfältiger die angebotenen Möglichkeiten der unterschiedlichen Plattformen sind, desto öfter werden Inhalte geteilt. Das führt dazu, dass zum Beispiel *„Facebook, [...] sogar täglich mehrmals [...] (Anm. bespielt wird). Also Facebook wird am Meisten bespielt, aber da ist auch die Spielwiese ein bisschen bunter.“* (Unternehmen B, 315-317) und *„auf XING ist es eben dadurch, dass wir es relativ passiv nutzen, (.) nur sehr sporadisch.“* (Unternehmen A, Z. 205) In den Gesprächen hat sich außerdem gezeigt, dass je nach Unternehmensgröße die Anzahl der Beiträge variiert. Bei den größeren Unternehmen werden in allen Kanälen mehrmals die Woche verschiedene Inhalte geteilt. Je kleiner das Unternehmen wird, desto weniger regelmäßig werden auch Beiträge erstellt und es wird eher unregelmäßig und hauptsächlich bei Bedarf kommuniziert. Während in den kleineren Betrieben Beiträge zumeist eher sporadisch veröffentlicht werden, setzen die größeren Unternehmen hier auf, mit anderen Abteilungen abgestimmte, Redaktionspläne. Beispiele dafür sind das *„Newsroom-Konzept“* in Unternehmen B und das *„Content Management“* von Unternehmen D.

„alle Themen, die so herumschwirren, eben auch Employer Branding-Themen, eingetippt werden und dann bei einer großen Runde [...] diskutiert (Anm. werden) [...] und (Anm. bespricht) wo wird das am besten ausgespielt. Und dann schaut man eben, wie könnte das für die Sozialen Medien funktionieren, aber natürlich das Intranet darf man auch nicht vergessen, dann wird auch zeitlich abgestimmt, wann (.) also dann wird es zum Beispiel im Intranet meistens früher, dass die Mitarbeiter eben früher Bescheid wissen, dann halt extern.“ (Unternehmen B, Z. 117-126)

„die wichtigsten Botschaften, die wir regelmäßig kommunizieren wollen in Rubriken eingeteilt haben und versuchen jetzt dieser Rubrik mindestens ein bis zweimal im Monat zu befüllen. Mit konkreten Beispielen, mit konkreten Inhalten.““ (Unternehmen D, Z. 197-200)

Auch bei den unterschiedlichen Arten der veröffentlichten Beiträge gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, auf die die Unternehmen zurückgreifen, das sind zum Beispiel „*Fotos, Videos [...] externe Links (Anm. und) Stellenangebote*“ (vgl. Unternehmen G, Z. 224-225). Eine bestimmte Vorgabe welche Beitragsart für welche Plattform genutzt wird, gibt es nicht. Auf manchen Plattformen gibt es durch deren Funktionsweise Einschränkungen, aber auf den meisten Kanälen ist die Art der verwendeten Beiträge abhängig von der Zielgruppe, die erreicht werden soll, wie die Expertin aus Unternehmen E (Z. 394-400) festhält:

„auf einem Kanal funktionieren die Videos besser, am nächsten Kanal funktioniert es besser, wenn ich ein wirklich nur ein einfaches Bild habe mit ganz kurzem Text oder überhaupt nur Hashtags; geht das recht gut. Da muss man schauen, welcher Kanal es ist und danach muss man es ausrichten.“

In vielen Interviews wurde als wichtiges Kommunikationsmittel auch immer wieder die eigene Unternehmenswebsite oder die Karriereseite des Unternehmens genannt, da oftmals auch in den Social Media geteilte Inhalte auch auf diese verlinken. Ein Unternehmen geht sogar so weit, dass *„jede, und das ist vielleicht noch ganz, ganz wichtig, jede unserer Social Media Aktivitäten, verlinkt immer auf den Karrierebereich auf unserer Homepage.“* (Unternehmen D, Z. 210-211).

In allen befragten Unternehmen gibt es bestimmte Richtlinien oder Guidelines zur Nutzung von Social Media. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um von den Kommunikationsabteilungen initiierten Spielregeln, wie sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Diskussionen verhalten sollen (vgl. Unternehmen A, Z. 239-241), aber auch rechtliche Aspekte spielen in diesem Zusammenhang eine nicht zu unterschätzende Rolle (vgl. Unternehmen E, Z. 449-450).

Im Zusammenhang mit der Social Media Nutzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat ein Unternehmen auch eigene interne Kommunikationskampagnen durchgeführt, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren sich, in diesem Fall mit dem LinkedIn Unternehmensprofil, zu vernetzen (vgl. Unternehmen E, Z. 424-429). Des Weiteren soll die Maßnahme sie dazu zu animieren eine Unternehmensbewertung des Unternehmens auf der Bewertungsplattform kununu abzugeben (vgl. Unternehmen E, Z. 227-228).

Die Erhebung in den befragten Unternehmen zeigt auch, dass im Zusammenhang mit der Nutzung von Social Media im Employer Branding, bisher keine Ziele und Messkriterien definiert wurden. Als Gründe hierfür gaben die Expertinnen und Experten eine fehlende Strategie an, dass der Einsatz von Zielen bisher noch nicht angedacht wurde und dass Ziele erst zu einem späteren Zeitpunkt für sie Sinn machen, wenn eine gewisse Anzahl an Followern erreicht wurde. Komplette ohne Monitoring werden Social Media dennoch nicht genutzt. Generell gibt es im Web 2.0 eine Vielzahl an unterschiedlichen Kennzahlen, die auch von den befragten Expertinnen und Experten genutzt werden. Ein Beispiel dafür ist die Anzahl der Follower die von einem Unternehmen in einem monatlichen Intervall gemessen wird. Neben den Kennzahlen geschieht Monitoring auch durch quantitative Faktoren wie direktes Feedback und Rückmeldungen der Bewerberinnen und Bewerber. In einem Fall werden konkrete Key Performance Indicators (KPIs). Diese dienen aber *„eher im Recruitingkontext, also wenn es wirklich um tatsächliche Leadkampagnen [...] geht, [...] wo wir halt Bewerbungen oder Leads generieren wollen.“* (Unternehmen G, Z. 264-267).

5.4.6. Möglichkeiten und Gefahren der Social Media Nutzung

Bei der Nutzung von Social Media im Employer Branding gibt es viele Möglichkeiten und Chancen, die sich für Unternehmen ergeben. Genauso gibt es aber auch einige Risiken und Gefahren, die vermieden werden sollten.

Eine große Chance für die befragten Expertinnen und Experten stellt die große Reichweite dar, die durch Social Media einfach erreicht werden können. Dieser Faktor ist außerdem interessant für die Interviewpartnerinnen und -partner, da die Kosten, um die gewünschte Reichweite zu erzielen, im Vergleich zu anderen Kommunikationsmitteln relativ gering ausfallen (vgl. Unternehmen G, Z. 282-283). Durch seine Schnellebigkeit und die große Reichweite bieten Social Media den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern außerdem die Möglichkeit ein gewünschtes Thema schnell an externe Zielgruppen zu kommunizieren. Des Weiteren hat das Unternehmen dadurch die Option, Personen zu erreichen, die man über klassische Kommunikationskanäle nicht mehr erreichen würde (vgl. Unternehmen A, Z. 271-272).

Die Gelegenheit rasch Feedback zu bekommen und in einen Austausch mit der Zielgruppe treten zu können, ist für die Verantwortlichen ein weiterer spannender Aspekt, da so die Inhalte laufend an die Zielgruppe angepasst werden können.

Die größte Möglichkeit, die die Expertinnen und Experten sehen, bietet das Potential, möglichst authentische Einblicke in die Unternehmenskultur zu geben und *„sich am Arbeitgebermarkt ein klares Profil [...] mitzugeben. Die Einzigartigkeit in den Vordergrund zu stellen und somit für potentielle Kandidaten einfach attraktiv zu sein.“* (Unternehmen D, Z. 264-266). Auch ein angestrebter Imagewechsel kann durch einen guten Social Media Auftritt vollzogen werden (vgl. Unternehmen B, Z. 393-395).

Außerdem sind die *„Kunden auch die Bewerber“* und dementsprechend wichtig ist es mit dem Thema *„professionell umzugehen“* und *„Antworten zu schreiben“*. Denn *„wenn man gute Reputationen bekommt, dann verstärkt das nur noch die Arbeitgeberattraktivität“* (Unternehmen C, Z. 291-296).

Eine weitere wichtige Gelegenheit für Unternehmen ist,

„dass man möglicherweise die finale Entscheidung des Bewerbers mit seinem Auftritt beeinflussen kann. Weil wenn ich als Bewerber mir vielleicht zwischen zwei oder drei Jobs die Möglichkeit habe gerade auszuwählen, was für mich interessant ist; da war ich vielleicht schon beim Gespräch und da habe ich mir schon die Webseite angeschaut, aber vielleicht durch den Auftritt, den das Unternehmen (.) auf den Sozialen Medien hat, habe ich dann die Tendenz mich doch für ein bestimmtes Unternehmen zu entscheiden.“ (Unternehmen G, Z.284-290)

Natürlich bieten sich durch die Nutzung nicht nur die beschriebenen Möglichkeiten, sondern entstehen auch einigen Gefahren, die negative Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke haben können.

„Aber wenn ich keine Chance nutze, dann (.) kann mich zwar nichts Negatives treffen, aber ich kann auch die Chance oder die Innovation auch nie fahren. Also muss ich das Risiko eingehen können.“ (Unternehmen E, Z. 527-530).

Eine Gefahr für Unternehmen ist, dass Unterschiede von kommunizierten und wahrgenommenen Inhalten negative Auswirkungen auf die interne und öffentliche Wahrnehmung haben können. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter *„lesen, was da für Botschaften nach draußen gehen, die so nicht stimmen.“* kann das dazu führen, dass das Unternehmen *„dann*

nicht ernst genommen wird.“ (Unternehmen B, Z. 43-45) und die Authentizität, die man kommunizieren möchte darunter leidet. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig,

„dass nicht in irgendwelche Stereotype, von außen aufgesetzt, hineinrutscht, sondern von innen heraus, so authentisch wie nur möglich, mal eben herausfiltert, was das Unternehmen einzigartig macht und das dann auch dementsprechend kommuniziert.“ (Unternehmen D, Z. 256-259).

Man muss auch beachten, dass der Einsatz von Social Media nicht übertrieben wird und eine Informationsüberflutung die Zielgruppen überfordert, das Interesse verloren geht (vgl. Unternehmen F, Z. 229-230) und/oder nicht die richtigen Botschaften kommuniziert werden.

„aufgrund der Menge an Botschaften, die einfach draußen herumgeistern von Unternehmen, aber auch generell aufgrund der Masse an Informationen, die es heute gibt, einfach schwierig ist, diese mit deinen Botschaften zu erreichen. Das ist, glaube ich auch, unter den Botschaften, die dann kommuniziert werden zu viel Einheitsbrei gibt. Also, dass die beliebig sind oder dass sich alles irgendwie gleich anhört, was es dann natürlich auch schwierig macht für den Bewerber oder für den potentiellen zukünftigen Mitarbeiter zu entscheiden, wo eigentlich die Unterschiede zwischen den jeweiligen Unternehmen sind und was es dem dann tatsächlich bringt, wenn er bei dem einen arbeitet oder bei dem anderen arbeitet.“ (Unternehmen G, Z. 13-21)

„Ein Risiko ist auch, dass man möglicherweise dazu tendiert, an der Zielgruppe vorbei zu kommunizieren. Also, dass man Botschaften streut, Dinge postet, die vielleicht gar nicht so wichtig sind und man sich denkt "ah ich tu eh die ganze Zeit", aber es kommt irgendwie nichts zurück, dann kommuniziert man nichtrelevante Inhalte.“ Unternehmen G, Z. 293-297)

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der großes Potential für mögliche Schwierigkeiten birgt, ist das Thema Ressourcen. Die befragten Expertinnen und Experten sind sich einig, dass ohne die nötigen zeitlichen, finanziellen und thematischen Ressourcen der Einsatz von Social Media der Arbeitgebermarke schnell sehr viel Schaden zufügen kann, denn *„so schnell wie es draußen ist, so schnell kann es auch wieder negativ retour kommen“* (Unternehmen E, Z. 525-526).

„Und auch Ressourcenfreiräume für das Ganze. Das ist auch wichtig, weil das funktioniert nicht eben nebenbei, das man sagt "ich hau mal geschwind was raus", (..) und dann lasse ich es wieder stehen, sondern das gehört ja gemonitored usw. und die Strategie dahinter verfolgt und mit anderen abgestimmt, etc. damit das ein Bild nach außen ist. Und nicht, dass sich die Leute denken "aha, aber dort sagen sie das und da sagen sie aber jenes, und dort schaut das so aus und da war die Message aber so". Also, dass da keine Verwirrung hervorkommt und da braucht man eben Ressourcen, das ist sowieso auch ganz wichtig.“ (Unternehmen B, Z. 381-388)

„[...] wenn die Ressourcen oder so fehlen, dann braucht man gar nicht damit beginnen. Denn ich glaube, dann richtet man damit nur mehr Schaden an. Also (..) jedes Unternehmen sollte sich wirklich einmal anschauen, ob wirklich die Themen einerseits da sind, aber auch die Ressourcen und wenn beides nicht wirklich da ist oder vorhanden ist oder man das nicht freigeben möchte, dann sollte man es lassen.“ (Unternehmen B, Z. 425-429)

„Negativ ist eben das Ressourcen-Thema, oft (..) es muss sich irgendjemand darum kümmern, man muss das Ganze professionell gestalten und wirklich auch professionelle Antworten geben. Ja, Zeitaufwand.“ (Unternehmen C, Z. 311-313)

„Sich wirklich vorher zu überlegen, welche Ressourcen kann man dafür zur Verfügung stellen. Ich glaube, das übersehen ganz viele, wie viel Aufwand da eigentlich dahintersteckt. Die Aktualität. Social Media und unaktuell ist fast wie ein Todesstoß, finde ich. Der Content ist einfach auch sehr entscheidend. Das ist; was kann ich liefern? Was ist auch überhaupt notwendig zu liefern?“ (Unternehmen E, Z. 509-514)

„Es spricht meiner Meinung nach gar nichts gegen die Nutzung von Social Media, außer ich habe als Unternehmen die Ressourcen nicht [...]“ (Unternehmen G, Z. 313-315).

Neben dem Risiko der fehlenden Ressourcen, müssen sich Unternehmen auch darüber bewusst sein, dass die Nutzung von Social Media einhergeht mit „eine gewisse Art von Kontrollverlust, eben aufgrund dessen, dass man sich halt einfach öffnet und zeigt als Unternehmen, gebe ich natürlich auch eine gewisse Form von Kontrolle ab.“ (Unternehmen G, Z. 291-293). Eine weitere Gefahr droht Unternehmen durch die Schnelligkeit von Social Media. Durch diese ergeben sich zwar einige, bereits erwähnte, Möglichkeiten, wenn man sich aber von der Geschwindigkeit mitreißen lässt. Unüberlegte

Posts können auch dazu führen, dass man als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber Einbußen in der Transparenz und Authentizität erleidet (vgl. Unternehmen F, Z. 218-221).

Eine weitere Gefahr und Angst, mit der sich die Expertinnen und Experten konfrontiert sehen, ist die Eventualität eines Shitstorms bei fehlender Genauigkeit oder schlechtem Community Management, welcher sich dann wiederum wieder negativ auf die Arbeitgebermarke auswirken kann.

„Aber man kann sich schon ziemlich viel ruinieren, wenn man eben zum Beispiel nicht monitored oder keine Rückmeldung gibt. Oder es kommt auch darauf an, wie man mit negativen Rückmeldungen umgeht usw. Also das sind dann die kleinen Dinge, die da so Ausschlag gebend sind und da kann man sich dann auch schon sehr viel ruinieren. Und dann hat man gleich einen Shitstorm und der geht dann viral und das muss man dann auch wieder einfangen.“ (Unternehmen B, Z. 397-402)

„Das Ding ist, dass wenn man da jetzt etwas postet, dann kann es natürlich schnell zu Shitstorm oder so kommen, ja. Also gerade heutzutage, wenn sich dann irgendwelche Kunden beschweren, oder eben auch jetzt sind ja unsere Kunden die Bewerber. Also natürlich muss man das wirklich, das habe ich eben vorhin gemeint mit warten und instand halten, dass man halt wirklich auch Antworten schreibt. Das man da wirklich professionell, damit umgeht.“ (Unternehmen C, Z. 289-294)

6. Empirisches Zwischenfazit

In den vorhergehenden Kapiteln wurden die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt, nun soll Resümee gezogen und die gestellten Subforschungsfragen beantwortet werden.

Mit welchen Herausforderungen sehen sich Employer Branding Verantwortliche bei der Kommunikation mit ihren Zielgruppen konfrontiert?

Die größte Herausforderung mit der sich die Verantwortlichen im Employer Branding konfrontiert sehen ist, sich durch Präsentation des authentischen Bildes der eigenen Unternehmenskultur von den mitwerbenden Unternehmen abzugrenzen und sich gegen diese zu behaupten. Vor allem durch den Fachkräftemangel muss hier viel Zeit und Geld investiert werden.

Eine weitere Herausforderung stellt die Wahl des richtigen Kanals zur Zielgruppenansprache dar, da auch sehr viele unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden müssen. Vor allem jüngere Kandidatinnen und Kandidaten sind über klassische Kanäle kaum mehr zu erreichen, sondern bewegen sich ausschließlich in Social Media. Neben dem richtigen Kommunikationskanal ist auch die passende Ansprache und die Auswahl der Botschaften besonders wichtig, um aufzufallen und sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Durch die Schnelllebigkeit der heutigen Zeit sind die Unternehmen gefordert sehr flexibel auf Veränderungen einzugehen und im Notfall auch von der gewählten Strategie abzuweichen.

Eine weitere Herausforderung ist die Etablierung des Stellenwerts von Employer Branding und der dazugehörigen Kommunikation im Unternehmen. Zum einen muss die Unternehmensführung von den Vorteilen überzeugt werden und die Bereitschaft zur Unterstützung gegeben sein. Zum anderen müssen die eigenen Kolleginnen und Kollegen dazu motiviert werden am positiven Außenbild mitzuwirken.

Unternehmen im Business to Business Bereich sind mit einer zusätzlichen Schwierigkeit konfrontiert. Durch das Fehlen einer Produktmarke fehlt oftmals auch ein entsprechender Auftritt in der Öffentlichkeit und die damit verbundene Bekanntheit als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber. Für Unternehmen dieser Branche ist es deswegen unumgänglich strategisches Employer Branding einzusetzen, um so Arbeitssuchende auf sich als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber aufmerksam zu machen.

Welchen Stellenwert haben Social Media im Employer Branding Prozess?

Die durchgeführte Untersuchung zeigt, dass der generelle Stellenwert von Employer Branding in Unternehmen in den letzten Jahren immer mehr gestiegen ist, aber vor allem in der Gesamtheit der österreichischen Unternehmenslandschaft noch einiges an Potential birgt. Der Stellenwert innerhalb des Unternehmens hängt oft auch von der Branche und der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Vor allem bei Unternehmen in der Business to Business Branche und größeren Unternehmen ist Employer Branding, und die dazugehörigen Kommunikationsinstrumente, sehr stark in den Fokus der strategischen Planungen, auch von Seiten der Unternehmensführung, gerückt. Das kann sogar dazu führen, dass die Thematik bei einem Unternehmen zu einem der wichtigsten Ziele im heurigen Geschäftsjahr erklärt wurde. Bei kleineren und mittelständischen österreichischen Unternehmen ist der Stellenwert bisher noch nicht so hoch.

Generell nehmen auch die Bedeutung und Gewichtung von Social Media weiter zu. In einigen Unternehmen spielen Social Media und vor allem Social Networks bereits seit einigen Jahren eine bedeutsame Rolle im Kommunikationsmix der Arbeitgeberkommunikation. In den meisten Human Resources-Abteilungen wird jedoch erst seit den letzten ein bis zwei Jahren verstärkt auf Social Media als externes Kommunikationsmittel zurückgegriffen.

Besonders in der internen Arbeitgeberkommunikation nehmen Social Media meistens noch keine allzu große Rolle ein. Das zeigt sich vor allem dadurch, dass die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich auf den Social Media Plattformen XING und LinkedIn mit ihrer Arbeitgeberin oder ihrem Arbeitgeber verlinken, im Vergleich zur tatsächlich Anzahl der im Unternehmen Beschäftigten, noch relativ gering ist.

Aus welchen Gründen setzen Expertinnen und Experten auf den Einsatz von Social Media?

Die Gründe für den Einsatz von Social Media sind sehr vielfältig. Für viele sind Social Media das zeitgemäße Kommunikationsmittel, um das man nicht herumkommt, wenn man sich als moderne Arbeitgeberin oder moderner Arbeitgeber präsentieren möchte. Besonders die zielgruppenspezifische Ansprache ohne Streuverluste stellt für Unternehmen einen großen Anreiz dar, da dies gleichzeitig impliziert, dass Werbemittel effizienter ausgespielt werden und dadurch auch eine Kostenreduktion mit sich bringen. Neben der Effizienz in

der Zielgruppenansprache sind Social Media für Unternehmen oft der einzige Kanal um mit bestimmten Zielgruppen in Kontakt treten zu können. Vor allem sehr junge Zielgruppen, die zum Beispiel bei der Lehrlingssuche angesprochen werden, konsumieren hauptsächlich Social Media und können über klassische Medien kaum mehr erreicht werden.

Ein weiterer Nutzungsgrund ist die große Reichweite, die durch den Einsatz von Social Media in kurzer Zeit generiert werden kann. Mit ihrer Hilfe ist es möglich schnell die Aufmerksamkeit der Zielgruppen auf die eigene Arbeitgebermarke zu richten und diese dadurch zu stärken. Durch den schnelllebigen Stil dieses Kommunikationsmittels können außerdem Feedback und Anregungen aus der Zielgruppe zeitnah aufgenommen und umgesetzt werden. Wodurch die Kommunikation entsprechend effizienter gestaltet werden kann.

Wie ist die operative Nutzung von Social Media bei Employer Branding Verantwortlichen gestaltet?

In der operativen Nutzung verwenden die Unternehmen unterschiedliche Lösungsansätze. In manchen Unternehmen liegt Employer Branding im Zuständigkeitsbereich der Marketing- oder Kommunikationsabteilung, in anderen wiederum ist es Teil der Personalabteilung. In größeren Unternehmen gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Employer Branding beschäftigen, während in kleineren Unternehmen Employer Branding oft nur ein Teil eines breiteren Aufgabengebiets ist. Nicht selten haben die Employer Branding Verantwortlichen bereits Erfahrungen in Marketingabteilungen gesammelt, bevor sie anschließend in den Personalbereich gewechselt sind. Daher bringen sie häufig Erfahrungen im Umgang mit Markenaufbau und Kommunikationsinstrumenten mit. Dieser interne Wechsel hat bei vielen Unternehmen auch dazu geführt, dass die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Human Resources in den meisten Fällen sehr gut funktioniert. Die einzelnen Kanäle werden meistens, der Art der Plattform entsprechend, der jeweilig passenden Abteilung zur Betreuung zugeteilt. Auch die Finanzierung der Social Media Nutzung wird zwischen den Abteilungen aufgeteilt. Zur Planung und Abstimmung der unterschiedlichen Inhalte werden in abteilungsübergreifenden Besprechungen mögliche Themen besprochen und ausgewählt und in manchen Fällen zusätzlich ein genauer Redaktionsplan entworfen. Einige Verantwortliche werden in ihrer Planung und Umsetzung von externen Agenturen betreut, in den meisten Fällen wird jedoch auf die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgegriffen.

In vielen Fällen setzen österreichische Unternehmen auf einen gemeinsamen Auftritt, sowohl der Unternehmens- als auch der Arbeitgebermarke und bespielen diesen mit, für beide Marken, relevanten Inhalten.

Social Media Richtlinien oder Guidelines sind mittlerweile Standard in allen befragten Unternehmen. Sie dienen vor allem dazu, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anregungen dazu zu geben, wie sie sich in Social Networks verhalten sollen.

Die Befragung der Expertinnen und Experten hat ergeben, dass es bisher kaum fix festgelegte Messkriterien in der Social Media Nutzung im Employer Branding Bereich gibt. Wenn Ziele festgelegt wurden, beziehen sie sich hauptsächlich darauf die Bekanntheit oder die Attraktivität zu steigern. Trotzdem werden regelmäßig verschiedenste Kennzahlen von den Verantwortlichen überprüft und beobachtet. Als Hauptgrund für die fehlenden Ziele und Messkriterien wurde von den Expertinnen und Experten geantwortet, dass die Definition ebendieser für sie erst zu einem späteren Zeitpunkt Sinn macht und deshalb vorerst bewusst darauf verzichtet wurde.

Welche Social Media Plattformen und deren zugehörige Angebote nutzen die Expertinnen und Experten derzeit?

Die am Meisten genutzten Social Media Plattformen derzeit sind vor allem die Social Networks Facebook und LinkedIn, gefolgt von XING und Instagram. Auch die Bewertungsplattform kununu zählt zu den wichtigsten und gebräuchlichsten Plattformen, obwohl sie von vielen Befragten nicht zu den Social Media gezählt wurde. Generell nutzen die Unternehmen, wo es möglich ist, kostenlose Optionen. Aber gerade bei den beruflichen Social Networks bieten die kostenlosen Varianten oft nicht genügend Nutzungsmöglichkeiten, weshalb die Unternehmen oft auf die kostenpflichtige Unternehmensprofile zurückgreifen müssen. Zusätzlich zu den kostenpflichtigen Profilen setzen die Verantwortlichen auch gezielt auf bezahlte Anzeigen in Social Networks um bestimmte Themen zu forcieren und Ziele schneller zu erreichen.

Bei der Art und Weise der kommunizierten Inhalte wird eine Vielzahl an unterschiedlichen Möglichkeiten verwendet. Neben Postings in reiner Textform greifen vielen Unternehmen verstärkt auf Bilder und Videos. Oft verlinken die einzelnen Beiträge auch auf andere Ka-

näle, wie Unternehmensblogs, die Unternehmenshomepage oder die Karriereseite des Unternehmens. Bei der Regelmäßigkeit der veröffentlichten Beiträge gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen. Es lässt sich erkennen, dass die Unternehmensgröße, und die damit verbundenen größeren Ressourcen, dazu führen, dass durch größere Unternehmen mehr Inhalte generiert und verbreitet werden, als durch kleinere.

Die unterschiedlichen Plattformen werden auch für unterschiedliche Arten von Beiträgen und Zielen verwendet. Während bei Facebook und LinkedIn primär der Dialog im Vordergrund steht und unterschiedlichste Möglichkeiten ausgenutzt werden, werden XING und YouTube primär für Einblicke in das Unternehmen und Imagezwecke verwendet.

Welche Chancen und Risiken ergeben sich für österreichische Unternehmen durch die Nutzung von Social Media bei der Implementierung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke?

Durch die Nutzung von Social Media in der Arbeitgeberkommunikation bietet sich für Unternehmen die Möglichkeit sich authentisch als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber zu präsentieren. Ein Einblick in die Unternehmenskultur bietet außerdem die Möglichkeit die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens positiv zu beeinflussen und dadurch die Unternehmensreputation zu erhöhen. Die große Reichweite, die durch Social Media generiert werden kann, bietet Unternehmen außerdem die Möglichkeit in kurzer Zeit einen positiven Imagewechsel zu vollziehen. Der dialog-orientierte Kommunikationsstil von Social Media gibt Unternehmen die Chance, durch schnelles Zielgruppen-Feedback, bereits gestartete Kampagnen binnen kurzer Zeit zu optimieren. Das dient einer effizienteren Zielerreichung und reduziert die Kosten. Wie bereits erwähnt bieten Social Media Unternehmen eine Perspektive um bestimmte Gruppen zu erreichen, die sie sonst nicht ansprechen könnten. Da die meisten Bewerberinnen und Bewerber sich heutzutage online über ihre neuen potentiellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber informieren, bietet sich dadurch noch die Möglichkeit die Kandidatin oder den Kandidaten zu überzeugen das Stellenangebot anzunehmen. Ein Risiko dabei ist, dass sich die kommunizierten Inhalte nicht ausreichend von den Botschaften der konkurrierenden Unternehmen abgrenzen oder klassische Stereotypen aufzählen und deshalb in der Flut an Inhalten untergehen oder ignoriert werden.

Wie bereits erwähnt bieten die authentischen Einblicke eine große Chance für Unternehmen, ein wichtiger Faktor spielt hier jedoch eine bedeutende Rolle und kann dazu führen, dass die Social Media Nutzung negative Auswirkungen hat: die zeitlichen und inhaltlichen

Ressourcen. Die Nutzung von Social Media benötigt vor allem zwei Dinge um effizient zum Ziel zu führen: sie benötigt ausreichende zeitliche Kapazitäten bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und inhaltliche Ressourcen zur Themenfindung. Eine fehlende zeitliche Komponente kann dazu führen, dass keine passende Strategie entwickelt wird, keine ausreichende interne Abstimmung mit anderen Abteilungen erfolgt, für die genutzten Kanäle nicht ausreichendes Monitoring betrieben werden kann und dadurch Fehler unerkannt und bestehen bleiben. Fehlendes oder unzureichendes Community Management kann die Reputation des Unternehmens beeinträchtigen und im schlimmsten Fall in einem Shitstorm enden. Eine Konsequenz aus fehlenden inhaltlichen Ressourcen kann zur Folge haben, dass sich die Zielgruppen, aufgrund falscher und uninteressanter Inhalte, entscheiden, die gesendeten Inhalte, und somit auch das dahinterstehende Unternehmen, als uninteressant und nicht ansprechend einzustufen und sich deshalb von der Arbeitgebermarke abwenden. Daraus ergibt sich auch ein weiteres Risiko der Arbeitgeberkommunikation, denn diese negative Erfahrung mit der Arbeitgebermarke kann in weiterer Folge dazu führen, dass auch die Produktmarken oder die Unternehmensmarke generell geschwächt werden.

Durch die besonderen Eigenschaften des Kommunikationsinstruments Social Media ergibt sich teilweise ein Kontrollverlust über die gesendeten Botschaften und die benutzten Kanäle. Fehlendes Bewusstsein für diesen Umstand kann dazu führen, dass Inhalte, die ohne Bedacht kommuniziert wurden, nicht mehr zurückgeholt werden. Unternehmen riskieren damit die Wahrnehmung in den Zielgruppen zu verschlechtern. Dem entgegenwirken können Verantwortliche durch ausgearbeitete Strategien und entsprechende Vorbereitung. Der Kontrollverlust kann aber auch oft gewünscht sein und den Unternehmen auch eine Chance eröffnen. Denn wenn die Inhalte passen und gut gewählt sind kann das auch dazu führen, dass die Social Media Gemeinschaft eigenständig die Inhalte verbreitet, dadurch die Reichweite und die Wahrnehmung steigern und im besten Fall auch die Reputation der Marke in der Öffentlichkeit erhöhen.

7. Conclusio

Die im theoretischen Teil erhobenen Inhalte und die ausgewerteten Aussagen der Expertinnen- und Experteninterviews ergeben ein gutes Gesamtbild über den Soll- und Ist-Zustand des Einsatzes von Social Media im Employer Branding in österreichischen Unternehmen. In einem letzten Schritt werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit dazu genutzt, die gestellte Hauptforschungsfrage zu beantworten:

Wie sieht der Einsatz und die Nutzung von Social Media in der Kommunikation von österreichischen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern im Employer Branding aus?

Den Abschluss bildet eine kritische Diskussion der Ergebnisse und der verwendeten Methode, sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsfelder.

Generell lässt sich festhalten, dass die Bedeutung sich als attraktive Arbeitgeberin oder attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren stark wächst, jedoch die Nutzung von Social Media in der Arbeitgeberkommunikation österreichischer Unternehmen oft noch nicht in dem Umfang genutzt wird, wie die Ergebnisse der Literaturanalyse nahelegen. Zwar gibt es auch bereits einige Unternehmen, die sich sehr intensiv mit dem Thema auseinandersetzen und eine Vorreiterrolle am österreichischen Markt einnehmen, aber besonders in kleinen Unternehmen gibt es noch sehr großen Aufholbedarf. Gründe dafür können fehlende zeitliche, personelle oder finanzielle Ressourcen oder das Fehlen der Unterstützungsbereitschaft durch die Führungsebene sein. Es ist eindeutig, dass diese essentiell für die Umsetzung einer erfolgreichen Employer Branding Strategie sind.

Für die erfolgreiche Ansprache verschiedener Zielgruppen ist der richtige Kommunikationsmix ein wichtiger Aspekt. Hierfür sind nicht nur die unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente wichtig, sondern auch der passende Kanal. Denn nicht jeder Kanal und jede Botschaft funktionieren bei jedem Adressatenkreis gleich, weshalb eine Abstimmung mit der anvisierten Zielgruppe und den relevanten Inhalten notwendig ist. Sowohl die theoriebasierte Untersuchung als auch die Befragung zeigen, dass es wichtig ist, eine passende Strategie zu entwickeln und dort festzulegen, welche Kanäle, Themen und sprachliche Stilik für welche Zielgruppe geeignet sind. Dieser Prozess der Strategiefindung findet im Idealfall bereits vor dem Einsatz neuer Kommunikationsinstrumente statt. Im Rahmen der Erstellung und Umsetzung der Kommunikationsstrategie ist es immanant, sich abteilungsübergreifend mit anderen verantwortlichen Kolleginnen und Kollegen abzustimmen und eine gemeinsame Vorgehensweise zu erarbeiten. Nur dadurch kann der größtmögliche

Nutzeffekt erzielt werden. Risiken und negative Auswirkungen auf die Marken des Unternehmens können dadurch minimiert werden.

