

Philipp Fröhling  
Toni Krämer

# Social Media im Personalmarketing

Eine Untersuchung im Rahmen  
der Berufsorientierung junger Erwachsener



**disserta**  
Verlag

**Fröhling, Philipp; Krämer, Toni: Social Media im Personalmarketing: Eine Untersuchung im Rahmen der Berufsorientierung junger Erwachsener. Hamburg, disserta Verlag, 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95425-248-0

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95425-249-7

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

Covermotiv: © carlosgardel – Fotolia.com

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

# Vorwort

von **Prof. Dr. Heiko Hansjosten**

Angesichts des sich im Rahmen des demographischen Wandels verschärfenden „War for talents“ nimmt die Analyse von Berufswahlentscheidungen einen wichtigen Raum im Hinblick auf die Frage der Gestaltung eines erfolgreichen Personalmarketings ein. Das Verstehen dessen, wie junge Menschen ihre Berufs- und Arbeitswahlentscheidung treffen, muss Basis für die Konzeption von Personalrekrutierungsstrategien und das damit verbundene Personalmarketing sein. Aktuelle wissenschaftliche Studien zu diesem Thema sind jedoch rar, was zum einen daran liegen mag, dass das Thema interdisziplinär verortet ist - das Teilthema Berufswahl tendenziell eher in der Pädagogik, das Teilthema des Personalmarketings eher im betriebswirtschaftlich orientierten Personalmanagement. Zum anderen unterliegen Berufswahlentscheidungen einem permanenten Wandel, der insbesondere auch durch die Medien und ihre Nutzung determiniert wird. Vor diesem Hintergrund ist das Thema des vorliegenden Buches von hoher Aktualität und Relevanz. Die Autoren untersuchen die Rolle von Social Media im Rahmen der Berufsorientierung und realisieren eine empirische Studie am Beispiel des Eignungsfeststellungsverfahrens am Assessment-Center für Führungskräfte der Bundeswehr (ehem. Offizierbewerberprüfzentrale der Bundeswehr).

Mit ihrer Untersuchung geben sie einen Überblick über die in der Literatur zu findenden theoretischen Grundlagen, entwickeln aber auch eigene Ansätze zur Beantwortung der Fragestellung. Die Autoren präsentieren dazu eine spannende empirische Analyse und leiten Handlungsempfehlungen zum Themenfeld ab. Sie leisten damit insbesondere einen wertvollen Beitrag zur Erforschung von Berufs- und Arbeitswahlentscheidungen.



# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT .....</b>	<b>V</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>X</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XII</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG .....	15
1.2 ZIELSETZUNG UND GANG DER UNTERSUCHUNG .....	18
<b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>21</b>
2.1 PERSONALMARKETING .....	21
2.1.1 <i>Einordnung und Begriffsdefinition</i> .....	21
2.1.2 <i>Aktionsfelder im traditionellen Personalmarketing</i> .....	25
2.1.2.1 Personalforschung .....	25
2.1.2.2 Internes Personalmarketing.....	26
2.1.2.3 Externes Personalmarketing .....	29
2.1.3 <i>Strategische Ziele des Personalmarketings</i> .....	32
2.1.3.1 Employer Branding .....	32
2.1.3.2 Effiziente Deckung des Personalbedarfes .....	35
2.1.4 <i>Personalmarketing als Planungs- und Entscheidungsprozess</i> .....	36
2.1.5 <i>Wirkungsmodelle im Personalmarketing</i> .....	42
2.2 SOCIAL MEDIA.....	46
2.2.1 <i>Entstehung und Eigenschaften</i> .....	46
2.2.2 <i>Technologien und Plattformen</i> .....	48
2.2.3 <i>Unternehmerische Anwendungsfelder</i> .....	53
2.3 BERUFSORIENTIERUNG.....	56
2.3.1 <i>Berufsorientierung als lebenslanger Prozess und weitere Forschungsansätze</i> ...	56
2.3.2 <i>Phasenmodell der Berufsorientierung</i> .....	60
2.3.3 <i>Einfluss ausübende Faktoren auf die Berufsorientierung</i> .....	63
2.3.4 <i>Werte und Lebensentwürfe junger Erwachsener</i> .....	66
2.3.5 <i>Berufsorientierung im Internet und auf Social Media Plattformen</i> .....	69

