

www.pwc.ch/hrs

HR und Social Media: Hier klickt der Zeitgeist.

*Diese Studie erläutert die
Bedeutung von sozialen
Netzwerken für das
Human-Capital-Management.*



© Ingo Bartussek - Fotolia.com

pwc



Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	3
2. Auf den Punkt gebracht	4
3. Management Summary	5
4. Bedeutung	6
5. Richtige Plattform	12
6. Umsetzung	14
7. Empfehlungen	17
8. Die VBZ hat die Seiten gewechselt	18
9. Studiendesign	20
10. Prozessbegleitung durch PwC	22
11. Über PwC	23
12. Ihre Ansprechpartner	23



Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Als Entscheidungs- und Verantwortungsträger im HR-Bereich sind Sie heute stärker gefordert denn je: Der demografische Wandel und die zunehmende Verknappung von Fachpersonal heizen den Wettbewerb um gutes Personal an. So muss sich Ihr Unternehmen stetig weiterentwickeln, damit es mit den Veränderungen des Personalmarkts und neuen Markttrends Schritt halten kann.

Bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist ein anderer Trend bestimmend: Das Internet hat sich von der einseitigen Informationspinnwand zum Web 2.0 mit einem interaktiven, benutzerbasierten Informationsaustausch gewandelt. Mit der Evolution des Mobiltelefons zum Smartphone sind die sozialen Netzwerke heute nahezu jederzeit und überall zugänglich und gesellschaftlich etabliert. Social-Media-Applikationen spriessen fast täglich aus dem Boden. Auch Unternehmen nutzen solche Plattformen immer häufiger, um sich zu präsentieren und mit ihren Mitarbeitenden oder Kunden zu kommunizieren.

Wie können Sie den Kampf um gute Mitarbeitende wertstiftend mit der digitalen Welt verknüpfen? Die vorliegende PwC-Studie, an der 100 Unternehmen und rund 300 Studierende teilgenommen haben, zeigt, welche konkreten Chancen Social Media Ihrem Unternehmen im HR bieten und worauf Sie bei der Umsetzung achten sollten. Ausserdem erfahren Sie Wissenswertes über mögliche Hindernisse bei der Einführung von Social Media und können Ihr Unternehmen mit dem Umsetzungsgrad anderer vergleichen. Im Weiteren geben wir Ihnen Empfehlungen ab, die Ihr Unternehmen mit Social Media auf Erfolgskurs bringen. Die Studie runden wir mit einem Interview ab: Auskunft gibt Jörg Buckmann, Leiter Personalmanagement für die preisgekrönte Online- und Social-Media-Umsetzung der VBZ.

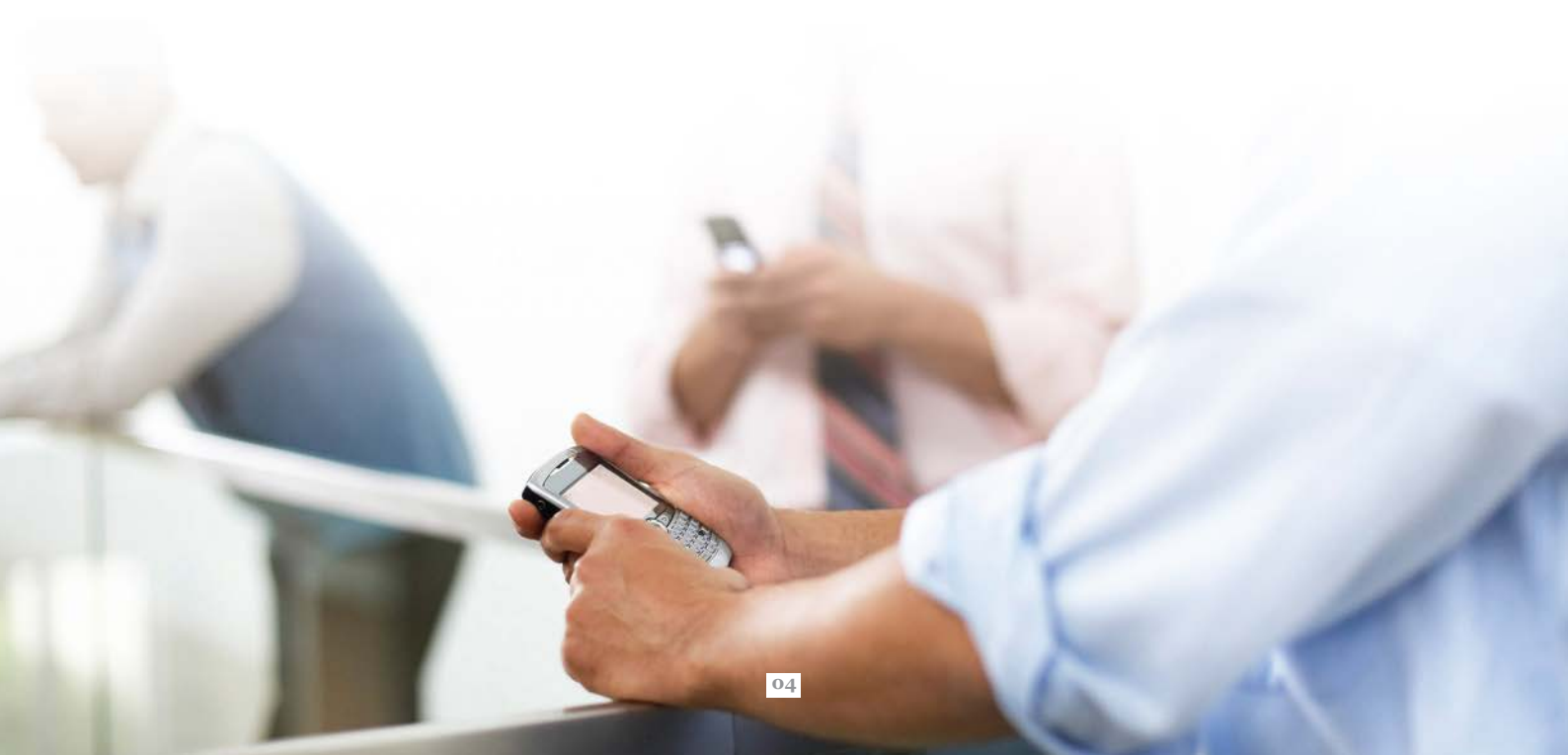
Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre mit hoffentlich wertvollen Denkanstössen.

Charles Donkor
Partner PwC

Patrick Besser
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Auf den Punkt gebracht

- ① Im Wandel des Internets zur Social-Media-Welt steckt für das Human-Capital-Management höchst interessantes Potenzial.
- ② Dieses Potenzial wird bei Weitem nicht ausgeschöpft.
- ③ Zwei Drittel der befragten Unternehmen verwenden Social Media oder führen diese in absehbarer Zeit ein.
- ④ Die Stellensuche über soziale Netzwerke hat das gedruckte Inserat abgelöst.
- ⑤ Unternehmen nutzen Social Media, um ihre Kommunikationskanäle zu erweitern und sich innovativ zu zeigen.
- ⑥ Die Wahl der Plattform beeinflusst den Erfolg von Social Media wesentlich.
- ⑦ Plattformen werden aufgrund ihrer Bekanntheit, Beschaffenheit und Nutzungsabsicht gewählt.
- ⑧ Social-Media-Kanäle kommen heute vorwiegend in den frühen Phasen des Mitarbeiterzyklus zum Einsatz – obschon die späteren Phasen genauso vielseitige Möglichkeiten eröffnen.
- ⑨ Neue Endgeräte wie Smartphones schaffen neue Erwartungen – und machen Mobile Recruiting für die Unternehmen zum Thema.
- ⑩ Die Einführung von Social Media scheitert vor allem an einer fehlenden Strategie sowie am Mangel an Ressourcen und internem Know-how.



Management Summary

Zaghafte Evolution einer epochalen Revolution



Das Internet hat sich verändert und mit ihm der Spielraum für Unternehmen. Soziale Netzwerke bieten vielen Bereichen des Human-Capital-Managements äusserst interessante Vorteile. Allerdings muss ein Unternehmen seine Kultur grundlegend verändern, um davon zu profitieren. Die meisten Unternehmen verwenden Social Media, um sich zukunftsgerichtet zu zeigen und junge, trendorientierte Mitarbeitende anzusprechen. Ausserdem verbreitern sie damit ihr Kommunikationspektrum, da sie sich indirekt das Netzwerk der User zunutze machen. Eine fehlende Strategie, mangelndes firmeninternes Know-how und/oder kein Zugang dazu – Stichwort „junge Mitarbeitende“ – stehen der erfolgreichen Einführung von Social Media am häufigsten entgegen.