Sowohl die theoretischen Inhalte als auch die Meinungen der Expertinnen und Experten schätzen den direkten und dialog-orientierten Austausch mit ihren Zielgruppen, den Social Media bieten, als sehr wichtig ein. Infolgedessen kann auch zeitnah Feedback zu gesetzten kommunikativen Maßnahmen erhalten werden. Durch den gemeinsamen Austausch können Employer Branding Verantwortliche ihre Zielgruppe genauer kennen lernen, im Zuge dessen möglicherweise innovativ tätig werden und neue Wege in der Wahl der richtigen Kommunikationskanäle oder -inhalte finden. Es überrascht daher auch nicht, dass die Social Media Plattformen Facebook und LinkedIn derzeit von den Verantwortlichen am meisten genutzt werden, da sie, im Vergleich zu anderen Kanälen, die meisten Möglichkeiten zur Interaktion mit ihren Zielgruppen bieten.

Der bedeutendste Aspekt in der richtigen Ansprache ist eine transparente und offene Kommunikationsstrategie, um einen authentischen Einblick in den Arbeitsalltag, das Unternehmen, seine Kultur und Werte zu vermitteln. Diese ist wichtig für die Ansprache von bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie auch potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten. Durch die Authentizität kann die eigene Arbeitgebermarke und in weiterer Folge auch die weiteren Produktmarken oder die Unternehmensmarke gestärkt werden. Außerdem können Kandidatinnen und Kandidaten ihre Wünsche und Anforderungen mit denen des Unternehmens abgleichen und auf dieser Basis eine Entscheidung für oder gegen das Unternehmen als passende Arbeitgeberin oder passenden Arbeitgeber treffen. Demzufolge können damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefunden werden, die sich durch die Identifikation mit der vermittelten Kultur auch längerfristiger an das Unternehmen binden und ihre Aufgaben produktiver und effizienter erledigen. Das führt unternehmensweit zu Kostenersparnissen in der Personalsuche und zur Steigerung der Gewinne. Durch die gesteigerte Identifikation mit der Unternehmenskultur und ihren Werten kann sich die positive Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf deren soziales Umfeld auswirken, sodass die positiven Assoziationen mit der Arbeitgebermarke auf die Unternehmensmarke übertragen werden. Der, nach Meinung des Autors, wichtigste Social Media Kanal für authentische Einblicke in österreichische Unternehmen ist die Bewertungsplattform kununu, auch wenn sie von vielen Interviewpartnerinnen und -partnern nicht explizit als solche genannt wurde. Die Besonderheit von kununu spiegelt sich in der Art und Weise der Plattform wider, mit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit ihren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern agieren. Sie ist die einzige in dieser Studie untersuchte Form von Social Media,

die es ihren Nutzerinnen und Nutzern erlaubt, ihren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern anonymes Feedback zukommen zu lassen. Das anonyme Feedback erlaubt es ihnen unbeeinflusst durch die Angst vor Repressalien bei negativen Äußerungen, die eigenen Erfahrungen und Erlebnisse zu schildern. Da Unternehmen dadurch die Inhalte auf dieser Plattform nicht beeinflussen können und gleichzeitig ihre Aktivitäten limitiert sind, ist die Angst vor dem daraus resultierenden Kontrollverlust ein möglicher Hinderungsgrund für die Nutzung. Eine passende Strategie kann diesen Kontrollverlust und mögliche negative Auswirkungen auf das eigene Unternehmensimage jedoch aufzeigen und minimieren.

Eines der im Interviewprozess befragten Unternehmen bietet hierbei einen möglichen Ansatz. Die vom Unternehmen verfolgte Strategie im Umgang mit kununu beinhaltet gleichzeitig auch eine Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Employer Branding Kommunikationsprozess. Die eigenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden laufend, über verschiedene zur Verfügung stehende Kommunikationsmittel, aktiv dazu aufgefordert, das Unternehmen auf kununu zu bewerten. Durch diese Maßnahme bekommt die Plattform einen anderen Stellenwert unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das führt dazu, dass nicht nur enttäuschte Beschäftigte ihre negativen Erfahrungen auf der Seite veröffentlichen, sondern vermehrt auch jene Personen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und von ihren positiven Erfahrungen berichten. Dadurch rücken nicht nur die negativen Kommentare in den Hintergrund, sondern, da ihre Meinung als wichtig wahrgenommen wird, fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mehr vom Unternehmen wertgeschätzt. Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden durch die neuen und vielfältigen Einblicke in das Unternehmen auch besser passende Kandidatinnen und Kandidaten im Bewerbungsprozess angesprochen, da sich diese einen genaueren und besseren Eindruck von den Arbeitsbedingungen ihrer neuen Arbeitgeberin oder ihres neuen Arbeitgebers machen können.

In der Literatur bildet die Karriereseite der Unternehmenshomepage einen besonders wichtigen Bezugspunkt für die Arbeitgeberkommunikation. Nach Kriegler (vgl. 2014, S. 297f) bildet sie den zentralen Ausgangspunkt für jeden digitalen Kommunikationskanal. Sie kann Unternehmen die Möglichkeit bieten, passende Informationen für jede Zielgruppen, auch in einer ausführlichen Form, aufzubereiten, Informationen zum Bewerbungsprozess zu enthalten oder in einem Blog über wichtige Änderungen und Themen zu berichten. Meistens müssen Beiträge auf Social Media Kanälen sehr kurz gehalten werden und Aufmerksamkeit in der Zielgruppe erregen. Sie eignen sich daher besonders gut als Teaser mit einer

Verlinkung zu einem längeren Beitrag, zum Beispiel auf die Karriereseite des Unternehmens oder einen Corporate Blog. In einigen Unternehmen ist diese Vorgehensweise bereits ein wichtiger Bestandteil der Kommunikationsstrategie. In einem der untersuchten Unternehmen wird sogar der strategische Ansatz verfolgt, dass jeder Social Media Beitrag auf die Karriereseite der Homepage verlinken muss.

Diese Arbeit zeigt auf, dass viele der befragten Unternehmen, die sich bereits intensiv mit dem Einsatz von Social Media im Employer Branding auseinandersetzen, bewusst oder unbewusst einen Ansatz der integrierten Kommunikation beziehungsweise einer integrierten Markenkommunikation verfolgen. Bei allen Unternehmen werden die Botschaften sowohl inhaltlich als auch formal und zeitlich aufeinander abgestimmt. Es zeigt sich, dass die zu kommunizierenden Inhalte, vor ihrer Veröffentlichung, abteilungsübergreifend abgestimmt werden. Die Beiträge orientieren sich formal an den unternehmenseigenen Designvorgaben, um den Markenwiedererkennungswert zu steigern. Die zeitliche Integration erfolgt dadurch, dass zum Beispiel Redaktionspläne, in denen Social Media, zur Unterstützung und Begleitung, auf andere Kommunikationsaktivitäten, wie Messen, Veranstaltungen oder andere relevante Maßnahmen, abgestimmt werden.

Während die Unternehmen in der externen Arbeitgeberkommunikation sehr aktiv sind, besteht in der internen Kommunikation Aufholbedarf. In Social Networks wie XING und LinkedIn kann, sowohl in der kostenlosen als auch der kostenpflichtigen Version, durch die Anzahl der verlinkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter relativ einfach gemessen werden, wie hoch die Beteiligung der eigenen Belegschaft in Social Media Kanälen ist. In den befragten Unternehmen ist diese Zahl jedoch noch vergleichsweise gering. Die Befragung hat gezeigt, dass die meisten der gesetzten Aktivitäten vor allem zur Kommunikation mit externen Zielgruppen verwendet werden. Natürlich fließen diese Aktivitäten auch in die interne Kommunikation ein. Die Ergebnisse aus dem Literaturteil zeigen aber auf, dass die internen Zielgruppen eine wichtige Rolle in der Stärkung der Arbeitgebermarke spielen und dementsprechend aktiviert werden müssen. In einigen Unternehmen wird die Kommunikation so abgestimmt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorab über wichtige Ereignisse informiert werden. Damit wird verhindert, dass sie durch einen Social Media Beitrag negativ überrascht werden. Die bereits erwähnte Strategie, die Kolleginnen und Kollegen aktiv dazu aufzufordern ihr Unternehmen auf kununu zu bewerten, oder auch die Vorgehensweise, die eigenen Angestellten auf unterschiedlichste Arten dazu einzuladen sich mit Unternehmensprofil in den Social Networks zu verlinken, sind weitere gute An-

sätze. Unternehmen sollten jedoch auch einen Schritt weiter gehen und versuchen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch mehr in ihre Kommunikationsprozesse einzubinden, um die Identifikation ebendieser mit dem Unternehmen zu stärken und sie – im besten Fall – zu Markenbotschafter ihrer Arbeitgeberin oder ihres Arbeitgebers machen.

Grundsätzlich zeigt die Forschungsarbeit auf, dass österreichische Unternehmen, welche sich bisher intensiv mit dem Thema Employer Branding auseinandergesetzt haben und eine entsprechende Kommunikationsstrategie festgelegt haben, auch Social Media in einem großen Umfang für ihre Arbeitgeberkommunikation nutzen. Mehrheitlich haben sie damit bereits sehr gute Erfahrungen gemacht und verfolgen vielversprechende Ansätze. Diese Ergebnisse sollen aber trotz allem nicht darüber hinwegtäuschen, dass am österreichischen Arbeitsmarkt generell noch großer Aufholbedarf, zum einen im Bereich Employer Branding und in weiterer Folge auch in der Nutzung von Social Media in der Arbeitgeberkommunikation, besteht.

7.1. Diskussion und Ausblick

Die sowohl im theoretischen, als auch empirischen Teil erhobene Ergebnisse geben einen guten Einblick in die Überlegungen zur Nutzung von Social Media als Instrument der Arbeitgeberkommunikation zur Stärkung der Employer Brand. Authentische Kommunikation ist dabei der Schlüssel zum Erfolg, der oft nur durch fehlende Ressourcen oder geringes Engagement gebremst werden kann. Social Media bietet eine schnelle und kostengünstige Alternative zu anderen Kommunikationsformen, sollte jedoch nur als eine Möglichkeit, im Rahmen aller zur Verfügung stehenden Instrumente, genutzt werden und nicht zu einem Wundermittel stilisiert werden. Denn nicht jede Zielgruppe lässt sich auch tatsächlich effektiv über Social Media ansprechen. Auch die Relevanz von Social Media, als Kommunikationsinstrument im Employer Branding, in österreichischen Unternehmen ist stetig im Wachsen. Auch in den nächsten Jahren wird dieses Thema deswegen noch mehr an Bedeutung gewinnen. Insofern werden die, im Vorfeld vom Autor getroffenen, Überlegungen zur Themenwahl, dass die Nutzung von Employer Branding in österreichischen Unternehmen noch nicht ausreichend behandelt wurde und es sich um eine Thematik handelt, die noch genauer beforscht werden sollte, bestätigt.

Die, für die Erreichung der gesetzten Ziele, gewählte Methode leitfadengestützten Expertinnen- und Experteninterviews mit einer anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse, hat sich als passende Methodik bestätigt. Die allgemeine Relevanz des Themas zeigte sich auch in den Rückmeldungen der Expertinnen und Experten, welche sich schnell bereit erklärten an der Untersuchung mitzuwirken. Bei den erhobenen Ergebnissen des empirischen Teils ist zu beachten, dass sie auf den subjektiven Wahrnehmungen, Ansätzen und Erfahrungen der Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer mit dem Thema basieren und sich daher teilweise nicht in der Theorie wiederfinden. Dennoch bieten sie Einblicke in die Praxis österreichischer Unternehmen. Ihre Erfahrungen, sowohl die positiven als auch negativen, können außerdem als Empfehlungen für andere Unternehmen und Employer Branding Verantwortliche, die sich mit dem Thema auseinandersetzen wollen, verwendet werden. Allerdings ist in diesem Zusammenhang kritisch zu beurteilen, dass im Rahmen dieser Arbeit, nur ein Bruchteil der österreichischen Unternehmen und exemplarisch Vertreterinnen und Vertreter aus unterschiedlichen Branchen und unterschiedlich großen Unternehmen befragt werden konnten und demnach nicht repräsentativ für die Gesamtheit aller österreichischen Unternehmen oder einzelner Branchen gesehen werden können. Durch die unterschiedlichen Besonderheiten der befragten Unternehmen, lassen sich aber durchaus Tendenzen ableiten, die Möglichkeiten für weitere Untersuchungen bieten.

Da in dieser Arbeit nur Unternehmen befragt wurden, die bereits Social Media Kanäle in der Arbeitgeberkommunikation nutzen, bieten Unternehmen ohne Social Media Nutzung eine weitere Möglichkeit für zusätzliche Forschung in diesem Gebiet. Eine interessante Gelegenheit für tiefergehende Einblicke wäre auch durch eine Case Study anhand eines in der Nutzung bereits fortgeschrittenen österreichischen Unternehmens. Interessante Aspekte birgt auch der Vergleich zwischen österreichischen Unternehmen und ausländischen, am österreichischen Arbeitsmarkt aktiven, Unternehmen, in Bezug auf den Einsatz von Social Media als Kommunikationskanal in der Arbeitgeberpositionierung. Da oft Marketingabteilungen ihren Kolleginnen und Kollegen in der Erprobung neuer Kommunikationswege voraus sind, ist auch der Einsatz von Influencern in der Arbeitgeberkommunikation ein interessantes Feld für weitere Forschung. Eine Gegenüberstellung der von Verantwortlichen gewählten Employer Branding Kommunikationsstrategien, wie diese von bestehenden und potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen werden und welche Einflüsse sie auf diese haben, würde einen anderen Zugang zum Thema und für zusätzliche Erhebungen bieten. Einen anderen Forschungsaspekt bietet die interne Arbeitgeberkommunikation, um zu untersuchen, welche versteckten Potentiale österreichische Unternehmen in diesem Feld nutzen können. Auch eine detaillierte Untersuchung von speziellen Branchen, wie beispielsweise der Business to Business Branche, bietet sich als Teil von weiteren Forschungen an.

Alles in allem soll diese Arbeit Anstoß für weitere Forschung bieten, denn die Ergebnisse zeigen auf, dass am österreichischen Arbeitsmarkt und der Arbeitgeberkommunikation österreichischer Unternehmen noch einiges an Potential zur Steigerung und Weiterentwicklung von Social Media im Employer Branding gegeben ist. Aufgrund der Schnellebigkeit des Kommunikationssektors werden sich in den nächsten Jahren voraussichtlich viele weitere Kanäle etablieren, die von den Verantwortlichen zur Suche nach dem passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingesetzt werden können. Im gleichen Maß werden sich auch die Unternehmen weiterentwickeln müssen und ihren Umgang mit Social Media weiter ausbauen. Denn nur dadurch können die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auch zukünftig die passendsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihr Unternehmen finden.

8. Literaturverzeichnis

8.1. Printquellen

- Bauer, C. A. (2011). *User Generated Content – Urheberrechtliche Zulässigkeit nutzergenerierter Medieninhalte*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Barwise, P. & Meehan, S. (2010). The one thing you must get right when building a brand. *Harvard Business Review*. Volume 88/ Issue 12, 80-84
- Bentele, G., & Hoepfner, J. (2004). Die Bedeutung der PR für die Markenpolitik. In: M. Bruhn (Ed.), *Handbuch Markenartikel* (S. 1535-1564). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2004). Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: M. Bruhn (Ed.), *Handbuch Markenführung* (Band 1, S. 3-49). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2013). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Bruhn, M. (2014). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische und operative Umsetzung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Burmann, C., Halaszovich, T. & Hemmann, F. (2012). *Identitätsbasierte Markenführung, Grundlagen. Strategie, Umsetzung, Controlling*. Wiesbaden: Gabler.
- Dannhäuser, R. (2014). *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise*, Wiesbaden: Springer Fabler
- Ebster, C., & Stalzer, L. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. Wien: UTB.
- Esch, F.-R. & Langner, T. (2005). Branding als Grundlage zum Markenaufbau. In: F.-R., Esch (Ed.), *Moderne Markenführung* (S. 477-586). Wiesbaden: Gabler.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Gabriel, R. & Röhrs, H. P. (2017). *Social Media. Potenziale, Trends, Chancen und Risiken*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Heinze, T. (2001). *Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Herten, K. (2015). *Die Bedeutung von Social Media zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität im deutschen Gesundheitswesen: Empirische Studie zur Social Media Nutzung im Bereich Employer Branding*. Hamburg: Diplomica.
- Hettler, U. (2010). *Social Media Marketing – Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*. München: De Gruyter Oldenbourg.

- Heymann-Reder, D. (2011). *Social Media Marketing. Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen*. München: Addison-Wesley Verlag.
- Hillmann, M. (2011). *Unternehmenskommunikation kompakt – Das 1x1 für Profis*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Holzapfel, F./Holzapfel, K. (2010). *Facebook. Marketing unter Freunden*. Göttingen: Business Village.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Liebers, N. & Schramm, H. (2017): *60 Jahre Forschung zu parasozialen Interaktionen und Beziehungen. Steckbriefe von 250 Studien*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, Volume 22/ Issue 9, 755-777.
- Kneidinger, B. (2010). *Facebook und Co. Eine soziologische Analyse von Interaktionsformen in Online Social Networks*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kriegler, W. R. (2014). *Praxishandbuch Employer Branding: Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Latzel, J., Dürig, U.-M, Peters, K. & Weers, J.-P. (2015). Marke und Branding. In: G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (S. 17-52). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Meffert, H. & Burmann, C. (2002). Wandel in der Markenführung. Vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: H. Meffert, C. Burmann, H. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Mit Best Practice-Fallstudien* (S. 17-30). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2008): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C. & Koers, M. (2005). *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meinel, C. & Sack, H. (2009). *Digitale Kommunikation. Vernetzen. Multimedia. Sicherheit*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

- Mey, G. (1999). *Adoleszenz, Identität, Erzählung – Theoretische, methodische und empirische Erkundungen*. Berlin: Köster Verlag.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Münker, S. (2009). Emergenz digitaler Öffentlichkeiten: Die Sozialen Medien im Web 2.0. In: D. Michelis & T. Schildhauer (Hrsg.), *Social Media Handbuch. Theorien, Methoden, Modelle und Praxis* (45-55). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Naderer, G. (2011). Standortbestimmung aus theoretischer Perspektive. In: G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (S. 25-40). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Salmen, S. (2012). Einleitung – Die Suche von Top-Mitarbeitern im War for Talent! In: B. H. Rath & S. Salmen (Hrsg.), *Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 - So begeistern Sie für Ihre Mitmach-Unternehmen!* (S. 21-55). Göttingen: Business Village.
- Schneider, S. (2012). *Social Media - der neue Trend in der Personalbeschaffung: Aktive Personalsuche mit Facebook, Xing & Co.?*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Schlüter, K. (2013). *Mitarbeitergewinnung im Web 2.0 – was die Generation Y wirklich anspricht*. Berlin: ebuli GmbH.
- Schlüter, T. & Münz, M. (2012). *30 Minuten. Twitter Facebook Xing & Co.* Offenbach: GABAL Verlag.
- Sivertzen A., Nilsen E. R. & Olafsen A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *The Journal of Product and Brand Management*. Volume 22/ Issue 7, 473-483.
- Sonntag, J. (2014). *Employer Branding: Mit Social Media zur erfolgreichen Personalrekrutierung im Mittelstand*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Stanoevska-Slabeva, K. (2008). Web 2.0 - Grundlagen, Auswirkungen und zukünftige Trends. In: M. Meckel & K. Stanoevska-Slabeva (Hrsg.), *Web 2.0. Die nächste Generation Internet* (S. 13-38). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Stotz, W. & Wedel-Klein, A. (2013). *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Szyszka, P. (2009). Die Leistung der PR-Arbeit in der Marken- und Produktkommunikation. In *Marke und Gesellschaft* (pp. 17-52). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Von Walter, B. & Kremmel, D. (2016). *Employer Brand Management: Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Weinberg, T., Ladwig, W., & Pahrman, C. (2012). *Social-Media-Marketing: Strategien für Twitter, Facebook & Co.* Köln: O'Reilly Verlag.

Zarella, D. (2009). *The social media marketing book.* Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

8.2. Onlinequellen

Best Recruiters (2018a) Die Rankings. Abgerufen von <http://www.bestrecruiters.at/aktuelles/die-rankings/> am 05.02.2019

Best Recruiters (2018b) Die 9 erhobenen Kategorien. Abgerufen von <http://www.bestrecruiters.at/die-studie/die-kriterien/> am 05.02.2019

Arbeiterkammer Wien (2013). Facebook, WhatsApp & Co. Konsumenten-Tipps für soziale Netzwerke. Abgerufen von http://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Publikationen/BroschuereSozialeNetzwerke_2013.pdf am 14.01.2019

Artworx (2018) Social Media in Österreich. Abgerufen von <https://www.artworx.at/social-media-in-oesterreich-2017/> am 14.01.2019

Deutsche Employer Branding Akademie (2018). Mission und Grundsätze. Abgerufen von <http://www.employerbranding.org/about/mission-und-grundsaeetze/> am 17.01.2018

Duden (2018a). Social Media. Abgerufen von http://www.duden.de/rechtschreibung/Social_Media am 13.01.2019

Duden (2018b.). Marke. Abgerufen von <http://www.duden.de/rechtschreibung/Marke> am 16.01.2019

Ethoriry (2019). Social Media Prisma. Abgerufen von ethortiy.de <https://ethority.de/social-media-prisma/> am 14.01.2019

Kununu (2019a). Häufige Presseanfragen. Abgerufen von <https://www.kununu.com/at/info/fragen#1> am 14.01.2019

Kununu (2019b). Presseinformationen. Abgerufen von <https://news.kununu.com/presseinformationen> am 14.01.2019

Kununu (2019c). FAQ. Abgerufen von: <https://kununugmbh.zendesk.com/hc/de> am 14.01.2019

LinkedIn (2019). Über LinkedIn. Abgerufen von <https://about.linkedin.com/de-de> am 14.01.2019

RIS (2019). Österreichisches Markenschutzgesetz von 1970. Abgerufen von <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10002180> am 16.01.2019

Socialbakers (2019). Facebook statistics directory. 2019. Abgerufen von <https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/> am 14.01.2019

- Statista (2019). Ranking der größten sozialen Netzwerke und Messenger nach der Anzahl der monatlich aktiven Nutzer. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/> am 14.01.2019
- YouTube (2018). YouTube-Presseinhalte. Abgerufen von <https://www.youtube.com/intl/de/yt/about/press/> am 18.01.2019
- XING (2019a). Das Unternehmen XING. Abgerufen von <https://corporate.xing.com/de/unternehmen/> am 14.01.2019
- XING (2019b). Daten und Fakten. Abgerufen von <https://corporate.xing.com/de/unternehmen/daten-und-fakten/> am 14.01.2019
- Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., Laumer, S. (2018). Themenspecial 2018 – Employer Branding. Abgerufen von https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2018_3_Employer_Branding_Digital_20180222_ff_a.pdf am 14.02.2019

9. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Social Media Prisma.....	12
Abbildung 2: Funktionen der Marke.....	23
Abbildung 3: Identitätsbasierte Markenführung.....	24
Abbildung 4: Funktionen und Wirkungsbereiche der Arbeitgebermarke.....	26
Abbildung 5: Ebenen der Arbeitgeber Markenbildung.....	30
Abbildung 6: Integrierte Kommunikation und Markenkommunikation.....	33
Abbildung 7: Karriereseite als Bestandteil im Employer Branding.....	39
Tabelle 1: Beispiele für Arten von Marken.....	22
Tabelle 2: Interne Kommunikationsformen.....	35
Tabelle 3: Externe Kommunikationsmittel.....	36
Tabelle 4: Expertinnen und Experten.....	46

10. Abkürzungsverzeichnis

AG.....	Arbeitgeber
Anm.....	Anmerkung
B2B.....	Business to Business
B2C.....	Business to Consumer
EB.....	Employer Branding
EVP.....	Employer Value Proposition
HR.....	Human Resources
KPI's.....	Key Performance Indicators
UEP.....	Unique Employment Proposition
USP.....	Unique Selling Proposition
vgl.....	vergleiche
WWW.....	World Wide Web
z.B.....	zum Beispiel

11. Anhang

11.1. Interviewleitfaden

Interviewleitfaden für Expertinnen- und Experten über den Einsatz von Social Media im Employer Branding österreichischer Unternehmen.

Vielen Dank, dass Sie sich heute für mich Zeit nehmen. Das Thema des heutigen Interviews ist „Der Einsatz von Social Media im Employer Branding“. Sind Sie damit einverstanden, dass ich das Gespräch aufzeichne?

1. Zuerst würde ich Sie um eine kurze Vorstellung Ihrer Person und eine Beschreibung Ihrer derzeitigen Position und Ihres Aufgabenfeldes im Unternehmen bitten.
2. Welche Herausforderungen sehen Sie in der heutigen Zeit in der internen und externen Kommunikation mit bestehenden und potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
3. Setzen Sie in Ihrem Unternehmen auf Employer Branding?
 - a. Was verstehen Sie in Ihrem Unternehmen unter Employer Branding
 - b. Seit wann beschäftigen Sie sich als Unternehmen damit?
 - c. Welchen Stellenwert hat es innerhalb der Organisation?
 - d. Gibt es eine klar definierte Employer Branding Strategie?
4. Welche Werte stehen hinter Ihrer Unternehmensmarke und welche hinter Ihrer Arbeitgebermarke und welche Abweichungen gibt es?
5. Wie sieht der Kommunikationsmix zur Präsentation als attraktiver Arbeitgeber in Ihrer Abteilung aus?
 - a. Welche Schwerpunkte in der Medienauswahl gibt es? Wie wählen Sie diese aus?
 - b. Gibt es Unterschiede in der Wahl des Mediums je nach Zielgruppe?
 - c. Wie würden Sie Social Media definieren?
 - d. Wie sind Social Media im Kommunikationsmix gewichtet?
 - e. Seit wann nutzen Sie Social Media im Kontext Employer Branding?
6. Welche Angebote von Social Media Plattformen verwenden Sie momentan im Rahmen der Arbeitgeberkommunikation?
 - a. Wozu verwenden Sie die jeweiligen Plattformen? Zur Imagezwecken oder zum Austausch mit den Zielgruppen?
 - b. Setzen Sie bei der Nutzung der genannten Plattformen auf kostenlose oder kostenpflichtige Angebote? Bitte begründen Sie Ihre Antwort.
 - c. Planen Sie weitere Angebote und Plattformen in den Kommunikationsprozess aufzunehmen?

7. Was waren für Sie die wichtigsten Gründe für den Einsatz von Social Media?
8. Mit welchen Schwierigkeiten haben Sie sich bei Verwendung/Einführung von Social Media in Ihrer Abteilung konfrontiert gesehen?
 - a. Gab es Schwierigkeiten in der Zuständigkeits-Definition mit anderen Abteilungen?
 - b. Wie sieht die Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung in diesem Kontext aus?
 - c. Welcher Budgettopf wird dafür herangezogen? Human Resources oder Marketing?
9. Gibt es eine eigene Mitarbeiterin/einen eigenen Mitarbeiter zur Betreuung der Social Media Kanäle oder wird die Betreuung von einer externen Agentur übernommen?
 - a. Wie oft veröffentlichen Sie im Schnitt Beiträge auf den einzelnen Plattformen?
 - b. Welche Arten von Beiträgen veröffentlichen Sie auf den einzelnen Kanälen?
 - c. Gibt es Unterschiede in der Art der Beiträge je nach Kanal?
10. Wie viele Prozent Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen die Social Networks XING und LinkedIn und haben sich mit Ihrem Unternehmensprofil verlinkt?
11. Haben Sie eigene Richtlinien für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Nutzung von Social Media?
12. Wurden Ziele/Messkriterien/KPIs für den Einsatz von Social Media in Ihrer Abteilung festgelegt?
 - a. Bitte beschreiben Sie diese näher.
 - b. Wenn keine: Aus welchen Gründen wurde auf die Zielsetzung und Verwendung von Messkriterien/KPIs verzichtet?
 - c. Haben sich die Zielsetzungen/Messkriterien/KPIs seit der Etablierung von Social Media verändert? Nennen Sie bitte Gründe für die Veränderung.
13. Was sind, Ihrer Meinung nach, die wichtigsten Punkte, die Unternehmen bei der Positionierung als Arbeitgeber im Zusammenhang mit der Nutzung von Social Media beachten sollten?
14. Welche Chancen und Risiken sehen Sie für das Employer Branding durch die Nutzung von Social Media?
15. Wie schätzen Sie die Potentialausschöpfung von Social Media im Employer Branding in österreichischen Unternehmen generell ein?
16. Was sind für Sie Argumente für und gegen die Nutzung von Social Media?
17. Gibt es noch andere Aspekte dieses Themas, die Sie gerne ansprechen würden?

Ich danke Ihnen vielmals für Ihre Zeit und das informative Gespräch, wenn Sie Interesse haben, lasse ich Ihnen die Ergebnisse meiner Arbeit gerne zukommen.

11.2. Transkripte

Unternehmen A | Elektro/Elektronik | 19.02.2019

1 I: Dann würde ich Sie zuerst gleich bitten, ob Sie sich vielleicht kurz vorstellen könnten
2 und beschreiben könnten, wie Sie Ihre derzeitige Position und Ihr Aufgabenfeld innerhalb
3 des Unternehmens beschreiben würden?
4

5 A: Mhm, ja dann fang I mal an. Also grundsätzlich meine Stellentitel ist Employer
6 Branding Experte (..) diese Position ist bei uns seit ungefähr einem Jahr im Marketing an-
7 gesiedelt, war bisher im Personalwesen und seit einem Jahr im Marketing (.) ja, die Themen
8 mit denen ich mich in der Position beschäftige sind einerseits wirklich das Employer Bran-
9 dig auf Strategischer Seite (.) andererseits gehörte da aber auch dazu so Human Resources
10 Marketing Maßnahmen, also die ganzen operativen Dinge, wie Karrieremessen und so wei-
11 ter.
12

13 I: Mhm, dann würde ich gleich als nächstes dann schon direkt in die Materie einsteigen und
14 (..) zu fragen, welche Herausforderungen würden Sie denn in der heutigen Zeit in der in-
15 ternen und externen Kommunikation mit bestehenden und potentiellen Mitarbeiterinnen
16 und Mitarbeitern (.) sehen?
17

18 A: Hmm, also ganz grundsätzlich (..) hmm, also ich glaub einerseits mal klar der Fachkräf-
19 temangel grundsätzlich ich glaub, dass wird Ihnen eh jeder sagen in den Gesprächen
20 (*schmunzelt*) wahrscheinlich (..) andererseits die wirklich äh, wie soll ich sagen. Die Viel-
21 zahl an Anspruchsgruppen, die wir haben, auch im Employer Branding, also wir sprechen
22 da ja wirklich vom Lehrling bis hin zu Top Managern (.) alles an (.) und das sind natürlich
23 auch ganz verschiedene Zielgruppen, also ich glaub die Zielgruppen-gerechte Ansprache
24 ist da a großes Thema.
25

26 I: Damit wir vielleicht auch die Begrifflichkeit ein bisschen genauer definieren können, wie
27 würden Sie denn in Ihrem Unternehmen oder was würden Sie in Ihrem Unternehmen unter
28 Employer Branding verstehen?
29

30 A: Hm, Arbeitgebermarketing auf Deutsch. Also wirklich alles genau, was mit Kommuni-
31 kation und auch Imagebildung am Arbeitgebermarkt zu tun hat.
32

33 I: Und haben Sie da eine klare Strategie erarbeitet?
34

35 A: Also wir haben eine ja (.) eine Strategie erarbeitet, die war in sehr enger Abstimmung
36 mit dem Recruiting Team. Also es war wirklich sehr Recruiting (.) wie soll ich sagen (.)

37 getrieben. Ja (.) und da hat man sich natürlich angeschaut welche Leute brauchen wir, wel-
38 che Leute möchten wir ansprechen, also externer Markt, und welche Leute haben wir na-
39 türlich auch intern (.), die wir abholen müssen.

40

41 I: Jetzt würde ich da noch eine Frage dazu stellen (.) wies denn, Sie haben ja eine Unter-
42 nehmenmarke (.) in der Sie verschiedene Werte definiert haben und vermutlich dann in
43 Ihrer Arbeitgebermarke haben Sie ja auch (.) Werte definiert (..) Da würde mich interessie-
44 ren welche Abweichungen es denn da, oder ob es Abweichungen gibt und welche das dann
45 sind (.) im groben.

46

47 A: Ja, also das ist grundsätzlich bei uns ein bisschen schwieriger, da wir ja quasi ein Kon-
48 zern sind mit verschiedenen Marken drunter also verschiedenen Tochtermarken. (.) Es ist
49 so die ganzen Einzelmarken, also quasi die Produktmarken, (..) haben (.) gewisse (.) wie
50 soll ich sagen (.) Wertedefinition und so weiter und (.) und für die Unternehmensgruppe an
51 sich gibt es eben a Vision und Werte ähm und an die hat man sich eigentlich beim Employer
52 Branding relativ stark gehalten, weil die Gruppe auch als Employer Brand fungiert.

53

54 I: Sehr gut (.) wunderbar. Dann würde ich gleich als nächstes schon in den Bereich Kom-
55 munikation (.) der Employer Branding Strategie umwechseln (.) Fragen wie schaut bei
56 Ihnen denn der Kommunikationsmix in Ihrer Abteilung, in dem Fall der Marketingabtei-
57 lung aus, um Sie als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren?