2.4 PERSONALMARKETING BEI DER BUNDESWEHR .....	72
2.4.1 Die Bundeswehr – Aufgaben, Struktur und Neuausrichtung .....	72
2.4.2 Aufbau und Ausrichtung der künftigen Personalgewinnung .....	77
2.4.3 Instrumente und Medien des Personalmarketings.....	85
<b>3 MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN VON SOCIAL MEDIA IM PERSONALMARKETING .....</b>	<b>90</b>
3.1 ANWENDUNGSFELDER UND EIN STRATEGISCHER ANSATZ.....	90
3.2 AUSGEWÄHLTE SOCIAL MEDIA PLATTFORMEN UND INSTRUMENTE .....	91
3.2.1 Soziale Netzwerke.....	91
3.2.1.1 Facebook .....	92
3.2.1.2 VZ-Netzwerke .....	94
3.2.1.3 Xing und LinkedIn .....	95
3.2.1.4 Google+ .....	97
3.2.2 Video- und Fotoplattformen .....	98
3.2.2.1 YouTube.....	99
3.2.2.2 Flickr .....	100
3.2.3 Weitere relevante Social Media Instrumente.....	101
3.3 BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN UND GRENZEN.....	105
3.4 SOCIAL MEDIA GUIDELINES .....	107
3.5 SOCIAL MEDIA MONITORING .....	110
3.6 EINSATZ VON SOCIAL MEDIA FÜR DAS PERSONALMARKETING DER BUNDESWEHR.....	112
<b>4 EMPIRISCHER TEIL: UNTERSUCHUNG DES NUTZERVERHALTENS JUNGER ERWACHSENER AUF SOCIAL MEDIA PLATTFORMEN IM RAHMEN DER BERUFSORIENTIERUNG.....</b>	<b>119</b>
4.1 METHODIK UND FRAGEBOGENKONSTRUKTION .....	119
4.1.1 Dimensionen und Indikatoren.....	120
4.1.2 Skalierung, Aufbau und Hypothesen .....	121
4.1.3 Genehmigungsverfahren .....	127
4.2 DURCHFÜHRUNG DER DATENERHEBUNG UND STICHPROBENBESCHREIBUNG .....	128
4.3 AUSWERTUNG DES FRAGEBOGENS.....	131
4.3.1 Ausgewählte Gütekriterien .....	131
4.3.2 Überprüfung der Hypothesen.....	134
4.3.2.1 Hypothese zur bewussten Nutzung von Social Media Plattformen .....	134

4.3.2.2 Hypothese zu bevorzugten Social Media Plattformen für die Berufsorientierung .....	136
4.3.2.3 Hypothese zur Rolle des <i>user generated content</i> für die Berufsorientierung .....	139
4.3.2.4 Hypothese zu relevanten Themen in der Berufsorientierung .....	140
4.3.2.5 Hypothese zu relevanten Formen der Informationsbereitstellung in der Berufsorientierung .....	144
4.3.2.6 Hypothese zum aktiven Verhalten auf Social Media Plattformen.....	150
4.4 ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE .....	152
<b>5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND TRENDS .....</b>	<b>155</b>
5.1 PERSONALMARKETING IN SOCIAL MEDIA AN DER BERUFSORIENTIERUNG JUNGER ERWACHSENER AUSRICHTEN .....	155
5.2 BEWERTUNG DES BUNDESWEHRKONZEPTES IN SOCIAL MEDIA .....	157
5.3 INNOVATIVE ENTWICKLUNGEN UND INITIATIVEN .....	161
<b>6 SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>163</b>
6.1 ZUSAMMENFASSUNG .....	163
6.2 FAZIT.....	170
<b>ANHANG I: ERHEBUNGSINSTRUMENT FRAGEBOGEN.....</b>	<b>173</b>
<b>ANHANG II: ERGÄNZENDE GRAFISCHE DARSTELLUNGEN .....</b>	<b>187</b>
<b>ANHANG III: AUSWERTUNG DER OFFENEN FRAGEN .....</b>	<b>198</b>
<b>ANHANG IV: AUSGEWÄHLTE GRAFIKEN ZUM TRENDENCE SCHÜLERBAROMETER 2011 - BMVG .....</b>	<b>199</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>201</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AIDA</b>	Action, Interest, Desire, Action
<b>AIR</b>	Attraktion, Integration, Retention
<b>BCG</b>	The Boston Consulting Group
<b>BDA</b>	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitsgeberverbände
<b>BIBB</b>	Bundesinstitut für Berufsbildung
<b>BITKOM</b>	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
<b>BMVg</b>	Bundesministerium der Verteidigung
<b>BO</b>	Berufsorientierung
<b>BVDW</b>	Bundesverband Digitale Wirtschaft
<b>CDU</b>	Christlich Demokratische Union Deutschlands
<b>CRM</b>	Customer-Relation-Management
<b>CSU</b>	Christlich Soziale Union
<b>DAPD</b>	Deutscher Auslands-Depeschendienst
<b>DGFP</b>	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
<b>DIHK</b>	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
<b>DIS AG</b>	Deutscher Industrie Service AG
<b>ELM</b>	Elaboration Likelihood Model
<b>et al.</b>	Et alia (deutsch: „und andere“)
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>EUBG</b>	EU Battlegroup
<b>e.V.</b>	Eingetragener Verein
<b>EVP</b>	Employee Value Propositions
<b>FAZ</b>	Frankfurter Allgemeine Zeitung
<b>FDP</b>	Freie Demokratische Partei
<b>GPS</b>	Global Positioning System
<b>HR</b>	Human Resources
<b>Hrsg.</b>	Herausgeber
<b>HTML</b>	Hypertext Markup Language
<b>ISAF</b>	International Security Assistance Force
<b>KMK</b>	Kultusministerkonferenz
<b>LBS</b>	Location Based Services
<b>Ltd.</b>	Limited (Kapitalgesellschaft in Ländern des ehemaligen Commonwealths)
<b>NATO</b>	North Atlantic Treaty Organization
<b>NRF</b>	NATO Response Force
<b>OB</b>	Offizierbewerber und Offizierbewerberinnen
<b>OPZ</b>	Offizierbewerberprüfzentrale
<b>PAKT</b>	kurz für: Ausbildungspakt
<b>SEO</b>	Search Engine Optimization
<b>SG</b>	Soldatengesetz
<b>SMS</b>	Short Message Service
<b>SOWI</b>	Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr

