



Hochschule Neubrandenburg

University of Applied Sciences

Fachbereich Landschaftswissenschaften und Geomatik

Studiengang: Digitalisierung und Sozialstrukturwandel

Die Stärkung des Personalmarketings
durch Corporate Influencer
in kleinen und mittleren Unternehmen

Master-Thesis

Zur Erlangung des akademischen Grades

- Master of Arts -

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2023-0551-3

vorgelegt von: Christian Völker

Datum der Abgabe: 14. September 2023

1. Betreuer: Prof. Dr. agr. Michael Harth
2. Betreuer: Prof. Dr.-Ing. Andreas Wehrenpfennig

Abstract

Die vorliegende Master-Thesis zeigt die Anforderungen für ein zeitgemäßes Recruiting und vergleicht ausgewählte digitale Werkzeuge für die Bekanntmachung offener Stellen sowie Methoden zur Reichweitensteigerung von Stellenangeboten. Der Einsatz von Corporate Influencern ist eine dieser Methoden. Sie steht im Fokus dieser Arbeit. Der Begriff des Corporate Influencers wird zunächst definiert und abgegrenzt. Mit einer SWOT-Analyse werden die Chancen und Risiken des Einsatzes von Corporate Influencern in kleinen und mittleren Unternehmen bewertet. Im Anschluss werden Daten ausgewertet, die bei einer Mitarbeiterbefragung in verschiedenen kleinen und mittleren Unternehmen erhoben wurden. Diese Daten geben Aufschluss, warum Corporate Influencer dort bisher nicht in Erscheinung treten. Die Master-Thesis schließt mit Handlungsempfehlungen für die Schaffung von Rahmenbedingungen, die für die Etablierung von Corporate-Influencern-Programmen nötig sind. Sie ist für Mitglieder der Geschäftsleitung sowie für Entscheider der Marketing- und Personalabteilungen in kleinen und mittleren Unternehmen interessant.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Anlagenverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Stand der Forschung	3
1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage.....	4
1.4 Vorgehensweise	4
2 Definition, Abgrenzung, Einordnung wesentlicher Begriffe	6
2.1 Personalwirtschaft / Personalmanagement / HRM	6
2.2 Personal.....	7
2.3 Personalarbeit.....	7
2.4 Personalbeschaffung / Personalgewinnung / Recruiting	8
2.5 Personalmarketing	8
2.6 Social-Media-Influencer	9
2.7 Kleinste, kleine und mittlere Unternehmen (KMU).....	11
3 Anforderungen an ein zeitgemäßes Recruiting	16
4 Analyse von Werkzeugen und Methoden für das digitale Recruiting	19
4.1 Ausgewählte Werkzeuge für die Publikationen offener Stellen	19
4.1.1 Die Unternehmenswebsite/ Karrierewebsite	19
4.1.2 Online-Stellenbörsen.....	20
4.1.3 Social-Media-Netzwerke.....	21
4.1.4 Karrierenetzwerke	23

4.2	Ausgewählte Methoden für die bessere Sichtbarkeit offener Stellen.....	24
4.2.1	Bezahlte Werbung	24
4.2.2	Corporate Influencer.....	24
4.2.3	Active Sourcing.....	25
5	Corporate Influencer	27
5.1	Beschreibung / Definition	27
5.2	Unterschiede zwischen Social-Media- und Corporate Influencern	28
5.3	Einordnung in den Marketing-Mix	28
5.4	SWOT-Analyse	29
5.4.1	Stärken	30
5.4.2	Schwächen	31
5.4.3	Chancen	33
5.4.4	Risiken.....	34
5.4.5	Auswertung SWOT-Analyse.....	35
6	Zwischenfazit und Hypothesenbildung	39
7	Methodik	42
7.1	Mitarbeiterbefragung.....	42
7.2	Schutz der Befragten	43
7.3	Token zur Differenzierung der teilnehmenden Unternehmen	43
7.4	Organisation der Umfrage.....	44
7.5	Aufbau des Fragebogens.....	44
8	Ergebnisse	46
8.1	Einstiegsfrage	46
8.2	Unternehmensbezug.....	47
8.3	Mitarbeiterzufriedenheit	48
8.4	Interne Kommunikation	55
8.5	Private Nutzung von Social Media	61
8.6	Betrieblicher Einsatz von Social Media.....	67

8.7	Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation	72
9	Diskussion.....	79
10	Empfehlungen und Fazit	83
Anhang	VII
Literaturverzeichnis.....		XXVI
Eidesstattliche Erklärung.....		XXXIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Anteil der KMU in Deutschland	14
Abbildung 2: Generationenmodell nach Geburtsjahrgang.....	16
Abbildung 3: Der Marketing-Mix	29
Abbildung 4: Übersicht der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken	36
Abbildung 5: Freude an der Arbeit.....	46
Abbildung 6: Die Positionen im Unternehmen	47
Abbildung 7: Die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	48
Abbildung 8: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter	50
Abbildung 9: Die Entwicklungschancen für Mitarbeiter.....	52
Abbildung 10: Die Stimmung der Mitarbeiter im Unternehmen	54
Abbildung 11: Die Qualität der unternehmensinternen Kommunikation	57
Abbildung 12: Der Zugang zu kommunikativen Grundlagen im Unternehmen.....	60
Abbildung 13: Die private Nutzung von Social Media.....	62
Abbildung 14: Die Häufigkeit von Interaktionen in Social Media	63
Abbildung 15: Die Häufigkeit von Veröffentlichungen in Social Media	64
Abbildung 16: Die quantitative Wahrnehmung der Unternehmen in Social Media	65
Abbildung 17: Die qualitative Wahrnehmung der Unternehmen in Social Media	66
Abbildung 18: Social-Media-Konten in Unternehmen.....	67
Abbildung 19: Die Häufigkeit von Social-Media-Beiträgen von Unternehmen.....	68
Abbildung 20: Die Inhalte von Social-Media-Beiträgen der Unternehmen	70
Abbildung 21: Die Qualität der Social-Media-Aktivitäten der Unternehmen	71
Abbildung 22: Die Einbindung der Mitarbeiter ins Online-Marketing	73
Abbildung 23: Die Bereitschaft der Mitarbeiter für das Unternehmen zu sprechen.....	74
Abbildung 24: Die Freiheit der Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation	76
Abbildung 25: Die Unterstützung der Mitarbeiter durch die Unternehmer	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung von KMU und Großunternehmen nach EU-Kommission.....	12
Tabelle 2: Abgrenzung von KMU und Großunternehmen nach IfM Bonn	12
Tabelle 3: Größenklassen von Kapitalgesellschaften lt. HGB	13
Tabelle 4: Werkzeuge und Methoden für das digitale Recruiting	26
Tabelle 5: Die Relevanz der Fragen für die Hypothesenbewertung	XIX

Abkürzungsverzeichnis

EU.....	Europäische Union
HGB.....	Handelsgesetzbuch
HR.....	<i>Human Resources</i>
HRM.....	<i>Human Resource Management</i>
IfM.....	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
KMU.....	kleinste, kleine und mittlere Unternehmen

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Der Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung.....	VII
Anlage 2: Der Flyer zur Mitarbeiterbefragung.....	XVIII
Anlage 3: Die Relevanz der Fragen.....	XIX
Anlage 4: Der Text des E-Mail-Anschreibens	XX
Anlage 5: Die Antworten auf Frage D2 (Vision)	XXII
Anlage 6: Die Antworten auf Frage D3 (Mission).....	XXIII
Anlage 7: Die Antworten auf Frage D4 (Werte)	XXIV
Anlage 8: Die Antworten auf Frage D4 (Alleinstellungsmerkmale).....	XXV

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung von männlichen und weiblichen Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Menschen entscheiden sich aus den verschiedensten Gründen für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung. Das Angebot muss einen Bedarf decken, um Interessenten zum Kauf zu bewegen (Sickel, 2013: 1). Vor dem Kauf können sich diese Interessenten selbstständig und umfassend über alle Details zum Angebot informieren. Die Verkäufer haben ihre Informationshoheit längst verloren. Mit Hilfe digitaler Informationsquellen können Käufer heute besser informiert sein als die Verkäufer. (Rainsberger, 2021: 5) Stehen im Prozess einer bewussten Kaufentscheidung verschiedene Angebote zur Verfügung, werden Interessenten diese vergleichen. In den Vergleich, der die Kaufentscheidung beeinflusst, fließen persönliche Präferenzen des Interessenten und unterschiedliche Produktmerkmale, wie beispielsweise der Preis, die Beschaffenheit oder die Ausstattung, mit individueller Gewichtung ein. (Opresnik & Rennhak, 2012: 90)

Neben den offensichtlichen Merkmalen eines Angebotes, spielen Meinungen aus dem sozialen Netzwerk eine wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung. Laut der „Global Trust in Advertising Survey“ der Nielsen Company aus dem Jahr 2015, vertrauen 83 %, der weltweit ca. 30.000 befragten Menschen, den Empfehlungen von Familie und Freunden (Nielsen, 2015: 4). Das bestehende Vertrauensverhältnis zu Menschen des sozialen Netzwerks gibt deren Empfehlung einen hohen Stellenwert (Klein, 2021: 46).

Soziale Netzwerke sind keine Erscheinung des Internetzeitalters. Neben ihrem familiären Netzwerk organisieren sich Menschen beispielsweise in Gruppen, Verbänden und Vereinen und haben dadurch Zugang zu Meinungen von Menschen mit gleichen Interessen. Durch das Internet fallen räumliche und zeitliche Barrieren weniger in Gewicht, so dass ein Erfahrungsaustausch inzwischen weltweit und zu jeder Zeit stattfinden kann. Selbst Menschen, von denen nur ein Pseudonym bekannt ist, können Teil des sozialen Netzwerkes sein. (Lammenett, 2021: 474)

Die Erfahrungen von Fremden beeinflussen heute ebenfalls die Kaufentscheidungen vieler Menschen. Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass sie Verbrauchermeinungen, wie Kundenstimmen und Bewertungen, von Fremden vertrauen. (Nielsen, 2015: 4) Käufer nutzen demnach Empfehlungen ihres sozialen Umfelds und Fremder, um eine Kaufentscheidungen abzuwägen und verlassen sich nicht auf die Werbebotschaften des Verkäufers (Rainsberger, 2021: 7). Der gezielte Einsatz von Markenbotschaftern,

Empfehlungen, Bewertungen und Referenzen ist deshalb für Verkäufer ein wichtiges Element der Marketingstrategie (Rainsberger, 2021: 92), nicht zuletzt, weil klassische Werbeformen immer seltener die gewünschten Adressaten erreichen (Lommatzsch, 2018: 24; Klein, 2021: 2).

Unter dem Einfluss verschiedener Faktoren hat sich auch der Arbeitsmarkt stark verändert. Hierzu gehören vor allem der demographische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel. Zusätzlich bringen gestiegene Anforderungen an viele Berufsbilder gut ausgebildete Menschen in eine starke Position gegenüber den Arbeitgebern. Statt Arbeitnehmern, die sich um wenige Stellen bewerben, sind heute die Arbeitgeber auf der Suche nach geeignetem Personal. Der Arbeitsmarkt ist, aus Sicht der Bewerber, zu einem Käufermarkt geworden. Eine einfache Bekanntmachung freier Stellen genügt daher nicht mehr. Unternehmen müssen heute auf vielfältige Marketinginstrumente zurückgreifen, damit ihr Angebot wahrgenommen wird. (Thomas, 2018: 172)

Laut der Studie „Die Recruiting Trends 2020“, die von den Universitäten Bamberg und Erlangen-Nürnberg, dem Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) und der Online Jobbörse Monster erhoben wurde, gaben 54,1 % der Kandidaten an, dass Empfehlungen von Bekannten Auswirkungen auf ihren Bewerbungsprozess haben (Weitzel et al., 2020d: 4 f). Der Stellenmarkt ist daher, in Bezug auf Angebot und Nachfrage sowie auf die Wirkung von Meinungen Dritter, mit dem Produkt- und Dienstleistungsmarkt vergleichbar. Die Kandidaten sind vergleichbar mit Käufern, die gleichwertigen Angeboten gegenüberstehen und aus ihrer starken Position heraus eine Entscheidung treffen. Die Arbeitgeber nehmen die Verkäuferseite ein, die mit Stellenangeboten um die besten Kandidaten wirbt. In dieser Betrachtung sind die Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens Käufer, die bereits Erfahrungen mit dem Angebot gesammelt haben und authentisch darüber berichten können. Das Personalmarketing kann demnach, analog zum Produkt- bzw. Dienstleistungsmarketing, von einer positiven Kommunikation der Angestellten profitieren. Angestellte, die sich für ihren Arbeitgeber in dieser Form aktiv einsetzen, werden als **Markenbotschafter** oder **Corporate Influencer** bezeichnet (Lammenett, 2021: 493).

Die Aktivitäten des Personalmarketings zielen auf die Optimierung des Arbeitgeberimages ab (Pilz, 2019: 51; Huf, 2020: 26; Braun & Pundt, 2020: 24). Mitarbeiter sollen weiterhin gerne für das Unternehmen arbeiten, und neues Personal soll offene Stellen schnellstmöglich besetzen. Corporate Influencer verbinden internes und externes Personalmarketing. Sie sind Mitarbeiter des Unternehmens, die durch

internes Personalmarketing als Markenbotschafter gewonnen werden und im Rahmen des externen Personalmarketings für das Unternehmen aktiv nach außen werben.

Kommunizieren Mitarbeiter als Corporate Influencer für ihre Arbeitgeber und liefern lebensnahe, aktuelle und authentische Einblicke in die Realität eines Arbeitsalltags, (Braun & Pundt, 2020: 61) stärken sie die Arbeitgebermarke und liefern überzeugende Gründe für eine Bewerbung. Gleichzeitig fungieren Sie als Multiplikator, indem sie beispielsweise Stellenanzeigen in Social-Media-Kanälen teilen. Das erhöht die Reichweite der Aktivitäten des Personalmarketings. Corporate Influencer leisten demnach einen wichtigen Beitrag für das digitale Recruiting, ohne das dem Unternehmen dadurch zusätzliche Kosten entstehen.

Bekannte deutsche bzw. in Deutschland agierende Großunternehmen, wie Deutsche Telekom, Deutsche Bahn, OTTO, Tesla, Daimler oder IKEA, reagierten und setzen bereits erfolgreich Corporate Influencer ein. (Garic & Wittrock, 2020) Nennenswerte erfolgreiche Beispiele aus kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) konnten vom Autor dieser Arbeit nicht recherchiert werden. Hieraus entsteht die Relevanz dieser Arbeit. Es ist unstrittig, dass auch kleine und mittlere Unternehmen mit dem Einsatz von Corporate Influencern ihr Personalmarketing verbessern würden. Trotzdem treten sie bisher nur in Großunternehmen auf. KMU verpassen die Chance, eine wertvolle und kostengünstige Unterstützung für das Personalmarketing zu etablieren, um auf die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt zu reagieren.

1.2 Stand der Forschung

Der Trend des Corporate Influencers ist seit dem Jahr 2016 in der Presse und in wissenschaftlichen Publikationen zu finden. Verstärkt durch den Fachkräftemangel und das damit verschobene Kräfteverhältnis auf dem Arbeitsmarkt, ist er in den Fokus der Forschung gelangt. In den vergangenen drei Jahren war das Thema „Corporate Influencer“ Teil einiger Studien. Die Universität Bamberg betrachtet beispielsweise in ihrer Studienreihe „Recruiting Trends“ u. a. den positiven Einfluss von Markenbotschaftern auf das Recruiting. Diese Studien konzentrierten sich aber ausschließlich auf Großunternehmen oder Unternehmen der Kommunikations- bzw. Marketingbranche. Großunternehmen haben mehr Ressourcen, wie Kapital oder Personal, zur Verfügung (Pleil et al., 2018) und Kommunikationsspezialisten haben auf Grund ihrer täglichen Arbeit regelmäßig Berührungspunkte mit dem Thema Corporate Influencer. Daher sind die Studienergebnisse für KMU nur bedingt relevant und können nicht erklären, warum Corporate Influencer in KMU nicht in Erscheinung treten.

Die wenigen einschlägigen Publikationen, wie beispielsweise „Markenbotschafter – Erfolg mit Corporate Influencern“ von Dr. Kerstin Hofmann, vermitteln den Wert von Corporate Influencer-Programmen und beschreiben, wie ihr Aufbau gelingen kann. Auch diese Publikationen fokussieren sich nicht auf kleine und mittlere Unternehmen. Sie beschreiben aber Voraussetzungen, die für einen erfolgreichen Einsatz von Corporate Influencern bestehen müssen.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Lösungen für die in Kapitel 1.1 dargestellte Problematik auf dem Arbeitsmarkt für KMU in Mecklenburg-Vorpommern vorzustellen. Diese werden auf Basis einschlägiger Literatur und einer empirischen Untersuchung erarbeitet. Im Zentrum der Untersuchung steht der Gedanke, Mitarbeiter zur Unterstützung des Personalmarketings in die Unternehmenskommunikation einzubinden, weil das in Großunternehmen bereits erfolgreich umgesetzt wird. Aus vorhandener Literatur können Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Einsatz von Corporate Influencern entnommen werden.

Mit Hilfe der Forschungsfrage: **„Sind kleine und mittlere Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern bereit für den Einsatz von Corporate Influencern im Personalmarketing?“** soll geklärt werden, ob die nötigen Rahmenbedingungen in KMU vorhanden sind bzw. was getan werden muss, um diese Voraussetzungen zu schaffen.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, werden in Kapitel 6 Hypothesen formuliert, die durch eine empirische Erhebung untersucht werden.

1.4 Vorgehensweise

Diese Arbeit besteht im theoretischen Teil aus den Kapiteln 2 bis 5, die Grundlagen für das Verständnis des Themas legen. In Kapitel 2 werden zunächst wesentliche Begriffe definiert. Kapitel 3 zeigt Anforderungen an ein zeitgemäßes Recruiting auf. In Kapitel 4 werden ausgewählte digitale Werkzeuge für die Bekanntmachung offener Stellen verglichen. Anschließend werden ausgewählte Methoden vorgestellt, die in der Praxis zur Reichweitensteigerung von Stellenangeboten eingesetzt werden. Der Einsatz von Corporate Influencern ist eine dieser Methoden, die an diesem Punkt der Arbeit in den Fokus rückt. Der Begriff des Corporate Influencers wird in Kapitel 5 zunächst definiert, bevor er mit dem in Kapitel 2.6 behandelten Begriff des Social-Media-Influencers verglichen und von diesem abgegrenzt wird. Danach wird die Funktion des Corporate Influencers in den Marketing-Mix eingeordnet. Anschließend werden die Stärken und Schwächen des Einsatzes von Corporate Influencern sowie die daraus resultierenden

Chancen und Risiken für kleine und mittlere Unternehmen herausgearbeitet und in einer SWOT-Analyse gegenübergestellt. Zum Abschluss des theoretischen Teils folgt in Kapitel 6 ein Zwischenfazit und die Ableitung der Hypothesen.

Der theoretische Teil der Arbeit wird mit Hilfe einschlägiger Literatur angefertigt.

Im praktischen Teil der Arbeit werden zunächst Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen aus verschiedenen Branchen durchgeführt. Für die Befragung der Mitarbeiter wird ein Fragebogen eingesetzt. In Kapitel 7 wird detailliert auf die Methodik der Datenerhebung eingegangen. Im Anschluss werden die Daten in Kapitel 8 ausgewertet. Danach wird in Kapitel 9 diskutiert, ob diese die in Kapitel 6 aufgestellten Hypothesen bestätigt oder widerlegt werden konnten. Schließlich soll eine Einschätzung möglich werden, ob die nötigen Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Corporate Influencern vorhanden sind bzw. welche Defizite bestehen.

Im Ergebnis sind in Kapitel 10 Handlungsempfehlungen für die Etablierung von Corporate Influencern in der Unternehmenskommunikation zu finden.

2 Definition, Abgrenzung, Einordnung wesentlicher Begriffe

In der Literatur finden sich unterschiedlichste Definitionen und Einordnungen zum Thema. Kaum ein Begriff wird einheitlich und abschließend definiert. Vielmehr werden die gleichen Sachverhalte mit verschiedenen, teils synonym genutzten, Begrifflichkeiten beschrieben.

2.1 Personalwirtschaft / Personalmanagement / HRM

Braun und Pundt (2020: 12) unterscheiden die Personalwirtschaft, als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre, vom Personalmanagement. Sie merken aber an, dass beide Begriffe regelmäßig synonym verwendet werden. Personalwirtschaft ist nach Braun und Pundt (ebd.) die „systematische und wirtschaftlich ausgerichtete Organisation, Steuerung und Begleitung des Personals“, mit dem Zweck „die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitzustellen“, um das „unternehmerische Ziel der Gewinnmaximierung“ zu erreichen. Sie stellen fest, dass Personalmanagement zusätzlich zu den operativen Funktionen auch eine strategische Rolle einnimmt und dass es, neben betriebswirtschaftlichen, auch Erkenntnisse aus anderen Wissenschaften, wie Psychologie, Pädagogik und Soziologie nutzt. Diese Erkenntnisse finden nach Braun und Pundt (ebd.) beispielsweise Einsatz bei der Steuerung des Personals bzw. dessen Motivation und Verhaltensweisen. Pilz (2019: 15) beschreibt den gleichen interdisziplinären Ansatz, nutzt in diesem Zusammenhang aber den Begriff Personalwirtschaft.

Auch nach Stock-Homburg und Groß (2019: 20) besetzt das Personalmanagement eine strategische Funktion, weil es zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beiträgt. Aus dieser Funktion leiten sich seine operativen Aufgaben ab, die sich nach den Anforderungen des Marktes richten. Darüber hinaus muss das Personalmanagement, analog zu anderen betrieblichen Funktionen, wie Einkauf, Produktion und Logistik, neben der Ausführung administrativer Aufgaben, vor allem wertschöpfend wirken. Dementsprechend wirken der Wettbewerb und der Wunsch, größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen zu schaffen, auf die operative Ausgestaltung der Personalmanagementfunktionen, wie Personalbeschaffung oder Personalentwicklung, auf Unternehmensebene. Zugleich übernimmt das Personalmanagement, das in allen Unternehmensbereichen angesiedelt ist, die Führung von Mitarbeitern und Teams. Führungskräfte tragen somit die Verantwortung für die Ausgestaltung des Personalmanagements in ihrem Bereich. Sie werden von der

Personalabteilung bei strategischen und operativen Herausforderungen unterstützt. (Stock-Homburg & Groß, 2019: 20)

Huf (2020: 3) fasst zusammen: „Das Personalmanagement sorgt dafür, dass Mitarbeiter kommen, leisten und bleiben.“

Die Abkürzung HRM wird synonym für den Begriff Personalmanagement genutzt. Sie wurde aus dem angloamerikanischen Sprachraum übernommen und steht für „Human Resource Management“. (Stock-Homburg & Groß 2019: 21)

Für diese Arbeit wird der Begriff Personalmanagement genutzt, dem das folgende Verständnis zu Grunde liegt. Personalmanagement ist eine betriebliche Funktion, die strategische und operative Aufgaben im Unternehmen erfüllt. Es nutzt interdisziplinäre Erkenntnisse zur Erfüllung seiner Aufgaben wie Beschaffung, Einsatz und Entwicklung des Personals eines Unternehmens.

2.2 Personal

Alle Menschen, die einem Unternehmen zu dessen Zielerreichung ihre Arbeitskraft gegen Entlohnung zur Verfügung stellen, werden als Personal bezeichnet. Synonym wird der aus dem angloamerikanischen Sprachraum stammende Begriff „Human Resources“ oder kurz HR verwendet. (Braun & Pundt 2020: 12) Ein weiteres Synonym für den Personalbegriff ist „die Belegschaft eines Unternehmens“ (Huf, 2020: 5).

Das Personal bildet die Zielgruppe des Personalmanagements. Der Begriff ist heterogen in Bezug auf die Art der Beschäftigung sowie die Art der Gruppierung verschiedener Beschäftigter. Beispielsweise werden Beschäftigte mit und ohne Personalverantwortung unterschieden. Erstgenannte bilden die Führungskräfte eines Unternehmens. Ebenso kann unterschieden werden, ob sie direkt, beispielsweise als Produktionsmitarbeiter, an der Leistungserstellung beteiligt sind oder indirekt, beispielsweise in der Buchhaltung, den Unternehmenserfolg stützen. Auch nach der Art des Arbeitsvertrages kann unterschieden bzw. gruppiert werden. Hier ist die Befristung ein mögliches Kriterium. (Huf, ebd.)

2.3 Personalarbeit

Personalarbeit umfasst alle Handlungen innerhalb eines Unternehmens, die auf das Personal abzielen, unabhängig davon, wer diese ausführt. Das sind vorrangig Aktivitäten der Personaler (Menschen, die in der Personalabteilung tätig sind), aber auch beispielsweise Führungsaufgaben der Leistungsebene sowie personalbezogene Handlungen des Managements, Marketings, der Administration oder des Betriebsrates.

Personalarbeit wird nach ihrer betrieblichen Funktion, wie Personalbeschaffung, Personalentwicklung oder Personalfreisetzung, differenziert. (Braun & Pundt 2020: 12)

2.4 Personalbeschaffung / Personalgewinnung / Recruiting

Huf (2020: 34) beschreibt Recruiting als eine von zwei Aufgaben der Personalbeschaffung, die dazu dient, Bewerber für offene Stellen zu finden. Die zweite Teilaufgabe ist, seiner Meinung nach, die anschließende Auswahl der geeigneten Bewerber für die vakante Stelle. Recruiting hat nach Huf (2020: 40) die Aufgabe, Menschen über freie Stellen zu informieren und sie zu aktivieren, eine Bewerbung abzugeben.

Nicolai (2019: 6) stellt dagegen Personalbeschaffung und Personalauswahl, als gleichrangige, aufeinanderfolgende Funktionen des Personalmanagements dar. Recruiting wird von Nicolai (2019: 99 ff) nur speziell, beispielsweise in Zusammenhang mit digitaler Personalbeschaffung (E-Recruiting) oder in der Zusammenarbeit mit Hochschulen (Campus Recruiting) verwendet.

Stock-Homburg und Groß (2019: 160) definieren nach Curth und Lang (1990: 98) Personalgewinnung als: „Aktivitäten, die der Versorgung von Unternehmen mit Führungskräften und Mitarbeitern in quantitativer und qualitativer Hinsicht dienen.“

Schnitzler (2020: 7 f) nutzt die Begriffe Personalbeschaffung und Recruiting synonym und schreibt dem Recruiting „eine Schlüsselrolle zu“, die „als Schnittstellenprozess immer sowohl nach innen in die Organisation als auch nach außen Richtung Zielgruppe wirkt.“ Die Besetzung offener Stellen mit entsprechend qualifiziertem Personal ist die Aufgabe des Recruitings im Unternehmen.

Achouri (2010: 12) ordnet dem Recruiting, neben der Beschaffung und der Auswahl des geeigneten Personals, die Integration des neu gewonnenen Personals als eine dritte Aufgabe zu. Nach dieser Einordnung endet das Recruiting mit dem Ende der Probezeit.

Für diese Arbeit wird der Begriff Recruiting genutzt, dem das folgende Verständnis zu Grunde liegt: Recruiting ist eine Teilaufgabe der Personalmanagementfunktion Beschaffung. Recruiting informiert eine Zielgruppe über freie Stellen des Unternehmens und aktiviert diese zur Bewerbung.

2.5 Personalmarketing

Der Begriff des Personalmarketings ist in der Literatur weitgehend einheitlich beschrieben. Seine Aufgabe ist die optimale Positionierung des Unternehmens als

attraktiver Arbeitgeber zu erreichen, also eine Unternehmens- bzw. Arbeitgebermarke zu schaffen. (Pilz, 2019: 51; Huf, 2020: 26; Braun & Pundt, 2020: 24)

Stock-Homburg & Groß (2019: 163) stellen abweichend davon die freien Stellen des Unternehmens in den Fokus des Personalmarketings. Analog zum Produktmarketing, sollen „Kunden“ (die Bewerber) für ein „Produkt“ (freie Stelle) gefunden werden. Schlotter und Hubert (2020: 6) ergänzen: „Ihre Karriereseite ist ein Online-Shop.“ Sie sprechen damit direkt die Unternehmen an.

Synonym wird der, aus dem angloamerikanischen Sprachraum übernommene, Begriff Employer Branding verwendet (Braun & Pundt 2020: 55).

2.6 Social-Media-Influencer

Unternehmensbotschaften erreichen immer seltener ihre Rezipienten. Vor allem junge Menschen reagieren nicht auf klassische Werbeformen. Im digitalen Raum blockieren sie diese sogar. (Rainsberger, 2021: 7)

Mit den Sozialen Medien ist auch der Begriff des Social-Media-Influencers entstanden (Rassinger & Adelman, 2020: 30). Social-Media-Influencer sind Personen, die in den Sozialen Medien durch eine hohe Präsenz Aufmerksamkeit auf sich ziehen und, vor allem bei jungen Menschen, als Meinungsführer anerkannt werden (Bruhn, 2019: 231). Haben sie sich eine nennenswerte Reichweite und Reputation aufgebaut und werden von sehr vielen Menschen gesehen und gehört, werden sie als Markenbotschafter für Unternehmen interessant (Rassinger & Adelman, 2020: 30). Für die Unternehmenskommunikation werden sie als wichtige Multiplikatoren eingesetzt, weil sie den Botschaften der Werbenden die Reichweite verschaffen, die mit klassischer Werbung nicht mehr erreicht werden kann (Bruhn, 2019: 231).

Der Begriff „Influencer“ stammt aus dem angloamerikanischen Sprachraum und ist von „to influence“ (beeinflussen) abgeleitet. Von Influencern wird demnach die Beeinflussung ihrer Anhänger erwartet. Diese Anhänger, also Menschen, die regelmäßig Inhalte der Influencer konsumieren, werden als „Follower“ bezeichnet. Auch dieser Begriff stammt aus dem angloamerikanischen Sprachraum. Die Influencer sollen ihre Follower dazu bewegen, beispielsweise ihr (Kauf-)Verhalten zu ändern oder eine Marke im Sinne der werbenden Unternehmen positionieren. (Schach, 2018: 4). Im Vergleich zu Menschen aus dem sozialen Netzwerk, mit denen vornehmlich direkt und in geschlossenen Kanälen gesprochen wird, kommunizieren Social-Media-Influencer indirekt über öffentliche Kanäle. (Schach, 2018: 13)

Social-Media-Influencer sind eine heterogene Gruppe von Menschen, in Bezug auf ihre favorisierten Themen, ihren gesellschaftlichen Status oder ihre Ausbildung. Ausgebildete Journalisten, die investigativ über Politik berichten, Prominente, die ihren Fans Einblicke in ihr Leben gewähren, finden sich ebenso darunter wie ehemalige Straftäter, die mit ihren Fähigkeiten in Online-Spielen überzeugen. (Hoffjann, 2020: 237)

Die Botschaften der Social-Media-Influencer gelten als glaubwürdiger und authentischer als die eines werbenden Unternehmens (Lommatzsch, 2018: 24). Diese Authentizität erreichen sie unter anderem, weil sie ihren Followern Einblicke in ihr persönliches Umfeld gewähren. Sie bauen enge Beziehungen durch ständige Kontakte und Interaktionen auf. (Döring, 2013: 303) Unternehmen können diese Nähe und das damit verbundene Vertrauen nicht erreichen.

Sturmer (2020: 1) ist anderer Meinung und gibt an, dass Botschaften der Social-Media-Influencern immer häufiger als Werbung enttarnt werden und daher ihre Wirkung verfehlen. Auch Kost und Seeger (2020: 197) geben zu bedenken, dass der Einsatz von Influencern planvoll und professionell erfolgen muss, um Marketing-Ziele erreichen zu können.

Social-Media-Influencer vermarkten ihr Ansehen, ihren Status als Internetstar und ihre Fähigkeiten, Menschen durch Unterhaltung zu binden, indem sie für Unternehmen bei ihren Followern für Produkte werben oder deren Meinung beeinflussen. Sie sind häufig untereinander vernetzt und vergrößern so ihre Reichweite und damit ihren wirtschaftlichen Erfolg. Sie gelten als Gewinner der Digitalisierung und als Profiteure schnelllebiger Trends. (Rassinger & Adelman, 2020: 30)

Für das Personalmarketing spielen unternehmensfremde Social-Media-Influencer eine untergeordnete Rolle. Sie können glaubwürdig für Marken und Produkte sprechen, indem Sie ihr Publikum überzeugen, dass sie durch Konsum oder Tests bereits umfassende Erfahrungen sammeln konnten. Authentisch aus dem Unternehmensalltag berichten und die Vorteile einer Anstellung glaubhaft verkaufen, können sie nicht.

Hierfür muss das Unternehmen selbst bzw. seine Angestellten als Influencer auftreten, um die Arbeitgebermarke überzeugend zu präsentieren. Ist der Influencer Mitarbeiter des Unternehmens, wird er als Corporate Influencer bezeichnet. Auf den Begriff des Corporate Influencers geht das 5. Kapitel dieser Arbeit detailliert ein.

Im besten Fall sind die Angestellten bereits Social-Media-Influencer mit einer relevanten Reichweite. Die Daimler AG stellte hierfür beispielsweise den Technik-Influencer Sascha Pallenberg vom Jahr 2017 bis zum Jahr 2020 als Mitarbeiter in der Abteilung

Unternehmenskommunikation an. Ein weiteres Beispiel ist Dr. Jörg Ehmer, der seit dem Jahr 2014 CEO der Apollo-Optik ist und als Influencer für das Unternehmen kommuniziert. Kost und Seeger (2020: 93)

2.7 Kleinste, kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Der Begriff „kleinste, kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU) ist weder rechtlich noch allgemein definiert. Statistische Kriterien werden je nach Definition unterschiedlich gewertet. In Literatur und Praxis finden sich daher verschiedene Abgrenzungsmethoden für KMU. Die wichtigsten sind die KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) und die Empfehlung (2003/361/EG) vom 6. Mai 2003 der EU-Kommission zur Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Eine weitere Abgrenzung kann mit Hilfe des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) erfolgen. Aufgrund der verschiedenen Abgrenzungsmethoden muss beim Bewerten von Statistiken und bei der Literaturrecherche immer erfragt werden, welche Methode jeweils zu Grunde gelegt wurde. Auch, dass die Abkürzung KMU nicht allgemeingültig genutzt wird, erschwert die Interpretation fachlicher Publikationen. In Literatur und Praxis steht KMU sowohl für kleine und mittlere Unternehmen (Stock-Homburg & Groß, 2019: 152; Nicolai, 2019: XXIII) oder kleine und mittelständische Unternehmen (Schmitt, 2018: 20; Schnitzler, 2020: 1; Braun & Pundt, 2018: 227). In zahlreichen Publikationen wird die Abkürzung ohne nähere Erläuterung genutzt (Hoffmann, 2020; Rainsberger, 2021; Schach & Lommatzsch, 2018; Klein, 2021; Lammenett, 2021). Die EU-Kommission differenziert in ihrer Empfehlung 2003/361/EG vom 6. Mai 2003 kleinste, kleine, mittlere und große Unternehmen (EU-Kommission, 2003). Kleinstunternehmen sind nach dieser Definition ebenfalls KMU. Das IfM folgt dieser Abgrenzung in seiner aktuellen KMU-Definition (IfM Bonn, o. D.-c). Daher sind auch in dieser Arbeit kleinste, kleine und mittlere Unternehmen mit dem Begriff KMU gemeint.