58

59 A: Also wir haben einerseits natürlich alles was sich online abspielt, das ist schon so ein
60 eigenes Jobboard, das sind Soziale Medien wie LinkedIn und XING vor allem. Sind auch
61 andere Recruiting Plattformen wie Monster.at, Karriere.at, da gibt es ja auch immer wieder
62 Möglichkeiten, das Employer Brand zu platzieren. (.) Was wir aber nur sehr rudimentär
63 behandeln sind die ganzen Print Medien, also wirklich (..) wie soll ich sagen, Print-Anzei-
64 gen im Standard oder wie auch immer, machen wir eigentlich kaum mehr. (..) Und dann
65 haben wir natürlich noch so (.) ich fass es mal unter Events zusammen, also angefangen
66 von Sponsorings, lokal vor allem, über irgendwelche Hochschulmessen, Hackathons, (..) ja,
67 und so weiter (..) genau. Das sind so die drei großen Blöcke.

68

69 I: Ok, haben Sie da spezielle Schwerpunkte zum Beispiel gesetzt in der Auswahl der un-
70 terschiedlichen Medien?

71

72 A: (..) Mhmm, nicht wirklich, also was wir einerseits schauen ist bei den Events, dass es
73 relativ lokal ist (..) wir haben natürlich als Thema als westösterreichisches Unternehmen
74 auf irgendwelche Events in Wien zu stiefeln, macht in den wenigsten Fällen Sinn, weil wir
75 die Leute einfach niemals zu uns bekommen werden. (.) Genau, also es ist eigentlich sehr
76 lokal getrieben, kann man sagen.

77

78 I: Haben Sie da vielleicht Erfahrung, dass es Unterschiede in der Wahl des Kommunikati-
79 onsmittels (..) Zielgruppe-betreffend Unterschiede gibt?

80

81 A: Ja auf jeden Fall, klar. Also, wenn man irgendwelche Young Professionals oder Gradu-
82 ates ansieht, sieht es natürlich ganz anders aus, wie (...) für (..) ganz banal gesagt irgend-
83 welche Fachkräfte in der Produktion.
84
85 I: Wunderbar. Meine nächste Frage wäre dann, wie würden Sie als Expertin Social Media
86 definieren?
87
88 A: Mhm, also wir zählen zu Social Media eigentlich alle Sozialen Netzwerke. Klassischer-
89 weise die Großen, also Facebook, LinkedIn, XING. (.) Zählen da aber auch die ganze
90 Kununu und Glassdoor-Kiste dazu.
91
92 I: (..) Wie würden Sie Social Media im Kommunikationsmix gewichten?
93
94 A: Im Bereich Recruiting sehr stark, also ich würde sagen, so zur Hälfte schon fast. (..)
95
96 I: Und seit wann setzten Sie da auf Social Media?
97
98 A: Ich würde sagen seit ungefähr fünf Jahren und verstärkt seit ungefähr zwei Jahren.
99
100 I: Welche Angebote von Social Media Plattformen verwenden Sie momentan im Rahmen
101 einer Arbeitgeberkommunikation, also welche Plattformen und die dazugehörigen Ange-
102 bote?
103
104 A: Da beginnen vielleicht bei LinkedIn am Besten. (.) Dort gibt es ja dieses Employer
105 Branding Profil, das auch kostenpflichtig ist. Das nutzen wir. (...) Ja, Employer Branding
106 technisch wars das für LinkedIn eigentlich. Dann bei XING genau des selbe, also da gibt
107 es auch ein Employer Branding Profil, kostenpflichtig. Das nutzen wir auch. Wir nutzen
108 eine Facebookpage (..) Allerdings auch relativ rudimentär, also ohne finanziellen Aufwand
109 oder ähnliches.
110
111 I: Wenn ich da kurz nachfragen darf, ist das eine eigene Facebook-Seite nur für (...) die
112 Präsentation des Arbeitgebers oder ist das der generelle Unternehmensauftritt?
113
114 A: Mhmm, ne, das ist schon eher auf das Arbeitgebermarketing konzentriert, das heißt auch
115 entsprechend so und zeigt quasi so die Einblicke.
116
117 I: Waren das jetzt schon die Plattformen oder möchten Sie da noch etwas ergänzen?
118
119 A: Das wars eigentlich schon. (.) Glassdoor, wenn man des dazu zählen will, ham ma noch.
120 (..) Nutzen wir aber eigentlich auch nur relativ passiv, also in dem Sinne, dass wir beobach-
121 ten, was passiert und intervenieren, sollte jetzt irgendwas (.) sein.
122
123 I: Ok. Kununu nehme ich an nehmen Sie, nutzen Sie auch im Rahmen des XING-Empl-
124 oyer-Branding-Profiles?
125

126 A: Genau. Das gehört zu XING dazu.
127
128 I: Dann meine nächste Frage, verwenden Sie die jeweiligen Plattformen unterschiedlich?
129 Also, dass Sie die eine zum Beispiel nur zu Imagezwecken nutzen und andere mehr zum
130 direkten Austausch mit Zielgruppen, oder (..) zieht sich das Ihrer Meinung durch alle
131 durch?
132
133 A: Ich würde sagen, eigentlich ist alles was ich nutze zu Imagezwecken eher. Bei LinkedIn
134 haben wir eben die zusätzliche Komponente vom Recruiting dazu. (..) Und wir unterschei-
135 den in den Kanälen eigentlich nur nach Zielgruppen, also LinkedIn ist professioneller, (..)
136 also sind eher Seniors angesprochen und Facebook ist eher Junior Zielgruppe und auch so
137 die Produktionszielgruppe, also so die Leute, die bei uns in der Produktion arbeiten.
138
139 I: Jetzt haben Sie ja gemeint, dass Sie bei LinkedIn und bei XING auf die kostenpflichtigen
140 Produkte setzen. (.) Haben Sie da vielleicht dafür eine kurze Begründung, weshalb sie eher
141 die kostenpflichtigen den kostenlosen vorziehen?
142
143 A: Also, bei LinkedIn wärs einerseits, da man natürlich (..) erweiterte Funktionen hat, das
144 Unternehmen zu präsentieren. Also da gibts ja diese Live-Seite, oder wie sie heißt, (..) ge-
145 nau, das ist eigentlich so der Hauptgrund, wieso wir LinkedIn machen, und bei XING haben
146 wirs eigentlich gemacht, damit wir die Auswertungen aus Kununu bekommen. (..) werden
147 wir aber wahrscheinlich nicht mehr weiterhin machen, weil wir da einfach den Benefit
148 nicht so stark sehen.
149
150 I: Haben Sie dann auch in Zukunft vor weitere Angebote bzw. Plattformen in Ihre Kom-
151 munikation aufzunehmen?
152
153 A: Also, konkrete Pläne gibt es momentan noch nicht, nein. Wir schauen uns des aber stän-
154 dig an und laufend und schauen was Sinn macht und was nicht. Wir hatten jetzt zum Bei-
155 spiel dieses Jahr erst mal Snapchat versucht für die Lehrlinge, des war aber nur so ein Test,
156 Das werden wir uns nächstes Jahr wieder anschauen, ob des nochmal Sinn macht oder
157 nicht, aber konkrete Pläne gibt es noch nicht. Nein.
158
159 I: Als Sie Soziale Medien, oder Social Media, eingeführt haben, was waren denn da oder
160 was sind denn die wichtigsten Gründe für den Einsatz von Social Media bei Ihnen im Un-
161 ternehmen?
162
163 A: Mhm, also damals, als wir es eingeführt hat, (.) wars wahrscheinlich einfach damit, weils
164 halt jeder machte. Muss man ganz klar sagen. Also, vor keine Ahnung (.) fünf, sechs, sieben
165 Jahren, (..) war das halt einfach so ein Trend, den man halt mitgemacht hat. (.) Inzwischen,
166 würde ich sagen, es bietet a Plattform ähm, mögliche Einblicke auch zu geben, die wir so
167 auf der Homepage nicht geben können (.) momentan. Und das ist schon so ein Hauptgrund.
168
169 I: Mit welchen Schwierigkeiten sehen Sie sich konfrontiert, bei der Verwendung von Social
170 Media in (..) also jetzt in Ihrer (.) also Sie haben ja jetzt gemeint, Sie sind eigentlich in der

171 Marketingabteilung angesiedelt? Gibt es da irgendwelche Schwierigkeiten oder gab oder
172 (.) solche Zuständigkeitsthemen bei der Definition wer denn (..) also ob jetzt Human Re-
173 sources oder Marketing für diese Agenden zuständig ist?

174

175 A: Ja klar, also des gibts glaub immer in der Position, weil es wirklich so a klassische
176 Querschnitts-Funktion ist. (.) Schwierigkeiten, wie Sie ja eh schon gesagt haben, sind also
177 ja wirklich so Zuständigkeitsthemen oder auch wer setzt die Agenda, wer bringt die The-
178 men ein. Inhaltlich (.) des ist wahrscheinlich so ziemlich des Hauptthema in dem Bereich.

179

180 I: Wie würden Sie sagen schaut Ihre Zusammenarbeit mit der Human Resources Abteilung
181 aus? Wie haben Sie sich da, einigen können?

182

183 A: Ahm (..) also, momentan ist es ja so, dass ich eigentlich aus Human Resources gekom-
184 men bin und (..) persönlich auch die Kontakte habe und es dadurch dann einfach funktio-
185 niert. Einfach (.) rein historisch bedingt, so zu sagen. Ahm, wie des jetzt so kommt, also
186 wie wir des am Besten aufsetzen könnte, oder wirklich da einen Prozess einführen könnte,
187 der klappt (.) sind wir selbst noch nicht so ganz (..) also, ja (..) des ist wahrscheinlich so die
188 Hundert-Punkte-Frage, (.) wie man des hinbekommt.

189

190 I: Ja das kann ich mir vorstellen, dass sich das nicht so einfach gestaltet. Eine letzte Frage
191 dazu: Wie ist das bei Ihnen budgetär vereinbart, also welcher Budget-Topf wird da eher
192 herangezogen. Eher der von Human Resources oder eher der von Marketing?

193

194 A: Hundert Prozent Human Resources.

195

196 I: Die nächste Frage wäre, ob es eine eigene Mitarbeiterin oder (..) zur Betreuung der Social
197 Media Kanäle gibt, oder ob die tatsächlich operative Betreuung von einer externen Agentur
198 übernommen wird?

199

200 A: Ne, also in dem Bereich (.), im Bereich Employer Branding, macht das wirklich nur ich.

201

202 I: Wie oft veröffentlichen Sie da so im Schnitt Beiträge auf den einzelnen Plattformen?

203

204 A: Also das Ziel wäre LinkedIn und Facebook jeden zweiten Tag. (.) Schaffen wir aber
205 tatsächlich nicht, weil uns der Content fehlt. (.) So ehrlich muss ma sein, genau. Und auf
206 XING ist es eben dadurch, dass wir es relativ passiv nutzen, (.) nur sehr sporadisch.

207

208 I: Welche Arten von Beiträgen veröffentlichen Sie da, also sind das eher mehr Textbeiträge
209 oder eher mehr Bildmaterial oder Videomaterial?

210

211 A: Also das ist also würd ich sagen fast zu achtzig Prozent (.) Bild oder Link/Bild, also eine
212 Seiten-Verlinkung, genau (.) mit Bild.

213

214 I: Ok, die Weiterverlinkung ist dann meistens vermutlich zu (...) einem Blog oder Ähnli-
215 chem (.) oder?

216
217 A: Genau, ja. Also ist (.) entweder zu Blogs oder zu unseren Websites.
218
219 I: Und verwenden Sie da dieselben Beiträge für die unterschiedlichen Kanäle also (.) jetzt
220 in dem Fall LinkedIn und Facebook?
221
222 A: Ahm, ne gar nicht. Also, auf LinkedIn sind wir sehr (.) wie soll ich sagen (..) wie nennen
223 wirs, also wir posten viel über große Projekte, die wir machen, neue Technologien, die wir
224 haben, also wirklich sehr fachlich auch teilweise. Und bei Facebook sind wir eigentlich
225 null fachlich unterwegs sondern wirklich nur (.) wie soll ich sagen, People-bezogen. Also
226 da posten wir irgendwie (..) jetzt ganz (.) banal gesagt Fotos von der Weihnachtsfeier. Oder
227 sowas (.) Genau, als Beispiel.
228
229 I: Wunderbar. Haben Sie so nach einer groben Schätzung, wie viele Ihrer Mitarbeiterinnen
230 und Mitarbeiter (.) nutzen die Social Networks XING und LinkedIn und haben sich mit
231 Ihrem Unternehmensprofil denn vernetzt?
232
233 A: Das kann ich sagen, also wir haben ungefähr 6.000 Mitarbeiter (.) und davon haben sich,
234 ich glaube, knapp 1.700 (.) auf LinkedIn vernetzt (.) und (..) jap (.) genau. Und bei Face-
235 book können wir es nicht sagen, weil da wird es eben nicht angegeben, ja.
236
237 I: Haben Sie da eigene Social Media Richtlinien erarbeitet, die für die Mitarbeiterinnen und
238 Mitarbeiter im Umgang mit den Social Media, oder auf Social Networks (.)?
239
240 A: Ja, also wir haben so gruppenweite Guidelines, das sind einfach so zehn Punkte, aber
241 relativ generell gehalten, wie man sich in (..) verhalten soll. (..) Also (.) keine Ahnung (..),
242 dass man (...) mhm (..) so ganz banal, keine kritischen Diskussionen anfangen soll, dass
243 man keine Geheimnisse ausplaudern soll, (..) so.
244
245 I: Zurück zu Ihrer Strategie oder bzw. zum Einsatz von Social Media für das Employer
246 Branding. (.) Haben Sie da Ziele oder Messkriterien oder konkrete KPIs festgelegt (.) für
247 den Einsatz von Social Media in der Arbeitgeberkommunikation?
248
249 A: Ne, in diesem Bereich nicht, (.) nein, noch nicht (..)
250
251 I: Ok. Haben Sie, also aus welchen Gründen haben Sie da auf die Zielsetzung (..) oder auf
252 die verschiedensten Messkriterien (..) aus welchen Gründen haben Sie darauf verzichtet?
253
254 A: Wahrscheinlich einfach auch historisch gewachsen, weils nie gemacht wurde (.) in der
255 Vergangenheit, (..) aber es soll wohl in der Zukunft gemacht werden. Da sind wir schon
256 sehr stark dahinter, auch das wirklich quasi nochmal von Null aufzuziehen und zu hinter-
257 fragen und ähm damit natürlich auch die Ziele zu setzen.
258

259 I: Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Punkte, die ein Unternehmen bei der Posi-
260 tionierung als Arbeitgeber im Zusammenhang mit der Nutzung von Social Media beachten
261 sollten?

262

263 A: Ich glaube einerseits vor allem authentisch zu sein, also wir sehen auch bei Konkurren-
264 ten wieder das die das sehr Image und sehr highpolished Posts gemacht werden. Das und
265 dann wahrscheinlich auch, dass es wirklich mit dem zusammensteht, was wirklich auch
266 intern gelebt wird. Also so externe Sicht und interne Sicht. Ich glaub das sind so die zwei
267 wichtigsten Punkte, ja.

268

269 I: Und welche Chancen und Risiken sehen Sie bei, im Employer Branding bei der Nutzung
270 von Sozialen Medien?

271

272 A: Chancen auf jeden Fall natürlich, dass man sehr zielgerichtet auch die Zielgruppen er-
273 reichen kann. (..) Dass man (.) wahrscheinlich auch Leute erreichen kann, die man sonst
274 mit den traditionellen Medien nicht erreichen würde. Dass man auch sehr einfach ein ge-
275 wisses Image aufbauen kann. (..) Ja (.) und Risiken (..). Naja, klar. So Dinge, dass halt
276 irgendwie ein Shitstorm (..) passiert ist, hat man immer. Also von dem her (.), genau, ja.

277

278 I: Wie würden Sie aus Ihrer Position jetzt die Potentialausschöpfung von Social Media im
279 Employer Branding in österreichischen Unternehmen (..) einschätzen?

280

281 A: Ich glaub sogar, dass es gar nicht so schlecht ist jetzt im Österreich-Vergleich. (..) Ja,
282 ich denk schon, dass (...) schwierig zu sagen.

283

284 I: Also nicht jetzt in Ihrem Unternehmen speziell, sondern generell eher auf den österrei-
285 chischen (..) Markt gesehen.

286

287 A: Mhm, ja (.) Also ich denk, dass da viele schon wirklich sehr weit vorne dabei sind (.)
288 und des sehr gut ausschaut.

289

290 I: Wenn Sie sich jetzt so (...) in ein Gespräch mit einer Kollegin oder einem Kollegen ver-
291 setzen würden, was wären für Sie Argumente für und gegen die Nutzung von Social Media
292 in dem Bereich?

293

294 A: (..) Also eh, wie ich vorher schon gesagt hab, oder dass man natürlich sehr einfach ein
295 Image aufbauen kann, Leute erreichen kann, die man sonst nicht erreicht. (.) Dagegen
296 spricht sicher, dass es (..) hoher zeitlicher Aufwand ist und natürlich auch ein finanzieller
297 Aufwand, den man nicht unterschätzen darf. (...) Ja (.)

298

299 I: Ok, dann wären wir eigentlich auch schon relativ am Ende des Interviews angelangt. (..)
300 Gibt es vielleicht von Ihnen noch andere Aspekte zu diesem Thema, die Sie gerne anspre-
301 chen würden, die von mir noch nicht (..) erfragt wurden (..) Oder etwas, das Sie zu vorhe-
302 rigen Punkten noch ergänzen möchten?

303

304 A: Ne, soweit eigentlich alles klar. Sie haben jetzt gesagt, Sie schreiben eher in dem Bereich
305 Social Media, oder? Also, Sie nehmen sich den Aspekt raus, ja (.) Alles klar. (.) Nö, soweit
306 a mal nicht. Also wie gesagt (...) ja. Ham ma sonst eh alles angesprochen, was ma so machen.
307 Ja, vielleicht (.) Wenn Sie mich in einem Jahr nochmal fragen, bzgl. dann wird es anders
308 aussehen. Das weiß man nie, aber des ist immer so der Status-Quo.
309

310 I: Klar, nein, das (..) Es geht ja auch nur darum ein bisschen den Verlauf bisher kennen zu
311 lernen und den Status-Quo und eventuell auch schon, wenn etwas noch nicht festgelegt ist,
312 dass man es vielleicht in, für die Zukunft plant, oder so (..) das kennen zu lernen.
313

314 A: Ja, genau, also ich glaub was so der Grundtenor, was ich für unser Unternehmen spre-
315 chen kann, ist, dass Social Media historisch gewachsen ist (.) und man des halt mal ange-
316 fangen hat, weil es halt wirklich jeder macht, ohne jetzt sich wirklich a Ziel und a klare
317 Strategie zu überlegen. (.) Und wenn wir jetzt in die Zukunft blicken, dass das genau die
318 Challenge sein wird. Das strategisch mal anzugehen, Ziele zu setzen, zu verfolgen und zu
319 kontrollieren. (..) Das ist so die Zusammenfassung von unserem Social Media Thema im
320 Bereich Employer Branding.
321

322 I: Sehr schön! Dann würde ich sagen vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit erstmal und für
323 das sehr informative Gespräch. Wenn Sie möchten kann ich Ihnen, ich hab es in der Mail
324 auch schon anklingen lassen, kann ich Ihnen meine Arbeit natürlich zukommen lassen.
325

Unternehmen B | Energie & Umwelt | 20.02.2019

1 I: Dann würde ich Sie kurz bitten, sich gleich zu Beginn kurz vorzustellen, ein bisschen
2 Ihre Person und Ihre Tätigkeit, bzw. Ihre Position und Ihr Aufgabenfeld im Unternehmen
3 zu beschreiben.

4
5 B: Ich bin seit zehn, also eigentlich heuer werden es zehn Jahre, im Unternehmen. Immer
6 schon im Personalbereich gewesen, hab auch Human Resources Management studiert und
7 vorher Soziologie an der Universität und, wie gesagt, immer schon im Personalbereich hier
8 da gewesen, durch die verschiedenen Station von der Human Resources Strategie zum Re-
9 cruiting, da schon mit Employer Branding in Kontakt gekommen, in dem Sinn und dann
10 war die vorletzte Station, die längere, als Human Resources Business Partner, so für die
11 Fachbereiche die erste Ansprechperson in jeglichen Human Resources Themen und seit
12 einem, also bissl über einem Jahr, (...) dann im Employer Branding, also für den Aufbau
13 des Employer Branding des Unternehmens zuständig. (.) Genau. Und von den Aufgaben
14 her, fällt dann eben Social Medien hinein, aber da eher sozusagen der Fokus auf den Kar-
15 riereportalen, das heißt LinkedIn und XING, ist es vorwiegend. Aber natürlich auch in Ab-
16 stimmung mit der Kommunikation hinsichtlich der anderen Medien, wie Facebook oder
17 Instagram, und dann halt alles was nach extern geht, so Kooperationen, wie Universitäten,
18 Fachhochschulen, anderen Firmen, wie auch immer, bzw. die kommunikative Begleitung
19 auch von internen Maßnahmen nach außen. Oder Projekten, etc. (.)

20
21 I: Welche Herausforderungen sehen Sie denn in der heutigen Zeit in der internen und ex-
22 ternen Kommunikation mit sowohl mit bestehenden, als auch mit potentiellen Mitarbeite-
23 rinnen und Mitarbeitern? So ganz generell gesehen?

24
25 B: Die Herausforderungen, waren das? Naja, es ist halt immer so, dass man (.), wie soll
26 ich sagen (...) Eigentlich ist es ja in dem Sinn Werbung und ist immer schwierig, weil man
27 möchte ja, dass (.) was gutes verkaufen in dem Sinn, nur es darf halt nicht von der Realität
28 zu weit abweichen. Und das ist halt die Herausforderung. Und ich glaub, das machen man-
29 che Firmen (.) eher so, dass es zu weit abweicht und dann halt andere, (.) ja, etwas anders
30 dargestellt wird, als es dann ist und dann sind die Leute dann eher frustriert. Also, es schlägt
31 sich dann halt langfristig natürlich ins Gegenteil und hat halt keine Nachhaltigkeit in dem
32 Sinn, das heißt da halt die Realität gut zu vermitteln, aber natürlich da auch zu schauen,
33 dass man die halt sehr positiv - sich als sehr positiv vermittelt und gut nach außen präsen-
34 tiert. Und das ist, glaube ich so die große Herausforderung. (.) Das heißt Employer
35 Branding alleine, (.) als Stand-Alone-Lösung in dem Sinn ist es ja nicht, weil man kann in
36 dem Sinn keine Dinge erfinden, die man nach außen transportiert, sondern es muss halt in
37 der Organisation auch viel getan werden, damit man diese gut kommunizieren kann und
38 dann halt zielgruppenspezifisch verbreiten kann. Und das ist halt die Herausforderung, das
39 viele Organisationen, die noch nicht so gewachsen sind oder halt eben intern noch ihre
40 Troubles haben, etc., und dann vielleicht ein falsches Bild nach außen projizieren, was na-
41 türlich dann auch gleichzeitig, wenn sowas passiert, die internen, also die Mitarbeiter in
42 dem Sinn, dann - also dann auch wieder ins Negative dann umschlägt natürlich und da dann
43 - man sich dann in einer Art Teufelskreis bewegt, weil die Firma dann erst nicht ernst ge-
44 nommen wird, wenn sie lesen, was da für Botschaften nach draußen gehen, die so nicht

45 stimmen. (..) Da ist man dann ein bisschen in einem Teufelskreis gefangen und das ist,
46 glaube ich, das allerschlimmste dann.

47

48 I: Sie haben jetzt gesagt, dass Sie in dem Unternehmen auf Employer Branding setzen.
49 Vielleicht können wir da den Begriff kurz ein bisschen abstecken. Was verstehen Sie, oder
50 Sie im Unternehmen, unter Employer Branding?

51

52 B: Also, alles was sozusagen in die Arbeitgebermarke einzahlt. Alle strategischen, aber
53 auch operativen Dinge, die da einzahlen und es ist halt wirklich ein sehr, sehr breiter Be-
54 griff. Also wir fassen das auch recht breit. Man hat halt viele Kontaktpunkte, sozusagen, ja
55 nicht nur (..) Also wenn man jetzt ein Stelleninserat ausschreibt oder ein Recruitingprozess,
56 wo ja auch schon der Kontakt beginnt, bis hin zu einer Messe, oder wie auch immer, (..)
57 oder dann Kooperation oder Workshop mit einer Universität, oder Fachhochschule, son-
58 dern es beginnt ja dann teilweise ja auch mit den Produkten, also mit den Kunden. Da hat
59 man - das ist sozusagen die klassische Werbung oder klassisches Marketing und Employer
60 Branding so in einem, weil das ja immer irgendwo mitschwingt. Habe ich ein gutes Gefühl
61 zum Produkt, habe ich ein gutes Gefühl zur Firma, reflektiert das dann natürlich auch auf
62 die Firma als Arbeitgeber und nicht (..) ähm (..) dort, wo ich halt meine Produkte in dem
63 Sinne oder Dienstleistungen beziehe. Also das ist wirklich ein sehr (..) Wir fassen das ei-
64 gentlich immer sehr, sehr weit und sehr, sehr breit.

65

66 I: Seit wann beschäftigen Sie sich als Unternehmen mit Employer Branding?

67

68 B: Eigentlich schon recht lange, aber halt jetzt nicht so intensiv. (...)

69

70 I: Also was ist da der ungefähre zeitliche Rahmen?

71

72 B: Sehr sehr lange schwingt es schon wie gesagt immer mit, schon allein, dass wir recht
73 viel Werbung machen mit den Dienstleistungen und Produkten etc, das schwingt natürlich
74 halt immerschon immer mit, da werden halt dann die Portale, so wie Kununu und so weiter.
75 Das gab es auch schon sehr lang, das man gesagt hat, da setzt man darauf. Und Messeauf-
76 tritte, das gibt es auch schon wirklich sehr lange, aber das war auch eher - ja da sind wir
77 dabei und so weiter, aber nicht wirklich strategisch eingebettet oder so, wo man es in ein
78 Gesamtkonzept, (..) das gibt es halt, also so richtig, jetzt wirklich erst seit ich das mache.
79 Also seit ein bisschen über einem Jahr.

80

81 I: Wie würden Sie selbst sagen, (..) also welchen Stellenwert hat Employer Branding im
82 Unternehmen? Sind die schon vorher kurz darein gegangen?

83

84 B: Also einen sehr, sehr hohen, weil es auch wirklich in der Strategie (..) zum Einen, aber
85 auch in Zielen verankert ist. Also wir haben bereichsübergreifende Ziele, die werden von
86 der Geschäftsführung runter, sozusagen über die erste, zweite, dritte Ebene, etc. runterge-
87 tragen und dabei das gesamte bereichsübergreifende Ziel, wo man sagt, man definiert halt
88 Abteilungen, die daran arbeiten. Natürlich ist Human Resources dabei, auch die Kommu-

89 nifikation, sowieso eh klar. Aber es werden dann auch spezifische Fachbereiche mit einge-
90 bunden, sodass die das dann auch wirklich in den Zielen verankert haben und da sozusagen
91 den Beitrag auch leisten müssen, also sofern sie ihre Ziele erfüllen wollen, was wir natür-
92 lich annehmen... Also es ist schon sehr, sehr fest verankert.

93

94 I: Sie haben auch gesagt, dass es eine klare Employer Branding Strategie gibt. Im Employer
95 Branding sollte es ja immer Werte geben, die hinter der Arbeitgebermarke stehen, und na-
96 türlich haben Sie in Ihrem gesamten Unternehmen oder Ihrer Unternehmensmarke ja auch
97 vermutlich Werte definiert. Würden Sie sagen, dass es da Abweichungen gibt oder sind die
98 sich sehr ähnlich?

99

100 B: Sie sind sehr ähnlich. Das bricht sich ja dann immer runter auf die Ziele. Natürlich gibt
101 es nicht nur ein Employer Branding Ziel, sondern auch andere Unternehmensziele und das
102 ist natürlich (..) alles unter dem einen Deckmantel und passt natürlich auch zusammen.
103 Man macht dann nicht Initiativen, die nur da oder dort einzahlen, sondern sie zahlen meis-
104 tens gleich in mehrere Sachen ein, sodass das alles in eine Richtung läuft. Also, das ist dann
105 schon so vorgegeben und ich glaube, es ist halt auch deshalb so, weil die Ziele sehr trans-
106 parent sind, dadurch dass sie bereichsübergreifend sind. Es weiß eigentlich die ganze Firma
107 über die Führungskräfte, also die erste, zweite Ebene, wissen also untereinander wer wel-
108 ches Ziel hat. Diese Transparenz macht es eigentlich auch möglich, dass man da sozusagen
109 auch gleich mit denkt und übergreifend denkt, was dann ja auch gefördert werden soll.
110 Deshalb läuft das eigentlich alles so in eine Richtung.

111

112 I: Wie würden Sie den Kommunikationsmix zur Präsentation als attraktiver Arbeitgeber
113 beschreiben, also aus der Sicht der Human Resources Abteilung?

114

115 B: Es ist wie gesagt ein Mix. Wir setzten da wirklich auf recht viele Kanäle, aber halt jetzt
116 nicht auf alle, also es ist nicht so, dass man sagen sollte, wir nutzen jeden Kanal, sondern
117 es ist schon durchgedacht, wann welcher Kanal für was, etc. Es gibt bei uns ein Newsroom-
118 Konzept, das ist von der Kommunikation angetriggert, wo ich auch dort bin und wo alle
119 Themen, die so herumschwirren, eben auch Employer Branding-Themen, eingetippt wer-
120 den und dann bei einer großen Runde, da ist auch Brandmanagement, etc. dabei, also wirk-
121 lich Experten aus verschiedenen Bereichen, und dort diskutiert man dann, was passiert mit
122 diesem Projekt, oder dieser Nachricht, oder was auch immer dann halt das Thema ist und
123 wo wird das am Besten ausgespielt. Und dann schaut man eben, wie könnte das für die
124 Sozialen Medien funktionieren, aber natürlich das Intranet darf man auch nicht vergessen,
125 dann wird auch zeitlich abgestimmt, wann (..) also dann wird es zum Beispiel im Intranet
126 meistens früher, dass die Mitarbeiter eben früher Bescheid wissen, dann halt extern. Das
127 wird alles in dieser Gruppe, in der alle dabeisitzen besprochen, sodass das (..) weil nicht
128 einer für alles verantwortlich ist, sondern mehrere Personen für Vieles und da braucht man
129 diese Übereinkunft, damit jeder weiß ah ok das Thema und dann muss ich dies und das
130 machen. So wird das besprochen und so wird dieser Mix eigentlich ausgeschöpft.

131

132 I: Also Sie haben ja jetzt gerade auch gemeint, dass Sie da Schwerpunkte setzen. Wie wür-
133 den Sie beschreiben, dass Sie diese Schwerpunkte auswählen?

134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178

B: Naja, das ist eigentlich eine Gemeinschaftsentscheidung, bzw. ist es manchmal eine (..) liegt es dann halt im Sinne der Sache in dem Sinn. Wenn man weiß, ok ja, das ist typisch Facebook, dann kann man auch gleich vielleicht ein Gewinnspiel anschließen oder eine coole Grafik, das ist dann so weiterführend, also das liegt dann meistens sowieso im Thema.

I: Würden Sie sagen, dass es da auch Unterschiede in der Wahl des Mediums oder des Kommunikationskanals auf die Zielgruppe bezogen gibt?

B: Ja, auf jeden Fall. Gerade mit Facebook und LinkedIn. Es ist nicht so, dass ich alle Themen von Facebook auf LinkedIn übernehme. Natürlich probiert man manchmal etwas aus und versucht es, also probiert ein Gewinnspiel auf LinkedIn, was man ja normalerweise so nicht sieht, (..) und am Anfang hab ich mir gedacht, das wird nicht funktionieren. Die Leute waren auch selber sehr verwundert, weil sie das nicht kennen. Das war dann auch lustig, weil ich mir gedacht habe, ich probiere es einfach einmal, es kann sowieso nichts passieren, mehr als, dass keine Rückmeldung kommt, wird nicht passieren. Aber es gab schon ein paar Rückmeldungen, also nicht viel. Also es ist nicht so richtig gegangen, aber es gab schon ein paar Rückmeldungen und sehr, sehr überraschte Rückmeldungen auch eben, also es hat irgendwie zum Denken angeregt, was auch nicht schlecht ist. Aber wie gesagt, man kann nicht alle Dinge, die da gepostet werden, eins zu eins für dort übernehmen. Da wird schon ausgesiebt, was passt für die Zielgruppe und wie kann ich es vielleicht auch anders aufbereiten das Thema. Also vom Wording her wird es dann auch nochmal ein bisschen angepasst, gerade der Unterschied zum Beispiel zwischen Facebook und LinkedIn ist immer sehr groß.

I: Jetzt haben wir auch schon über Social Media geredet. Da gibt es ja ganz unterschiedliche Auffassungen, was man tatsächlich unter Social Media versteht. Deswegen wäre die nächste Frage, wie würden Sie Social Media definieren?

B: Die Sozialen Medien in dem Sinn, die Kommunikationsmedien, und (..) die wichtigsten sind Facebook, Twitter, Instagram, (..) manchmal Snapchat - haben wir nicht - Snapchat, (..) habe ich etwas vergessen? YouTube, YouTube haben wir auch noch. Was haben wir noch? Sonst haben wir eigentlich nichts. Also, jegliche Medien, wo man mit der Zielgruppe in Kontakt kommen kann, also sozusagen, Content postet, bzw. Interaktion betreibt und sich nach außen präsentieren kann.

I: Wie würden Sie sagen, sind diese Social Media innerhalb Ihres Kommunikationsmix gewichtet? Wenn man die Gesamtheit aller Kommunikationsmittel, die Sie im Employer Branding verwenden, heranzieht?

B: (..) Im Mix gewichtet... Es ist schon, also es ist jetzt nicht der größte Teil, also es ist nicht der Hauptfokus, (..) das nicht, aber (..) es ist schon ein sehr, sehr wichtiger Teil. Also es läuft schon sehr, sehr viel (..) über die Sozialen Medien, weil es eben eine gute Plattform ist, in dem Sinn: nicht so aufwändig, kostenlos, etc. Also die ganzen Vorteile, die man da

179 so kennt, kann man da eben gut nutzen. (...) Also es ist ein sehr, sehr wichtiger Teil auf
180 jeden Fall. Da läuft schon sehr viel.

