



**Reinhold Klinger**

Geschäftsführender Gesellschafter  
TRESCON Betriebsberatungs-  
ges.m.b.H., Linz  
linz@trescon.at



**Bernhard Winkler**

Geschäftsführender Gesellschafter  
TRESCON Betriebsberatungs-  
ges.m.b.H., Linz  
linz@trescon.at

## Personalakquisition und Social Media

Personalmarketing und Employer Branding sind inzwischen zu wenig

In den letzten Jahren waren aufgrund der immer sichtbarer und spürbarer werdenden Limitierung des Bewerbermarktes für Unternehmen Personalmarketing und Employer Branding ein wesentlicher Ansatz, um weiter erfolgreich wichtige Positionen im Unternehmen durch externe KandidatInnen besetzen zu können. In unserem Beitrag wollen wir aufzeigen und dafür sensibilisieren, dass diese strategisch-operativen Ansätze zwar wichtig, aber inzwischen auch schon zu wenig sind. Mit dem Begriff „Personalakquisition“ schärfen wir die Notwendigkeit in der Personalarbeit, ähnlich der Kundenakquisition, gezielt mittels mehrerer Suchkanäle und mit verschiedenen Tools WunschkandidatInnen anzusprechen und für die unternehmenseigene Position zu gewinnen. Social Media hat dabei eine zentrale Rolle übernommen, um sich in einem sich stark verändernden Arbeits- und KandidatInnenmarkt gegenüber dem Wettbewerb profilieren zu können.

### Herausforderungen am Arbeits- und KandidatInnenmarkt

Dem Bundesland Oberösterreich wird nachgesagt, dass es ein Land der mittelständischen Unternehmen – und damit der „Hidden Champions“ – sei. Der Begriff Hidden Champion wird durch den Wirtschaftsprofessor und Unternehmensberater Hermann Simon geprägt. Gemeint sind damit relativ unbekannte, kleine oder mittelständische Unternehmen, die in ihrem Markt jedoch Marktführer sind. „Nicht jeder Mittelständler ist automatisch ein erfolgreicher Exporteur, aber im Mittelstand gibt es zahlreiche Firmen, die auf ihren jeweiligen Märkten Welt- oder Europamarktführer sind.“<sup>1</sup> Diese Unternehmen sind meistens im technologisch-technischen b2b Geschäft tätig; somit kennen die KonsumentInnen und damit potenziellen ArbeitnehmerInnen diese Unternehmen eher nicht – ein entscheidender Nachteil im Personalmarketing!

Der (ober-)österreichische Arbeitsmarkt befindet sich in tiefgreifenden Veränderungen. Der Fachkräfte- und TechnikerInnenmangel, die rasante Technologieentwicklung und die permanente Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes, dessen Ausschläge

auf den Märkten immer ausgeprägter stattfinden, stellen Unternehmen in Hinblick auf Personalakquisition auf den Prüfstand.

Der demografische Wandel wird in den nächsten Jahren einen immer stärker werdenden Einfluss auf das gesamte Wirtschaftsleben nehmen. Mit dem beginnenden Auscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Berufsleben wird die wertvolle Ressource „Human Capital“ schon jetzt für bestimmte Bereiche und Funktionen immer knapper – der „War for Talents“ tobt bereits in einigen Berufsgruppen und wird sich in den nächsten Jahren bzw. Jahrzehnten ausweiten und verschärfen. Eine Studie der Prognos AG geht davon aus, dass in Deutschland 2030 42% der Arztstellen, jede 3. Ingenieursstelle und jede 5. Fertigungs- bzw. Produktionsstelle nicht mehr besetzt werden können.<sup>2</sup>

Wagt man mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) einen Blick bis 2025 in die Arbeitswelten 4.0, so müssen wir uns auf neue Herausforderungen und scheinbar gegenläufige Entwicklungen einstellen: einerseits werden zunehmend „fluide“ Organisationen und Netzwerke entstehen, die aus überwiegend hoch qualifizierten und spezialisierten MitarbeiterInnen bestehen; diese Cloudworker werden ihre Mitarbeit vorwiegend über Web-Plattformen anbieten bzw. sogar an die meistbietenden Unternehmen versteigern; andere Unternehmen wählen einen ganz konträren Weg und entwickeln sich zu „Caring Companies“ mit dem Ziel, durch viele unterstützende Maßnahmen die MitarbeiterInnen möglichst stark und lang an sich zu binden.

