

**SONDERDRUCK**

# Erfolgreiche Personalarbeit in Zeiten von Industrie 4.0

HR-Management in Zeiten von Industrie 4.0 mithilfe  
eines Social-Media-Dashboards

Prof. Andreas Kiefer und Prof. Dr. Axel Wullenkord



A more human resource.™



# Industrie 4.0

# Inhalt

1. Ausgangssituation: Industrie 4.0 stellt hohe Anforderungen an ein zielgerichtetes Recruiting	04
2. Industrie 4.0: ein vielfältiges Thema für HR	05
3. Personalmanagement mit KPIs im Social-Media-Bereich	06
4. Entwicklung eines Dashboards zum Management der Social-Media-Aktivitäten	06
4.1. Teil 1: Basis-Dashboard	
4.2. Teil 2: Ansätze zur Weiterentwicklung des Basis-Dashboards	
5. Fazit und Schlussbemerkung	09
Literaturverzeichnis	09

## **Prof. Andreas Kiefer**

ADP General Manager South and Central Europe sowie Vorsitzender der Geschäftsführung bei ADP Employer Services GmbH.

Professor für Leadership und Kommunikation an der Universität der Künste in Berlin

## **Prof. Dr. Axel Wullenkord**

Business and Information Technology School, Reiterweg 26, D-58636 Iserlohn sowie Leiter des AdminiStraight-Instituts für Rechnungswesen, Rolandstr. 7-9, D-45128 Essen.



# Was ist erfolgreiche Personalarbeit?

„Industrie 4.0“ und das „Internet der Dinge“ gehören zu den zentralen Themen in der aktuellen Diskussion. Sie sind damit seit einiger Zeit Gegenstand zahlreicher Studien und Veröffentlichungen. Bei einer näheren Betrachtung fällt jedoch auf, dass diese Themen primär aus technischer und bestenfalls aus allgemeiner Managementperspektive untersucht werden. Die sich daraus ergebenden Herausforderungen für den Personalbereich werden zwar am Rande angeschnitten, aber nur ansatzweise in den Konsequenzen behandelt.

Industrie 4.0 benötigt insbesondere IT- und Softwarespezialisten, die für die zukünftigen Herausforderungen vieler Unternehmen unverzichtbar sind. Um diese zu gewinnen, müssen die Personalabteilungen alle – und primär auch neue – Register ziehen: Es geht nicht mehr nur um ein entsprechendes Gehalts- bzw. Kompensations-Package, flexible Arbeitszeiten etc. Die Herausforderung beginnt bereits viel früher: Wie können diese Kandidaten gewonnen werden, wie und über welche Medien werden sie in Zukunft angesprochen? Diese Grundaufgabe einer Personalabteilung ist deutlich komplexer und mehrdimensionaler geworden: Wurde früher eine Stellenanzeige in der FAZ geschaltet oder ein Headhunter engagiert, müssen heute zahlreiche Social-Media-Maßnahmen in Betracht gezogen werden. Ein „State-of-the-Art-Rekrutierungsprozess“ wird damit gleichzeitig zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.

Die Nutzung von Social Media zur Rekrutierung von Mitarbeitern stellt nun selbst wiederum neue Anforderungen an den HR-Bereich. Social Media sind entgegen einer weitverbreiteten Meinung keinesfalls kostenlos, bedürfen eines angemessenen Budgets, müssen mithilfe geeigneter Key-Performance-Indikatoren (KPIs) gesteuert und idealerweise durch ein entsprechendes Dashboard visualisiert werden. Wie eine Studie von McKinsey mit dem bezeichnenden Titel „Turning buzz into gold“ zeigt, haben zahlreiche Unternehmen (nicht ohne Grund) noch ganz grundsätzliche Schwierigkeiten, den Erfolg ihrer Social-Media-Maßnahmen zu ermitteln.<sup>1</sup>

## 1. Ausgangssituation: Industrie 4.0 stellt hohe Anforderungen an ein zielgerichtetes Recruiting

Industrie 4.0 bietet für die Unternehmen enorme Chancen, stellt sie auf der anderen Seite aber auch vor große Herausforderungen, um diese Chancen nutzen zu können.

Die deutsche Wirtschaft ist in den letzten Jahren stark gewachsen, ohne dass sich dieses Wachstum angemessen auf dem Arbeitsmarkt widergespiegelt hat. Dieses lange Zeit beklagte „Wachstum ohne Mehrbeschäftigung“ gehört der Vergangenheit an, denn deutsche Unternehmen bauen aktuell in einem bisher kaum gekannten Maße Arbeitsplätze auf: 21 der 30 Dax-Unternehmen beschäftigen heute in Deutschland mehr Mitarbeiter als noch vor einem Jahr.<sup>2</sup> Die Aussichten, dass sich dieser Boom in den kommenden Jahren weiter fortsetzt, gelten als gut. Zwar werden auch weiterhin Mitarbeiter für die Fertigung gesucht, getrieben wird das Wachstum jedoch durch hoch qualifizierte Spezialisten für IT und Software, die die Unternehmen angesichts von Industrie 4.0 dringend benötigen.

Industrie 4.0 bzw. das Internet der Dinge steht für eine möglichst lückenlose Vernetzung von Produktion und Konsum und bedeutet letztendlich die Übersetzung von analoger Realität in digitale Informationen.<sup>3</sup> Industrie 4.0 bietet für die Unternehmen enorme Chancen, stellt sie auf der anderen Seite aber auch vor große Herausforderungen, um diese Chancen nutzen zu können.