Die Qual der Wahl



Die Wahl der Plattform ist entscheidend für den Erfolg von Social Media. Die Unternehmen urteilen vor allem nach dem Bekanntheits- und Nutzungsgrad bei den vorwiegend jungen Nutzern. Zwar weisen Plattformen wie zum Beispiel Equipia oder Kununu interessante Handlungsspielräume auf. Doch von Unternehmen werden sie noch wenig genutzt, da ihre Nutzergemeinde zu klein ist. Über die Bekanntheit einer Plattform hinaus sind weitere Faktoren erfolgsentscheidend: Der Verwendungszweck bestimmt, wie gut geschäftliche Inhalte akzeptiert werden. Ebenso zentral für die Verwendungsabsicht ist die strukturelle Beschaffenheit einer Plattform. Ein verlässliches Auswahlverfahren für Social-Media-Plattformen gibt es (noch) nicht. Für die „richtige“ Plattform benötigt das Unternehmen unter anderem den richtigen Riecher – und vor allem Erfahrung. Denn der Erfolg steht und fällt mit der Umsetzung.

Am Anfang der Klick – und dann?



Die Nutzung von sozialen Netzwerken für HR-Zwecke steckt in den Kinderschuhen, bei den Unternehmen genauso wie bei den Studierenden. Hier richtet sich die Nachfrage nach dem Angebot: Die Studierenden kennen vorwiegend jene HR-Anwendungen, die ihnen die Firmen bieten. Diese konzentrieren sich häufig auf die früheren Phasen des Mitarbeiterzyklus wie Employer Branding oder Rekrutierung. Denn hier lässt sich der Erfolg besser messen und direkt zurechnen.

Bitte nicht abwarten



Die Anwendung von Social Media für HR steckt noch in den Kinderschuhen. Trotzdem sind die Erwartungen der (potenziellen) Mitarbeitenden in diesem Bereich hoch, steigen laufend und werden durch die Möglichkeiten neuer Endgeräte wie Smartphones angetrieben. Die Unternehmen müssen sich also nicht nur mit Social Media, sondern immer mehr auch mit Mobile Recruiting und dessen Integration in bestehende HR-Prozesse aktiv und zeitnah beschäftigen.

Willkommen in einer neuen Realität!



Im Kapitel 7 geben wir Handlungsempfehlungen ab, die einem Unternehmen unabhängig von seiner Branche oder Grösse nützlich sind. Denn die vorliegende Studie macht eines deutlich: Das beachtliche Potenzial, das in der gezielten Einführung und klugen Nutzung von Social Media liegt, wird von den Unternehmen bei Weitem nicht ausgeschöpft.

Die Studie wurde im Juni/Juli 2013 bei 100 Unternehmen und rund 300 Studierenden (vorwiegend Wirtschaftswissenschaften) in der Schweiz durchgeführt.

Bedeutung

Seit seiner Entstehung vor gut 20 Jahren hat sich das Internet grundsätzlich gewandelt. Web 2.0 lautet heute das Zauberwort: Hier fließen Informationen nicht nur einseitig vom Absender zum Empfänger, sondern die Nutzer stellen selbst Inhalte bereit. So sind neue Möglichkeiten entstanden, die auch HR-Abteilungen einen Mehrwert bieten: Mit Stay-in-touch-Programmen halten sie zum Beispiel über soziale Netzwerke mit ihren ehemaligen Mitarbeitenden Kontakt. Oder Studierende bleiben dank Twitter-Newsfeed am Puls von Unternehmen, die sie interessieren.

Der Spielraum ist vielseitig und wird längst nicht vollumfänglich ausgeschöpft. Die folgenden Ausführungen erläutern die aktuelle Bedeutung von Social Media für das Human-Capital-Management, hauptsächlich für die Rekrutierung.

① Warum Social Media eingesetzt wird

Das Nutzen sozialer Netzwerke im Unternehmen setzt angesichts der Entstehung von Web 2.0 weit mehr als einen Managemententscheid voraus. Die veränderten Bedürfnisse der Online-Community erfordern einen tiefgreifenden Wandel hin zu einer digitalen Unternehmenskultur.

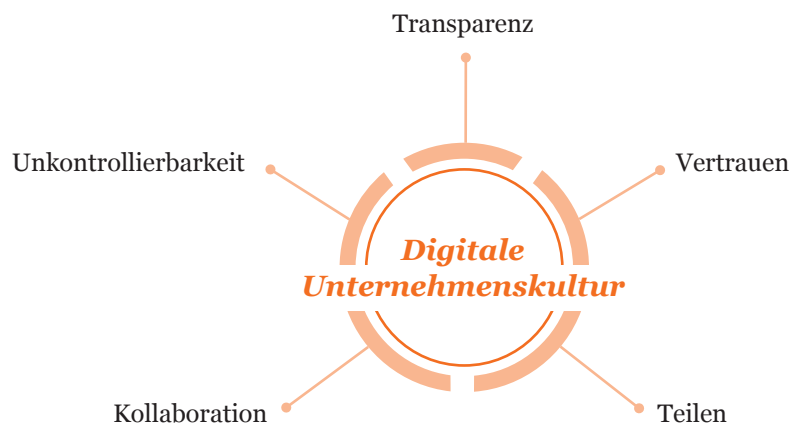


Abbildung 1: Anforderungen von Social Media an die Unternehmenskultur

Der Einsatz von Social Media stellt Ansprüche an die Unternehmenskultur, die sich aufgrund des Charakters von Web 2.0 nicht umgehen lassen. Transparenz und Vertrauen sind zwingend, um Mitarbeitende mit den nötigen Informationen und Kompetenzen auszustatten, die sie für die Bewirtschaftung einer Plattform brauchen. Denn wer mit dieser Aufgabe betraut ist, benötigt umfassende Befugnisse und Kenntnisse der Geschäftstätigkeit. Die Bereitschaft, Informationen zu teilen und einem breiteren Kreis preiszugeben, ist eine unerlässliche Voraussetzung für die erfolgreiche Einbettung von sozialen Netzwerken im Unternehmen.

Allerdings geht damit auch ein gewisser Kontrollverlust einher. Schon die enormen Datenmengen, die durch das benutzerbasierte Web entstehen, machen es schier unmöglich, den unternehmensrelevanten Datenfluss zu kontrollieren. Besonders börsennotierte Unternehmen schrecken gerade vor diesem Faktum zurück und verzichten deshalb häufig auf die Nutzung sozialer Netzwerke. Trotzdem zeigt der Trend in eine andere Richtung: weg von der Kontrolle, hin zu mehr Vertrauen, kombiniert mit Regeln zum korrekten Umgang mit Social Media.

Die digitale Unternehmenskultur zeichnet sich durch flache Hierarchien und schnelle Entscheidungswege aus. Die Mitarbeitenden dürfen experimentieren und in einem bestimmten Rahmen Risiken eingehen. Gemischte Teams arbeiten abteilungsübergreifend und orientieren sich an Innovation, laufenden Verbesserungen und dem Überwinden von Hindernissen. Der Markt sowie die Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse geben das Tempo und die Prioritäten vor.

Der Einfluss der facettenreichen digitalen Unternehmenskultur auf den Social-Media-Ansatz wird heute stark unterschätzt. Die Unternehmen fokussieren sich vorwiegend auf den Einsatz der Applikation. Genauso wichtig sind jedoch ein verändertes Verhalten, Vorbilder und Netzwerke. Diese helfen den Mitarbeitenden, in neuen Dimensionen zu denken, zu fühlen und zu handeln.

