



Christine Güttel

Interne Lektorin
am Institut für Unternehmensführung,
Fachbereich Personalmanagement &
Social Skills der FHWien der WKW
christine.guettel@fh-wien.ac.at



Mathias Kimpl

Absolvent des Masterstudiengangs
Unternehmensführung &
Entrepreneurship an der
FHWien der WKW
mk@rattomago.com

Am Puls der Zeit?

Eine Evaluierung des State of the Art der Personalmarketingmaßnahmen mittels Social Media in österreichischen Anwaltssozietäten.

Der „War for Talents“ in wissensintensiven Branchen macht das Wettrennen um die besten Arbeitskräfte zu einem Kampf um knappe Ressourcen. Personalmarketing und im Speziellen Employer Branding sind von strategischer Bedeutung um attraktive BewerberInnen anzusprechen. Das Aufkommen von Social Media sorgt in vielen Branchen auch im Personalmarketing für Veränderungen. Inwieweit es jedoch auch konservative Branchen wie etwa jene der Anwaltskanzleien schon erreicht hat, ist bislang ungeklärt. In diesem Beitrag widmen wir uns diesem Thema und betrachten den Einsatz von Social Media im Personalmarketing von internationalen und nationalen Sozietäten. Während sich internationale Kanzleien schon sehr aktiv Social Media Aktivitäten bedienen, bleiben hierzulande viele Möglichkeiten unzureichend ausgeschöpft. Allerdings zeigt sich auch, dass selbst sehr aktive Sozietäten nur ein kleines Repertoire aus den vielfältigen Angeboten nutzen. Nicht jedes Feature scheint einen Nutzen zu stiften. Umso interessanter ist die Frage nach der passenden Ausgestaltung des Social Media-Einsatzes im Spannungsfeld aus der Anpassung an Good-Practices und der Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz.

Einleitung

Das Aufkommen von Social Media könnte auch im Personalmarketing für Veränderungen sorgen; aber tut es das wirklich? Sind Versprechungen von kosteneffizientem Personalmarketing und gesteigerter Qualität der BewerberInnen realistisch? Wird nicht einfach nur ein statisches Profil in einem der Social-Media-Netzwerke angelegt und so im besten Fall nur eine zusätzliche Employer Branding-Maßnahme gesetzt – d.h. statische Informationen, einmalige Projekte ohne bzw. mit geringer Prozessintegration? Gibt es

einen darüber hinausgehenden Nutzen von Social Media auch im weiteren Rekrutierungsprozess?

In diesem Beitrag zeigen wir, wie eine tendenziell konservative Branche, nämlich jene der Rechtsanwaltskanzleien, um sehr spezialisierte und hochqualifizierte Arbeitskräfte – Wissensarbeiter (knowledge worker) – wirbt. Die hohe Professionalisierung und Spezialisierung in diesem wissensintensiven Bereich löst einen wettbewerbsreichen Kampf um die besten Talente aus. Unser Beitrag knüpft inhaltlich an Klinger & Winkler¹ an, in dem die Autoren die essentielle Bedeutung von – über klassische Ansätze hinausgehende – Personalakquisition darstellen. Mit dem Begriff der Personalakquisition schärfen sie „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 haben dabei eine zentrale Rolle übernommen, um sich in einem stark verändernden Arbeits- und KandidatInnenmarkt gegen den Wettbewerb profilieren zu können“.

Ein erfolgreiches und aktiv gesteuertes Employer Branding scheint also besonders am angespannten Arbeitsmarkt der WissensarbeiterInnen wichtig, um den knappen Produktionsfaktor der hochqualifizierten Arbeitskräfte ausreichend zur Verfügung zu haben und den entscheidenden Vorsprung gegenüber MitbewerberInnen zu sichern. Bernauer² betont die einschneidenden Änderungen in der Arbeitsmarktstruktur und das veränderte Informationsverhalten von potentiellen BewerberInnen, die zu einem Paradigmenwechsel in der Vorgehensweise des Personalmarketings führen werden. Klinger & Winkler erläutern in ihrem Beitrag mit dem Begriff des „Talent Relationship Management“, die durch Social Media erweiterten Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion mit den Zielgruppen um sich am Arbeitsmarkt auch als „Employer of Choice“ zu positionieren.

