# Social Media

## Mit Strategie und Dialog zum Erfolg

Seit ca. fünf Jahren thematisieren wir Social Media und verstehen darunter Marketingaktionen, die Kommunikation über soziale Netzwerke wie Facebook, Mikroblogging via Twitter, Videoplattformen, Blogs und weitere Alternativen im Social Web umfassen. Für die einen sind Social Media ein Segen, für andere ein Fluch.

- Welche Bedeutung messen unterschiedliche Interessensgruppen diesem Thema speziell in der Phase der Berufsorientierung bei?
- Welche Erfahrungswerte liegen per heute vor?
- Welche Ergebnisse und Wirkungen wurden erzielt, welche nicht?

Diese drei Fragen stehen im folgenden Beitrag im Mittelpunkt.

## Bedeutung von Social Media für unterschiedliche Interessensgruppen

Beginnen wir mit der Perspektive der Geschäftsführung. In einer Befragung vom Januar 2015[1] belegte das Thema in der Rubrik Hot-Button Issues 2015 weltweit Rang 7, in Europa Rang 8. Obwohl Humankapital die weltweit wichtigste Herausforderung für CEOs darstellt, dominieren Strategien zur Nachwuchsplanung, zu einer höheren Risikobereitschaft und zu einem höheren Engagement die Agenden. Auch BCG stuft das Thema Social Media aus CEO-Perspektive als weniger wichtig ein.[2]

Für Jugendliche spielen Social Media im Rahmen der Berufsorientierung eine untergeordnete Rolle. So rangierte Facebook beispielsweise in unse-

**Key Partners (Geschäftspartner)**

*Welche Verbundpartner sind ggf. relevant?*

*Wie ist die IHK, die Agentur für Arbeit u.a. einzubinden?*

*Welche Anbieter von Karriereportalen sind nützlich?*

*Auf welchen Portalen sind die relevanten Zielgruppen bereits aktiv?*

*Welche Schulpartnerschaften machen Sinn?*

*Wie ist grundsätzlich der Dialog mit Schulen resp. Lehrern zu gestalten?*

*Wie sind wissenschaftlich-strategisch agierende Partner einzubinden?*

**Key Activities (Aktivitäten)**

*Worauf fokussieren wir uns (80:20-Regel)?*

*Welche Projekte nehmen wir in Angriff?*

*Welche (Online-)Auswahlverfahren sind relevant?*

**Key Resources (Ressourcen)**

*Haben wir die richtigen Recruiter im Einsatz?*

*Ist unsere finanzielle Ausstattung den Anforder-ungen angemessen?*

*Benötigen wir eine bessere IT-Unterstützung?*

**Value Proposition (Nutzenversprechen)**

*Was sind unsere Stärken und Chancen im Betrieb?*

*Auf welchen Gebieten / in welchen Berufen sind reg. Wettbewerber besser aufgestellt?*

*Wie treffen wir die Erwartungen der Zielgruppen?*

*Welches Image haben wir im Markt (Einbindung von z.B. kununu u.ä.)?*

*Wo liegen Engpässe vor?*

- - - - -

*Mit welcher Intensität kümmern wir uns um welche Zielgruppe?*

*Wo sind Durchlaufzeiten besonders relevant?*

**Talent Relationships (Beziehungsaufbau)**

*Wie möchte die Zielgruppe angesprochen werden?*

*Welche Rolle spielen Bezugsgruppen und Mitarbeitende?*

*Welche Rolle spielen Praktika, Talent Pools, etc.?*

**Channels (Kanäle)**

*Welche Rolle spielen Website und Social Media?*

*Sind Schulauftritte und Messen relevant?*

*Welche (reg.) Printmedien sollten verwendet werden?*

**Talent Segments (Zielgruppen)**

*Wer gehört zu unseren relevanten Zielgruppen?*

*… in welchem regionalen Markt?*

*Welche Lebenswelten spielen eine Rolle?*

*Welche Verhaltensweisen und Motivationen zeichnet die Zielgruppen aus?*

*Welche Merkmale resp. Eigenschaften sind besonders relevant?*

*Welche Rolle spielen Geschlecht, Schultyp, Alter, Region, Mobilität, etc.?*

*Sind Studienabbrecher, Mütter (Ausbildung in TZ), etc. auch Zielgruppen?*

**Cost-Effectiveness Considerations (Kosten-Nutzen-Überlegungen)**

*Wie sehen die Vollkostenstrukturen aus? Was sind die Kostentreiber entlang Aktivitäten und Ressourcen?*