<b>SPSS</b>	Superior Performing Statistical Software
<b>ThüBOM</b>	Thüringer BerufsorientierungsModell
<b>URL</b>	Uniform Resource Locator
<b>VMBI</b>	Ministerialblatt des Bundesministers der Verteidigung
<b>ZDH</b>	Zentralverband des deutschen Handwerks

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland bis 2060 .....	15
Abbildung 2: Gang der Untersuchung .....	19
Abbildung 3: Aktionsfelder im traditionellen Personalmarketing .....	25
Abbildung 4: Personalmarketingzyklus .....	27
Abbildung 5: Planungs- und Entscheidungsprozess des Personalmarketing .....	37
Abbildung 6: Basisstrategien im Personalmarketing .....	39
Abbildung 7: Hierarchie der Effekte - Modell .....	43
Abbildung 8: Engel-Blackwell-Miniard-Modell .....	45
Abbildung 9: Deutsches Social Media Prisma .....	49
Abbildung 10: Gegenüberstellung der relevanten Modelle .....	62
Abbildung 11: Prozess der militärischen Personalgewinnung .....	79
Abbildung 12: AIDA-Stufenmodell im Personalmarketing .....	85
Abbildung 13: Fragebogenkonstruktion - Dimensionen und Indikatoren .....	121
Abbildung 14: Beispiel für nominalskalierte Items in Matrixform .....	122
Abbildung 15: Beispiel für ordinalskaliertes Item mit Likertskala .....	122
Abbildung 16: Übersicht der Item-Zuordnung .....	124
Abbildung 17: Hypothesen .....	126
Abbildung 18: Verteilung nach Geschlecht und Alter .....	129
Abbildung 19: Verteilung nach dem Schulabschluss .....	130
Abbildung 20: Tätigkeiten nach dem Schulabschluss .....	130
Abbildung 21: Belehrungsfolie - Befragung zur Berufsorientierung .....	132
Abbildung 22: Reliabilitäten der ordinalskalierten Indikatoren .....	133
Abbildung 23: Gezielte Informationsbeschaffung in Social Media .....	135
Abbildung 24: Social Media Plattformen für die Berufsorientierung .....	137
Abbildung 25: Allgemeine Nutzung von Social Media Plattformen .....	138
Abbildung 26: Informationsquellen auf Social Media Plattformen .....	139
Abbildung 27: Beispiel - Themen während der beruflichen Orientierung .....	141
Abbildung 28: Themen die mein Interesse geweckt haben .....	142
Abbildung 29: Wichtige Themen in der Orientierungsphase .....	143
Abbildung 30: Beispiel - Formen der Informationsbeschaffung .....	145
Abbildung 31: Relevante Formen in der Orientierungsphase .....	146
Abbildung 32: Relevante Formen in der Entscheidungsphase .....	147
Abbildung 33: Relevante Formen in der Realisierungsphase .....	149

Abbildung 34: Auswählte Fragen zur Hypothese 6 .....	152
Abbildung 35: Auswertung der Frage 1.3 (Anhang).....	187
Abbildung 36: Auswertung der Frage 1.5 (Anhang).....	187
Abbildung 37: Auswertung der Frage 2.2 (Anhang).....	188
Abbildung 38: Auswertung der Frage 2.3 (Anhang).....	188
Abbildung 39: Auswertung der Fragen 3.2 - 3.8 (Anhang).....	189
Abbildung 40: Auswertung der Frage 4.1 (Anhang).....	189
Abbildung 41: Auswertung der Frage 5.1 (Anhang).....	190
Abbildung 42: Auswertung der Frage 5.4 (Anhang).....	190
Abbildung 43: Auswertung der Frage 5.5 (Anhang).....	191
Abbildung 44: Auswertung der Frage 5.6 (Anhang).....	191
Abbildung 45: Auswertung der Frage 5.7 (Anhang).....	192
Abbildung 46: Auswertung der Frage 5.8 (Anhang).....	192
Abbildung 47: Auswertung der Frage 6.1 (Anhang).....	193
Abbildung 48: Auswertung Frage 6.2 (Anhang) .....	193
Abbildung 49: Auswertung der Frage 6.3 (Anhang).....	194
Abbildung 50: Auswertung der Frage 6.4 (Anhang).....	194
Abbildung 51: Auswertung der Frage 6.5 (Anhang).....	195
Abbildung 52: Auswertung der Frage 6.6 (Anhang).....	195
Abbildung 53: Auswertung der Frage 6.7 (Anhang).....	196
Abbildung 54: Auswertung der Frage 6.8 (Anhang).....	196
Abbildung 55: Auswertung der Frage 6.9 (Anhang).....	197
Abbildung 56: Auswertung der Frage 6.10 (Anhang).....	197
Abbildung 57: Auswertung der offenen Fragen (Anhang) .....	198
Abbildung 58: Performance der Arbeitgebermarke Bundeswehr (Anhang).....	199
Abbildung 59: Beeinflussende Faktoren bei der Arbeitgeberwahl 1/2 (Anhang) ..	199
Abbildung 60: Beeinflussende Faktoren bei der Arbeitgeberwahl 2/2 (Anhang)...	200



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

„Der demografische Wandel dürfte in Deutschland in den kommenden Jahren eine Alterung und einen Rückgang der Erwerbsbevölkerung mit Folgen für den Arbeitsmarkt auslösen“<sup>1</sup>