Evaluierung des State of the Art

Zur Evaluierung des State of the Art der Employer Branding- und Personalmarketingmaßnahmen mittels Social Media in österreichischen Anwaltssozietäten wurden die diesbezüglichen Aktivitäten von 13 internationalen Kanzleien zu 2 getrennten Zeitpunkten (Jänner und September 2012) beobachtet und den Aktivitäten von 22 österreichischen Kanzleien gegenübergestellt. Ergänzend wurden in 6 Interviews mit Personalverantwortlichen nationaler Kanzleien die Motive erforscht, die hinter der aktuellen Social Media-Strategie stehen und der Erfolg der Umsetzung dieser Maßnahmen erfragt.

Die Analyse der Web-pages (Online Screening) zeigte, dass große internationale Kanzleien Social Media weit intensiver nutzen als dies kleine nationale Sozietäten tun. Wenig überraschend entspricht die Gestaltung der Portale den in der Literatur (z.B. Weinberg³, Hettler⁴ oder Acrachchige/Robertson⁵) genannten Good-Practices:

- Alle untersuchten internationalen Sozietäten besitzen ein LinkedIn-Unternehmensprofil, 6 von 13 schalten aktiv Stellenausschreibungen und haben

im Schnitt doppelt so viele Abonnenten des Unternehmensprofils als verbundene Beschäftigte (Followers to Employees). Im Schnitt haben 50% der in diesen Unternehmen Beschäftigten ein Profil und sind auch mit ihrem Arbeitgeber verbunden.

- Auf Twitter sind die beobachteten internationalen Kanzleien ebenfalls präsent, bei 6 von 13 Kanzleien wird Twitter annähernd tagesaktuell zur Kommunikation von relevanten Nachrichten verwendet. Allerdings nutzen es nur 3 der 13 Kanzleien für Recruitingzwecke.
- Auf YouTube haben 6 von 13 Unternehmen selbst produzierte Videos zu Karriere-möglichkeiten in ihren Profilen, 3 davon speziell zum Thema Rekrutierung von Hochschulabsolventen.
- Auf Facebook sind 8 der 13 internationalen Kanzleien vertreten, 7 davon mit speziellen Seiten zur Personalrekrutierung. Interessant ist dabei die ähnliche Funktionsweise dieser Seiten, die auf das Aufkommen von Gestaltungsstandards schließen lässt.

Dennoch fällt auf, dass selbst viele der internationalen Unternehmen Employer Branding-Optionen von LinkedIn – der meistgenutzten Social Media-Plattform – nur bedingt nutzen. Beispielsweise werden ausschließlich die einfachsten Employer Branding-Möglichkeiten (Logo & beschreibender Text) gewählt, obwohl erweiterte Optionen (z.B. Einbindung eines Unternehmens-Newsfeed, Produkte & Serviceleistungen mit erweiterten Corporate Identity (CI)-Möglichkeiten) kostenlos im Standardprofil verfügbar sind. Teure kommerzielle Zusatzfunktionen zur erweiterten Darstellung des HR Bereichs des Unternehmens und freier Positionen (z.B. Recruitment-Ads, Werbung auf allen Profilen von Mitarbeitern, oder Career-Pages, selbst gestaltbare Seiten im Unternehmensprofil) wurden von keiner Sozietät angewendet. Auf YouTube sieht das Bild ähnlich aus, abseits von Logo und Kurzbeschreibung werden wenige CI-Anpassungen vorgenommen, kommerzielle YouTube Funktionen (z.B. Brand-Channels mit erweiterten Möglichkeiten der Gestaltung und Besucherwegsteuerung) wurden nicht gefunden.