*Was kosten Wissenslücken bzw. wie risikoreich ist exklusives Wissen?*

*Welcher Nutzen ist während der Ausbildungs- resp. Entwicklungszeit und die ersten zwei Jahre danach quantifizierbar; ggf. im Vergleich mit ext. Szenarien?*

**Content and Information (Inhalte und wesentliche Informationen)**

*Welche Inhalte sind mittels welcher Kanäle zu transportieren?*

*Welche Informationen sind im Rahmen der Berufsorientierung (berufliche Perspektiven und Anforderungen, teilw. falsche Berufsvorstellungen!) und Auswahlentscheidung besonders relevant?*

*Wie sind in diesem Zusammenhang Bindungsstrategien auszugestalten?*

**Abbildung 1: Talent Sourcing Canvas**

rer Schülerstudie 2014[3] entlang von 18 Kriterien auf dem vorletzten Platz. Der Blog schafft es immerhin auf Rang 6.[4] Unter den Top-3 finden wir Eltern, Berufsorientierungstage und Suchmaschinen. Andere Befragungen, beispielsweise vom U-Form-Verlag, kommen zu ähnlichen Ergebnissen.[5]

***Halten wir fest:*** *Die für ein Unternehmen Verantwortlichen betrachten Social Media als einen möglichen Kommunikationskanal zur Umsetzung ihrer Strategien und messen diesem untergeordnete Bedeutung bei. Die Zielgruppe – in diesem Fall Jugendliche, die sich mit der Berufsorientierung befassen – nutzen Social Media für diese Zwecke kaum.*

Bleiben noch die Ausbildungsverantwortlichen und Mitarbeiter der Personal- und der Marketingabteilung. Hier ist die Stimmungslage sehr gemischt. Grundsätzlich ist jedoch eine gewisse Ernüchterung festzustellen. Der Ausbildungsleiter eines Industrieunternehmens schrieb erst kürzlich hierzu: „Der Ankerpunkt für die Informationen im World Wide Web ist und bleibt auch nach wissenschaftlichen Erkenntnissen die Unternehmens-Homepage. (…) Zahlreiche Ergänzungen sind möglich" (Hinweis auf Social Media). „Zu bedenken ist hierbei, dass dies nur Ergänzungen sind und dass sich die User-Mentalität sehr schnell ändert."[6] Würden doch nur noch mehr Verantwortliche in der Ausbildung, in der Personal- und in der Marketingabteilung zu dieser Einsicht kommen.[7]

## Einblick in ausgewählte Erfahrungswerte

Bewusst werden an dieser Stelle drei Erfahrungswerte hervorgehoben: „Trial-and-Error"-Ansatz, Zielgruppensegmentierung und Content-Strategie entlang Reifegraden.

Derk Fischer, PwC-Partner und Social-Media-Experte, brachte es vor einiger Zeit unter dem Stichwort **„Trial-and-Error"-Ansatz** auf den Punkt: „Die Mehrzahl der Unternehmen ist sich weder über die angestrebten Ziele noch über die Risiken ihrer Aktivitäten in sozialen Netzwerken im Klaren."[8] Auch in der bereits erwähnten Schülerstudie 2014 gingen wir auf die mangelhafte Strategieausrichtung ein und stellten als ein mögliches Werkzeug den Talent Sourcing Canvas vor (Abbildung 1). Mit dem Titel der Studie „Strategie statt Likes" wollten wir zum Ausdruck bringen, dass Ausbildungsverantwortliche sowie Mitarbeitende der Personal- und der Marketingabteilung grundsätzlich umdenken sollten. Kernfragen sollten u.a. lauten:

- Welche Ziele werden mit Social Recruiting verfolgt?
- Welche zusätzlichen Möglichkeiten werden dadurch geschaffen, welche aktuellen Probleme werden damit gelöst?
- Wer ist genau die Zielgruppe?