*„Recruiten Sie noch oder akquirieren Sie schon?“*

Und noch ein Trend wird auch im Unternehmensbereich schlagend werden, den wir schon aus dem internationalen Fußball-Scouting kennen: Talentierte Kinder und Jugendliche werden bereits frühzeitig über Vorverträge an Unternehmen gebunden und konsequent unterstützt und gefördert werden.<sup>3</sup>

### **Recruiting vs. Akquisition?**

„Personalakquisition“ als Begriff kommt traditionellerweise im Personalumfeld selten oder nicht vor; würde man die Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen von PersonalistInnen durchsehen, würde sicher kaum Personalakquisition als eine der Aufgaben explizit vorkommen; vielmehr findet man Begriffe wie Personalwerbung, Personalbeschaffung, Personalmarketing oder Recruiting. Und PersonalistInnen verstehen sich heute noch immer als EinkäuferInnen und nicht als VerkäuferInnen = AkquisiteurInnen. Das spiegelt auch die gängige Literatur wider.<sup>4</sup>

Um sich auf diesem heiß umkämpften und umworbenen KandidatInnenmarkt als „Employer of Choice“ positionieren zu können, muss ein Umdenken im Recruitingprozess einsetzen. Schon längst genügt es nicht mehr, großflächige Anzeigen in Printmedien zu schalten, um dann aus der BewerberInnenflut mittels ausgeklügelter Auswahlmethoden den/die beste/n KandidatenIn zu „selektieren“.

Geburtszeitraum	Babyboomer 1946 - 1964	Generation X 1965 - 1979	Generation Y 1980 - 2000	Generation 4.0 2001-2025
Internet	Technisch versierte Personen, pro Internet	Internetaffine Generation	Internet-Generation	Leben in der Cloud
Arbeit ist ...	Ein aufregendes Abenteuer	Ein Vertrag	Erfüllung	Vernetzung
Arbeitseinstellung und Werte	Arbeitssüchtig Effizientes Arbeiten Persönlich Erfüllung Qualitätsorientiert	Selbstständig Bevorzugen Strukturen und direkten Umgang Skeptisch	Multitasking Hartnäckigkeit Unternehmerisch Tolerant Zielorientiert	Hohe Flexibilität beim tägl. Arbeitsort; Transparenz meiner Wertigkeit; Pflege des „digitalen Äußeren“
Kommunikation	In Person	Direkt und unverzüglich	E-Mail und Telefone	Videokonferenzen und kombinierte Sprach-Bild-information
Berufliche Ziele	Eine großartige Karriere schaffen	Eine portable Karriere schaffen	Eine parallele Karriere aufbauen	„Work-Life-Integration“ als Statussymbol
Arbeit und Familienleben	Keine Balance Motto „Arbeit ist Leben“	Balance	Balance	„Corporate Life“ und Cohousing- bzw. Co-care-Initiativen
Feedback und Belohnung	Bedeutet ihnen nicht viel, dagegen Geld, Berufstitel, schickes Büro	Entschuldigung für die Störung, aber wie schätzen Sie meine Arbeitsleistung ein? Freiheit ist die beste Entlohnung	Wann immer ich es möchte, auf Tastendruck.  Sinnvolle Arbeit	„Company Cares“ zur Erhaltung der mentalen und körperlichen Fitness als Prämie oder als Teil der Zielvereinbarung
Motivation	Sie werden sehr geschätzt und gebraucht	Es wird ihnen überlassen, wie sie zum Ziel gelangen	Sie arbeiten mit talentierten und kreativen Angestellten im Team	„Office Doping“ als bedenkliche Antwort auf hohe Arbeitsdichte und Anforderung
Arbeitsstellenwechsel	Man muss wieder neu anfangen und sich etablieren	Ist notwendig, um auf dem neuesten Stand zu bleiben	Ist Teil einer Routine	Versteigerung an Meistbieter oder langfristige Bindung

**Tabelle 1: Vergleich der Generationen im Arbeitsleben<sup>5</sup>**

Das Recruiting der Zukunft muss sich an Kriterien messen lassen, „die über die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens entscheiden: Vorsprung durch Kosten, Zeit und Qualität“.<sup>6</sup>

HR-Verantwortliche sind durch die angespannte Situation am BewerberInnenmarkt mehr denn je gefordert, neue und innovative Strategien in der Personalbeschaffung zu entwickeln, um

- Talente in wirtschaftlich guten wie schlechten Zeiten zu finden,
- im Suchprozess schneller als der Wettbewerb agieren zu können,
- Abwanderung von LeistungsträgerInnen zu verhindern.