So äußert sich der „Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung“ in seiner Expertise im Auftrag der Bundesregierung zu den Herausforderungen des demografischen Wandels. Andere Quellen sehen Deutschland sogar schon seit längerer Zeit mitten in dieser demografischen Herausforderung. Die wichtigsten Entwicklungen sind dabei der Umschwung vom Bevölkerungswachstum zur –schrumpfung sowie die Alterung der Bevölkerung.<sup>2</sup>

Speziell die Geburtenziffer in Deutschland von 1,4 Kindern je Frau ist nicht mehr bestandserhaltend und verdeutlicht, dass in Bezug auf die Erwerbsbevölkerung zu wenige Menschen in den Arbeitsmarkt nachrücken.<sup>3</sup> Gerade die Anzahl der Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Alter zwischen 14 und 30 Jahren wird somit einen immer kleineren Anteil an der deutschen Bevölkerung und insbesondere an der Gruppe der Erwerbsbevölkerung einnehmen (vgl. Abbildung 1).<sup>4</sup>

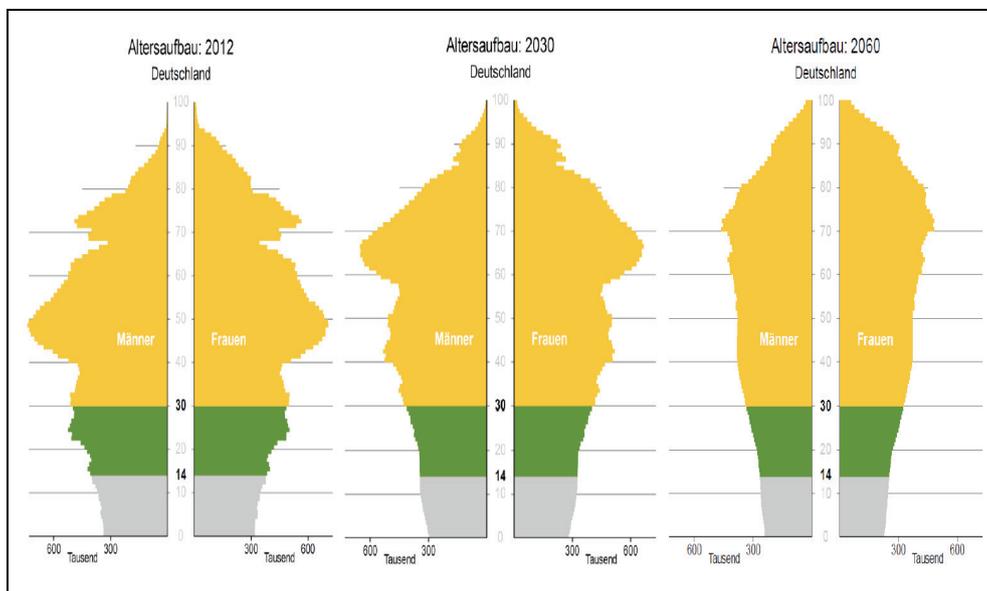


Abbildung 1: Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland bis 2060<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2011), S. 91.

<sup>2</sup> Vgl. Stein/ von der Oelsnitz (2009), S. 209.

<sup>3</sup> Vgl. Sachverständigenrat (2011), S. 15.

<sup>4</sup> Die Gruppe der 14- bis 30-jährigen ist grün eingefärbt.

<sup>5</sup> Die Abbildung wurde mit Hilfe der animierten Bevölkerungspyramide des Statistischen Bundesamtes erstellt [vgl. Statistisches Bundesamt (2009)].

Die Größe dieser Zielgruppe wird entsprechend des dargestellten Szenarios<sup>6</sup> von 14,5 Millionen im Jahre 2012 zunächst auf 11,5 Millionen im Jahre 2030 zurückgehen, um dann im Jahre 2060 nur noch 9,2 Millionen Personen zu umfassen.

Wie wichtig der Kampf um Personal und speziell um die besten Köpfe für Deutschland ist, zeigt die Position Deutschlands in der Weltwirtschaft. Die hohe Exportquote basiert vor allem auf modernen und komplexen Technologien. Soll dieser Wachstumsfaktor nicht verloren gehen und sollen weiterhin innovative und nachfrageorientierte Produkte entwickelt werden, muss weiter in qualifiziertes Personal investiert werden. Alternativen wie Massenproduktion sind dagegen wenig erfolgversprechend, da Deutschland im globalen Vergleich noch immer zu den Ländern mit hohen Löhnen und Lohnnebenkosten zählt, auch wenn das Lohnniveau der letzten Jahre rückläufig war.<sup>7</sup>

Diese Entwicklungen verdeutlichen, vor welchen Herausforderungen die Personalbeschaffung als Funktionsbereich der Arbeitgeberseite stehen wird. Um sich auf dem beschriebenen umkämpften Personalmarkt als Arbeitgeber behaupten zu können, wird zunehmend auf gezielte Personalmarketingmaßnahmen gesetzt. Diese werden an den gewünschten Zielgruppen ausgerichtet, crossmedial<sup>8</sup> eingesetzt und immer häufiger in ein strategisches Gesamtkonzept eingebettet, das eine ganzheitliche Arbeitgebermarke (Employer Brand) als Produkt hervorbringen soll.<sup>9</sup>

Bei der Zielgruppe der jungen Erwachsenen, die sich auf ihre berufliche Zukunft nach ihrem Schulabschluss vorbereiten bzw. gerade ihren Schulabschluss erreicht haben, setzen diese Personalmarketingmaßnahmen immer häufiger an, um bereits früh Personal zu rekrutieren und zu binden. Die quantitative Entwicklung dieser Klientel wurde eingangs bereits dargestellt. Speziell die Zahl der Schulabgänger soll bis 2020 um etwa 23 Prozent zurückgehen. Daher rückt diese Zielgruppe

---

<sup>6</sup> Diesem Szenario liegen folgende Annahmen zugrunde: Geburtenhäufigkeit konstant bei 1,4 Kindern je Frau; Lebenserwartung Neugeborener im Jahr 2060: 85,0 Jahre für Jungen und 89,2 Jahre für Mädchen; jährlicher Wanderungssaldo: + 100.000 Personen [vgl. Statistisches Bundesamt (2009)].