Daraus ergibt sich direkt der zweite Erfahrungswert: die **Zielgruppensegmentierung.** Jugendliche verhalten sich nämlich unterschiedlich; v.a. abhängig von Erfahrungshintergründen, Bildungsstand, Berufswünschen und persönlichen Neigungen. Durch eine hinreichend genaue Zielgruppenanalyse beispielsweise auf Basis der Lebenswelten Jugendlicher richtet man in Verbindung mit der Employer Value Proposition sein crossmediales Marketing präziser auf Unter-Zielgruppen aus. Man erreicht dadurch zweierlei: Social Media werden dort eingesetzt, wo die (Unter-) Zielgruppe – z.B. Jungen, mittlerer Bildungsstand, 16 Jahre alt, Interesse an IT-Berufen – sie selbstverständlich einbindet, und sie werden dort weggelassen, wo sie keinen Mehrwert leisten.

Grundsätzlich wird **Content entlang von drei Reifegraden** unterschieden: Entdecken, Einbinden, und Umsetzen.[10/11] Im ersten Reifegrad geht es um Information und Unterhaltung; z.B. via Facebook und YouTube. Der zweite Reifegrad zeichnet sich durch Zusammenarbeit und Interaktion aus; hier können neben den o.g. Social Media auch Live Chats, Blogs und Twitter zum Einsatz kommen. Nun sollte die Integration von Social Media in wertschöpfende und unterstützende Prozesse gelingen. Nur sehr wenige Unternehmen haben diesen Reifegrad per heute erreicht! Mit dem dritten Reifegrad gehen konkrete Stellenanzeigen unter Einbindung der Karriereseite einher. BewerberInnen werden mit Hilfe von Testimonials u.ä. in ihrer Entscheidungsfindung begleitet und fortlaufend „gebunden", damit die Einstellung und das Onboarding schlussendlich gelingen. Nur so werden Investitionen in Social Media auch eine Rendite erwirtschaften.

***Halten wir fest:*** *Trotz der täglichen Berichtsflut über Social Media, trotz der beträchtlichen Ressourcenanteile (Personal- und Sachkosten) und dem operativen Aktionismus für Social Media gelingt eine echte Interaktion, ein Dialog mit der Zielgruppe, bisher grundsätzlich nur selten.*[12]