Sieht man dies im Kontext mit den eingangs aufgelisteten Herausforderungen, ist die Konzentration auf ein oder zwei Recruitingkanäle mittlerweile überholt und neue Wege der Personalakquisition müssen beschritten werden.

Durch die Kombination mehrerer Suchkanäle wie Insertionen in Internet- und Printmedien, Nutzung unternehmensinterner Talent- und BewerberInnenpools, Ansprache externer Lebenslauf-Datenbanken sowie „Direct Marketing bzw. Empfehlungsmarketing“ durch Mundpropaganda eigener MitarbeiterInnen können Unternehmen in ihren Personalakquisitionsaktivitäten deutlich effizienter und effektiver werden.

Beim Recruitingprozess selbst wird immer noch zu wenig auf die Charakteristika der einzelnen Generationen eingegangen. Betrachtet man die derzeit im Arbeitsleben stehenden Generationen und deren Einstellungen, Bedürfnisse und Werte, so ist klar ersichtlich, dass diese unterschiedlichen Generationen nicht durch eine einzige standardisierte Recruitingmaßnahme angesprochen und als MitarbeiterIn gewonnen werden können. Erst die zielgenaue Kommunikation führt zur Aufmerksamkeit von KandidatInnen und in weiterer Folge zur Akquisition neuer MitarbeiterInnen. Sind sich Unternehmen dessen bewusst, so können sie mit diesem Wissen aktiver und zielorientierter im Recruitingprozess auftreten.

### **Social Media – die Lösung aller Recruitingprobleme?**

In einer gemeinsam vom Karriereportal Monster Austria und dem Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main durchgeführten Befragung unter den 500 größten Unternehmen Österreichs zu den „Recruiting Trends Österreich 2012“ liegt Social Media mittlerweile auf Platz 5 der wichtigsten externen Trends in der Personalbeschaffung.<sup>7</sup>

Der Bundesverband Digitaler Wirtschaft e.V. definiert Social Media als „eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglicht, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten.“<sup>8</sup> Bereits 2004 wurden wir von Tim O’Reilly zu Web 2.0 aufgeklärt, dass „(...) das Web nicht bloßer Informationsspeicher ist, sondern Plattform, ein globales Datenverarbeitungssystem; (...), die entstehenden Applikationen werden kontinuierlich weiterentwickelt; sie werden genutzt wie eine Dienstleistung (...).“<sup>9</sup> Im Web 2.0 kann somit jeder, der möch-

te, interagieren und Inhalte beisteuern. Der Mensch rückt noch mehr in den Mittelpunkt.

Durch die digitale Revolution und die rasche Verbreitung und Zugänglichkeit der Internettechnologie hat sich auch die Kommunikation mit BewerberInnen sehr stark gewandelt. Noch vor 15 bis 20 Jahren war die Personalgewinnung stark geprägt von Printanzeigen, aufwändigen Bewerbungs- und Auswahlverfahren – Unternehmen hatten dabei die Qual der Wahl. Spätestens zur Jahrtausendwende gewann die Bedeutung des Web 1.0 in der Personalbeschaffung an Bedeutung. Unternehmen richteten Karrierewebsites ein, planten Kontaktmöglichkeiten. All diese Möglichkeiten waren nicht auf Interaktion mit potenziellen BewerberInnen ausgerichtet – der Informationsaspekt stand im Vordergrund.

## ! Personalbedarf als Chance für Veränderung

Wenn im Unternehmen anlassbezogen durch Kündigung, Pensionierung, Karenzierung, Unfall oder Langzeit-Krankheit Personalbedarf entsteht, ist das meist eine gute Chance zur Veränderung und Weiterentwicklung. Sehr oft wird aber der Fehler gemacht, dass reflexartig 1:1 diese Position nachbesetzt wird, ohne zuerst zu überprüfen, ob nicht Anderes besser und sinnvoller wäre: die Veränderung der Aufgaben und damit der Anforderungen, Neuaufstellung eines Teams, interne Rochaden als PE- oder Performance-Instrument oder Verlegung der Kapazität in einen wachstumsorientierten Geschäftsbereich.