Resümierend lässt sich feststellen, dass sich bei den internationalen Anwaltskanzleien offensichtlich ein Mindeststandard bei der Integration von Social Media in Personalmarketingaktivitäten entwickelt. Als zentrales Motto gilt scheinbar, dabei sein ist alles. Den Claim abstecken, ein Firmenprofil anlegen, mit ein paar Basisinformationen samt Firmenlogo ausschmücken, dabei wenn möglich zur Sicherheit den kommerziellen Account wählen und mit der hierfür anfallenden geringen Monatsgebühr die Professionalität nach innen und außen sichern.

Abseits der Mindeststandards sind Differenzierungsbestrebungen einiger großer internationaler Sozietäten zu beobachten, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Diese Kanzleien spielen auf der ganzen Klaviatur der sozialen Medien, sind also auf allen Plattformen professionell vertreten, nutzen die werblichen Möglichkeiten aus und schalten auch Stellenanzeigen.

Bei den nationalen Anwaltskanzleien zeigt sich – erwartungsgemäß – ein deutlich anderes Bild, die Personalmanagementaktivitäten nur sehr eingeschränkt in Richtung Social Media ausgerichtet sind:

- LinkedIn ist zwar für immerhin 8 von 22 nationale Kanzleien ein Thema, die meisten sind allerdings bezüglich der Abonnenten und der Anzahl der verbundenen Beschäftigten nicht mit hohen Zahlen gesegnet. Die Vermutung liegt nahe, dass einige dieser Profile des Typs Basis automatisch von LinkedIn angelegt wurden. Keine der 22 nationalen Kanzleien scheint auf LinkedIn mit einer aktiv gesteuerten Profilseite aktiv zu sein.
- Auf Facebook sind zum Zeitpunkt des Screenings 5 der 22 Kanzleien vertreten, 3 davon mit einer expliziten Personalmarketingabsicht. Die Reichweite der Facebook-Seiten liegt mit durchschnittlich 244 Abonnenten hinter den internationalen Pendants. Auch ist deutlich, dass internationale Kanzleien mehr in den initialen Aufbau und laufenden Betrieb der Facebook-Seite investieren, CI-Anpassungen, Facebook-Apps und Tabs für Kampagnen finden sich dort oft.
- Der Befund für Twitter und Youtube fällt ähnlich aus. Diese haben keine Relevanz für die 22 nationalen Kanzleien. Anders ist die Situation mit dem im deutschsprachigen Raum gut bekannten Arbeitgeber-Bewertungsportal Kununu, einer online Plattform, auf der aktuelle und ehemalige Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber in Bezug auf verschiedene Parameter beurteilen können. Aktuell ist keine nationale Kanzlei mit kommerziellem Profil vertreten, allerdings existieren für 10 der 22 Kanzleien automatische Profile mit im Durchschnitt 6 Bewertungen und 2.800 Sichtungen der Profilseite.

Auffallend ist bei den nationalen Kanzleien die fehlende Verwendung von kommerziellen Funktionen zur Gewinnung einer größeren Reichweite und der starke Fokus auf wesentliche Standardfunktionen. Internationale Kanzleien sind mit der Verwendung von Zusatzfunktionen (Facebook-Tabs, Facebook-Apps, CI-Anpassungen, Kampagnen) deutlich aktiver als ihre nationalen Konkurrenten am heißumkämpften Markt um Top-BewerberInnen.

In den zusätzlich durchgeführten 6 Interviews mit Personalverantwortlichen nationaler Kanzleien zeigte sich, dass Facebook bei allen durchaus eine hohe Bekanntheit und Emotionalität genießt, aber nur 2 Kanzleien tatsächlich aktiv sind. In jenen beiden Kanzleien, die Facebook sehr aktiv verwenden, ist es ein integraler Teil im Personalmarketing. Bei 2 weiteren Kanzleien ist Facebook ein schon länger diskutiertes Thema, bei dem eine gewisse Unentschlossenheit mitschwingt inwieweit es tatsächlich einen Nutzen zur Personalrekrutierung hat. Xing ist den Kanzleien bekannt, auch wenn es nur wenig eingesetzt wird. Nur eine Kanzlei verwendet ein kommerzielles Profil und aktualisiert dieses auch regelmäßig.