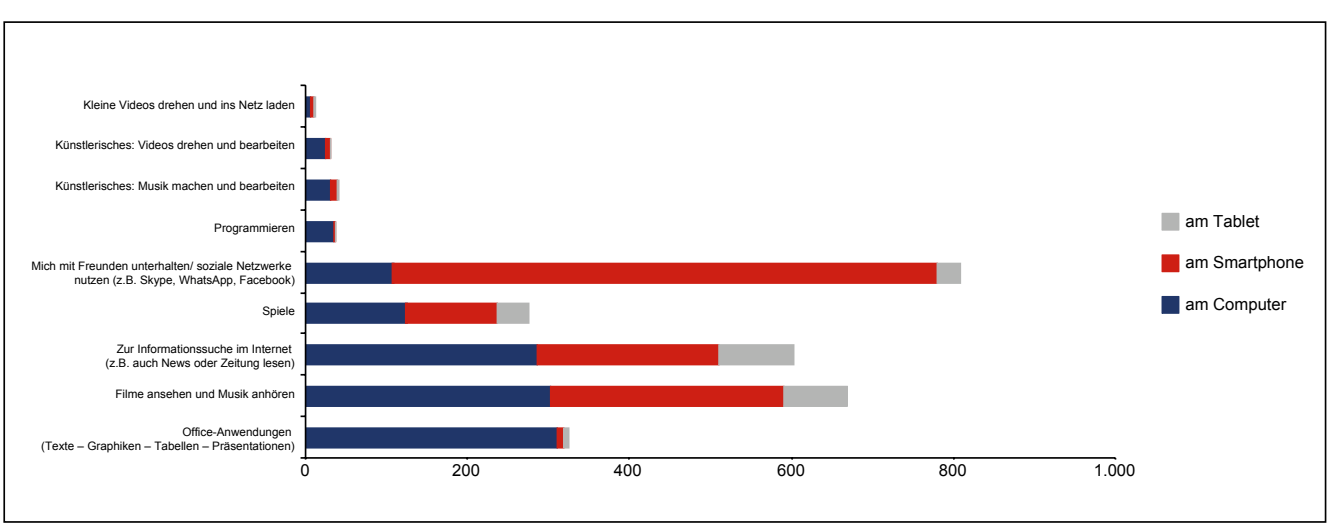


**Abbildung 2: Tätigkeiten am PC, am Smartphone und am Tablet**

## Ergebnisse und Wirkungen durch Social Media

Die kurze und bündige Antwort auf diesen Punkt geben Jäger und Hempe: „Nur wer mit einem ausgereiften Konzept und relevanten, anspruchsvollen Inhalten über die Social-Media-Kanäle an seine Zielgruppen herantritt und mit viel Herz und Engagement Interaktion und Dialog mit seinen Zielgruppen aufbaut, kann in den Social Media-Kanälen erfolgreich sein."[13] Wie im Vorlaufenden dargelegt wurde, ist dies bisher nur selten der Fall. Zu diesem Schluss kommt auch die bereits zitierte Studie BRAVE NEW WORLD: „Many progressive talent acquisition executives admit, that their recruiting organizations are not getting the results that they expect or desire."

Um Missverständnissen vorzubeugen: Die Aussage an dieser Stelle ist nicht, dass Social Media grundsätzlich wirkungslos sind und keine Rolle spielen sollten. Die Aussage ist vielmehr, dass häufig vorschnell, ohne Einbindung strategischer Analysen, mit einem Hinweis auf demografisch-bedrohliche Entwicklungen und rückläufige Bewerbungseingänge mitunter blindlings und ausschließlich auf Social Media gesetzt wurde – leider unter Einbindung aller Stolperfallen.

Ein zweites Problem kommt noch hinzu: Ausbildungs- und Personalverantwortliche tun sich mit Zahlen schwer. Mitarbeiter in Marketingabteilungen haben hier häufig einen Erfahrungsvorsprung. In der Regel liegen selbst grundlegende Kostenangaben und Mengengerüste in der notwendigen Granularität in den Unternehmen nicht vor, erst recht keine Frühindikatoren und Marktgrößen, wie z.B. die Anzahl der Schulabgänger eines Gymnasiums mit IT-Schwerpunkt in der Region X im Jahr 2016. Diese Blindflüge sind schlicht unakzeptabel.

***Halten wir fest:*** *Social Media werden häufig ungeplant und unkoordiniert eingesetzt. Vielfach scheint es v.a. darum zu gehen, dabei zu sein. Die Effektivität und die Effizienz bleiben bei einem solchen Vorgehen auf der Strecke; dies bei begrenzten Ressourcen und steigenden Anforderungen!*

## Zusammenfassung und Ausblick

- Beginnen Sie mit dem Ziel und Zweck für Social Media.
- Analysieren, ja studieren Sie Ihre Zielgruppen genauestens.
- Ermitteln Sie Ihre Employer Value Proposition und nutzen Sie Methoden und Verfahren, um die richtigen Botschaften an relevante Zielgruppen mit Hilfe zielführender Kommunikationskanäle zu platzieren.
- Nutzen Sie das interaktive Potenzial von Social Media.
- Bauen Sie ein valides Zahlenfundament auf, ermitteln Sie Kosten-Nutzen-Relationen, re-allokieren Sie wo immer nötig Ressourcen und messen Sie kontinuierlich den Erfolg Ihrer Social-Media-Aktivitäten.
- Haben Sie Mut, die Einbindung von Social Media zu hinterfragen, gezielter einzusetzen und in eine cross-mediale Marketingstrategie einzubinden.
- Stellen Sie gemischte Teams (Marketing, PR/Kommunikation, Personal, Ausbildung, IT, Fachbereiche, Datenschutz, etc.) um Zielgruppensegmente herum auf, statt nach Regionen, und brechen Sie Silos auf.