Durch den Wandel des Web 1.0 hin zum Web 2.0 – dem sogenannten „Mitmach-Web“ – und dem Eintritt der „Digital Natives“ in den Arbeitsmarkt stehen seit etwa 5 Jahren HR-Verantwortliche vor neuen Herausforderungen. Die Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion mit potenziellen BewerberInnen hat sich durch das Web 2.0 erweitert und bietet – bei überlegter und strukturierter Anwendung – viel Potenzial, um sich am Bewerbermarkt als bevorzugten Arbeitgeber zu positionieren und etablieren.

### Neue Suchmethoden

Die Platzierung von vakanten Positionen auf der eigenen Unternehmenswebsite sowie auf Online-Stellenbörsen ist mittlerweile Standard und stellt aus Unternehmenssicht das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis dar.

Bei der Akquise von KandidatInnen in sozialen Netzwerken wie Facebook, Xing, LinkedIn, Twitter usw. dagegen sind Unternehmen trotz Recruiting- und Positionierungsdruck größtenteils noch vorsichtig. Dafür werden folgende Gründe genannt:

- steigender Zeitaufwand sowie höhere personelle Kosten durch die Anforderung der direkten Kommunikation im Web 2.0,
- offene Unternehmenskultur als Grundlage für die Aktivitäten im Web 2.0,
- höherer administrativer Aufwand durch die Anpassung etablierter Prozesse.<sup>10</sup>

Employer Branding stellt das Fundament dar, auf dem alle Social Media-Maßnahmen und -aktivitäten basieren und aufbauen. Die deutsche Employer Branding Akademie definierte diesen Begriff 2006 folgendermaßen: "Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert."<sup>11</sup>

Eingebaut in eine gut geplante und strukturierte Employer-Branding-Strategie kann sich Social Media Recruiting zu einem wichtigen Baustein zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität entwickeln und so den entscheidenden Vorteil bei der Besetzung vakanter Positionen liefern. Dazu ist es notwendig, dass Unternehmen die Herausforderungen von Social Media, was Diversität, Diskussion, Konsensfindung etc. betreffen, annehmen und sich intensiv damit auseinandersetzen.

Unternehmen müssen sich in diesen Netzwerken authentisch präsentieren, der Auftritt und Inhalt muss aufeinander abgestimmt und transparent sein. Unternehmen müssen die Komfortzone Anonymität verlassen und „Persönlichkeit zeigen“. Social Media bedeutet Kommunikation auf Augenhöhe; NutzerInnen kommentieren, bewerten Informationen und wollen partizipieren. Arbeitgeber, die halbherzig, plan- und ziellos und nur wegen des vermeintlich schnellen und einfachen Sucherfolgs im Social Media agieren, werden allerhöchstens Zufallstreffer landen, eine Menge Zeit und Geld verlieren und über kurz oder lang auf dem virtuellen Abstellgleis landen – das Internet vergisst nie!

Die Definition von Standards und die Evaluierung des gesamten Recruitingprozesses vor Start etwaiger Social Media-Aktivitäten werden unbedingt empfohlen. Dr. Anneliese

## ! Strukturierung und Schärfung des Recruitingprozesses

Die nachstehend angeführte Auswahl an Tools und Kennzahlen können unterstützend wirken, um fokussierter in den Recruitingprozess zu starten:

- Online-Monitoring der Werbemittel (Online-Börsen, Google Adwords, Facebook Adwords, Newsletter, Banner ...)
- Off-/Online Drop-Out-Quote entlang der Recruitingprozessstufen mittels Konversionspfad/Trichter-Analyse – diese kann im Onlineprozess optimal abgebildet werden
- Anzahl der Recruitings von Right Potentials auf Stellenausschreibungen (nach Eingangskanal: schriftlich, Mail, Social Media)
- Anzahl der Recruitings pro Einstellung eines Right Potentials (Anmerkung: Als "Right Potentials" werden KandidatenInnen bezeichnet, die neben den fachlichen Voraussetzungen eine hohe Passung und Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Unternehmenskultur aufweisen.

Breitner rät daher Unternehmen in ihrem Buch „Being Social“<sup>12</sup> vor Einstieg in Social Media-Aktivitäten die Strukturierung und Schärfung ihres Recruiting-Prozesses.