181

182 I: Seit wann verwenden Sie Social Media im Bereich Employer Branding?

183

184 B: Eigentlich erst mit meiner Position, das heißt ein bisschen über ein Jahr eigentlich so
185 richtig.

186

187 I: Jetzt haben Sie schon kurz erzählt, was Sie im Bereich Facebook und LinkedIn machen,
188 (...). Jetzt würde mich als nächstes interessieren, welche Angebote von Social Media Platt-
189 formen Sie im Rahmen Ihrer Arbeitgeberkommunikation verwenden? Also sprich Platt-
190 form und eben dazu das jeweilige Angebot.

191

192 B: Das verstehe ich jetzt nicht ganz.

193

194 I: Eine Plattform wäre zum Beispiel Facebook und das Angebot wäre eine Seite, also eine
195 Facebook-Page, oder es wäre LinkedIn mit einer Career-Page. In diese Richtung gehend.

196

197 B: Achso, ja. Verstehe. Wie gesagt, wir haben XING und LinkedIn, die sind mein Fokus.
198 Und da haben wir eigentlich diese Career-Page in dem Sinn wie man sie kennt und sonst
199 eigentlich keine Zusatz-Features. Wir schalten dann natürlich noch Ads darüber, aber das
200 ist dann eher beim Trainee-Programm. Wenn wir Programme haben, die wir promoten,
201 dann schalten wir noch Ads darüber, aber ansonsten im Basic Paket haben wir eigentlich
202 nur diese Career-Page (..) bei beiden. Und Facebook, in dem Sinn, eigentlich genau das
203 selbe auch Instagram, da haben wir keine Zusatz-Features oder so. Das wird dann halt parti-
204 tiell dazu gebucht, wenn das anfällt, aber sonst ...

205

206 I: Haben Sie da einen eigenen Auftritt als Arbeitgeber oder hängen Sie da an der (..)

207

208 B: Nein, genau, das ist alles eins. Genau. Dadurch, dass wir (..) im Wettbewerb stehen, etc.,
209 brauchen wir unsere (..) - müssen wir die Marke in dem Sinn stärken, auf beiden Seiten.
210 Also nicht nur Employer Branding, sondern auch so natürlich und da brauchen wir unbe-
211 dingt den eigenen Markenauftritt.

212

213 I: Wozu verwenden Sie die jeweiligen Plattformen genau? Würden Sie sagen, dass Sie die
214 eher rein zur Imageweitergabe oder für Imagezwecke verwenden, oder auch für den Aus-
215 tausch mit der Zielgruppe oder mit den jeweiligen Zielgruppen?

216

217 B: Also eigentlich nutzen wir da alles. Also natürlich Image. Wir berichten über unsere
218 Themen intern, das zählt halt mehr ins Employer Branding ein, aber auch in dem Sinn,
219 teilen wir auch Artikel, die thematisch dazu passen. Also alles, was so in der Branche auch
220 ist, oder neu kommt oder was diskutiert wird, also so generelle Themen. Die teilen wir
221 auch. Also als Wissensaustauschvermittlung oder eben dann für die Diskussion mit der
222 Zielgruppe. Da wo es möglich ist, also in Richtung Facebook zum Beispiel auch mit Um-
223 fragen oder (.) Facts in dem Sinn. Also Facts-Sheets (..), bzw. auch unsere Events natürlich.

224 Sobald wir irgendwelche Events haben, werden diese auch auf Facebook gepostet. Wir
225 nutzen eigentlich die komplette Bandbreite.

226

227 I: Setzen Sie bei der Nutzung eher auf kostenlose oder auf kostenpflichtige Angebote?

228

229 B: Sowohl, als auch. Wie gesagt, eigentlich alles, was in dem Sinn funktioniert. Also alles,
230 was kostenlos ist, was sowieso das meiste in dem Sinn ist, machen wir natürlich und wenn
231 es bestimmte Dinge gibt, wo wir sagen "gut", also extra promoten, wie zum Beispiel das
232 Trainee-Programm, wo wir darauf hinweisen wollen, dass es das gibt und wir die Bewerbungsfrist öffnen, etc. da werden dann die Ads dazugeschlagen.

234

235 I: Aber auf XING und LinkedIn, habe ich das jetzt vorhin so verstanden, dass Sie da auch
236 die kostenpflichtigen Unternehmensprofile verwenden oder die kostenlosen?

237

238 B: Auf (.), nein, wir zahlen bei beiden.

239

240 I: Gibt es da (.), haben Sie da vielleicht eine Begründung, weshalb Sie da eher auf das
241 kostenpflichtige Angebot setzen?

242

243 B: Ich bin mir gerade nicht sicher, ich glaube bei XING geht es gar nicht anders. Aber auf
244 jeden Fall (.) auf LinkedIn, weil man einfach mehr nutzen kann. Also man hat mehr Ge-
245 staltungsspielraum und ich glaube, es gibt halt gewisse Dinge, (.) also das ist schon sehr
246 limitiert, was man tun kann, wenn man eine kostenlose Seite hat. Also da wird man fast
247 regelrecht gezwungen, das zu nehmen, weil sonst macht das auch nicht viel Sinn. Das kann
248 man dann gar nicht verwenden.

249

250 I: Planen Sie auch weitere Angebote (.) und Plattformen in Ihren Kommunikationsprozess
251 aufzunehmen?

252

253 B: Ist jetzt nicht angedacht.

254

255 I: Generell, wir haben darüber auch schon kurz gesprochen, was waren für Sie so die wich-
256 tigsten Gründe, um in der Kommunikation auf Social Media zu setzen?

257

258 B: Dadurch, dass man die Zielgruppe auf jeden Fall besser erreicht. Man muss eben schon
259 schauen, wo ist die Zielgruppe und die sind in den Sozialen Medien. Und man hat wirklich
260 ein breites Spektrum und kann wirklich ausschöpfen. Wie gesagt, eben von diesen ganzen
261 Features, die wirklich teilweise auch recht kostenlos sind, etc. und man kann durch diesen
262 Mix, also wenn man sehr breit aufgestellt ist, kann man eben die jeweilige Zielgruppe mit
263 der jeweiligen Message in dem Sinn gut erreichen. Also das muss schon gut eingetaktet
264 sein. (.) Es bietet ein breites Spektrum, das man das einfach nutzen muss. in dem Sinn, als
265 Unternehmen. Ich glaube, (.) Ich könnte mir gar nicht vorstellen, dass man das nicht mehr
266 macht.

267

268 I: Mit welchen Schwierigkeiten haben Sie sich da bei der Verwendung oder bei der Ein-
269 führung von Social Media in Ihrer Abteilung konfrontiert gesehen?

270

271 B: Also die Plattform an sich, oder halt die Konten, oder wie man sie nennen will, an sich,
272 sind ja nicht so die Schwierigkeiten an sich. Also ich glaube, das ist eher der Content. Also,
273 dass man sich einigt, also gerade in der Schnittstellenfunktion mit Human Resources und
274 Kommunikation. Dass man sich da einigt, welche Themen wann, wie, wo, wer usw., also
275 ich glaube dieser Prozess ist eher das Schwierige. Die Plattformen an sich sind sowieso
276 leicht zu bedienen und relativ intuitiv. Aber wirklich der Content und dass das ein Bild ist
277 dann. Es arbeiten ja mehrere Leute an den verschiedenen Kanälen und es muss aber trotz-
278 dem ein Bild sein nach außen, das man vermittelt. Und das gilt es gut abzustimmen und
279 abzustecken. Und das ist eher die Schwierigkeit, dass das läuft und daran muss man täglich
280 arbeiten. Aber das ist sowieso wie bei anderen Dingen.

281

282 I: Würden Sie sagen, dass es da irgendwie Schwierigkeiten in der Definition der Zustän-
283 digkeiten gab, zum Beispiel mit der Marketing Abteilung?

284

285 B: Nein, das nicht. Also teilweise wurde es dann neu abgesteckt. Es wurde geschaut, wo
286 macht es Sinn und das war dann logisch, dass eher die karrierelastigeren Dinge dann bei
287 Human Resources liegen und die anderen Dinge, wo es mehr um das Image, also um das
288 generelle Unternehmen, Image und Produkte usw. geht, dass das dann in der Kommunika-
289 tion weiterhin liegt. Das war sowieso logisch.

290

291 I: Und was würden Sie sagen, welcher Budget-Topf wird für Ihre Social Media Aktivitäten
292 herangezogen? Der Human Resources-Topf oder der Marketing-Topf?

293

294 B: Das ist aufgrund der Portale, wie ich gesagt habe, sowieso getrennt. Alles, was in Face-
295 book, Instagram läuft, kommt von der Kommunikation. Alles, was über LinkedIn, etc.
296 läuft, kommt dann von uns. Also das ist mit dem abgesteckt.

297

298 I: Jetzt sind Sie ja eine eigene Mitarbeiterin zur Betreuung der Social Media Kanäle. Sind
299 Sie da alleine oder haben Sie da auch noch Unterstützung von einem anderen Mitarbeiter
300 oder einer Mitarbeiterin oder einer externen Agentur oder derartigem?

301

302 B: Nein, da bin ich alleine.

303

304 I: Wie oft würden Sie sagen, dass Sie Inhalte veröffentlichen auf den einzelnen Plattfor-
305 men?

306

307 B: Es kommt darauf an, auf den Karrierenetzwerken, also auf XING, eher ganz wenig bis
308 gar nicht, weil das auch nicht geseit funktioniert, muss man dazu sagen. Weil die Bei-
309 träge ohne Foto gepostet werden von Firmen, warum auch immer. Ich habe schon nachge-
310 fragt, sie arbeiten daran, aber sie arbeiten schon seit Jahren daran. Also es kommt auch
311 nicht. Und ohne Foto einen Beitrag zu veröffentlichen ist gleich für Null, weil er geht unter
312 in diesen ganzen, weil das lebt ja von Bildern und Videos. Und wenn das nicht funktioniert,

313 dann wird das sowieso nicht gesehen und deshalb macht man sich dann irgendwie auch gar
314 nicht die Mühe. Auf LinkedIn dann schon mehr und das sind dann so circa zwei bis drei
315 Mal pro Woche Beiträge. Facebook, eigentlich täglich, könnte man sagen. Sogar täglich
316 mehrmals manchmal sogar. Also Facebook wird am Meisten bespielt, aber da ist auch die
317 Spielwiese ein bisschen bunter.

318

319 I: Jetzt haben Sie bereits kurz anklingen lassen, dass bei XING Beiträge ohne Bild, dass
320 das nicht funktioniert. Welche Arten von Beiträgen, würden Sie sagen, veröffentlichen Sie
321 auf den einzelnen Kanälen?

322

323 B: Also auf jeden Fall Artikel mit Bild und Videos. Bzw. Graphiken, etc. also alles, was
324 visuell sehr einprägsam ist, nutzen wir eigentlich aus. Und eben Videos vermehrt, weil das
325 immer gerne gesehen ist, etc. Wir das jetzt auch Inhouse haben. Also wir haben da in der
326 Kommunikation jemanden, der selbst drehen und schneiden kann, also so kurze Sachen,
327 denn es sollte sowieso nicht länger als 20-30 Sekunden sein und das bekommt er eben sehr
328 gut hin und deshalb wird der Video-Content auch immer mehr.

329

330 I: Jetzt haben Sie vorhin kurz gesagt, dass es Unterschiede zwischen den (..) also unter-
331 schiedliche Beiträge je nach Kanal gibt. Das wäre die nächste Frage gewesen, aber die
332 können wir nun überspringen. Dann würde mich interessieren, ob Sie zufälligerweise wis-
333 sen, wie viel oder wie hoch der Prozentsatz Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, die
334 Social Networks XING und LinkedIn nutzen und sich mit Ihrem Unternehmensprofil ver-
335 linkt haben?

336

337 B: Das sind so um die (...)

338

339 I: Ein ungefährender Richtwert würde mir reichen. Das muss keine genaue (..)

340

341 B: Das sind so um die (..) ja um die vier zu fünfhundert Leute werden es schon sein. (..) Ich
342 glaube es sind schon vier bis fünfhundert, würde ich jetzt gefühlsmäßig mal sagen.

343

344 I: Darf ich da dann kurz nachfragen, wie viele Mitarbeiter Sie gesamt im Konzern haben?

345

346 B: Bei uns im Unternehmen sind es ca. 2.500.

347

348 I: Haben Sie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigene Social Media Richtlinien zur
349 Nutzung der Kommunikationskanäle geschaffen oder eingeführt?

350

351 B: Es gibt Social Media Guidelines in dem Sinn, die wurden schon vor ein paar Jahren,
352 also die gibt es schon länger. Wurden schon erstellt, als damals Social Media wirklich am
353 Aufkommen waren. Als wir gesehen haben, die Mitarbeiter beschäftigen sich damit. Die
354 wurden aber natürlich konzernweit von der Kommunikation aufgesetzt und gilt halt natür-
355 lich nicht nur für uns, sondern für die Schwesterunternehmen dann auch, was natürlich
356 auch Sinn macht. Wurde dann von denen initiiert.

357

358 I: Jetzt würde ich gerne nochmal zurück kommen zu Ihrer Strategie. Haben Sie da Ziele
359 oder bestimmte Messkriterien oder sogar genauere KPIs für den Einsatz von Social Media
360 in der Human Resources Abteilung festgelegt?

361

362 B: Nein, derweil noch nicht. Ich glaube, dass ist auch noch zu früh, dadurch, dass wir erst
363 gestartet haben so richtig. Es gibt natürlich die Größen, also die Follower-Zahlen usw., die
364 schaut man sich natürlich an. Auch die Interaktionen, etc., aber es ist alles (..) naja, dann
365 alles eigentlich noch auf einer eher qualitativen Ebene. Man schaut dann eher, was kommen
366 da für Rückmeldungen, etc., was gibt es für Feedback, wie wirkt sich das dann vielleicht
367 auf Bewerberzahlen aus, also gerade mit den Programmen, wie das Trainee-Programm,
368 gibt es da schon eigene Zahlen oder nicht. Es ist eher mehr noch auf einer qualitativen
369 Ebene als auf einer quantitativen.

370

371 I: Wir kommen schon ein bisschen in die Zielgeraden, es sind nicht mehr viele Fragen. Was
372 sind denn Ihrer Meinung nach die wichtigsten Punkte, die ein Unternehmen bei der Positi-
373 onierung als Arbeitgeber im Zusammenhang mit Social Media beachten sollte?

374

375 B: Also das wichtigste ist Authentizität. Und so wie ich vorhin gesagt habe, die Botschaften
376 von innen nach außen tragen und nicht irgendwie neu erfinden, weil man vielleicht keine
377 hat, die sich eignen, sage ich jetzt einmal. Irgendwelche erfinden, das geht gar nicht. Es
378 muss eben authentisch sein und zielgruppenspezifisch. Also, wie gesagt, die Inhalte, die
379 auf Facebook funktionieren, funktionieren nicht zwangsweise auf LinkedIn genauso gut.
380 Also man muss da wirklich genau differenzieren, wo spiele ich was aus und sich da, sozu-
381 sagen, wirklich eine Strategie dahinter überlegen, wie gehe ich da vor, etc. Und auch Res-
382 sourcenfreiräume für das Ganze. Das ist auch wichtig, weil das funktioniert nicht eben ne-
383 benbei, das man sagt "ich hau mal geschwind was raus", (..) und dann lasse ich es wieder
384 stehen, sondern das gehört ja gemonitored usw. und die Strategie dahinter verfolgt und mit
385 anderen abgestimmt, etc. damit das ein Bild nach außen ist. Und nicht, dass sich die Leute
386 denken "aha, aber dort sagen sie das und da sagen sie aber jenes, und dort schaut das so aus
387 und da war die Message aber so". Also, dass da keine Verwirrung hervorkommt und da
388 braucht man eben Ressourcen, das ist sowieso auch ganz wichtig.

389

390 I: Welche Chancen und Risiken würden Sie in dem Zusammenhang dann auch sehen?

391

392 B: Chancen, dass man wirklich, wenn man es gut betreibt, dass man wirklich sehr, sehr viel
393 einzahlen kann in die Arbeitgebermarke. Also, dass man wirklich auch einen Imagewechsel
394 wahrscheinlich, den ja wir auch vollziehen wollen, dass man den darüber schafft, wenn
395 man das gut macht. Natürlich negativ, (..) Also die Risiken sind halt immer, dass es voll in
396 die Hose geht und dass es dann noch ein schlimmeres Image gibt als vorher. Aber das ist
397 wirklich Worst-Case, also ich hoffe nicht, dass das so oft der Fall ist. Aber man kann sich
398 schon ziemlich viel ruinieren, wenn man eben zum Beispiel nicht monitored oder keine
399 Rückmeldung gibt. Oder es kommt auch darauf an, wie man mit negativen Rückmeldungen
400 umgeht usw. Also das sind dann die kleinen Dinge, die da so Ausschlag gebend sind und
401 da kann man sich dann auch schon sehr viel ruinieren. Und dann hat man gleich einen

402 Shitstorm und der geht dann viral und das muss man dann auch wieder einfangen. Also, ja.
403 Das sind so die Risiken.

404

405 I: Wenn wir uns jetzt so den österreichischen Markt als Ganzes ansehen würden, wie wür-
406 den Sie aus Ihrer Sicht die Potentialausschöpfung von Social Media im Bereich Employer
407 Branding generell bei österreichischen Unternehmen einschätzen?

408

409 B: Ja, da gibt es noch sehr, sehr viel Luft nach oben. Also gerade Employer Branding. Jeder
410 weiß irgendwie, dass es wichtig ist usw. aber kaum ein Unternehmen räumt wirklich Res-
411 sourcen frei und sagt, "ok ich stelle das Team auf", oder eine Person zumindest, die sich
412 nur um das kümmert und sich mit dem beschäftigt. Also, da gibt es noch viel Luft nach
413 oben. Das läuft halt so nebenbei, das man sagt ja gut. Wir machen halt ein bisschen etwas
414 da, ein bisschen was dort" usw., aber oft fehlt auch die Strategie dahinter, weil es auch
415 zeitlich einfach nicht möglich ist und weil der Fokus nicht liegt. Also es ist ganz klar eine
416 top-down Entscheidung. Es muss das oberste Management mittragen und das ist, glaube
417 ich, (..) also es gibt es schon, aber noch nicht wirklich sehr gut oder sehr oft.

418

419 I: Und wenn Sie sich jetzt so in einem Gespräch mit einem Kollegen oder so hineinverset-
420 zen würden, was wären da Ihre wichtigsten Argumente für und gegen die Einführung und
421 Nutzung von Social Media im Employer Branding?

422

423 B: Also eigentlich so wie ich vorhin gesagt habe, mit dem für und wieder. Das spiegelt sich
424 eigentlich da auch wieder. Ich sehe mehr Vorteile in der Social Media Kommunikation,
425 aber natürlich, wenn die Ressourcen oder so fehlen, dann braucht man gar nicht damit be-
426 ginnen. Denn ich glaube, dann richtet man damit nur mehr Schaden an. Also (..) jedes Un-
427 ternehmen sollte sich wirklich einmal anschauen, ob wirklich die Themen einerseits da
428 sind, aber auch die Ressourcen und wenn beides nicht wirklich da ist oder vorhanden ist
429 oder man das nicht freigeben möchte, dann sollte man es lassen. (.) Das wäre wichtig.

430

431 I: Dann wären wir jetzt auch schon mehr oder weniger am Ende des Interviews angelangt.
432 Eine Allerletzte Frage habe ich noch. Jetzt haben wir doch über relativ viele Bereiche ge-
433 sprochen, unterschiedlichste Dinge beleuchtet. Manche mehr, manche weniger. Haben Sie
434 noch irgendwelche Aspekte zu diesem Thema, die Sie gerne ansprechen würden, die wir
435 davor noch nicht besprochen haben?

436

437 B: Ich überlege gerade. Eigentlich habe ich sowieso sehr viel (..) Nein, ich glaube, das wars.

Unternehmen C | Handel/Konsum | 20.02.2019

1 I: Dann würde ich gleich Dich mal bitten, dass Du Dich kurz vorstellst bzw. Deine derzei-
2 tige Position im Unternehmen beschreibst und dann Dein Aufgabengebiet, oder Aufgaben-
3 feld?

4

5 C: Ich bin jetzt seit Mitte letzten Jahres im Unternehmen. Wir sind eines der bekanntesten
6 Unternehmen in der Handelsbranche. Es ist so, dass ich jetzt im Recruiting tätig bin, aber
7 auch in Employer Branding und Personalentwicklung.

8

9 I: Welche Herausforderungen siehst Du in der heutigen Zeit in der internen und externen
10 Kommunikation mit sowohl bestehenden aber auch potentiellen neuen Mitarbeiterinnen
11 und Mitarbeitern?

12

13 C: Ich beschäftige mich jetzt sehr stark damit, weil ich auch eine Schulung aufsetze gerade
14 und dafür habe ich ein paar Studien durchgelesen und was man einfach merkt, ist, dass es
15 wirklich extrem wichtig ist, dass man (.) eine attraktive Arbeitgebermarke hat am Markt.
16 Viele Leute heutzutage in diesen ganzen Bewertungsportalen, Kununu etc., schauen sich
17 die Leute wirklich vorher und informieren sich über das Unternehmen. Also es ist einfach
18 extrem wichtig, dass man das pflegt, wartet und, dass man da wirklich darauf schaut und
19 dieses (...) Denken auch in den Mitarbeitern verankert. Also eben auch bei den Führungs-
20 kräften, wenn sie mit externen Mitarbeitern oder auch zukünftigen Mitarbeitern oder auch
21 bestehenden in Kontakt treten. Dass man da dieses Bedürfnis steigert ich mein, diese Ge-
22 danken und diese Denkweise schnürt, dass die sich auch wirklich dessen bewusst sind. Das
23 sehe ich als große Wichtigkeit.

24

25 I: Dann setzt Ihr in Eurem Unternehmen auf Employer Branding?

26

27 C: Ja, schon! Es ist so, dass wir meiner Meinung nach noch zu wenig machen in der Rich-
28 tung. Wir sind zwar schon dabei; (..) wir haben halt grundsätzlich eine sehr starke Marke
29 und das generelle Marketing ist bei uns sehr gut. Wir polarisieren durch unser Marketing
30 schon sehr viel somit sind wir da schon in aller Munde. Im Handel ist das auch wieder eine
31 andere Sache, als wenn du jetzt in irgendeinem IT Unternehmen bist, oder so, dann musst
32 du das irgendwie anders in die Hand nehmen. Da haben wir schon auch Glück, weil die
33 Marke einfach so bekannt ist. Aber dennoch hört man immer wieder auch bei den Bewer-
34 bern, (..) dass bestehende Mitarbeiter sehr positiv über das Unternehmen sprechen und die
35 sich dann aufgrund dessen bei uns bewerben. Man sieht das auch bei uns im Bewerberpor-
36 tal, welche ihre Quellen waren und da geben sie sehr oft an, eben bestehenden Mitarbeiter.
37 Ansonsten Employer Branding Maßnahmen machen wir so; also wir haben ein LinkedIn
38 Profil. Eine Kollegin von mir, die kümmert sich um das und pflegt das. Wir wollen auch
39 auf Instagram kommen, sind aber jetzt noch nicht darauf, was meiner Meinung nach sehr
40 wichtig ist und essentiell, aber das hat auch mit den Konzernstrukturen zu tun, dass das
41 nicht so schnell und leicht umsetzbar ist. Ansonsten XING. Das habe ich und verwende
42 ich, aber jetzt nicht so viel wie vorher in der Beratung. Ansonsten sind wir halt; schauen
43 wir, dass wir auf Messen präsent sind, sehr viel lehrlingsmäßig. Also da sind wir fast auf

44 jeder Lehrlingsmesse. Bei den anderen Messen sind wir jetzt zum Beispiel bei dem Zehn-
45 tausend-Chancen-Job-Day, der jetzt veranstaltet wird. Das ist in Zusammenarbeit mit dem
46 AMS und wir schauen und arbeiten auch sehr eng mit denen zusammen.

47

48 I: Vielleicht kannst Du mir kurz definieren, was Ihr im Unternehmen unter Employer
49 Branding versteht? Also generell.

50

51 C: Die Arbeitgebermarke nach außen hin, verstehen wir damit eigentlich. Das präsent sein
52 am Arbeitnehmermarkt, dass die Reputation vom Unternehmen gut ist, dass die Leute auf
53 uns aufmerksam werden aufgrund von gewissen Umständen, Rahmenbedingungen, die wir
54 ihnen hier bieten. Wir haben da, Gott sei dank, ein paar Goodies, die andere Unternehmen
55 nicht haben, wodurch wir versuchen uns eben abzuheben von anderen.

56

57 I: Und seit wann ungefähr beschäftigt Ihr euch mit Employer Branding im Unternehmen?

58

59 C: Ich bin ja noch nicht so lange dabei, aber was ich so mitbekommen habe: es ist so circa
60 seit zwei Jahren erst so, dass man wirklich sagt, man beschäftigt sich jetzt wirklich aktiv
61 damit.

62

63 I: Und wie schaut das aus mit einer klaren Employer Branding Strategie? Habt Ihr so etwas
64 erarbeitet?

65

66 C: Schon, ja.

67

68 I: Dann ist es ja auch so; wir haben vorher schon kurz ein bisschen über Eure starke Unter-
69 nehmensmarke geredet und hinter der stehen wahrscheinlich Werte, die Ihr irgendwann
70 einmal erarbeitet habt und (..) bei der Arbeitgebermarke stehen auch immer Werte dahinter.
71 Wie sind denn diese Werte und gibt es da Abweichungen oder sind die sehr gleich?

72

73 C: Was meinst Du mit Abweichungen? Zu welchen anderen Werten?

74

75 I: Also es gibt ja dann eigentlich; gibt es die Unternehmensmarke und darunter die Arbeit-
76 gebermarke. Und (..) jede dieser Marken hat Werte und mich würde interessieren, ob die
77 gleich sind oder ob die unterschiedlich sind.

78

79 C: Also so explizit extra definiert haben wir das eigentlich nicht. Eigentlich ist das ähnlich.
80 Ja.

81

82 I: Jetzt hast Du ja vorhin auch schon ein bisschen erzählt über (..) die Sachen, die Ihr im
83 Employer Branding macht, wenn Ihr das kommuniziert. Du hast ein bisschen über Messen
84 erzählt und über LinkedIn und Instagram. Gibt es noch andere Kanäle in eurem Kommu-
85 nikationsmix, um euch als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren?

86

87 C: Ja, also wir haben zum Beispiel bestimmte Maßnahmen, die gesetzt wurden, damit wir
88 uns vom Mitbewerber abheben. Dann (..) ja gibt es ansonsten verschiedene Rahmenbedin-
89 gung, die wir; ich weiß nicht, ob ich dir das jetzt so genau sagen soll (..)
90

91 I: Also mir würde es eher so um Kommunikationsmittel gehen. Also sowas wie Messen
92 oder LinkedIn.
93

94 C: Nein, also sonst gibt es da eigentlich im Moment nichts. Also Messen, dann die Seiten,
95 die ich Dir schon genannt habe. Oh ja, genau! Einen Film machen wir jetzt noch, im Kino.
96 Also, eine Werbung, die im Kino abgespielt wird.
97

98 I: Würdest Du sagen, dass Ihr da bestimmte Schwerpunkte gesetzt habt, in der Auswahl der
99 unterschiedlichen Medien?
100

101 C: Ja natürlich, hat man sich dabei was gedacht, aber man hat zum Start eine Konkur-
102 renzanalyse gemacht und wie das die anderen machen und hat sich daran auch irgendwie
103 orientiert.
104

105 I: Habt Ihr in der Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen (..); wählt Ihr da unter-
106 schiedliche Medien, je nach Zielgruppe?
107

108 C: Ja, schon.
109

110 I: Jetzt hätte ich noch eine generelle Frage zu Social Media. Wie würdest Du Social Media
111 definieren oder wie definiert Ihr das im Unternehmen?
112

113 C: Social Media sind die Sozialen Netzwerke, über die man Menschen erreichen kann.
114 Online.
115

116 I: Jetzt haben wir schon gesagt, dass Ihr LinkedIn verwendet und XING. Und Instagram
117 verwenden wollt. Wie würdest Du sagen, sind die in Eurer Gesamtkommunikation gewich-
118 tet, die Social Media Kanäle.
119

120 C: Leider noch zu wenig.
121

122 I: Und seit wann benutzt Ihr ungefähr diese Kanäle?
123

124 C: Also, wie gesagt, wir benutzen zum Beispiel Instagram noch gar nicht. Das wird erst
125 aufgebaut. Das heißt, die, die sich bisher aufgezählt habe so LinkedIn, XING, das machen
126 wir schon. So seit circa (.) sowieso auch zwei Jahren.
127

128 I: Bei den unterschiedlichen Plattformen gibt es ja auch unterschiedliche Angebote. Welche
129 Angebote von den diversen Social Media Plattformen nutzt Ihr momentan im Rahmen Eu-
130 rer Arbeitgeberkommunikation?
131

132 C: Meinst Du jetzt Angebote, dass man sich da einen (..) Account erstellt? Oder was genau
133 meinst Du mit Angebote?

134

135 I: Also es geht, zum Beispiel, um diese Karriereseite auf LinkedIn oder sowas.

136

137 C: Da haben wir auf LinkedIn einfach nur ein ganz normales Profil, also so ein Firmenpro-
138 fil. Keine extra Seite oder so. Wir verlinken auch nicht extra die Inserate auf den Seiten,
139 auf LinkedIn oder XING. Also nur in Ausnahmefällen, aber grundsätzlich ist das jetzt nicht
140 so dabei, dass wir das verlinken. Auf XING haben wir einen Premium-Account. Und was
141 ich schon sagen muss, wir nutzen oder wir überlegen uns jetzt von externen Agenturen,
142 dass wir da Packages buchen. Also zum Beispiel eine Social Media Strategie fahren für
143 zum Beispiel Lehrlingswerbung oder ähnliches.

144

145 I: Das heißt Ihr verwendet die Plattform ein bisschen zur Information und Imagezwecken?

146

147 C: Genau.

148

149 I: Aber weniger zum Austausch mit der Zielgruppe.

150

151 C: Ja, das stimmt leider. Zu wenig aus Kapazitätsgründen.

152

153 I: Du hast auch gemeint, bei LinkedIn setzt Ihr eher auf das kostenlose Angebot und bei
154 XING eher auf das kostenpflichtige.

155

156 C: Ja genau. Bei XING haben wir das bezahlte, genau.

157

158 I: Gibt es dafür vielleicht irgendeinen Grund, warum das eine das kostenlose und das an-
159 dere?

160

161 C: Ja, weil wir (..); erstens kenne ich mich sehr gut aus weil ich bisher schon viel gearbeitet
162 habe damit und auch, dass es eben für uns regional sinnvoller ist als LinkedIn, weil Linke-
163 dIn ist so international. Das brauchen wir nicht, weil wir sind nur für Österreich zuständig.

164

165 I: Jetzt hast Du auch schon erzählt, dass Ihr plant Instagram in euren Kommunikationspro-
166 zess aufzunehmen. Gibt es noch andere Plattformen, die ihr vielleicht in Zukunft nutzen
167 wollt?

168

169 C: Wir haben jetzt auch Möglichkeiten, das habe ich noch vergessen zu sagen. Wir haben
170 noch andere Sachen geplant und zwar, dass wir in solchen Karriere-Guides drinnen sind,
171 auch von Schulen. Also Young-Professional-Guide und solche Sachen. Das machen wir
172 schon auch. Dass wir stark mit den ganzen Schulen zusammen arbeiten. Wir versuchen da
173 auch immer wieder Kooperationen zu machen, haben es auch teilweise schon gemacht, wo
174 aber herausgekommen ist, dass es nicht so viel gebracht hat. (.) Ansonsten haben wir jetzt
175 eigentlich nichts geplant. Also das ist jetzt eben das (..), ja.

176

177 I: Jetzt hast Du vorhin gesagt, dass Du zwar noch nicht so lange im Unternehmen bist, eher
178 Social Media aber seit zwei Jahren oder so schon nutzt. Kannst Du sagen, was so die wich-
179 tigen Gründe von Euch für den Einsatz von Social Media sind?

180

181 C: Einfach am Ball bleiben. Es wird einfach vom Markt her gefordert. Das muss man ma-
182 chen, um als dynamisches, modernes Unternehmen herüberzukommen. Und einfach, um
183 auch an die Zielgruppe zu kommen. Also Lehrlinge beispielsweise, die halten sich ja nur
184 mehr noch in solchen Netzwerken auf. Und um die zu erreichen und auch einen (...); irgend-
185 wie ihnen diese Attraktivität herüber zu bringen, muss man präsent sein auf diesen Platt-
186 formen und muss da weiter tun. Es bleibt einem eigentlich nichts anderes übrig.

187

188 I: Und wenn wir Du jetzt generell an die Verwendung von Social Media bei Euch in der
189 Abteilung denkst, mit welchen Schwierigkeiten seht Ihr Euch dann konfrontiert?

190

191 C: Es ist immer so; diese ganze Konzernstruktur einfach, das ist das schwierige. Es wird
192 viel vorgegeben und wir sind da ziemlich eingeschränkt in dem, also selbst, wenn wir sa-
193 gen, wir sollen eben einen Account machen auf Instagram und so, das muss einerseits ge-
194 pflegt werden, man muss Kapazitäten, Ressourcen aufbringen und auf der anderen Seite
195 gibt es sehr strenge Richtlinien, was man wie sagen darf. Und muss sich natürlich auch an
196 die Marke halten, also man muss sich auch an das Wording halten und all diese Sachen.
197 Das sind so die besonderen Herausforderungen und Gründe, warum das alles ein bisschen
198 länger in der Einführung dauert.