<sup>7</sup> Vgl. Schuhmacher/ Geschwill (2009), S. 5.

<sup>8</sup> Unter Crossmedialität kann die Vernetzung von Medienprodukten und Kommunikationsplattformen auf Inhalts-, Marken- und Verweisebene verstanden werden, wobei als Kommunikationsplattformen die Mediengattungen Print, Hörfunk, TV, Internet und Mobilfunk gelten. Durch die Nutzung und Verknüpfung mindestens zweier Medien sollen die Informationen an die relevanten Zielgruppen übermittelt werden [vgl. Beck (2008), S.41].

<sup>9</sup> Vgl. Beck (2008), S. 49f.

immer mehr in den Fokus der Unternehmen, um frühzeitig Kontakte aufzubauen und sich damit im so genannten *War of Talents*<sup>10</sup> behaupten zu können.<sup>11</sup>

Demgegenüber fühlen sich die jungen Erwachsenen mit ihrer beruflichen Orientierung häufig alleingelassen und schlicht überfordert, da ihnen die vorhandenen Beratungsangebote oft nicht weiterhelfen.<sup>12</sup> Ein weiterer Grund, warum Schüler<sup>13</sup> die Berufs- und speziell die Studienwahl als „Qual der Wahl“<sup>14</sup> empfinden, ist das immer umfangreicher werdende Angebot an Ausbildungsberufen<sup>15</sup> und Studiemöglichkeiten<sup>16</sup>. Sie verlieren den Überblick bzw. es gelingt ihnen erst gar nicht, sich diesen zu verschaffen.

Für das Personalmarketing von Unternehmen stellt sich somit die Frage, wie dieser häufig unentschlossenen und verunsicherten Zielgruppe begegnet werden soll. Hier bietet sich das Internet als Medium an, da die Generation der heutigen Schulabgänger dort viel Zeit verbringt.<sup>17</sup> Sie ist insbesondere vertrauter mit Inhalten und Plattformen, die durch den so genannten *user generated content*<sup>18</sup> gekennzeichnet sind, als noch Generationen vor ihnen. Somit ist es für sie selbstverständlich, die beidseitige Kommunikation und den Austausch im Internet zu pflegen, statt lediglich Informationen zu suchen bzw. Inhalte zu konsumieren, durch welche die Internetnutzung früher gekennzeichnet war. Beispiele für derartige Webinhalte sind so genannte Social Media<sup>19</sup>. Da die überwiegende Zahl der Schulabgänger in diesen Medien besonders aktiv ist, liegt es nahe, sie an diesen Orten „abzuholen“. Daraus folgt für die Personalbeschaffung, dass nun immer häufiger von der reinen Vermittlung von Informationen an die potenziellen Bewerber zum Dialog und zum Austausch übergegangen wird. Dies kann für Personalverantwortliche zunächst abschreckend wirken, da nur schwer abzuschätzen ist, wie viel Aufwand und

---

<sup>10</sup> Vgl. Keller (2009), S. 272.

<sup>11</sup> Vgl. Diehl (2010), S. 1.

<sup>12</sup> Vgl. Diehl (2010), S. 1.

<sup>13</sup> Wird in dieser Arbeit von Schülern, Bewerbern, Arbeitnehmern oder ähnlichen Gruppen gesprochen, ist deren weibliche Entsprechung mit eingeschlossen.

<sup>14</sup> Vollmers (2011), S. 1.

<sup>15</sup> Stand 01.08.2011 gibt es laut dem Bundesinstitut für Berufsbildung 344 anerkannte Ausbildungsberufe. [BIBB (2011), S. 1].

<sup>16</sup> Das Informationssystem studieren.de listet (Stand 09.10.2011) 15.740 verschiedene Studiengänge für Deutschland auf [xStudy SE (2011), S. 1].

<sup>17</sup> Etwa neun von zehn Jugendlichen nutzt regelmäßig, d.h. zumindest mehrmals in der Woche das Internet. Die durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer beträgt 138 Minuten (bei 18-19-Jährigen sogar 172 Minuten) [Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2010), S. 11 u. 27].

<sup>18</sup> „User generated content“ steht für benutzergenerierte Inhalte. Der Internetnutzer ist dabei sowohl Konsument, als auch Gestalter der Inhalte [vgl. Koch/ Richter (2007), S.1.]

<sup>19</sup> Social Media (dt. Soziale Medien) bzw. Social Software dienen dem Zweck der Kommunikation und beziehen sich vorwiegend auf den angesprochenen user generated content [vgl. Alby (2008), S. 90f.].

Kosten die Personalbeschaffung über solche Internetinstrumente mit sich bringen bzw. durch die Auswahl der Medien entstehen.