Die Abgrenzung der Segmente erfolgt in den o. g. KMU-Definitionen nach quantitativen Kriterien, wie der Anzahl der Beschäftigten, Größe des Jahresumsatzes oder Wert der Jahresbilanzsumme (EU-Kommission, 2003; IfM Bonn, o. D.-c). Das IfM grenzt Unternehmen zusätzlich nach qualitativen Kriterien ab und definiert daraus den Begriff Mittelstand bzw. die Synonyme Familienunternehmen, Eigentümerunternehmen und familiengeführte Unternehmen (IfM Bonn, o. D.-e). Die Begriffe KMU und Mittelstand werden vom IfM ausdrücklich nicht synonym verwendet (IfM Bonn, o. D.-a). Im Folgenden liegt der Fokus daher auf den quantitativen Abgrenzungskriterien. Die folgenden Tabellen stellen diese Kriterien übersichtlich dar.

Nach der KMU-Definition der EU-Kommission gelten die in Tabelle 1 genannten Abgrenzungen, die sich nach der Anzahl der Beschäftigten sowie Jahresumsatz oder Jahresbilanzsumme richten. Alle Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und höchstens 50 Millionen € Jahresumsatz bzw. höchstens 43 Millionen € Jahresbilanzsumme gelten als KMU. Zur Einstufung in eine Klasse darf die Anzahl der Beschäftigten nicht überschritten werden. Zusätzlich darf entweder der Jahresumsatz oder die Jahresbilanzsumme nicht überschritten werden. (EU-Kommission, 2003)

Tabelle 1: Abgrenzung von KMU und Großunternehmen nach EU-Kommission

Größenklasse	Jahresumsatz/oder Jahresbilanzsumme	Anzahl der Beschäftigten
Kleinstunternehmen	bis 2.000.000 €/2.000.000 €	bis 9
Kleine Unternehmen	bis 10.000.000 €/10.000.000 €	bis 49
Mittlere Unternehmen	bis 50.000.000/43.000.000 €	bis 249
Großunternehmen	über 50.000.000 €/43.000.000 €	über 249

Quelle: Eigene Darstellung nach EU-Kommission (2003), letzter Zugriff 28.01.2023

Nach der KMU-Definition des IfM gelten die in Tabelle 2 genannten Abgrenzungen, die sich nach der Anzahl der Beschäftigten und dem Jahresumsatz richten. Alle Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und höchstens 50 Millionen € Jahresumsatz gelten als KMU. Zur Einstufung in eine Klasse darf kein Kriterium überschritten werden. (IfM Bonn, o. D.-c)

Tabelle 2: Abgrenzung von KMU und Großunternehmen nach IfM Bonn

Größenklasse	Jahresumsatz	Anzahl der Beschäftigten
Kleinstunternehmen	bis 2.000.000 €	bis 9
Kleine Unternehmen	bis 10.000.000 €	bis 49
Mittlere Unternehmen	bis 50.000.000 €	bis 499
Großunternehmen	über 50.000.000 €	über 499

Quelle: Eigene Darstellung nach (IfM Bonn, o. D.-c), letzter Zugriff 28.01.2023

Das HGB teilt in § 267 Kapitalgesellschaften ebenfalls in Abhängigkeit von Jahresbilanzsumme, Jahresumsatz und Anzahl der Beschäftigten in die Größenklassen kleine, mittlere und große Kapitalgesellschaften ein. In Tabelle 3 ist die Einteilung als Übersicht dargestellt. Zur Einstufung in eine Klasse dürfen zwei der drei angegebenen Kriterien nicht überschritten werden.

Tabelle 3: Größenklassen von Kapitalgesellschaften lt. HGB

Größenklasse	Jahresumsatz	Jahresbilanzsumme	Anzahl der Beschäftigten
Kleine Kapitalgesellschaften	bis 12.000.000 €	bis 6.000.000 €	bis 50
Mittelgroße Kapitalgesellschaften	bis 40.000.000 €	bis 20.000.000 €	bis 250
Große Kapitalgesellschaften	über 40.000.000 €	über 20.000.000 €	über 250

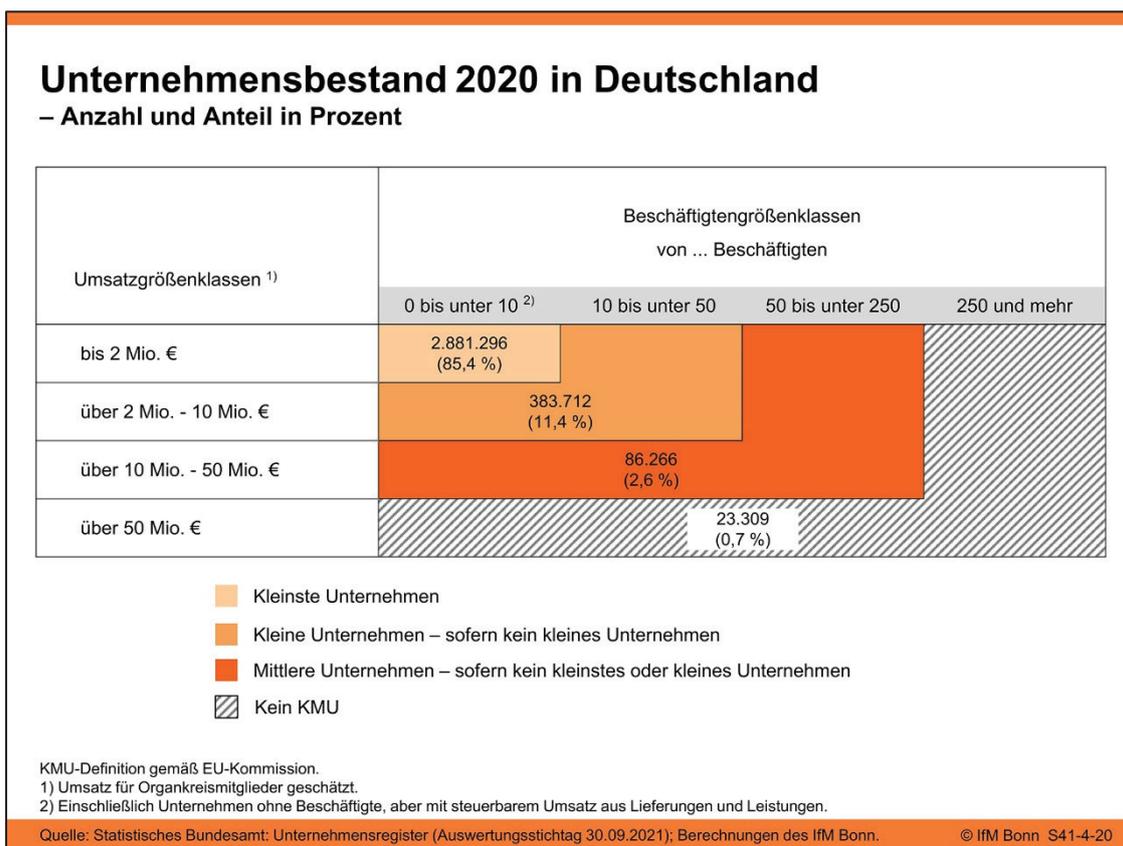
Quelle: Eigene Darstellung

In der Praxis führen die unterschiedlichen Abgrenzungskriterien besonders zu Kontroversen, wenn es um Maßnahmen zur Mittelstandsförderung geht. Nach der KMU-Definition der EU-Kommission ist ein Unternehmen mit 250 Angestellten bereits ein Großunternehmen. Ein Unternehmen aus der Lebensmittelbranche, das der Autor dieser Arbeit im Marketing betreut, überschreitet durch arbeitsintensive Tätigkeiten und einem Filialnetz mit 30 Standorten leicht die Grenze von 250 Beschäftigten. Trotz einer Bilanzsumme von 4 Millionen € gilt es aufgrund seiner Beschäftigtenzahl als Großunternehmen und wird daher beispielsweise aus Förderprogrammen, die für KMU aufgelegt werden, ausgeschlossen. Durch den mit 500 Beschäftigten deutlich höheren Schwellenwert wäre das Unternehmen, nach der Definition des IfM Bonn, noch als KMU klassifiziert.

Der Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. kritisiert zudem, dass die finanziellen Schwellenwerte seit dem Jahr 2005 unverändert als Kriterium herangezogen werden. Schon durch die Inflation werden dadurch Unternehmen aus der europäischen KMU-Politik herausgedrängt. Er fordert ebenfalls eine Erhöhung der Schwellenwerte auf 499 Beschäftigte. (BDI, 2020)

KMU stellen mit einem Anteil von 99,3 % im Jahr 2020 den Großteil der Unternehmen in Deutschland dar. Insgesamt waren in diesem Jahr rund 3,351 Millionen KMU (nach KMU-Definition der EU-Kommission) aktiv. Dem gegenüber standen etwa 23.300 Großunternehmen. (IfM Bonn, o. D.-f) Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Der Anteil der KMU in Deutschland



Quelle: (IfM Bonn, o. D.-e), letzter Zugriff 28.01.2023

In den 27 Staaten der EU lag der KMU-Anteil im Jahr 2021 um 0,2 % höher als in Deutschland. Die deutschen KMU sind im Durchschnitt größer als die KMU in der EU insgesamt, was sich beispielsweise in der durchschnittlichen Anzahl der Beschäftigten je KMU zeigt. Mit durchschnittlich 7,1 Beschäftigten haben die deutschen KMU mit einigem Abstand die meisten Beschäftigten unter allen 27 EU-Staaten, deren durchschnittliche Beschäftigtenzahl in KMU bei 3,6 liegt. Deutschland weist eine sehr viel geringere KMU-Dichte auf als die anderen EU-Mitgliedsländer. Es sind 3.032 KMU je 100.000 Einwohner zu finden. Dagegen liegt der EU-Durchschnitt bei 5.103 KMU. Die

Tschechische Republik (9.906 KMU), die Slowakei (9.106 KMU) und Portugal (8.964 KMU) weisen eine besonders hohe KMU-Dichte auf. (IfM Bonn, o. D.-b)

KMU sind in Deutschland und in der EU eine wichtige volkswirtschaftliche Größe. Die folgenden Zahlen für Deutschland aus dem Jahr 2020 belegen das. KMU erwirtschafteten Euro 33,7 % des Umsatzes und 16,8 % des Exportumsatzes, boten 54,4 % aller abhängig Beschäftigten einen Arbeits- und 70,6% aller Auszubildenden einen Ausbildungsplatz und erbrachten 60,1 % der Nettowertschöpfung. (IfM Bonn, o. D.-d)

3 Anforderungen an ein zeitgemäßes Recruiting

In der Literatur wird übereinstimmend der hohe Wert von Arbeitskräften für Unternehmen beschrieben. Braun und Pundt (2020: 3) bezeichnen Mitarbeiter als „ein zentrales Kriterium, um als Unternehmen leistungsstark und erfolgreich sein zu können“, Huf (2020: 15) schreibt: „Ohne Mitarbeiter können Unternehmen nicht erfolgreich sein.“ und nach Pilz (2020: 14) sind Mitarbeiter „eine der wichtigsten Determinanten für den Unternehmenserfolg“. Daraus folgt, dass im Recruiting wichtige Grundlagen für den Erfolg eines Unternehmens gelegt werden. (Schrader, 2020: 42; Ruf, 2019: 352)

Unter den Einflüssen des demografischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels müssen Unternehmen sich und ihre freien Stellen bestmöglich präsentieren. Stock-Homburg und Groß (2019: 161 f) sprechen in diesem Zusammenhang vom Reverse Recruiting. Dieser Begriff bedeutet, dass sich nicht länger die Arbeitssuchenden bei den Arbeitgebenden bewerben, sondern umgekehrt. Es stellt das Gegenteil zum klassischen Recruiting dar. Unternehmen müssen demnach ihr Personalmanagement auf die Bedürfnisse des Personals und das Recruiting auf die Vorlieben der gesuchten Talente ausrichten. Die Situation der Unternehmen am arbeitnehmerorientierten Arbeitsmarkt wird auch als „War for Talents“, also als „Kampf um die Fachkräfte“ bezeichnet (Achouri, 2010: 12; Huhle et al., 2020: 211; Stock-Homburg & Groß, 2019: 31; Braun & Pundt, 2020: 54).

Recruiting hat eine Informations- und eine Aktivierungsfunktion (vgl. Kapitel 2.4). Damit die Informationen über zu besetzende Stellen die Rezipienten erreichen und diese anschließend aktivieren, müssen sie zielgruppengerecht aufbereitet und gesendet werden. Die Zielgruppen des Recruitings finden sich in allen Generationen, die sich aktuell auf dem Arbeitsmarkt befinden. Abbildung 2 stellt das Generationenmodell in Bezug zum Arbeitsmarkt dar.

Abbildung 2: Generationenmodell nach Geburtsjahrgang



Quelle: eigene Darstellung nach Braun & Pundt (2020: 215)

Vor allem die Generationen Y und Z, also die nach dem Jahr 1980 geborenen Menschen, kamen von Kindheit an mit digitalen Medien und digitaler Kommunikation in Berührung. Sie werden daher auch „Digital Natives“ genannt. (Schnitzler, 2020: 4 f) Das bedeutet nicht, dass die Generationen Y und Baby Boomer nicht digital kommunizieren. Vielmehr sind digitale Kommunikationsformen als Trend in der gesamten Gesellschaft angekommen. Dieser Trend wirkt häufiger im privaten Umfeld als in der Anwendung im Unternehmensalltag. Die aktive Nutzung digitaler Kommunikation im privaten Bereich zwingt die Unternehmen ihre Kommunikation, auch im Recruiting, zu digitalisieren. (Schnitzler, 2020: 20) In dieser digitalen Umgebung können schnelle und einfache Prozesse im Recruiting einen entscheidenden Vorteil beim Kampf um die Fachkräfte darstellen (Verhoeven 2020: 56, Klaffke & Parment, 2011: 16).

Eine ähnliche Betrachtung erfährt die Nutzung mobiler Endgeräte wie Tablets und Smartphones. Die Generation Z kann analog zu den „Digital Natives“ als „Mobile Natives“ bezeichnet werden. Gleichwohl sind die älteren Generationen mit der mobilen Kommunikation vertraut. Laut der Studie „Die Recruiting Trends 2020“ nutzte jeder Kandidat, der sich im Jahr 2019 auf eine Stelle bewarb, im Schnitt je ein Smartphone, ein Tablet sowie einen Laptop neben dem stationären Computer. Im Rahmen der Studie wurden die Top-1000-Unternehmen und 3.500 Kandidaten zu ihren Erfahrungen im Recruiting befragt. Die Studie zeigt auch, dass sich bereits 51,7 % der Kandidaten zu Hause mit dem Smartphone über freie Stellen informierten und 39,8 % das sogar von unterwegs taten. Dagegen boten nur 36,8 % der Unternehmen mobiles Recruiting an. (Weitzel et al., 2020c: 3 ff). Von den Kandidaten gaben 16,5 % an, dass sie die Stellensuche dauerhaft abbrechen, wenn Darstellungsprobleme mit mobilen Endgeräten auftreten. Bei den Kandidaten der Generation Z war jeder vierte nicht bereit, den Prozess bei Darstellungsproblemen fortzusetzen. (ebd.: 20) Das zeigt die Relevanz der Mobilfähigkeit digitaler Angebote.

Im digitalen Raum erwarten Kunden, beispielsweise bei Fragen zu einem Angebot oder beim Nutzen eines Service, Echtzeit-Kommunikation. Gleiches gilt für Kandidaten für zu besetzende Stellen. Unternehmen müssen diese Herausforderung erkennen und ihr Personalmanagement entsprechend ausrichten. Langwierige Kommunikationsprozesse mit Wartezeiten, die beispielsweise durch den Postversand von Papier-Bewerbungen entstehen, sind für die Rekrutierung junger und digitalaffiner Talente ungeeignet. Unternehmen müssen Fragen, Interessenbekundung und Bewerbung zeitnah beantworten, um dem Nutzungsverhalten und den Anforderungen der Kandidaten gerecht zu werden. (Schiebeck, 2019: 328)

Die Organisation und der Austausch von Informationen über Unternehmen erfolgen heute hauptsächlich online über verschiedenste Netzwerke. Wieder bietet sich der Vergleich zum Onlineeinkauf an. Ist ein Produkt (freie Stelle) ins Interesse des Kunden (Kandidaten) gerückt, werden Angebote von verschiedenen Anbietern (Unternehmen) verglichen. (Schrader, 2020: 45) Neben offensichtlichen Produktmerkmalen (Stellenbeschreibungen) rücken Bewertungen anderer und das Image des Herstellers (Unternehmen) in den Fokus der Recherche.

Im Gegensatz zur Vergangenheit haben die Unternehmen heute weniger Einfluss auf die Informationen, die über sie verfügbar sind. Sie können kaum beeinflussen, was in Blogs, Foren oder in den Sozialen Medien über sie publiziert wird oder wie sie auf Plattformen, wie beispielsweise „Kununu“ (<https://www.kununu.com/>) oder „Google“ (<https://google.com>), bewertet werden. (Dannhäuser, 2020: 2) Ein Machtverlust der Unternehmen entsteht jedoch erst durch den falschen Umgang mit denen durch Dritte geschaffenen Inhalten. Werden beispielsweise positive Bewertungen nicht für den Ausbau des Unternehmensimages genutzt, können Chancen zur Ansprache und Gewinnung von Kandidaten verspielt werden. Gleiches kann erwartet werden, wenn Kritik am Unternehmen nicht für Veränderungen genutzt wird. (Stock-Homburg & Groß, 2019: 169)

Es kann zusammengefasst werden, dass ein zeitgemäßes Recruiting digital und mobilfähig sein muss, damit es die schnellen und einfachen Prozesse bieten kann, die Bewerber erwarten. Hierzu gehört beispielsweise das Angebot von Lösungen zur digitalen Echtzeitkommunikation. Des Weiteren sollten Unternehmen die Hoheit der über sie öffentlich zugänglichen Informationen wahren. Gelingt das nicht direkt, weil sich beispielsweise Dritte über das Unternehmen auf einer unternehmensfremden Plattform austauschen, sollte eine indirekte Herrschaft über diese Informationen angestrebt werden, indem sie für Image oder Verbesserung genutzt werden.

4 Analyse von Werkzeugen und Methoden für das digitale Recruiting

4.1 Ausgewählte Werkzeuge für die Publikationen offener Stellen

4.1.1 Die Unternehmenswebsite/ Karrierewebsite

Die Website eines Unternehmens ist eine der wichtigsten Informationsquellen für Kandidaten. Die Absolventenstudie des Kienbaum-Instituts aus dem Jahr 2017 zeigt, dass 93,7 % der befragten Hochschulabsolventen die Präsenzen im Internet primär nutzen, um sich über das stellenausschreibende Unternehmen zu informieren (Kienbaum-Institut, 2017). Es ist daher notwendig, die Website als Werkzeug im Recruiting einzusetzen.

Die Studie „Die Recruiting Trends 2020“ zeigt, dass die meisten Unternehmen das auch tun. Im Jahr 2019 haben 86,4 % der Unternehmen freie Stellen auf Ihrer Website veröffentlicht (Weitzel et al., 2020c: 4). Zugleich ist eine rückläufige Entwicklung erkennbar, weil der Wert im Jahr 2018 noch bei 95,4 % lag (ebd.: 4).

Moderne Websites sind responsiv gestaltet. Das bedeutet, dass sich die Ausgabe der Inhalte an das jeweilige Endgerät (Desktop-PC, Laptop, Tablet oder Smartphone) anpasst. Zusätzlich wird bei der professionellen Webseitenerstellung nach der sogenannten „Mobile First-Methode“ entwickelt. Hierbei werden beispielsweise Design, Inhalte, Benutzerführung, Ladezeiten und Funktionen zuerst an die Anforderungen der mobilen Endgeräte angepasst. Erst im zweiten Schritt wird für die Peripherie (Monitore, Eingabegeräte etc.) der stationären Endgeräte optimiert.

Den Kandidaten können über die Website neben den Stellenanzeigen auch Informationen zum Unternehmen als künftigen Arbeitgeber präsentiert werden. Diese Inhalte können leicht und regelmäßig aktualisiert werden. Außerdem besitzt das Unternehmen jederzeit die Informationshoheit. Ein Nachteil entsteht aus der eigentlichen Funktion der Website. Sie ist als Marketinginstrument für die Zielgruppe „Kunden des Unternehmens“ ausgerichtet, die von Leistungen und Produkten überzeugt werden sollen. Auch wenn es bei den bereitgestellten Informationsmengen für Kunden und Bewerber gibt, steht die Zielgruppe „Kunde“ klar im Fokus. Recruiting-Themen finden sich unter Umständen erst auf der zweiten Menüebene. Dem begegnen Unternehmen häufig mit einer separaten Karrierewebsite. Diese stellt zielgruppengerecht Informationen zu offenen Stellen, zu Karrierechancen, zur Unternehmenskultur sowie zu Aufgabenfeldern bereit und bietet Möglichkeiten zur

Kontaktaufnahme und zum Einstieg in den Bewerbungsprozess. (Stock-Homburg & Groß 2019: 200) Websites bieten aber selten eine Funktion zur Echtzeitkommunikation. So nutzen beispielsweise nur 3,1 % der Unternehmen Chat-Bots, zur automatischen Beantwortung von Nutzeranfragen (Weitzel et al., 2020a: 15).

Für die Präsentation einer Stellenzeile auf der eigenen Website sprechen auch die geringen Kosten. Abgesehen vom einmaligen Aufwand des Einstellens der Informationen und der laufenden Kosten der Website, die ohnehin entstehen, ist die Stellenanzeige kostenfrei verfügbar. Einen weiteren Nachteil stellt dagegen die schwierige Auffindbarkeit der Unternehmenswebsite dar. Bewerber müssen die Website entweder aktiv besuchen oder das Unternehmen muss gezielt in Werbung investieren.

Unternehmen generieren über die eigene Website 28,9 % der Neueinstellungen (Weitzel et al., 2020d: 10).

4.1.2 Online-Stellenbörsen

Bekannte Online-Stellenbörsen sind beispielsweise die der Arbeitsagentur sowie privatwirtschaftliche Angebote wie Indeed, Monster und StepStone. Interessenten filtern die Angebote nach verschiedenen Kriterien, um die Auswahl einzugrenzen. Beispielsweise kann die Suche nach Branche, Arbeitsort und Berufserfahrung eingegrenzt werden. (Stock-Homburg & Groß, 2019: 198) Unternehmen können ihre freien Stellen publizieren und sich mit Hilfe eines genormten Arbeitgeberprofils den Kandidaten präsentieren. Sie behalten die volle Kontrolle über die veröffentlichten Daten.

Neben den allgemeinen Börsen existieren spezielle Angebote, wie beispielsweise „bund.de“. Über dieses Angebot können Interessierte ausschließlich freie Stellen im öffentlichen Dienst finden.

Online-Stellenbörsen sind, nach der Unternehmenswebsite, das zweithäufigste Werkzeug, das Unternehmen für die Veröffentlichung offener Stellen nutzen. Im Jahr 2019 suchten darüber 74,1 % der Unternehmen ihre Kandidaten. Anzumerken ist auch hier die rückläufige Nutzung. Im Jahr 2018 nutzten noch 77,7 % einen solchen Dienst. Bei den Kandidaten war dieses Medium mit 54,9 % das beliebteste bei der Suche nach freien Stellen. (Weitzel et al., 2020d: 4 f). Werden speziell Studierende der Generation Z betrachtet, suchte jeder zweite Kandidat eine freie Stelle über eine Online-Stellenbörse (Weitzel et al., 2020b: 4). Die Unternehmen gaben zusätzlich an, dass sie über Online-

Stellenbörsen mit 31,1 % die meisten Neueinstellungen tätigten (Weitzel et al., 2020d: 10).

Stellensuchende können in den Online-Stellenbörsen ein Profil mit Lebenslauf, Zeugnissen und anderen relevanten Informationen anlegen und sich mit wenigen Klicks direkt auf ein Stellenangebot bewerben. Die Bewerbung über die App einer Stellenbörse ließen im Jahr 2019 bereits 29,3 % der Unternehmen zu (Weitzel et al., 2020c: 10). Personaler und Personalerinnen können die Lebenslaufdatenbanken der Stellenbörsen nach geeigneten Kandidaten durchsuchen und diese aktiv im Rahmen des Reverse-Recruitings ansprechen. Die Webseiten eingangs genannter Dienstleister sind alle mobilfähig und entsprechen damit den grundlegenden Erwartungen der Nutzenden. Zusätzlich bieten sie Apps an, die auf Smartphones und Tablets installiert werden können. Diese Apps sind noch besser an die Technik der mobilen Endgeräte angepasst und erleichtern den Zugriff auf die Anwendungen. Anstatt einen Link in einem Browser aufzurufen, genügt ein Klick, um die App zu starten.

Allen genannten Online-Stellenbörsen fehlten Funktionen zur Echtzeitkommunikation zwischen Arbeitgebenden und Kandidaten. Fragen von Kandidatenseite erreichen die Unternehmen nur über klassische Wege wie Telefon und E-Mail. Ist die Option zur direkten Bewerbung über die Stellenbörse durch das Unternehmen nicht gewünscht, verlässt der Kandidat die Stellenbörse zu Beginn des Bewerbungsprozesses, der seine Fortsetzung auf der Website des Unternehmens findet. Unabhängig von der Qualität des folgenden Bewerbungsformulars bzw. der Karrierewebsite stellt dieser Vorgang einen Medienbruch dar, der vermieden werden sollte.

Nachteilig wirken sich die hohen Kosten der privatwirtschaftlichen Online-Stellenbörsen aus. Bei StepStone kostet eine Stellenanzeige, die 30 Tage sichtbar ist, im günstigsten Tarif 1.349,- € (StepStone Deutschland GmbH, o. D.). Die 30-tägige Nutzung der Lebenslaufdatenbank kostet 795,- € (ebd.). Monster berechnet für die gleichen Zeiträume 999,- € für eine Stellenanzeige und 315,- € für die Nutzung der Lebenslaufsuche im günstigsten Modell, das maximal 50 Kontakte erlaubt (Monster Worldwide Deutschland GmbH, 2022). Von den vier beispielhaft genannten Börsen bieten nur Indeed und die Arbeitsagentur auch die kostenfreie Aufgabe von Stellenanzeigen an.

4.1.3 Social-Media-Netzwerke

Ein weiterer beliebter Kanal für die Gewinnung von Mitarbeitenden sind Social-Media-Netzwerke, wie Facebook und Instagram (Dannhäuser, 2020: 2). Im Jahr 2019 suchten

aktiv 13,5 % der Kandidaten nach freien Stellen in den Social-Media-Netzwerken. Von den Unternehmen boten 17 % ihre Stellen dort an, was eine Steigerung von 2,7 % zum Vorjahr darstellt. (Weitzel et al., 2020d: 4 f). Trotzdem gaben die Unternehmen an, nur 1 % ihrer Neueinstellungen über die Social-Media-Netzwerke zu generieren (Weitzel et al., 2020d: 10).

Der Vorteil dieser Netzwerke ergibt sich vorrangig aus den hohen Nutzerzahlen. Nach zuletzt veröffentlichten Zahlen für den Raum Deutschland verzeichnete Facebook im März des Jahres 2019 32 Millionen und Instagram im August des Jahres 2017 15 Millionen monatlich aktive Benutzer (Roth, 2019, Roth, 2020). Es ist für die kommenden Jahre von höheren Zahlen auszugehen, weil beide Netzwerke weiterhin wachsen (Roth 2022).

Die Hauptfunktion der Social-Media-Netzwerke besteht in einer Art digitalem Tagebuch und der Vernetzung mit anderen Menschen. Alle Netzwerke mit relevanten Nutzerzahlen bieten mobile Apps an. Mit dem Veröffentlichen privater Information und dem Bewerten von Informationen anderer, entsteht eine Vielzahl an Daten. Diese Daten sammeln die Netzbetreiber, um daraus eindeutige Nutzerprofile zu erstellen. Die Nutzerprofile eignen sich selten für den Einsatz von Active Sourcing (vgl. Kapitel 4.2.3), weil eher Daten aus dem privaten als aus dem beruflichen Bereich hinterlegt werden. Außerdem können Nutzer den Zugriff auf Ihr Profil für andere sperren. Für Unternehmen sind Social-Media-Netzwerke trotzdem ein interessanter Ort für den Einsatz von Werbung, weil sie bei großer Reichweite exakt auf die gewünschte Zielgruppe ausgerichtet werden kann. Auch Unternehmen können sich, beispielsweise bei Facebook und Instagram, Profile einrichten, um sich in diesen Netzwerken zu präsentieren und freie Stellen zu veröffentlichen. Durch die Verknüpfung beider Netzwerke, die zum Facebook-Konzern gehören, werden Werbeanzeigen aus dem einen Netzwerk auch an Nutzende im jeweils anderen Netzwerk ausgespielt. Neben Bild- und Text-Beiträgen können Unternehmen seit dem Jahr 2018 Stellenangebote veröffentlichen und bewerben (Roth, 2019). Ein weiterer Grund für den Einsatz der Social-Media-Netzwerke sind die umfangreichen Kommunikations- und Reaktionsmöglichkeiten der Nutzer. Eine Stellenanzeige kann, wie jeder andere Beitrag, kommentiert und bewertet werden. Unternehmen erhalten somit ein schnelles Feedback zu ihrem Angebot, während Kandidaten direkt und öffentlich Nachfragen stellen können. Zusätzlich bieten die Netzwerke Messenger an, die eine Echtzeitkommunikation ermöglichen. Im Messenger können Unternehmen sofort reagieren oder automatische Antworten einstellen, wodurch sie auch außerhalb der Geschäftszeiten eine umgehende Reaktion zeigen.

Die Nutzung der Social-Media-Netzwerke ist für alle Beteiligten kostenfrei. Nur für die Bewerbung von Beiträgen bzw. Stellenangeboten fallen Kosten an. Eine Stelle kann beispielsweise für einen Euro pro Tag beworben werden. Mit steigendem Budget steigt die Reichweite, also die Anzahl der Menschen, die die Anzeige sehen werden.

Nachteilig ist die Thematik der Datenhoheit bei den Social Media-Netzwerken einzuschätzen. Unternehmen haben keinen Einfluss auf die Kommunikation der Nutzenden im Netzwerk. Selbst auf dem Profil des Unternehmens oder als Kommentar unter Beiträgen und Stellenanzeigen sind Meinungsäußerungen Dritter möglich. Die Moderation dieser Wortmeldungen ist möglich, aber unter Umständen mit einem erheblichen Aufwand verbunden.

4.1.4 Karrierenetzwerke

Karrierenetzwerke, wie XING und LinkedIn, sind spezialisierte Social Media-Netzwerke, die sich auf berufliche Kontakte konzentrieren. Als synonyme Begriff wird „Businessnetzwerke“ genutzt. (Braun & Pundt, 2018:60) Die Hauptzielgruppe bilden Arbeitnehmer und Arbeitgeber. (Lorenz & Rohrschneider, 2015: 34 f) Die Funktionen, Vorteile und die Nutzung der Dienste gleichen den klassischen Netzwerken. Das Besondere ist, dass Menschen ihre Profile mit beruflich relevanten Informationen, wie dem beruflichen Werdegang, abgeschlossenen Ausbildungen und anderen Qualifikationen füllen und die Profile frei zugänglich sind. Mit der Verbindung von Datenqualität und dem freien Zugang zu den Informationen, eignen sich die Karrierenetzwerke optimal für Active Sourcing, auf das im Kapitel 4.2.3 näher eingegangen wird. Arbeitgeber können mit Hilfe dieser Informationen auch passive wechselwillige Arbeitnehmer finden und ansprechen (Dannhäuser, 2020: 5). Die Profile der Karrierenetzwerke ersetzen immer häufiger die klassische Bewerbung mit Anschreiben und Lebenslauf, indem sich Kandidaten einfach mit dem Verweis auf ihren Eintrag in einem Netzwerk bewerben (Braun & Pundt, 2018: 238; Nicolai, 2019: 122). Im Jahr 2022 umfasste das Xing-Netzwerk 20,7 Millionen, das LinkedIn-Netzwerk 18 Millionen Nutzer im deutschsprachigen Raum. Beide Netzwerke verzeichnen seit Jahren ein stetiges Wachstum von ein bis zwei Millionen Nutzern pro Jahr. (Starck, 2022; Decker 2019:166)

Im Jahr 2019 nutzten 32,2 % der Kandidaten Karrierenetzwerke, um nach freien Stellen zu suchen. Von den Unternehmen boten 35,7 % ihre Stellen dort an, was eine Steigerung von 3,3 % zum Vorjahr darstellt. (Weitzel et al., 2020d: 4 f). Die Quote der Neueinstellungen über Karrierenetzwerke lag bei 4 % (Weitzel et al., 2020d: 10).

4.2 Ausgewählte Methoden für die bessere Sichtbarkeit offener Stellen

4.2.1 Bezahlte Werbung

Der Erfolg einer Stellenanzeige ist unter anderem von der Reichweite abhängig. Je nach eigener Reichweite der genutzten Werkzeuge ist der Einsatz eines sogenannten Mediabudgets nötig. Das sind zusätzliche Gelder, die zur Reichweitensteigerung eines Stellenangebotes genutzt werden, um die gewünschte Anzahl an Rezipienten zu erreichen. Stellenanzeigen auf der Website eines Unternehmens bzw. dessen Karrierewebsite können mit Hilfe von kostenpflichtiger Suchmaschinenwerbung, wie beispielsweise „Google Ads“, beworben werden.

Diese Anzeigen werden über und unter den organischen (unbezahlten) Suchergebnissen eingeblendet und hervorgehoben. Außerdem spielt die Suchmaschine Werbeanzeigen in ihrem gesamten Netzwerk, beispielsweise auf YouTube oder Google Play, aus. Google verlangt einen beliebigen Betrag als Gebot, damit eine Anzeige ausgespielt werden kann. Die Höhe des Gebotes beeinflusst, ob und an welcher Position die Anzeige ausgespielt werden wird. Ist das eigene Gebot höher als das der anderen Bieter, belegt die eigene Anzeige Platz 1 der Anzeigenliste, sofern eine Person nach einem der Anzeige zugeordneten Keyword sucht. (Knabenreich, 2019: 37 f) Suchmaschinen-Werbung verursacht mit jedem Klick, den Nutzende auf die eigenen Anzeigen tätigen, Kosten. Daher ist es ratsam, die Ausspielung an möglichst viele Kriterien, wie beispielsweise geografische, sprachabhängige, zeitbasierte und demografische, zu binden (Knabenreich, 2019: 39), um nur Klicks von relevanten Kandidaten zu bekommen.

Eine weitere Möglichkeit für die Bewerbung von Stellenangeboten bieten Social Media-Netzwerke. Wie bereits in Kapitel 4.1.3 erwähnt, lassen sich auch hier Werbeanzeigen sehr genau an die jeweilige Zielgruppe anpassen. Es können externe Links zu Web- und Karriereseiten und einzelne Beiträge in den jeweiligen Kanälen beworben werden. Die Social-Media-Netzwerke verbreiten nicht beworbene Beiträge nur in der Fangemeinde des Unternehmens. Besonders relevant ist daher bezahlte Werbung für Beiträge und Stellenanzeigen von Unternehmen, die keine oder nur sehr wenige Fans bzw. Follower besitzen.