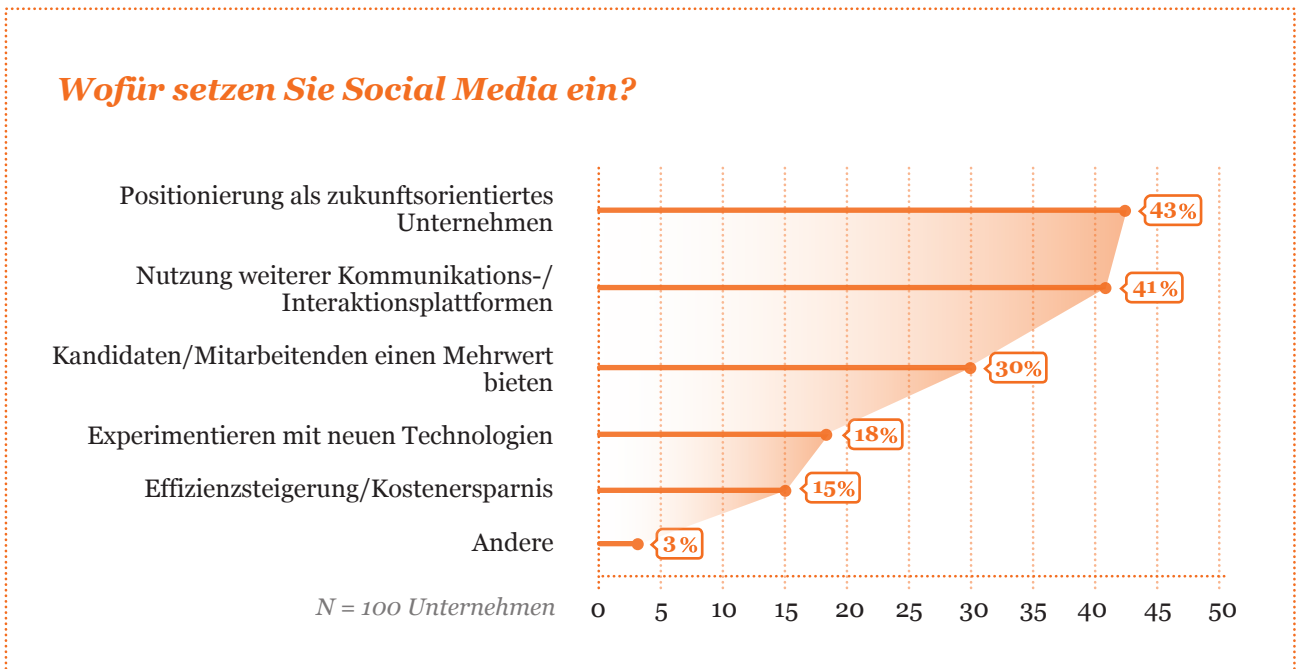


Abbildung 2: Gründe für den Einsatz von Social Media

Soziale Netzwerke sind gerade bei Jugendlichen en vogue. Abbildung 2 zeigt: Ein Grossteil der befragten Unternehmen versucht, von diesem Trend zu profitieren, indem er sich zukunfts- und trendorientiert präsentiert. Zudem wollen die Unternehmen ihre Rekrutierung verbessern und über möglichst viele Kommunikationskanäle trendsetzende, innovative Mitarbeitende anwerben. Unternehmen, die den Einsatz von sozialen Netzwerken zu ihren Kernkompetenzen zählen, gelten generell als zukunftsweisend. Damit beschleunigen sie gleichzeitig den Vormarsch von Social Media.

Das Erweitern der Kommunikationskanäle stellt einen zusätzlichen Haupttreiber für den Einsatz von Social Media dar. Mit gutem Grund: Jüngere Generationen sind es gewohnt, sich aus einer Palette von Kommunikationsformen zu bedienen. Neben Telefon und E-Mail nutzen sie heute Chats, Videokonferenzen und andere Kanäle. Die Tendenz zur mehrspurigen Kommunikation scheint sich auf der geschäftlichen Ebene fortzusetzen. So haben die Stellensuchenden heute oft die Wahl zwischen gedruckten Zeitschriften, Onlinejobbörsen und sozialen Netzwerken.

Ganz interessant: Obwohl der Einsatz von sozialen Netzwerken viel weniger zu Buche schlägt als andere Instrumente, scheint die Kostenersparnis kein relevanter Treiber für den Einsatz von Social Media zu sein.

Im Folgenden werfen wir einen Blick auf die Rekrutierung beziehungsweise die Stellensuche. Aus diesen Bereichen ist das digitale Verhalten nicht mehr wegzudenken. Für die Stellensuche verfügt das Web über eindeutige Vorteile: Der Nutzer kann schnell und flexibel auf Anfragen reagieren, die Jobangebote nach seinen persönlichen Bedürfnissen aufrufen und filtern. Und das Aufschalten von Online-Inseraten ist um ein Vielfaches günstiger. Es verwundert daher nicht, dass klassische Printinserate längst auf die hinteren Ränge gerutscht sind und die Studierenden ihre Jobs zu über 80 Prozent auf Onlinestellenportalen suchen.

Über welche Kanäle suchen Sie nach offenen Stellen?

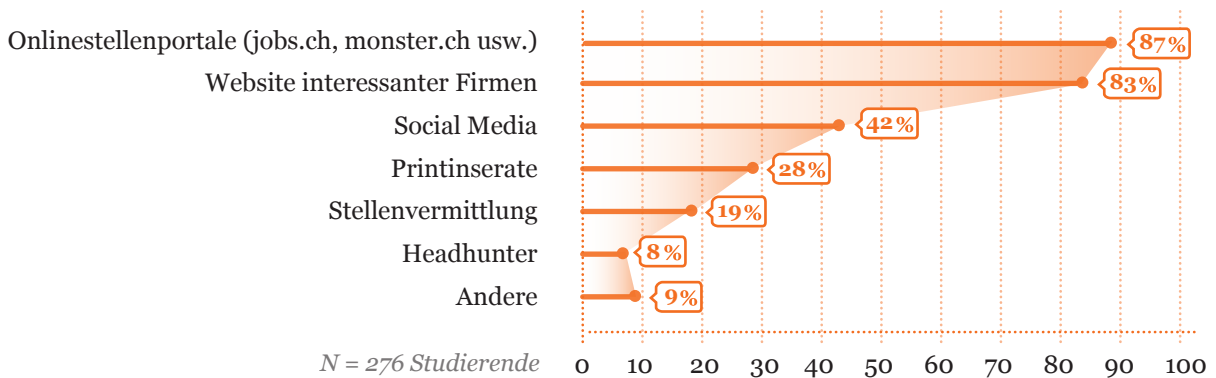


Abbildung 3: Kanäle der Stellensuche

Onlinestellenportale sind in den letzten fünf Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossen und gehören heute zum Alltag. Weltweit stellen zahllose Plattformen Stellenangebote im Netz bereit, zu den bekanntesten in der Schweiz gehören jobwinner.ch, monster.ch oder jobs.ch. Allein diese Vielzahl lässt auf eine rege Nutzung schliessen.

Mit über 40 Prozent Verwendungshäufigkeit liegt Social Media noch vor den Printinseraten. Dafür sehen wir zwei mögliche Erklärungen:

- 1 Einfach und schnell:** 70 Prozent der befragten Studierenden, die das heutige Angebot von Stellenausschreibungen auf sozialen Netzwerken kennen, nannten Einfachheit und Geschwindigkeit als Hauptgründe. Diese Eigenschaften sind allerdings typisch für die Online-Stellensuche und nicht unbedingt für Social Media.
- 2 Von Freunden empfohlen:** 50 Prozent der befragten Studierenden nannten das „Aufmerksam machen auf offene Stellen durch Freunde“ als Verwendungsgrund. Dieser ist charakteristisch für soziale Netzwerke. Die Empfehlung durch Freunde ist nur auf User-basierten Plattformen möglich, auf denen sich die Nutzer gegenseitig Inhalte zukommen lassen. So ermöglicht es das Web 2.0, interessante Stellenangebote mit Freunden zu teilen oder Interessierten aus dem Bekanntenkreis direkte Links zu senden. Das Vorhandensein eines eigenen, privaten Netzwerks stärkt das Bewusstsein für fremde Interessen. So bewertet ein Nutzer ein Stellenangebot auf einem sozialen Netzwerk für sich selber möglicherweise als unpassend, für einen Freund hingegen als genau richtig. Neue Dienste wie zum Beispiel Buddybroker nutzen diesen Umstand und bieten die Möglichkeit, Freunden konkrete Jobangebote zu empfehlen.

2 Was den Einsatz von Social Media behindert

Wo liegen nun die möglichen Herausforderungen und Schwierigkeiten, die bei der Einführung von Social Media als HR-Kommunikationsplattform auftreten können? Wir vergleichen in diesem Kapitel die Gründe von Unternehmen, die Social Media ablehnen (Abbildung 4), mit jenen Faktoren, die im Nachgang einer Einführung als Stolpersteine genannt wurden (Abbildung 5).



Falls Sie Social Media nicht einsetzen: Welches sind die Gründe?