## **1.2 Zielsetzung und Gang der Untersuchung**

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit den Zusammenhängen der drei angesprochenen Themenbereiche Personalmarketing, Social Media und Berufsorientierung. Als Fallbeispiel wurde die Bundeswehr ausgewählt, da das Personalmarketing hier sehr vielseitig betrieben werden muss, um verschiedenen Zielgruppen gerecht zu werden. Weiterhin erscheinen die Herausforderungen für das Personalmarketing interessant, die sich aus der Umstrukturierung der Bundeswehr und der Aussetzung der Wehrpflicht ergeben. Schließlich bietet sich im Zusammenhang mit dem Thema der Berufsorientierung die Zielgruppe der jungen Erwachsenen an, die durch die Bewerber für die Offizierslaufbahn (OB) der Bundeswehr abgebildet werden können. Vor dem Hintergrund des Fallbeispiels soll folgende Forschungsfrage untersucht werden:

*Wie nutzen die Bewerber und Bewerberinnen für die Offizierslaufbahn Social Media für ihre Berufsorientierung und welche Handlungsfelder ergeben sich daraus für das Personalmarketing im Allgemeinen und für das Personalmarketing der Bundeswehr im Speziellen?*

Für eine Studie auf empirischer Grundlage dient ein Fragebogen als Erhebungsinstrument, der durch die Offizierbewerber bearbeitet wird. Die daraus gewonnenen Daten werden dann quantitativ ausgewertet, um auf Handlungsfelder für das Personalmarketing im Allgemeinen und speziell für das Personalmarketing der Bundeswehr benennen zu können.

Abbildung 2 zeigt den Gang der Untersuchung, auf den nachfolgend näher eingegangen wird.



Abbildung 2: Gang der Untersuchung<sup>20</sup>

Die Arbeit gibt zunächst einen aktuellen Überblick über den theoretischen Hintergrund der Themenbereiche Personalmarketing, Social Media sowie der Berufsorientierung. Deren Anordnung in eben dieser Reihenfolge ergibt sich aus der zugrunde liegenden Forschungsfrage. Das Personalmarketing soll als thematischer Rahmen dienen. Da in dieser Untersuchung speziell Personalmarketingmaßnahmen in Social Media von Interesse sind, findet so eine erste thematische Eingrenzung statt. Das Thema Berufsorientierung ergibt sich aus der Zielgruppe der jungen Erwachsenen, die im Fokus der Studie stehen. Ihre Berufsorientierung in Social Media und damit verbundene Anknüpfungspunkte für das Personalmarketing sollen das Forschungsinteresse weiter konkretisieren. Es werden dabei bereits erste Schnittpunkte aufgezeigt, indem auf Möglichkeiten des Personalmarketings in Social Media eingegangen wird und indem Werbewirkungsmodelle und Berufsorientierungsmodelle gegenübergestellt werden. Außerdem sollen auch Sekundärda-

<sup>20</sup> Eigene Darstellung.

ten über die Nutzung von Internet und Social Media für den Berufsorientierungsprozess dargestellt werden. Um die Verknüpfung der drei angesprochenen Themenbereiche weiter zu verdeutlichen, wird exemplarisch das Personalmarketing der Bundeswehr beleuchtet, das crossmedial gestaltet ist und sich mit der Zielgruppe der jungen Erwachsenen vor der Berufswahl auseinandersetzen muss.

Das folgende Kapitel ist dann den Möglichkeiten und Grenzen des Personalmarketings in Social Media gewidmet. Hier werden einzelne Anwendungsfelder und relevante Social Media Plattformen und -instrumente vorgestellt. Ziel ist es, Aspekte aufzuzeigen, die einen zielgerichteten und damit erfolgreichen Einsatz von Social Media im Personalmarketing gewährleisten. Es wird außerdem auf deren Relevanz im Hinblick auf die Berufsorientierung eingegangen, speziell vor dem Hintergrund, dass die berufliche Orientierung in dieser Arbeit als lebenslanger Prozess verstanden werden soll. Abschließend wird dann erneut das Fallbeispiel Bundeswehr aufgegriffen, um zu veranschaulichen, wie die drei zentralen Bereiche dieser Arbeit, Personalmarketing, Social Media und Berufsorientierung vereinbart werden können.

Es folgt dann der empirische Teil der vorliegenden Untersuchung. Es wird zunächst auf die Methodik, die Konstruktion und den Aufbau des Erhebungsinstrumentes eingegangen und anschließend die Stichprobe sowie die Durchführung der Befragung beschrieben. Der Fragebogen soll das theoretische Konstrukt „Nutzung von Social Media zur Berufsorientierung“ abbilden, das durch mehrere Dimensionen operationalisiert wird. Die Schwerpunkte der Auswertung orientieren sich an Ausgangshypothesen, die auf Grundlage des theoretischen Teils der Studie formuliert und dann überprüft werden.