4.2.2 Corporate Influencer

Der Begriff des Corporate Influencers wird in Kapitel 5 detailliert beschrieben. An dieser Stelle sei nur erwähnt, dass ihre Aufgabe in der Kommunikation für das Unternehmen besteht. Sie nutzen private digitale Kanäle oder die Kanäle des Unternehmens, um die

Angebote oder das Image ihres Arbeitgebers positiv zu positionieren (Sturmer, 2020: 3; Lüthy, 2020: 379). Corporate Influencer können beispielsweise Kandidaten auf die Karriere-Website des Unternehmens führen, in den sozialen Medien Stellenangebote des Unternehmens teilen und so für eine höhere Reichweite sorgen oder mit ihren Veröffentlichungen in Karrierenetzwerken das Image des Unternehmens fördern. Zu den Online-Stellenbörsen haben sie keinen direkten Zugang.

4.2.3 Active Sourcing

Active Sourcing ist professionelles und proaktives Suchen, Finden und Auswählen geeigneter Kandidaten in einem Arbeitsschritt (Dannhäuser, 2020: 6 f). Dieser Prozess, und die darauffolgende Kontaktaufnahme wird vom arbeitnehmersuchenden Unternehmen oder von spezialisierten Agenturen bzw. sogenannten Headhuntern übernommen (Babka 2016:101).

Dagegen stellt das klassische Recruiting aufeinander folgende Prozessschritte wie Stellenausschreibung, Bewerbungseingang und Kandidatenauswahl dar, zwischen denen immer eine Wartezeit einzuplanen ist.

Active Sourcing verlangt von Personalern technologische und methodische Kenntnisse (Fiedler, 2019: 42). Sie müssen geeignete Suchmaschinen oder Recruiting-Werkzeuge kennen und diese mit den richtigen Suchbegriffen oder Phrasen programmieren. Bekannte Werkzeuge sind beispielsweise der „XING-TalentManager“ oder der „Recruiter“ von LinkedIn. (Braehmer & Dannhäuser, 2020: 492) Sind passende Kandidaten gefunden, werden sie direkt angesprochen (Huf, 2020: 41).

Jeder zweite Kandidat gab an, ein Profil in einem Karrierenetzwerk und/oder einer Onlinestellenbörse vorzuhalten, um von Unternehmen gefunden zu werden. Jeder Dritte pflegte hierfür ein Profil bei der Agentur für Arbeit. (Weitzel et al., 2020d: 4 f) Das zeigt, dass Kandidaten gefunden und angesprochen werden wollen.

Active Sourcing wirkt reichweitensteigernd, weil es Kandidaten dazu aktiviert, sich mit Stellenangeboten auseinanderzusetzen, die sie über herkömmliche Wege nicht aufsuchen würden (Babka 2016:101). Der hohe personelle bzw. finanzielle Aufwand des Active-Sourcing-Prozesses ist ein entscheidender Nachteil (Dannhäuser, 2020: 8; ebd. 34).

Tabelle 4: Werkzeuge und Methoden für das digitale Recruiting

Werkzeug Kriterium	Website/ Karrierewebsite	Online- Stellenbörsen	Social Media- Netzwerke	Karriere- netzwerke
Beliebtheit bei Unternehmen	86,4 %	74,1 %	17,0 %	35,7 %
Beliebtheit bei Kandidaten	28,2 %	54,9 %	13,5 %	32,3 %
tatsächliche Neueinstellungen	28,9 %	31,3 %	1,0 %	4,0 %
Mobilfähigkeit gegeben	bedingt	ja	ja	ja
Echtzeitkommunikation möglich	bedingt	nein	ja	ja
Datenhoheit durch Unternehmen	ja	ja	nein	bedingt
Kosten für Stellenanzeigen	gering	kostenfrei bis hoch	kostenfrei	hoch
ergänzende bezahlte Werbung möglich / nötig	ja / bedingt	nein / nein	ja / bedingt	nein / nein
für Active Sourcing geeignet	nein	ja	bedingt	ja
für Corporate Influencer zugänglich	ja	nein	ja	ja

Quelle: eigene Darstellung Daten: Weitzel et al. (2020d: 4 ff)

5 Corporate Influencer

5.1 Beschreibung / Definition

Treten Angestellte eines Unternehmens als Markenbotschafter auf, werden sie als „Corporate Influencer“ bezeichnet. „Employee Advocacy“ ist ein synonym genutzter Begriff, der im angloamerikanischen Sprachraum häufiger genutzt wird. (Sturmer, 2020: 3) Ins Deutsche übersetzt kann vom „angestellten Markenbotschafter“ oder „Führsprecher einer Marke innerhalb des Unternehmens“ gesprochen werden.

Corporate Influencer nutzen ihre privaten digitalen Kanäle oder die Kanäle des Unternehmens, um die Angebote oder das Image ihres Arbeitgebers positiv zu positionieren (Sturmer, 2020: 3; Lüthy, 2020: 379). Rassinger & Adelman (2020: 30) bezeichnen Unternehmer, die selbst Empfehlungsmarketing betreiben, als Influencer. Der Begriff Corporate Influencer ist in diesem Zusammenhang auch zielführend, weil der Unternehmer auch für das Unternehmen wirbt, für das er tätig ist. Lüthy (2020: 378) bestätigt: „Auch Chefs von „ganz oben“ können Corporate Influencer sein.“

Geeignete Corporate Influencer können beispielsweise in der Marketingabteilung gefunden werden. Dort arbeiten Menschen, die qua Funktion wissen, wie erfolgreiche Kommunikation erfolgen muss. Auch Führungskräfte sind aufgrund ihrer Position und den damit verbundenen tieferen Einblicken ins Unternehmen prädestiniert, um das Unternehmen in den sozialen Medien zu repräsentieren. Sie können Visionen und Ziele des Unternehmens fundiert transportieren. Vertriebsmitarbeiter und Kundenberater entwickeln in ihrer beruflichen Tätigkeit soziale Netzwerke mit Kunden und Interessenten. Diese Reichweite, genau in der relevanten Zielgruppe, macht sie zu wertvollen Corporate Influencern. Fachkräfte können durch ihre hohe fachliche Qualifikation verdeutlichen, dass ihr Unternehmen leistungs- und wettbewerbsfähig ist. Auszubildende und junge Fachkräfte können zukünftigen Auszubildenden authentisch aus ihrem Alltag berichten. (Bergk & Slomian, 2018: 229; Klein, 2021: 8; Hoffmann, 2016: 13)

Bei der Auswahl geeigneter Corporate Influencer kommt es darauf an, dass die natürlichen Qualitäten und Kompetenzen der Mitarbeiter genutzt werden. Gleichzeitig muss die Authentizität gewahrt bleiben. Wenn beispielsweise Kommunikationsexperten aus dem Marketing Floskeln aus der Werbung reproduzieren oder Führungskräfte aus der Imagebroschüre zitieren, geht die Authentizität verloren und die Botschaften können die Rezipienten nicht erreichen.

Der Corporate Influencer ergänzt, unabhängig von seiner tatsächlichen Funktion im Unternehmen, die Kommunikationsabteilung. Er ist kein Ersatz dafür. (Klein, 2021: 12)

Corporate Influencer eignen sich hervorragend für den Einsatz im Personalmarketing. Sie haben Erfahrungen mit dem Arbeiten im jeweiligen Unternehmen gemacht und können daher glaubwürdig die Vorteile einer Anstellung kommunizieren.

5.2 Unterschiede zwischen Social-Media- und Corporate Influencern

Neben ihrer offensichtlichen Gemeinsamkeit, dass sie von Unternehmen zur Unterstützung im Produktmarketing eingesetzt werden können, unterscheiden sich Influencer und Social-Media-Influencer in vielen Punkten gravierend. Influencer agieren nahezu immer organisationsextern, während Corporate Influencer grundsätzlich innerhalb der Organisation tätig sind (Borchers & Enke, 2020: 3; Lüthy, 2020: 379). Hieraus resultiert die bereits in den vorherigen Kapiteln genannte Erkenntnis, dass Influencer geringe und Corporate Influencer hervorragende Möglichkeiten haben, glaubhaft für eine Bewerbung im jeweiligen Unternehmen zu werben.

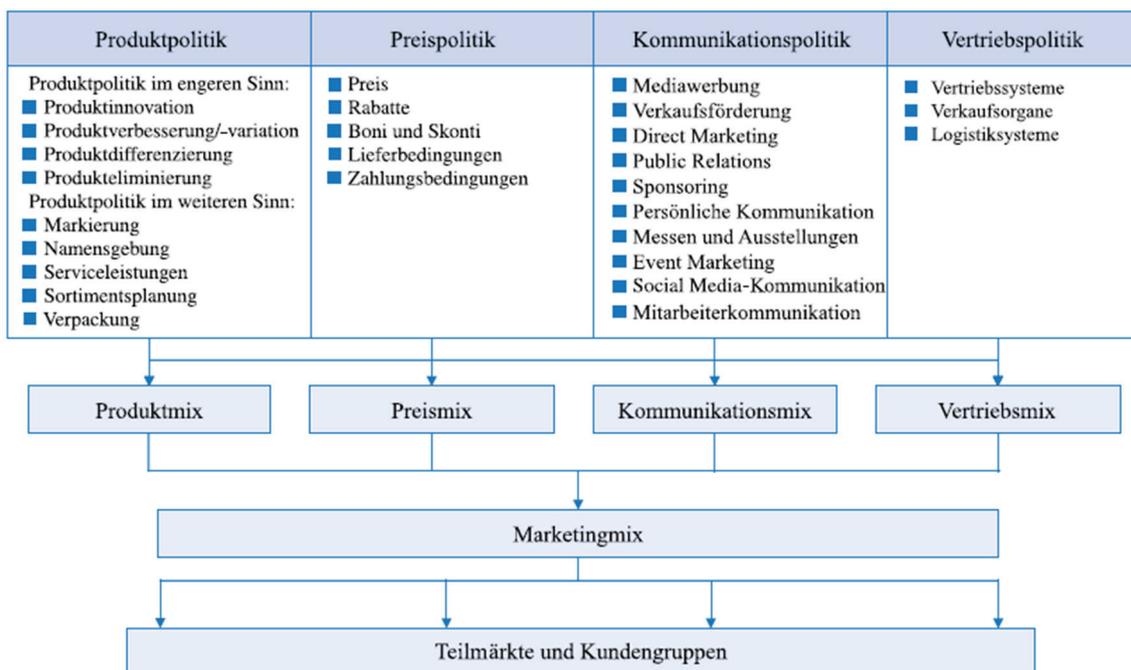
Corporate Influencer kommunizieren, im Vergleich zu Influencern, in geringerem Rahmen aber dafür persönlich. Ihr Netzwerk unterliegt geringeren Schwankungen. Social-Media-Stars sind darauf angewiesen, dass die von ihnen genutzte Plattform funktioniert und sie immer auf die Trends setzen, die Follower generieren. Passt der gelieferte Inhalt nicht zu den Erwartungen der Rezipienten oder ändern die Betreiber der Kanäle ihre Regeln, können Influencer ihre Reichweite, damit ihren Influencer-Wert und schließlich ihr Einkommen verlieren. Corporate Influencer sind diesem Risiko nicht ausgesetzt. Ihre Rezipienten rekrutieren sich aus ihrem sozialen Netzwerk, also aus persönlichen Beziehungen zu Verwandten, Freunden und Bekannten sowie Kunden, Interessenten und Partnern des Unternehmens. Die Menschen im sozialen Netzwerk kennen die Corporate Influencer und wissen wofür sie stehen. Influencer müssen regelmäßig Höchstleistungen erbringen und um Einschaltquoten und Follower kämpfen. Bricht einer Plattform die Reichweite weg, nutzen Corporate Influencer einfach die nächste, die bei den Rezipienten beliebt ist. Durch die persönliche Bindung verlieren Corporate Influencer weniger Follower bei einem Plattformwechsel. Rassinger & Adelman (2020: 31)

5.3 Einordnung in den Marketing-Mix

Nach Bruhn (2019: 30) sind alle Maßnahmen, „die der Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren aktuellen und potenziellen Kunden, Mitarbeitenden und Bezugsgruppen dienen“, der Kommunikationspolitik zuzuordnen. Corporate Influencer

können durch ihre Arbeit verschiedene betriebliche Bereiche, wie Vertrieb, Personal und Marketing unterstützen. Als Markenbotschafter sollen sie bestehende und zukünftige Kunden, Mitarbeiter und weitere Adressaten von den Qualitäten des Unternehmens überzeugen. Damit sind Corporate Influencer eindeutig ein Teil des Marketing-Mixes und der Kommunikationspolitik zuzuordnen.

Abbildung 3: Der Marketing-Mix



Quelle: Bruhn (2019: 31)

5.4 SWOT-Analyse

Die Stärken und Schwächen kleiner und mittlerer Unternehmen beeinflussen die Gewinnung von Mitarbeitern für das Empfehlungsmarketing und deren Erfolg als Corporate Influencer. Der Einsatz von Corporate Influencern ist ebenfalls mit Stärken und Schwächen verbunden. Dem gegenüber stehen Chancen und Risiken, die sich durch externe Einflüsse bieten bzw. dadurch entstehen, wenn ein Unternehmen ein Corporate-Influencer-Programm etabliert. Mit Hilfe einer SWOT-Analyse können Informationen über Strengths (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) einzelner strategischer Überlegungen gesammelt und gegenübergestellt werden, was eine gute Grundlage für unternehmerische Entscheidungen darstellt. (Brugger-Gebhardt, 2016: 52)

5.4.1 Stärken

Angestellte, die gern für ein bestimmtes Unternehmen arbeiten, können anderen Menschen überzeugend die Beweggründe für ihre Arbeitsplatzentscheidung vermitteln. Sie haben keinen Grund, ihre Überzeugung für sich zu behalten. Hieraus erwächst die wesentliche Stärke der Corporate Influencer. Sie können aktiv die Positionierung des Arbeitgebers steuern, bevor es die Bewerber selbst tun. (Onaran, 2020: 37; Hoffmann, 2016: 13)

Im Gegensatz zur häufig unpersönlichen Marketingkommunikation der Unternehmen, kommunizieren Corporate Influencer persönlich. Menschen ziehen die persönliche Kommunikation den anonymen Aussagen der Unternehmen vor. (Sturmer, 2020: 3; Hoffmann, 2016: 13)

Aus erster Hand können sie von den Vorteilen einer Anstellung beim jeweiligen Unternehmen berichten, und als „Stammkunde“ besitzen sie die nötige Erfahrung, die eine Meinung wertvoll und glaubwürdig macht. Dadurch sind sie gleichzeitig ein glaubwürdiger und authentischer Sender der Botschaften eines Unternehmens. (Lommatzsch, 2018: 24; Sturmer, 2020: 2)

Als Corporate Influencer können Angestellte Einblicke in die Kultur sowie die Arbeitsatmosphäre des Unternehmens bieten. Sie berichten über Aufgaben, Herausforderungen und Ergebnisse ihrer Arbeit. Damit zeigen sie die zukünftige Arbeitswelt der Kandidaten. Diese Einblicke sind subjektiv, persönlich, weniger optimiert und damit zielgruppengerechter und emotionaler als die herkömmliche Unternehmenskommunikation. Eine Stellenanzeige kann diese Einblicke nicht liefern. (Lüthy, 2020: 380; 394)

Corporate Influencer liefern den Unternehmen eine stärkere Sichtbarkeit. Ihre persönlichen Beziehungen zu den Rezipienten helfen den Botschaften sich gegen Inhalte und Informationen der Konkurrenz durchzusetzen. Durch die persönliche Nähe zwischen Sender und Empfänger werden diese als relevant und interessant empfunden. Hierbei helfen auch die Algorithmen der Social-Media-Netzwerke, die Nachrichten von bestehenden Beziehungen höher priorisieren und daher eher ausspielen als die Botschaften eines Unternehmens. (Hoffmann, 2016: 13)

Unternehmen steigern mit Hilfe der Corporate Influencer nicht nur ihre Reichweite. Sie erhalten exklusiven Zugriff auf die Communities ihrer Angestellten, aus denen sie direkt rekrutieren können. Corporate Influencer können die passenden Kandidaten aus ihrem

sozialen Netzwerk benennen und Bewerber und Unternehmen gegenseitig glaubhaft die Qualität der Gegenseite bestätigen. (Lüthy, 2020: 380)

Angestellte, die als Corporate Influencer auftreten, sind besser an das Unternehmen gebunden. Sie sind engagierter gute Arbeit abzuliefern, weil sie im Anschluss darüber berichten können. Corporate Influencer werden häufiger in den internen Informationsfluss, ansonsten geschlossener Gruppen, eingebunden, weil sie anschließend in ihrer Schnittstellenfunktion der Community berichten sollen. (Hoffmann, 2016:13) Corporate Influencer erfahren dadurch mehr Wertschätzung und Teilhabe als in ihrer eigentlichen Position.

Eine zusätzliche Motivation entsteht für Angestellte aus dem wachsenden Wert ihrer Person. Unternehmen und Community nehmen Fachkenntnisse und persönliche Kompetenzen wahr und antworten mit Wertschätzung. In Krisensituationen, beispielsweise in einem Shitstorm, unterstützen sie den Corporate Influencer eher, als es eine anonyme Community oder ein beliebiger Auftraggeber bei einem Social Media-Influencer tun würde. (Hoffmann, 2016: 14)

In einer vertrauensvollen Unternehmenskultur werden Angestellte freiwillig als Corporate Influencer tätig, ohne dass sie dafür separat vergütet werden (Lüthy, 2020: 377).

5.4.2 Schwächen

Corporate Influencer sind in den sozialen Medien exponiert und daher ein erstes Ziel für Angriffe, wenn sie oder das Unternehmen Fehler machen. Außerdem fällt bei der Kommunikation als Corporate Influencer die Trennung von beruflichem und privatem Inhalt schwer. (Hoffmann, 2016: 123)

Corporate Influencer verlieren an Vertrauen, wenn sie statt exklusiven Inhalten und interessanten Einblicken ins Unternehmen häufig reine Werbebotschaften kommunizieren. (Sturmer, 2020: 1) Diese Schwäche ist besonders gegeben, wenn die Kommunikationskultur des Unternehmens zu viele Restriktionen aufweist. Gehen Beiträge oder Antworten auf Interaktionen mit der Community zunächst in Korrekturschleifen durch verschiedene Abteilungen, gehen Geschwindigkeit, Persönlichkeit und Authentizität verloren. Der Wert eines Corporate Influencers kann so nicht entstehen. (Bergk & Slomian, 2018: 232; Schach, 2018: 15)

Die digitale Kommunikation schafft Transparenz und bietet zahlreiche Möglichkeiten Aussagen zu evaluieren. Falschaussagen können daher leicht erkannt werden, wodurch

ebenfalls Vertrauen nachhaltig beschädigt werden kann. (Lommatzsch, 2018: 24) Zu dem Reichweitenverlust kann auch ein Imageschaden für das Unternehmen entstehen.

Neben mangelndem Vertrauen durch die Community ist vor allem mangelndes Vertrauen der Vorgesetzten eine entscheidende Schwäche im Konzept der Corporate Influencer. Lüthy (2020: 381) gibt als einen der Gründe hierfür an, dass „in vielen Unternehmen [...] immer noch „digitale Analphabeten bzw. digitale Skeptiker“ das Sagen haben“ und meint außerdem, dass der Wert des digitalen Personalmarketings bzw. die Chancen des digitalen Recruitings von vielen Entscheidern noch nicht wahrgenommen wurden. Das spiegelt sich, ihrer Meinung nach, in niedrigen Budgets der Personalabteilungen wider.

Corporate Influencer sind selten Marketing-Experten, ausgebildete Social-Media-Manager, professionelle Fotografen, sprachgewandte Texter und gleichzeitig fachkompetent in allen Bereichen des Unternehmens. Sie sind Angestellte aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens mit Kompetenzen in ihrem jeweiligen Bereich. (Lüthy, 2020: 393) Für die Unternehmenskommunikation können viele Personen mit individuellen Schwächen herausfordernd wirken. Sturmer (2020: 19) warnt: „Trotz aller Vorbereitungen, Trainings und Coachings wird es zu Fehlern kommen.“

Besonders Fehler im Umgang mit den umfangreichen und komplexen Rechtsthemen, Datenschutz und Urheberrecht können hohe Kosten verursachen (Sturmer, 2020: 17f).

Angestellte, die wenig über das eigene Unternehmen wissen, werden schlechte Corporate Influencer (Sturmer, 2020: 8). Das Wissen über das Leitbild des eigenen Unternehmens, ist eine essenzielle Grundlage für die Unternehmenskommunikation. Kennen die Angestellten Mission, Vision, Werte, Positionierung und Zielgruppen des Unternehmens nicht, sind sie nicht in der Lage, im Sinne des Unternehmens zielgruppengerecht zu kommunizieren. (Sturmer, 2020: 7; Lüthy, 2020: 382; Bergk & Slomian, 2018: 227)

Corporate Influencer müssen sich wohlfühlen und gerne ihrer Arbeit nachgehen. Diese Grundvoraussetzung für die Tätigkeit als Unternehmensbotschafter kann eine große Schwäche darstellen. Unzufriedene Mitarbeiter werden ihren Arbeitgeber in ihrer Community nicht weiterempfehlen. (Lüthy, 2020: 382; Sturmer, 2020: 21) Unternehmen müssen ihre Corporate Influencer bei Laune halten und ihnen zusätzlich Freiheiten einräumen. Um authentisch zu bleiben, müssen sie selbstbestimmt arbeiten und entscheiden, in welchen Social-Media-Kanälen sie sich bewegen und worüber sie

kommunizieren. (Lüthy, 2020: 384) Der mögliche Kontrollverlust des Unternehmens ist als eine relevante Schwäche zu sehen.

5.4.3 Chancen

Personen aus der Community der Corporate Influencer liefern auch Informationen aus ihrem eigenen sozialen Netzwerk über den Corporate Influencer an das Unternehmen. Das durch Facebook bekanntgewordene „Freunde von Freunden-Prinzip“ liefert dem Unternehmen beispielsweise Kenntnisse von unzufriedenen Angestellten bei anderen Unternehmen. Eine Chance, die es ohne die vertrauensvolle Vernetzung nicht bekommen hätte. (Hoffmann, 2016: 14)

KMU können selten auf einen bekannten Markennamen setzen, der Vertrauen schafft und Qualitätsversprechen transportiert. Durch den Einsatz von Corporate Influencern bekommen sie trotzdem die Chance, dass ihre Botschaften von ihrer Zielgruppe wahrgenommen werden. Sie stellen den von persönlicher Nähe und Vertrauen gestützten Kanal zur Verfügung, über den das Unternehmen seine Botschaften an die Rezipienten übermitteln kann. Fachkundige Botschafter des Unternehmens werden als kompetent wahrgenommen und transportieren dieses Image zurück auf Ihren Arbeitgeber. Dem Unternehmen bietet sich dadurch die Chance, sich optimal zu positionieren.

Im Vergleich zu Großunternehmen stehen KMU geringere Marketing-Budgets zur Verfügung. Reichweitenstarke Imagekampagnen, die das Personalmarketing unterstützen, benötigen aber finanzielle Mittel. Corporate Influencer können, beispielsweise durch das Teilen von Stellenanzeigen oder durch das Gewähren von Einblicken in ihren Arbeitsalltag, dem Personalmarketing Unterstützung leisten. Zudem können sie Kandidaten aus ihrem Umfeld direkt ansprechen und überzeugen. Für diese Leistung bezahlen Unternehmen externen Personaldienstleistern und Headhuntern viel Geld. Langfristig können durch den Einsatz von Corporate Influencern also Kosten eingespart werden, die durch Recruiting-Aktivitäten in den offiziellen Social-Media-Kanälen des Unternehmens entstehen. (Lüthy, 2020: 381)

Eine weitere Chance für KMU ergibt sich aus der gesteigerten Motivation ihrer Angestellten, die als Corporate Influencer in Erscheinung treten. Hierdurch können bessere Arbeitsergebnisse entstehen. Der Vertrauensvorschuss der Unternehmer, die gewährten Freiheiten, die gesteigerte Arbeitsatmosphäre und die damit verbundene Wertschätzung binden Angestellte besser ans Unternehmen. Gerade für KMU, die

dünnere Personaldecken als Großunternehmen haben und daher Personalverluste schwerer kompensieren können, steigen die Chancen, ihre Mitarbeiter zu halten.

5.4.4 Risiken

Die größten Risiken durch den Einsatz von Corporate Influencern erwachsen aus rechtlichen Vorschriften. KMU verfügen seltener über eine Rechtsabteilung, die im Vorfeld konsultiert werden kann. Der Autor kann aus eigener Erfahrung bestätigen, dass der Verzicht auf professionelle Rechtsberatung in KMU häufig als unternehmerisches Risiko verbucht wird. Rechtsverstöße auf Grund von Unwissenheit können nicht ausgeschlossen werden und bergen immer ein hohes finanzielles Risiko.

Corporate Influencer kommunizieren privat und geschäftlich. Aus der schwierigen Trennung beider Bereiche kann es noch leichter zu Rechtsverletzungen kommen. Kommunizieren sie geschäftlich, haben sie viele Pflichten nach den Vorgaben der Datenschutzgrundverordnung. Eine Anbieterkennzeichnung in Form eines Impressums ist dann nach dem Telemediengesetz ebenfalls vorgeschrieben. (Schwenke, 2020) Ebenfalls risikobehaftet ist die fehlende Trennung zwischen privatem und beruflichem Engagement in Bezug auf die Arbeitszeit. Mit einer „Always-on-Mentalität“ ihrer Corporate Influencer verstoßen Arbeitgeber leicht gegen Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes.

Auch Verstöße gegen das Urheberrecht stellen Risiken dar. Selbst vermeintlich durch das Unternehmen korrekt lizenzierte Medien können komplexen Lizenzbedingungen unterliegen, die beispielweise den Einsatz von bestimmten Bildern in den sozialen Medien einschränken. Schadenersatzansprüche auf Grund von Urheberrechtsverstößen können hohe Kosten verursachen. Der Arbeitgeber wird im Rahmen seiner Fürsorgepflicht die Haftungsrisiken von seinen Angestellten fernhalten und beispielsweise durch eine eindeutige Anbieterkennzeichnung die Verantwortung übernehmen (Schwenke, 2020). Daher sind Unternehmen bei Fehlern ihrer Angestellten immer dem Risiko von kostenpflichtigen Abmahnungen von Mitbewerbern, Verbraucherzentralen oder Rechteinhabern ausgesetzt.

Ein weiteres ernstzunehmendes Risiko stellt mangelndes Wissen der Corporate Influencer über ihr Unternehmen dar. Oft existiert in KMU kein verschriftlichtes Unternehmensleitbild. Die Werte, die Vision und andere für das strategische Marketing wichtige Elemente können daher nur unzureichend vermittelt werden. (Sturmer, 2020: 7) In der Folge kann planloses Handeln die gutgemeinte Kommunikation wirkungslos machen. Mangelndes Wissen ist auch in anderen Disziplinen ein Risiko für das Image

des Unternehmens. Rechtschreib- und Grammatikfehler, unscharfe Schnappschüsse oder wackelige Videos fallen auf das Unternehmen zurück. Gleichzeitig sollen Inhalte gerade nicht wirken, als seien sie von Marketing-Experten geschliffen worden. Ein Spagat zwischen Authentizität und Qualität, der gelingen muss.

Verlässt der Corporate Influencer das Unternehmen, verliert dieses neben dem Mitarbeiter auch seinen Botschafter und dessen Community und damit unter Umständen erhebliche Werte. Je besser der Angestellte seine Personenmarke aufgebaut hat, desto wertvoller ist er für das eigene Unternehmen. Gleichzeitig wächst seine Sichtbarkeit für andere Unternehmen, die den Marktwert des Mitarbeiters ebenfalls erkennen werden. Das Risiko der Abwerbung des Mitarbeiters und dem damit verbundenen Wertverlust steigt also mit den Fähigkeiten des Corporate Influencers. (Hoffmann, 2016:14; Bergk & Slomian, 2018: 232)

5.4.5 Auswertung SWOT-Analyse

In Abbildung 4 sind die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken zusammengefasst. Im Folgenden werden einige Punkte in der SWOT-Analyse zusammengefasst, die den erfolgreichen Einsatz von Corporate Influencern maßgeblich beeinflussen können.

Stärken und Risiken

Kleine und mittlere Unternehmen können mit dem Einsatz von Corporate Influencern eine kostengünstige Unterstützung fürs Personalmarketing etablieren. Sie reagieren dadurch auf das externe Risiko, dass immer höhere Marketingbudgets nötig werden, um die Unternehmensinformationen zu verbreiten. Im Vergleich zu klassischer Werbung werden die Botschaften der Angestellten weniger als Werbung angesehen und daher weniger ignoriert oder blockiert. Corporate Influencer schaffen durch persönliche Nähe, Authentizität und Kompetenz einen einmaligen Zugang zur Zielgruppe des Unternehmens.

Rechtliche Risiken werden durch klare Social-Media-Richtlinien, die Teil jedes Corporate-Influencer-Programms sein sollten, minimiert. Diese enthalten beispielsweise das Unternehmensleitbild, Regeln zum professionellen Umgang mit Kommentaren, rechtliche Vorschriften, Verantwortlichkeiten und Speicherorte für sicher einsetzbare Medien. Unternehmer können ihre als Corporate Influencer tätigen Mitarbeiter verpflichten, diese Richtlinien einzuhalten und Verstöße entsprechend ahnden. (Lüthy, 2020: 384) Eine arbeitsvertragliche Bindung erfolgreicher Corporate Influencer kann

zudem verhindern, dass ein Wertverlust durch Abwerbung entsteht (Bergk & Slomian, 2018: 232).

Abbildung 4: Übersicht der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken



Quelle: Eigene Darstellung

Stärken und Chancen

Erfolgreich arbeitende Corporate Influencer liefern der Unternehmenskommunikation eine qualitative und hohe Reichweite. Daraus ergeben sich Chancen für das Personalmarketing. Zum einen werden Corporate Influencer durch ihre Erfolge motiviert

und dadurch besser ans Unternehmen gebunden. Zum anderen verbessern sie das Image des Unternehmens. Das hilft bestehendes Personal vom aktuellen Arbeitgeber zu begeistern und neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Der Zugang zu exklusiven Informationen ist eine weitere Chance, die der Einsatz von Corporate Influencern mit sich bringt.

Corporate Influencer kommunizieren langfristig für ein Unternehmen und verfügen über kommunikative Kompetenzen sowie Persönlichkeitsstärke. Sie haben die Fähigkeit, relevante, zielgerichtete sowie zielgruppenspezifische schriftsprachliche und audiovisuelle Inhalte zu schaffen. Diese können sie dem passenden Kontext und Kanal zuordnen. Dadurch sichern sich Corporate Influencer ihren Einfluss bei den Rezipienten. Als persönlichkeitsstarke Mitarbeiter können sie sich leichter gegen interne und externe Widerstände durchsetzen.

Social Media affine Mitarbeiter, die bereits über eine einflussreiche Position und über starke Beziehungen in ihrem Netzwerk verfügen oder eine Community in einem Kanal aufgebaut haben, sind optimale Kandidaten für ein Corporate-Influencer-Programm. Ihr starker Einfluss gibt ihnen die Chance, auch werbliche Inhalte zu positionieren. Für ein Corporate-Influencer-Programm werden detaillierte Anforderungsprofile erstellt, die beispielsweise persönliche Voraussetzungen und unternehmenswichtige Themenfelder beinhalten. Damit wird die Auswahl geeigneter Mitarbeiter als Corporate Influencer unterstützt. (Schach, 2018: 17 ff, Lüthy, 2020: 393)

Schwächen und Risiken

Das Risikopotential, das durch den Einsatz von Corporate Influencern entsteht, kann für KMU hoch sein. Die rechtlichen Risiken, beispielsweise durch Abmahnungen Dritter, können für kleine Unternehmen sogar existenzbedrohend wirken. Des Weiteren müssen passende Mitarbeiter rekrutiert werden, was in kleinen Unternehmen herausfordernd sein kann.

Schwächen und Chancen

Unternehmer können mit geringem Aufwand auf eventuelle Schwächen der Corporate Influencer reagieren und damit Risiken mindern. Sie müssen nur eine optimale Umgebung schaffen, damit Angestellte gern, sicher, fehlerfrei und im Sinne des Unternehmens kommunizieren. Dazu gehört beispielsweise eine Vertrauenskultur, in der Vorgesetzte ihren Corporate Influencer Raum zur Entfaltung bieten. Trotz minimaler Kontrolle müssen sie aber immer ansprechbar sein und bei Krisen unterstützend eingreifen. Der Markt bietet entsprechende Schulungen für die Führungsebene. Ebenso

können Schulungen die Mitarbeiter qualifizieren, um Schwächen auszugleichen und Fehler zu minimieren. Arbeitgeber können die nötige Technik stellen und damit helfen, optimale Inhalte zu erstellen. Ein Beispiel hierfür ist ein modernes Smartphone mit guter Kamera. Mit dem extra für ihre Tätigkeit beschafften Gerät, können Angestellte private und dienstliche Aktivitäten eindeutig trennen. Ein klar definierter Zeitraum, innerhalb der Arbeitszeit, gibt dem Corporate Influencer Raum zum Posten und Interagieren. Die Arbeitgeber bestimmen dadurch auch, wieviel Zeit dem Corporate-Influencer-Programm zusteht und behalten die Kosten unter Kontrolle. (Lüthy, 2020: 382)

6 Zwischenfazit und Hypothesenbildung

Zunächst soll an die Forschungsfrage erinnert werden, um im Folgenden ein kurzes Zwischenfazit aus dem Theoretischen Teil abzuleiten. Auf dieser Grundlage werden im Anschluss Hypothesen gebildet, die durch die im praktischen Teil der Arbeit bewertet werden sollen.

Forschungsfrage: „Sind kleine und mittlere Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern bereit für den Einsatz von Corporate Influencern im Personalmarketing?“

Zeitgemäßes Recruiting muss digital und mobilfähig sein. Der digitale Raum ist daher der optimale Ort für die Publikation offener Stellen. Dort beziehen die Kandidaten ihre Informationen über ihre möglichen zukünftigen Arbeitgeber. Diese müssen darum bestrebt sein, die öffentlich zugänglichen Informationen über das Unternehmen im digitalen Raum zu beherrschen. (vgl. Kapitel 3)

Für die Vermarktung offener Stellen und die Bildung eines optimalen Arbeitgeberimages stehen den Unternehmen zahlreiche digitale Kanäle bzw. Plattformen zur Verfügung. (vgl. Kapitel 4) Sie müssen, neben der reinen Veröffentlichung von Informationen, zusätzlich für deren Verbreitung sorgen. Die nötige Reichweite kann durch den Einsatz bezahlter Werbung oder durch weitere Maßnahmen erzeugt werden. (vgl. Kapitel 4.2)

Corporate Influencer haben das Potential die öffentliche Meinung über ihr Unternehmen positiv zu beeinflussen und können das Personalmarketing bei der Besetzung offener Stellen unterstützen. Sie werden weniger als Werbung wahrgenommen. Daher erreichen ihre Botschaften eher die Rezipienten als die der Personalabteilung oder des Marketings. Die Rezipienten vertrauen den Aussagen der Corporate Influencer leichter, weil sie authentisch und nahezu ungefiltert kommunizieren. Corporate Influencer brauchen aber optimale Rahmenbedingungen und ein Arbeitsumfeld, dass ihre Tätigkeit zulässt, fördert und unterstützt. (vgl. Kapitel 5)

Nach den Büchern von Lüthy (2020), Sturmer (2020), Hoffmann (2016), Schwenke (2020), Bergk & Slomian (2018) und Schach (2018) müssen u. a. die folgenden Voraussetzungen gegeben sein, damit Corporate Influencer im Unternehmen etabliert werden und erfolgreich arbeiten können. (vgl. Kapitel 5)

- hohe Mitarbeiterzufriedenheit,
- gutes Betriebsklima
- Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

- sichtbare Zukunftschancen für Mitarbeiter im Unternehmen
- für Mitarbeiter zugängliche Informationen über das Unternehmen
- für Mitarbeiter zugängliches Leitbild
- Internet- bzw. Social-Media-Affinität der Mitarbeiter
- professionelle Fehlerkultur
- Verständnis der Leitungsebene für Social-Media-Marketing
- Wille der Geschäftsführung, Mitarbeiter einzubeziehen
- Vertrauen der Geschäftsführung in Mitarbeiter
- technische und fachliche Unterstützung der Mitarbeiter

Es wird vermutet, dass KMU nicht alle Voraussetzungen erfüllen und aus diesem Grund keine Corporate Influencer für das Personalmarketing in diesen Unternehmen tätig sind. Die folgenden Hypothesen sollen bestätigt bzw. widerlegt werden, um diese Vermutung zu überprüfen. Hierzu werden die Mitarbeiter und die Geschäftsführung verschiedener KMU befragt. Mit Hilfe der erhobenen Daten sollen ggf. die Faktoren gefunden werden, die den Einsatz von Corporate Influencern in KMU bremsen oder verhindern. Lassen sich keine dieser Faktoren ermitteln und werden die Hypothesen widerlegt, liegen andere Gründe für die fehlende Sichtbarkeit von Corporate Influencern in KMU vor.