199

200 I: Sagst Du, dass es da auch Schwierigkeiten in der Definition der Zuständigkeiten gibt?
201 Also mit anderen Abteilungen zum Beispiel?

202

203 C: Ja, schon auch. Ob das jetzt Marketing macht, oder ob das wir machen.

204

205 I: Wie würdest Du die Zusammenarbeit mit Marketing in diesem Zusammenhang beschrei-
206 ben.

207

208 C: Kein gutes. Ja, es ist (...) Im Moment gestaltet es sich ehrlicherweise nicht so einfach. Es
209 ist einfach aus Ressourcengründen. Ressourcen sind immer ein Thema und weil halt so
210 viele Themen aufpoppen und halt Personalmarketing, glaube ich, einfach noch nicht so in
211 den Köpfen von allen verankert ist, dass das so wichtig ist, wie es eigentlich sein sollte und
212 deshalb man da oft eben auf Widerstand stößt.

213

214 I: Weil Du gesagt hast, es ist eine Ressourcenfrage ist. Aus welchem Budget-Topf wird das
215 bezahlt bei Euch? Aus der Human Resources Abteilung oder aus Marketing?

216

217 C: Teils, teils.

218

219 I: Du hast ja vorhin schon gesagt, dass eine Mitarbeiterin von Dir LinkedIn betreut und Ihr
220 viel von externen Agenturen machen lasst. Was würdest Du sagen, wie oft veröffentlicht
221 Ihr Inhalte auf den unterschiedlichen Plattformen? (...) Oder bzw. die Agenturen?

222
223 C: Sobald etwas passiert eigentlich. Also, wenn irgendein Event ist, oder wir irgendwo
224 waren, ob es eine Messe war oder ein besonderer Karriere-Tag oder so. Wir machen jetzt
225 zum Beispiel ein Event für Frauen, da können Frauen am Abend zu uns kommen in die
226 Märkte und einfach einmal ausprobieren, wie das ist mit einer Bohrmaschine umzugehen
227 und so. Und solche Events, wenn das stattfindet, dann wird meistens etwas gepostet.
228
229 I: Also eher unregelmäßig (..)
230
231 C: Genau.
232
233 I: Und habt Ihr dann auf den unterschiedlichen Kanälen auch unterschiedliche Inhalte, die
234 Ihr postet, oder eher immer das gleiche. Oder überall die gleiche Sache, nur halt auf den
235 unterschiedlichen Kanälen ausgespielt.
236
237 C: Nein, es ist schon unterschiedlich. Es wird schon angepasst an die Zielgruppe eben.
238
239 I: Hast Du zufälligerweise im Kopf wie viele von Euren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
240 die Social Networks nutzen? Also zum Beispiel XING und LinkedIn vor allem und wie
241 viele sich da mit Eurem Profil verbunden haben? So eine ungefähre Prozentangabe würde
242 mir reichen.
243
244 C: Ah so, das kann ich dir nicht sagen. Keine Ahnung.
245
246 I: Habt Ihr eigene Richtlinien für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Nutzung von
247 Social Media?
248
249 C: Ja. Wenn man eben etwas postet über unser Unternehmen, dann schon.
250
251 I: Ok. Und um nochmal ein bisschen auf Eure Strategie und so zurückzukommen. Habt Ihr
252 da bestimmte Ziele oder Messkriterien oder KPIs für den Einsatz von Social Media festge-
253 legt?
254
255 C: Fixe Zahlen, die im Voraus schon besprochen wurden, nicht, nein. Sondern eher mal
256 probieren, um zu schauen, dann, was bei der Auswertung raus kommt, wie viel jetzt wirk-
257 lich genutzt wurde oder was das jetzt wirklich gebracht hat im Nachhinein. Aber im Vor-
258 hinein, nein.
259
260 I: Ok. Das heißt, Ihr habt darauf verzichtet, weil Ihr...
261
262 C: Weil wir es jetzt einfach erstmal ausprobieren möchten. Ja, und danach die Resonanz
263 ziehen möchten, hat das Sinn gemacht. Sind wir da wirklich besser an den Mann und die
264 Frau heran gekommen. Oder zum Beispiel, wenn ich Kinowerbung nehme. Ja, also es ist
265 grundsätzlich schon so, dass es ganz on top steht, dass wir bekannter werden wollen, dass

266 wir mehr Maßnahmen setzten wollen. Aber so richtig, einen richtigen Plan muss ich ehrli-
267 cher Weise sagen (..); Also wir machen ein paar Maßnahmen, aber so (..) ja, haben wir gar
268 nicht.

269

270 I: Deiner Meinung nach, was sind so die wichtigsten Punkte, die ein Unternehmen (.) bei
271 der Positionierung als Arbeitgeber beachten sollte im Zusammenhang mit der Nutzung von
272 Social Media?

273

274 C: Ich finde es schon gut, wenn es Richtlinien gibt, aber ich finde, sie sollten nicht zu streng
275 sein, sodass irgendwie dann die Scheu von den Mitarbeitern zu groß ist, da irgendetwas zu
276 posten, weil man da ja eventuell etwas falsch machen könnte. Ich finde, dass eben auch
277 dieser Spirit vermittelt werden sollte, und das muss ganz oben beginnen. Dass wirklich die
278 Leute auch animiert dazu werden, etwas zu posten und zu machen. Weil, (.) man muss so
279 die Vorteile herausstreichen, finde ich. (...) Die sich dann daraus ergeben, wenn man das
280 macht: Dass man dann präsenter ist, dass man eine gute Reputation eventuell bekommt,
281 dass man die Leute dazu animiert, auf die Marke aufmerksam zu werden, und, ja. Ich finde,
282 das ist wichtig. Und natürlich ist es auch immer eine Kostenfrage, dass man das auch alles
283 effizient nutzt. Also wenn man jetzt zum Beispiel das Premium-LinkedIn kauft und dann
284 ist man nie darauf, dann bringt das natürlich auch nichts.

285

286 I: Das heißt, welche Chancen und Risiken siehst Du da bei der Nutzung von Social Media
287 im Employer Branding?

288

289 C: Das Ding ist, dass wenn man da jetzt etwas postet, dann kann es natürlich schnell zu
290 Shit-Storm oder so kommen, ja. Also gerade heutzutage, wenn sich dann irgendwelche
291 Kunden beschweren, oder eben auch jetzt sind ja unsere Kunden die Bewerber. Also na-
292 türlich muss man das wirklich, das habe ich eben vorhin gemeint mit warten und instand
293 halten, dass man halt wirklich auch Antworten schreibt. Das man da wirklich professionell,
294 damit umgeht. Das ist so das Risiko, das man eingeht. Auf der anderen Seite, wenn es
295 sowieso gut ist und wenn man gute Reputations bekommt, dann verstärkt das nur noch
296 die Arbeitgeberattraktivität und zieht somit bessere Leute heran.

297

298 I: Wie schätzt Du generell, wenn Du Dir so den österreichischen Markt ansiehst, die Po-
299 tentialausschöpfung von Social Media im Employer Branding Bereich ein?

300

301 C: Ich glaube das ist brachenabhängig. Es gibt einige Unternehmen, die da schon wirklich
302 sehr, sehr gut dabei sind und wirklich sehr viel machen, wo ich mir selbst auch oft denke,
303 "boah, das ist wieder eine coole Werbung" und "boah, das Unternehmen ist cool". Dann
304 gibt es auch wieder welche, die total verstaubt sind und total veraltet, wo das gar nicht ist.

305

306 I: Wenn wir jetzt nochmal diese Situation uns überlegen, dass Du mit einem Kollegen oder
307 einer Kollegin über die Nutzung von Social Media im Employer Branding sprichst, welche
308 Argumente für und gegen die Nutzung würdest Du da anführen?

309

310 C: Für die Nutzung auf jeden Fall Bekanntheitsgrad steigern, modern sein, das Vermitteln
311 von den Werten, eventuell auch eben richtige Leute anziehen. Negativ ist eben (.) Ressourcen-
312 cken-Thema, oft (..) es muss sich irgendjemand darum kümmern, man muss das Ganze pro-
313 fessionell gestalten und wirklich auch professionelle Antworten geben. Ja, Zeitaufwand.

314

315 I: Damit wären wir jetzt eigentlich schon fast am Ende angelangt. Gibt es noch irgendetwas,
316 das wir noch nicht besprochen haben zu diesem Thema, das Du gerne noch ansprechen
317 würdest?

318

319 C: Nein habe ich nicht.

Unternehmen D | EDV/IT | 26.02.2019

1 I: Dann würde ich Sie bitten, dass Sie sich kurz vorstellen, bzw. Ihre Position im Unterneh-
2 men beschreiben und Ihr derzeitiges Aufgabenfeld.

3

4 D: Ich bin eben im Human Resources Büro unseres Unternehmens für Recruiting und
5 Employer Branding zuständig. Man muss vielleicht dazu sagen, dass ich fast über zwanzig
6 Jahre im Marketing gearbeitet habe und da natürlich sehr viel Know-How mitbringe und
7 (...) das einfach in unser Employer Branding einfließen lasse.

8

9 I: Was würden Sie denn aus Ihrer Sicht sagen, was sind die Herausforderungen in der heu-
10 tigen Zeit in der internen und externen Kommunikation sowohl mit bestehenden, als auch
11 mit potentiellen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

12

13 D: Im Employer Branding ist die große Herausforderung auf der einen Seite sich wirklich
14 gegenüber den Mitbewerbern abzugrenzen und herauszustreichen, was das Arbeiten bei
15 unserem Unternehmen einzigartig macht. Uns ist so. Jedes Unternehmen hat seine Kultur
16 und ist dadurch auch einzigartig. Und das herauszustreichen und dann, sobald es klar ist,
17 über die richtigen Kanäle zu vermitteln, ist eben im Employer Branding ganz entscheidend.
18 Und zwar nach innen, wie nach außen.

19

20 I: Das heißt, wenn ich Sie richtig verstehe, setzen Sie im Unternehmen bereits auf Employer
21 Branding?

22

23 D: Schon seit vielen Jahren. Also wir sind in Österreich (.), in Salzburg sicherlich ein Vor-
24 zeigeunternehmen in dem Bereich.

25

26 I: Vielleicht könnten Sie nochmal kurz definieren, was Sie unter Employer Branding ver-
27 stehen, genau konkret im Unternehmen. Zusätzlich noch zur Abgrenzung von Mitbewer-
28 bern?

29

30 D: Ganz oben steht mal, dass man seine Employer Value Präposition, das was einen ein-
31 zigartig macht, herausarbeitet, definiert und dann ableitet und das in die entsprechenden
32 Kanäle gießt. Und die Kanäle sind unterschiedlich. Das ist eben der Bereich, wo Ihre Dip-
33 lomarbeit auch (..) eben (.), worum es in Ihrer Diplomarbeit geht, das heißt der Bereich
34 Social Media. Das ist eher eine redaktionelle Geschichte, aber andere jetzt ganz wichtige
35 Kanäle ist, das Betreuen und Bedienen von Job-Plattformen, die ja da zunehmend mit Un-
36 ternehmensprofilen usw. werben. Dann, ein nicht zu unterschätzender Bereich, den ich aber
37 nicht in Social Media reingebe, sondern als eigenen Punkt sind Bewertungsplattformen wie
38 Kununu etc. Die adäquat zu betreuen und im Auge zu bewahren. Und ein weiterer Punkt
39 ist auch das Thema Campus-Marketing und Messen.

40

41 I: Was würden Sie sagen, welchen Stellenwert hat Employer Branding bei Ihnen in der
42 Abteilung oder bei Ihnen im Unternehmen?

43

44 D: Der Stellenwert, der ist natürlich hoch, weil wir im B2B Bereich tätig sind und dadurch
45 eben draußen bei den Bewerbern nicht so präsent sind, wie andere Unternehmen, die im
46 B2C tätig sind. Also es geht hier um Bekanntheit und Präsenz in den Köpfen. Das ist das
47 (.) wo in unserem konkreten Fall Employer Branding ganz wichtig wird, weil wir die (.);
48 Im Grunde geht es immer um die Frequenz, um die Häufigkeit, um die Präsenz, die man in
49 den Köpfen der Menschen erzeugt und das haben wir nicht. Dadurch, dass wir im B2B
50 Bereich sind.

51

52 I: Jetzt haben Sie schon erzählt, dass Sie eine klare Strategie erarbeitet haben mit einer
53 Employer Value Proposition und dergleichen. Jetzt stehen ja hinter Ihrer Unternehmens-
54 marke bestimmte Werte, vordefinierter Werte und hinter Ihrer Arbeitgebermarke nehme
55 ich jetzt auch an, dass dort Werte dahinter stehen. Mich würde interessieren, inwiefern die
56 Werte hinter der Arbeitgebermarke mit den Werten der Unternehmensmarke übereinstim-
57 men oder ob es da Abweichungen gibt?

58

59 D: Nein, das greift ineinander. Also die Unternehmenswerte, sowie die EVP passen zusam-
60 men.

61

62 I: Jetzt haben Sie auch schon kurz ein bisschen erzählt über die unterschiedlichen Kommu-
63 nikationsmittel, die Sie einsetzen, um Ihr Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu prä-
64 sentieren. Würden Sie sagen, dass es da bestimmte Schwerpunkte in der Medienauswahl
65 gibt?

66

67 D: Wie gesagt, hauptsächlich kommunizieren wir digital. Sprich über Social Media, bzw.
68 über Job-Plattformen. Über Job-Plattformen, da sind wir rein werblich unterwegs, und
69 Social Media, da sind wir im Dialog unterwegs.

70

71 I: Würden Sie da auch sagen, dass es da Unterschiede gibt in der Wahl des Mediums je
72 nach der Zielgruppe, die Sie ansprechen möchten?

73

74 D: Ja natürlich gibt es da Unterschiede und die Medien verändern sich auch laufend. Das
75 ist (..) Also das ist ein ständiger Prozess. Die gängigen Kanäle, wie LinkedIn, XING, Fa-
76 cebook, etc. bedienen natürlich unterschiedliche Zielgruppen. Instagram, Twitter, das sind
77 alles unterschiedlichste Zielgruppen und die Kanäle sind immer in Veränderung.

78

79 I: Jetzt haben wir ja schon über ein paar Plattformen auch gesprochen, bzw. haben Sie davor
80 auch schon ein bisschen kurz umrissen, was für Sie Social Media sind. Ich würde Sie trotz-
81 dem nochmal kurz bitten, dass Sie Ihren Social Media Begriff, bzw. den Begriff, den Sie
82 im Unternehmen damit verbinden, kurz definieren.

83

84 D: Also unter Social Media Marketing, oder wie man das auch immer nennen will, verste-
85 hen wir das konstante und regelmäßige Befüllen der stärksten Kanäle mit Inhalten, die
86 durch quasi praktische Beispiele das Arbeiten bei uns im Unternehmen darstellen, um un-
87 sere Kandidaten in Ihrer Candidate-Journey die Möglichkeit zu geben, sich ein Bild zu
88 machen, wie das Leben in unserem Unternehmen aussieht.

89

90 I: Mich würde eher interessieren, welche Arten von Plattformen Sie als Social Media defi-
91 nieren, auch weil Sie

92

93 D: Wir betreuen im reinen Social Media Bereich LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter,
94 (...) wir haben noch einen ...

95

96 I: Eventuell YouTube?

97

98 D: Nein, das nicht.

99

100 I: Weil Sie vorhin gemeint haben, dass Sie Kununu nicht als Social Media Plattform sehen
101 oder nicht dazurechnen würden?

102

103 D: Kununu? Ja das ist eine; Kununu ist ganz, ganz wichtig eben (...); ja, das kann man
104 sehen, wie man es will. Es ist noch viel dialoggesteuerter letztendlich wie die anderen
105 Social Media Kanäle, die ich zuerst aufgezählt habe. Also das ist wirklich reine Definiti-
106 onssache. Man kann es natürlich auch als Social Media Kanal sehen.

107

108 I: Genau, aber deswegen hat es mich einfach interessiert.

109

110 D: Nehmen wir es als eine Untergruppe, es ist ein Bewertungstool.

111

112 I: Seit wann würden Sie sagen; So ungefähr seit wann sind Sie in Social Media präsent oder
113 seit wann nutzen Sie das im Employer Branding?

114

115 D: Das Unternehmen nutzt das schon seit sieben Jahren oder länger. Relativ aktiv und sehr
116 professionell.

117

118 I: Jetzt haben Sie bereits kurz aufgezählt, welche Social Media Plattformen Sie tatsächlich
119 verwenden und auch schon ein bisschen wofür Sie die verwenden. Also, dass Sie da eher
120 zu Imagezwecken bei den Stellenplattformen (..) also eher aus Imagezwecken unterwegs
121 sind und bei den Social Media Kanälen tatsächlich zum Austausch mit den Zielgruppen.
122 Habe ich Sie da richtig verstanden?

123

124 D: Ja

125

126 I: Jetzt ist es ja so, dass die unterschiedlichen Social Media Plattformen auch unterschied-
127 liche Angebote (..) anbieten, sowohl kostenlose als auch kostenpflichtige Produkte. Setzen
128 Sie da eher auf kostenlose oder kostenpflichtige Angebote?

129

130 D: Wir befüllen die Kanäle mit Inhalten und in einem gewissen Rahmen befeuern wir das
131 natürlich in dem wir auch ausgewählte Artikel bewerben. Und schon natürlich auch über
132 den organischen Bereich hinaus (..) weiter Reichweite zu generieren.

133

134 I: Und wenn wir jetzt spezieller auf diese beiden beruflichen oder auf diese beiden Social
135 Networks im beruflichen Kontext eingehen; auf LinkedIn und XING, da gibt es ja für Un-
136 ternehmen sowohl eine kostenlose als auch eine kostenpflichtige Möglichkeit, sich als Ar-
137 beitgeber zu präsentieren.

138

139 D: Nutzen wir beides. Wir haben auch dieses Recruitertool, das meinen Sie, denke ich, wo
140 man Stellenausschreibungen publizieren kann. Das nutzen wir genauso wie diesen reinen
141 redaktionellen Part.

142

143 I: Aber sowohl auf LinkedIn, als auch XING die kostenpflichtigen Profile.

144

145 D: Genau, so ist es.

146

147 I: Haben Sie in Zukunft vor, weitere Plattformen in den Kommunikationsprozess aufzu-
148 nehmen bzw. sind Sie da schon dabei noch andere Plattformen zu integrieren?

149

150 D: Wir haben, dadurch dass wir ein internationales Unternehmen sind und unsere Ausrich-
151 tung immer internationaler wird; haben wir in Betracht bezogen eventuell auch einmal Me-
152 dion auszuprobieren. Sind da jetzt noch in den Überlegungen.

153

154 I: Was sind, waren so die wichtigsten Gründe für den Einsatz von Social Media?

155

156 D: Social Media ist eine Plattform für uns, um unsere Arbeitgebermarke mit konkreten
157 Beispielen mit Rolemodels, aber auch mit konkreten Ausschreibungen sehr zielgruppenge-
158 nau und mit geringsten Streuverlusten darzustellen und zu veröffentlichen.

159

160 I: Als Sie Social Media im Employer Branding eingeführt haben, haben Sie sich da mit
161 Schwierigkeiten konfrontiert gesehen?

162

163 D: Damit man das Ganze auf die Schiene bringt, das ist eine relativ komplexe Geschichte.
164 Man braucht eine sehr, sehr gute Strategie und eine noch bessere Struktur, um dann tat-
165 sächlich so im Projekt professionell umzusetzen.

166

167 I: Hatten Sie da Schwierigkeiten mit der Definition der Zuständigkeiten mit anderen Ab-
168 teilungen?

169

170 D: Nein, es gibt zwischen Marketing und (..); weil Sie das so konkret anfängt zwischen
171 Marketing und Human Resources eine klare Abtrennung, welche Themen wir im Employer
172 Branding kommunizieren und welche Themen Marketing von Unternehmensseite kommu-
173 niziert. Das heißt konkret, wir im Human Resources Bereich haben ausschließlich Human
174 Resources Themen und im Marketing geht es um Produktthemen und Unternehmensthe-
175 men.

176

177 I: Ist das dann auch finanziell getrennt? Also, dass Human Resources einen eigenen
178 Budget-Posten hat und Marketing?

179

180 D: Ja.

181

182 I: Haben Sie da in Ihrem Team oder unter Ihren Mitarbeitern einen eigenen Mitarbeiter,
183 der nur für die Betreuung der Social Media Kanäle zuständig ist? Oder wird das von einer
184 externen Agentur übernommen?

185

186 D: Jetzt im Employer Branding wird es in Zusammenarbeit mit einer externen Agentur
187 gemacht, die die operativen Teile übernimmt.

188

189 I: Können Sie mir sagen, wie oft Sie da auf den einzelnen Plattformen Beiträge veröffent-
190 lichen so im Schnitt?

191

192 D: Im Schnitt zwei bis drei Beiträge in der Woche.

193

194 I: Welche Art von Beiträgen veröffentlichen Sie da hauptsächlich auf den Kanälen?

195

196 D: Das was ich zuerst gesagt habe mit der Strategie und der Struktur, wir haben (...) fünf
197 unterschiedliche Rubriken. Wir betreiben auch auf sehr hohem Niveau echtes Content-Ma-
198 nagement. Das sieht, nur kurz, einfach so aus, dass wir unsere; dass wir die (...) wichtigsten
199 Botschaften, die wir regelmäßig kommunizieren wollen in Rubriken eingeteilt haben und
200 versuchen jetzt dieser Rubrik mindestens ein bis zwei mal im Monat zu befüllen. Mit kon-
201 kreten Beispielen, mit konkreten Inhalten.

202

203 I: Setzen Sie dann dabei eher auf Texte oder eher auf Bilder oder auf Videomaterial? Oder
204 ist das unterschiedlich von Kanal zu Kanal?

205

206 D: Wir achten auf den guten Mix auch. Video, also Standbild, bewegtes Bild und beim
207 Text ist es so, dass wir eigentlich für diese Kanäle relativ umfangreiche Texte haben. Aber
208 es ist; ich denke in unserem Bereich, in Ordnung, weil wir so kommunizieren. Vielleicht
209 eine Sache die nicht zu unterschätzen ist, wir haben auch noch einen eigenen Blog, auf dem
210 wir längere Storys veröffentlichen. Einen eigenen Karriere-Blog auf unserer Webseite auf
211 den wir immer verlinken. Jede, und das ist vielleicht noch ganz, ganz wichtig, jede unserer
212 Social Media Aktivitäten, verlinkt immer auf den Karrierebereich auf unserer Homepage.

213

214 I: Variieren die Beiträge nach Art des Kanals? Also haben Sie auf LinkedIn andere Beiträge
215 als auf Facebook, zum Beispiel?

216

217 D: Natürlich muss man da mit einem gewissen Fingerspitzengefühl immer wieder schauen,
218 passt dieser Beitrag auf jeden Kanal und dann entscheiden bei jedem Beitrag, ob er wirklich
219 für jeden Kanal passt.

220

221 I: Haben Sie vielleicht im Kopf wieviel Prozent Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die
222 Social Networks XING und LinkedIn nutzen und mit Ihrem Unternehmensprofil verlinkt
223 sind dabei?

224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268

D: Da ist im Moment viel im Umbruch. (...) Das interessante ist, dass viele das einen; Viele Jahre hat Facebook sehr gut jetzt einfach nur für die Mitarbeiter funktioniert, also unser eigenes; Wir haben ja ein unternehmenseigenes weil wir haben ja die Kanäle getrennt. Es gibt einen unternehmenseigenen Kanal, und es gibt einen unternehmenseigenen Career-Kanal. Auf dem Career-Kanal, den haben wir dann auch noch auf unser internes System hin verlinkt. Das heißt somit haben wir relativ viele Mitarbeiter, die automatisch über die Infos, die wir auf Facebook kommunizieren, einfach auch noch über unser internes Human Resources-Tool informiert werden. Was ich aber im Moment wahrnehme ist, dass Instagram in einer ziemlichen Geschwindigkeit Facebook das Wasser abdreht und immer mehr Leute auf Instagram sind und zwar einfach; es ist eine andere Generation. Das nimmt man im Moment sehr wohl wahr, dass würde ich sagen, also bis jetzt 35, 40, die sind nur auf Facebook und alle drunter sind auf Instagram.

I: Haben Sie eigene Richtlinien für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Nutzung von Social Media innerhalb des Unternehmens?

D: Ja haben wir. Wir haben eine Social Media Guideline.

I: Und haben Sie im Rahmen Ihrer Strategie für die Nutzung von Social Media innerhalb des Employer Brandings Ziele oder Messkriterien oder sogar bestimmte KPIs festgelegt?

D: Das sind wir gerade dabei. Da sind wir gerade dabei diese KPIs auszuarbeiten.

I: Wenn ich kurz fragen darf, aus welchen Gründen haben Sie bisher darauf verzichtet?

D: Wir haben nicht darauf verzichtet, sondern wir haben es einfach nicht gemacht. Wir haben einfach nicht gemessen, aber das ist jetzt gerade am entstehen.

I: Wenn wir da nochmal kurz Revue passieren lassen, was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Punkte die ein Unternehmen bei der Positionierung als Arbeitgeber und im Zusammenhang mit der Nutzung von Social Media beachten sollte?

D: Dass das Unternehmen eben nicht in irgendeine Stereotype, von außen aufgesetzt, hineinrutscht, sondern von innen heraus, so authentisch wie nur möglich, mal eben herausfiltert, was das Unternehmen einzigartig macht und das dann auch dementsprechend kommuniziert.

I: In diesem Zusammenhang, welche Chancen und Risiken würden Sie da für Unternehmen sehen?

D: Also die Chance ist, es einfach an sich am Arbeitgebermarkt ein klares Profil so mitzugeben. Die Einzigartigkeit in den Vordergrund zu stellen und somit für potentielle Kandidaten einfach attraktiv zu sein.

269 I: Und bestimmte Risiken, die Sie da in diesem Zusammenhang noch sehen?

270

271 D: Natürlich, (..) das Monitoring von den Social Media Aktivitäten ist ganz, ganz wichtig.
272 Das ist halt im Social Media Bereich immer wieder; kann ein Problem sein, dass hin und
273 wieder auch Nachrichten geteilt oder kommentiert werden in einer Art und Weise, in der
274 man das nicht möchte. Wobei wir da – einmal auf Holz klopfen – relativ wenig Probleme
275 haben. Es ist auch eine Chance manchmal. "Bad news are sometimes good news", also es
276 hängt immer davon ab, wie man es nutzt und sieht.

277

278 I: Wenn wir uns jetzt so den österreichischen Markt generell ansehen würden, wie schätzen
279 Sie da die Potentialausschöpfung von Social Media im Employer Branding generell ein?

280

281 D: Ich glaube, dass sich das sehr verlagert. Dass man wahrscheinlich noch; (...) Ich denke,
282 ein Bereich ist es auch sich diese Influencer noch mehr zu Nutzen zu machen und dass es
283 sich von Print zusehend, in den digitalen Bereich verlagert.

284

285 I: Ergänzend zu vorhin, wenn Sie sich in einem Gespräch mit einem Kollegen oder einer
286 Kollegin befinden, und Sie müssten da Argumente für oder gegen die Nutzung von Social
287 Media vorbringen; haben Sie da zu den vorherigen Themen noch etwas zu ergänzen? Oder
288 würden Sie sagen, dass zum Beispiel Chancen und Risiken auch gleichzeitig die Argu-
289 mente für und dagegen sind?

290

291 D: Es gibt für mich zwei starke Argumente für diesen Weg. Das eine ist einmal das Preis-
292 Leistungs-Verhältnis und das andere Thema ist (..), dass das der zeitgemäße Weg ist zu
293 kommunizieren.

294

295 I: Damit wären wir schon am Ende des Interviews angelangt. Eine allerletzte Frage: Wir
296 haben uns mit unterschiedlichen Aspekten zu dieser Thematik auseinander gesetzt, haben
297 Sie noch etwas, das Sie noch gerne hinzufügen würden oder ansprechen würden, das wir
298 bisher noch nicht behandelt haben? Oder zu kurz behandelt haben?

299

300 D: Ich denke, eben wenn man über Social Media redet, dieser Bereich Influencer. Ich
301 denke, dass man den nicht außer Acht lassen darf. Ich möchte nur einfach ergänzen, dass
302 man da vielleicht auch schauen könnte oder sollte, inwiefern das nicht auch in Zukunft eine
303 immer bedeutendere Rolle spielen wird.

Unternehmen E | Finanzen, Versicherungen & Immobilien | 27.02.2019

1 I: Beginnen wir damit, dass Sie sich kurz vorstellen und Ihre Aufgabenbereiche beschrei-
2 ben.

3
4 E: Ich bin zuständig im Unternehmen E in Österreich für Employer Branding. Dazu gehört
5 kein Recruiting, also ich mache kein Recruiting, bin wirklich für das Thema Employer
6 Branding. Und da gehört alles dazu, sowohl online, als auch offline, wie ich es immer
7 nenne. Online die wichtigen Social Media Kanäle, die wir in Human Resources haben, das
8 ist eben XING, LinkedIn. Wir bezeichnen Kununu mittlerweile auch als; weil sich da auch
9 sehr viel tut und (...); die werden wirklich von uns erstellt, gewartet und mit Content be-
10 stückt. Wir sind auch für alle Human Resources-Kanäle zuständig im online Bereich, die
11 es so gibt. Wir haben jetzt an die 30 verschiedene im Augenblick mittlerweile, wo wir
12 online Auftritte haben, um auch dort die richtigen Bewerber, Bewerberinnen zu finden. Wir
13 sind aber auch zuständig für die ganzen Veranstaltungen und Messen, die mit Karriere zu-
14 sammenhängen. Egal, ob es externe oder interne sind. Wir müssen uns überlegen, was für
15 uns notwendig ist. Im Employer Branding sind wir auch zuständig für die ganzen Koope-
16 rationen mit Hochschulen, auch die diversesten in welche Richtung auch immer es geht.
17 Und wir sind auch für die strategische Ausrichtung zuständig. Die Arbeitgebermarke dem-
18 entsprechend in den verschiedensten Arten und Weisen, sage ich heute, mittlerweile nach
19 außen zu tragen, um als attraktiver Arbeitgeber aufzuscheinen und das auch so authentisch
20 wie möglich zu verkaufen, weil das ist überhaupt eines unserer wichtigsten Dinge.

21
22 I: Welche Herausforderungen sehen Sie da auch in der heutigen Zeit in der internen und
23 der externen Ansprache von bestehenden Mitarbeitern, aber auch von potentiellen Mitar-
24 beitern?

25
26 E: Ich muss gestehen, wir trennen es mittlerweile schon, weil (.) klar! Der interne Mitar-
27 beiter kann auch alles lesen und überall dabei sein, wo auch ein externer neuer Mitarbeiter,
28 also ein Bewerber, sein kann. Das kann er sich alles holen. Aber es gibt auch viele Mög-
29 lichkeiten, die wir In-house und (...); in-house unsere Mitarbeiter ansprechen, weil wir auch
30 in-house Tools haben, wie tägliche Nachrichten und obs jetzt auch so Screens sind oder ob
31 man sie irgendwo, ich weiß nicht, am Campus direkt ansprechen kann oder über unsere
32 Online Medien. Wir sprechen sie nicht anders an, aber wir liefern ihnen anderen Content,
33 um es so zu nennen.

34
35 I: Wo würden Sie da die Herausforderungen sehen? Also ganz allgemein gesprochen?

36
37 E: Naja, der Mitarbeiter, der schon da ist, ist ja schon geprägt in einer gewissen Art und
38 Weise. Je nachdem, welche Aufgaben, was bei uns ein breites Spektrum ist, weil wir haben
39 ja wirklich angefangen vom Lehrling, über den Junior, über den Senior, den Specialist, und
40 wir haben auch ein breites Feld an Aufgaben. Das kommt auch noch dazu. Weil es ist ein
41 Unterschied, ob es der Filialmitarbeiter ist, der im Kundenverkauf im Sales steht, oder ob
42 das ein Senior-Developer ist. Die muss man unterschiedlich ansprechen. Und das machen
43 wir auch, sie unterschiedlich anzusprechen. Die Frage war aber (...)

44

45 I: Wo Sie die Herausforderungen dabei sehen.
46
47 E: Zwischen intern und extern?
48
49 I: Ja, Sie können das gerne generell auch halten.
50
51 E: Wo man grundsätzlich die Herausforderungen in der Kommunikation (...)
52
53 I: Wo man grundsätzlich die Herausforderungen in der heutigen Zeit auch sieht in der An-
54 sprache der Mitarbeiter.
55
56 E: Den richtigen Kommunikationskanal für die richtigen Leute zu finden. Das klingt jetzt
57 banal. Früher hat man sein Medium gehabt, die Zeitung, und da hat man sowieso alle er-
58 wischt. Ja vielleicht erwischt man heute auch noch ein paar dort, das mag schon sein. Aber,
59 wie gesagt, die verschiedenen Zielgruppen, wollen auf den verschiedenen Medien, ob on-
60 line, ob offline, oder wie auch immer, angesprochen werden und das in ihrer Sprache. Und
61 das ist eine große Herausforderung, finde ich. Weil ich muss den High-Level definitiv an-
62 ders ansprechen, als jetzt (.), ich mache es jetzt extra so weit auseinander die Range, und
63 den ganz-frisch-Einsteiger. Der erwartet sich auch etwas anderes. Genau, da sehe ich schon
64 eine große Herausforderung. Und auch noch in der Schnellebigkeit der heutigen Zeit.
65 Weil, was ich mir gestern überlegt habe, wenn ich nicht schnell bin, hat es mich vielleicht
66 morgen schon wieder überholt und es ist gar nicht mehr State-of-the-Art. Oder es ist gar
67 nicht mehr notwendig. Oder ich brauche schon etwas anderes. Also, die Schnellebigkeit
68 ist eine wahnsinnig große Herausforderung.
69
70 I: Jetzt haben Sie schon kurz anklingen lassen, dass Sie für Employer Branding in dem
71 Unternehmen zuständig sind. Das heißt, damit setzten auch definitiv auf Employer
72 Branding als Instrument.
73
74 E: Ja
75
76 I: Damit wir das vergleichbar machen können, was verstehen Sie denn in Ihrem Unterneh-
77 men unter Employer Branding? Sie haben es sowieso schon kurz ein bisschen angespro-
78 chen.
79
80 E: Ganz einfach ausgedrückt ist es das Unternehmen am Arbeitsmarkt als attraktiven Ar-
81 beitgeber zu platzieren. Schlicht und einfach.
82
83 I: Seit wann beschäftigen Sie sich damit in Ihrem Unternehmen? So ungefähr?
84
85 E: Naja, jetzt sind es sechs Jahre. Man muss aber dazu sagen, es hat mit nichts angefangen.
86 Mit Null. Also das war vor sechs Jahren gar nichts.
87
88 I: Was würden Sie sagen, welchen Stellenwert hat es innerhalb des Unternehmens? Also
89 Employer Branding?