Jene Kanzleien, die Facebook oder Xing verwenden, nutzen diese (via Standardfunktionen) zur regelmäßigen Berichterstattung und Publikation von Karrierethemen, Karri-

ereveranstaltungen oder besonderen sozialen Anlässen, zur Veranschaulichung ein Facebook-Beitrag einer Kanzlei: „Wir sind nicht nur die, die sich im Anzug Tag und Nacht zu Tode arbeiten. Sondern bei uns geht es durchaus auch mal lustig zu und dann gibt es Fotos vom Eisstockschießen und vom Punschtrinken und so weiter.“

Darüber hinausgehende Funktionen wie Werbeschaltungen und Stellenanzeigen, Facebook- oder Xing-Gruppen und Spezialfunktionen werden nicht verwendet. Als Zielgruppe für diese Social Media-Kanäle definieren beide Kanzleien explizit Studierende. Aufgrund der Formulierung der Nachrichten und der erzielten Wirkung ist ersichtlich, dass Facebook als Broadcasting-Kanal verstanden wird, eine Zweiwegkommunikation steht daher nicht im Vordergrund. Keine der beiden auf Facebook und Xing aktiven Kanzleien publiziert in diesen Medien Stellenausschreibungen. Nur KonzipientInnenstellen und Praktika werden in den Beiträgen implizit erwähnt, was durch die formulierte Zielgruppe – Studierende – auch gut erklärt wird.

Kununu ist allen befragten Kanzleien bekannt und der eigene Stand der Bewertung ist ungefähr gegenwärtig. Trotzdem nützt derzeit keine der Kanzleien Kununu aktiv als Maßnahme für Personalmarketing (Kununu trägt auch in der Branche der Anwaltskanzleien zur Meinungsbildung über potentielle zukünftige Arbeitgeber bei, sodass etwa über das Portal aufgezeigte Missstände beachtet und behoben werden sollten). Die Plattform wird jedoch eher als Gegner, der nicht für eigene Zwecke verwendet werden kann, betrachtet. Youtube wurde von 2 Kanzleien für die Publikation eines Karrierevideos kurz vor den Interviews erstmals genutzt. Beide Kanzleien verwenden ausschließlich die Videopublikationsfunktion, die Möglichkeit, den Videokanal nach eigenen CI-Vorgaben anzupassen, werden derzeit nicht verwendet. Ebenso wenig wird die Möglichkeit der Integration des YouTube-Kanals bzw. der Videos in Facebook genutzt. Twitter und LinkedIn sind Nischenthemen, die bei den befragten Kanzleien keine wesentliche Relevanz besitzen.

Grundsätzlich sind nach Einschätzung der Personalverantwortlichen Social Media für die Zielgruppe der Studierenden ein probates Mittel, um präsent zu sein und Employer Branding zu betreiben. Für die erfolgreiche Kommunikation des Employer Brands müssen jene Werte dargestellt werden, die in der Realität auch gelebt werden. Dies gilt für klassische Personalmarketingmaßnahmen wie auch für Social Media Marketing. Bei Social Media ist die Authentizität ein Wert für sich, abseits

Die Macht von Social Media

„Das womit ich sozusagen die Partner überzeugen konnte, das war vor ungefähr einem Jahr eine Veranstaltung, da haben wir mit einem Veranstalter aus dem universitären Bereich eine Inhouse-Veranstaltung geplant, die haben für uns eine große Aussendung mit Einladungen gemacht und von 250 Aussendungen sind 8 Anmeldungen gekommen. Wir haben aber 15 Leute gebraucht, um die Veranstaltung durchführen zu können, weil es eine Case Study war. Und wir sind einfach drei Tage vor der Veranstaltung da gestanden mit 7 Bewerbern, also zu wenig. Und dann hab ich die Studienrichtungsververtretung gebeten, das auf ihre Facebook Seite zu stellen und innerhalb von 1,5 Stunden habe ich 40 relevante Bewerbungen gehabt und musste Leuten wieder absagen. Und da war mir die Macht dieser Social Media bewusst.“

von manchmal allzu glatt polierten Werbeversprechen, und diese authentische Darstellung einer Kanzlei benötigt Social Media Expertise und Ressourcen.