1. Hypothese

Die Mitarbeiter in KMU sind unzufrieden mit ihrer beruflichen Situation, identifizieren sich nicht mit ihrer Tätigkeit und ihrem Unternehmen, vermissen Karrierechancen bzw. kennen ihre beruflichen Perspektiven im Unternehmen nicht. Daher sind sie nicht bereit, sich positiv über ihr Unternehmen zu äußern oder Dritten eine Empfehlung zum Einstieg ins Unternehmen zu geben.

2. Hypothese

Die Mitarbeiter in KMU sind unzureichend über das Geschehen im Unternehmen informiert. Zudem sind ihnen elementare kommunikative Grundlagen, wie das Unternehmensleitbild, unbekannt. Daher können Sie keine relevanten Informationen an potenzielle Kandidaten vermitteln und sind nicht in der Lage, bewusst im Sinne des Unternehmens zu kommunizieren.

3. Hypothese

Die Mitarbeiter in KMU werden durch ein ungünstiges Betriebsklima und eine restriktive Fehlerkultur in ihrem Handeln eingeschränkt. Zudem finden sich kaum Menschen, die Interesse und Erfahrungen im Umgang mit Social-Media-Netzwerken haben. Die daraus resultierenden Unsicherheiten verhindern, dass sie gewinnbringend für das Unternehmen kommunizieren können.

4. Hypothese

Die Kommunikation über Social-Media-Netzwerke hat in KMU eine geringe Priorität. Wichtige Kanäle werden nicht oder nicht professionell bedient. Daher sind kaum Inhalte vorhanden, für die Mitarbeiter als Multiplikatoren auftreten können, um das Personalmarketing zu unterstützen.

5. Hypothese

Die Geschäftsführung in KMU bezieht Ihre Mitarbeiter nicht in den Aufbau einer positiven Außendarstellung ein. Die Mitarbeiter bekommen von der Geschäftsführung weder das nötige Vertrauen noch die nötige technische und fachliche Unterstützung. Sie können daher nicht gewinnbringend für das Personalmarketing kommunizieren.

7 Methodik

7.1 Mitarbeiterbefragung

Mit Hilfe einer zielgerichteten qualitativen Mitarbeiterbefragung in verschiedenen KMU wurden Daten erhoben, die geeignet sind, die in Kapitel 6 aufgestellten Hypothesen zu überprüfen.

Eine Mitarbeiterbefragung hat nach den Büchern von Müller et al. (2007) und Sandrock (2021) konkrete Verbesserungsmaßnahmen auf Basis der gesammelten Erkenntnisse als Ziel. Sie hat zwei elementare Funktionen. Die erste Funktion ist die Diagnostik, die sich in drei wichtige Teilfunktionen gliedert: die Analyse, die Evaluation und die Kontrolle. Die zweite Funktion der Mitarbeiterbefragung ist die Intervention. Im Rahmen der Diagnostik wird zunächst der zu untersuchende Sachverhalt analysiert. Das kann beispielsweise ein erhöhtes Aufkommen von Kundenbeschwerden auf Grund von Lieferverzögerungen sein. Hierzu werden möglichst alle Angestellten des Unternehmens, meistens mit geschlossenen Fragen, befragt und die gesammelten Antworten ausgewertet. Werden Probleme oder Fehlerquellen erkannt, können im Anschluss geeignete Maßnahmen initiiert werden. Ist im vorliegenden Beispiel eine Überlastung des Personals durch ein gestiegenes Auftragsvolumen als Ursache erkannt worden, könnte als Intervention eine Marketingkampagne zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter gestartet werden. Gleichzeitig wären Investitionen ins betriebliche Gesundheitsmanagement sowie in Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit denkbar, wenn die Analyse der Befragung neben dem eigentlich analysierten Problem (unzufriedene Kunden) weitere, wie sinkende Mitarbeiterzufriedenheit oder steigende Krankheitstage, aufzeigt. Nach der Intervention erfolgt eine erneute Mitarbeiterbefragung zur Evaluation der Maßnahmen. Hierbei kann der Erfolg einzelner Lösungen oder die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber bestimmten Maßnahmen hinterfragt werden, um ggf. nachsteuernd eingreifen zu können. Weitere, in regelmäßigen Abständen stattfindende Mitarbeiterbefragungen, dienen der ständigen Kontrolle der initiierten Prozesse. Hierbei werden nicht mehr die Maßnahmen selbst in den Fokus genommen, sondern vielmehr deren tägliche Ausgestaltung hinterfragt. Eine passende Fragestellung zum o. g. Beispiel wäre, ob die Maßnahmen des Gesundheitsmanagements optimal in den Arbeitsalltag integriert wurden oder ob diese durch Vorgesetztenverhalten gefördert oder behindert werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde die Mitarbeiterbefragung zur Analyse der betrieblichen Situation und damit das Aufzeigen förderlicher oder hemmender Umstände für den Einsatz von Corporate Influencern in KMU genutzt. Die anschließenden Interventions-,

Evaluations- und Kontrollprozesse wurden angeregt. Sie sind aber kein Bestandteil dieser Arbeit.

Für die Mitarbeiterbefragungen wurde ein Fragebogen mit Hilfe der freien Software „LimeSurvey“ erstellt. Der Fragebogen war für den Zeitraum der Umfrage online erreichbar.

7.2 Schutz der Befragten

Anonymität ist bei Mitarbeiterbefragungen ein wichtiges Akzeptanzkriterium (Müller et al., 2007). Darum wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, die unbefugten Datenzugriff und Erkenntnisse zu einzelnen Umfrageteilnehmern verhindern. Zunächst wurde die Software vom Autor selbst gehostet, administriert und gewartet. Der Link zur Umfrage wurde nicht öffentlich kommuniziert. Zudem wurde eine Indexierung durch Suchmaschinen verhindert. Nur Teilnehmer mit einem zeitlich beschränkten Zugangsschlüssel konnten den Fragebogen öffnen. Die Übertragung der Antworten erfolgte über eine verschlüsselte Verbindung. Zudem wurde die Umfrage offen gestaltet. Das bedeutet, dass die Antworten der Teilnehmer nur kumuliert ausgewertet wurden. Damit wurde der Rückschluss von einzelnen Antworten auf bestimmte Teilnehmer verhindert und die Anonymität der Befragten gesichert.

7.3 Token zur Differenzierung der teilnehmenden Unternehmen

Als einziges Mittel der Unterscheidung verschiedener Antworten wurden sogenannte Tokens eingesetzt. Ein Token ist ein Zugangsschlüssel zur Umfrage, der üblicherweise für jeden einzelnen Teilnehmer erstellt wird, um ausgewählten Teilnehmern die einmalige Teilnahme zu gewähren.

Für diese Arbeit wurden die Tokens für die Unterscheidung der Unternehmen eingesetzt, die an der Befragung teilnehmen. Hierfür wurde für jedes Unternehmen ein eigener Token erstellt, der von jedem Mitarbeiter des Unternehmens für den Zugang zur Umfrage eingegeben werden musste. Mit einer Filterfunktion konnten im Anschluss die Antworten einzelner Unternehmen gruppiert ausgewertet werden. Das war nötig, damit im Anschluss eine strategische Beratung der Unternehmen auf Basis der Umfragedaten der eigenen Mitarbeiter möglich war. Diese Beratung war ein Benefit für die Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligten und damit diese Arbeit unterstützten. Sie diente damit als Türöffner und stärkte die Bereitschaft der Entscheider im Unternehmen, sich für den reibungslosen Ablauf der Datenerhebung zu engagieren. Nahmen in einem Unternehmen weniger als 10 Personen an der Umfrage teil, erfolgte keine separate,

detaillierte Auswertung. Diese Maßnahme sicherte zusätzlich die zuvor beschriebene Anonymisierung der befragten Mitarbeiter.

7.4 Organisation der Umfrage

Zunächst mussten Führungskräfte zum Thema der Arbeit und zur Umfrage informiert werden, damit sie entscheiden konnten, ob ihr Unternehmen an der Umfrage teilnehmen würde. Hierfür wurde ein kurzes Anschreiben an ausgewählte Unternehmen verschickt. Das Anschreiben befindet sich im Anhang (Anlage 4). Vorrangig wurden Mitglieder der Geschäftsleitung, der Personalabteilung und des Marketings angesprochen. Sie sollten eine Schnittstellenfunktion zum Unternehmen darstellen und die Umfrage intern organisieren. Die Unterstützung durch eine Führungskraft war nötig, damit der Fragebogen alle Mitarbeiter eines Unternehmens erreichen konnte. Beispielsweise verfügten nicht immer alle Mitarbeiter über eigene E-Mail-Adressen, so dass andere Wege für die Zustellung der des Umfragelinks genutzt werden mussten. Die Kontaktpersonen im Unternehmen verteilten dann Flyer mit einem QR-Code an die Mitarbeiter, über den der Link mit dem Smartphone geöffnet werden konnte. Der Flyer befindet sich im Anhang (Anlage 2). Für Mitarbeiter ohne eigenen Computerarbeitsplatz wurde in einigen Unternehmen ein zentraler Computer oder ein Tablet zur Verfügung gestellt, an dem sie nacheinander den Fragebogen ausfüllen konnten. Waren die Entscheider überzeugt und die organisatorischen Vorbereitungen abgeschlossen, wurde der Token an die Kontaktperson im Unternehmen übergeben und dieser innerhalb der Umfrage freigeschaltet. Je nach Anforderung der Unternehmen konnten die Mitarbeiter dann in einem Zeitraum von zwei bis vier Wochen an der Umfrage teilnehmen. Nach Ablauf des Umfragezeitraums wurde der Token automatisch gesperrt und die Umfrage für das jeweilige Unternehmen damit beendet. Während der Laufzeit der Umfrage wurden die verantwortlichen Führungskräfte regelmäßig über die Anzahl der ausgefüllten Fragebögen informiert.

7.5 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen, der im Anhang zu finden ist (Anlage 1), unterteilt sich in sieben Fragegruppen (A bis G), die eine oder mehrere Fragen enthalten. Fragegruppe A enthält nur die Einstiegsfrage, die auch Kontakt- oder Eisbrecherfrage genannt wird. Sie sollten den Einstieg in die Befragung erleichtern und „eine möglicherweise ablehnende Grundhaltung des Befragten aufbrechen“ (S. Hoffmann & Akbar, 2016: 23). In Fragegruppe B wurden Fragen zum Unternehmensbezug gestellt. Diese Fragen dienten als Kontrollfragen. Mit Frage B1 wurde die Position der Befragten im Unternehmen ermittelt. Die jeweilige Antwort diente der Steuerung der Sachfragen. Je nach Stellung

im Unternehmen, es wurde nach Geschäftsführung und Angestellten unterschieden, wurden den Befragten unterschiedliche Fragen ausgespielt. Gleichzeitig halfen die Antworten auf die Fragen B1 und B2, Antworten auf die Sachfragen mit der Stellung des Befragten im Unternehmen sowie mit seiner Beschäftigungsdauer in Beziehung zu setzen. Dadurch konnte eine differenzierte Auswertung und eine bessere Beratung der Unternehmen erfolgen. Die Fragegruppen C bis G beinhalten die Sachfragen, die zur Bewertung der Hypothesen gestellt wurden.

Tabelle 5 (Anhang, Anlage 3) stellt dar, welche Fragen der Geschäftsführung bzw. den Angestellten angezeigt wurden und für welche Hypothese die jeweilige Frage relevant ist. Einige Antwortoptionen zu Fragen der Fragegruppen E und F haben Auswirkung auf Folgefragen. So wurden beispielsweise alle detaillierten Fragen zu einem bestimmten Social-Media-Kanal nicht gestellt, wenn der Befragte angab, diesen nicht zu benutzen. Damit sollte verhindert werden, dass Teilnehmer die Folgefragen als unnötig bewerten und die Befragung vorzeitig abbrechen. Eine Übersicht dieser weiteren Bedingungen kann ebenfalls der Tabelle 5 entnommen werden.

8 Ergebnisse

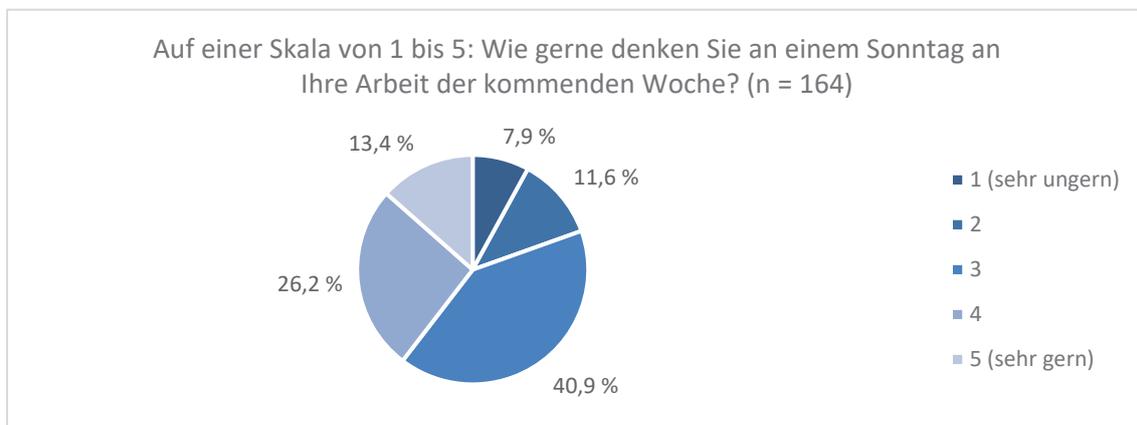
An der Mitarbeiterbefragung nahmen insgesamt 164 Personen teil (N = 164). Davon füllten 122 Personen den Fragebogen vollständig aus und 42 Personen beendeten die Befragung vorzeitig. Wollten oder konnten die Befragten keine Angaben zu einer Frage machen, stand ihnen hierfür bei den meisten Fragen eine entsprechende Option zur Verfügung. Wählten sie beispielsweise die Option „keine Angabe“, wurde die Antwort in der Auswertung nicht berücksichtigt. Daher ist die Anzahl der Befragten je Frage (n), mit Ausnahme der ersten Frage, kleiner als N. In der Auswertung der Ergebnisse werden alle Antworten berücksichtigt, also auch die aus den unvollständig beantworteten Fragebögen. Die Befragung wurde in sieben KMU aus den Branchen Medien und Werbung, Fleischerei und Lebensmitteleinzelhandel, Elektrotechnik, Heizung und Sanitär, Technische Gebäudeausrüstung, Optik und Hörgeräteakustik und Pflege durchgeführt. Insgesamt sind in diesen Unternehmen ca. 665 Menschen beschäftigt. Die Teilnahmequote lag demnach bei ca. 25 %. Die prozentualen Umfrageergebnisse wurden auf eine Nachkommastelle gerundet. Daher kann die Summe der Antworten bei einzelnen Fragen 100 % etwas über- oder unterschreiten.

8.1 Einstiegsfrage

Frage A1: Auf einer Skala von 1 bis 5: Wie gerne denken Sie an einem Sonntag an Ihre Arbeit der kommenden Woche?

Abbildung 5 zeigt die Verteilung der Antwortoptionen für Frage A1.

Abbildung 5: Freude an der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

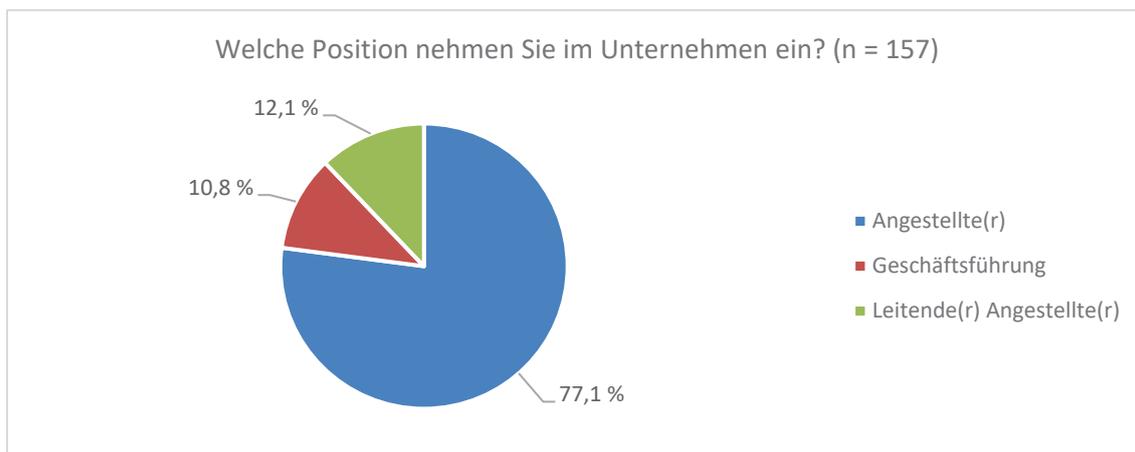
Die Einstiegsfrage beantworteten alle 164 Teilnehmer ($n = N$). Davon gaben 19,5 % an, dass sie ungern und 39,6 %, dass sie gern an die Arbeit der kommenden Woche denken. Der größte Teil der Befragten (40,9 %) äußerte sich unentschieden. Im Durchschnitt haben alle Teilnehmer einen Wert von 3,3 gewählt. Aus diesem Wert kann eine positive Grundhaltung der Teilnehmer zu ihrer Arbeit abgelesen werden.

8.2 Unternehmensbezug

Frage B1: Welche Position nehmen Sie im Unternehmen ein?

Abbildung 6 zeigt die Verteilung der Antwortoptionen für Frage B1. Die Frage beantworteten 157 Personen. Etwas mehr als zwei Drittel der Befragten (77,1 %) gaben an, Angestellte zu sein. Leitende Angestellte waren mit 12,1 % und Mitglieder der Geschäftsführungen mit 10,8 % bei der Umfrage vertreten.

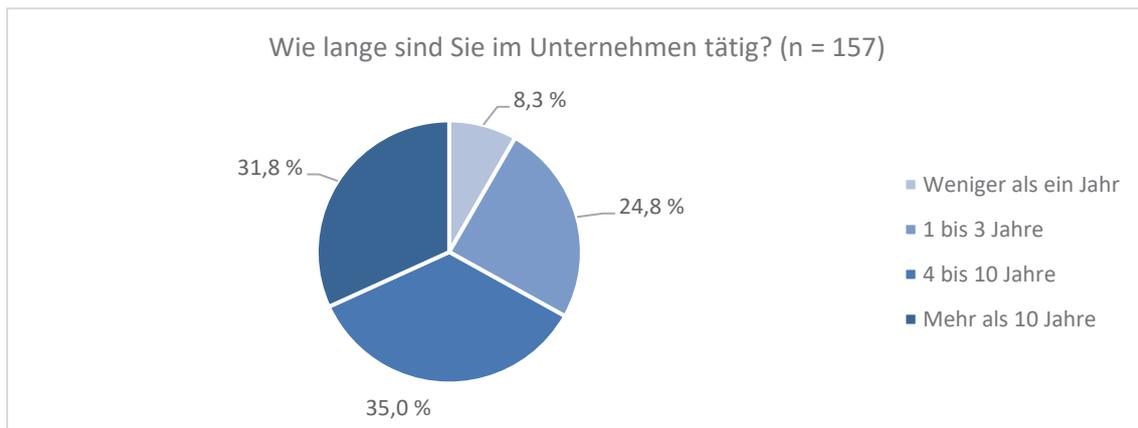
Abbildung 6: Die Positionen im Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Frage B2: Wie lange sind Sie im Unternehmen tätig?

Abbildung 7 zeigt die Verteilung der Antwortoptionen für Frage B2. Die Frage beantworteten 157 Personen. Davon gaben 8,3 % an, dass sie weniger als ein Jahr, 24,8 %, dass sie zwischen einem und drei Jahren, 35 %, dass sie zwischen vier und 10 Jahren und 31,8 %, dass sie mehr als 10 Jahre im Unternehmen beschäftigt waren.

Abbildung 7: Die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit

Quelle: Eigene Darstellung

8.3 Mitarbeiterzufriedenheit

Frage C1: Allgemeine Zufriedenheit: Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen?

1. Ich arbeite gern für dieses Unternehmen.
2. Meine Arbeit ist für mich mehr als nur ein Job.
3. Meine Arbeit ist (im positiven Sinne) herausfordernd und aufregend.
4. Ich erfahre ausreichende Wertschätzung für meine Arbeit.
5. Ich werde fair bezahlt.
6. Ich fühle mich in meinem Arbeitsumfeld wohl.
7. Ich habe flexible Arbeitszeiten und kann Beruf und Freizeit gut miteinander vereinbaren.

In Frage C1 sollten die Teilnehmer der Befragung sieben allgemeine Aussagen zur Mitarbeiterzufriedenheit bewerten. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 8 dargestellt. Diese Frage wurde ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, Angestellter oder leitender Angestellter zu sein. (vgl. Tabelle 5)

Die Aussage „Ich arbeite gern für dieses Unternehmen.“ bewerteten 66,4 % als zutreffend und 24 % als eher zutreffend. Nur jeweils 0,8 % der Befragten stimmten der Aussage eher nicht bzw. nicht zu. Das bedeutet, dass über 90 % der Befragten gern und 8 % wenigstens teilweise gern für ihren aktuellen Arbeitgeber tätig sind.

Auch die Aussage „Ich fühle mich in meinem Arbeitsumfeld wohl.“ wurde ähnlich positiv bewertet. Von den Befragten stimmten 57,3 % zu und 28,2 % stimmten eher zu. Nur teilweise wohl fühlen sich 12,9 % und für 1,6 % der Befragten trifft diese Aussage eher nicht zu. Im Vergleich zur vorhergehenden Aussage war die absolute Zustimmung um

9,1 % geringer. Die Befragten arbeiteten also gern für das jeweilige Unternehmen, bewerteten ihr direktes Arbeitsumfeld aber etwas weniger positiv.

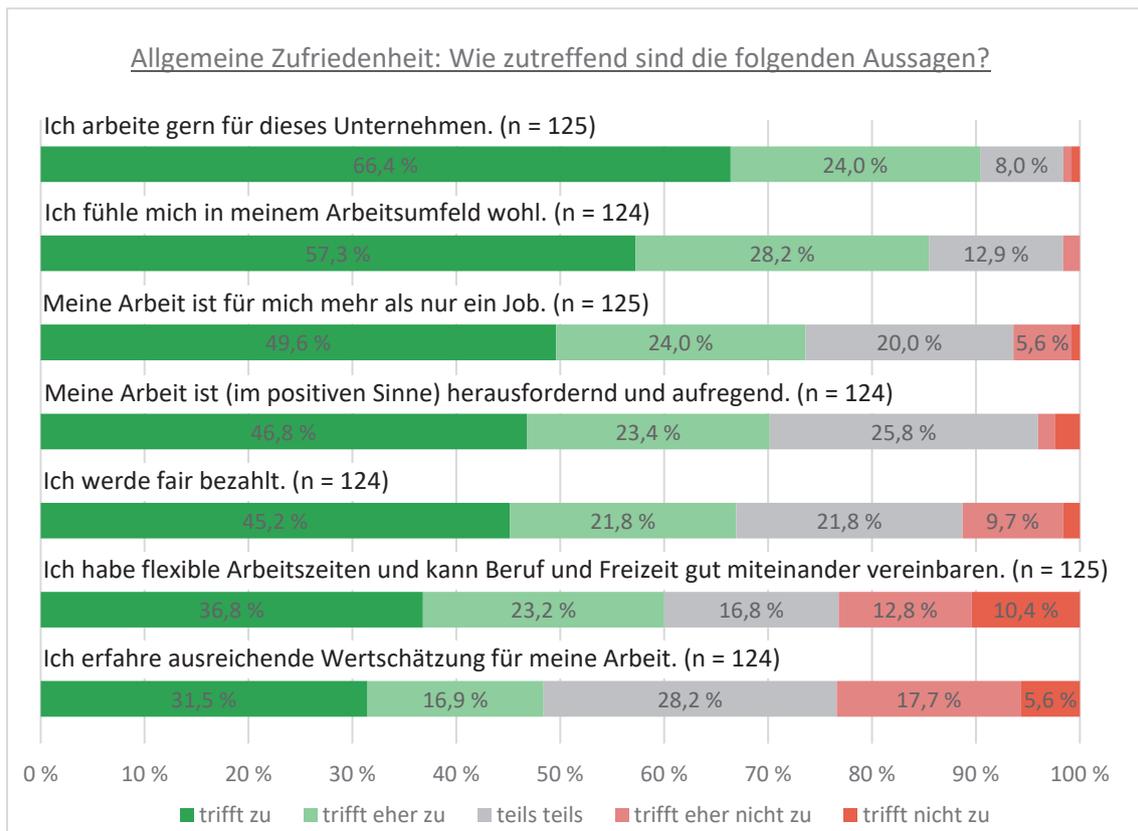
Etwa die Hälfte (49,6 %) der Befragten empfanden die Aussage „Meine Arbeit ist für mich mehr als nur ein Job.“ als zutreffend und weitere 24 % als eher zutreffend. Ein Fünftel der Befragten konnte dem nur teilweise, 5,6 % eher nicht und 0,8 % gar nicht zustimmen. Der Großteil der Befragten (73,6 %) sieht in der täglichen Tätigkeit also mehr als ein Mittel zum Zweck des Lohnerwerbs. Daher werden diese Mitarbeiter zu mehr als dem Dienst nach Vorschrift bereit sein und auch die sprichwörtliche „Extrameile“ gehen, wenn es nötig ist. Die übrigen 25,6 % sehen die tägliche Arbeit als weniger oder gar nicht erfüllend an. Zusätzliches Engagement ist aus dieser Gruppe eher nicht zu erwarten.

Die Aussage „Meine Arbeit ist (im positiven Sinne) herausfordernd und aufregend.“ empfanden etwas weniger als die Hälfte der Befragten (46,8 %) zutreffend und weitere 23,4 % eher zutreffend. Somit sahen 29,8 % der Befragten ihre Arbeit nur teilweise oder gar nicht mit positiven Herausforderungen oder Spannung verbunden. In Bezug zur vorhergehenden Aussage gestaltet sich die Bewertung der Aussagen sehr ähnlich. Das zeigt ihren Zusammenhang. Die Qualität der täglichen Arbeit ist demnach ein entscheidendes Kriterium zur Bewertung der Sinnhaftigkeit einer Beschäftigung. Positive Herausforderungen und spannende Aufgaben fördern die Einstellung zur Arbeit und verhindern Resignation.

Der Aussage „Ich werde fair bezahlt.“ stimmten 45,2 % voll und 21,8 % eher zu. Unentschieden äußerten sich ebenfalls 21,8 % der Befragten. Als eher oder ganz unzufrieden mit ihrer Entlohnung zeigten sich 9,7 % bzw. 1,6 %.

Deutlich weniger positive Bewertungen, im Vergleich mit den bisherigen Aussagen, bekam die Aussage „Ich habe flexible Arbeitszeiten und kann Beruf und Freizeit gut miteinander vereinbaren.“ Nur 36,8 % der Befragten empfanden die Aussagen als zutreffend. Weitere 23,2 % konnten eher noch zustimmen und 16,8 % wenigstens teilweise. Fast ein Viertel der Befragten meinten, dass das eher nicht (12,8 %) oder nicht (10,4 %) zutrifft.

Für die Aussage „Ich erfahre ausreichende Wertschätzung für meine Arbeit.“ gab es von den Befragten die geringste Zustimmung. Weniger als die Hälfte (48,4 %) stimmten der Aussage voll (31,5 %) bzw. eher (16,9 %) zu und 28,2 % waren nur teilweise der Meinung, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird. Von den Befragten gaben 23,3 % an, keine ausreichende Wertschätzung zu erhalten.

Abbildung 8: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter

Quelle: Eigene Darstellung

Frage C2: Karriere: Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen?

1. Ich bin mit meiner Arbeit weder über- noch unterfordert.
2. Ich bin motiviert und gebe täglich mein Bestes.
3. Meine Aufgaben geben mir die Chance, mich weiterzuentwickeln.
4. Ich habe Aufstiegschancen in diesem Unternehmen.
5. Leistung wird in diesem Unternehmen belohnt.
6. Weiterbildung wird in diesem Unternehmen gefördert.
7. Ich sehe mich auch in fünf Jahren noch im Unternehmen.
8. Ich würde Verwandten und Bekannten die Bewerbung auf eine freie Stelle in diesem Unternehmen empfehlen.

In Frage C2 bewerteten die Teilnehmer der Befragung acht Aussagen zu Karriere- und Entwicklungschancen. Abbildung 9 zeigt die Ergebnisse zu dieser Frage. Diese Frage wurde ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, Angestellter oder leitender Angestellter zu sein. (vgl. Tabelle 5)

Der Aussage „Ich bin motiviert und gebe täglich mein Bestes.“ stimmten alle Befragten ganz (59,7 %), eher (32,3 %) oder teilweise (8,1 %) zu. Dieses Ergebnis korrespondiert mit den Ergebnissen aus Frage C1. Es zeigt, dass zufriedene Mitarbeiter motiviert sind und eine hohe Leistungsbereitschaft mitbringen.

Ähnlich positiv antworteten die Befragten auf die Aussage „Ich sehe mich auch in fünf Jahren noch im Unternehmen.“ Nur 5 % konnten sich keine Zukunft bei ihrem aktuellen Arbeitgeber vorstellen und 15,8 % waren in dieser Frage unentschieden. Dagegen sahen nahezu 80 % der Befragten eher oder vollkommen sicher dort eine Zukunft.

Mehr als die Hälfte der Befragten (56,5 %) stimmten der Aussage „Weiterbildung wird in diesem Unternehmen gefördert.“ ohne Einschränkung zu. Weitere 23,4 % der Befragten waren der Meinung, dass dies eher zutrifft. Die restlichen 20,2 % konnten nur teilweise oder nicht zustimmen. Die hohe Zustimmung in dieser Frage deckt sich mit der vorhergehenden und kann ebenfalls die positiven Bewertungen der Frage C1 erklären. Mitarbeiter, die regelmäßig geschult werden, können aktiv die Entwicklung ihrer Arbeit und ihres Unternehmens beeinflussen. Das fördert ihre Zufriedenheit und bindet sie ans Unternehmen.

Die Befragten empfanden die Aussage „Ich würde Verwandten und Bekannten die Bewerbung auf eine freie Stelle in diesem Unternehmen empfehlen.“ mehrheitlich als zutreffend (54,2 %) bzw. eher zutreffend (17,5 %). Unentschieden zeigten sich 17,5 % und 10,8 % der Befragten konnten sich nicht vorstellen, eine Empfehlung im Bekanntenkreis auszusprechen.

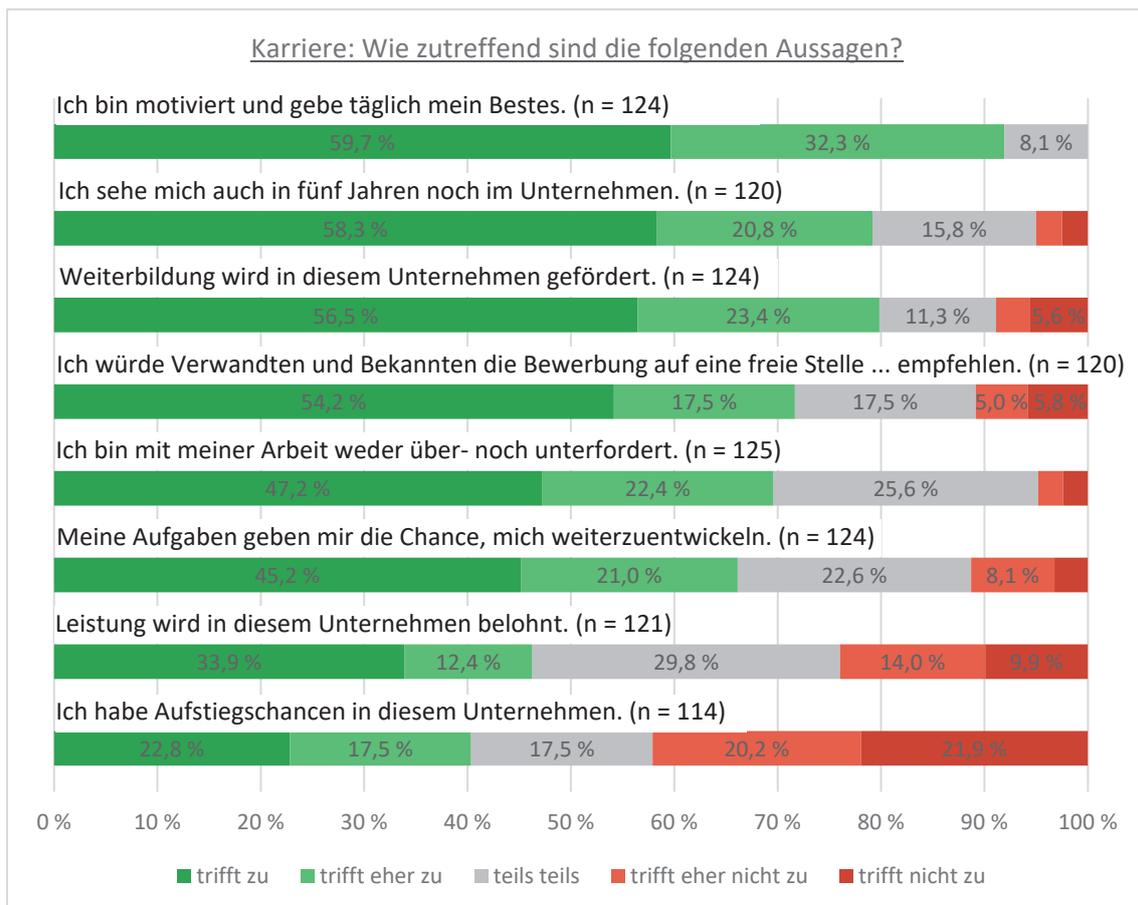
Die Aussagen „Ich bin mit meiner Arbeit weder über- noch unterfordert.“ und „Meine Aufgaben geben mir die Chance, mich weiterzuentwickeln.“ waren für ca. zwei Drittel der Befragten gleichermaßen zutreffend. Weder über- noch unterfordert fühlten sich 69,6 % (47,2 % trifft zu, 22,4 % trifft eher zu) und 66,2 % (45,2 % trifft zu, 21 % trifft eher zu) sahen die Chancen sich weiterzuentwickeln. Teilweise über- bzw. unterfordert fühlten sich 25,6 % der Befragten. Jeweils 2,4 % lehnten die Aussage eher oder ganz ab. Keine Chancen, sich durch gestellte Aufgaben weiterzuentwickeln, sahen 11,3 % der Befragten (8,1 % trifft eher nicht zu, 3,2 % trifft nicht zu).