Im Anschluss daran werden schließlich aus den Erkenntnissen des theoretischen und empirischen Teils der Untersuchung die bereits angesprochenen Handlungsempfehlungen für das Personalmarketing allgemein bzw. für das der Bundeswehr zusammengestellt und Beispiele für zukunftsweisende Entwicklungen und Initiativen aufgezeigt. Die Schlussbetrachtung endet dann mit einer Zusammenfassung und einem Fazit.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Personalmarketing

Wie eingangs bereits dargestellt, erfolgt zunächst die theoretische Auseinandersetzung mit dem Oberthema dieser Untersuchung, dem Personalmarketing. Dabei wird vorab auf die Begriffseinordnung, die historische Entwicklung sowie auf die im Rahmen dieser Arbeit favorisierte Definition des Begriffes Personalmarketing eingegangen (Kap. 2.1.1). Nachfolgend werden mit der Personalforschung, dem internen sowie externen Personalmarketing die wesentlichen Aktionsfelder des traditionellen Personalmarketings dargestellt (Kap. 2.1.2). Im nächsten Schritt erfolgt die Auseinandersetzung mit den strategischen Zielsetzungen (Kap. 2.1.3) und die Beschreibung des Personalmarketing als Planungs- und Entscheidungsprozess (Kap. 2.1.4). Abgerundet wird diese Theoriedarstellung mit der Beschreibung ausgewählter Wirkungsmodelle im Personalmarketing (Kap. 2.1.5).

#### 2.1.1 Einordnung und Begriffsdefinition

Der Begriff Personalmarketing beschäftigt die Wissenschaft bereits ein halbes Jahrhundert, wobei das Grundverständnis sowohl über die Zeit als auch aus der Perspektive verschiedener Autoren variiert. Dabei erstreckt sich das Auffassungsspektrum von der grundsätzlichen Ablehnung des Begriffes bis hin zum Begreifen des Personalmarketings als Bestandteil der Unternehmensstrategie.<sup>21</sup>

In der Vergangenheit unterlag das Personalmarketing einem steten Wandel. Dabei wechselten sowohl der Blickwinkel auf den Fachbereich als auch die Schwerpunktsetzung der theoretischen Grundlagen. Vereinfacht beschrieben, hat das Personalmarketing sechs historische Phasen<sup>22</sup> durchlebt.

In den frühen 1960er Jahren wurde während der *Entwicklungsphase* der Begriff Personalmarketing erstmals in der Fachliteratur verwendet. Dabei wurde nicht nur ein neuer Fachbegriff geprägt, sondern die Personalwirtschaft vielmehr auch dogmatisch revolutioniert. In dieser Phase hielten klassische Instrumente des Marketings, wenn auch noch recht abstrakt, Einzug in die personalwirtschaftliche Theorie und Praxis. Stein des Anstoßes und Hauptziel war die Steigerung des

---

<sup>21</sup> Vgl. Beck (2008), S. 9f.

<sup>22</sup> Vgl. DGFP e.V. (2006), S. 21f.; Fröhlich (2004), S. 17ff.

Absatzes und damit unweigerlich des Unternehmenserfolges über die Ressource Mensch.<sup>23</sup>

Schon konkreter ging es in der *Entstehungsphase* in den späten 1960er Jahren bis Mitte der 1970er Jahre zu. Nun wurde das Personalmarketing als ein wichtiges Instrument zur externen Personalbeschaffung erschlossen. Im Fokus stand dabei die Beschäftigung mit Themen wie dem Arbeitsplatzmarketing, der kundenorientierten Personalbeschaffung, der personalwerbenden Kommunikation sowie der allgemeinen Personalimagepflege.<sup>24</sup>

Dennoch wurde der Begriff Personalmarketing während dieser Zeit abhängig vom jeweiligen Zeitgeist und den konjunkturellen Rahmenbedingungen häufig noch unterschiedlich interpretiert und in die Unternehmenspraxis integriert. Erst als die Übertragung des Marketingansatzes in die verschiedenen Unternehmensbereiche zu innovativen Ansätzen im Personalmarketing führte, entstanden in der Fachpresse heftige und kontroverse Diskussionen. Bis dahin fiel es vielen Unternehmenslenkern schwer, den erwerbstätigen Menschen als Kunden zu betrachten und vor allem diesen auch als solchen zu behandeln. Diese Einstellung in den Köpfen der Manager veränderte sich, als sich der Arbeitsmarkt von einem Anbietermarkt zu einem Nachfragermarkt wandelte, auf dem die Arbeitskräfte ein knappes Gut darstellten. Die Suche nach neuen Ansätzen zur Generierung eines optimalen Unternehmensimages nach außen verschaffte dem Personalmarketing eine hohe Aufmerksamkeit und führte in der Folge schnell zu der dazugehörigen konzeptionellen Fundierung.<sup>25</sup>

Mitte der 1970er bis Mitte der 1980er Jahre befand sich das Personalmarketing in der *Etablierungsphase*. Die in den vergangenen Jahren entwickelten Methoden konnten in dieser Phase ausgereift werden. Eine weitere Optimierung des Personalmarketings sollte durch die Berücksichtigung unternehmensimmanenter Besonderheiten in der Ablauforganisation erreicht werden. Obgleich es sich hierbei um einen essentiellen Ansatz handelt, einen Quantensprung machte der Fachbereich dennoch nicht, was letztlich auch auf eine schleppende konjunkturelle Entwicklung in diesem Zeitraum zurückzuführen ist.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. DGFP e.V. (2006), S. 21f.

<sup>24</sup> Vgl. DGFP e.V. (2006), S. 18.

<sup>25</sup> Vgl. Fröhlich (2004), S. 15.

<sup>26</sup> Vgl. DGFP e.V. (2006), S. 18.