Allgemein herrschte bei den Interviews mit den Personalverantwortlichen ein dem Thema Employer Branding sehr aufgeschlossener und informierter Zugang, der jedoch selten in konkreten Aktivitäten umgesetzt wurde. Die genannten eigenen Firmenwerte des Employer Brandings sind weitgehend ident: Kompetenz und Erfolg der Kanzlei und der Qualität der vermittelten Ausbildung, Betriebsklima, Wertschätzung, Teamwork und Internationalität des Arbeitsumfelds. Eine Kanzlei erweitert die Aufzählung um eine gelebte Work-Life Balance, eine andere um einen explizit ausgesprochenen Leistungsanspruch. Darüber hinaus gibt es aber wenige Alleinstellungsmerkmale, der Employer Brand scheint schwach ausgeprägt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle InterviewpartnerInnen den starken Wettbewerb schilderten, der zwischen den Kanzleien um junge Talente herrscht. High Potentials unter den StudentInnen sind gefragt und werden schon an den Unis umworben. Daher beginnt das Relationship-Management der Kanzleien schon an den Universitäten oder wie es eine Personalistin ausdrückt: „spätestens ab dem zweiten Abschnitt sollte man schauen, dass der eigene Name in aller Munde ist.“

Die Diskussion um die strategischen Erwägungen war geprägt von Argumenten gegen den Einsatz von Social Media für Personalmarketing, teilweise aus einem sehr persönlichen Blickwinkel oder in Vermischung von Facebook als Marketingkanal und als persönliches Informationsmedium. In einer Kanzlei wurde der Einsatz von Social Media auch zwischen der Personalabteilung und den PartnerInnen unter Mithilfe von externen BeraterInnen diskutiert. Die Entscheidung für Facebook war nicht unumstritten, der Personalleiter hat sich allerdings aus persönlicher Überzeugung für das Thema ein- und auch durchgesetzt.

Wie bei allen Marketingaktivitäten stellt sich auch bei Facebook die Frage, ob die Kosten-Nutzen Relation für die Erstellung und Betreuung einer eigenen Facebook Seite positiv ausfällt. Hier scheinen die befragten Kanzleien noch sehr im Experimentiermodus zu sein, anstatt eine klare Strategie mit Zielen zu definieren, diese zu exekutieren, zu messen und anzupassen. Gerade diese mangelnde Transparenz des Nutzens von Social Media könnte einen Grund für die diesbezügliche Zurückhaltung darstellen.

In Bezug auf die Prozesse, die den Einsatz von Social Media für Employer Branding und Recruiting bestimmen, nannten die Personalverantwortlichen Inhaltserstellungs- und Betreuungsprozesse, d.h. wie die Inhalte erdacht, geschrieben, publiziert und weiter betreut werden, und Reporting-Prozesse, d.h. wie die Erfolgsmessung geschieht bzw. wie diese Daten im Unternehmen publiziert werden. Zumeist schreiben die Personalabteilungen die Inhalte für ihre Facebook- und Xing-Profile selbst bzw. kuratieren diese, haben so den Inhaltsprozess implementiert und selbst in der Hand. Interessant ist die geringe Relevanz von direkter Personalrekrutierung mittels Stellenausschreibungen in Social Media Kanälen. Die betrachteten Plattformen bieten hierfür spezialisierte Tools, um Stellenausschreibungen mit professionellem Targeting an die richtige

Zielgruppe zu bringen. Diese Möglichkeiten werden aktuell – bewusst – aber nicht verwendet. Online Stellenportale zur Suche von ausgebildeten JuristInnen werden hingegen genutzt. Im Vergleich zu internationalen Sozietäten zeigt sich bei nationalen Kanzleien eine nur mäßige Verbreitung von Personalmarketing mittels Social Media. Erst in den Interviews wurde deutlich, dass das Thema präsent ist, die Verantwortlichen über einen tatsächlichen oder vertiefenden – über die Zielgruppe der Studierenden hinausgehenden – Einsatz aber oft noch nachdenken, obwohl der Druck – der starke Wettbewerb um junge Talente – von allen Sozietäten wahrgenommen wird und die reale Gefahr besteht, den „War for Talents“ gegen den Mitbewerb zu verlieren. Auch scheint die Erfahrung mit dem Thema bei nationalen Kanzleien weniger ausgeprägt.