Weniger positiv als alle zuvor betrachteten Aussagen bewerteten die Befragten die Aussage „Leistung wird in diesem Unternehmen belohnt.“ Nur 33,9 % konnten uneingeschränkt und 12,4 % eher zustimmen. Mehr als die Hälfte (53,7 %) äußerten sich unentschieden (29,8 %) bzw. empfanden die Aussage als unzutreffend (14 % trifft eher nicht zu, 9,9 % trifft nicht zu). Diese Ergebnisse ähneln sehr den Einschätzungen der

Befragten zur Frage nach ausreichender Wertschätzung (Frage C1). Die generelle Wertschätzung geleisteter Arbeit und die Belohnung von Leistung im Besonderen sind demnach für Mitarbeiter gleichermaßen wichtig.

Die Aussage „Ich habe Aufstiegschancen in diesem Unternehmen.“ bewerteten mehr Befragte als unzutreffend (21,9 %) und eher unzutreffend (20,2 %) als zutreffend (22,8 %) und eher zutreffend (17,5 %). Nur teilweise konnten 17,5 % der Befragten der Aussage zustimmen. Der Großteil der Mitarbeiter sieht demnach keine Möglichkeit, im jeweiligen Unternehmen aufzusteigen. Ein Grund hierfür kann in der zumeist flachen Hierarchie in den befragten Unternehmen gesehen werden. Dort ist im Durchschnitt neben etwa 8 Angestellten etwa eine leitende Position besetzt, und neben dieser existiert etwa eine Position in der Geschäftsführung (vgl. Frage B1).

Abbildung 9: Die Entwicklungschancen für Mitarbeiter



Quelle: Eigene Darstellung

Frage C3: Betriebsklima: Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen?

1. Ich kann Probleme in diesem Unternehmen offen ansprechen.
2. Meine Vorgesetzten ermutigen mich, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.
3. Meine Ideen und Verbesserungsvorschläge werden berücksichtigt.
4. In diesem Unternehmen herrscht eine konstruktive Fehlerkultur.
5. Ich empfinde die Zusammenarbeit mit meinen direkten Kollegen als angenehm.
6. Ich empfinde die Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Geschäftsbereichen/Abteilungen/Standorten als angenehm.
7. Ich empfinde die Zusammenarbeit mit meinen Vorgesetzten als angenehm.
8. Wissen und Erfahrungen werden in unserem Unternehmen gerne geteilt.

In Frage C3 wurden die Teilnehmer gebeten, acht Aussagen zum Betriebsklima des jeweiligen Unternehmens zu bewerten. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 10 dargestellt. Diese Frage wurde ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, Angestellter oder leitender Angestellter zu sein. (vgl. Tabelle 5)

Der Aussage „Ich empfinde die Zusammenarbeit mit meinen direkten Kollegen als angenehm.“ stimmten die Befragten ganz (64,2 %), eher (19,5 %) oder teilweise (15,4 %) zu. Weniger als 1 % der Befragten lehnten die Aussage eher ab. Niemand lehnte die Aussage als gänzlich unzutreffend ab. Die hervorragende kollegiale Zusammenarbeit in den teilnehmenden KMU wird auch in der Bewertung der folgenden Aussage sichtbar.

Mehr als die Hälfte der befragten Angestellten (51,6 %) meinten, dass die Aussage „Wissen und Erfahrungen werden in unserem Unternehmen gerne geteilt.“ zutrifft, 22,1 %, dass sie eher zutrifft und weitere 22,1 %, dass sie wenigstens teilweise zutrifft. Nur ca. 4 % waren anderer Meinung und sagten, die Aussage trifft eher nicht (2,5 %) oder sie trifft nicht zu (1,6 %).

Auch die Aussage „Ich empfinde die Zusammenarbeit mit meinen Vorgesetzten als angenehm.“ wurde ähnlich positiv bewertet. So stimmten erneut fast 95 % der Befragten zu (50,4 %), eher zu (24,4 %) oder teilweise zu (19,5 %). Nur etwas mehr als 5 % waren anderer Meinung und lehnten die Aussage eher (4,1 %) oder gänzlich (1,6 %) ab.

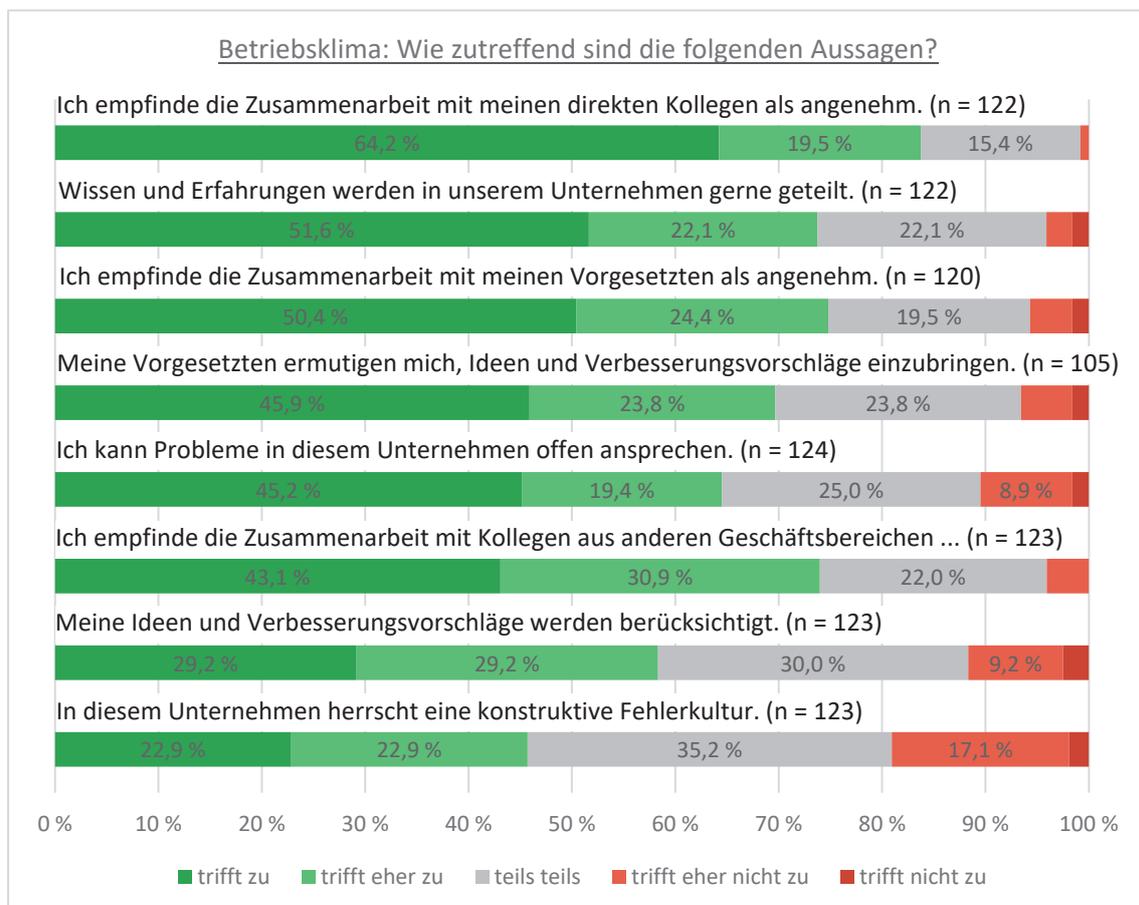
Die Befragten stimmten der Aussage „Meine Vorgesetzten ermutigen mich, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.“ insgesamt etwas weniger zu, bewerteten Sie aber immer noch sehr positiv. Zustimmend äußerten sich ca. 70 % der Befragten (45,9 % trifft zu, 23,8 % trifft eher zu) und ablehnend dagegen ca. 7 % (4,9 % trifft eher nicht zu,

1,6 % trifft nicht zu). Unentschieden waren 23,8 % der Befragten. Aus dieser und der vorhergehenden Frage zeigt sich, dass die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten geschätzt wird, aber Verbesserungen erwartet werden.

Auch die folgende Aussage „Ich kann Probleme in diesem Unternehmen offen ansprechen.“ hat einen direkten Bezug zum Führungsverhalten der Vorgesetzten. Von den Befragten teilten ca. zwei Drittel ganz (45,2 %) oder eher (19,4 %) und weitere 25 % teilweise diese Meinung. Etwas mehr als 10 % konnten diese Meinung nicht bestätigen (8,9 % trifft eher nicht zu, 1,6 % trifft nicht zu).

Im Vergleich zur Frage nach der Qualität der Zusammenarbeit mit den direkten Kollegen, wurde die Aussage „Ich empfinde die Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Geschäftsbereichen/Abteilungen/Standorten als angenehm.“ weniger positiv bewertet. Nur 43,1 % der Befragten stimmten dem vollkommen zu.

Abbildung 10: Die Stimmung der Mitarbeiter im Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Das sind 20 % weniger als bei der ersten Aussage dieser Frage. Auffallend ist auch, das mit etwa ein Drittel (30,9 %) dem nicht gänzlich zustimmen konnten. Werden die zustimmenden Antworten zusammengerechnet, beträgt der Unterschied zur ersten Aussage dieser Frage nur etwa 10 %. Analog zur verglichenen Aussage lehnte diese niemand gänzlich ab. Nur 4,1 % äußerten sich eher ablehnend und 22 % wählten „teils teils“ als Antwort.

Deutlich weniger Zustimmung erhielt die Aussage „Meine Ideen und Verbesserungsvorschläge werden berücksichtigt.“ Jeweils 29,2 % stimmten dem ganz oder eher zu. Weder zustimmend noch ablehnend äußerten sich 30 % der Befragten, und ca. 12 % der Befragten lehnten die Aussage ab (9,2 % trifft eher nicht zu, 2,5 % trifft nicht zu).

Am wenigsten positiv in dieser Frage wurde die Aussage „In diesem Unternehmen herrscht eine konstruktive Fehlerkultur.“ bewertet. Nur jeweils 22,9 % stimmten dem ganz oder eher zu. Mehr als die Hälfte der Befragten äußerten sich unentschieden (30 %) oder ablehnend (17,1 % trifft eher nicht zu, 1,9 % trifft nicht zu).

Zusammenfassung

Werden alle Fragen zusammen betrachtet, sind die Angaben der Mitarbeiter zu diesem Fragenteil sehr positiv zu werten. Insgesamt stimmten den Aussagen fast 70 % der Befragten zu (46,5 % trifft zu, 22,7 % trifft eher zu). Abgelehnt wurden die Aussagen nur von ca. 10 % der Befragten (6,7 % trifft eher nicht zu, 3,6 % trifft nicht zu). Unentschieden äußerten sich insgesamt 20,5 %.

Die Mitarbeiter sind hoch motiviert, und ihre allgemeine Zufriedenheit ist sehr hoch. Sie wird aber vor allem durch die als zu gering empfundene Wertschätzung und die teilweise mangelnde Belohnung für besondere Leistungen sowie die nicht immer mögliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie belastet. Auch das Betriebsklima wird insgesamt sehr positiv beschrieben. Die Führungskräfte haben die Chance, den Angestellten in schwierigen Situationen noch mehr zur Seite zu stehen. Besonders im Umgang mit Fehlern gibt es Verbesserungspotential.

8.4 Interne Kommunikation

Frage D1: Unternehmenskommunikation: Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen?

1. Der Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ist insgesamt in Ordnung.
2. Ich werde ausreichend über die Unternehmensentwicklung informiert.
3. Ich werde regelmäßig über die Erfolge des Unternehmens informiert.

4. Ich werde ausreichend über Entscheidungen der Geschäftsführung informiert, die mein Arbeitsumfeld bzw. meine Abteilung betreffen.
5. Entscheidungen, die mein Arbeitsumfeld betreffen, werden ausreichend mit mir abgestimmt.

In Frage D1 sollten die Teilnehmer der Befragung fünf Aussagen zur internen Unternehmenskommunikation bewerten. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 11 dargestellt. Diese Frage wurde ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, Angestellter oder leitender Angestellter zu sein. (vgl. Tabelle 5)

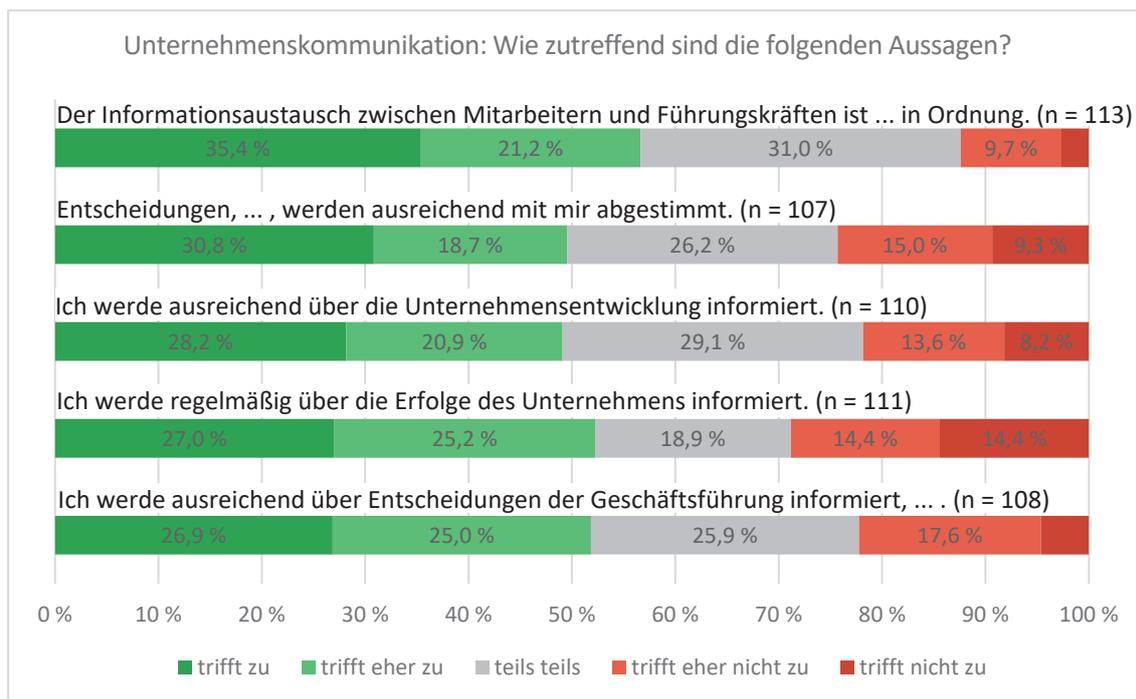
Der Aussage „Der Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ist insgesamt in Ordnung.“ stimmten 35,4 % der Befragten ganz und 21,2 % eher zu, während 31 % neutral abstimmten, 9,7 % eher nicht zustimmten und 2,7 % gar nicht zustimmten. Diese allgemeine Aussage fand noch mehr als ein Drittel absolute Zustimmung, während alle folgenden, eher ins Detail gehenden Aussagen, unter dieser Marke bewertet wurden. Auch wird die insgesamt Ablehnung von etwas mehr als 10 % in allen folgenden Aussagen deutlich übertroffen.

Weniger als ein Drittel der Befragten (30,8 %) konnten der Aussage „Entscheidungen, die mein Arbeitsumfeld betreffen, werden ausreichend mit mir abgestimmt.“ ganz und weitere 18,7 % eher zustimmen. Unentschieden äußerten sich 26,2 % und ablehnend 24,3 % (15 % trifft eher nicht zu, 9,3 % trifft eher nicht zu).

Die Aussage „Ich werde ausreichend über die Unternehmensentwicklung informiert.“ empfanden 49,1 % als zutreffend (28,2 % trifft zu, 20,9 % trifft eher zu) und 21,8 % als unzutreffend (13,6 % trifft eher nicht zu, 8,2 % trifft nicht zu), während sich 29,1 % unentschieden äußerten.

Auf die Aussage „Ich werde regelmäßig über die Erfolge des Unternehmens informiert.“ reagierten die Befragten mit 52,2 % Zustimmung (27 % trifft zu, 25,2 % trifft eher zu), aber im Vergleich zu den anderen Aussagen dieser Frage am wenigsten unentschieden (18,9 %). Dafür war die Ablehnung der Aussage mit 28,8 % (jeweils 14,4 % trifft eher nicht zu und trifft nicht zu) am größten.

Marginal weniger Zustimmung (0,3 %) erhielt die Aussage „Ich werde ausreichend über Entscheidungen der Geschäftsführung informiert, die mein Arbeitsumfeld bzw. meine Abteilung betreffen.“ Von den Befragten empfanden 26,9 % die Aussage zutreffend und 25 % eher zutreffend. Unentschieden äußerten sich 25,9 %, während 22,2 % der Befragten die Aussage ablehnten (17,6 % trifft eher nicht zu, 4,6 % trifft nicht zu).

Abbildung 11: Die Qualität der unternehmensinternen Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung

Frage D2 bis Frage D5: Beschreiben Sie stichpunktartig die Vision, die Mission, die Werte und die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens.

In den Fragen D2 bis D5 sollten die Teilnehmer der Befragung die Elemente des Leitbildes ihres Unternehmens beschreiben. Die Ergebnisse zu diesen Fragen sind in den Anlagen 5 bis 8 im Anhang dargestellt. Diese vier Fragen wurden ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, Angestellter oder leitender Angestellter zu sein. (vgl. Tabelle 5) Weil davon ausgegangen werden konnten, dass die Begriffe Mission, Vision, Werte und Alleinstellungsmerkmale nicht allen Befragten bekannt sind, gab es zu jeder Frage eine kurze Hilfestellung, die den jeweiligen Begriff näher erläuterte. Damit sollte erreicht werden, dass informierte Teilnehmer auf die Fragen antworten, auch wenn sie den jeweiligen Begriff nicht einordnen konnten.

Auffallend ist zunächst die geringe Zahl an Antworten. Nur jeweils 13 Befragte antworteten auf die Fragen zu Vision und Mission, 14 auf die Frage zu den Werten und 15 auf die Frage zu den Alleinstellungsmerkmalen des Unternehmens. Das entspricht einer Beteiligung von unter 10 % an diesen Fragen.

Eine schlüssige Vision, also ein Zukunftsbild des Unternehmens, ist in keiner der Antworten zu Frage D2 zu finden. Insgesamt betrachtet, bieten einige (Teil-)Antworten

ansatzweise Lösungen. So wurde in mehr als der Hälfte der Antworten die Ausbildung junger Menschen und die Weiterbildung der Mitarbeiter als Zukunftsthema angegeben. Ein Fünftel der Antworten nennen das Vorantreiben der Digitalisierung des Unternehmens als Vision. Weitere Antworten sehen Wachstum und Modernisierung, Fachkräftegewinnung, Vernetzung sowie Kundenbindung als visionäre Ziele des Unternehmens.

Im Vergleich zur Vision waren in allen Antworten auf die Frage D3 die Mission des Unternehmens erkennbar. Die Mission der Unternehmen besteht demnach vor allem in der Schaffung von Arbeitsplätzen mit fairer Entlohnung und Aufstiegschancen, im Anbieten von unverwechselbaren Leistungen mit hohem Kundennutzen, im Erhalt und in der Förderung des Berufsbildes bzw. des Handwerks und dem Einsatz für weitere gesellschaftlich relevante Themen.

Die Unternehmenswerte lassen sich den Antworten auf Frage D4 entnehmen. Auch hier waren in allen Antworten Werte erkennbar. In mehr als der Hälfte der Antworten wird die Qualität und Professionalität der geleisteten Arbeit mit Blick auf die Zufriedenheit der Kunden als Wert angegeben. Regionale Verbundenheit, familiärer Umgang mit Mitarbeitern und Kunden, Loyalität, Wertschätzung, Teamgeist und gesellschaftliches Engagement sind einige weitere genannte Werte.

Die Alleinstellungsmerkmale der Unternehmen können aus den meisten Antworten auf Frage D5 herausgelesen werden. In etwa der Hälfte der Antworten wurde die Vielseitigkeit des Unternehmens als Alleinstellungsmerkmal genannt. Gleichzeitig wurde bei einem Drittel der Antworten auf eine Spezialisierung hingewiesen, die zur Alleinstellung führt. In einzelnen Antworten wurden zudem gute Arbeitsbedingungen und die Fokussierung auf Kundenzufriedenheit als Alleinstellungsmerkmal genannt.

Frage D6: Kommunikative Grundlagen: Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen?

1. Unser Unternehmen verfügt über ein klar beschriebenes und allen Mitarbeitern zugängliches Unternehmensleitbild.
2. Allen Mitarbeitern ist bekannt, welche Vision unser Unternehmen verfolgt.
3. Allen Mitarbeitern ist bekannt, welche Mission unser Unternehmen hat.
4. Allen Mitarbeitern ist bekannt, für welche Werte unser Unternehmen steht.
5. Allen Mitarbeitern sind die Alleinstellungsmerkmale unseres Unternehmens bekannt.
6. Unsere Unternehmenskommunikation basiert auf einem schriftlichen Kommunikationskonzept.

7. Für die Unternehmenskommunikation liegen Fotos, Videos und Texte bereit, oder diese können kurzfristig beschafft werden.

In Frage D6 sollten die Teilnehmer der Befragung sieben Aussagen zu kommunikativen Grundlagen bewerten. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 12 dargestellt. Diese Frage wurde ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, dass sie der Geschäftsführung angehören. (vgl. Tabelle 5)

Von den Befragten bestätigen 73,3 % die Aussage „Unser Unternehmen verfügt über ein klar beschriebenes und allen Mitarbeitern zugängliches Unternehmensleitbild.“ Weitere 20 % stimmten dem noch eher zu und 6,7 % empfanden die Aussage als weder zutreffend noch unzutreffend. Keiner der Befragten äußerte sich ablehnend. Weniger sicher sind sich die Befragten, ob die Mitarbeiter die Elemente des Leitbilds kennen.

Ein Drittel der Befragten meinten, dass die Aussage „Allen Mitarbeitern ist bekannt, welche Vision unser Unternehmen verfolgt.“ zutrifft und weitere 40 % meinten, dass sie eher zutrifft. Diese Einschätzung korrespondiert nicht mit den Ergebnissen aus Frage D2, in der sich weniger als 10 % der Mitarbeiter äußerten und keiner die Vision des Unternehmens beschreiben konnte. Die Einschätzung von jeweils 13,3 % der Befragten, die sich unentschieden äußerten oder der Aussage eher nicht zustimmen konnten, war dagegen realistischer. Auch die Bewertung der folgenden drei Aussagen fand keine Entsprechung in den Antworten der Mitarbeiter.

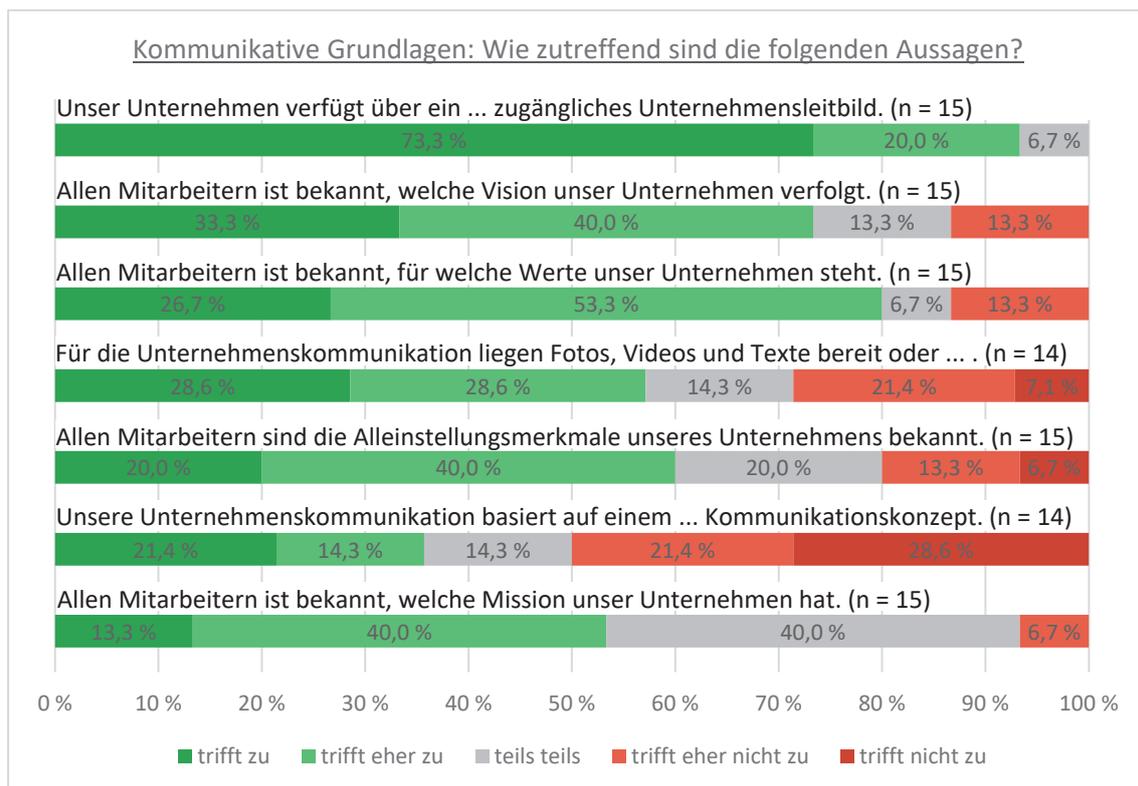
Der Aussage „Allen Mitarbeitern ist bekannt, für welche Werte unser Unternehmen steht.“ stimmten 26,7 % ganz und 53,3 % eher zu. Nur teilweise trauten 6,7 % der Befragten ihren Mitarbeitern diese Kenntnisse zu und 13,3 % stimmten der Aussage eher nicht zu.

Ein Fünftel der Befragten bestätigte die Aussage „Allen Mitarbeitern sind die Alleinstellungsmerkmale unseres Unternehmens bekannt.“ und 40 % meinten, dass sie eher zutrifft. Jeweils 20 % glaubten, dass die Aussage nur teilweise zutrifft bzw. lehnten sie ab (13,3 % trifft eher nicht zu, 6,7 % trifft nicht zu).

Am wenigsten stimmten die Befragten der Aussage „Allen Mitarbeitern ist bekannt, welche Mission unser Unternehmen hat.“ zu. Nur 13,3 % der Befragten äußern sich absolut zustimmend. Weitere 40 % stimmen der Aussage noch eher zu. Ein hoher Anteil von 40 % der Befragten konnte dem nur teilweise zustimmen, während 6,7 % der Aussage eher nicht zustimmen konnten.

Neben den Fragen zum Unternehmensleitbild, sollten die Mitglieder der Geschäftsführung die Aussagen „Für die Unternehmenskommunikation liegen Fotos, Videos und Texte bereit oder diese können kurzfristig beschafft werden.“ und „Unsere Unternehmenskommunikation basiert auf einem schriftlichen Kommunikationskonzept.“ bewerten. Mehr als die Hälfte der Befragten (jeweils 28,6 % trifft zu, trifft eher zu) gaben an, dass Inhalte für die Unternehmenskommunikation kurzfristig verfügbar sind und 28,5 % konnten dem nicht zustimmen (21,4 % trifft eher nicht zu, 6,7 % trifft nicht zu). Weitere 14,3 % meinten, dass diese Inhalte zum Teil vorhanden sind. In etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen ist ein verschriftlichtes Kommunikationskonzept verfügbar (21,4 % trifft zu, 14,3 % trifft eher zu). Erneut meinten 14,3 %, das dieses teilweise vorhanden sei. Der Hälfte der Befragten verneinte die Frage (21,4 % trifft eher nicht zu, 28,6 % trifft nicht zu).

Abbildung 12: Der Zugang zu kommunikativen Grundlagen im Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassung

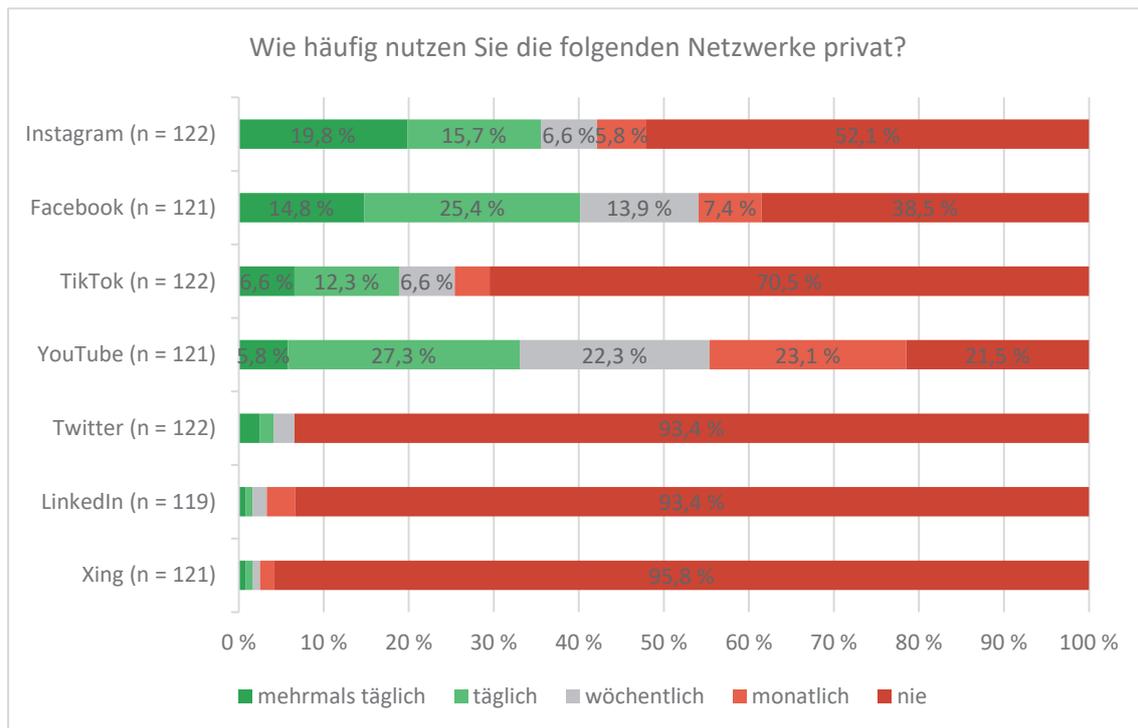
Insgesamt fühlen sich nur etwa 30 % der Mitarbeiter ausreichend zu den Entwicklungen innerhalb des Unternehmens informiert. Der größte Anteil fühlt sich nur bedingt und etwa 8 % der Befragten fühlen sich gar nicht informiert. Werden die Mitarbeiter nach dem Leitbild ihres Unternehmens gefragt, können weniger als 10 % auf die Frage antworten. Ansatzweise können Elemente aus dem Leitbild benannt werden, aber keiner der Befragten scheint ein Leitbild verinnerlicht zu haben. Dagegen gaben mehr als 70 % der Unternehmer an, dass ihre Angestellten Zugang zum Leitbild haben. Sie glaubten aber durchschnittlich nur zu etwa 23 %, dass die Mitarbeiter das Leitbild auch kennen. Die geringe Zahl und die Qualität der Antworten der Mitarbeiter sind nicht geeignet, um diese Einschätzung zu bestätigen. Nur etwa ein Drittel der Unternehmen stützt die Unternehmenskommunikation auf ein verschriftlichtes Konzept und nur etwas mehr als die Hälfte kann dafür auf vorbereitete Inhalte zugreifen.

8.5 Private Nutzung von Social Media

Frage E1: Wie häufig nutzen Sie die folgenden Netzwerke privat?

In Frage E1 sollten die Teilnehmer der Befragung angeben, welche Social-Media-Netzwerke sie wie häufig nutzen. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 13 dargestellt. Diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt. (vgl. Tabelle 5)

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass ein Großteil der Befragten (im Durchschnitt 66,4 %) die Netzwerke gar nicht nutzt. Mit 21,5 % fällt dieser Wert bei der Videoplattform YouTube am geringsten aus. Mehr als 90 % der Befragten nutzen weder die Karrierenetzwerke noch den Kurznachrichtendienst Twitter. Intensiv, also mehrmals täglich, werden vor allem Instagram (19,8 %) und Facebook (18,8 %) genutzt. Die reinen Videoplattformen TikTok und YouTube werden von weniger als 10 % der Befragten mehrmals täglich genutzt. Beim Vergleich der insgesamt täglichen Nutzung zeigt sich, dass Facebook am meisten genutzt wird (40,2 %), gefolgt von Instagram (35,5 %), YouTube (33,1 %) und TikTok (18,9 %). Die tägliche Nutzung von Twitter liegt bei 4,1 %, und die Karrierenetzwerke nutzen 1,7 % der Befragten täglich. Wird die gesamte wöchentliche Nutzung der Netzwerke betrachtet, ist YouTube (55,4 %) vor Facebook (54,1 %), Instagram (42,1 %) und TikTok (25,4 %) die meistgenutzte Plattform, während die Zahlen für Twitter und die Karrierenetzwerke nur marginal höher als bei der täglichen Nutzung ausfallen.

Abbildung 13: Die private Nutzung von Social Media

Quelle: Eigene Darstellung

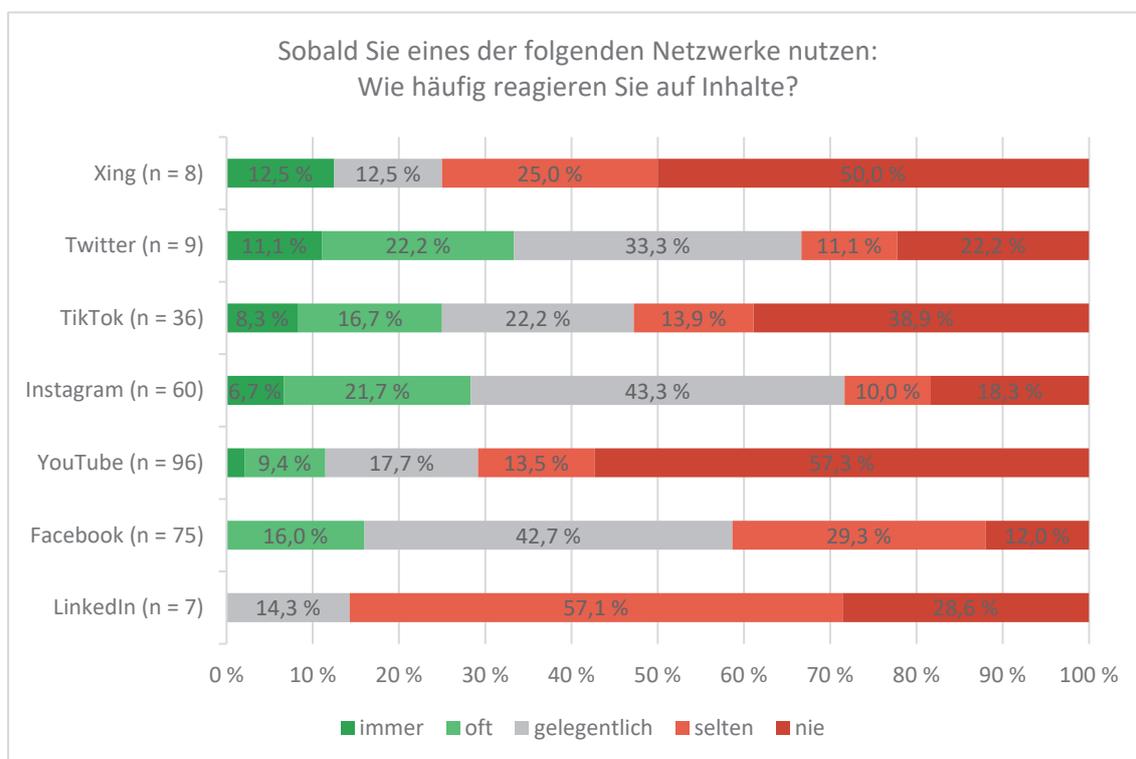
Frage E2: Sobald Sie eines der folgenden Netzwerke nutzen: Wie häufig reagieren Sie auf Inhalte?