## Tipps und Empfehlungen

- Buchveröffentlichung März 2015: Die neue Berufsausbildung – strategisch, agil, wirtschaftlich.
- Schülerstudien der STRIMgroup AG, die Schülerstudie 2015 erscheint Ende Juni 2015.
- Blogbeiträge der STRIMgroup AG zum Thema Social Media.
- Fachtagungen 2015 der STRIMgroup AG zum Thema „Talent Acquisition" mit Impulsreferaten zum Thema Social Media: 21. Mai 2015, Sonnenberg Convention Center Zürich/Schweiz, 8. Juni 2015, IZD Tower Wien/Österreich und 25.-26. Juni 2015, Hotel Schloss Edesheim/Deutschland. ◀

---

[1] The Conference Board. CEO Challenge 2015, Research Report. S. 23.

[2] BCG. Creating People Advantage 2013. S. 5.

[3] Mayer, V.; Müller, P.; Gattiker, U. E.; Mayer, C.: SINN-volles Recruiting 2.0 – Strategie statt Likes! Studie der STRIMgroup AG, Binz/ZH, Juni 2014, S. 49.

[4] Anmerkung: Erste Auswertungen der Schülerbefragungen 2015 bestätigen diese Platzierungen.

[5] Ullrich, F.: Personalstudie 2014 – Azubi-Bewerber als selbstbewusste Sinnsucher, S. 6.

[6] Koch, Thomas: Ganzheitliches Marketing als Strategie zur Nachwuchsgewinnung; in: Mayer, Volker (Hrsg.): Die neue Berufsausbildung – strategisch, agil, wirtschaftlich, 2015, S. 147.

[7] Anmerkung: In diesem Kontext ist zudem zu beachten, dass SchülerInnen bei der Informationsbeschaffung zu Berufen im Netz eher PC bzw. Notebook benutzen. Ihr Smartphone dient vor allem zur Kommunikation mit Freunden und damit zum privaten Informationsaustausch. Dies wird auch eines der Ergebnisse der diesjährigen Schülerstudie sein (Abbildung 2) und wurde bereits in unserer Schülerstudie 2013 auf den Seiten 28-30 ausführlich thematisiert.

[8] Fischer, Derk; in: PwC-Studie: Bereit für Social Media?, 2012.

[9] Mayer, Volker: Die Talent Sourcing Canvas. Blogbeitrag vom 28. März 2014.

[10] Rasch, M.; Rumpff, Dr. Stephanie; in: PwC-Studie: Wachstumsfaktor Social Media, 2014, (Discover, Engage, Transact), S. 3.

[11] The Conference Board. BRAVE NEW WORLD: Recruiting Talent In The Digital Age, Research Report, 2013, (Awareness, Engagement, Action) S. 13

[12] Anmerkung: Weitere Informationen hierzu finden sich bei Gattiker, U. E.; Akyildiz, J.; Klauser W.: Was zeichnen erfolgreiche Corporate Blogs aus?; in: Mayer, Volker (Hrsg.): Die neue Berufsausbildung – strategisch, agil, wirtschaftlich, 2015, S. 267-283.

[13] Jäger, W., Hempe, R.: Moderne Online Recruiting-Kanäle; in: Appel, W., Michel-Dittgen, B. (Hrsg.): Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten, S. 213-223

Autor

**Dr. Volker Mayer**

ist Präsident & CEO der STRIMgroup AG, Wissenschaftler Human Capital Management am Conference Board in New York, Dozent an der HTWG Konstanz und am SIB in Zürich, sowie Beiratsmitglied im Lehrer Forum MINT.

E-Mail: **volker.mayer@strimgroup.com**