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass jene beiden in Bezug auf Social Media befragten aktiven Sozietäten ihre Maßnahmen nur auf die Zielgruppe der Studierenden fokussieren bzw. einschränken. Außerdem werden lediglich Employer Branding-Aktivitäten gesetzt. Auch die Aktivitäten auf Youtube dienen ausschließlich der Image-Werbung. Im Vergleich zu großen internationalen Kanzleien hinken deshalb die nationalen Wettbewerber deutlich hinterher. Insbesondere der Übergang vom Employer Branding mit Fokus auf das Unternehmensimage zur Möglichkeit sich als Bewerber aktiv auf offene Stellen bzw. ganz generell bewerben zu können wird nicht über die gleichen Kanäle unterstützt.

Insgesamt zeigt sich anhand der großen internationalen Sozietäten, dass sich aktiv gesteuerte Unternehmensprofile mit annähernd tagesaktueller Kommunikation von relevanten Neuigkeiten sowie Stellenausschreibungen zum Standardrepertoire der Social Media im Personalmarketing entwickelt haben. Zusätzlich sind Differenzierungsbestrebungen einiger großer Sozietäten zu beobachten, die auf allen Plattformen professionell vertreten sind und die werblichen Möglichkeiten wie auch die Optionen zur Kommunikation von Stellenausschreibungen voll ausnutzen. Die Imagewerbung mittels Social Media Profilen im Rahmen des Personalmarketings sowie die darin integrativ gestalteten digitalen Recruiting-Möglichkeiten zielen darauf ab potenzielle KandidatInnen breit anzusprechen und einen umfangreichen attraktiven BewerberInnenpool zu schaffen. Daraus können anschließend Talente identifiziert und in den weiteren Recruitingprozess eingebunden werden. Kleine nationale Kanzleien hinken hier deutlich hinterher und haben bislang auch keine differenzierende Handhabe gegenüber den großen internationalen Wettbewerbern gefunden. Hier besteht die Gefahr, dass große internationale Kanzleien im Wettbewerb um Talente vielfältigere Möglichkeiten zur Bewerbung bieten als dies nationale Sozietäten tun.

Literatur

- ¹ vgl. Klinger, R. & Winkler, B. (2013): Personalakquisition und Social Media. Austria Management Review, 3: 106-113.
- ² vgl. Bernauer, D. (2011): Social Media im Personalmarketing. Köln
- ³ vgl. Weinberg, T. (2010): Social Media Marketing Strategien für Twitter, Facebook & Co. Köln
- ⁴ vgl. Hettler, U. (2010): Social Media Marketing. München
- ⁵ vgl. Arachchige, B. J. H. & Robertson, A. (2011): Business student perceptions of a preferred employer. A study identifying determinants of Employer Branding. Journal of Brand Management 8 issue 3: 25-46

Angaben zu den AutorInnen

Mag.^a Christine Güttel ist Lektorin für HRM & Social Skills an der FH-Wien der WKW. Zuvor war sie als Beraterin bei Amrop Jenewein, in der Personalabteilung einer internationalen FMCG Gruppe, sowie als selbstständige Lektorin und Trainerin tätig.

DI(FH) Mathias Kimpl, MA ist Absolvent des Masterstudiengangs Unternehmensführung & Entrepreneurship an der FH-Wien der WKW. Im Namen der Digital & CRM-Agentur Wunderman PXP war er für nationale und internationale Kunden als Berater in E-Commerce und Online-Marketing-Themen verantwortlich und ist derzeit bei der ÖBB Personenverkehr AG als Business Consultant für den ÖBB-Ticketshop zuständig.