90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133

E: Das ist ein guter Zeitpunkt, zu dem Sie mich ansprechen. Es hat heuer einen Stellenwert vom Vorstand bekommen, einen massiven Stellenwert. Der Vorstand hat sich sogar als eigenes Ziel genommen, heuer Employer of Choice zu werden. Es ist sehr präsent, das Thema geworden.

I: Dann nehme ich an, dass Sie auf eine klare Employer Branding Strategie (.) dazu entwickelt haben, nach der Sie sich (..)

E: Ja haben wir, aber, wie es halt mal so üblich ist und wie es früher war, mit großen Strategien oder Marketinggeschichten, werfen wir immer unsere Strategien laufend um. Weil, wie gesagt, die Schnelllebigkeit uns dann überholt. Wir haben, klar, unsere Werte definiert, was für uns wichtig ist, das tragen wir auch nach außen in der Kommunikation, keine Frage. Machen wir auch. Aber wir planen auch Events, natürlich, das machen wir auch alles, aber wir richten uns auch immer nach dem, wie sich der Markt verändert und welche Zielgruppen wir gerade suchen, oder welche Funktionen wir suchen. Und danach müssen wir aber auch im Employer Branding uns ausrichten, weil das ist wichtig für das Unternehmen. Wenn ich mir einen tollen Stellenwert schaffe, ich sage jetzt bei Risk-Specialists, und ich brauche aber niemanden mehr im Risk, und bin in diese Zielgruppe ganz hineingegangen, dann muss ich wieder schauen, dass ich dann in die nächste Zielgruppe (..) mir einen neuen Namen mache. Strategie gibt es, die man aber anpassen muss, sage ich.

I: Jetzt haben Sie auch schon kurz angesprochen, die Arbeitgeberwerte. Jetzt gehe ich davon aus, dass Sie auch in Ihrer Unternehmensmarke Werte platziert haben und Ihre Arbeitgebermarke. Inwiefern würden Sie sagen, dass sich die ähnlich sind, oder gibt es da Abweichungen?

E: Wir haben eine Umfrage gemacht unter den Mitarbeitern. Das haben wir mit einem großen Institut evaluiert und haben wirklich eigene Werte für Employer Branding festgelegt, die aber natürlich im Einklang stehen mit den Unternehmenswerten. Denn Employer Branding ist ja nur ein Teil des Unternehmens. Die Arbeitgebermarke, wie Sie vielleicht in den Medien schon mitbekommen haben, hat das Unternehmen stark den Fokus auf unseren Claim und alles, was rund um dieses Thema ist. Wir haben uns dem auch angenommen. Es ist bei uns auch verankert, mit vielen anderen Werten auch noch, die für uns wichtig sind, aber wenn der Mensch nicht an sich glaubt, dann glaubt er weder an uns, noch an sich selbst und dann passt das Ganze nicht. (..) Es hat sich eigentlich erst in den letzten eineinhalb Jahren mit der ganzen Markenstrategie des Hauses haben wir uns da (.); weil es einfach Sinn macht. Weil der Brand, wir sind ja jetzt kein kleines Unternehmen, der Brand des Unternehmens ist da. Und der ist gut und den wollen wir auch mittragen und das nützt sowohl dem Unternehmen etwas, als auch uns als Arbeitgeber etwas, wenn wir da gemeinsame Synergien nutzen können, was wir auch machen. Und auch nicht nur gemeinsam auftreten, wir haben schon; jeder macht seine Strategie, aber trotzdem ist es für alles sehr bereichernd.

134 I: Als nächsten Schritt würden wir uns direkt in diesen Kommunikationsbereich hineinbe-
135 geben. Wie würden Sie denn Ihren Kommunikationsmix zur Präsentation als attraktiver
136 Arbeitgeber beschreiben. Im Employer Branding, also welche Schwerpunkte in der Medi-
137 enauswahl nutzen Sie. Gibt es Schwerpunkte? Oder welche Medien nutzen Sie, gibt es
138 Schwerpunkte?

139

140 E: Ich glaube es gibt fast keine Medien, die wir nicht nutzen. Es sind auf (.); gerade im
141 Social Bereich sind wir auf eigentlich allen Medien vertreten. Für den Außenstehenden oft
142 nicht ersichtlich, ob es Employer Branding ist oder ob es die Marke ist. Im Employer
143 Branding haben wir den Fokus immer dort drauf und sind auch wirklich zuständig, wo es
144 wirklich um Arbeitgebermarke geht. Aber (..) wir versuchen; wir schauen auch immer wel-
145 che Medien neu auf den Markt kommen. Gott sei Dank haben wir auch den Namen, dass
146 die auch auf uns zukommen, das ist sicher ein Vorteil eines großen Unternehmens. Weil
147 die auch froh sind, wenn wir als großes Unternehmen da auch mitmachen. Wir sind (.);
148 das Unternehmen steht als Unternehmen auch da die auch für Innovationen gut sind. Das
149 nutzen wir auch in allen Medienlandschaften, die wir nutzen können, aber wir nutzen auch
150 noch klassische Medien, wie es sie schon immer gegeben hat. Denn man muss alle anspre-
151 chen. Aber ich würde sagen, es gibt kaum ein Medium, das wir entweder nicht schon ge-
152 nutzt haben oder nicht schon auf uns zugekommen ist, mit denen gesprochen haben. Ich tu
153 mir da schwer, da müsste ich alle aufzählen, die es so gibt, weil wir ja ein breites Spektrum
154 haben in der Richtung. Ich kann jetzt nicht sagen, "ich benutze nur das oder nur das".

155

156 I: Also würden Sie schon sagen ein klarer Schwerpunkt liegt auf Online Medien.

157

158 E: Ohja. Das definitiv. Nicht nur ein klarer, sondern hauptsächlich. Print (..), ich wüsste
159 gar nicht, wann wir das letzte Mal (.); wir selber erstellen schon noch eigene Broschüren,
160 weil, wenn wir irgendwo hingehen, dann müssen wir etwas mitgeben, aber, dass wir ir-
161 gendwo etwas inserieren in Print, ich weiß gar nicht, wann wir unser letztes Print-Inserat
162 geschaltet; das muss ewig her sein. Also Jahre. Nein, Jahre hätte ich jetzt gesagt.

163

164 I: Damit wir auch da ein bisschen eine Vergleichbarkeit hineinbekommen, was würden Sie
165 in Ihrem Unternehmen oder Sie für sich als Social Media definieren? Weil das ja auch; da
166 gibt es ja auch unterschiedliche Ansätze, was da für den einen hineinfließt und für den
167 anderen nicht.

168

169 E: Naja, klassisch Social Media ist für mich Facebook, Instagram. Aber bei uns fällt für
170 Social; also YouTube natürlich auch; für uns in Human Resources fällt unter Social Media
171 auch XING, LinkedIn und es fällt auch Kununu dort hinein. Weil einfach da auch viel
172 Kommunikation stattfindet. Diese drei Kanäle sind auch die, die wir in Human Resources
173 eben bestücken. Die anderen bespielen wir auch. Aber für die sind wir nicht der Owner.
174 Die bespielen wir nur.

175

176 I: Wie würden Sie sagen ist generell in diesem Kommunikationsmix, über den wir vorhin
177 gesprochen haben, mit einem sehr starken Schwerpunkt auf online; wie würden Sie da
178 Social Media Kanäle gewichtet sehen? So im Generellen?

179

180 E: Stark mittlerweile, aber eine Gewichtung (.); naja, das kommt darauf an, von welchem
181 Gesichtspunkt aus sie es sehen. Wenn ich sage Employer Branding, da fallen auch diese
182 ganzen Inserate oder sonst etwas darunter. Naja, die Inserate laufen schon sehr viel über
183 die Medienkanäle, wie Karriere.at, Stepstone, sonst irgendetwas. Stelleninserate. Wenn
184 man die außen vornimmt, dann haben wir bei Social Media schon 70-30.

185

186 I: Seit wann würden Sie sagen, nutzen Sie im Employer Branding Social Media Kanäle?
187 Ungefähr?

188

189 E: Vor fünf Jahren, schätze ich, haben wir angefangen damit.

190

191 I: Also doch schon gleich nach Einführung des Employer Branding.

192

193 E: Ja. Ziemlich am Anfang, aber ganz wenig und alles Step by Step gemacht. Wir haben
194 das Glück gehabt, wir waren einer der Ersten, die das genutzt haben, und hatten die Chance,
195 das wirklich auszuprobieren und zu schauen, was funktioniert und was funktioniert nicht
196 und da laufend mitzuwachsen. Das ist nämlich auch nicht unentscheidend, wenn man mit-
197 wächst.

198

199 I: Jetzt haben Sie schon kurz aufgezählt, welche Plattformen Sie im Employer Branding
200 bespielen. Mich würde interessieren, welche Angebote Sie in dem Rahmen nutzen?

201

202 E: Fangen wir bei Facebook an. Bei Facebook ist es so, dass die (.); wir haben einen eige-
203 nen Social Media Betreuer im Unternehmen, der sich um Social Media, Twitter, YouTube,
204 Instagram kümmert. Für das Unternehmen. Wenn wir dort etwas über Employer Branding
205 bringen wollen; der hat auch Unternehmensprofile dort drauf, aber halt Unternehmenspro-
206 file, nicht Arbeitgeberprofile, sondern Unternehmensprofile gibt es da drauf. Wir sind Mit-
207 nutzer dieser Profile. Bei XING, LinkedIn, Kununu, selbst Whatchado, wenn ich das ir-
208 gendwo, weil das auch noch (.); da haben wir wirkliche Arbeitgeberprofile. Auf den ande-
209 ren, das sind sowieso Unternehmensprofile, wo wir Stelleninserate schalten. Aber Sie ha-
210 ben gesagt, die nehmen wir aus. Dort haben wir Arbeitgeberprofile drauf und die nutzen
211 wir auch aktiv. Und produzieren Content, wo man Content produzieren kann. Geben auch
212 Statements ab, wo man Statements abgeben muss. Weil wenn man Bewertungen bekommt,
213 muss man auch als Unternehmen darauf reagieren.

214

215 I: Wenn wir das zusammenfassen würden, wofür Sie diese Plattformen nutzen (..)?

216

217 E: Naja, um (..) Bewerber aufmerksam auf uns zu machen. Sowohl über Content, indem
218 wir Einblick geben. Wir versuchen wirklich authentische Einblicke zu geben. Was hat man
219 als Mitarbeiter davon. Für uns sind diese Kanäle auch keine Werbekanäle. Also Werbung,
220 wo wir; wir sind ja ein Unternehmen, die ja auch Produkte verkaufen. Nein, das passiert
221 auf diesen Plattformen nicht. Davon sind wir absolut von Anfang an ausgegangen, das ma-
222 chen wir auch nicht. Wir zeigen dort wirklich, welche Möglichkeiten es gibt, was wir alles
223 für unsere Mitarbeiter machen, was wir tun können, was ein Mitarbeiter davon hat, wenn

224 er bei uns arbeitet, wo wir nach außen gehen, auftreten, damit man auch weiß, wo man uns
225 finden kann, wo hat man die Möglichkeit, mit uns in Interaktion zu treten, persönlich näm-
226 lich oder dass wir uns auch Erfahrungen holen darüber, wenn wir bewertet werden, da in
227 Austausch treten mit den Leuten, zu schauen, warum hat es vielleicht manchmal nicht ge-
228 klappt oder was funktioniert gut. Wir sind ja auch so, dass wir unsere Mitarbeiter wirklich
229 auffordern, uns auch zu bewerten. Das ist uns ganz wichtig. (..)

230

231 I: Das heißt, Sie nutzen das primär für Imagezwecke, treten aber auch durchaus in direkten
232

233 E: Nein, nein, nicht nur durchaus. Wir treten auf jeden Fall in Dialog mit den Leuten. (.).
234 Nicht nur Image, wir wollen dort auch wirklich; teilweise sind ja diese Kanäle für Active
235 Sourcing. Wir sprechen dort ja wirklich den Bewerber auch an.

236

237 I: Ja, wenn man dann diesen Schritt noch weiter geht zu Active Sourcing.

238

239 E: Das ist aber sehr wichtig für uns!

240

241 I: Über ein Unternehmensprofil gehen Sie hauptsächlich auf
242

243 E: Unternehmensprofil mache ich eigentlich; versuche ich die Awareness zu steigern. Dass
244 die alle einfach einmal uns als Unternehmen kennen und wofür wir stehen. Denn das Un-
245 ternehmen kennen ja viele. Das ist ja sowohl gut, als auch ein Handicap manchmal. Viele
246 als kundenseitig, aber gar nicht jetzt so als Arbeitgeberseite. Also noch ein großer Unter-
247 schied dann oft. Obwohl ein Kunde kann ja auch ein Mitarbeiter werden. (.) Oder umge-
248 kehrt. Mitarbeiter sind Kunden.

249

250 I: Sie haben auch schon kurz angesprochen; Sie setzen bei Plattformen eher auf kosten-
251 pflichtige Angebote, als auf die kostenlosen. Wenn wir jetzt nur auf diesen Employer
252 Branding Profil oder Karriereseiten.

253

254 E: Na auf diesen Social Media haben wir bezahlte Profile, weil man sonst gar nicht die
255 Möglichkeit hat, teilweise darauf zu reagieren, wenn dort etwas ist, was uns aber wirklich
256 wichtig ist. Sonst bekomme ich diese Möglichkeit ja gar nicht. Wir haben auch viele kos-
257 tenlose Profile, aber nicht auf Social Media.

258

259 I: Sie haben gesagt, dass Sie alles bespielen, was es so gibt. Das heißt, ich kann davon
260 ausgehen, dass Sie zukünftig planen weitere Plattformen in Ihren Kommunikationsmix;
261 weitere Social Media Plattformen in ihren
262

263 E: Wenn sich wieder welche ergeben, die passend sind und die wir auch nutzen können.
264 Wir haben immer; wir schauen wirklich immer, was tut sich gerade. Fragen auch wirklich
265 viele junge Leute, weil die sind da ja sehr präsent. Und es ist uns auch wichtig zu erfahren,
266 wo sind die, wo finden, wo können wir die abholen. Ja, natürlich es wird sich noch viel
267 tun, und ich kann Ihnen heute nicht sagen, wo wir dann in ein paar Monaten vielleicht
268 zusätzlich sein werden.

269

270 I: Haben Sie schon konkrete Pläne, was Sie in nächster Zeit in Ihren Kommunikationsmix
271 aufnehmen möchten?

272

273 E: Wir schauen uns gerade an noch Twitter und Instagram. Was wir da noch mehr tun
274 könnten. Von uns werden sie ja schon bespielt, aber wo wir noch mehr beitragen können.
275 Was wir uns auch noch anschauen, ist; Kununu kennen Sie ja, aber Glassdoor gibt es auch
276 noch. Das ist auch sehr im Fokus momentan für uns, weil wir ja durch unsere Länder im
277 osteuropäischen Raum auch stark auftreten und dort kennt man Kununu nicht. Dort kennt
278 man wieder Glassdoor. Und (..) Facebook sind wir gerade dabei uns da auch ein bisschen
279 mehr über arbeitgebermäßig

280

281 I: Das heißt, auch im Sinn eines eigenen Arbeitgeberprofils ein bisschen?

282

283 E: Profil noch nicht. Jetzt erstmal über Content den wir generieren dafür, um zu schauen,
284 wie kommt es an. Wir hatten nämlich schon ganz am Anfang eine eigene Facebookseite
285 mit; eine eigene Human Resources Facebookseite. Das hat gar nicht funktioniert. Da haben
286 wir dann den Fokus auf LinkedIn gesetzt. Was wir für wichtig erachtet haben. Aber wir
287 sind gerade am Evaluieren, ob wir nicht da wieder etwas machen sollten oder nicht. Wir
288 schauen uns aber gerade auch an, was machen andere Unternehmen, wie weit kommt man
289 damit, was bringt es einem, versuchen gerade über den Content wirklich herauszufinden,
290 Vergleiche zu setzen, wie groß ist überhaupt die Zielgruppe, die ich dort erreiche, welche
291 Zielgruppe erreiche ich, wo erreiche ich sie. Facebook ist irgendwie; hat ganz viele, viele
292 User, das wissen wir alle, aber der Change der Zielgruppe hat sich so verändert auf Face-
293 book. Die sind alle auf Instagram gegangen. (.) Wie weit wir Instagram nutzen können,
294 schauen wir einmal.

295

296 I: Was waren denn die wichtigsten Gründe, weshalb Sie Social Media innerhalb der Kom-
297 munikation, oder eben im Employer Branding eingesetzt haben?

298

299 E: Direkt, um direkt zur Zielgruppe zu kommen. Weil wir einen starken Fokus auf die junge
300 Zielgruppe gelegt haben. Die befinden sich einfach auf diesen Plattformen. Aber der Shift
301 hat es gerade wieder; weil wir eine Zeit lang gefunden haben, diese ganzen Veranstaltun-
302 gen, Messen, wo wir überall hin gehen, da kommen immer weniger Leute, da tut sich im-
303 mer weniger. Dann haben wir gesagt, naja, da müssen wir mehr die Online Medien steigern
304 und dann sind wir eben auch besonders auf; dann haben wir mit XING angefangen, dann
305 ist LinkedIn gekommen, hat aber rasend schnell dann XING überholt auf einmal. Dort sind
306 wir dann wirklich relativ rasch jetzt stark hineingekommen, um dort; und sehen dort auch
307 unsere Erfolge. Aber es gibt auch noch viele Blogs und Foren, die wir uns auch gerade
308 anschauen. Das ist aber dann sehr spezifisch natürlich immer.

309

310 I: Was würden Sie sagen, mit welchen Schwierigkeiten haben Sie sich am Anfang bei der
311 Verwendung oder Einführung von Social Media im Employer Branding konfrontiert gese-
312 hen?

313

314 E: Dass man sich mit niemandem austauschen konnte, weil das einfach noch niemand ge-
315 macht hat. Man hat viel testen müssen. Man hat viel gelernt dabei. Was ja sonst eher selten
316 ist, aber man hat auch viele negative Erfahrungen gemacht, weil man ja gar nicht gewusst
317 hat teilweise, was tue ich, wie mache ich es. In Österreich, ja im anglikanischen Raum ist
318 das ja etwas ganz etwas anderes, aber hier in Österreich ist immer alles noch sehr klein und
319 eher noch zurückhaltend. Wenn man sich mit niemandem austauschen kann, weil es auch
320 niemand macht, das ist schon sehr herausfordernd, sage ich einmal. Gott sei Dank haben
321 wir dann das Glück gehabt, dass wir auch eine Agentur haben im Hintergrund, die uns da
322 maßgeblich unterstützt. Weil alleine, glaube ich, sind diese ganzen Sozialen Medien nicht,
323 allein von den Ressourcen her, nicht zu schaffen. Man braucht auch jemanden, der sich
324 dann sehr ausgiebig mit diesen Medien beschäftigt und einen auch immer wieder bei neuen
325 Dingen in das Boot holt. Weil man dann gar nicht selbst die Zeit dazu hat, sich nur damit
326 zu beschäftigen. Weil Social Media ist ein TEIL von Employer Branding. Aber da gehört
327 soviel anderes noch dazu. Ich sehe das wie eine große Maschine. Das sind viele kleine
328 Zahnradchen, die da ineinander gehen. Social Media ist ein großer Teil, aber es ist nicht
329 der einzige Teil davon.

330

331 I: Wie würden Sie sagen, wenn wir zu Schwierigkeiten innerhalb des Unternehmens, be-
332 züglich dem Einsatz von Social Media eben im Employer Branding? Also gab es vielleicht
333 irgendwelche Schwierigkeiten auch in der Definition der Zuständigkeiten oder etwas ähn-
334 liches?

335

336 E: Das war in diesem Fall relativ glücklich. Es gab noch niemanden, der dafür zuständig
337 war, zu dem Zeitpunkt damals, als wir angefangen haben. Da war auch Social Media (.),
338 Social Media halt. Da gibt es aber hmm. Diese Zuständigkeiten haben sich erst im Laufe
339 der Jahre ergeben und so haben wir von Anfang an die für uns wichtigen Human Resources-
340 Kanäle in Human Resources immer gehabt. Die waren nicht im Marketing, nicht in Com-
341 munications, sondern immer in Human Resources. Dadurch haben sich manche (.) viel-
342 leicht die für andere, die erst später eingestiegen sind, Probleme ergeben weil es ist immer
343 die Frage "wo ist das angesiedelt"? Ist es in Communications angesiedelt? Gehört es in das
344 Marketing? Was macht Human Resources damit? Heute finde ich es jetzt und sehe den Job
345 auch darin, dass wir aus allen etwas mitbringen müssen, man muss aus dem Marketing
346 etwas mitbringen, man muss aus Kommunikation etwas mitbringen, aber Human Re-
347 sources ist ein ganz ein wichtiger Punkt. Denn wenn ich nicht weiß, was wichtig ist und
348 wenn ich nicht immer in den Terminen; also ich sag, ich spreche jetzt von mir auch, Ter-
349 minen dabei bin, wo ich mitbekomme: was ist überhaupt notwendig? Was ist das Ziel? Wie
350 geht die weitere Strategie? Was brauchen wir? Wohin geht es? Dann kann ich nicht den
351 Content liefern dafür. Dann kann ich auch nicht schauen, wohin muss ich gehen, was muss
352 ich tun, welcher Weg wird vorgegeben? Ja, sind die Firmen unterschiedlich? Wir fahren
353 damit gut und die Frage stellt sich auch gar nicht, das jetzt woanders anzusiedeln, weil das
354 Recruiting unterstützt massiv auch. Ohne das würde es auch gar nicht gehen, denn alleine
355 schafft man das auch nicht. Wir sind auch schon mehrere jetzt. Wir sind schon größer ge-
356 worden. Wir hatten dadurch nicht so die Probleme, weil Social Media; der Bereich, den es
357 im Haus gibt bei uns, der wurde erst viel später aufgebaut, im Vergleich zu dann, wann wir
358 angefangen haben. Somit sind die erst nach uns gekommen.

359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403

I: Das ist sehr spannend! Ich glaube, das ist das erste Mal, dass ich das höre.

E: Ja, das war aber auch so. Die, die es damals gab, die angefangen haben mit Social Media, die gab es dann alle wieder nicht mehr. Dann kamen wieder Neue. Und somit waren wir die Urgesteine, die das schon viel früher gemacht haben.

I: Sehr spannend. Ist das dann auch (.) das Budget getrennt?

E: Ja das ist ganz klar getrennt. Da hat jeder sein eigenes.

I: Sie haben auch schon gesagt; Social Media ist ein großer Teil, aber auch nur ein Teil eben des ganzen Employer Brandings. Alleine ist das nicht machbar. Sie haben schon kurz erwähnt, dass Sie Mitarbeiter haben, dass Sie eine externe Agentur haben.

E: Ja, ja. Nicht nur eine. Verschiedenste Agenturen für verschiedenste Themen, sagen wir mal so. Denn die einen sind, wie Sie es selbst wissen, im Bewerbermanagement und was das betrifft braucht man Marketing-Agenturen. Dann haben wir eigene Agenturen, bei denen wir wissen, da ist die Kommunikation sehr gut aufgehoben. Also, die haben sich auch alle in Richtungen entwickelt. (..) Die nutzen wir auch, weil das gar nicht anders möglich ist. Oder ich kann auch keinen Messestand aufbauen, das kann ich ja auch nicht; also ich brauche da verschiedenste Leute für die vielfältigsten Tätigkeiten, die es so bei uns gibt, die uns unterstützen und die wir auch zu Rate ziehen und die (.) auch (.) mit uns; Wir arbeiten auch natürlich im Haus mit, sowohl Social Media Leuten zusammen, mit unserer Kommunikation zusammen und auch mit unserem Marketing sehr stark zusammen. Aber da haben wir Gott sei Dank das Glück, dass es uns schon so lange gibt und das Andere bei uns erst nachher kam.

I: Wie oft würden Sie jetzt sagen, veröffentlichen Sie oder die externen Agenturen so in der Regel, oder was ist Ihre Strategie, wie oft veröffentlichen Sie Beiträge auf den einzelnen Plattformen? (..) Im Schnitt?

E: YouTube bespielen wir nur mit Videos. Wenn wir neue Videos machen, stellen wir die online auf YouTube. Aber generell wollen wir; schauen wir, dass wir zwei Mal die Woche Content liefern können.

I: Welche Arten von Beiträgen präferieren Sie dabei? Welche Arten veröffentlichen Sie dabei? Bzw. wir können das auch gleich zusammenfassen mit der nächsten Frage, ob Sie da Unterschiede bei den unterschiedlichen Kanälen

E: Definitiv unterschiedlich bei den unterschiedlichen Kanälen. Ich könnte nicht sagen, was ich präferiere, weil auf einem Kanal funktionieren die Videos besser, am nächsten Kanal funktioniert es besser, wenn ich ein wirklich nur ein einfaches Bild habe mit ganz kurzem Text oder überhaupt nur Hashtags; geht das recht gut. Da muss man schauen, welcher Kanal es ist und danach muss man es ausrichten. Gott sei Dank haben wir eine breite

404 Palette zur Verfügung, die wir nutzen können und da haben wir das Glück, dass wir die
405 Marke mitbenutzen können und dadurch viele Optionen haben etwas zu bringen. Etwas zu
406 zeigen. Aber wir sind auch dazu übergegangen, es nicht zu Marketing-technisch zu gestalten,
407 sondern wirklich, wir gehen irgendwo hin machen, einfach Fotos mit unserem Handy
408 posten. Die machen Kurzfilme auch nur mit dem Handy, machen da jetzt gar nicht große;
409 aber natürlich haben wir auch die ganz klassischen großen Employer Branding Videos und
410 was halt da alles so dazu gehört und machen auch Videos mit Videofirmen. Brauchen wir
411 auch. Aber wir machen alles bunt durch. Ich kann nicht sagen, was besser und was schlechter
412 ist, weil es einfach darauf ankommt, welchen Kanal ich bespiele und welche Zielgruppe
413 ich bespiele.

414

415 I: Wenn wir uns XING und LinkedIn kurz nochmal im Detail anschauen würden, haben
416 Sie dann zufällig im Kopf, wie prozentual denn die Anzahl der Mitarbeiter ist, die ein XING
417 und LinkedIn Profil haben und nutzen, in Anführungszeichen, und sich mit Ihrer Unternehmensseite
418 verlinkt haben?

419

420 E: Es ist auf XING viel weniger, als es auf LinkedIn ist, obwohl wir auf XING vor LinkedIn
421 angefangen haben. Auf XING haben wir noch dazu nur ein Profil, auf LinkedIn haben wir
422 zwei Profile. Weil wir einfach die Strategie fahren dort auf Deutsch und Englisch eines zu
423 haben und einmal mit dem österreichischen Unternehmen, die wirklich in Österreich verankert
424 ist, und einmal mit dem Konzern, das für die ganzen Länder zuständig ist. Auf
425 XING, nachdem das nur, wirklich nur in der DACH-Region geht, sind wir auch nur als das
426 österreichische Unternehmen. (..) Die Zahlen auf XING steigern sich kaum, das ist wirklich
427 überschaubar, sage ich. Ohne jetzt hier Zahlen liefern zu wollen, gebe ich zu. Auf LinkedIn,
428 muss ich jetzt dazu sagen, dass wir ganz bewusst Werbung gemacht haben, intern bei unseren
429 Mitarbeitern. Nicht, dass sie müssen, denn das gibt es ja nicht. Sie können ein Profil
430 anlegen und dass sie uns auch folgen sollen. Wir haben wirklich unsere Screens bespielt
431 damit, wir haben selbst in die Aufzüge hinein sind wir gegangen, wo wirklich jeder Mitarbeiter
432 vorbeifährt. Da haben wir wirklich ganz bewusst Werbung dafür gemacht. Wir haben
433 als Konzernsprache Englisch und das war auch leichter. Damit haben wir alle Beiträge auf
434 Englisch ausgespielt und jeder hat es verstanden. Im Vergleich, wenn ich auf XING gegangen
435 wäre, wo wir gesehen haben, es stagniert massiv. Es liegt auch an der für uns als Unternehmen
436 an der Möglichkeit, die uns geboten wird auf den einzelnen Kanälen, was wir machen können
437 und da haben wir uns für einen entschieden.

438

439 I: Ich hätte da jetzt noch eine Frage, die sich gerade ergeben hat. Ich hab vorhin gefragt, ob
440 Sie Plattformen in Ihrem Unternehmen in den Kommunikationsmix aufnehmen würden.
441 Planen Sie welche zu streichen?

442

443 E: Nein, momentan nicht. (..) Aber das kann sich immer ändern.

444

445 I: Sie haben schon erwähnt, dass Sie viel Werbung dafür gemacht haben, dass Ihre Mitarbeiter
446 auf LinkedIn oder auf XING oder generell auf Social Media sich betätigen. Haben Sie da eigene
447 Guidelines oder Richtlinien für Ihre Mitarbeiter verfasst? In der Nutzung der
448 Social Media?

449

450 E: Es gibt schon immer Social Media Richtlinien. Also Guidelines nennen wir es auch. Es
451 sind keine Richtlinien, es sind Guidelines, die wir gerade am überarbeiten sind. Aber das
452 ist gar nicht so einfach, wie man eigentlich glaubt. Da hängt nämlich sehr viel Juristisches
453 auch daran. Das nimmt nun schon einige Zeit in Anspruch, aber wir haben welche und es
454 werden gerade ganz neue erstellt, weil das für uns aber auch (.); Gott sei Dank waren wir
455 nie ein Unternehmen, da gab es ja Unternehmen, die am Anfang wirklich Facebook, oder
456 sonst irgendetwas, (..) verboten haben und man hat es gar nicht öffnen können. Das war bei
457 uns Gott sei Dank nie. Und es gibt auch eigene Guidelines, ja. Aber Guidelines! Weil Social
458 Media ist ja etwas, was jeder persönlich nutzt. Ich kann keinem vorgeben; es gibt schon
459 gewisse Dinge, die man einhalten muss, weil die gibt es ja sowieso, aber grundsätzlich (.);
460 aber es gibt Guidelines, ja.

461

462 I: Wir haben vorhin auch schon einmal kurz diese Strategie angesprochen, bzw. wo es hin-
463 geht. Haben Sie für die, oder im Employer Branding, bzw. auch bei der Nutzung von Social
464 Media dabei, genaue Ziele oder Messkriterien oder sogar KPIs definiert, um den Einsatz
465 zu messen?

466

467 E: Das ist ein ganz ein eigenes Thema. Im Recruiting haben wir mittlerweile unsere KPIs,
468 das ist kein Thema, aber in Social Media (..) wir (..); Ich habe vorhin meinen Termin mit
469 LinkedIn gehabt und da geht es dann schon immer, weil Social Media kann man alles mes-
470 sen, aber wir haben jetzt noch, also wir haben als KPI, wenn man es als KPI sehen will, die
471 Follower-Zahl zu erhöhen und Active-Sourcing haben wir natürlich auch. Aber wir haben
472 jetzt noch nicht; wir schauen uns auch die Statistiken an, weil Gott sei Dank kann man auf
473 Social Media alles schön tracken und alles anschauen. Wir schauen uns auch die Homepage
474 und alles, was wir so haben, an und wie das funktioniert. Aber wir haben, Gott sei Dank,
475 noch keine ausgesprochenen KPIs. Das KPI ist einer der attraktivsten Arbeitgeber zu sein
476 (*lacht*).

477

478 I: Darf ich da vielleicht nachfragen, wieso Sie jetzt bewusst darauf; ich sage jetzt einmal,
479 Sie haben bewusst darauf verzichtet, oder Sie haben darauf verzichtet. Aus welchen Grün-
480 den würden Sie das beschreiben, haben Sie auf diese Messkriterien

481

482 E: Naja nein. Wir schauen schon alles an, wie es gemessen wird. Aber es gibt jetzt kein

483

484 I: Aber Sie haben sie nicht vordefiniert.

485

486 E: Nein, haben wir nicht. Nein, wir schauen uns ALLE Messkriterien, es gibt kaum etwas,
487 das wir nicht messen, glaube ich, oder wo wir uns nicht wöchentlich sind wir schon weg-
488 gegangen, monatlich bleiben wir mittlerweile, weil das ist (..); also da schauen wir uns alles
489 an und wir fassen das zusammen und wir haben hier Jahresberichte und alles. Das müssen
490 wir alles liefern und abgeben. Da wird genau geschaut und getrackt, wo und wie viel und
491 was da passiert ist. Aber (.) es gibt nicht; manchmal gibt es fest vorgeschriebene, die haben
492 wir nicht. Aber sonst wird alles. Also, es gibt nichts, was (..); wir sind ein Finanzunterneh-
493 men, wir arbeiten nur mit Zahlen.