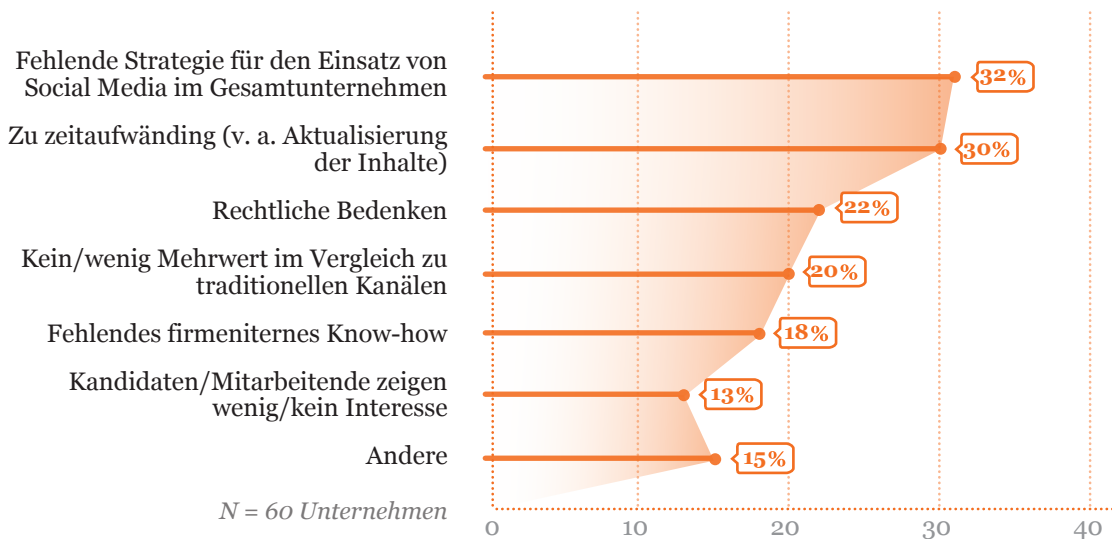
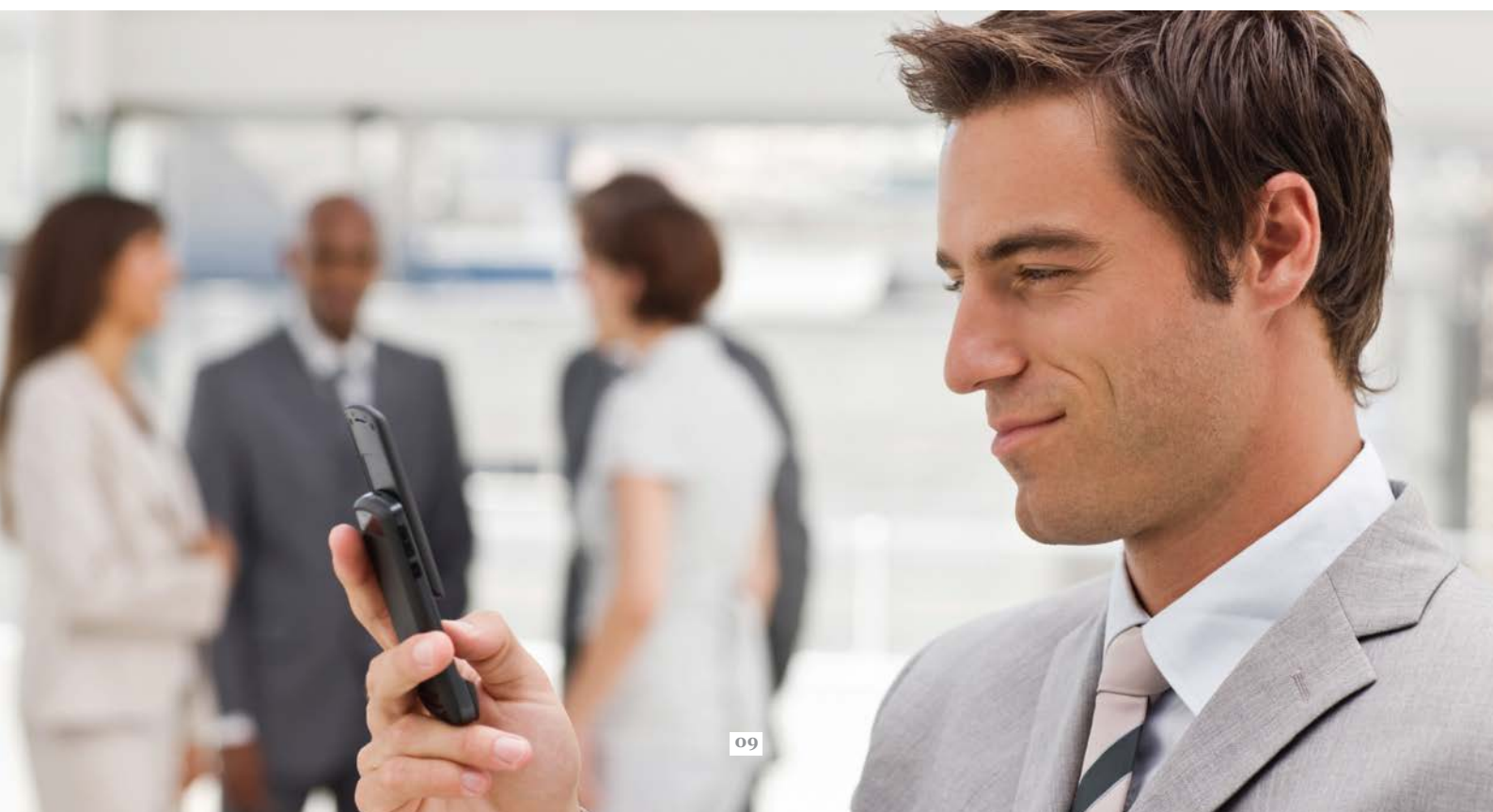


Abbildung 4: Gründe gegen den Einsatz von Social Media

Abbildung 4 weist eine fehlende Strategie zur Implementierung als häufigsten Grund für den Verzicht auf Social Media aus. Eine klare Strategie verhindert, dass ein losgelöster Auftritt in sozialen Netzwerken als Enklave einer in sich geschlossenen Personalabteilung wahrgenommen wird. Der Nutzer soll auf allen Kommunikationskanälen ein einheitliches Bild des Unternehmens finden. Dazu ist eine spartenübergreifende Personal- und Marketingstrategie notwendig, die den Einsatz von Social Media einbindet. An dieser Stelle verweisen wir auf den erwähnten Wandel der Unternehmenskultur. Um den Mehrwert von sozialen Netzwerken zu nutzen, braucht ein Unternehmen eine vielschichtige Strategie, die Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten zulässt. Dabei muss es auch unkontrollierbare Faktoren in Kauf nehmen.

Auf die Frage nach dem Hemmfaktor für den Einsatz von Social Media wird fast ebenso häufig der grosse Zeitaufwand für die wirkungsvolle Bewirtschaftung sozialer Plattformen genannt. Hier lohnt sich ein Abwägen von Zeitaufwand und Mehrwert: Entsteht dem HR aus dem Einsatz sozialer Netzwerke ein Vorteil bezüglich Quantität oder Qualität, rechtfertigt sich ein entsprechender Zeitaufwand.



Welche Stolpersteine sehen Sie bei der Verwendung von Social Media im HR?

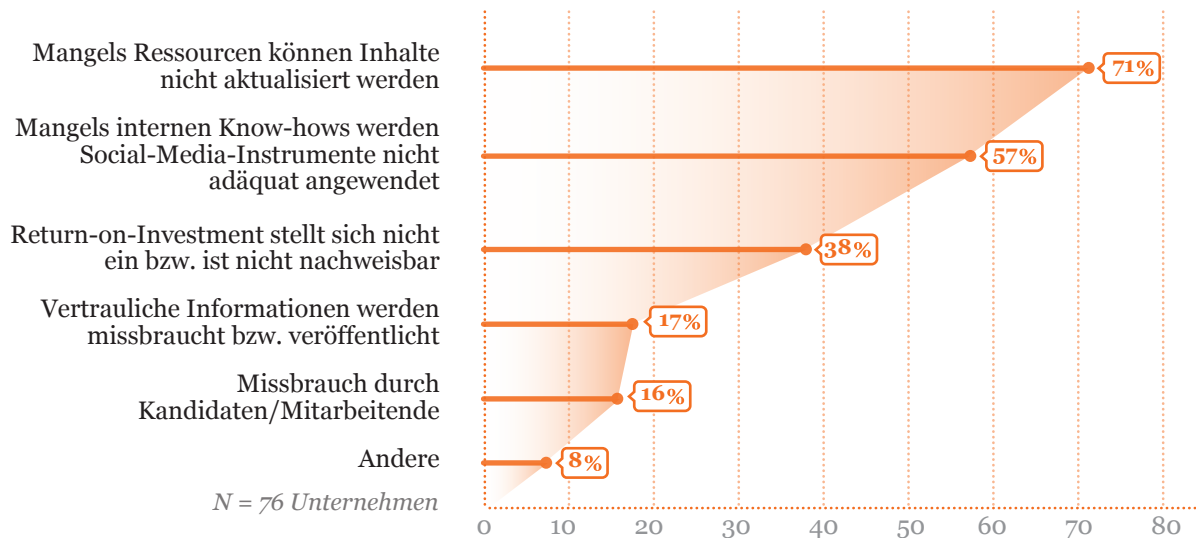


Abbildung 5: Stolpersteine bei der Verwendung von Social Media im HR

Interessant ist der direkte Vergleich von Gründen gegen den Einsatz von Social Media mit jenen Faktoren, die die befragten Unternehmen mit Social Media seit deren Einführung als Stolpersteine bezeichnet haben. In diesem Zusammenhang ein Wort zu drei Schlüsselthemen:

Zeitaufwand

Über 70 Prozent der Unternehmen mit Social Media sehen die Gefahr darin, dass die Inhalte mangels Personal oder Kompetenz nicht genug aktuell gehalten werden. Das ständige Aktualisieren von Inhalten und rasche Reagieren auf Inputs von Nutzern ist zeitaufwändig. Allerdings ist es absolut wesentlich, denn nur ein aktiv bewirtschaftetes Profil wird auch regelmässig besucht. Zum Vergleich: Die befragten Unternehmen mit Social Media beschäftigen im Durchschnitt lediglich 0,5 FTE (Vollzeitäquivalenz) für die Aktualisierung von Inhalten. Nur bei Unternehmen mit mehr als 20'000 Mitarbeitenden steigt diese Zahl auf 1 bis 3 FTE.