In Frage E2 sollten die Teilnehmer der Befragung angeben, ob sie in den sozialen Medien auf die Beiträge anderer reagieren, indem sie diese beispielsweise bewerten oder kommentieren. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 14 dargestellt. Diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt. Die einzelnen Antwortoptionen erschienen aber nur, sofern der Befragte in Frage E1 angab, dass er das jeweilige Netzwerk nutzt. (vgl. Tabelle 5)

Aus den Umfragedaten geht hervor, dass die Befragten sehr unterschiedlich mit den Beiträgen anderer in den verschiedenen sozialen Netzwerken interagieren. So ist der Anteil der Befragten, die meinten, selten oder nie zu reagieren, bei den Karrierenetzwerken LinkedIn (85,7 %) und Xing (75 %) sowie bei den Videoplattformen YouTube (70,8 %) und TikTok (52,8 %) besonders hoch. Sie werden von den Befragten eher zur Information oder zur Unterhaltung genutzt. Durchschnittlich reagieren ein Drittel der Befragten nie auf Beiträge in den sozialen Netzwerken. Im Gegensatz dazu reagierten die Befragten eher (immer, oft oder gelegentlich) auf Beiträge bei Instagram (71,7 %), Twitter (66,6 %) oder Facebook (58,7 %). Abschließend zu dieser Frage wird

der Bezug zwischen täglicher Nutzung und Häufigkeit der Reaktion auf Beiträge in den drei meistgenutzten Netzwerken betrachtet. In Frage E1 gaben 40,2 % der Befragten an, Facebook täglich zu nutzen. Keiner der Befragten reagiert aber immer auf die konsumierten Beiträge und nur 16 % tun dies oft. Bei Instagram (tägliche Nutzung 35,5 %) reagieren dagegen 6,7 % immer und 21,7 % oft auf die Beiträge anderer. Die Videos auf YouTube (tägliche Nutzung 33,1 %) lösten bei 2,1 % der Befragten immer und bei 9,4 % oft eine Reaktion aus. Damit ist Instagram das Netzwerk, das von den Befragten in Bezug auf Häufigkeit und Interaktion am aktivsten genutzt wird.

Abbildung 14: Die Häufigkeit von Interaktionen in Social Media



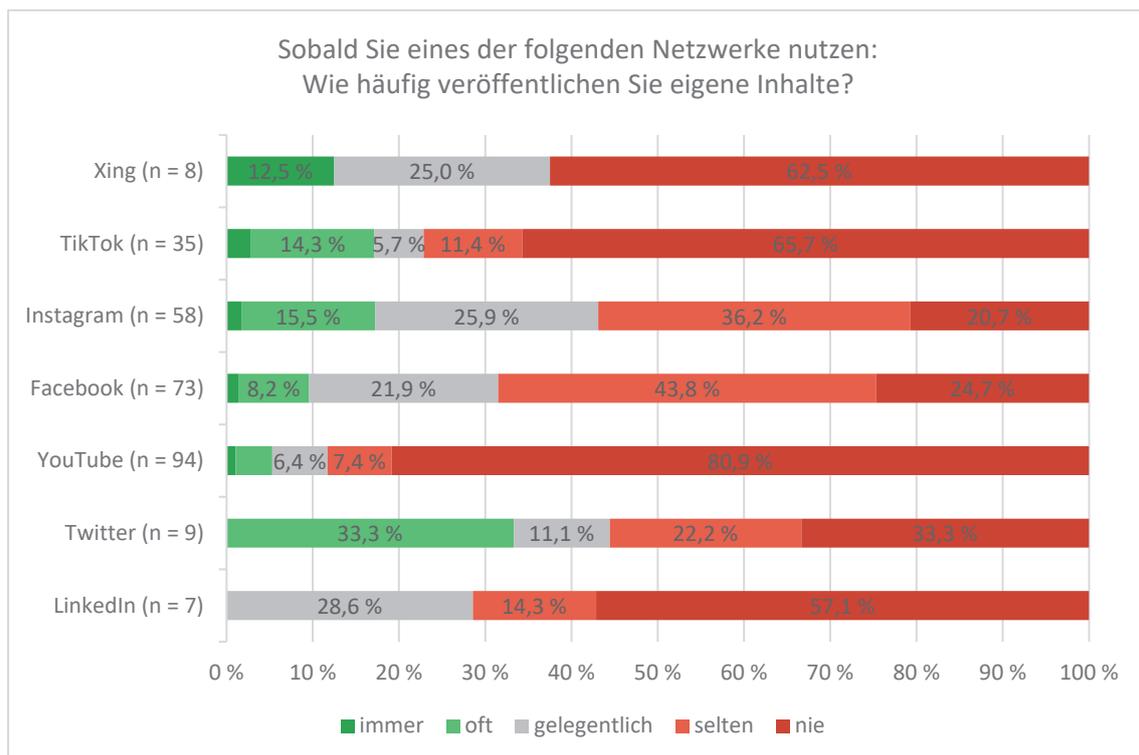
Quelle: Eigene Darstellung

Frage E3: Sobald Sie eines der folgenden Netzwerke nutzen: Wie häufig veröffentlichen Sie eigene Inhalte?

In Frage E3 sollten die Teilnehmer der Befragung angeben, ob sie selbst Inhalte in den sozialen Netzwerken publizieren. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 15 dargestellt. Diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt. Die einzelnen Antwortoptionen wurden, analog zur vorhergehenden Frage, nur Nutzern der Netzwerke angezeigt. (vgl. Tabelle 5)

Die Ergebnisse unterstützen zum Teil die Erkenntnis aus Frage E2, dass die Befragten Karrierenetzwerke und Videoplattformen weniger interaktiv nutzen. Ein Großteil der Befragten gab an, selten oder nie eigene Inhalte bei YouTube (88,3 %), TikTok (77,1 %), LinkedIn (71,4 %) und Xing (62,5 %) zu veröffentlichen. Nur bei Facebook liegt dieser Wert, im Vergleich zur vorhergehenden Frage, mit 68,5 % über dem Wert von Xing. Die Karrierenetzwerke werden, im Vergleich zur Reaktion auf Beiträge anderer, häufiger für eigene Inhalte genutzt als die Videoplattformen. Nahezu die Hälfte der Befragten (49,6 %) veröffentlichen nie eigene Inhalte in den sozialen Medien. Im Verhältnis zu den Nutzern unter den Befragten sind Instagram und Facebook die eher (immer, oft, gelegentlich) meistgenutzten Netzwerke für die Veröffentlichung eigener Inhalte. Etwa 20 % der Befragten, die in Frage E1 angaben beide Netzwerke zu nutzen, veröffentlichen auch eigene Inhalte.

Abbildung 15: Die Häufigkeit von Veröffentlichungen in Social Media



Quelle: Eigene Darstellung

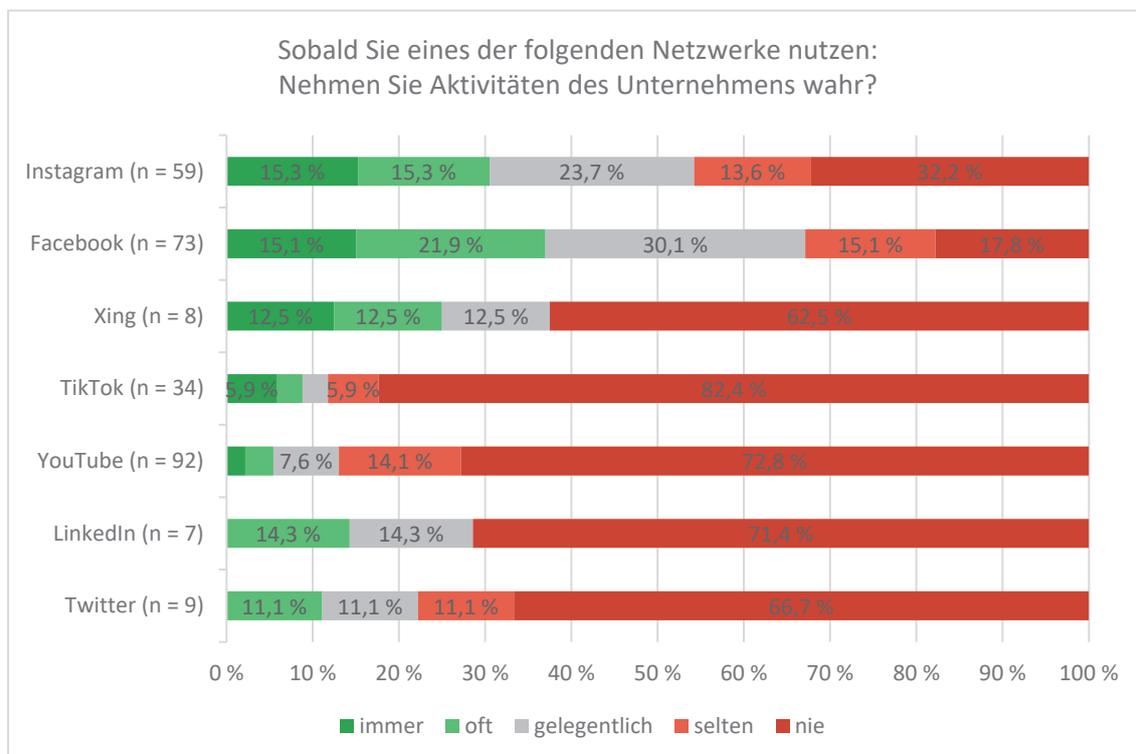
Frage E4: Sobald Sie eines der folgenden Netzwerke nutzen: Nehmen Sie Aktivitäten des Unternehmens wahr?

In Frage E4 wurden die Teilnehmer zur Sichtbarkeit ihrer Arbeitgeber in den sozialen Netzwerken befragt. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 16 dargestellt. Diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt. Die einzelnen Antwortoptionen wurden erneut nur Nutzern der Netzwerke angezeigt. (vgl. Tabelle 5)

Von den Befragten gaben durchschnittlich 20,2 % an, dass sie immer oder oft Aktivitäten Ihres Unternehmens bei Facebook (37 %), Instagram (30,6 %), Xing (25 %), LinkedIn (14,3 %, Twitter (11,1 %) TikTok (8,8 %) und YouTube (5,4 %) wahrnehmen. Dagegen fielen im Durchschnitt mehr als der Hälfte der Befragten (50,7 %) keine Aktivitäten auf.

Am aktivsten präsentieren sich die Unternehmen bei Facebook und Instagram. Von den Befragten gaben 82,2 % an, dass sie bei Facebook und 67,8 %, dass sie bei Instagram Aktivitäten ihres Unternehmens wahrnehmen.

Abbildung 16: Die quantitative Wahrnehmung der Unternehmen in Social Media



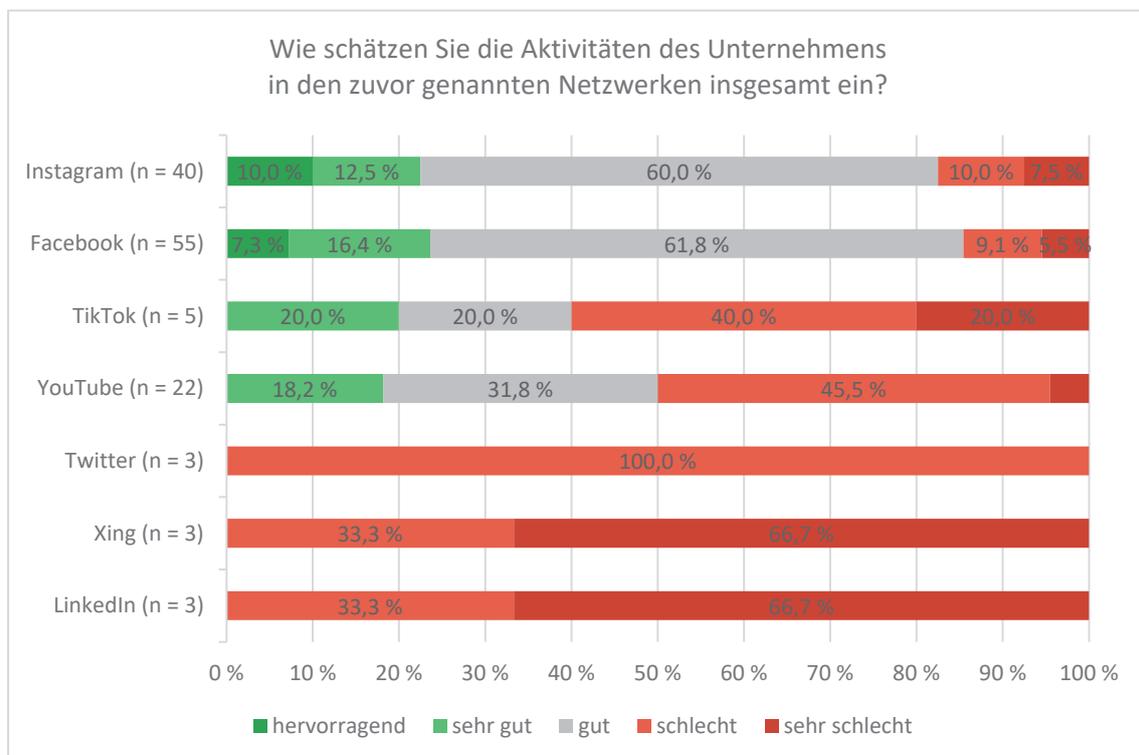
Quelle: Eigene Darstellung

Frage E5: Wie schätzen Sie die Aktivitäten des Unternehmens in den zuvor genannten Netzwerken insgesamt ein??

In Frage E5 sollten sich die Teilnehmer zur Qualität der Unternehmensaktivitäten in den sozialen Netzwerken äußern. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 17 dargestellt. Diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt. Die einzelnen Antwortoptionen wurden nur Teilnehmern angezeigt, die in der vorhergehenden Frage angaben, Aktivitäten ihres Unternehmens wahrzunehmen. (vgl. Tabelle 5)

Die Befragten zeigen sich mehrheitlich mit der Präsenz der Unternehmen bei Instagram (10 % hervorragend, 12,5 % sehr gut, 60 % gut) und Facebook (7,3 % hervorragend, 16,4 % sehr gut, 61,8 % gut) zufrieden. Weniger zufrieden äußerten sie sich zu den Netzwerken TikTok (jeweils 20 % sehr gut und gut) und YouTube (18,2 % sehr gut, 31,8 % gut). Die Hälfte der Befragten bewertete die Auftritte bei YouTube und 60 % die Auftritte bei TikTok als schlecht oder sehr schlecht. Insgesamt schlecht bzw. sehr schlecht wurden die Auftritte der Unternehmen bei Twitter, Xing und LinkedIn bewertet.

Abbildung 17: Die qualitative Wahrnehmung der Unternehmen in Social Media



Quelle: Eigene Darstellung

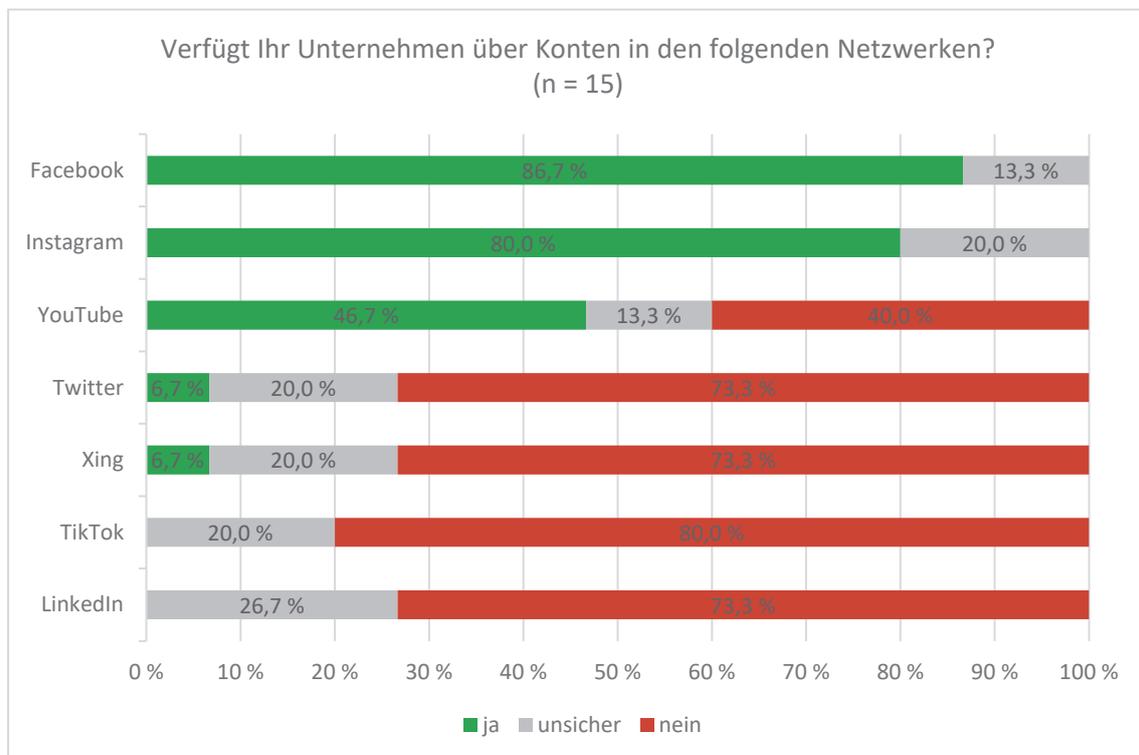
Zusammenfassung

Social-Media-Netzwerke werden sehr verschieden genutzt. Hauptsächlich nutzen die Befragten YouTube, Facebook, Instagram und TikTok. Die Karrierenetzwerke und Twitter werden von weniger als 10 % der Befragten genutzt. Die geringen Nutzungszahlen dieser Netzwerke lassen keine adäquaten Schlüsse zum Nutzungsverhalten und zur Bewertung der Unternehmensaktivitäten zu. Nennenswerte Aktivitäten bei höheren Nutzungszahlen finden nur bei Instagram und Facebook statt. Dort liegt die durchschnittliche Reaktionsrate bei 85 %. Eigene Inhalte stellen durchschnittlich 77 % der Befragten in diese Netzwerke ein. Instagram und Facebook sind auch die am meisten genutzten Netzwerke in der Unternehmenskommunikation. Die Mehrheit der Befragten (ca. 60 %) bewerteten die Präsentationen der Unternehmen dort als durchschnittlich.

8.6 Betrieblicher Einsatz von Social Media

Frage F1: Verfügt Ihr Unternehmen über Konten in den folgenden Netzwerken?

Abbildung 18: Social-Media-Konten in Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

In Frage F1 sollten die Teilnehmer der Befragung angeben, in welchen Social-Media-Kanälen Konten für das Unternehmen eingerichtet wurden. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 18 dargestellt. Diese Frage wurde ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, dass sie der Geschäftsführung angehören. (vgl. Tabelle 5)

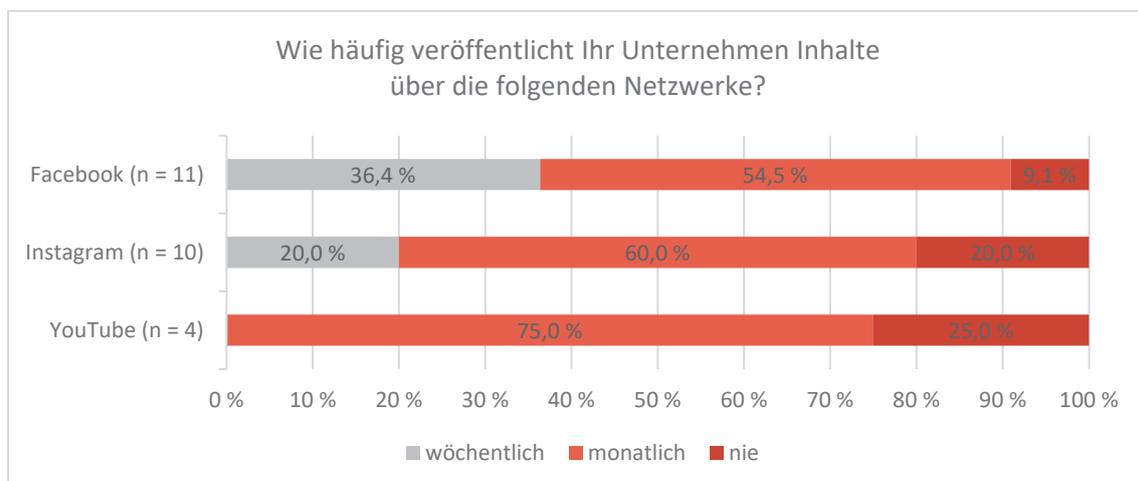
Die Ergebnisse zeigen, dass ein Großteil der KMU Facebook- (86,7 %) und Instagram-Konten (80 %) besitzt. Etwas weniger als die Hälfte der Unternehmer gab an, ein YouTube-Konto zu haben. Nur jeweils 6,7 % bestätigten das für die Kanäle Twitter und Xing, aber niemand für TikTok und LinkedIn. Von den Befragten konnten durchschnittlich 19 % nicht angeben, ob für ihr Unternehmen ein Social-Media-Konto existiert.

Frage F2: Wie häufig veröffentlicht Ihr Unternehmen Inhalte über die folgenden Netzwerke?

In Frage F2 sollten die Unternehmer angeben, wie regelmäßig sie Inhalte in den Social-Media-Kanälen veröffentlichen. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in

Abbildung 19 dargestellt. Diese Frage wurde ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, dass sie der Geschäftsführung angehören. Die einzelnen Antwortoptionen wurden nur Teilnehmern angezeigt, die in der vorhergehenden Frage angaben, Unternehmenskonten in den jeweiligen Social-Media-Kanälen zu besitzen. (vgl. Tabelle 5)

Abbildung 19: Die Häufigkeit von Social-Media-Beiträgen von Unternehmen



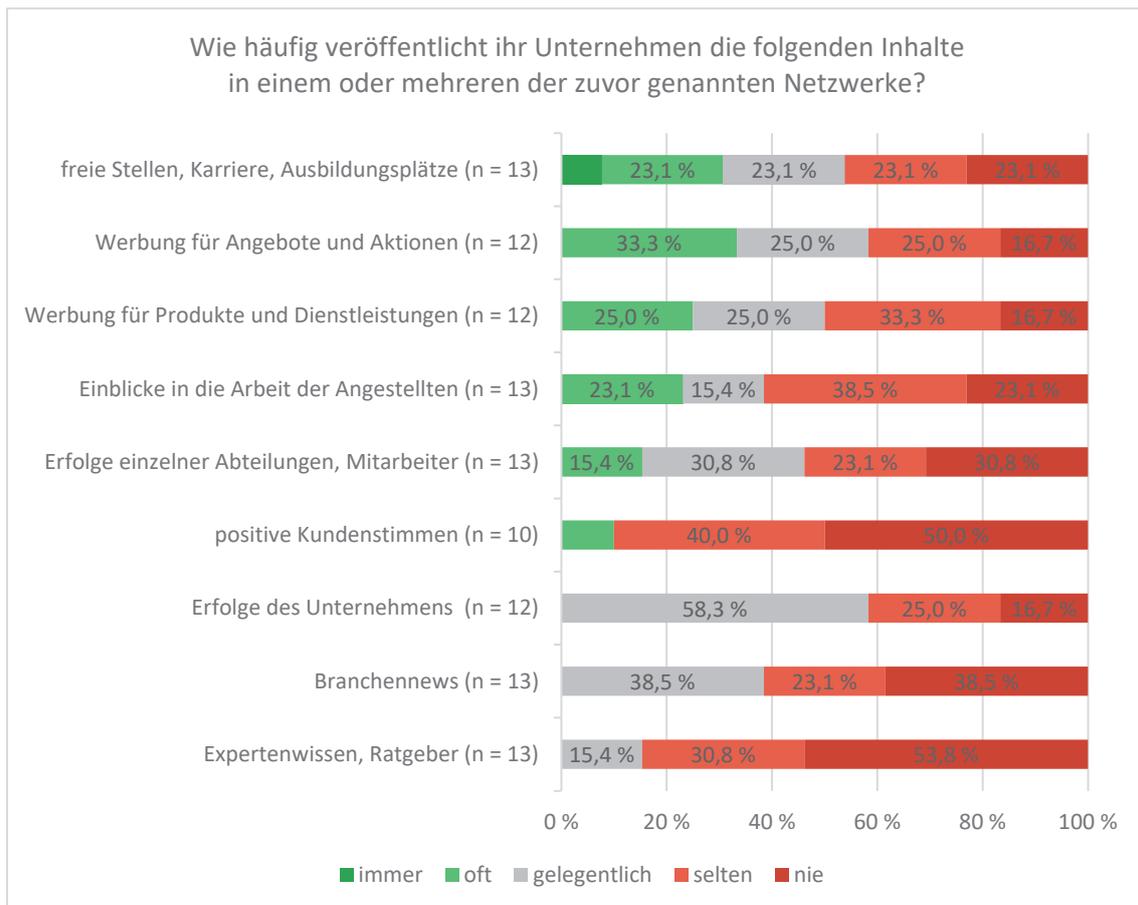
Quelle: Eigene Darstellung

Die Unternehmen nutzen Facebook, Instagram und YouTube für die Unternehmenskommunikation. Sie tun dies aber eher sporadisch. In keinem der Netzwerke veröffentlichen sie täglich oder mehrmals täglich Inhalte. Nur 36,4 % der Befragten gaben an, wöchentlich Beiträge auf Facebook zu veröffentlichen. Bei Instagram lag dieser Wert bei 20 %. Aufgrund der Umfrage-logik wurden keinem der Befragten die Optionen LinkedIn und TikTok angezeigt. Zu den Kanälen Twitter und Xing äußerte sich keiner der Befragten. Es kann abgeleitet werden, dass die in diesen vier Kanälen existierenden Konten ungenutzt sind bzw. den Unternehmern die Nutzung durch Mitarbeiter des Unternehmens nicht bekannt ist (vgl. Frage F1). Bei den Facebook-Konten sind 9,1 % ungenutzt, bei Instagram sind es 20 % und bei YouTube 25 %.

Frage F3: Wie häufig veröffentlicht ihr Unternehmen die folgenden Inhalte in einem oder mehreren der zuvor genannten Netzwerke?

In Frage F3 wurden die Unternehmer gefragt, wie regelmäßig sie spezifische Inhalte in den Social-Media-Kanälen veröffentlichen. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 20 dargestellt. Diese Frage wurde ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, dass sie der Geschäftsführung angehören. Die einzelnen Antwortoptionen wurden nur Teilnehmern angezeigt, die in Frage F1 angaben, Unternehmenskonten in den jeweiligen Social-Media-Kanälen zu besitzen. (vgl. Tabelle 5)

Die Ergebnisse zeigen, dass die Social-Media-Kanäle nur eine geringe Relevanz bei der Unternehmenskommunikation der Befragten einnehmen. Nur 7,7 % gaben an, freie Stellen immer über die vom Unternehmen genutzten Kanäle zu veröffentlichen. Kein anderer Inhalt der abgefragten Kategorien wird konsequent publiziert. Weitere 23,1 % veröffentlichen oft ihre freien Stellen und Ausbildungsplätze. Ein Drittel der Befragten erstellen oft Beiträge für die Bewerbung von Angeboten und Aktionen. Ein Viertel bewirbt oft Dienstleistungen und Produkte. Die Arbeit der Angestellten wird von 23,1 % der Befragten oft gezeigt und 15,4 % veröffentlichen deren Erfolge oft in den sozialen Medien. Positive Kundenstimmen werden von 10 % der Befragten oft publiziert. Dagegen taten das die restlichen 90 % selten (40 %) oder nie (50 %). Insgesamt gaben jeweils nahezu 30 % der befragten Unternehmer an, dass sie diese Inhalte nie oder selten veröffentlichen. Am wenigsten häufig werden Erfolge des Unternehmens (58,3 % gelegentlich, 25 % selten, 16,7 % nie), Branchennews (38,5 % gelegentlich, 23,1 % selten, 38,5 % nie) sowie Expertenwissen und Ratgeber (15,4 % gelegentlich, 30,8 % selten, 53,8 % nie) publiziert.

Abbildung 20: Die Inhalte von Social-Media-Beiträgen der Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

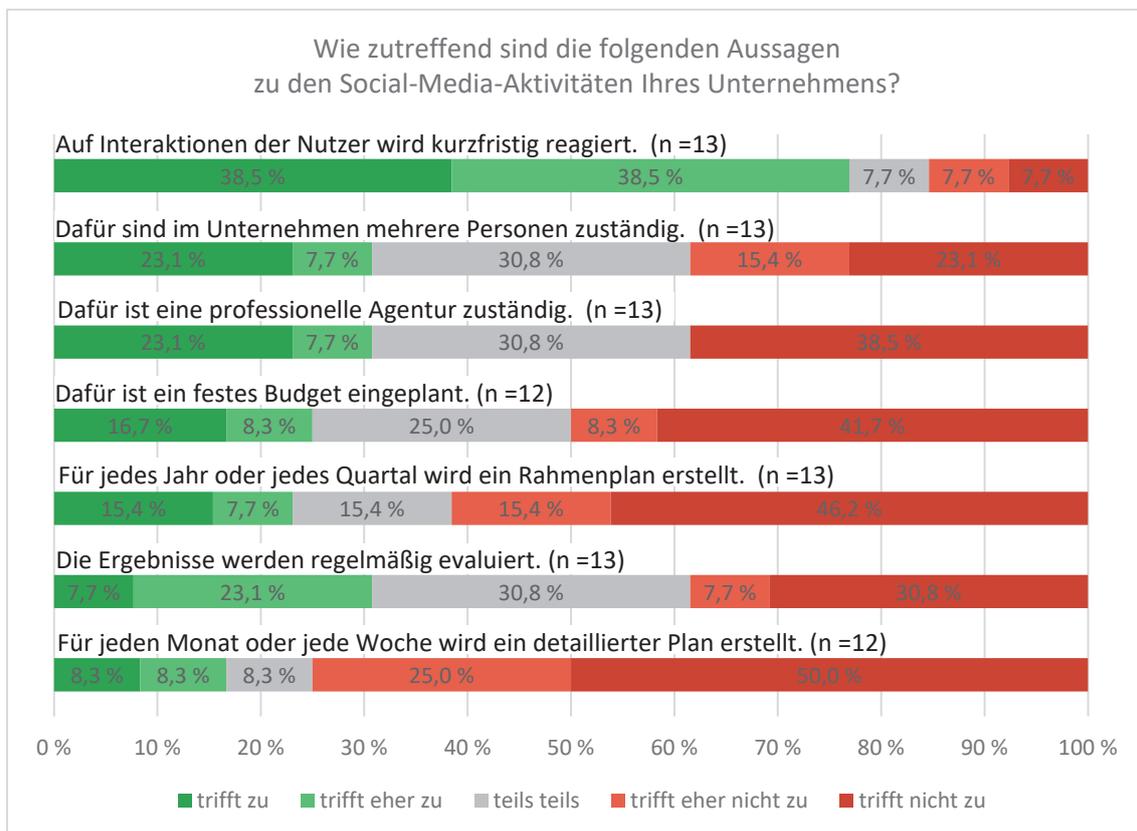
Frage F4: Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen zu den Social-Media-Aktivitäten Ihres Unternehmens?

1. Für jedes Jahr oder jedes Quartal wird ein Rahmenplan erstellt.
2. Für jeden Monat oder jede Woche wird ein detaillierter Plan erstellt.
3. Dafür sind im Unternehmen mehrere Personen zuständig.
4. Dafür ist eine professionelle Agentur zuständig.
5. Dafür ist ein festes Budget eingeplant.
6. Die Ergebnisse werden regelmäßig evaluiert.
7. Auf Interaktionen der Nutzer (Kommentare, Nachrichten etc.) wird kurzfristig reagiert.

In Frage F4 sollten die Teilnehmer verschiedene Aussagen zu den betrieblichen Prozessen im Zusammenhang mit dem Social-Media-Marketing des Unternehmens bewerten. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 21 dargestellt. Diese Frage

wurde ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, dass sie der Geschäftsführung angehören. (vgl. Tabelle 5)

Abbildung 21: Die Qualität der Social-Media-Aktivitäten der Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Der Aussage „Auf Interaktionen der Nutzer wird kurzfristig reagiert.“ stimmte ein Großteil der Befragten zu (jeweils 38,5 % trifft zu und trifft eher zu). Das zeigt, dass die Unternehmen mehrheitlich die Kanäle zur Interaktion mit Kunden und Interessierten nutzen und auf das reine Senden von Botschaften verzichten. Jeweils etwa 30 % der Befragten bestätigten die Aussagen „Dafür sind im Unternehmen mehrere Personen zuständig.“ und „Dafür ist eine professionelle Agentur zuständig.“ (23,1 % trifft zu, 7,7 % trifft eher zu). Das bedeutet im Umkehrschluss, dass ca. 70 % der Unternehmen keine adäquate Absicherung ihrer Social-Media-Aktivitäten vorhält, weil entweder Einzelpersonen ohne Vertretungsoption verantwortlich sind oder gar kein Verantwortlicher benannt wurde. Das unterstreicht, analog zu den Ergebnissen der Frage F2, den geringen Stellenwert der Social-Media-Kanäle in der Unternehmenskommunikation. Gleichzeitig kann diese Erkenntnis die geringe Frequenz

der Postings erklären (vgl. Frage F3). Ein weiterer Beleg dafür ist die wenig konkrete Budgetierung des Social-Media-Marketings. Nur 25 % der Befragten stimmten der Aussage „Dafür ist ein festes Budget eingeplant.“ zu (16,7 % trifft zu, 8,3 % trifft eher zu). Zudem werden die Social-Media-Aktivitäten nicht ausreichend geplant. Weniger als ein Viertel der Befragten bestätigte die Aussage „Für jedes Jahr oder jedes Quartal wird ein Rahmenplan erstellt.“ (15,4 % trifft zu, 7,7 % trifft eher zu) und nur 16,6 % empfanden die Aussage „Für jeden Monat oder jede Woche wird ein detaillierter Plan erstellt.“ als zutreffend (jeweils 8,3 % trifft zu und trifft eher zu). Die ungenügende Planung verhindert zudem die korrekte Evaluation der Aktivitäten, auch wenn etwa 30 % der Befragten der Aussage „Die Ergebnisse werden regelmäßig evaluiert.“ zustimmten (15,4 % trifft zu, 7,7 % trifft eher zu).