494

495 I: Ok. Sie haben gerade gemeint, zuerst waren Sie bei wöchentlich, jetzt sind Sie bei mo-
496 natlich. Das heißt, Sie haben Änderungen auch vorgenommen.

497

498 E: Ja genau. Anschauen tue ich es mir schnell immer, aber so wirklich, dass man es; Papier
499 ist gut, es ist online irgendwo in einem Excel-Sheet oder sonstigem wo einträgt, das machen
500 wir mittlerweile monatlich. Weil es macht keinen Sinn, es sind so große Schwankungen
501 oft. Es ist abhängig davon, wie ist das Wetter wirklich. Also unwahrscheinlich, was Wetter
502 für einen Einfluss hat auch auf die Zugriffszahlen. Ist Urlaubszeit, ist gerade Kranken-
503 standszeit, ist gerade; also es hängt bei uns (.); ist gerade Prüfungswochen. Es ist von so
504 viel abhängig, dass es gescheiter ist, es manchmal auf einen größeren Zeitraum anzu-
505 schauen. Weil es macht keinen Sinn, wenn das jetzt einen großen Ausschlag hat, nur weil
506 in der Woche, ich weiß jetzt nicht was war.

507

508 I: Wir kommen schon langsam zum Ende. Was sind so Ihrer Meinung nach die wichtigsten
509 Punkte, die ein Unternehmen bei der Positionierung als Arbeitgeber beachten sollte im Zu-
510 sammenhang mit Social Media?

511

512 E: Die Authentizität. Finde ich ist ganz ein entscheidender Punkt. (...) Sich wirklich vorher
513 zu überlegen, welche Ressourcen kann man dafür zur Verfügung stellen. Ich glaube, das
514 übersehen ganz viele, wie viel Aufwand da eigentlich dahintersteckt. Die Aktualität. Social
515 Media und unaktuell ist fast wie ein Todesstoß, finde ich. Der Content ist einfach auch sehr
516 entscheidend. Das ist; was kann ich liefern? Was ist auch überhaupt notwendig zu liefern?
517 Das sich zu überlegen, weil wir haben wirklich eigene wöchentliche Sitzungen für unsere
518 Content-Strategie. Am Anfang haben wir das halt so (.). Jetzt sitzt man dann wirklich bei-
519 einander und überlegt sich, was macht Sinn als nächstes und überlegt, so wie Sie vorhin
520 gefragt haben, welche Medien und was ist wichtig. Auch den Mix zu bringen, den unter-
521 schiedlichen. (..) Das sind so die wichtigsten Punkte.

522

523 I: Sehen Sie da außerdem irgendwelche Chancen und Risiken, die Sie; die den Employer
524 Branding irgendwie beeinflussen können durch; bei der Nutzung?

525

526 E: Sowohl, als auch. Social Media gibt immer die Chance, sich da schnell ein Thema nach
527 außen zu bringen, wo ich sonst nicht die Möglichkeit habe dazu. (..) Jede Chance birgt auch
528 eine Gefahr mit sich. So schnell wie es draußen ist, so schnell kann es auch wieder negativ
529 retour kommen, weil das geht wahnsinnig schnell. Ein Screenshot ist unheimlich schnell
530 gemacht von einem (.); und das Verbreiten geht auch sehr schnell. Also, ich (.); Aber wenn
531 ich keine Chance nutze, dann (..) kann mich zwar nichts Negatives treffen, aber ich kann
532 auch die Chance oder die Innovation auch nie fahren. Also muss ich das Risiko eingehen
533 können.

534

535 I: Wenn wir uns nun noch relativ zum Schluss gesamt Österreich ansehen über alle Bran-
536 chen hinweg. Wie würden Sie da die Potentialausschöpfung von Social Media im Employer
537 Branding einschätzen?

538

539 E: Niedrig wahrscheinlich. Sehr niedrig. Noch, also (..); Prozentual kann ich das jetzt gar
540 nicht sagen. Aber ich würde es noch als sehr (.). Ich glaube, es ist hier noch sehr großer
541 Aufholbedarf am Markt. Man kann da noch sehr viel machen. Es sind sich viele Unterneh-
542 men noch gar nicht klar in welche Richtung das geht. Auch dort wieder, auf das komme
543 ich immer wieder zurück, es muss sich jeder klar sein, welche Ressourcen das Ganze mit;
544 welche Ressourcen da hineinkommen und notwendig sind. Um das auf ein Niveau zu brin-
545 gen, dass es dem Unternehmen; dass es das Unternehmen zu dem Ziel bringt, wo es gerne
546 hinmöchte. Das sehe ich als eines der entscheidenden Kriterien. Gott sei Dank hat man das
547 bei uns relativ früh schon erkannt. Weil ich kann mich erinnern, als ich angefangen habe
548 und gesagt habe, ich mache Employer Branding, hat jeder gesagt "Pfh - Employer
549 Branding? Was soll man denn da schon viel tun?" Wenn man da aber nicht die Zeit hat und
550 man muss sich ja auch; sehr viel im Employer Branding ist Communication. Dazu heißt es
551 aber auch, ich muss mich informieren, ich muss am Ball bleiben, ich muss mich mit The-
552 men beschäftigen. Von denen ich jetzt gerade zufälligerweise etwas höre, oder irgendwo
553 mitbekomme. Man muss sich sehr viel austauschen mit den verschiedensten Menschen aus
554 verschiedensten Richtungen. Es ist sehr wichtig da wirklich (.); einfach die Innovation ist
555 eines der Themen im Employer Branding.

556

557 I: Wenn wir das als letzten Punkt nochmal hernehmen würden, (...) wären das für Sie die
558 Argumente in einem Gespräch mit einem Kollegen oder einer Kollegin für und gegen die
559 Nutzung von Social Media? Oder hätten Sie da noch weitere, die Sie anführen würden?

560

561 E: Es kommt wahrscheinlich auch immer darauf an aus welchem; mit welchem Menschen
562 man spricht. Worin der seine Tätigkeit sieht oder wofür der zuständig ist. Darauf muss man
563 ausrichten, wie man ihm das verkaufen möchte oder nicht. Weil das ist sehr unterschiedlich
564 und sehr abhängig. Und es kommt darauf an, ob das jetzt der Manager ist und welches Ziel,
565 der dahinter sieht, oder.

566

567 I: Dann eher auf einer gleich gestellten Ebene, also ohne, dass man den Druck hat, dass
568 man da etwas Falsches machen kann. Es kann auch eine Freundin sein, die in einem ande-
569 ren Unternehmen arbeitet und Sie als Expertin fragt, was sie denn beachten muss, wenn sie
570 in ihrem Unternehmen Employer Branding einführen möchte oder Social Media.

571

572 E: Ein Ziel zu definieren, wofür es überhaupt gut ist, Employer Branding. Welches Ergeb-
573 nis Employer Branding liefern sollte. Ich glaube, (..) das Ziel ist eines der wichtigsten
574 Dinge. Wenn ich kein Ziel habe, kann ich mich auch nicht ausrichten und kann ich die
575 weiteren Schritte nicht machen.

576

577 I: Damit wären wir eigentlich schon am Ende angelangt. Eine abschließende Frage habe
578 ich noch vorbereitet. Wir haben jetzt alle möglichen unterschiedlichen Gesichtspunkte an-
579 gesprochen, gibt es irgendetwas, das wir noch nicht angesprochen haben, das Sie noch
580 gerne hinzufügen würden? Oder sagen Sie, nein eigentlich haben wir alles recht gut zumin-
581 dest angeschnitten.

582

583 E: Man kann nicht alle Punkte betrachten, das wäre zu vielfältig und dann schreiben Sie
584 ewig. Es ist für Social Media, Employer Branding; es ist ja ein Unterschied ob ich Social
585 Media für eine Unternehmensmarke mache oder für Employer Branding, aber da hätten wir
586 einmal, ich glaube, den Großteil einmal angesprochen.

587

588 I: Dann vielen Dank!

Unternehmen F | Lebensmittelindustrie | 28.02.2019

1 I: Dann würde ich Sie am Anfang kurz bitten sich vorzustellen, bzw. Ihre derzeitige Position im Unternehmen und Ihr Aufgabenfeld zu beschreiben.

2
3
4 F: Grundsätzlich bin ich seit Mai 2013 für das Unternehmen tätig. Wir haben ja mehrere
5 Unternehmen und ich bin im Human Resources Bereich zuständig für Recruiting und Personalentwicklung. Vorher habe ich das für eines der Tochterunternehmen gemacht. Jetzt
6 sind wir zu Dritt im Team und haben uns das ein bisschen aufgeteilt. Ich habe den Schwerpunkt auch noch im Employer Branding. Hier eine Strategie zu überlegen und diese dann
7 auf Schiene zu bringen.
8
9

10
11 I: So generell gesehen, welche Herausforderungen sehen Sie in der heutigen Zeit in der
12 internen und externen Kommunikation mit sowohl bestehenden, aber auch potentiellen
13 Mitarbeitern?
14

15 F: Es ist sehr schwierig oder; naja, schwer zu durchblicken auch oft ist, mit welchem Medium man die Leute wirklich noch erreicht. Weil es natürlich viele, von vor allem bei den
16 bestehenden Mitarbeitern, aber auch wenn man (..) die Bewerber oder auch externen Personen betrachtet, die einfach nicht mit dem Handy aufgewachsen sind oder nicht mit dem
17 Internet, dass die ja noch Schwierigkeiten haben, wenn man, jetzt zum Beispiel nur noch rein über eine App kommunizieren würde. Da ist einfach der Mix wichtig und diesen Mix
18 zusammen zu stellen, das ist eine der größten Herausforderungen, denke ich.
19
20
21
22

23 I: Jetzt haben Sie gesagt, dass Sie für den Bereich Employer Branding tätig sind und dafür
24 zuständig sind, eine Strategie zu entwickeln. Das heißt, Sie wollen in Zukunft auch tatsächlich auf Employer Branding setzen, bzw. setzen jetzt schon darauf.
25
26

27 F: Grundsätzlich macht man ja sehr viel im Employer Branding auch wenn man es vielleicht nicht unter diesem Titel macht. Das passiert oft auch unbewusst schon. Wir haben in
28 den letzten Jahren immer wieder Aktionen gesetzt in dem Bereich und für die nächsten Jahre aufgrund einfach auch neuer Entwicklungen in der Gruppe mit den Unternehmen
29 muss man sich natürlich anschauen, wie geht es auch mit dem Employer Branding weiter.
30
31
32

33 I: Wie würden Sie in Ihrem Unternehmen Employer Branding definieren?
34

35 F: Employer Branding ist grundsätzlich (..) die Arbeitgebermarke auf zu bauen, zu stärken und dieses auch nach außen zu kommunizieren. Einfach (.) Transparenz zu bieten, die Ehrlichkeit sozusagen, die Werte auch innen gelebt werden, dass man das auch nach außen
36 richtig transportiert.
37
38
39

40 I: Was würden Sie sagen, welchen Stellenwert hat Employer Branding innerhalb Ihrer Organisation?
41
42

43 F: Innerhalb der Organisation, also grundsätzlich; wir sind ein sehr (..); einige Unterneh-
44 men bei uns sind sehr Marketing getrieben, aber da geht es eher in Richtung Produktmar-
45 keting. Wir haben sehr starke Marken. Das Produktmarketing wirkt natürlich auch auf das
46 Employer Branding. Das heißt, es ist oft auch quasi nicht so viel zu tun, um (..) als gute,
47 als starke Arbeitgebermarke zu wirken. Nichts desto trotz darf man sich darauf nicht aus-
48 ruhen und deswegen sind wir auch dahinter, dass auch der Employer Branding Bereich
49 stärker wird.

50

51 I: Sie haben vorhin schon kurz angesprochen, dass die Werte kommuniziert werden müssen
52 im Employer Branding. Jetzt gehe ich davon aus, dass Sie in Ihrer Unternehmensmarke
53 bestimmte Werte definiert haben. Deswegen meine Frage, haben Sie auch schon Werte für
54 Ihre Arbeitgebermarke definiert oder ist das erst ein weiterer Schritt in Ihrer Strategiefin-
55 dung?

56

57 F: Das wäre ein weiterer Schritt. Grundsätzlich haben wir Werte. Sind hier aber auch auf-
58 grund einfach diversen Umstrukturierungen, auch teilweise in den Töchterunternehmen,
59 hier dazu quasi jetzt in den nächsten Schritten diese Unternehmenswerte aus den Töchter-
60 unternehmen auch wieder auf zu greifen und eventuell, ich sage jetzt einmal, die Gruppen-
61 werte neu zu definieren. Das ist eben eines der Projekte und darauf aufbauend natürlich
62 dann auch die Werte für die Arbeitgebermarke. Wobei ich mir denken kann, dass das sehr
63 ähnlich sein wird.

64

65 I: Sie haben auch schon vorhin bei den Herausforderungen angesprochen, dass es eine
66 Schwierigkeit darstellt, oder besonders wichtig ist, den richtigen Kommunikationsmix zu
67 finden, um die Zielgruppen anzusprechen. Es würde mich interessieren, wie sieht denn Ihr
68 derzeitiger Kommunikationsmix aus, um sich als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren?

69

70 F: Nach extern, haben wir natürlich eine Homepage, die (.) sehr viele Infos auch bietet. (..)
71 Wir (..); Das ist natürlich einer der Schwerpunkte. Wir (..) lassen unsere Themen zertifi-
72 zieren mit diversen Gütesiegeln. Natürlich durch, gerade in den Produktionsbetrieben,
73 wenn wir dort an die Werksführungen denken, wo natürlich unsere Mitarbeiter auf ihrem
74 Arbeitsplatz auch beobachtet werden können und da direkt auch Fragen gestellt werden, ist
75 das natürlich auch nochmal ein Punkt, wo man den Arbeitgeber spüren kann. Das Feeling,
76 also es ist natürlich einerseits selbst erleben teilweise, als auch; und selbst beobachten; als
77 natürlich online auf der Website, in Stelleninseraten (..), in Print-Anzeigen.

78

79 I: Würden Sie sagen, dass Sie da Schwerpunkte in der Auswahl der Medien setzen, die Sie
80 zur Ansprache der Zielgruppen (..) verwenden?

81

82 F: Es ist natürlich immer ein Thema, weil intern haben wir ein bisschen eine andere Her-
83 ausforderung als extern nochmal. Also intern evaluieren wir auch gerade, wie die Mitar-
84 beiter am liebsten angesprochen werden möchten und über welchen Weg sie am liebsten
85 die Informationen dazu erhalten möchten. Da haben wir natürlich von Foldern, über In-
86 foscreens, über Intranet-Infos, bis hin zu teilweise Online-Schulungen. Da haben wir einen
87 bunten Mix. Nach extern ist es natürlich immer so eine Sache, weil es einerseits natürlich

88 Ressourcen-technisch auch immer; muss man das berücksichtigen, um dann zu evaluieren,
89 ok wie; mit den vorhandenen Ressourcen, wie kann man da die Zielgruppen ansprechen
90 am effektivsten. Und das machen wir sozusagen, wir im Team mit einer Analyse.

91

92 I: Verwenden Sie in Ihrem Kommunikationsmix auch Social Media und wie würden Sie
93 diese definieren?

94

95 F: Grundsätzlich sind wir; haben wir jetzt keinen direkten Zugriff auf die Social Media
96 Kanäle, sondern stimmen uns da immer mit dem Marketing ab. Aber das heißt wir planen;
97 natürlich haben wir zum Beispiel gewisse Stellenausschreiben oder diese Themen publi-
98 zieren, wie eine Lehrlings-Offensive oder Mitarbeiterportraits. Da stimmen wir uns eben
99 mit dem Marketing ab und machen das auf Facebook und Instagram, als auch auf teilweise
100 den eigenen Unternehmensblogs darauf aufmerksam.

101

102 I: Was würden Sie sagen ist der Stellenwert innerhalb dieses Kommunikationsmix für
103 Social Media?

104

105 F: Derzeit wahrscheinlich noch etwas gering oder geringer. Wird aber wachsen.

106

107 I: Seit wann, wenn Sie so ungefähr zurückdenken, seit wann nutzen Sie Social Media Ka-
108 näle im Kontext von Employer Branding?

109

110 F: Ich würde sagen, verstärkt in den letzten zwei bis drei Jahren.

111

112 I: Sie haben vorher kurz erwähnt, dass diese Kanäle im Marketing angesiedelt sind. Kön-
113 nen Sie vielleicht trotzdem nochmal kurz aufzählen, welche Angebote von Social Media
114 Plattformen Sie in diesem Rahmen verwenden momentan?

115

116 F: Facebook auf jeden Fall, Instagram und Blogs, aber das sind die unternehmenseigenen
117 Blogs sozusagen. Und die Homepage natürlich, aber das ist kein Social Media Kanal.

118

119 I: Wozu verwenden Sie die jeweiligen Plattformen? Primär?

120

121 F: Einerseits natürlich Bewerberansprache, also auch potentielle Mitarbeiter und Unterneh-
122 mensinteressierte. Genau. Es ist einfach; Stellenanzeigen werden veröffentlicht oder Auf-
123 merksamkeit auf Mitarbeiterprofile.

124

125 I: Verwenden Sie in diesem Zusammenhang auch kostenpflichtige Angebote von Facebook
126 und Instagram? Oder setzen Sie da

127

128 F: Ja

129

130 I: Haben Sie vor in der nächsten Zeit weitere Angebote, bzw. Plattformen, in Ihren Kom-
131 munikationsprozess auf zu nehmen.

132

133 F: Das sind wir gerade am evaluieren. Das kann ich jetzt noch nicht sagen.
134

135 I: Was sind für Sie die wichtigsten Gründe für den Einsatz von Social Media im Employer
136 Branding?
137

138 F: Die breite Reichweite. Also vor allem, wenn man einfach (..); also ich habe jetzt leider
139 den Marketingbegriff nicht mehr, ich glaube das war Darkpost oder so etwas. Wenn man
140 da einfach berücksichtigt, wie mit wenig Budget viele, viele Personen erreicht werden. Im
141 Normalfall ist dann auf jeden Fall jemand dabei, den das anspricht. Das ist dann natürlich
142 immer sehr gut für uns sozusagen.
143

144 I: Welche Schwierigkeiten haben Sie bei der Verwendung oder bei der Einführung oder bei
145 der Verwendung von Social Media gehabt, oder mit welchen Schwierigkeiten haben Sie
146 sich innerhalb des Unternehmens konfrontiert gesehen?
147

148 F: Es ist natürlich immer schwierig eine Abstimmung mit den Marketingabteilungen. Da
149 einfach sozusagen das Employer Branding in die Marketingstrategie einzubetten. Also das
150 war sicher eine der größeren Herausforderungen am Anfang.
151

152 I: Gibt es da auch Schwierigkeiten in der Definition der Zuständigkeiten? Jetzt im Zusam-
153 menhang mit der Marketingabteilung zum Beispiel?
154

155 F: Natürlich auch ein bisschen, wobei (..) wir da immer im regen Austausch sind.
156

157 I: Wie sieht der finanzielle Aspekt aus? Wird für diese Themen, weil Sie gemeint haben,
158 Sie verwenden auch kostenpflichtige Angebote; wird das aus dem Budget-Topf von Human
159 Resources oder eher von Marketing finanziert?
160

161 F: Das ist sehr unterschiedlich. Wenn wir an Social Media Themen denken, dann ist es
162 definitiv ein Marketing-Thema. Da die Human Resources in der Holding ist und viele Pro-
163 dukte sozusagen, oder halt kostenpflichtige Sachen eher für die Unternehmen direkt sind,
164 werden die Kosten da selten auf die Human Resources Kostenstelle genommen, bzw. wird
165 das dann auch oft verrechnet an das Marketing oder an; ja, eigentlich meistens an das Mar-
166 keting.
167

168 I: Jetzt hätte ich ein paar Fragen zur operativen Abwicklung dieser Social Media; oder
169 Betreuung der Social Media Kanäle. Durch wen werden diese Social Media Kanäle be-
170 treut? Durch das Marketing? Aber gibt es dann auch jemanden in Ihrer Abteilung, der für
171 eben die Betreuung zuständig ist?
172

173 F: Grundsätzlich. Wir bringen sozusagen die Infos, oder die Ideen an die Marketingabtei-
174 lung und die Marketingabteilung stimmt sie dann mit ihrer Agentur ab und die betreuen
175 dann auch die Social Media Kanäle.
176

177 I: Haben Sie da so eine ungefähre Anzahl, wie oft Sie Beiträge auf den einzelnen Kanälen
178 veröffentlichen?

179

180 F: Kann ich nicht sagen. Das kommt immer; das ist sehr abhängig natürlich immer von
181 einerseits den Stellensuchen, dann haben wir einmal im Quartal ein Mitarbeiterprofil. Das
182 ist ein bisschen abhängig.

183

184 I: Jetzt haben Sie auch schon ein bisschen über die Inhalte erzählt, die Sie in diesen Social
185 Media Kanälen posten. Gibt es da bestimmte Arten von Beiträgen, die Sie besonders prä-
186 ferieren, bzw. die Form der Beiträge, die Sie in den einzelnen Kanälen veröffentlichen?

187

188 F: Wir mischen das. Teilweise kurze Videos, teilweise ein Blog-Post, teilweise nur ein Foto
189 mit einer Schlagzeile und dann einer Verlinkung. Ich glaube auch da ist es wichtig, einfach
190 die Abwechslung zu nutzen.

191

192 I: Würden Sie auch sagen, dass es da Unterschiede in den beiden Kanälen gibt, bei der Art
193 der Beiträge, die Sie verwenden?

194

195 F: Jetzt mit Instagram und Facebook? Nein, gibt es eigentlich keine Unterschiede.

196

197 I: Haben Sie im Unternehmen Richtlinien oder Guidelines für Mitarbeiterinnen und Mitar-
198 beiter zur Nutzung von Social Media erarbeitet?

199

200 F: Ja.

201

202 I: Wurden in Ihrer Abteilung Ziele oder Messkriterien, bzw. schon genauere KPIs für den
203 Einsatz von Social Media festgelegt?

204

205 F: Nein haben wir nicht.

206

207 I: Haben Sie aus bestimmten Gründen darauf verzichtet oder einfach, weil es noch nicht
208 die Größe erreicht hat, dass es

209

210 F: Es hat noch nicht die Größe erreicht, dass wir da wirklich (..) einerseits nachdem wir
211 natürlich abhängig sind auch da von den Marketingabteilungen. Also ich nehme an, dass
212 Marketing natürlich die KPIs hat. Und Human Resources Bereich ist ja nur ein kleiner Teil
213 davon und da haben wir jetzt nicht gesonderte KPIs oder so definiert.

214

215 I: Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Punkte, die ein Unternehmen bei der Posi-
216 tionierung als Arbeitgeber im Zusammenhang mit der Nutzung von Social Media beachten
217 sollte?

218

219 F: Ich denke, es ist auf jeden Fall wichtig, dass man auch in Social Media; dass man sich
220 da nicht mitreißen lässt, von der Geschwindigkeit auch. Sondern dass man einfach trotzdem

221 wohl überlegt postet sozusagen und dass man dann quasi auch als Arbeitgeber transparent
222 und authentisch bleibt.

223

224 I: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie für das Employer Branding durch die Nutzung
225 von Social Media?

226

227 F: Naja, eine Chance ist auf jeden Fall die Reichweite, denke ich einmal. Dass es jetzt
228 einfach vor allem für die jüngeren Generationen und die IT-affinen sicher schneller die
229 Informationen da sind, bzw. mehr Leute, die Informationen erreichen. Risiko ist immer,
230 dass man (...); dass es einfach zu viel wird, dass man eine Überflutung auch; Informations-
231 überflutung; dass man da hineinrutschen kann oder dass das passieren kann.

232

233 I: Wenn wir uns den österreichischen Markt generell ansehen, über alle Branchen hinweg,
234 wie würden Sie da die derzeitige Potentialausschöpfung von Social Media im Employer
235 Branding Bereich sehen?

236

237 F: Uh, das ist natürlich schwierig. Es gibt natürlich sehr starke Branchen und Unternehmen.
238 Es gibt natürlich auch kleinere, aber ich denke, dass sehr viele schon auf den Zug aufge-
239 sprungen sind.

240

241 I: Was sind so, wenn Sie sich an ein Gespräch mit einer Kollegin oder einer Freundin (.)
242 kurz hineinversetzen. Was wären da Ihre Argumente für und gegen die Nutzung von Social
243 Media?

244

245 F: Gute Frage. Die Nutzung für, ist einerseits natürlich wieder die Reichweite. Dass man,
246 wenn man diese Zielgruppe sozusagen hat, dass man (.) quasi das natürlich auch so nutzen
247 kann. Wenn die Zielgruppe für; Man eine andere Zielgruppe ansprechen möchte, dann
248 muss man sich natürlich immer überlegen, ob das das richtige Medium ist.

249

250 I: Damit wären wir eigentlich schon am Ende des Interviews angelangt. Eine letzte Frage
251 hätte ich noch vorbereitet. Jetzt haben wir doch relativ viele Bereiche schon angesprochen,
252 (.) haben Sie vielleicht noch andere Aspekte zu diesem Thema, die wir jetzt noch nicht
253 behandelt haben, oder die Sie gerne noch ansprechen würden?

254

255 F: Nein habe ich keine mehr.

Unternehmen G | Dienstleistungen | 28.02.2019

1 I: Dann würde ich Sie gleich vorweg bitten, sich kurz vorzustellen, bzw. Ihre Position im
2 Unternehmen und Ihre Aufgabenbereiche.

3

4 G: Ich leite die Marketing Abteilung eines großen österreichischen Dienstleistungsunter-
5nehmens. Wir sind grundsätzlich eine Vertriebsorganisation. Über 30 Filialen in ganz Ös-
6terreich. Ich verantworte das Marketing, sowohl B2B, als auch B2C. Also sprich kunden-
7seitig, als auch für unsere Bewerber und Mitarbeiter.

8

9 I: Welche Herausforderungen sehen Sie in der heutigen Zeit in der internen und externen
10 Kommunikation mit bestehenden und auch potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbei-
11 tern?

12

13 G: Für potentielle, bzw. zukünftige Mitarbeiter, würde ich einmal sagen, dass es einfach
14 aufgrund der Menge an Botschaften, die einfach draußen herumgeistern von Unternehmen,
15 aber auch generell aufgrund der Masse an Informationen, die es heute gibt, einfach schwie-
16rig ist, diese mit deinen Botschaften zu erreichen. Das ist, glaube ich auch, unter den Bot-
17schaften, die dann kommuniziert werden zu viel Einheitsbrei gibt. Also, dass die beliebig
18 sind oder dass sich alles irgendwie gleich anhört, was es dann natürlich auch schwierig
19 macht für den Bewerber oder für den potentiellen zukünftigen Mitarbeiter zu entscheiden,
20 wo eigentlich die Unterschiede zwischen den jeweiligen Unternehmen sind und was es dem
21 dann tatsächlich bringt, wenn er bei dem einen arbeitet oder bei dem anderen arbeitet. Bei
22 bestehenden Mitarbeitern würde ich sagen, dass die Herausforderungen darin liegen, die
23 Mitarbeiter einfach laufend mit einzubeziehen in der Kommunikation. Erstens geht es so-
24 wohl bei denen, die etwas zu kommunizieren haben, aber auch bei denen, bei denen die
25 Kommunikation sozusagen ankommen soll, gehen Dinge leicht unter, weil alle überlastet
26 sind. Auch hier wieder von der Menge an Botschaften, die täglich auf einen einströmen.
27 Sei es durch E-Mail, sei es durch Anrufe. Und das gerade strategische Themen, also The-
28 men im Unternehmen wie "Wo geht die Reise hin?", "Was wollen wir?", "Welche Ziele
29 haben wir als Unternehmen alle gemeinsam?", das sind sehr wichtige Themen für Unter-
30 nehmen und es ist schwierig alle Mitarbeiter laufend in diesen Kommunikationsloop ein-
31 zubeziehen. Also, dass sich auch alle einbezogen und integriert fühlen.

32

33 I: Das heißt, Sie setzen im Unternehmen auf Employer Branding?

34

35 G: Auch ja. Employer Branding ist eigentlich das Thema bei uns 2019, wie wahrscheinlich
36 bei vielen andern Unternehmen. Das ist ein bisschen fast ein Unwort wie die Digitalisie-
37 rung, aber ja.

38

39 I: Was verstehen Sie im Unternehmen unter Employer Branding, bzw. wie würden Sie es
40 definieren?

41

42 G: Employer Branding ist eigentlich ganz; theoretisch simpel ausgedrückt der Aufbau einer
43 Arbeitgebermarke, sprich alle Maßnahmen, wie sich ein Unternehmen als attraktiver Ar-
44 beitgeber präsentiert.

45

46 I: Beschäftigen Sie sich erst seit heuer mit dem Thema oder schon in den letzten Jahren?

47

48 G: Nein, wir haben uns auch schon in den letzten Jahren damit beschäftigt, wobei es sicher
49 stiefmütterlicher behandelt worden ist, als es jetzt der Fall ist. Weil wir, und auch hier sind
50 wir natürlich nicht das einzige Unternehmen, sondern das ist eh bei allen Unternehmen so,
51 wenn man genug Personen hat, wenn man genug Leute hat, um die Positionen, jetzt in
52 unserem Fall beim Kunden, zu besetzen, ist ja alles kein Problem. Aber wenn wir in Zeiten
53 des Fachkräftemangels, wo viele attraktive Unternehmen das Problem haben, dass sie nicht
54 genügend qualifiziertes Personal finden, (..) vor der Herausforderung stehen, einfach da
55 nicht genügend Bewerber zu bekommen, dann ist Employer Branding natürlich etwas, was
56 unheimlich wichtig ist und deswegen ist das jetzt auch DAS Thema. Womit sich alle Un-
57 ternehmen gerade sehr intensiv beschäftigen.

58

59 I: Würden Sie jetzt sagen, dass deswegen der Stellenwert in Ihrem Unternehmen besonders
60 hoch ist den Sie dem Employer Branding derzeit

61

62 G: Ja. (..) Seit diesem Jahr auf alle Fälle und auch die nächsten Jahre wird das auf jeden Fall
63 so weiter sein.

64

65 I: Würden Sie sagen, dass Sie eine klar definierte Employer Branding Strategie entwickelt
66 haben? Oder steht das noch aus für die

67

68 G: Ich wünschte, wir hätten schon eine. Aber nein, haben wir nicht. Aber ich hoffe, dass
69 wir zukünftig eine entwickeln werden.

70

71 I: Haben Sie schon Arbeitgeberwerte entwickelt? Aus den Werten Ihrer Unternehmens-
72 marke? Oder steht das auch noch bevor?

73

74 G: Nein haben wir nicht.

75

76 I: Dann würde ich als nächsten Schritt zum generellen Kommunikationsmix gehen, bzw.
77 zur Präsentation Ihres Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Wie sieht das so ganz ge-
78 nerell bei ihnen aus?

79

80 G: Also im Kommunikationsmix, würde ich sagen, verwenden wir die Klassiker, also Wer-
81 bung natürlich, das heißt auch Inserate, Radio, Social Media, oder Onlinewerbung,
82 Newsletter, generell Soziale Medien, natürlich, aber auch Messen, wir vor allem natürlich
83 Recruiting-Messen. Wir sponsorn gewisse Themen, Sponsoring ist ein Thema. Interne
84 Kommunikation natürlich und Direktkommunikation jetzt zum Beispiel Direct Mailings
85 oder solche Geschichten. Das sind so die Hauptdinge, würde ich sagen.

86

87 I: Setzen Sie dabei Schwerpunkte in der Auswahl der Medien? Bzw. setzen Sie da nach
88 bestimmten Kriterien Schwerpunkte?

89

90 G: Ja. (.) Eigentlich (..) würde ich sagen, dass es regional passen muss. Weil wie gesagt,
91 wir sind mit; eigentlich an über 30 Standorten in ganz Österreich vertreten, und was in
92 Wien funktioniert, funktioniert nicht unbedingt auch in Braunau. Oder die Medien über die
93 hier kommuniziert wird, sind nicht unbedingt das Gleiche. Also ich würde sagen, dieses
94 Stadt-Land-Gefälle, das man berücksichtigen muss, das ist auf jeden Fall etwas, was wir in
95 der Medienauswahl berücksichtigen. Und es ist für uns natürlich auch ein großes Thema,
96 nachdem wir ja sowohl im gewerblichen, als auch im kaufmännischen Bereich, tätig sind,
97 ist da natürlich die Medienauswahl eine unterschiedliche, die man berücksichtigen muss.

98

99 I: Das heißt, basierend auf Ihrer Erfahrung gibt es auch ganz klar Unterschiede in der Aus-
100 wahl des Mediums, die Zielgruppe betreffend.

101

102 G: Ja.

103

104 I: Wie würden Sie Social Media in diesem Kontext, oder generell, definieren? Bzw. in
105 Ihrem Unternehmen, was verstehen Sie da unter Social Media?

106

107 G: Social Media ist einfach ein Überbegriff über, wie auch immer man sagen möchte, Platt-
108 formen, Webseiten, Apps Das ist so das Konglomerat von dem, wo Nutzer Inhalte in ir-
109 gendeiner Form selber kreieren können, sie können diese teilen, sie können sich vernetzen.
110 Aber das zentrale Merkmal von Sozialen Medien ist eigentlich diese Interaktivität. Genau,
111 das was es eben früher nicht gegeben hat bei den klassischen Massenmedien, also Fernse-
112 hen, Radio, Zeitung. Wo in eine Richtung kommuniziert worden ist. Genau das Gegenteil
113 sind eigentlich die Sozialen Medien, wo alle Nutzer in diesen Dialog einfach eintreten kön-
114 nen und permanenter Austausch eigentlich stattfindet.