Know-how

Weil das Wissen um Social Media firmenintern fehlt, wird es oft gar nicht eingeführt. 50 Prozent der Unternehmen mit Social Media bezeichnen eine fehlerhafte Anwendung mangels Know-how als ein Hindernis für die erfolgreiche Einführung. Dieses Spannungsfeld ist in erster Linie auf eine Generationenfrage zurückzuführen: Die nötigen Kenntnisse über den Umgang mit sozialen Netzwerken ist den jüngeren Mitarbeitenden aus dem privaten Umfeld eigen und müsste dem Geschäft nur zugänglich gemacht werden. Die Entscheidungsträger hingegen stammen meist aus einer älteren Generation, was zu Missverständnissen und Kontrollängsten führt.

Return-on-Investment (ROI):

Der ROI von Social Media lässt sich je nach Anwendung konkret messen, so etwa anhand der Anzahl Bewerbungen nach gegebener Zeitperiode und (Social-Media-) Kanal, anhand der Kosten pro Kanal und Kandidat, verkürzten Responsezeiten oder Qualifikation von Bewerbern. Allerdings gibt es eine Vielzahl von nicht direkt messbaren Grössen, die soziale Netzwerke ebenfalls positiv beeinflussen können. So lassen sich beispielsweise der Bindungsgrad der Mitarbeitenden oder deren Zufriedenheit kaum mit konkreten Messgrössen auf die Integration von Social Media zurückführen. Der Mehrwert von Social Media verhält sich ähnlich wie jener von anderen HR-Instrumenten, zum Beispiel von Weiterbildungsmaßnahmen, Firmenanlässen, interner Kommunikation usw. Auch hier lässt sich der ROI nicht genau bestimmen; trotzdem sind es unverzichtbare Elemente einer erfolgreichen HR-Arbeit.



Kurz und gut

Das Internet hat sich grundlegend verändert und neue Möglichkeiten geschaffen. So bieten soziale Netzwerke heute Vorteile für diverse Bereiche des Human-Capital-Managements. Damit ein Unternehmen diese erfolgreich nutzen kann, muss es seine Unternehmenskultur entscheidend weiterentwickeln. Die meisten Unternehmen verwenden Social Media, um sich zukunftsorientiert zu zeigen und junge, innovative Mitarbeitende zu

rekrutieren oder zu binden. Im Weiteren verfügen sie mit Social Media über einen breiteren Kommunikationsfächer, da sie indirekt vom etablierten Netzwerk des Nutzers profitieren können. Häufige Hindernisse zur erfolgreichen Einführung von Social Media sind eine fehlende Strategie und mangelndes firmeninternes Know-how oder kein Zugang dazu.

Richtige Plattform

Die Wahl der richtigen Plattform spielt für jeden Anwendungsbereich von Social Media im HR eine zentrale Rolle. Zum einen variieren die Nutzerzahlen der Plattformen stark. Zum anderen sind diese derart verschieden beschaffen, dass sich einige besser fürs HR eignen als andere.

Abbildung 6 spiegelt die Präsenz der befragten Unternehmen auf den gängigsten sozialen Netzwerken. Interessant ist, dass sich dieses Bild mit den Resultaten der Umfrage bei den Studierenden deckt. Dort gehören Facebook und YouTube zu den am häufigsten besuchten Plattformen, gefolgt von LinkedIn und Xing. Dies ist wenig erstaunlich, denn die absoluten Mitgliederzahlen der beidseits genannten Plattformen verhalten sich ähnlich. So ist Facebook mit über einer Milliarde Mitgliedern das bekannteste soziale Netzwerk.

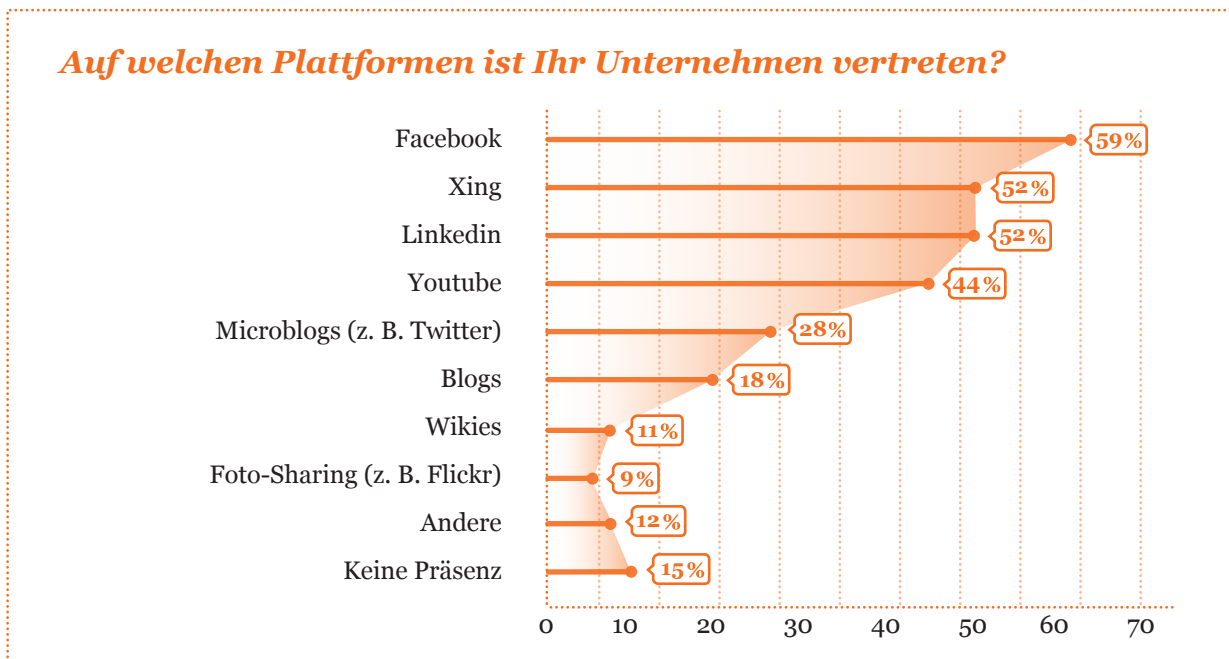


Abbildung 6: Plattformen mit Unternehmenspräsenz

Welche Plattform sich nun wofür am besten eignet, hängt nebst der Grösse von weiteren Kriterien ab. Die Anzahl Nutzer bestimmt, welche Reichweite eine Aktion haben kann oder welches potenzielle Publikum sie erreicht. Doch die Beschaffenheit oder der Verwendungszweck einer Plattform sind meist deutlich aussagekräftigere Beurteilungsfaktoren. Abbildung 7 zeigt, wie die Unternehmen die Eignung einzelner Plattformen für ihre Rekrutierung beurteilen.



N = 78 Unternehmen

Abbildung 7: Beurteilung der Eignung sozialer Netzwerke für die Rekrutierung

Neben dem Bekanntheitsgrad sind offenbar weitere Eigenschaften einer Plattform für die Rekrutierung entscheidend. Die Unternehmen erachten Facebook lediglich als teilweise geeignet, während sie zum Beispiel das wesentlich weniger bekannte LinkedIn als geeignet beurteilen. Für diesen Umstand sehen wir zwei Gründe:



Privatsphäre

Facebook wird hauptsächlich privat verwendet. Die Nutzer zeigen Fotos aus ihrer Freizeit, sprechen über Hobbys und hegen in den meisten Fällen keine geschäftlichen Absichten. In diesem Umfeld erscheint es schwierig, eine geschäftliche Beziehung aufzubauen. Trotzdem sind auch private Kommunikationsplattformen wie Facebook oder Twitter für das HR durchaus hilfreich, denn die virale Verbreitung von Informationen fällt hier leichter. Die Schwierigkeit besteht vor allem darin, ein gewisses persönliches Involvement zu erreichen.



Beschaffenheit

Nicht jede Plattform eignet sich gleich gut für Anwendungsbereiche, die konkrete Voraussetzungen benötigen. Die Stellensuche beispielsweise setzt eine Suchfunktion voraus, wobei Teambuilding oder Onboarding eher von einer Gruppenchatfunktion profitieren. Und Microblogs wie Twitter wiederum eignen sich nur für kurze Ad-hoc-Mitteilungen mit maximal 140 Zeichen. Das HR ist also gut beraten, die Anforderungen an eine Plattform und deren effektive Stärken vorgängig zu prüfen.