## Informationsflut vs. Anonymität

So sehr das Web jede Menge an Informationen von Unternehmen verlangt und potenzielle BewerberInnen darin ebenfalls sehr viele Informationen von sich preisgeben, so sehr wird die Bewerbungsrealität von einer Mode begleitet, die eine Entpersonifizierung des Auswahlprozesses zum Ziel hat.

Dies bedeutet, dass Bewerbungen anonymisiert abgegeben werden können und somit keine Angaben zu Alter, privatem Umfeld usw. notwendig sind. Es soll allein die fachliche Qualifikation über die Einbindung in ein Personalauswahlverfahren entscheiden. Die Deutsche Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) hat ein Bewerbungsformular entwickelt, in das BewerberInnen keine Jahreszahl eintragen, die Rückschlüsse auf das Alter zulassen. Stattdessen geben sie an, wie viele Jahre sie studiert haben oder bei einem Arbeitgeber beschäftigt waren. Angaben zum Geschlecht oder zur Herkunft entfallen ebenso wie Bewerbungsfotos.<sup>13</sup>

Es scheint die Widersprüchlichkeit unserer Zeit zu sein, wenn BewerberInnen einerseits in den sozialen Medien sehr breit und umfassend über ihr Leben und ihre Lebensgeschichte berichten und andererseits bei Bewerbungen Unternehmen nur mehr Unterlagen über die reine berufliche Laufbahn potenzieller BewerberInnen erhalten dürfen. Der selbst gewählte und imitierte Gläserne Mensch scheint hier in einer Scheinwelt zu leben und die Ich-Bezogenheit im Internet zeigt bei Bewerbungen den Gegenpol in einer Reduktion der Informationen auf ein Mindestmaß. Wohin wird diese Tendenz gehen? Die Nutzung der sozialen Medien ist nicht mehr wegzudenken, unsere Jugend wächst damit auf und dies stellt für sie eine Selbstverständlichkeit dar. Der immer mehr ausgedünnte Arbeitsmarkt für Unternehmen verlangt daher von diesen, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um qualifizierte MitarbeiterInnen zu erhalten.

## ! Entpersonifizierung des Auswahlprozesses

Wie so oft kommen Managementtrends aus den USA über Großbritannien auch nach Zentraleuropa. Eine dieser Entwicklungen ist die Entpersonifizierung des Auswahlprozesses.

Das heißt, es ist einem zukünftigen Arbeitgeber untersagt, persönliche Daten zu erfragen. Es soll nur die fachliche Qualifikation bzw. die bisherige berufliche Laufbahn entscheiden, ob jemand aufgenommen wird oder nicht. Einen neuen Arbeitgeber dürfen somit das private Umfeld, Familie, Freizeit und allgemeine personenbezogene Daten nicht mehr interessieren. Damit will man jeglicher Diskriminierung bei Personalentscheidungen entgegenwirken. Dies bedeutet auch, dass das Anforderungsprofil an eine/n zukünftige/n MitarbeiterIn ausgedünnt wird. Lebensläufe, die kein Geburtsdatum, keine Wohnadresse, keine Angaben zum privaten Umfeld, etc. enthalten, werden somit genauso wie „vollständige“ Bewerbungen in den Auswahlprozess miteinbezogen. Nicht jede Entwicklung, die als zukunftsweisend verkauft wird, ist auch eine sinnvolle!

Daher werden sie in Zukunft auch Lebensläufe bearbeiten, die wenig Aussagekraft zur Person beinhalten.

Dieser vermeintliche Widerspruch ist Ausdruck unserer gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung und somit hat beides seine Berechtigung. Wie jeder Markt, hat auch der Personalmarkt seine eigenen Gesetze oder wie Peter F. Drucker es ausdrückt: „Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen, als die guten Leute vom Unternehmen“.<sup>14</sup>

So wie im Web wird und muss auch im „real life“ die Kommunikation spontaner, rascher, kürzer und dichter erfolgen; „Business Speed Datings“ bringen Anbieter und Nachfrager zusammen und Unternehmen müssen dort verkaufen können, um interessante neue MitarbeiterInnen akquirieren zu können; längst sind Messen und Ausstellungen keine lästige Imageübung mehr, sondern fordern die vor Ort eingesetzten PersonalistInnen, die von Unternehmen gesetzten Akquisitionsziele von AbsolventInnen oder anderen High Potentials erfüllen zu können. „Skype“-Interviews ersetzen komplizierte und kostenaufwändige persönliche Treffen mit internationalen KandidatInnen, um professionell und rasch zu klären, ob sich ein persönliches Treffen lohnt; Interessensvertretungen organisieren für ihre Mitgliedsbetriebe Castings in Regionen, wo junge, hungrige, bestens ausgebildete und flexible Persönlichkeiten die Chance auf ihr Jobticket im Ausland wahrnehmen.