Erst Ende der 1980er Jahre, mit dem rasanten Fortschreiten der technologischen Entwicklung und des prognostizierten Engpassfaktors Fachkraft, entwickelte sich das Personalmarketing „vom eher eindimensionalen Lösungsansatz für Personalbeschaffungsprobleme zum komplexen Personalmanagementkonzept mit Einbindung in das gesamte Unternehmensgeschehen.“<sup>27</sup> Das Verständnis, die aktuellen und potenziellen Mitarbeiter als Kunden wahrzunehmen, führte zur Übertragung von Werbekonzepten auf die Personalbeschaffung sowie insgesamt zu einer erheblichen Professionalisierung der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung.<sup>28</sup>

Diesen vierten Entwicklungsschritt bezeichnet *Fröhlich* als die *Phase der ganzheitlichen Reformulierung*. In diesem Zeitraum konnten internes und externes Personalmarketing unter strategischen Gesichtspunkten miteinander verknüpft werden. Der Anbindung an die Unternehmensstrategie folgte unweigerlich die Sicht auf entsprechende Maßnahmenkataloge zur Umsetzung.<sup>29</sup>

Die in den 1990er Jahren folgende *Differenzierungsphase* brachte verschiedene ganz konkrete Maßnahmen des Personalmarketings hervor. In den Mittelpunkt des Interesses rückten in dieser Phase eher *quantitative Methoden* wie der Einsatz von Vergütungs- und Beschaffungssystemen. Qualitativ fanden das spezielle externe Unternehmensumfeld, Branchenspezifika und kulturelle Besonderheiten mehr und mehr Berücksichtigung im Personalmarketing. Erstmals gingen auch Veränderungen im technologischen Umfeld in die Personalarbeit ein.<sup>30</sup>

Bereits seit dem Jahr 2000 bis heute befindet sich das Personalmarketing in der sechsten, der *Integrationsphase*. Die in den vergangenen Phasen gewonnenen Erkenntnisse und entwickelten Methoden sollen unter Wahrung aller Interessen gebündelt und weiterentwickelt werden. Es ist zu begrüßen, dass die aktuelle Entwicklung des Fachbereichs auf eine Veränderung in Richtung eines umfassenden, ganzheitlichen Personalmarketings abzielt. Die Orientierung an Strategie und konkreter Zielsetzung des Unternehmens, stets mit ganz besonderem Augenmerk auf die Kundeninteressen, und die Wahl fachlich verlässlicher Methoden treten dabei mehr und mehr in den Vordergrund.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Fröhlich (2004), S. 16.

<sup>28</sup> Vgl. Fröhlich (2004), S. 16.

<sup>29</sup> Vgl. DGFP e.V. (2006), S. 18.

<sup>30</sup> Vgl. DGFP e.V. (2006), S. 18.

<sup>31</sup> Vgl. DGFP e.V. (2006), S. 18.

Nach heutigem Stand werden im Wesentlichen drei Auffassungsebenen unterschieden. Demnach wird Personalmarketing im engeren Sinne als ein Instrument zur Rekrutierung von neuen Mitarbeitern am externen Arbeitsmarkt verstanden. Der erweiterte Begriff betrachtet neben der Gewinnung geeigneter Arbeitnehmer zusätzlich auch die Bindung, Motivation und Entwicklung der vorhandenen Mitarbeiter.<sup>32</sup> Die weiteste und im Rahmen dieser Untersuchung favorisierte Auffassung beschreibt das Personalmarketing

*„als eine personalpolitische, mitarbeiterorientierte Denk- und Handlungskonzeption ...[, deren Ziel es ist,] bei aktuellen und potenziellen Mitarbeitern eine langfristige Präferenz gegenüber dem Unternehmen zu schaffen“.*<sup>33</sup>

In dieser für die weitere Betrachtung zugrundeliegenden Definition sind folgende Begriffe besonders hervorzuheben:

*Mitarbeiterorientierung* bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Personalmarketing versucht, sich bei all seinen Maßnahmen an den Erwartungen und Einstellungen der gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeiter zu orientieren. *Denkkonzeption* meint, dass die Grundzüge des Personalmarketings von den Entscheidungsträgern aller Unternehmensebenen verstanden und akzeptiert werden müssen. Personalmarketing wird zur Aufgabe aller Angehörigen des Unternehmens und ist nicht nur Sache der Personalabteilung. *Handlungskonzeption* beschreibt die Forderung, dass Leitsätze und Konzepte des Personalmarketings nicht nur eine Idee bleiben, sondern im Unternehmen umgesetzt werden. Schließlich wird die *Ansprache aktueller und potenzieller Mitarbeiter* dadurch erklärt, dass sich das Personalmarketing zum Ziel gemacht hat, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und bereits angeworbene Mitarbeiter langfristig zu binden.<sup>34</sup>

Eine weite Auslegung des Begriffs bedeutet, „dass nahezu jede personalbezogene Aktivität gleichzeitig auch eine Maßnahme des Personalmarketings darstellt, direkt oder indirekt, bewusst oder unbewusst.“<sup>35</sup> Daher ist es in der Praxis oft schwierig, die Aufgaben und Prozesse einem eigenständigen personalwirtschaftlichen Funktionsbereich oder einer Abteilung zuzuordnen. Das Personalmarketing wird

---

<sup>32</sup> Vgl. Beck (2008), S. 9f.

<sup>33</sup> Felser/ et al. (2009), S. 2 in Anlehnung an Ahlers 1994.

<sup>34</sup> Vgl. Felser/ et.al. (2009), S. 2.

<sup>35</sup> Beck (2008), S. 10.