Kurz und gut

Der wichtigste Faktor zur Beurteilung einer Plattform ist und bleibt der Bekanntheitsgrad. Einige interessante Netzwerke – so etwa Equipia oder Kununu – verfügen über ein grosses Potenzial, werden von den Unternehmen aber noch nicht so rege genutzt, da sie sich an ein begrenztes Zielpublikum richten. Der Bekanntheitsgrad ist allerdings nicht das einzige Kriterium für die HR-Tauglichkeit einer Plattform; auch der Verwendungszweck entscheidet massgeblich über

die Akzeptanz geschäftlicher Inhalte. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die strukturelle Beschaffenheit einer Plattform im Hinblick auf die Verwendungsabsicht. Noch ist kein in jedem Fall verlässliches Auswahlverfahren für Social-Media-Plattformen bekannt. Der Erfolg hängt von der konkreten Umsetzung ab. Und: Für die Wahl der „richtigen“ Plattform braucht ein Unternehmen zusätzlich Fingerspitzengefühl und Erfahrung.

Umsetzung

In diesem Kapitel betrachten wir den aktuellen Umfang, in dem die befragten Unternehmen Social Media im HR nutzen. Abbildung 8 zeigt derweil, dass bereits zwei Drittel der Studienteilnehmer Social Media einsetzen oder damit experimentieren.

In welchem Umfang werden Social Media im HR Ihres Unternehmens bereits angewendet?



Abbildung 8: Nutzungsumfang von Social Media fürs HR

Die HR-Bereiche, in denen die Unternehmen Social Media einsetzen, sind beschränkt. Social Media kommen fast ausschliesslich für die Rekrutierung und das Employer Branding zum Einsatz (Abbildung 9).

Für welche HR-Bereiche verwenden Sie Social Media?

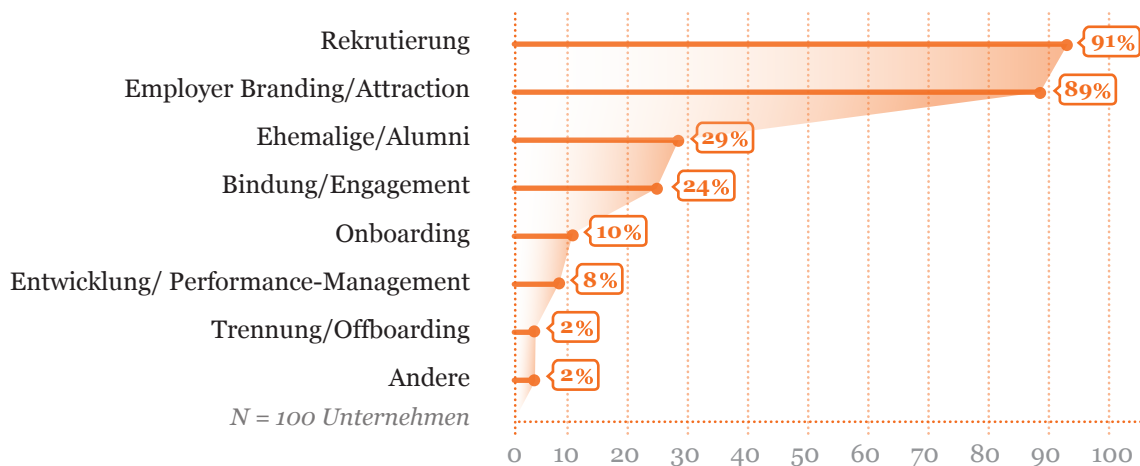


Abbildung 9: HR-Bereiche mit Social-Media-Einsatz



Heisst: Der heutige Einsatz von Social Media konzentriert sich auf die frühen Phasen des Lebenszyklus eines Mitarbeitenden. Eine mögliche Erklärung sehen wir im ROI, der sich in den früheren Phasen leichter messen oder dessen Wert sich direkt auf den Einsatz von Social Media zurückführen lässt (vgl. Kapitel 4).



Abbildung 10: Phasen des Mitarbeiterzyklus

Dieses Verhalten ist zwar verständlich und nachvollziehbar. Allerdings birgt es ein erhebliches Gefahrenpotenzial. In der Branding- und Rekrutierungsphase gibt das Unternehmen einem Mitarbeitenden ein Versprechen ab. Es zeichnet auf, wie die Arbeit im Unternehmen tatsächlich aussieht. Dieses Versprechen wird durch die Wahl der Kommunikationsmedien massgeblich mitgeprägt. Pflügt ein Unternehmen also in den ersten Phasen des Mitarbeiterzyklus einen trendigen Auftritt, löst diesen im Alltag aber nicht ein, kommt es bestenfalls zu Irritationen und schlimmstenfalls zum Bruch. Dies gilt es zu vermeiden.

Die neuen Möglichkeiten in späteren Phasen des Mitarbeiterzyklus wären nahezu unbegrenzt. Als Musterknabe gilt ein weltweit bekanntes ICZ-Unternehmen, das die Bindung seiner neuen Mitarbeitenden während des Onboardings (ca. 12 bis 18 Monate) durch deren aktives Integrieren in ein soziales Netzwerk stärkt. Die neuen Mitarbeitenden können hier ihre ersten Erfahrungen austauschen, sich gegenseitig Tipps geben und den Kontakt pflegen. Dem Unternehmen ermöglicht es, Schwierigkeiten frühzeitig zu erkennen. Andere Unternehmen etablieren firmeninterne Netzwerke, um ihre Corporate Identity zu stärken und die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zum Beispiel über jive.com („internes Facebook“) zu verknüpfen.

Die Unternehmen benutzen soziale Plattformen teilweise für Prozesse wie Performance-Management. Gerade die sogenannte „Millennials/Generation Y“ der 20- bis 33-Jährigen erwartet von ihren Vorgesetzten sofort und regelmäßig Feedback. Plattformen wie beispielsweise Rypple machen dies möglich. Damit lässt sich von einer grossen Anzahl von Personen, die mit dem Mitarbeiter zusammenarbeiten, Feedbacks über diesen einholen („Crowd-sourced Performance Review“). Die Leistungsbeurteilung ist so erheblich breiter abgestützt und kann quasi „on the spot“ erfolgen.

Im Weiteren haben wir festgestellt, dass die wenigsten der befragten Unternehmen mobile Endgeräte in ihre HR-Prozesse einbeziehen. Diese Entwicklung geht Hand in Hand mit derjenigen von Social Media. Die (künftigen) Mitarbeitenden erwarten, dass sie über ihre Smartphones in eine aktive Interaktion mit dem Unternehmen treten können (zum Beispiel via Mobile Recruiting, also die Bewerbung über Smartphones). Diese Entwicklung dürfen die Unternehmen nicht verschlafen. Allerdings müssen sie die Abläufe sinnvoll einbinden, damit keine Bewerbung im Web verloren geht.



Kurz und gut

Die Nutzung von sozialen Netzwerken für den Bereich HR ist sowohl bei den Studierenden als auch bei den Unternehmen wenig fortgeschritten. Es ist anzunehmen, dass Studierende nur jene Anwendungen von Social Media kennen, die von den Firmen angeboten werden.

Diese wiederum beschränken sich meist auf die früheren Phasen des Mitarbeiterzyklus, in denen Erfolge messbar und direkt zurechenbar sind. Das enorme Potenzial, das vom gezielten Einsatz von Social Media ausgeht, liegt noch immer brach.

Empfehlungen

Die vorliegende Studie macht deutlich: Richtig eingesetzt kann Social Media auch im HR einen Mehrwert stiften. Allerdings braucht es einen durchdachten Entscheidungs- und Einführungsprozess, bis eine erfolgreiche Resonanz erfolgt. Die Resultate fördern ausserdem zutage, auf welche Hindernisse und Stolpersteine das HR auf dem Weg zum erfolgreichen Einsatz von Social Media stossen kann und worauf es besonders achten sollte.

Nachfolgend finden sich sieben Handlungsempfehlungen, die jeder Personalabteilung dienen, unabhängig von Branche und Ausrichtung.