Der Konkurrenz- und Innovationsdruck für die Unternehmen wird in der Zukunft weiter steigen, gleichzeitig werden wir uns in Österreich und Europa darauf einstellen müssen, dass ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften bestehen wird. Um als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben, wird die Nutzung der unternehmensinternen Ressourcen, aber vor allem die Akquisition von Humankapital überlebens- und erfolgsentscheidend sein!

## Literatur

---

<sup>1</sup> Simon, H. 1996. Die heimlichen Gewinner: die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/Main.

<sup>2</sup> vgl. Gramke, K., Fischer, D., Schlesinger, M., Schüssler, R., Windhövel, & K., Wolff, H. 2008. Arbeitslandschaft 2030. Basel.

<sup>3</sup> vgl. Spath, D. (Hrsg.) 2012. Arbeitswelten 4.0 - wie wir morgen arbeiten und leben. Stuttgart.

<sup>4</sup> vgl. Büdenbender, U., & Strutz, H. 2005. Das Gabler Kompakt-Lexikon Personal, Wiesbaden; Berthel, J., & Becker, F. 2003. Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart.

<sup>5</sup> vgl. Rath, B., & Salmen, S. 2012. Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen. Göttingen.; Spath, D. (Hrsg.) 2012. Arbeitswelten 4.0 - wie wir morgen arbeiten und leben. Stuttgart.

<sup>6</sup> vgl. Jetter, W. 2008. Effiziente Personalauswahl. Stuttgart.

<sup>7</sup> vgl. von Stetten, A., Laumer, S., Maier, C., Weitzel, T., & Eckhardt, A. 2012. Recruiting Trends 2012 Österreich. Bamberg und Frankfurt am Main.

<sup>8</sup> Bundesverband Digitaler Wirtschaft e.V. 2011. Social Media Kompass 2011/2012. Düsseldorf.

<sup>9</sup> vgl. O'Reilly zitiert nach Neue Züricher Zeitung 2006.

<sup>10</sup> vgl. Brickwedde, W. 2011. Social Media Recruiting Report 2011. Heidelberg.

<sup>11</sup> Deutsche Employer Branding Akademie. Employer Branding Definition und Präambel der DEBA. 2006. Berlin.

---

<sup>12</sup> vgl. Breitner, A. 2012. Being Social – Einfluss von Social Media auf Unternehmenskultur, Kommunikation und auf die Arbeitsplätze der Zukunft. Wien.

<sup>13</sup> vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) 2012. Leitfaden für Arbeitgeber: Anonymisierte Bewerbungsverfahren. Berlin.; Lüders, C. 2012. Anonym bewerben – Pilotprojekt zieht Bilanz. personal manager – Zeitschrift für Human Resources, 4: 24-25

<sup>14</sup> Drucker, P.F. mit Schwarzer, U. 2002. Manager tun mir leid. manager magazin <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,190796,00.html>. Online-Abfrage am 26.05.2013.

## Angaben zu den Autoren

Dr. Bernhard Winkler und Dr. Reinhold Klinger sind geschäftsführende Gesellschafter der Firma TRESCON Betriebsberatungsgesellschaft m.b.H., Europaplatz 4, 4020 Linz ([www.trescon.at](http://www.trescon.at)); dieser Beitrag entstand unter Mitarbeit von Christina Ausserwöger, Expertin im Searchteam bei TRESCON. Das Unternehmen wurde 1978 gegründet und ist Anbieter von Dienstleistungen in der Personalberatung sowie der Personal- und Organisationsentwicklung. TRESCON beschäftigt 14 Personen in drei Teams: Beratung, Support und Search. TRESCON ist langjähriges Mitglied im internationalen Beraternetzwerk CFR Global Executive Search.