115

116 I: Was würden Sie sagen, wie sind diese Social Media in Ihrem Kommunikationsmix ge-
117 nerell gewichtet?

118

119 G: Wichtig bis sehr wichtig.

120

121 I: Und seit welchem Zeitraum nutzen Sie Social Media Kanäle? In welcher Art und Weise
122 für Employer Branding?

123

124 G: Ich würde sagen, seit (.); doch schon seit einigen Jahren. 2013 so etwas, in dem Zeit-
125 raum.

126

127 I: Welche Angebote, also welche Plattformen verwenden Sie bei Social Media, bzw. wel-
128 che Angebote verwenden Sie da im Rahmen einer Arbeitgeberkommunikation? Wobei ich
129 unter Angeboten auch zum Beispiel auf Facebook ein Profil oder eine Facebook-Page ver-
130 stehe oder auf XING eine

131

132 G: Wir sind auf Facebook, wir sind auf XING inklusive Kununu, wir sind auf LinkedIn,
133 wir sind auf YouTube, auf Twitter, auf Instagram und auf Whatchdo derzeit vertreten.

134

135 I: Und wozu verwenden Sie die unterschiedlichen Kanäle, bzw. Plattformen?
136
137 G: Für Facebook, XING, LinkedIn und auch Instagram maßgeblich für den Austausch mit
138 der Zielgruppe und für Recruiting. Und Twitter, YouTube und Whatchado teilweise auch
139 für Imagezwecke, einfach um sich; ja.
140
141 I: Würden Sie sagen, dass Sie eher auf kostenlose oder kostenpflichtige Angebote auf den
142 Plattformen setzen?
143
144 G: In der Regel eher auf kostenpflichtige Angebote, weil es auf manchen Plattformen gar
145 nicht anders möglich ist. Also, wenn ich an XING denke oder an Watchado, zum Beispiel.
146 Und bei anderen Plattformen, die ja per se gratis sind, wie jetzt zum Beispiel Facebook
147 oder Instagram, hat man dann aber Kostenaspekte dabei, weil man ohne bezahlte Anzeigen
148 auf diesen Plattformen gar nicht mehr weit kommt.
149
150 I: Haben Sie in Zukunft vor noch weitere Plattformen in Ihr Portfolio aufzunehmen?
151
152 G: Aktuell, also für dieses Jahr, haben wir keine Pläne. Wir haben jetzt erst; also Instagram
153 war das letzte, was wir dazu genommen haben. Das war Ende letzten Jahres. Für dieses
154 Jahr haben wir keine Pläne, etwas Weiteres aufzunehmen, ich bin aber sicher, dass in den
155 nächsten drei bis fünf Jahren, sage ich jetzt einmal, manche Kanäle, die wir jetzt nutzen,
156 wahrscheinlich weniger brauchen werden und vermutlich andere dafür dazukommen könn-
157 ten.
158
159 I: Was waren die wichtigsten Gründe für Sie für die Nutzung und den Einsatz von Social
160 Media?
161
162 G: Ich würde einmal sagen, auf manchen (.) Portalen, wie jetzt zum Beispiel XING oder
163 LinkedIn, gehört quasi zu unserem Business. Damit unsere Recruiter auf diesen Plattfor-
164 men Profile haben, um potentielle Bewerber anzusprechen und sich zu präsentieren als An-
165 sprechpartner. Facebook, damals vor Jahren, wie wir es gegründet haben, sicher einfach
166 weil es hip war zu dem Zeitpunkt. Weil man einfach ein Facebook-Profil haben hat müssen.
167 (..) Generell ist es ja bei den ganzen Sozialen Medien, vor allem bei Facebook, so, dass
168 man eigentlich eine niedrige Eintrittsbarriere hat. Man hat dort schnell einmal ein Profil
169 erstellt, man hat dafür grundsätzlich im ersten Schritt einmal keine Kosten. Es ist unkom-
170 pliziert, zumindest war es früher unkompliziert, unkomplizierter die Produktion von Inhal-
171 ten und die Verteilung von Inhalten und auch die Veröffentlichung von Informationen über
172 das Unternehmen. War einfach (.) einfach.
173
174 I: Welche Schwierigkeiten haben Sie da auch bei der Einführung, bzw. bei der Verwendung
175 gesehen oder erfahren?
176
177 G: Bei der Verwendung, hm ja. Also immer wenn es in irgendeiner Form um kritische
178 Themen geht und Jobs, Karriere, Beruf, das sind ja einfach kritische Themen, zum Teil
179 auch sehr persönliche Themen der User dabei, (..) ist es (.) ist es nicht so leicht, dann die

180 richtigen Worte zu finden oder auch zu überlegen, was man den Leuten sagen kann, sagen
181 darf. Generell ist unsere Branche eine Branche, die oft sehr kritisch beäugt wird. Da sich
182 auch positiv zu positionieren ist nicht immer so einfach. Also das sind so die Hemmnisse
183 teilweise und wenn es um die Einführung von neuen Plattformen geht, also wie jetzt zum
184 Beispiel Instagram, da sind so die Themen, dass man ja eigentlich davon lebt, dass man
185 sich als Unternehmen nach außen präsentiert und dass man auch offen ist, sich zu zeigen.
186 Wir haben im Unternehmen teilweise Leute; es hilft ja nicht nur, wenn ich mich als Mar-
187 ketingabteilung hier jetzt 365 Tage im Jahr auf Instagram zeige, sondern ich muss einen
188 Querschnitt bringen über das Unternehmen und was uns tatsächlich ausmacht. Da brauche
189 ich natürlich auch eine gewisse Masse an Menschen, die bereit sind im Unternehmen, das
190 wirklich zu tun. Und wir haben Kollegen mit denen funktioniert das sehr gut, mit denen
191 wir zusammenarbeiten. Es gibt aber auch Kollegen, also vor allem jene, die vielleicht schon
192 ein bisschen älter sind oder die schon länger im Unternehmen sind oder die einfach mit
193 dieser ganzen Social Media Thematik weniger vertraut sind, wo es einfach schwieriger ist.
194 Also oft wird den internen Mitarbeitern zu vermitteln; (..) wenn das nicht dein Tagesge-
195 schäft ist, wie Marketing, den internen Mitarbeitern zu vermitteln, dass das ein wichtiges
196 Thema ist. Das ist eine Schwierigkeit zum Teil.

197

198 I: Welcher Budgettopf wird für die Nutzung von Social Media⁷ herangezogen? Human
199 Resources oder Marketing?

200

201 G: Ja, vornehmend aus der, also wenn es um Employer Branding geht, vornehmen aus dem
202 Marketing. Social Media kommt darauf an. Grundsätzlich sind wir auch budgetär. Ist der
203 Großteil Marketing, aber wenn es tatsächlich um Themen wie Inserate geht, auf XING oder
204 auf LinkedIn oder auf Facebook, dann fällt das in das Recruiting-Budget.

205

206 I: Haben Sie im Haus oder extern eine Agentur, die Ihre Social Media Kanäle betreut, oder
207 wie sieht das operativ aus?

208

209 G: Wir machen das alles intern, also wir haben keine Agentur. Wir sind ein kleines Team,
210 das heißt wir haben derzeit keine Mitarbeiterin – also wir sind nur Damen – die sich aus-
211 schließlich damit befasst. Derzeit teilen sich zwei meiner Kolleginnen die Themen neben
212 ihren anderen Themen auf. Langfristig ist geplant, die Ressourcen ein wenig umstrukturiert
213 werden und dass das gesamte Thema Online-Marketing, wo dann auch Social Media dazu
214 gehören würde, an eine Mitarbeiterin geht, die das dann auch strategisch steuern und ver-
215 antworten wird.

216

217 I: Das heißt, im Schnitt, wie oft veröffentlichen Sie derzeit Beiträge auf den einzelnen
218 Plattformen?

219

220 G: Ich würde sagen, so ein bis zwei Mal die Woche.

221

222 I: Welche Arten von Content produzieren Sie für Ihre Beiträge?

223

224 G: Fotos, Videos. Wir teilen manchmal extern Links. Stellenangebote, ist ein wichtiges
225 Thema natürlich bei uns. Das ist so der Großteil.

226

227 I: Würden Sie sagen, dass Sie in der Content-Erschaffung für die unterschiedlichen Kanäle
228 Unterschiede machen, bzw. unterschiedliche Beitragsarten für unterschiedliche Kanäle
229 verwenden? Wenn wir jetzt YouTube ausklammern, wo sowieso nur Videos funktionieren?

230

231 G: Ja klar. Weil auf Instagram unheimlich wichtig ist, die (.); das Foto eigentlich, die Qua-
232 lität des Fotos, und dass das eigentlich ein schönes Foto ist. Das muss jetzt auf, sage ich,
233 hm gut XING, da gibt es wieder keine Fotos. Das muss auf LinkedIn vielleicht nicht unbe-
234 dingt das gleiche sein von der Bildbotschaft. Also ja, es gibt schon Unterschiede.

235

236 I: Wenn wir uns jetzt nur XING und LinkedIn anschauen, haben Sie dann im Kopf wie viel
237 Prozent Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter derzeit ein Social Media Profil auf diesen
238 beiden Plattformen haben und sich mit Ihrem Unternehmensprofil verlinkt haben?

239

240 G: Prozent zu nennen, tue ich mir schwer. Ich würde sagen, es sind viele unserer Mitarbei-
241 terinnen auf XING oder LinkedIn mit einem Profil vertreten. Mit dem Unternehmensprofil,
242 mit unserem eigenen, lustiger weise sind, vor allem auf XING, leider gar nicht so viele
243 verlinkt und letztens ist erst rausgekommen warum, weil; ah nein auf LinkedIn war das,
244 auf LinkedIn ist das. Da ist es so, dass viele unserer österreichischen Kollegen sich fälsch-
245 licherweise mit dem deutschen Unternehmen mit einem ähnlichen Namen verlinkt hat und
246 das ist ja theoretisch auch unser Unternehmensname, also der offizielle. Und viele Kollegen
247 checken das halt nicht und sind dann mit der deutschen Seite vernetzt oder mit der Group-
248 Seite vernetzt und nicht mit Österreich. Also das ist, auch hier, weil wir ja eigentlich ein
249 Konzern sind, in mehr als 10 Ländern; wissen Sie, wenn man "normaler" Mitarbeiter ist,
250 schaut man sich das vielleicht nicht so genau an, denkt sich "ah ich habe eh den Marken-
251 namen in meinem Profil als Arbeitgeber angegeben", aber hat sich das nicht konkret ange-
252 schaut und daran arbeiten wir gerade, dass wir; also wir haben schon einen Aufruf gestartet,
253 dass die Leute das bitte ändern sollen, aber ja. Die Mühlen mahlen langsam.

254

255 I: Haben Sie da auch im Zuge eigene Richtlinien oder Guidelines für Ihre Mitarbeiter er-
256 stellt, wie sie Social Media zu nutzen haben oder wie sie damit umgehen müssen?

257

258 G: Ja haben wir.

259

260 I: Haben Sie für den Einsatz von Social Media im Employer Branding bestimmte Ziele
261 oder Messkriterien oder sogar genauere KPIs definiert?

262

263 G: Im Employer Branding derzeit nicht. Das ist eigentlich damit zusammenhängend, dass
264 wir ja noch keine konkrete Strategie haben, wie wir vorhin schon besprochen haben. Unsere
265 KPIs sind wenn dann eher im Recruitingkontext, also wenn es wirklich um tatsächliche
266 Leadkampagnen, zum Beispiel auf Facebook, geht, ob; wo wir halt Bewerbungen oder
267 Leads generieren wollen. In diesem Zusammenhang schon.

268

269 I: Was würden Sie sagen sind so Ihrer Meinung nach die wichtigsten Punkte, die ein Un-
270 ternehmen bei der Positionierung als Arbeitgeber im Zusammenhang mit der Nutzung von
271 Social Media beachten sollte?

272

273 G: Authentizität ist auf jeden Fall einer der wichtigsten Punkte. Man muss authentisch blei-
274 ben. Man kann nicht Dinge über sich sagen oder präsentieren, die so gar nicht stimmen. Da
275 werden die Leute irgendwann darauf kommen und das wird am Ende keinen schlanken Fuß
276 machen. Man muss die Bereitschaft haben, das habe ich eh schon vorhin angesprochen,
277 sich zu öffnen und sich auch zu zeigen. Und man muss auch, einfach überlegen, was die
278 Zielgruppe interessiert und was für die Zielgruppe relevant ist.

279

280 I: In diesem Zusammenhang, welche Chancen und Risiken würden Sie da auch sehen?

281

282 G: Also bei den Chancen, würde ich sagen, dass man theoretisch eine große Reichweite hat
283 und dazu im Verhältnis relativ gering Kosten. Man hat die Möglichkeit auf ein schnelles
284 Feedback und einen Austausch mit seiner Zielgruppe. Und man hat, glaube ich, die Chance,
285 dass man möglicherweise die finale Entscheidung des Bewerbers mit seinem Auftritt be-
286 einflussen kann. Weil wenn ich als Bewerber mir vielleicht zwischen zwei oder drei Jobs
287 die Möglichkeit habe gerade auszuwählen, was für mich interessant ist; da war ich viel-
288 leicht schon beim Gespräch und da habe ich mir schon die Webseite angeschaut, aber viel-
289 leicht durch den Auftritt, den das Unternehmen (.) auf den Sozialen Medien hat, habe ich
290 dann die Tendenz mich doch für ein bestimmtes Unternehmen zu entscheiden. Und als
291 Risiko. Ja, Risiko ist natürlich eine gewisse Art von Kontrollverlust, eben aufgrund dessen,
292 dass man sich halt einfach öffnet und zeigt als Unternehmen, gebe ich natürlich auch eine
293 gewisse Form von Kontrolle ab. Und ein Risiko ist auch, dass man möglicherweise dazu
294 tendiert, an der Zielgruppe vorbei zu kommunizieren. Also, dass man Botschaften streut,
295 Dinge postet, die vielleicht gar nicht so wichtig sind und man sich denkt "ah ich tu eh die
296 ganze Zeit", aber es kommt irgendwie nichts zurück, dann kommuniziert man nichtrele-
297 vante Inhalte.

298

299 I: Wenn Sie sich den gesamten österreichischen Markt anschauen, wie würden Sie da ge-
300 nerell die Potentialausschöpfung (.) von österreichischen Unternehmen generell einschät-
301 zen?

302

303 G: Ich würde sagen, dass; Gerade die großen Unternehmen sind meiner Meinung nach
304 schon sehr gut aufgestellt. Was wahrscheinlich auch daran liegt, dass die einfach die per-
305 sonellen Ressourcen dazu haben, um da verschiedene Kanäle zu bespielen und auch den
306 Content dafür zu generieren. Im KMU-Bereich ist es sicher schwieriger für die Unterneh-
307 men und dementsprechend schätze ich da sicher noch ein größeres Potential ein.

308

309 I: Wenn Sie sich eine Gesprächssituation mit einer Kollegin oder einer Bekannten oder in
310 Ihrem Fall vielleicht sogar mit einer Kundin vorstellen würden, was wären so die Argu-
311 mente für und gegen die Nutzung von Social Media, die Sie ansprechen würden?

312

313 G: Es spricht meiner Meinung nach gar nichts gegen die Nutzung von Social Media, außer
314 ich habe als Unternehmen die Ressourcen nicht oder ich bediene so eine "alte" Zielgruppe,
315 dass ich es deswegen nicht brauche.

316

317 I: Damit wären wir am Ende des Interviews angelangt. Eine allerletzte Frage hätte ich noch
318 an Sie, weil wir jetzt relativ viele Aspekte schon behandelt haben. Gibt es etwas, was Sie
319 gerne noch ansprechen würden oder hinzufügen würden zu einem der Themen?

320

321 G: Mir fällt nichts bestimmtest ein.

11.3. Auszug der qualitativen Inhaltsanalyse

Int.	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	35-37	1.	Employer Branding ist in dem Sinn Werbung und immer schwierig, weil man etwas Gutes verkaufen will, das nicht zu weit von der Realität abweichen darf.	Die kommunizierten Inhalte müssen der Realität entsprechen.	K1: Employer Branding im Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Employer Branding schon seit Langem Bestandteil vor allem durch Messen und Kununu ▪ Alle strategischen und operativen Dinge die in die Arbeitgebermarke einfließen ▪ Social Media erst seit kurzem Bestandteil K2: Herausforderungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhalte müssen Realität abbilden ▪ Für gutes Employer Branding muss das ganze Unternehmen mitwirken ▪ Zusammenwirken aller Abteilungen ▪ Verschiedene Aspekte beeinflussen die Arbeitgebermarke ▪ Unterschiedliche Themen müssen auf unterschiedlichen Plattformen kommuniziert werden ▪ Richtige Strategie entwickeln
B	38-39	2.	Wenn etwas besser dargestellt wird, als es in der Realität ist führt das zu Frust bei den Zielgruppen.	Unterschiede zwischen den kommunizierten Inhalten und der Realität können negative Auswirkungen haben.	
B	43-45	3.	Employer Branding als Stand-Alone-Lösung kann keine Dinge erfinden, die nach außen transportiert werden, sondern diese müssen in der Organisation entwickelt werden.	Die Basis für gutes Employer Branding muss immer vom ganzen Unternehmen entwickelt werden.	
B	60-67	4.	Employer Branding sind strategische und operative Dinge, alle Kontaktpunkte von Stelleninseraten, Recruiting Prozessen, Messen und Kooperationen bis hin zu Werbung und Marketingaktivitäten, die in die Arbeitgebermarke einzahlen.	Employer Branding ist immer eine Kombination aus Strategie und operativer Umsetzung in Zusammenarbeit mit Marketing und Kommunikation.	
B	68-70	5.	Ein guter Eindruck von einem Produkt, überträgt sich auch auf die Firma als Arbeitgeber.	Verschiedene Aspekte zahlen in die Attraktivität als Arbeitgeber ein.	

B	79-86	6.	Employer Branding wird schon sehr lange betrieben, aber hauptsächlich durch Kununu und Messeauftritten. Ein strategischer Ansatz wird erst seit einem guten Jahr angewandt.	Employer Branding ist selbstständig gewachsen und wird erst seit kurzem als strategischer Faktor betrachtet.	<p>K3: Stellenwert</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Employer Branding erst seit kurzem ein strategischer Faktor ▪ Hat einen sehr hohen Stellenwert ▪ Social Media sind sehr wichtiger Bestandteil ▪ Nur ein kleiner Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen berufliche Social Networks ▪ Österreichweit ist der Stellenwert noch nicht so hoch <p>K4: Nutzungsgründe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zur Selbstpräsentation und dem Dialog mit der Zielgruppe ▪ Zielgruppenspezifische Ansprache
B	91-99	7.	Employer Branding ist fest in der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen quer durch alle Abteilungen verankert.	Die Basis für gutes Employer Branding muss immer vom ganzen Unternehmen entwickelt werden.	
B	107-117	8.	Die Arbeitgeberwerte und -ziele finden sich unter dem Deckmantel der Unternehmenswerte und -ziele und sind aufeinander abgestimmt, so dass alles in dieselbe Richtung läuft.	Die Basis für gutes Employer Branding muss immer vom ganzen Unternehmen entwickelt werden.	
B	122-137	9.	Wir setzen auf einen Mix aus unterschiedlichen Kanälen, je nachdem welche Zielgruppen wir erreichen möchten.	Unterschiedliche Zielgruppen müssen über unterschiedliche Kanäle angesprochen werden.	
B	122-137	10.	Bei uns sitzen verschieden Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen zusammen und besprechen welche Inhalte auf welchen Kanälen an welche Zielgruppen kommuniziert werden.	Kommunizierte Inhalte müssen in Abstimmung mit anderen Abteilungen kommuniziert werden.	
B	150-151	11.	Es gibt Unterschiede in der Wahl der Kommunikationskanäle für verschiedene	Unterschiedliche Themen benötigen unterschiedliche Plattformen.	

			dene Zielgruppen vor allem bei Facebook und LinkedIn. Nicht jedes Thema passt auf jede Plattform.		K5: Schwierigkeiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschiedliche Zielgruppen müssen unterschiedlich angesprochen werden (z.B. Kanäle, Themen) ▪ Unternehmensführung muss sich der Wichtigkeit des Themas bewusst sein
B	159-163	12.	Nicht jedes Thema kann man für jede Zielgruppe gleich verwenden. Es werden dann Inhalte sprachlich an die entsprechende Zielgruppe und Plattform angepasst. Sehr große Unterschiede in der Zielgruppenansprache gibt es vor allem bei Facebook und LinkedIn.	Unterschiedliche Zielgruppe müssen unterschiedlich angesprochen werden.	
B	169-174	13.	Sozialen Medien sind Kommunikationsmedien, bei denen man sich nach außen präsentieren kann und mit den Zielgruppen in Austausch treten kann. Beispiele sind Facebook, Twitter, Snapchat.	Social Media dienen zur Präsentation und Dialog.	
B	180-185	14.	Der Hauptfokus unseres Kommunikationsmixes liegt auf Social Media. Wir verwenden diese sehr oft, auch wegen der ganzen Vorteile die es mit sich bringt.	Social Media sind ein sehr wichtiger Bestandteil im Kommunikationsmix.	
B	189	15.	Wir verwenden Social Media erst seit einem Jahr bewusst.	Social Media werden erst seit kurzem für Employer Branding verwendet.	

B	201-206	16.	Im Fokus stehen die Social Media Kanäle XING und LinkedIn mit jeweils einem eigenen Arbeitgeberprofil. Für bestimmte Zwecke werden noch zusätzliche Werbepakete geschaltet.	XING und LinkedIn sind die wichtigsten Social Media Plattformen für die Arbeitgeberkommunikation.	K6: Operative Nutzung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein gemeinsames Profil stärkt alle Marken ▪ Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ▪ Aufteilung der Themen unter den einzelnen Abteilungen ▪ Finanzierung wird zwischen Marketing/Communications und Human Resources aufgeteilt ▪ Betreuung der Plattformen durch eine Person ▪ Oft werden die Kanäle ohne eine entsprechende Strategie genutzt ▪ Beiträge ohne Bildmaterial funktionieren nicht mehr ▪ Je mehr Möglichkeiten die Plattform bietet desto öfter werden Beiträge veröffentlicht ▪ Social Media Guidelines für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
B	212-215	17.	Durch den Wettbewerb müssen wir sowohl die Unternehmens- als auch die Arbeitgebermarke stärken daher verwenden wir nur ein Profil für beide Markenauftritte.	Ein gemeinsames Profil stärkt alle gemeinsamen Marken.	
B	221-229	18.	Wir nutzen die komplette Bandbreite der gebotenen Möglichkeiten zum Austausch mit der Zielgruppe. Wir berichten über Themen aus dem Unternehmen und der Branche, weisen auf Veranstaltungen hin und treten in Diskussion mit unseren Zielgruppen. Facebook zum Beispiel auch mit Umfragen oder (.) Facts in dem Sinn.	Social Networks werden für verschiedene Ziele genutzt. Zur Selbstpräsentation und zum Dialog.	
B	248-251	19.	Wir nutzen kostenpflichtige Profile auf XING und LinkedIn, da wir dadurch mehr Möglichkeiten haben und man sonst sehr eingeschränkt ist. Man hat quasi keine andere Wahl als die kostenpflichtigen Angebote zu	Kostenlose Profile in beruflichen Social Media Kanälen haben durch ihre eingeschränkten Nutzungsmöglichkeiten kaum nennenswerte Vorteile.	

			nutzen, da man sonst kaum Gestaltungsspielräume hat und dann die Nutzung keinen Sinn macht.		K7: Plattformen/Angebote <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook, Twitter, Instagram, XING & LinkedIn ▪ XING & LinkedIn sind die wichtigsten ▪ Kostenlose Angebote sind aufgrund eingeschränkter Möglichkeiten nicht interessant K8: Ziele/Messkriterien <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine definierten Ziele/Messkriterien ▪ Eher qualitative Kriterien als quantitative
B	262-263	20.	Der wichtigste Grund für die Nutzung von Social Media für uns ist, dass wir die Zielgruppen besser und zielgerichteter erreichen.	Über Social Media kann man zielgruppenspezifischer kommunizieren.	
B	264-268	21.	Social Media bieten viele verschiedene Möglichkeiten um die verschiedenen Zielgruppen mit den richtigen Inhalten zu bespielen.	Über Social Media kann man zielgruppenspezifischer kommunizieren.	
B	275-282	22.	Die größte Schwierigkeit bei der Nutzung von Social Media ist die Erstellung von Content die Vermittlung eines konsistenten Bildes und die erfolgreiche Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen Human Resources und Kommunikation. Damit das funktioniert muss man ständig im Austausch bleiben.	Für einen konsistenten Auftritt ist eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit besonders wichtig.	
B	288-291	23.	In der Verteilung der Zuständigkeiten gab es keine Probleme. Kanäle und Themen wurden je nach Schwerpunkt den jeweiligen Abteilungen zugeteilt. Karriere-Themen liegen bei Human Resources und generelle Unterneh-	Eine Aufteilung der Themen auf die einzelnen Abteilungen je nach Schwerpunkt ist sinnvoll.	

			mens-Themen wie Image und Produkte bei der Kommunikationsabteilung.		<p>K9: Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Authentische Einblicke ▪ Einfache Erreichbarkeit von Zielen/Imageverbesserung <p>K10: Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschiede von kommunizierten und wahrgenommenen Inhalten können negative Auswirkungen haben ▪ Zu wenig eingeplante/verfügbare Ressourcen können zu negativen Auswirkungen führen ▪ Fehlende Themen und Ressourcen
B	297-299	24.	Die Finanzierung ist aufgrund der Ausrichtung der unterschiedlichen Kanäle sowieso auf Human Resources und Kommunikation aufgeteilt.	Marketing und Human Resources teilen sich die Finanzierung.	
B	305	25.	Nein, ich habe keine weiteren Mitarbeiter oder eine externe Agentur bei der Betreuung der Social Media Kanäle.	Die Plattformen werden von einer Person betreut.	
B	312-315	26.	Einen Beitrag ohne Bild zu veröffentlichen funktioniert kaum mehr, da er in der Menge der restlichen Bilder und Videos untergeht und deshalb verwenden wir nur Beiträge mit Bild.	Beiträge ohne Bild haben kaum einen Erfolg.	
B	309-318	27.	Auf XING veröffentlichen wir gar keine Beiträge da dort keine Inhalte mit Bild gepostet werden können. Auf LinkedIn veröffentlichen wir zwei bis drei Beiträge pro Woche, auf Facebook sogar mehrmals täglich da es die meisten Möglichkeiten bietet.	Je mehr Möglichkeiten das Social Network bietet desto öfter werden Inhalte veröffentlicht.	
B	324-326	28.	Wir veröffentlichen auf jeden Fall Beiträge mit Bildern, Videos oder	Meistens werden Beiträge mit Bildmaterial veröffentlicht.	

			Grafiken, es muss auf jeden Fall visuell einprägsam sein. Vermehrt setzen wir auch auf Videos.	
B	342	29.	Gefühlt vier bis fünfhundert unser Mitarbeiter nutzen XING und LinkedIn und haben sich mit unserem Unternehmensprofil verlinkt.	Nur ein kleiner Teil der tatsächlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen berufliche Netzwerke und verbinden sich mit dem Arbeitgeber.
B	351-352	30.	Es gibt schon seit ein paar Jahren Social Media Guidelines in unserem Unternehmen.	Es gibt Richtlinien für die Mitarbeiter bei der Nutzung von Social Media.
B	362-363	31.	Derzeit haben wir noch keine festgelegten Ziele oder Messkriterien definiert, da das unserer Meinung nach noch zu früh ist, da wir erst vor kurzem mit Social Media begonnen haben.	Es wurden keine Ziele und Messkriterien definiert.
B	363-369	32.	Bestimmte Kennzahlen sehen wir uns regelmäßig an beziehungsweise eher auf Rückmeldungen und ob sich bei bestimmten, über Social Media beworbene, Programme die Bewerberzahlen verändern.	Der Fokus der Ergebniskontrolle liegt eher auf qualitativen denn auf quantitativen Faktoren.
B	375-377	33.	Das wichtigste ist die Authentizität, dafür sollen keine neuen Botschaften erfunden werden sondern bestehende von innen nach außen getragen wird.	Der wichtigste Faktor bei der Arbeitgeberpositionierung sind authentische Botschaften.

			Einfach irgendwelche Botschaften zu erfinden funktioniert überhaupt nicht.		
B	378-381	34.	Bei der Positionierung ist es außerdem wichtig zielgruppenspezifisch zu kommunizieren und die richtigen Zielgruppen auf den richtigen Kanälen anzusprechen und eine entsprechende Strategie zu entwickeln.	Eine konkrete Strategie ist ein wichtiger Aspekt bei der richtigen Ansprache der Zielgruppen.	
B	381-388	35.	Wichtig ist es auch Ressourcen frei zu räumen für alle Social Media Aktivitäten. Denn die Aktivitäten gehören gemonitored, die Strategie umgesetzt und die richtige Kommunikation mit anderen Abteilungen abgestimmt, damit das gewünschte Bild nach außen vermittelt wird und dadurch Verwirrungen in den Zielgruppen entstehen.	Zur Planung und Umsetzung der Social Media Aktivitäten ist es wichtig genügend Ressourcen einzuplanen, da sonst ein falsches Bild nach Außen vermittelt werden kann.	
B	392-395	36.	Eine Chance durch die Nutzung von Social Media ist, dass es sehr viel in die Arbeitgebermarke einzahlen kann und auch einen gewünschten Imagewechsel herbeiführen kann, wenn man es gut macht.	Durch eine gute Social Media Nutzung lassen sich Ziele der Arbeitgeberposition umsetzen.	
B	395-402	37.	Bei einer schlechten Nutzung oder fehlendem Monitoring der Social Media Kanäle kann es passieren, dass	Fehler in der Anwendung von Social Media können zu einem negativen Markenauftritt führen.	

			sich das Image verschlechtert oder sogar ein Shitstorm viral geht.		
B	408-411	38.	Am österreichischen Markt gibt es bei der Nutzung von Social Media sicher noch sehr viel Luft nach Oben. Vielen Unternehmen ist bewusst, dass es ein wichtiges Thema ist, jedoch werden trotzdem oftmals keine Ressourcen dafür geschaffen.	Trotz eines generellen Bewusstseins für das Thema bekommt es oft nicht den nötigen Stellenwert.	
B	411-414	39	Wenn dann wird zwar hier und da etwas getan, aber oft ohne eine klare Strategie, weil es durch fehlende Ressourcen und den fehlenden Stellenwert sich zeitlich nicht ausgeht.	Oft werden die Social Media Kanäle ohne eine genaue Strategie genutzt.	
B	414-416	40.	Employer Branding muss immer durch das oberste Management mitgetragen werden und ist eine top-down Entscheidung. Das ist häufig noch nicht der Fall.	Employer Branding bekommt oft noch nicht die nötige Aufmerksamkeit von der Unternehmensführung.	
B	423-428	41.	Die Social Media Kommunikation hat viele Vorteile, wenn aber nicht genügend Ressourcen oder Themen vorhanden sind läuft man Gefahr mehr Schaden anzurichten als Nutzen davonzutragen. Wenn eines oder beides nicht vorhanden ist sollte man überlegen nicht auf Social Media als Kommunikationskanal zu setzen.	Ohne genügend freie Ressourcen und Themen ist eine erfolgreiche Social Media Kommunikation sehr unwahrscheinlich.	

12. Abstract

Deutsch

Diese Forschungsarbeit beschäftigt sich mit dem Einsatz und der Nutzung von Social Media als Kommunikationsinstrument im Employer Branding Prozess österreichischer Unternehmen. Obwohl Social Media seit vielen Jahren ein wichtiger Teil unseres Alltages sind, wurde dieses spezielle Umfeld noch nicht weitgehend untersucht. Zwar bilden Social Media seit längerem einen wichtigen Bestandteil von Marketingstrategien, in der Arbeitgeberkommunikation haben sie jedoch nicht immer den gleichen Stellenwert. Gerade in Zeiten fehlender Arbeitskräfte und starker Mitbewerberinnen und Mitbewerber müssen Unternehmen jedes Mittel nutzen, um sich als attraktive Arbeitgeberin/attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusprechen.

Um alle theoretischen Aspekte der Bildung einer Arbeitgebermarke und der dazugehörigen Kommunikation, im speziellen der Kommunikationsform Social Media, näher zu beleuchten, wird im ersten Teil der Arbeit, die bestehende Fachliteratur genauer untersucht. Ergänzend zu den aus der Literatur erhobenen Ergebnissen, sollen qualitative Leitfadeninterviews, mit insgesamt sieben Employer Branding Expertinnen und Experten, Einblicke in die Praxis österreichischer Unternehmen geben. Um die Resultate der Gespräche auszuwerten, wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse angewandt.

Die Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass es unter österreichischen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern bereits einige Beispiele für einen funktionierenden Einsatz von Social Media im Employer Branding gibt, allerdings auch einiges an Potential, das noch ausgeschöpft werden kann.

Englisch

This paper attempts to show the use of social media as a communication tool in the employer branding process of Austrian companies. Although social media has been an important part of our everyday life for many years, this particular environment has not been widely studied. While social media is already an important part of marketing strategies, it is not always an integral part of employer communication. However, especially in times of the “War for Talents” and strong competitors, companies must use every means to present themselves as an attractive employer and to approach suitable employees.

In the first part of the thesis the formation of an employer brand and the associated communication are discussed. To explore these theoretical aspects, the existing literature is examined closely. In particular, the form of communication social media is investigated. In addition to the results obtained from the literature, qualitative guideline interviews, with a total of seven employer branding experts, provide insights into the practice of Austrian companies. In order to evaluate the results of the interviews, the method of qualitative content analysis was applied.

This study presents some examples of a well-functioning use of social media in employer branding among Austrian employers, but also identifies unused potential for growth.