- ① **Verschaffen Sie sich einen Überblick** über die Plattformen und deren Anwendungsmöglichkeiten, sodass Sie die passende Plattform für Ihren Anwendungszweck finden. Auf einigen Plattformen ist Ihr Unternehmen allenfalls schon vertreten oder im Gespräch – vielleicht bei Kunden, vielleicht bei (potenziellen) Mitarbeitenden.
- ② **Schaffen Sie Freiräume**, damit Ihr Unternehmen Erfahrungen im Umgang mit sozialen Netzwerken sammeln kann. Versuchen Sie nicht, soziale Netzwerke und Onlinecommunity vom Arbeitsplatz zu verbannen – es wird dank Smartphones eh nicht gelingen.
- ③ **Entwickeln Sie eine Strategie** zum Einsatz von Social Media. Setzen Sie Regeln für den einheitlichen Umgang mit Social Media im gesamten Unternehmen. Berücksichtigen Sie dabei nicht nur HR-Aspekte, sondern arbeiten Sie auch eng mit den Bereichen PR, Marketing, Produktion, Compliance und anderen zusammen. Aufgepasst: Meisseln Sie Ihre Strategie nicht in Stein, sonst werden Sie damit auf kurzfristige Entwicklungen nicht reagieren können.
- ④ **Setzen Sie dem Einsatz von Social Media klare Grenzen**. Das Aktualisieren von Social-Media-Inhalten ist zeitaufwändig und damit kostenintensiv. Konzentrieren Sie sich auf die für Sie relevanten Plattformen – so machen Sie aus weniger mehr.
- ⑤ **Mobilisieren Sie firmeninternes Know-how**, veranstalten Sie Trainings oder Brainstormings, und lassen Sie Ihre Mitarbeitenden persönliche Erfahrungen im Umgang mit sozialen Netzwerken einbringen. Sie werden staunen, wie viel Wissen Sie bereits unter Vertrag haben.
- ⑥ **Stellen Sie genügend personelle Ressourcen zur Verfügung**, und statten Sie diese mit den nötigen Kompetenzen aus. Das Aktualisieren von Inhalten und die Kommunikation mit den Nutzern braucht Zeit. Die damit betrauten Mitarbeitenden müssen Inputs von aussen schnell und flexibel bearbeiten können.
- ⑦ **Binden Sie Social Media in bestehende HR-Prozesse ein**. Die neuen Medien sollen kein Inseldasein führen, sondern aktiv verknüpft werden, zum Beispiel mit dem Onboarding, Development oder Alumni-Prozess. Das trägt dazu bei, dass ein einheitliches und durchgehendes Erlebnis geschaffen wird.



Die VBZ haben die Seiten gewechselt

Die Verkehrsbetriebe Zürich (VBZ) präsentieren sich seit Jahren mit einer frischen Personalwerbung. Das Unternehmen setzt auf E-Recruiting und bewirbt sich mit Jobvideos persönlich bei seinen Zielgruppen. Auf www.24stundenvbz.ch etwa stellen 24 Mitarbeitende eine Stunde lang ihren Berufsalltag vor.

Auch für die Besetzung der Tramcockpitstellen setzen die VBZ auf mutige Kampagnen – und auf Frauen. Mit Erfolg: Die Bewerbungen von Frauen haben sich ohne Quote verdoppelt, auch bei den Anstellungen über 50 Prozent. Die Personalwerbung der VBZ wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem vom Queb für die «Beste Recruiting-Kampagne 2011» und mit zwei HR Excellence Awards (2012).

Jörg Buckmann, Leiter Personalmanagement der VBZ und begeisterter Blogger (blog.buckmanngewinnt.ch), beschreibt im Gespräch den Umgang der VBZ mit Social Media.



“Social Media ist für uns zwar enorm wichtig, aber auf eine Art auch so etwas wie ein Labor, in dem wir mit neuen Formen des Personalmarketings experimentieren.”

Jörg Buckmann
Leiter Personalmanagement der VBZ

Was war die Motivation für den neuen Employer Brand der VBZ?

Bei der Rekrutierung stehen wir unter Druck: Jährlich suchen wir zum Beispiel je 50 bis 60 Tram- und Busfahrer. Ausserdem haben sich Haltung und Kommunikationsgewohnheiten der Stellensuchenden verändert – Web 2.0 sei Dank. Wir wollen dort präsent sein und Infos liefern, wo sich unsere Zielgruppen aufhalten, also in erster Linie im Web. Im Zuge der Erneuerung unseres Corporate und Employer Brands sind wir vor drei Jahren von Print auf Online umgestiegen und haben gleichzeitig in der Ansprache die Seite gewechselt: Heute bewirbt sich nicht mehr der Kandidat bei uns, sondern der Chef bei den künftigen Mitarbeitenden. Das ist neu, differenzierend und bringt Erfolg.

Welche Bedeutung hat Social Media im HR der VBZ?

Die Social-Media-Kanäle sehen wir als Chance zur Transparenz und zum Dialog. Wir nutzen sie als Spielwiese, auf der wir experimentieren und lernen. Zum Beispiel, mit Kritik umzugehen. Oder eben am Arbeitsmarkt transparent aufzutreten. So publizieren wir seit Neustem in jedem Inserat das mögliche Gehalt. In der Social-Media-Welt sind wir gleich vierfach präsent: mit einer eigenen Facebook-Jobseite, auf Kununu.com, in verschiedenen Onlineforen und mit einem Profil auf XING. Hier starten wir demnächst mit dem sogenannten Active Sourcing für schwer zu besetzende Berufe.

Wie haben Sie mit Social Media gestartet?

Social Media ist für uns zwar enorm wichtig, aber auf eine Art auch so etwas wie ein Labor, in dem wir mit neuen Formen des Personalmarketings experimentieren. Eine eigentliche auf Papier gebrachte Social-Media-Strategie haben wir aber nicht, diese besteht vielmehr in einigen Köpfen und beruht zum Teil sogar auf dem Prinzip „trial and error“.

Mit welchen Stolpersteinen wurden Sie konfrontiert?

Das Schwierigste war, die Vorgesetzten dazu zu bringen, sich bei den zukünftigen Mitarbeitenden per Video zu bewerben. Wir publizieren alle freien Stellen immer per Video. Heute hat sich das durchgesetzt – nachdem wir viel Zeit ins Informieren von Vorgesetzten investiert haben. Dann mussten wir einfach einmal anfangen. Die neuen Medien sind so neu, dass wir in der Praxis erfahren müssen, wie etwas heraus- oder ankommt. Dazu braucht es den Mut – und bisweilen auch die Grösse, wieder kehrtzumachen.

Ist auch Mobile Recruiting für Sie ein Thema, also die Rekrutierung via Smartphones oder Tablets?

Das ist sogar ein topaktuelles Thema. Unsere Onlinestellenanzeigen sind für mobile Geräte optimiert, bald auch unsere Karriereseiten. Bereits heute haben wir auf den einschlägigen Webseiten rund 20 Prozent Zugriffe von Smartphones, Tendenz steigend. Für das E-Recruiting, also das Bewerben auf eine Stellenanzeige mit wenigen Mausklicks über das eigene XING-Profil, braucht es meiner Meinung nach noch Zeit. Die Masse an Bewerbungen wäre überwältigend.

Wie messen Sie den Erfolg von Social Media?

Gar nicht oder nicht präzise. Social Media ist bei uns ein „Glaubensbekenntnis“ – zumindest heute. Die Kosten sind zwar gesunken, weil wir auf Online umgestellt haben. Und die Anzahl Bewerbungen hat nicht abgenommen. Ausserdem löst unser Auftritt zahlreiche Sympathiebekundungen aus. Aber wir wissen (noch) nicht, ob wir wegen unseres Social-Media-Ansatzes bessere Bewerbungen erhalten. Klar ist nur, dass Social Media als Kanäle, vor allem aber auch als eine Art Grundhaltung in Sachen Dialog und Transparenz aus unserem Personalmarketing nicht mehr wegzudenken ist.

Studiendesign

Die Resultate der vorliegenden Kurzstudie von PwC gehen aus einer Onlinebefragung von 100 Unternehmen und 272 Studierenden hervor. Die Umfrage wurde im Juni/Juli 2013 durchgeführt. Bei der Auswahl der Stichprobe legten die Autoren Wert auf eine möglichst hohe Repräsentativität. Die befragten Unternehmen repräsentieren verschiedene Grössen und Branchen.

Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Unternehmen weltweit?

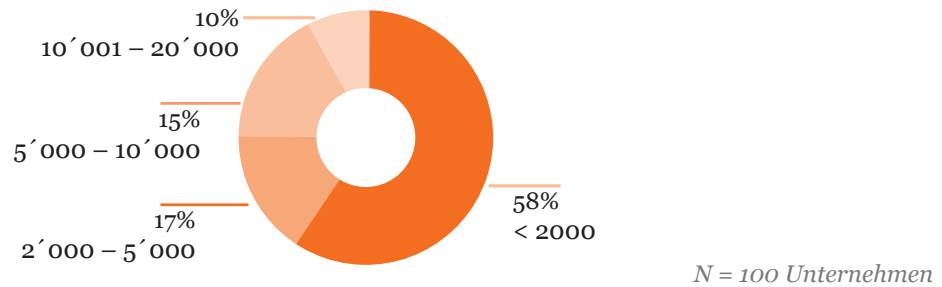


Abbildung 11: Anzahl Mitarbeitende der befragten Unternehmen

Die HR-Bereiche, in denen die Unternehmen Social Media einsetzen, sind beschränkt. Social Media kommen fast ausschliesslich für die Rekrutierung und das Employer Branding zum Einsatz (Abbildung 9).