Zusammenfassung

Die Unternehmen führen mehrheitlich Konten bei Facebook und Instagram. Etwa die Hälfte unterhält zudem ein YouTube-Konto für die Unternehmenskommunikation. Hervorzuheben ist, dass 19 % der Unternehmer nicht sagen können, ob das Unternehmen ein Konto in den verschiedenen sozialen Medien besitzt. Dazu werden eher selten Beiträge erstellt. Wenn Inhalte veröffentlicht werden, handelt es sich meistens um Werbung für freie Stellen, Aktionen oder Produkte und Dienstleistungen, die Nutzer meistens ignorieren oder blockieren (vgl. Kapitel 2.6). In die Planung, Durchführung und Evaluation der Social-Media-Aktivitäten investieren die Unternehmen wenig Energie. Die Hälfte der Unternehmer stimmte den Aussagen zur Verantwortlichkeit, Budgetierung, Planung und Evaluation nicht zu (11,8 % trifft eher nicht zu, 38,2 % trifft nicht zu). Einzig beim Community-Management zeigten sich die Unternehmen engagiert.

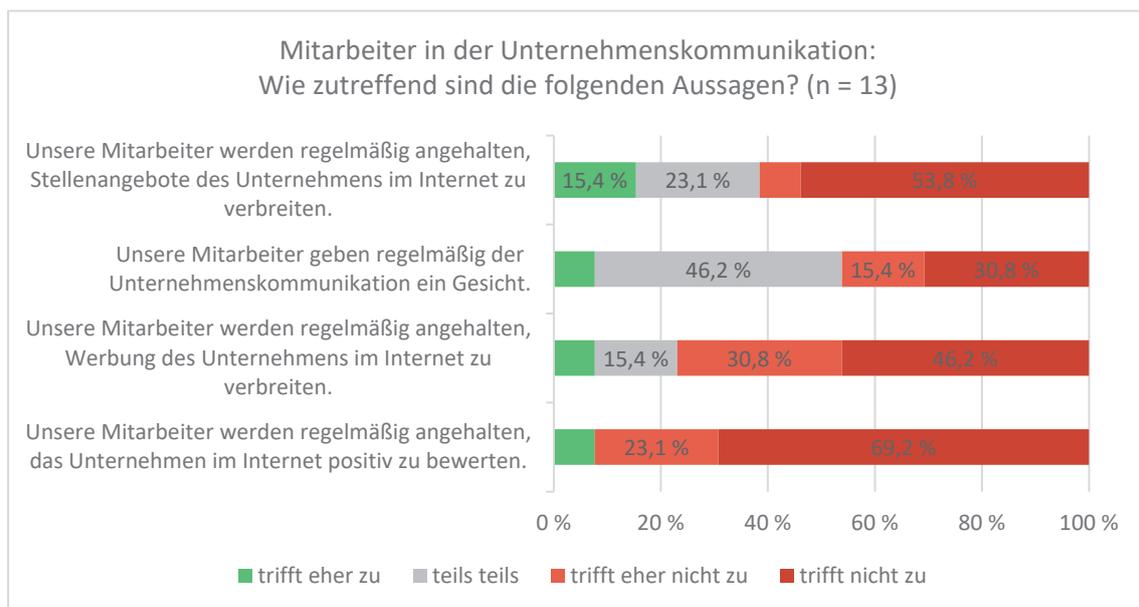
8.7 Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation

Frage G1: Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation: Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen?

1. Unsere Mitarbeiter werden regelmäßig angehalten, das Unternehmen im Internet positiv zu bewerten.
2. Unsere Mitarbeiter werden regelmäßig angehalten, Werbung des Unternehmens im Internet zu verbreiten.
3. Unsere Mitarbeiter werden regelmäßig angehalten, Stellenangebote des Unternehmens im Internet zu verbreiten.
4. Unsere Mitarbeiter geben regelmäßig der Unternehmenskommunikation ein Gesicht.

In Frage G1 sollten die Teilnehmer verschiedene Aussagen zur Einbindung der Mitarbeiter in die Unternehmenskommunikation bewerten. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 22 dargestellt. Diese Frage wurde ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, dass sie der Geschäftsführung angehören. (vgl. Tabelle 5)

Abbildung 22: Die Einbindung der Mitarbeiter ins Online-Marketing



Quelle: Eigene Darstellung

Keiner der o. g. Aussagen wurde von den Befragten als zutreffend bewertet. Nur 15,4 % bestätigten die Aussage „Unsere Mitarbeiter werden regelmäßig angehalten, Stellenangebote des Unternehmens im Internet zu verbreiten.“ als eher zutreffend und weitere 23,1 % gaben an, dies teilweise zu tun. Die weiteren Aussagen bewerteten jeweils nur 7,7 % der Unternehmer als eher zutreffend. Im Durchschnitt hatten nahezu 70 % der Befragten eine ablehnende Haltung gegenüber den Aussagen in dieser Frage (19,2 % trifft eher nicht zu, 50 % trifft nicht zu). Am häufigsten wurde die Aussage „Unsere Mitarbeiter werden regelmäßig angehalten, das Unternehmen im Internet positiv zu bewerten.“ abgelehnt (23,1 % trifft eher nicht zu, 69,2 % trifft nicht zu). Diese Zahlen zeigen, dass die Angestellten bisher eher selten für die Unternehmenskommunikation aktiviert werden. Positiv zu werten ist, dass etwas mehr als die Hälfte der Unternehmer ihre Kommunikation teilweise mit Hilfe der Mitarbeiter personalisieren. Von ihnen

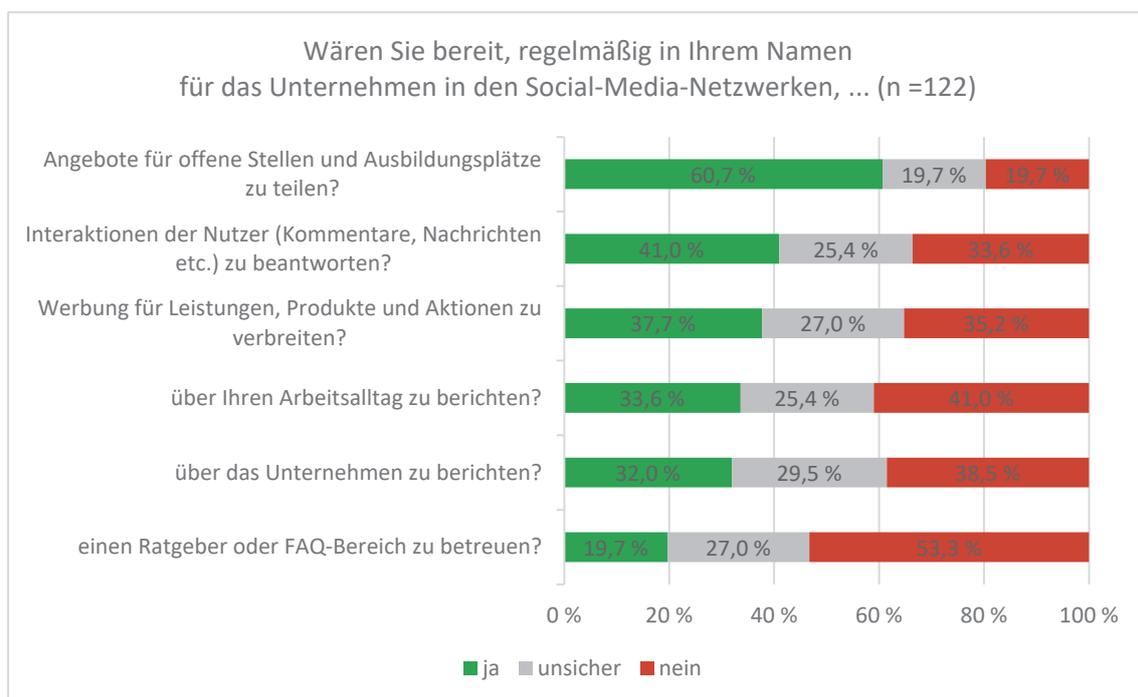
stimmten 7,7 % der Aussage „Unsere Mitarbeiter geben regelmäßig der Unternehmenskommunikation ein Gesicht.“ eher und 46,2 % teilweise zu.

Frage G2: Wären Sie bereit, regelmäßig in Ihrem Namen für das Unternehmen in den Social-Media-Netzwerken, ...

1. über das Unternehmen zu berichten?
2. über Ihren Arbeitsalltag zu berichten?
3. einen Ratgeber oder FAQ-Bereich zu betreuen?
4. Werbung für Leistungen, Produkte und Aktionen zu verbreiten?
5. Angebote für offene Stellen und Ausbildungsplätze zu teilen?
6. Interaktionen der Nutzer (Kommentare, Nachrichten etc.) zu beantworten?

In Frage G2 sollten die Teilnehmer angeben, ob sie für die Unternehmenskommunikation mit bestimmten Tätigkeiten unterstützen würden. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 23 dargestellt. Diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt. (vgl. Tabelle 5)

Abbildung 23: Die Bereitschaft der Mitarbeiter für das Unternehmen zu sprechen



Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung dieser Frage zeigt, dass durchschnittlich 37,4 % der Befragten sich in ihrem Namen für das Unternehmen einsetzen würden, 36,9 % dies ablehnen und 25,7 %

unsicher in dieser Frage sind. Die meisten Befragten (60,7 %) würden Stellenangebote des Unternehmens teilen und so für mehr Reichweite sorgen. Das korrespondiert mit dem Ergebnis von Frage C2, lt. dem die Befragten mehrheitlich eine Stelle im Verwandten- und Bekanntenkreis empfehlen würden. Eine leicht überdurchschnittliche Anzahl der Befragten erklärten sich bereit, das Community-Management zu unterstützen (41 %) oder Werbung über die eigenen Social-Media-Konten zu veröffentlichen (37,7 %). Etwas geringer viel die Bereitschaft aus, Informationen aus dem eigenen betrieblichen Alltag (33,6 %) oder über das Unternehmen (32 %) zu veröffentlichen. Nur etwa ein Fünftel der Befragten gab an, dass sie ihr Fachwissen in den sozialen Medien zur Unterstützung anderer anbieten wollen.

Frage G3: Angenommen Ihre Mitarbeiter sind bereit, regelmäßig in eigenem Namen für das Unternehmen in den Social-Media-Netzwerken zu kommunizieren. Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen?

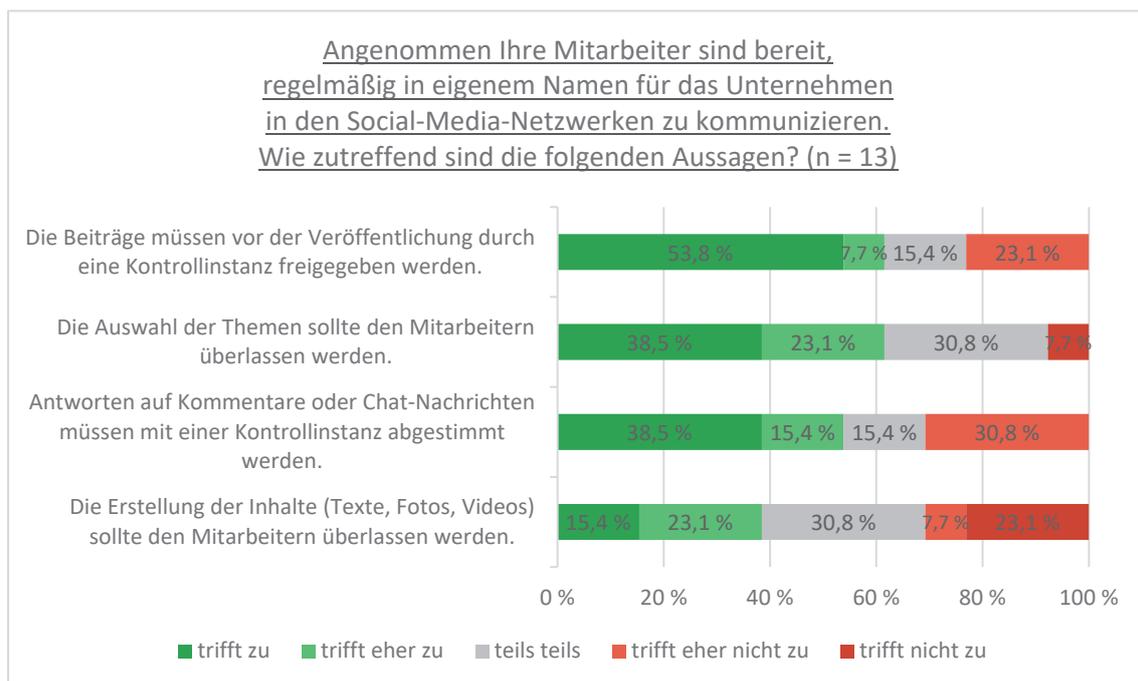
1. Die Auswahl der Themen sollte den Mitarbeitern überlassen werden.
2. Die Erstellung der Inhalte (Texte, Fotos, Videos) sollte den Mitarbeitern überlassen werden.
3. Die Beiträge müssen vor der Veröffentlichung durch eine Kontrollinstanz freigegeben werden.
4. Antworten auf Kommentare oder Chat-Nachrichten müssen mit einer Kontrollinstanz abgestimmt werden.

In Frage G3 sollten die Teilnehmer anhand verschiedener Aussagen bewerten, welche Freiheiten sie den Mitarbeitern in der Unternehmenskommunikation zugestehen würden. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 24 dargestellt. Diese Frage wurde ausschließlich Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, dass sie der Geschäftsführung angehören. (vgl. Tabelle 5)

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmer mehrheitlich nicht bereit sind, die Mitarbeiter selbstständig für das Unternehmen kommunizieren zu lassen. Die Aussage „Die Beiträge müssen vor der Veröffentlichung durch eine Kontrollinstanz freigegeben werden.“ bestätigten 61,5 % (53,8 % trifft zu, 7,7 % trifft eher zu) und die Aussage „Antworten auf Kommentare oder Chat-Nachrichten müssen mit einer Kontrollinstanz abgestimmt werden.“ bestätigten 53,8 % (38,5 % trifft zu, 15,4 % trifft eher zu.) der Befragten. Niemand lehnte diese beiden Aussagen grundsätzlich ab. Das bedeutet, dass den Unternehmern die Kontrolle der Unternehmenskommunikation wichtig ist. Das unterstützt auch die Auswertung der Reaktionen auf die Aussage „Die Erstellung der Inhalte (Texte, Fotos, Videos) sollte den Mitarbeitern überlassen werden.“ Weniger als

40 % der Unternehmer (15,4 % trifft zu, 23,1 % trifft eher zu) möchten den Mitarbeitern gestatten, selbstständig Inhalte für die Unternehmenskommunikation zu erstellen. Nur bei der Themenfindung möchten sie die Mitarbeiter mehrheitlich einbeziehen. Von den Befragten stimmten 61,5 % der Aussage „Die Auswahl der Themen sollte den Mitarbeitern überlassen werden.“ zu (38,5 % trifft zu, 23,1 % trifft eher zu).

Abbildung 24: Die Freiheit der Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation



Quelle: Eigene Darstellung

Frage G4: Angenommen Ihre Mitarbeiter sind bereit, regelmäßig in eigenem Namen für das Unternehmen in den Social-Media-Netzwerken zu kommunizieren. Würden Sie ...

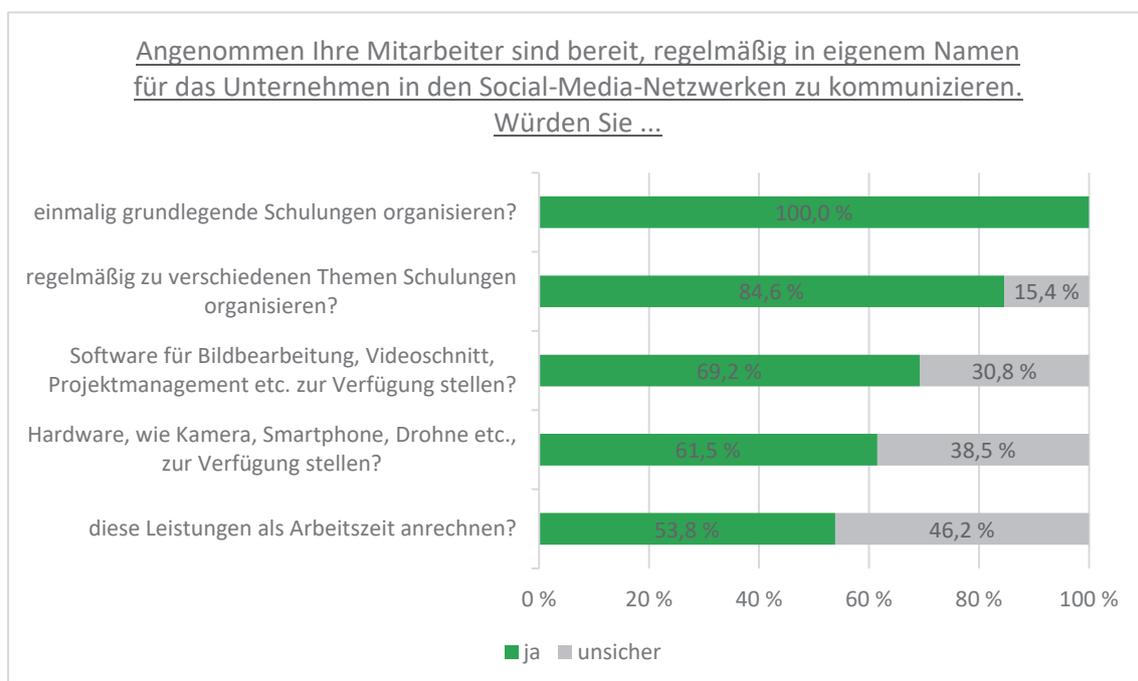
1. Software für Bildbearbeitung, Videoschnitt, Projektmanagement etc. zur Verfügung stellen?
2. Hardware, wie Kamera, Smartphone, Drohne etc., zur Verfügung stellen?
3. einmalig grundlegende Schulungen organisieren?
4. regelmäßig zu verschiedenen Themen Schulungen organisieren?
5. diese Leistungen als Arbeitszeit anrechnen?

In Frage G4 sollten die Teilnehmer angeben, mit welcher Unterstützung die Mitarbeiter rechnen können, wenn sie für das Unternehmen kommunizieren. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abbildung 25 dargestellt. Diese Frage wurde ausschließlich

Teilnehmern gestellt, die in Frage B1 angaben, dass sie der Geschäftsführung angehören. (vgl. Tabelle 5)

Die Auswertung zeigt zunächst, dass keiner der Unternehmer die Unterstützung der Mitarbeiter ablehnt. Alle gaben an, Grundlagenschulung organisieren zu wollen und 85 % der Befragten würden auch regelmäßige Weiterbildungen unterstützen. Von den Befragten gaben 69 % an, dass sie die nötige Software und 62 %, dass sie die nötige Hardware stellen würden. In der Frage, ob der für Social-Media-Aktivitäten anfallende Aufwand als Arbeitszeit angerechnet werden soll, herrschte die größte Unsicherheit (46 %).

Abbildung 25: Die Unterstützung der Mitarbeiter durch die Unternehmer



Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassung

Die Mitarbeiter wurden bisher kaum in die Unternehmenskommunikation einbezogen, was etwa 70 % der Unternehmer bestätigten. Mehr als ein Drittel der Mitarbeiter wäre aber bereit, für das Unternehmen zu kommunizieren. Etwas mehr als einem Viertel der Befragten waren in dieser Frage unsicher. Mit Schulungen im Unternehmen, die alle befragten Mitglieder der Geschäftsführung anbieten würden, könnte diesen Unsicherheiten begegnet werden. Diese Maßnahme könnte auch das Vertrauen der Unternehmer in ihre Mitarbeiter stärken. Bisher sind sie mehrheitlich nicht bereit,

Mitarbeiter ohne Kontrolle für das Unternehmen sprechen zu lassen. Die hohe Bereitschaft (74 %) der Unternehmer, ihren Mitarbeitern grundlegende Unterstützung zu gewähren, ist positiv zu bewerten. Die Frage der Anrechnung von Leistungen als Arbeitszeit müssen die Arbeitgeber dringend für sich bewerten. Auch hierbei können entsprechende Schulungen helfen.

9 Diskussion

Die in Kapitel 6 aufgestellten Hypothesen können nun anhand der Untersuchungsergebnisse bewertet werden, um anschließend die Forschungsfrage zu beantworten.

Hypothese 1: Die Mitarbeiter in KMU sind unzufrieden mit ihrer beruflichen Situation, identifizieren sich nicht mit ihrer Tätigkeit und ihrem Unternehmen, vermissen Karrierechancen bzw. kennen ihre beruflichen Perspektiven im Unternehmen nicht. Daher sind sie nicht bereit, sich positiv über ihr Unternehmen zu äußern oder Dritten eine Empfehlung zum Einstieg ins Unternehmen zu geben.

Die erste Hypothese konnte durch die erhobenen Daten widerlegt werden. Nahezu alle befragten Mitarbeiter arbeiten gern in ihren Unternehmen und fühlen sich dort wohl. Sie empfinden ihre Arbeit mehrheitlich als positiv herausfordernd, sind dabei hochmotiviert und fühlen sich weder über- noch unterfordert. Die Unternehmen bieten, aus Sicht der Mitarbeiter, gute berufliche Perspektiven und fördern dies unter anderem mit regelmäßiger Weiterbildung und fairer Bezahlung. Daher möchten die meisten Beschäftigten auch zukünftig im jeweiligen Unternehmen arbeiten. Die mehrheitliche Zufriedenheit der Mitarbeiter wird durch die Erkenntnis bestätigt, dass sie ihrem sozialen Netzwerk einen Einstieg ins Unternehmen empfehlen würden. Ein Großteil der Mitarbeiter ist zudem bereit, Informationen zu offenen Stellen des Unternehmens außerhalb ihres Netzwerks zu verbreiten. Als problematisch empfindet ein Großteil der Mitarbeiter aber die zu geringe Wertschätzung ihrer Arbeit durch die Vorgesetzten. Außerdem sind sie der Meinung, dass Mehrleistung nicht ausreichend belohnt wird. In diesem Punkt bieten sich den Unternehmen Chancen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter weiter zu steigern.

Hypothese 2: Die Mitarbeiter in KMU sind unzureichend über das Geschehen im Unternehmen informiert. Zudem sind ihnen elementare kommunikative Grundlagen, wie das Unternehmensleitbild, unbekannt. Daher können Sie keine relevanten Informationen an potenzielle Kandidaten vermitteln und sind nicht in der Lage, bewusst im Sinne des Unternehmens zu kommunizieren.

Die Umfrageergebnisse bestätigen die zweite Hypothese weitestgehend. Die Angestellten sind unzureichend über ihr Unternehmen informiert. Das betrifft die Entwicklung des Unternehmens, seine Erfolge und unternehmerische Entscheidungen. Selbst wenn das unmittelbare Arbeitsumfeld von Veränderungen betroffen ist, werden die jeweiligen Angestellten nicht regelmäßig in Entscheidungen einbezogen. Die

wenigsten Mitarbeiter kennen zudem das Leitbild ihres Unternehmens. Ihnen fehlen damit elementare Grundlagen der Unternehmenskommunikation. Um sicher im Sinne des Unternehmens kommunizieren zu können, müssen diese Grundlagen bekannt sein und im besten Fall gelebt werden. Die Unternehmer bestätigen die Einschätzung, dass das Leitbild bisher nicht ausreichend kommuniziert wurde, obwohl in allen Unternehmen eines vorhanden ist. Die Wahrnehmung der Unternehmer, dass den meisten Mitarbeitern aber weitestgehend bekannt ist, was die Mission, die Vision, die Werte und die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens sind, ist nicht korrekt. Erschwert wird die Situation durch das oft fehlende schriftliche Kommunikationskonzept. Zwar können beispielsweise Geschäftsführung und Marketing hierzu Absprachen getroffen haben und somit zielgerichtet für das Unternehmen sprechen. Sobald aber Dritte, wie externe Agenturen oder Mitarbeiter als Corporate Influencer, in die Kommunikation eingebunden werden sollen, können sie nicht auf definierte Regeln zugreifen. Positiv kann bewertet werden, dass die meisten Unternehmen über vorgefertigtes Marketingmaterial (Texte, Bilder, Videos) verfügen und somit jederzeit die Grundlage für eine spontane Kommunikationsidee verfügbar wäre.

Hypothese 3: Die Mitarbeiter in KMU werden durch ein ungünstiges Betriebsklima und eine restriktive Fehlerkultur in ihrem Handeln eingeschränkt. Zudem finden sich kaum Menschen, die Interesse und Erfahrungen im Umgang mit Social-Media-Netzwerken haben. Die daraus resultierenden Unsicherheiten verhindern, dass sie gewinnbringend für das Unternehmen kommunizieren können.

Die dritte Hypothese wurde mit Hilfe der Umfragedaten zum Teil bestätigt und zum Teil widerlegt. Korrekt ist der Teil der Hypothese, der von nur wenigen Social-Mediaaffinen Mitarbeitern ausgeht. Ein Großteil nutzt die sozialen Netzwerke tatsächlich gar nicht. Eine besonders untergeordnete Rolle spielen die Karrierenetzwerke für die Mitarbeiter. Die Beschäftigten, die Social-Media-Netzwerke nutzen, tun dies regelmäßig und interagieren dann ebenso regelmäßig auf Inhalte Anderer. Eigenen Inhalt stellen wiederum die wenigsten ein. Vielmehr werden die Netzwerke zur Unterhaltung genutzt. Teilweise wahr ist die Aussage zur Fehlerkultur. Ein Großteil der Mitarbeiter ist mit dem Umgang mit Fehlern in ihren Betrieben nicht zufrieden. Die fehlenden Erfahrungen mit den sozialen Medien sowie die unzufriedenstellende Fehlerkultur nehmen den Mitarbeitern Sicherheit. Dadurch fällt es ihnen schwer, das Unternehmen in der Kommunikation nach außen zu unterstützen. Nicht korrekt ist die Aussage, dass das Betriebsklima ein Hemmnis darstellt. Die Umfrage deutet vielmehr auf ein sehr gutes Betriebsklima in den befragten Unternehmen hin.

Hypothese 4: Die Kommunikation über Social-Media-Netzwerke hat in KMU eine geringe Priorität. Wichtige Kanäle werden nicht oder nicht professionell bedient. Daher sind kaum Inhalte vorhanden, für die Mitarbeiter als Multiplikatoren auftreten können, um das Personalmarketing zu unterstützen.

Vollständig bestätigt wurde die vierte Hypothese. Die Unternehmen kommunizieren insgesamt wenig über die sozialen Netzwerke. Wenn sie Inhalte veröffentlichen, geschieht das unregelmäßig und nur in ausgewählten Kanälen. Beispielsweise werden die wichtigen Karrierenetze kaum bedient, obwohl die Bewerbung offener Stellen für die Unternehmen wichtig ist. Vielmehr setzen die Unternehmer auf die Platzierung von Werbe-Posts. Einem Teil der Unternehmer ist gar nicht bekannt, ob Social-Media-Kanäle für das Unternehmen existieren. Die Aussagen der Mitarbeiter bestätigen die geringe Priorisierung der Kommunikation über Social Media. Sie nehmen nur wenige Aktivitäten der Unternehmen wahr und attestieren diesen nur durchschnittliche Qualität. Diese folgt aus der mangelnden strategischen und operativen Herangehensweise an die Social-Media-Kommunikation.

Hypothese 5: Die Geschäftsführung in KMU bezieht ihre Mitarbeiter nicht in den Aufbau einer positiven Außendarstellung ein. Die Mitarbeiter bekommen von der Geschäftsführung weder das nötige Vertrauen noch die nötige technische und fachliche Unterstützung. Sie können daher nicht gewinnbringend für das Personalmarketing kommunizieren.

Die fünfte Hypothese konnte mit den erhobenen Daten zum Teil bestätigt und zum Teil widerlegt werden. Richtig ist, dass die Geschäftsführungen es bisher größtenteils versäumt haben, ihre Beschäftigten in die Unternehmenskommunikation einzubeziehen. Selbst Hilfe durch niederschwellige Tätigkeiten, wie das Teilen von Stellenangeboten und anderen werblichen Inhalten oder das Generieren von positiven Bewertungen, wird von den Unternehmern nicht bei den Mitarbeitern angefragt. Nur teilweise wird die Unternehmenskommunikation mit Hilfe der Mitarbeiter personalisiert. Das können beispielsweise Fotos der Mitarbeiter oder deren Aussagen in Werbe- bzw. Stellenanzeigen sein. Ebenso richtig ist, dass die Unternehmer den Angestellten nicht ausreichend Vertrauen schenken. Der Großteil würde es nicht zulassen, dass selbsterstellte Inhalte der Mitarbeiter ohne Kontrolle der Geschäftsführung bzw. der Fachabteilungen publiziert werden. Nur bei der Auswahl der Themen würden die Unternehmer den Angestellten vertrauen. Das heißt, sie vertrauen auf die fachlichen Fähigkeiten ihrer Angestellten, trauen ihnen aber nicht zu, im Sinne des Unternehmens zu kommunizieren. Entgegen der Hypothese sind die Geschäftsführungen ausnahmslos

bereit, fachliche Unterstützung in Form von Schulungen zu organisieren. Niemand lehnt die notwendige technische Ausstattung der Angestellten ab.

Zusammenfassung

Die Forschungsfrage „Sind kleine und mittlere Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern bereit für den Einsatz von Corporate Influencern im Personalmarketing?“ kann nach Auswertung der erhobenen Daten und Bewertung der Hypothese beantwortet werden. Die Unternehmen erfüllen bestimmte Rahmenbedingungen, die den Einsatz von Corporate Influencern ermöglichen. Hierzu gehören die folgenden Punkte:

- hohe Mitarbeiterzufriedenheit
- gutes Betriebsklima
- Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- sichtbare Zukunftschancen für Mitarbeiter im Unternehmen
- technische und fachliche Unterstützung der Mitarbeiter

Dagegen sind die folgenden Voraussetzungen bisher nicht erfüllt:

- für Mitarbeiter zugängliche Informationen über das Unternehmen
- für Mitarbeiter zugängliches Leitbild
- Internet- bzw. Social-Media-Affinität der Mitarbeiter
- professionelle Fehlerkultur
- Verständnis der Leitungsebene für Social-Media-Marketing
- Wille der Geschäftsführung, Mitarbeiter einzubeziehen
- Vertrauen der Geschäftsführung in Mitarbeiter

Die kleinen und mittleren Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern sind daher noch nicht bereit, Corporate Influencer im Personalmarketing einzusetzen. Das letzte Kapitel enthält Handlungsempfehlungen, wie Unternehmen die Rahmenbedingungen für die Etablierung von Corporate Influencern im Unternehmen weiter verbessern können.

10 Empfehlungen und Fazit

Die vorliegende Arbeit zeigt den Wert der Meinungen von Mitarbeitern in Bezug auf ihren Arbeitgeber. Kandidaten schätzen authentische Informationen abseits der geschliffenen Marketingkommunikation der Unternehmen. Ihre starke Position auf dem Arbeitsmarkt gibt ihnen die Chance, aus vielen ähnlichen Stellenangeboten zu wählen. Den entscheidenden Unterschied kann eine positive Arbeitgebermarke liefern, die von engagierten Mitarbeitern gestützt und bestätigt wird. Weil die Kandidaten in zahlreichen digitalen Kanälen aktiv sind, müssen sich die Unternehmen auch dort um ihre Aufmerksamkeit bemühen. Zudem müssen sie kurzfristig auf Nachrichten reagieren, die sie über die verschiedenen Kanäle erreichen können. Dazu müssen die Unternehmen die geeigneten Werkzeuge und Methoden für die Publikation ihrer offenen Stellen bzw. für die Reichweitensteigerung ihrer Botschaften nicht nur kennen, sondern auch regelmäßig und sicher nutzen.

Momentan besitzen sie aber nur unzureichende Kenntnisse über die Funktion und die Einsatzmöglichkeiten der Social-Media-Netzwerke. Sie sind daher gut beraten, sich professionelle Hilfe bei der Umsetzung des Social-Media-Marketings zu beschaffen. Das kann durch Delegation der Arbeiten an eine spezialisierte Agentur erfolgen oder durch die Inanspruchnahme von Schulungen durch beratende Unternehmen. Optimal ist eine Mischung aus beidem. Eine professionelle Social-Media-Agentur kann kurzfristig mit Kampagnen für die Personalgewinnung helfen. Durch Schulungen der internen Verantwortlichen wird langfristig Wissen ins Unternehmen transferiert. Im Zusammenspiel zwischen Agentur-Knowhow und aktuellen Informationen, die direkt von Mitarbeitern des Unternehmens publiziert werden, sind die besten Ergebnisse zu erwarten.

Die wenigsten Mitarbeiter sind mit der aktiven Veröffentlichung von Inhalten in den sozialen Netzwerken vertraut. Aus verschiedenen Gründen sind sie zudem verunsichert und wollen sich daher nicht in den Mittelpunkt stellen. Die Unternehmer in kleinen und mittleren Unternehmen kennen ihre Angestellten und wissen, wer beispielsweise kommunikative Talente hat oder, vielleicht entgegen der Betriebsvereinbarung, häufiger mit dem privaten Smartphone in den sozialen Medien aktiv ist. Sie sollten versuchen, diese Mitarbeiter zur Mitarbeit in einem Corporate-Influencer-Programm zu überzeugen und sie entsprechend ihrer Bedürfnisse schulen. Werden ihnen die wichtigsten rechtlichen Grundlagen, beispielsweise zu Datenschutz, Urheberrecht und unlauterem Wettbewerb vermittelt, können Risiken abgebaut werden. Unterweisungen zum Umgang mit den Social-Media-Netzwerken und der nötigen Hard- und Software fördern die

Qualität der Beiträge und ermöglichen eine langfristige Professionalisierung der Corporate Influencer.

Damit diese Mitarbeiter dann interessante Beiträge direkt für die Social-Media-Kanäle oder als Zuarbeit für eine Agentur aufbereiten können, müssen sie zunächst erkennen, welche Informationen für Dritte relevant und für das Image des Unternehmens förderlich sind. Hierfür müssen sie die Grundlagen der Unternehmenskommunikation kennen. Das kann gelingen, wenn die Unternehmer ihr Leitbild so aufbereiten, dass es alle Mitarbeiter verinnerlichen können. In regelmäßigen Meetings könnten die Geschäftsführer bzw. die Angestellten der Leitungsebene alle Mitarbeiter des Unternehmens über interessante Ereignisse der Vorperiode und wichtige Entscheidungen für die kommende Zeit informieren. So könnten die Angestellten beispielsweise monatlich oder einmal im Quartal erfahren, welche Erfolge das Unternehmen verzeichnen konnte, welche Entwicklungen die Geschäftsführung vorantreiben möchte oder welche Probleme zur Lösung anstehen. Das Meeting sollte an einem definierten Tag im gewählten Zeitraum stattfinden und immer zu einer festen Uhrzeit beginnen. Das könnte beispielsweise immer der erste Montag des Monats um 9 Uhr sein. Die Veranstaltungsdauer sollte ebenfalls definiert sein, damit der Termin planbar in den Arbeitsalltag integriert werden kann. Eine verpflichtende Teilnahme aller Unternehmensangehörigen sollte von der Unternehmensführung durchgesetzt werden.

In diesem Format könnten auch Fehleranalysen ausgewertet und Fehlerursachen aufgearbeitet werden. Das begünstigt eine positive Fehlerkultur, die primär die gewonnenen Erfahrungen zur Verhinderung erneuter Fehler vermittelt und weniger auf die Kritik einzelner Verantwortlicher abzielt. So kann verhindert werden, dass Fehler in einer akuten und daher vielleicht stress- und emotionsbehafteten Problemsituation bewertet werden müssen. Die regelmäßigen Veranstaltungen wären zudem geeignet, Erfolge und besondere Leistungen einzelner Mitarbeiter, Abteilungen oder Standorte hervorzuheben, um der verdienten Wertschätzung einen offiziellen Rahmen zu geben.

Sind Mitarbeiter geschult und über das Unternehmen informiert, agieren sie sicherer und machen weniger Fehler. In der Folge ist die Unternehmensführung gut beraten, ihren die Freiheiten einzuräumen, die sie für ihre Arbeit benötigen. Dazu gehören beispielsweise frei nutzbare Zeiträume während der Arbeitszeit und die eigenverantwortliche Erstellung von Inhalten ohne interne Korrekturschleifen. Sie müssen ihren Angestellten das nötige Vertrauen aussprechen und den eigenen Einfluss bzw. den Einfluss der Marketing- oder Personalabteilung auf die Kommunikation der Corporate Influencer minimieren.

Neben den Angestellten, die für ein Corporate-Influencer-Programm in Frage kommen und aktiv mit ihrer Stimme und ihrem Gesicht für das Unternehmen sprechen, gibt es zahlreiche weitere Mitarbeiter, die das nicht können oder wollen. Diese Mitarbeiter sollten trotzdem vom Unternehmen angesprochen werden, um mit niederschweligen Aktivitäten der Unternehmenskommunikation zu helfen. Das können beispielsweise pseudonymisierte Bewertungen bei Google oder anderen Bewertungsportalen und einfaches Liken und Teilen der Posts des Unternehmens und der Kollegen in den Social-Media-Netzwerken sein.

Insgesamt sollten die Arbeitgeber weiterhin alles tun, um ihre Angestellten von ihrem Unternehmen zu begeistern. Zusätzlich sollten sie sich verstärkt bemühen, dass alle Angestellten das positive Image des Unternehmens mit ihrem sozialen Netzwerk und Dritten teilen.

Anhang

Anlage 1: Der Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung



Ihr Arbeitgeber erlaubt die Beantwortung der Fragen während der Arbeitszeit. Zu keiner Zeit werden Ihre Antworten mit Ihrer Person in Verbindung gebracht. Die Antworten werden gesammelt ausgewertet und als Gesamtergebnis veröffentlicht.

Hierdurch wird eine Anonymisierung gewährleistet. Bitte achten Sie zusätzlich darauf, dass Sie die Umfrage in einer für Sie angenehmen Umgebung durchführen, damit Sie sich frei und offen äußern können.

Teil A: Einstiegsfrage

A1. Auf einer Skala von 1 bis 5: Wie gerne denken Sie an einem Sonntag an Ihre Arbeit der kommenden Woche?

Skala von 1 (sehr ungern) bis 5 (sehr gern)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Teil B: Unternehmensbezug

B1. Welche Position nehmen Sie im Unternehmen ein?

- Geschäftsführung
- Leitende(r) Angestellte(r)
- Angestellte(r)

B2. Wie lange sind Sie im Unternehmen tätig?

- Weniger als ein Jahr
- 1 bis 3 Jahre
- 4 bis 10 Jahre
- Mehr als 10 Jahre


C3. Betriebsklima: Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen?

	trifft zu	trifft eher zu	teils teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Angabe
Ich kann Probleme in diesem Unternehmen offen ansprechen.	<input type="checkbox"/>					
Meine Vorgesetzten ermutigen mich, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.	<input type="checkbox"/>					
Meine Ideen und Verbesserungsvorschläge werden berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>					
In diesem Unternehmen herrscht eine konstruktive Fehlerkultur.	<input type="checkbox"/>					
Ich empfinde die Zusammenarbeit mit meinen direkten Kollegen als angenehm.	<input type="checkbox"/>					
Ich empfinde die Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Geschäftsbereichen/Abteilungen/Standorten als angenehm.	<input type="checkbox"/>					
Ich empfinde die Zusammenarbeit mit meinen Vorgesetzten als angenehm.	<input type="checkbox"/>					
Wissen und Erfahrungen werden in unserem Unternehmen gerne geteilt.	<input type="checkbox"/>					

Teil D: Fragen zur internen Kommunikation
D1. Unternehmenskommunikation: Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen?

	trifft zu	trifft eher zu	teils teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Angabe
Der Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ist insgesamt in Ordnung.	<input type="checkbox"/>					
Ich werde ausreichend über die Unternehmensentwicklung informiert.	<input type="checkbox"/>					
Ich werde regelmäßig über die Erfolge des Unternehmens informiert.	<input type="checkbox"/>					
Ich werde ausreichend über Entscheidungen der Geschäftsführung informiert, die mein Arbeitsumfeld bzw. meine Abteilung betreffen.	<input type="checkbox"/>					
Entscheidungen, die mein Arbeitsumfeld betreffen, werden ausreichend mit mir abgestimmt.	<input type="checkbox"/>					

D2. Beschreiben Sie stichpunktartig die Vision des Unternehmens. Ist sie Ihnen nicht bekannt, können Sie die Frage überspringen.

Die Vision beschreibt ein angestrebtes zukünftiges Bild des Unternehmens. Wo will das Unternehmen in einigen Jahren stehen? Was soll erreicht werden?



D3. Beschreiben Sie stichpunktartig die Mission des Unternehmens. Ist sie Ihnen nicht bekannt, können Sie die Frage überspringen.

Die Mission beschreibt was das Unternehmen für wen leistet. Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen für welche Zielgruppe?

D4. Beschreiben Sie stichpunktartig die Werte des Unternehmens. Sind sie Ihnen nicht bekannt, können Sie die Frage überspringen.

Die Werte zeigen, wofür das Unternehmen steht.

D5. Beschreiben Sie stichpunktartig die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens. Sind sie Ihnen nicht bekannt, können Sie die Frage überspringen.

Ein Alleinstellungsmerkmal ist ein einzigartiger Kundennutzen, der dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft.



G4. Angenommen Ihre Mitarbeiter sind bereit, regelmäßig in eigenem Namen für das Unternehmen in den Social-Media-Netzwerken zu kommunizieren. Würden Sie ...

	Ja	Unsicher	Nein
Software für Bildbearbeitung, Videoschnitt, Projektmanagement etc. zur Verfügung stellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hardware, wie Kamera, Smartphone, Drohne etc., zur Verfügung stellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einmalig grundlegende Schulungen organisieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regelmäßig zu verschiedenen Themen Schulungen organisieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
diese Leistungen als Arbeitszeit anrechnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anlage 2: Der Flyer zur Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragung

Worum geht es?

Ihre Meinung ist wichtig! Sie können Ihrem Arbeitgeber wichtige Impulse geben und somit dem Personalmarketing helfen. Sie wissen am besten, warum sich der Job in Ihrem Unternehmen lohnt und was Ihnen an Ihrer Arbeit am meisten gefällt. Sie wissen auch, wenn es irgendwo klemmt.

Welchem Zweck dient diese Umfrage?

Ich studiere an der Hochschule Neubrandenburg. In meiner Masterarbeit untersuche ich Methoden, die Unternehmen bei der Besetzung Ihrer offenen Stellen helfen können. **Mit Ihrer Teilnahme helfen Sie mir sehr bei meiner Arbeit und geben Ihrem Unternehmen wertvolle Informationen fürs Personalmarketing.**

Wie kann ich teilnehmen?

Geben Sie einfach den Link zur Umfrage in einen beliebigen Browser ein <http://tiny.cc/wander> oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone.



Vielen Dank dafür. Ich freue mich auf Ihre Antworten.

Christian Völker

Ihr Arbeitgeber erlaubt die Beantwortung der Fragen während der Arbeitszeit. Zu keiner Zeit werden Ihre Antworten mit Ihrer Person in Verbindung gebracht. Die Antworten werden gesammelt ausgewertet und als Gesamtergebnis veröffentlicht. Hierdurch wird eine Anonymisierung gewährleistet. Bitte achten Sie zusätzlich darauf, dass Sie die Umfrage in einer für Sie angenehmen Umgebung durchführen, damit Sie sich frei und offen äußern können.

Anlage 3: Die Relevanz der Fragen

Tabelle 5: Die Relevanz der Fragen für die Hypothesenbewertung

Umfrageteil	Frage	Unterscheidung Geschäftsführung/ Angestellter?	weitere Bedingungen?	Relevanz
Teil A	A1	Nein	Nein	Einstiegsfrage
Teil B	B1	Nein	Nein	zur Unterscheidung der Rolle im Unternehmen
	B2	Nein	Nein	zur Gewichtung einiger Fragen
Teil C	C1	nur Angestellte	Nein	Hypothese 1
	C2	nur Angestellte	Nein	Hypothese 1
	C3	nur Angestellte	Nein	Hypothese 3
Teil D	D1	nur Angestellte	Nein	Hypothese 2
	D2	nur Angestellte	Nein	Hypothese 2
	D3	nur Angestellte	Nein	Hypothese 2
	D4	nur Angestellte	Nein	Hypothese 2
	D5	nur Angestellte	Nein	Hypothese 2
	D6	nur Geschäftsführung	Nein	Hypothese 2
Teil E	E1	Nein	Nein	Hypothese 3
	E2	Nein	Antwortoptionen erscheinen, wenn gleiche Option in E1 nicht "nie" ist.	Hypothese 3
	E3	Nein	Antwortoptionen erscheinen, wenn gleiche Option in E1 nicht "nie" ist.	Hypothese 3
	E4	Nein	Antwortoptionen erscheinen, wenn gleiche Option in E1 nicht "nie" ist	Hypothese 4
	E5	Nein	Antwortoptionen erscheinen, wenn gleiche Option in E1 und E4 nicht "nie" ist.	Hypothese 4
Teil F	F1	nur Geschäftsführung	Nein	Hypothese 4
	F2	nur Geschäftsführung	Antwortoptionen erscheinen, wenn gleiche Option in F1 "ja" ist.	Hypothese 4
	F3	nur Geschäftsführung	Antwortoptionen erscheinen, wenn eine Option in F1 "ja" ist.	Hypothese 4
	F4	nur Geschäftsführung	Antwortoptionen erscheinen, wenn eine Option in F1 "ja" ist.	Hypothese 4
Teil G	G1	nur Geschäftsführung	Nein	Hypothese 5
	G2	Nein	Nein	Hypothese 1
	G3	nur Geschäftsführung	Nein	Hypothese 5
	G4	nur Geschäftsführung	Nein	Hypothese 5

Quelle: Eigene Darstellung

Anlage 4: Der Text des E-Mail-Anschreibens

Betreff: Mehr Bewerber für Ihre freien Stellen

Sehr geehrte(r) Frau/Herr,

in diesem Jahr wurden der Arbeitsagentur 826.000 offene Stellen gemeldet. Das sind fast doppelt so viele, als vor 10 Jahren. Der Arbeitsmarkt hat sich dadurch massiv verändert und ein Ende dieses Trends ist nicht abzusehen. Als Unternehmer sind Sie heute einer von vielen Bewerbern, während sich die Kandidaten das beste Angebot aussuchen können. Qualifizierte Talente sind bereits in Arbeit und werden nicht aktiv nach Ihren Stellenangeboten suchen.

Qualifizierte Menschen, die nicht auf Arbeitssuche sind, werden Sie mit einem vergleichbaren Jobangebot nicht erreichen. Nutzen Sie stattdessen den Einfluss Ihrer Mitarbeiter.

Umfragen in deutschen Großunternehmen und internationale Studien zeigen, dass:

- 20 % der Neueinstellungen durch Mitarbeiterempfehlungen erfolgen;
- den Aussagen der Mitarbeiter mehr als doppelt so viel Vertrauen entgegengebracht wird, als denen der Unternehmensleitung oder Kunden;
- Social-Media-Beiträge von Mitarbeitern acht Mal mehr Interaktionen erzeugen als die offiziellen Posts ihrer Arbeitgeber;
- die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen den Beitrag eines Freundes über ein Unternehmen lesen, 16-mal höher ist als bei Beiträgen, die das Unternehmen selbst veröffentlicht;
- 66 % der bis zu 25-jährigen sich nicht bei einem Unternehmen bewerben, von dem sie negative Bewertungen in Erfahrung gebracht haben;
- Menschen im Schnitt 200 bis 300 bedeutsame Kontakte haben und in durchschnittlich 7 bis 8 Social-Media-Kanälen aktiv sind;
- Algorithmen der digitalen Netzwerke die Reichweite privater Beiträge verstärken und somit jeder Kontakt ein möglicher Multiplikator ist.

Deutsche Großunternehmen, wie Telekom, OTTO, Daimler haben das lange erkannt und setzen ihre Mitarbeiter als Jobbotschafter ein.

In meiner Masterarbeit untersuche ich, ob auch kleine und mittlere Unternehmen in der Lage sind, mit der Hilfe ihrer Mitarbeiter ihr Personalmarketing zu verbessern.

Lassen Sie Ihr Unternehmen Teil meiner Studie werden. Sie und Ihre Mitarbeiter müssen nur einen kurzen Fragebogen ausfüllen. Dies wird je Teilnehmer 5 bis 10 Minuten in Anspruch nehmen. Sie erfahren dadurch, welches Marketing-Potential Ihre Mitarbeiter haben und ob Ihr Unternehmen bereit ist, dieses zu nutzen. Im Anschluss an meine Arbeit werde ich gern mit Ihnen die Ergebnisse aus und berate Sie zu erfolgreichen Strategien für Ihr Personalmarketing.

Antworten Sie einfach auf diese E-Mail und ich sende Ihnen einen Link zum Fragebogen für Ihr Unternehmen zu.

Für Ihre Unterstützung bedanke ich mich im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Christian Völker

Quellen:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2903/umfrage/jahresdurchschnittswerte-des-bestands-an-offenen-arbeitsstellen/>

<https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris/recruiting-trends/>

<https://www.edelman.com/trust/2016-trust-barometer>

<https://www.telekom.com/de/blog/konzern/artikel/telekom-botschafter-stellen-sich-vor-595738>

<https://www.otto.de/unternehmen/de/news-presse/corporate-influencer-otto-botschafter>

<https://www.handelsblatt.com/technik/digitale-revolution/ada-magazin-wenn-angestellte-zu-influencern-werden-und-fuer-ihren-arbeitgeber-werben/25593690.html>

<https://www.quarks.de/gesellschaft/darum-haben-nicht-alle-menschen-in-deinem-leben-platz/#:~:text=Neuere%20Studien%20dagegen%20kommen%20teils,Leben%20hat%2C%20ist%20weitgehend%20anerkannt.>

Anlage 5: Die Antworten auf Frage D2 (Vision)

1. Azubis werden sehr gut gefördert
2. Die Digitalisierung soll vorangetrieben werden.
Es wird nach Nachwuchs gesucht.
3. Die Zufriedenheit der Kunden und des Personals
4. Digitalisierung, Ansprechpartner für Druckprodukte Deutschlandweit
5. Faire Arbeit
Aufstiegsmöglichkeiten
Weiterentwicklung
Wertschätzung
Modernes Unternehmen
6. Ganzheitliche Pflege
Fachkräfte selbst ausbilden
Feste Teams
Qualitativ hochwertige Pflege
Der Kunde steht im Vordergrund
Faire Bezahlung
Auch Angehörige sind wichtig
7. konstruktive Zusammenarbeit mit Zeitarbeit, um die rasanten Negativentwicklungen auszugleichen. Ausbau der Azubi-Ausbildung.
Über soziale Medien die Vorteile der Firma verbreiten und damit Arbeitskräfte, vor allem junge Arbeitskräfte in das Unternehmen holen.
8. Marktposition sichern und ausbauen
Neukunden dazugewinnen
9. Moderneres professionelles arbeiten durch Digitalisierung...
Förderung zur Erhaltung des Berufes....Ausbildung
10. -Prestige
-Vertrauen
-Kundenbindung über die Grenzen Neubrandenburgs
11. Projekt wird realisiert
Neugestaltung der Häuser
Zufriedene Kunden und Mitarbeiter
Aus und Weiterbildung für Mitarbeiter
Ausreichend Personal für alle Bereiche
Zusammenhalt
12. Qualität und Kundenzufriedenheit steht an erster Stelle!
13. Standpunkte zu erweitern, neues Pflegeheim, gut vernetzt zu sein

Alle Inhalte wurden unverändert aus den Antworten der Teilnehmer entnommen.
Schreibfehler wurden nicht korrigiert.

Anlage 6: Die Antworten auf Frage D3 (Mission)

1. Empathisch und umsichtig auf die Bedürfnisse der zu betreuenden Bewohner, Klienten, Patienten eingehen. Ermöglichen eines würdigen Lebensabend in weitestgehender Eigenständigkeit.
2. Es werden Arbeitsplätze geschaffen
3. "Faire Bezahlung, Aufstiegschancen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten für das Personal.
Qualitativ hochwertige Pflege.
Pflege bis zum Tod.
4. Für alt und jung
Steigert Attraktivität des Berufsbildes
Vielfältigkeit
5. Kunden werden nach ihren individuellen Wünschen und Bedürfnissen gepflegt
Hohe Pflegequalität und Kundenzufriedenheit
24 Stunden Betreuung ist gewährleistet
Gutes Essen hat einen hohen Stellenwert
6. menschen zu helfen
lebensfreude in den, vielleicht, eingesessenen Alltag bringen
7. Sich um die Pflegeempfänger nach Ohren wünschen und Bedürfnissen zu pflegen.
8. -Top Qualität
-Top Service
-Top Technik
-Kundenorientiertes Handeln und Beraten
9. Unbedingt das erstarken des Handwerks vermitteln.
Die Mission ist eine stärkere Brisanz für das Thema Luft in Zeiten von Pandemien für die Gesundheit der Menschen am Arbeitsplatz.....in Schulen und in Krankenhäusern und in Laboren zu vermitteln.
10. Vorreiter für moderne Hörsysteme und Brillen(Gläser) für alle Altersgruppen sowie modernste Messmethoden
11. Wir lassen niemanden im Stich egal ob Mitarbeiter oder Kunden, wir haben immer ein offenes Ohr und helfen wo wir können
12. Zielgruppen erweitern...nicht nur alt sondern jung
Umdenken der Pflege „stationär vor ambulant“
Faire Arbeitsbedingungen für alle
13. Zufriedenheit der Kunden ,älteren und kranken Menschen

Alle Inhalte wurden unverändert aus den Antworten der Teilnehmer entnommen.
Schreibfehler wurden nicht korrigiert.

Anlage 7: Die Antworten auf Frage D4 (Werte)

1. Familiär
Pflege bis zum Schluss
Qualität
2. Flache Hierarchien, angenehme Kommunikation mit der Geschäftsführung,
lockeres und angenehmes Auftreten der Leitungsebene
3. Für einander da sein sich wohlfühlen
4. Loyalität
Qualität
Professionalität
Wertschätzung
5. Mitarbeitergespräche
Mitgestaltung
Verantwortung
Achtsamkeit
Herzlichkeit
Authentisch sein
6. Offenheit, Zuverlässigkeit, Vertrauen, Qualität, Kundenorientiert, Zusammenarbeit
7. "Ökologie
Sponsoring vor Ort
Förderung der Jugend durch Ausbildung
8. Qualität, Fehler vermeiden, Ehrlichkeit
9. "Qualitative Pflege
Arbeit mit Hand, Herz und Hirn
10. Regional, preiswert, professionell, auf Augenhöhe mit dem Kunden, Qualität
11. Teamgeist, Loyalität und die Verbindung von Wissenschaft und Technik in
Verbindung mit gesunder Luft.
12. -Tradition
-Präzision
-Persönlich
13. Wertschätzung
Loyalität
Qualität
Professionalität
Vielfältigkeit
14. Zufriedenheit und gute Pflege der Kunden

Alle Inhalte wurden unverändert aus den Antworten der Teilnehmer entnommen.
Schreibfehler wurden nicht korrigiert.

Anlage 8: Die Antworten auf Frage D4 (Alleinstellungsmerkmale)

1. Alle Bedürfnisse der Kunden können abgedeckt werden (Palliativmedizin, BW, Tagespflege, Ambulante Versorgung, 1:1 Betreuung) Es wird also nicht nur ein Teilbereich bedient
2. Alles aus einer Hand
3. Die Beschäftigung und die Kommunikation mit den Kunden auf Augenhöhe, machen das Unternehmen besonders.
4. Es gibt nur noch wenige Druckereien in der Region
5. flexible Einsatzzeiten, spontane Einsätze absichern, Rufbereitschaft auch nachts in den Häuslichkeit, Heimparenterale Ernährung über Portanlage in den Häuslichkeiten, SAPV
6. Hohe Kundenzufriedenheit
7. Kalkulation, Planung und Ausführung in einer Hand für spezialisierte Bauvorhaben.
8. keine Überstunden, kaum Montage, individuelle Arbeitszeiten im Büro möglich
9. "Kleine Wohngruppen
Alles aus einer Hand
Gutes Netzwerk
Zentral
Flächendeckend
10. -Kunden begeistern
-Mit Angeboten überzeugen
-Kompetente und professionelle Messungen und Beratungen
11. Modernste Technik
Ausführlichste Messungen, Prävention,
Myopieprävention
Riesige Fassungsauswahl
Spezialkontaktlinsen
12. Regional, preiswert
13. Schöne Räumlichkeiten, es wird nach Möglichkeit auf jeden Kunden eingegangen
14. Unglaublich breites Angebot an Dienstleistungen und Affinität für moderne Technik
15. Zuverlässigkeit

Alle Inhalte wurden unverändert aus den Antworten der Teilnehmer entnommen.
Schreibfehler wurden nicht korrigiert.

Literaturverzeichnis

Achouri, C. (2010). Recruiting und Placement: Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Babka, S. (2016). Social Media für Führungskräfte: Behalten Sie das Steuer in der Hand (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

BDI. (2020, 1. Juli). Europäische KMU-Definition zukunftsfest machen. BDI - Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. Abgerufen am 28. Januar 2023, von <https://bdi.eu/artikel/news/europaeische-kmu-definition-zukunftsfest-machen/>

Bergk, A. & Slomian, P. (2018). Corporate Influencer: Warum der Geschäftsführer nicht immer die Hauptrolle spielen muss. In A. Schach & T. Lommatzsch (Hrsg.), Influencer Relations: Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern (1. Auflage, S. 225–235). Wiesbaden: Springer Gabler.

Borchers, N. S. & Enke, N. (2020). Influencer und Meinungsführer als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (Springer Reference Wirtschaft) (3. Aufl., S. 1–19). Wiesbaden: Springer Gabler.

Braehmer, B. & Dannhäuser, R. (2020). Steigerung des Wirkungsgrades durch Social Recruiting und Active Sourcing in der Praxis. In R. Dannhäuser (Hrsg.), Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise (4. Aufl., S. 487–559). Wiesbaden: Springer Gabler.

Braun, C. & Pundt, L. (2018). Personalmanagement klipp & klar (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Brugger-Gebhardt, S. (2016). Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen: Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruhn, M. (2019). Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis (14. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Curth, M. A. & Lang, B. (1990). Management der Personalbeurteilung (1. Aufl.). München: Oldenbourg.

Dannhäuser, R. (2020). Trends im Recruiting. In R. Dannhäuser (Hrsg.), Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise (4. Aufl., S. 1–35). Wiesbaden: Springer Gabler.

Decker, A. (2019). *Der Social-Media-Zyklus: Schritt für Schritt zum systematischen Social-Media-Management im Unternehmen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Döring, N. (2013). Wie Medienpersonen Emotionen und Selbstkonzept der Mediennutzer beeinflussen: Empathie, sozialer Vergleich, parasoziale Beziehung und Identifikation. In W. Schweiger & A. Fahr (Hrsg.), *Handbuch Medienwirkungsforschung* (1. Aufl., S. 295–310). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

EU-Kommission. (2003, 20. Mai). EU-Definition kleine und mittlere Unternehmen. *Amtsblatt der Europäischen Union*. Abgerufen am 28. Januar 2023, von <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>

Fiedler, C. (2019). Interview „Active Sourcer: Game Changer im Recruiting“. In D. Brommer, S. Hockling & A. Leopold (Hrsg.), *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt* (1. Aufl., S. 41–45). Wiesbaden: Springer Gabler.

Fries, P. J. (2019). *Influencer-Marketing: Informationspflichten bei Werbung durch Meinungsführer in Social Media* (Juridicum – Schriften zum Medien-, Informations- und Datenrecht) (1. Aufl.). Springer.

Garic, J. & Wittrock, O. (2020b, März 2). Wenn Angestellte zu Influencern werden – und für ihren Arbeitgeber werben. *Handelsblatt*. Abgerufen am 28. Januar 2023, von <https://www.handelsblatt.com/technik/digitale-revolution/ada-magazin-wenn-angestellte-zu-influencern-werden-und-fuer-ihren-arbeitgeber-werben/25593690.html>

Hoffjann, O. (2020). *Public Relations: Ein Leitfaden für Studium und Praxis* (2. Aufl.). UTB GmbH.

Hoffmann, K. (2016). *Lotsen in der Informationsflut: Erfolgreiche Kommunikationsstrategien mit starken Markenbotschaftern aus dem Unternehmen* (Haufe Fachbuch) (1. Aufl.). Haufe.

Hoffmann, K. (2020). *Markenbotschafter - Erfolg mit Corporate Influencern: Überblick, Strategie, Praxis, Tools* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe.

Huf, S. (2020). *Personalmanagement* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Huhle, F., Gellrich, T., Stocker, A. & Englert, F. (2020). Neustart für eine moderne Personalarbeit. In C. Gärtner (Hrsg.), *Smart Human Resource Management. Analytics, Automatisierung und Agilität in der Personalarbeit*. (1. Aufl., S. 211–232). Wiesbaden: Springer Gabler.

IfM Bonn. (o. D.-a). Definition. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Abgerufen am 29. Januar 2023, von <https://www.ifm-bonn.org/definition>

IfM Bonn. (o. D.-b). KMU im EU-Vergleich. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Abgerufen am 28. Januar 2023, von <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/kmu-im-eu-vergleich>

IfM Bonn. (o. D.-c). KMU-Definition des IfM Bonn. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Abgerufen am 28. Januar 2023, von <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn>

IfM Bonn. (o. D.-d). Mittelstand im Überblick. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Abgerufen am 30. Januar 2023, von <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/volkswirtschaftliche-bedeutung-der-kmu/deutschland>

IfM Bonn. (o. D.-e). Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Abgerufen am 29. Januar 2023, von <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn>

IfM Bonn. (o. D.-f). Unternehmensbestand. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Abgerufen am 28. Januar 2023, von <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/unternehmensbestand>

Jansen, L. (2017, 8. Mai). Influencer-Marketing - Das Geschäft mit der Glaubwürdigkeit. *stuttgarter-zeitung.de* (abgerufen 18.09.2021). Abgerufen am 1. Februar 2023, von <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.influencer-marketing-das-geschaeft-mit-der-glaubwuerdigkeit.5b145fd3-629e-4f7b-b457-a617b42f21b5.html>

Kienbaum-Institut. (2017). Kienbaum-Studie: Arbeitest du noch oder lebst du schon? Noch einmal unter die Lupe genommen: Die Karriereorientierung der Generation Y. Dortmund: Kienbaum-Institut.

Klaffke, M. & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (1. Aufl., S. 3–21). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Klein, T. (2021). *Der neue Corporate Influencer: Effizientes Social-Media-Marketing mit einem internen Content Creator* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Knabenreich, H. (2019). Karriere-Websites mit Wow!-Effekt: Wie Sie Karriereseiten gestalten, denen kein Bewerber widerstehen kann (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kost, J. F. & Seeger, C. (2020). Influencer Marketing: Grundlagen, Strategie und Management (2. Aufl.). München: UVK Verlag.

Lammenett, E. (2021). Praxiswissen Online-Marketing: Affiliate-, Influencer-, Content-, Social-Media-, Amazon-, Voice-, B2B-, Sprachassistenten- und E-Mail-Marketing, Google Ads, SEO (8. Aufl.). Springer Gabler.

Lommatzsch, T. (2018). Begriffsklärung: Influencer Marketing vs. Influencer Relations. In A. Schach & T. Lommatzsch (Hrsg.), Influencer Relations: Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern (1. Auflage, S. 23–26). Wiesbaden: Springer Gabler.

Lorenz, M. & Rohrschneider, U. (2015). Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Lüthy, A. (2020). Recruiting und Employer Branding mit den Mitarbeitern: Corporate Influencer als Unternehmensbotschafter. In R. Dannhäuser (Hrsg.), Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise (4. Aufl., S. 377–412). Wiesbaden: Springer Gabler.

Monster Worldwide Deutschland GmbH. (2022, 6. Dezember). Stellenanzeige Aufgaben. Abgerufen am 31. Januar 2023, von <https://www.monster.de/mitarbeiterfinden/monster-preise-stellenanzeigen/>

Müller, K., Bungard, W. & Jöns, I. (2007). Mitarbeiterbefragungen planen und durchführen. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), Mitarbeiterbefragung - was dann. . .? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten (1. Aufl., S. 6–67). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

news aktuell, Stier-Thompson, E. & Stadthoewer, F. (Hrsg.). (2019). Trendreport 2019. Hamburg: news aktuell GmbH.

Nicolai, C. (2019). Personalmanagement (6. Aufl.). München: UVK Verlag.

Nielsen. (2015). GLOBAL TRUST IN ADVERTISING. WINNING STRATEGIES FOR AN EVOLVING MEDIA LANDSCAPE. (abgerufen am 12.09.2021). <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-trust-in-advertising-report-sept-2015-1.pdf>

Onaran, T. (2020). Die Netzwerkbibel: Zehn Gebote für erfolgreiches Networking (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Opresnik, M. & Rennhak, C. (2012). Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung aus marketingorientierter Sicht (1. Aufl.). Gabler Verlag.

Pilz, G. (2019). Personalwirtschaft Schritt für Schritt (3. Aufl.). München: UVK Verlag.

Pleil, T., Helferich, P. S. & Grupe, M. (2018). Jenseits von Bibi & Co.: Influencer-Kommunikation für B2B- und mittelständische Unternehmen. In A. Schach & T. Lommatzsch (Hrsg.), Influencer Relations: Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern (1. Aufl., S. 61–74). Wiesbaden: Springer Gabler.

Rainsberger, L. (2021). Digitale Transformation im Vertrieb: So machen Sie aus einem Buzzword gelebte Vertriebspraxis - Eine Anleitung in 21 Schritten (Edition Sales Excellence) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Rassinger, M. & Adelman, G. Q. (2020). Empfehlungsmarketing: Netzwerkaufbau und Umsatzsteigerung leicht gemacht (essentials) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Roth, P. (2019, 19. März). Offizielle Facebook Nutzerzahlen für Deutschland. AllSocial der Blog. Abgerufen am 31. Januar 2023, von https://allfacebook.de/zahlen_fakten/offiziell-facebook-nutzerzahlen-deutschland

Roth, P. (2020, 6. Oktober). Offizielle Nutzerzahlen: Instagram in Deutschland und Weltweit. AllSocial der Blog. Abgerufen am 31. Januar 2023, von <https://allfacebook.de/instagram/instagram-nutzer-deutschland>

Roth, P. (2022, 17. Mai). Nutzerzahlen, Highlights, Umsätze: Facebook, Instagram, Messenger und WhatsApp (2014-2021). AllSocial der Blog. Abgerufen am 31. Januar 2023, von <https://allfacebook.de/toll/state-of-facebook>

Ruf, M. (2019). Personalmanagement 4.0. In M. Erner (Hrsg.), Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter (1. Aufl., S. 349–387). Berlin: Springer Gabler.

Sandrock, S. (2021). Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Hrsg.; 2. Aufl.). Berlin: Springer Vieweg.

Schach, A. (2018). Von Two-Step-Flow bis Influencer Relations: Die Entwicklung der Kommunikation mit Meinungsführern. In A. Schach & T. Lommatzsch (Hrsg.), *Influencer Relations: Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern* (1. Aufl., S. 3–21). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schach, A. & Lommatzsch, T. (2018). *Influencer Relations: Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schiebeck, H. (2019). Digitale HR-Kommunikation – Innovatives Video-Recruiting. In A. Ternès & M. Englert (Hrsg.), *Digitale Unternehmensführung. Kommunikationsstrategien für ein exzellentes Management* (1. Aufl., S. 319–329).

Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider (essentials)* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schmitt, M. C. (2018). *Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation: Content, Influencer, Blogs & Co: Wie Sie Ihre Kunden an allen digitalen Touchpoints erreichen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schnitzler, S. (2020). *Online-Kommunikation im Recruiting für KMU: Reifegrade von Employer Branding & Candidate Experience (essentials)* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schrader, C. (2020). *Recruiting Analytics: Wie Unternehmen durch eine stärkere Datenorientierung ihr Recruiting nachhaltig optimieren können*. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schwenke, T. (2020). Einsatz von Mitarbeitern als „Corporate Influencer“ – wettbewerbs- und datenschutzrechtliche Konsequenzen. *Der DATENSCHUTZ-BERATER*, 04/2020, 88–91.

Sickel, C. (2013). *Verkaufsfaktor Kundennutzen: Konkreten Bedarf ermitteln, aus Kundensicht argumentieren, maßgeschneiderte Lösungen präsentieren* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Starck, P. (2022, 30. August). *LinkedIn vs. Xing Nutzerzahlen: Zahlen für Deutschland, Österreich und Schweiz*. Blog zu Social Media Trends, Statistikpool, Metaverse Portal, Podcast Hub . . . und mehr! <https://socialmediastatistik.de/linkedin-vs-xing/>

StepStone Deutschland GmbH. (o. D.). Stellenanzeige online aufgeben. Abgerufen am 31. Januar 2023, von <https://www.stepstone.de/stellenanzeige-online-aufgeben/>

Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Sturmer, M. (2020). Corporate Influencer: Mitarbeiter als Markenbotschafter (essentials) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Thomas, P. M. (2018). Die Sinus-Milieus® im Nachwuchs- und Personalmarketing. In B. Barth, B. B. Flaig, N. Schäuble & M. Tautscher (Hrsg.), Praxis der Sinus-Milieus®: Gegenwart und Zukunft eines modernen Gesellschafts- und Zielgruppenmodells (1. Aufl., S. 170–180). Wiesbaden: Springer VS.

Verhoeven, T. (2020). Digitale Candidate Experience: Wie sich das Modell der Candidate Experience in den letzten Jahren durch die Auswirkungen der Digitalisierung gewandelt hat. In T. Verhoeven (Hrsg.), Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert. (1. Aufl., S. 51–66). Wiesbaden: Springer Gabler.

Weber, P., Mangold, F., Hofer, M. & Koch, T. (Hrsg.). (2019). Meinungsbildung in der Netzöffentlichkeit: Aktuelle Studien zu Nachrichtennutzung, Meinungsaustausch und Meinungsbeeinflussung in Social Media (Reihe Rezeptionsforschung 40) (1. Aufl.). Nomos Verlagsges.MBH + Co.

Weitzel, T., Maier, C., Weinert, C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2020a). Digitalisierung und Zukunft der Arbeit - Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020 und der Bewerbungspraxis 2020. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität. https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_04_Digitalisierung_Web.pdf

Weitzel, T., Maier, C., Weinert, C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2020b). Generation Z - Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020 und der Bewerbungspraxis 2020. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität. https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_05_Generation_Z_Web.pdf

Weitzel, T., Maier, C., Weinert, C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2020c). Mobile Recruiting - Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020 und der Bewerbungspraxis 2020. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität. https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_06_Mobile_Recruiting_Web.pdf

[bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_02_Mobile_Recruiting_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_02_Mobile_Recruiting_Web.pdf)

Weitzel, T., Maier, C., Weinert, C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2020d). Social Recruiting und Active Sourcing - Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020 und der Bewerbungspraxis 2020. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität. [https://www.uni-](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf)

[bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf)

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in keinem anderen Studiengang als Prüfungsleistung verwendet.

Völker, Christian

Potsdam, 14.09.2023