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

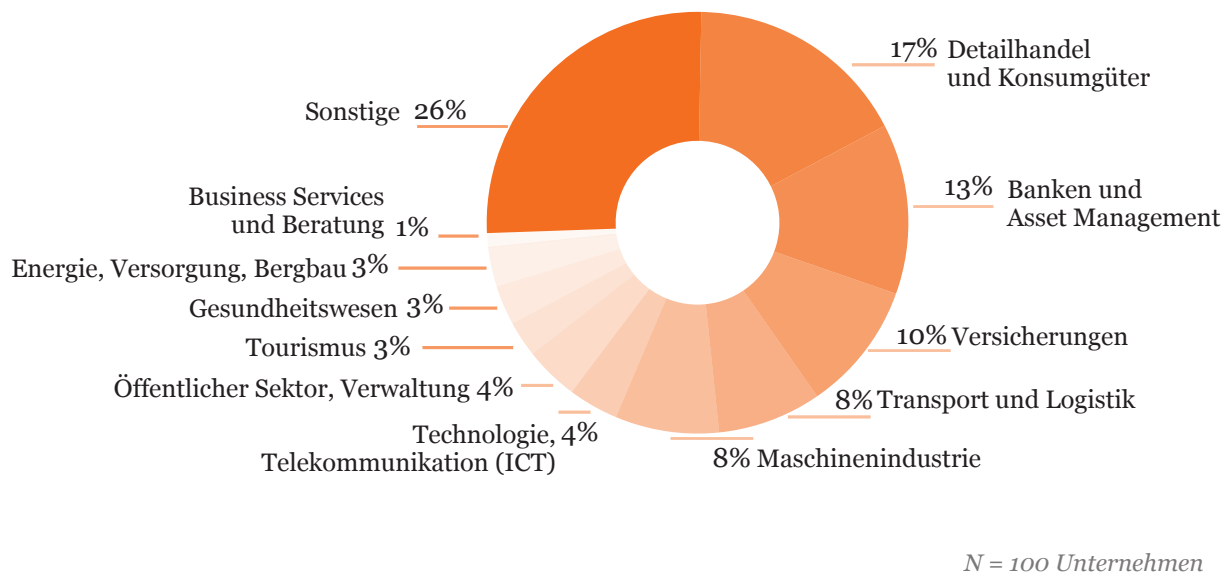
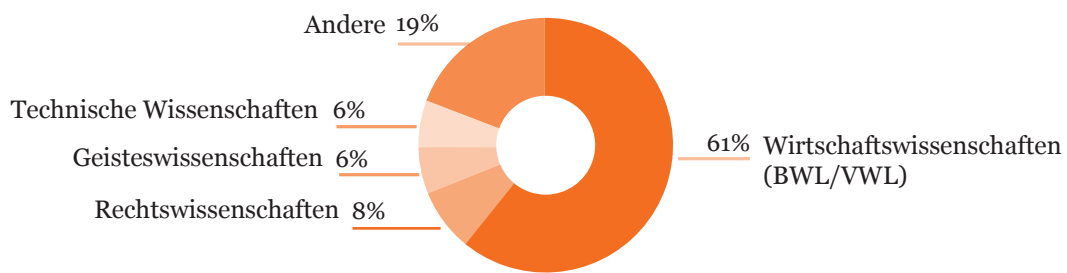


Abbildung 12: Branchenvertretung der befragten Unternehmen

Die Onlinebefragung der Studierenden erfolgte mit Unterstützung der internationalen Non-Profit-Organisation AIESEC Switzerland. Da diese vorwiegend von Wirtschaftsstudenten geführt wird, besteht die Grundgesamtheit vorwiegend aus Betriebs- oder Volkswirtschaftsstudenten. 95,75 Prozent der teilnehmenden Studierenden sind jünger als 30 Jahre.

Was studieren Sie?



N = 223 Unternehmen

Abbildung 13: Fachrichtungen der befragten Studierenden



Prozessbegleitung durch PwC

Für das Erarbeiten einer Social-Media-Strategie spielt eine Vielzahl von Faktoren eine Rolle, beispielsweise die Kundenerwartungen, die operationelle Integration der Plattformen sowie die Chancen und Risiken, die aus Social Media hervorgehen können. Diese Faktoren hängen wesentlich von der Branche und der strategischen Zielsetzung eines Unternehmens ab.

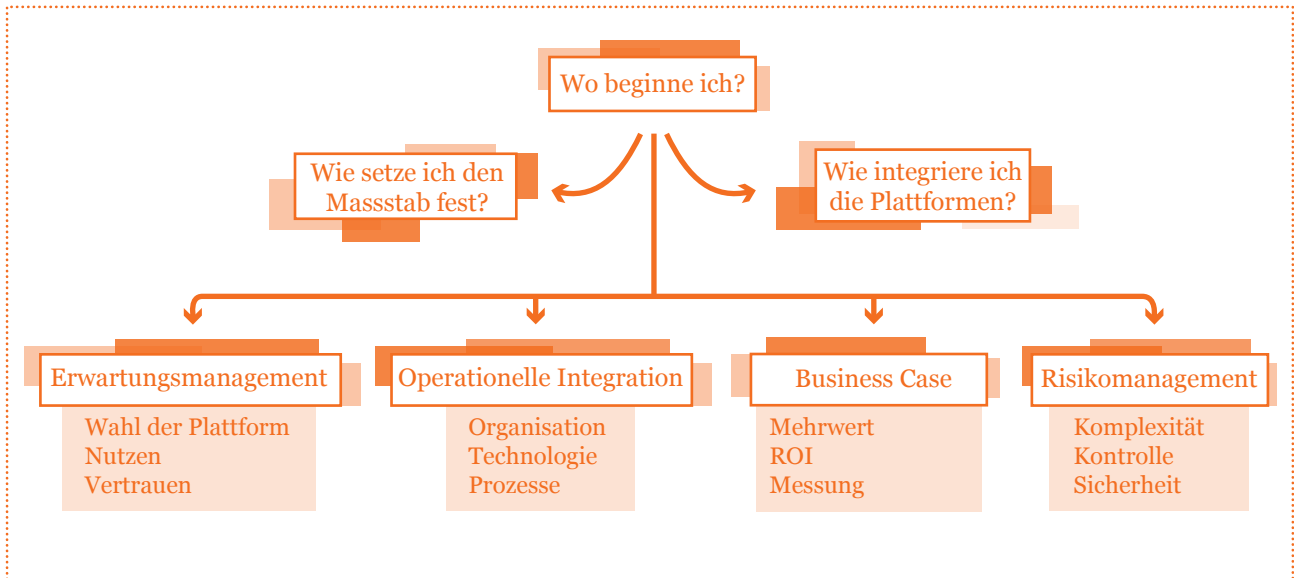


Abbildung 14: Strategische Schlüsselrollen für die erfolgreiche Umsetzung von Social Media

PwC hilft Ihrem Unternehmen, mit den sich verändernden gesellschaftlichen Erwartungen mitzugehen. In Abstimmung mit Ihrer Unternehmensstrategie entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen Strukturen, Prozesse und Funktionen, damit Sie Ihre digitale Vision in die Realität umsetzen können. Dabei gehen wir schrittweise vor:



Festlegen einer Bewertungsgrundlage

Mit einem digitalen Index bieten wir Ihnen eine klare, objektive und messbare Grundlage zur Bewertung des Erfolgs Ihres Social-Media-Einsatzes.



Erarbeiten einer strategischen Roadmap zur Integration

Wir erstellen einen anschaulichen Vorgehensplan zur Einführung und Integration von sozialen Netzwerken in Ihre Unternehmenstätigkeit.



Begleitung auf dem Weg zur Business Excellence

Wir begleiten Sie auf dem Weg zur Gestaltung und Einführung eines schlagkräftigen Social-Media-Programms. So können Sie die gewünschten Erfolge erzielen und Kosten sowie Risiken minimieren.



Über PwC

PwC Schweiz unterstützt Unternehmen und Einzelpersonen dabei, Werte zu schaffen – mit über 2700 Mitarbeitenden und Partnern an 15 verschiedenen Standorten in der ganzen Schweiz. Wir sind Teil eines Netzwerks von Mitgliedfirmen in 158 Ländern mit über 180'000 Mitarbeitenden, die sich dafür einsetzen, mit Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Wirtschaftsberatung einen Mehrwert zu bieten. Sagen Sie uns, was für Sie von Wert ist. Erfahren Sie mehr auf www.pwc.ch.

Ihr Ansprechpartner:



Charles Donkor
Partner, Human Resources Services
PricewaterhouseCoopers AG

Birchstrasse 160
Postfach
8050 Zürich

Telefon: +41 58 792 45 54
E-Mail: charles.donkor@ch.pwc.com