In diesem Zusammenhang kann man in Anlehnung an Hubert Lienhard, Vorsitzender der Konzerngeschäftsführung der Voith GmbH<sup>4</sup>, zwischen einer internen und einer externen Seite von Industrie 4.0 unterscheiden: Die interne Seite baut auf bereits vorhandenen Konzepten wie Operational Excellence und Lean Production auf und ist insofern leichter zu beherrschen als die externe Seite. Extern geht es um neue Geschäftsmodelle durch neue Daten, neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Zulieferern, Herstellern und Kunden, aber auch um die Rekrutierung der geeigneten Mitarbeiter.

<sup>1</sup> Vgl. McKinsey (2012).

<sup>2</sup> Vgl. Sommer, U. (2015).

<sup>3</sup> Vgl. Lichter, J. (2015).

<sup>4</sup> Vgl. o. V. (2015).



Der drohende Mangel an geeigneten Arbeitskräften wird dabei vielfach noch unterschätzt, nicht zuletzt weil viele Unternehmen noch bis vor Kurzem damit beschäftigt waren, massiv Personal abzubauen. Das Umschalten vom „Abbaumodus“ in den „Aufbaumodus“ erfordert dabei eine stärkere Auseinandersetzung mit der eigenen Attraktivität als Arbeitgeber bzw. eine permanente Verbesserung der „Employer Brand Strength“.<sup>5</sup> Dazu wiederum bedarf es einer adäquaten wie zeitgemäßen Nutzung entsprechender Kanäle zur Identifizierung, Ansprache und Gewinnung geeigneter Kandidaten.

## 2. Industrie 4.0: ein vielfältiges Thema für HR

Industrie 4.0 ist in mehrfacher Hinsicht ein Thema für HR. So hat beispielsweise der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) unter dem Titel „Ist Industrie 4.0 auch ein Thema für Personal?“ eine lange Liste von Aufgaben und Herausforderungen identifiziert.<sup>6</sup>

Die grundsätzlichen Frage- und Aufgabenstellungen werden sich dabei kaum verändern, sie werden jedoch an Komplexität zunehmen. Auch zukünftig wird eine Aufgabe der Personalabteilung darin bestehen, Mitarbeiter in der erforderlichen Menge und vor allen Dingen mit den erforderlichen Qualifikationen zu entwickeln und zu rekrutieren.

Zunächst ist im Hinblick auf Facharbeiter, zum Beispiel Mechatroniker, zu berücksichtigen, dass die Herausforderungen von Industrie 4.0 noch gar nicht Bestandteil einer Ausbildung sein konnten, die Mitarbeiter also zunehmend nachqualifiziert werden müssen. Bei der Continental AG fragt man sich bei der Entwicklung einer neuen Maschine bereits, welche Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden, die diese bedienen sollen.<sup>7</sup> Vor dem Hintergrund eines sich anbahnenden Kampfes um „Industrie-4.0-Talente“ geht es dabei auch immer mehr um die Frage, ob Facharbeiter so qualifiziert werden können, dass sie zum Beispiel auch Arbeiten übernehmen können, die nach bisheriger Auffassung von Ingenieuren übernommen werden, ob man also mit einem Upgrade für einen Facharbeiter einen Hochschulabsolventen ersetzen kann.<sup>8</sup>

Darüber hinaus wird man in vielen Fällen um die externe Rekrutierung entsprechender Mitarbeiter nicht umhinkommen. Die entscheidenden Fragen hierbei lauten: Wo kommen diese Mitarbeiter her, wie werden sie angesprochen und wie können sie für das Unternehmen begeistert werden?

Genauso wie bei der Nachqualifizierung interner Mitarbeiter müssen auch bei der externen Rekrutierung neue Wege beschritten werden, denn die beiden klassischen Wege, um Mitarbeiter in Gehaltsklassen bis zu 200.000 Euro zu rekrutieren, die Anzeige in Printmedien, insbesondere der FAZ, und die Einschaltung eines Personalberaters, erscheinen heute nur noch begrenzt vielversprechend. So versprechen Anbieter von E-Recruiting-Lösungen, dass passgenaue Mitarbeiter für eine ausgeschriebene Stelle durch Computer-Algorithmen identifiziert werden können. Sobald eine Stellenausschreibung formuliert ist, wird die Anzeige gleich in mehreren Stellenbörsen und sozialen Netzwerken veröffentlicht.

Stichwörter wie Employer Branding und Social Media gewinnen nicht nur an Bedeutung, sie werden der zentrale Schlüssel für die Personalrekrutierung und damit auch für den Unternehmenserfolg. Es ist daher nicht überraschend, dass gemäß einer aktuellen Studie mit dem Titel „Recruiting 2015“ Social Media zu den wichtigsten externen Trends in der Personalbeschaffung gehören.<sup>9</sup> Eine Begründung dafür liefert die bereits genannte Studie von McKinsey, derzufolge im Vergleich zu anderen Kanälen

- die erforderlichen Mitarbeiter besser erreicht,
- die Kosten pro Kontakt deutlich reduziert und
- die Qualität der Bewerber deutlich gesteigert werden können.<sup>10</sup>

Auch dokumentiert der ADP Social Media Index, der bereits zum sechsten Male von der Cisar GmbH, Berlin, erstellt wurde, dass die Nutzung von sozialen Medien entscheidende Vorteile bei der Personalarbeit bringt. „Über die sozialen Medien erhöhen die Großunternehmen den Wettbewerbsdruck um die besten Talente. Die Schere zwischen Großunternehmen und Mittelstand geht dabei immer weiter auf.

*Genauso wie bei der Nachqualifizierung interner Mitarbeiter müssen auch bei der externen Rekrutierung neue Wege beschritten werden...*

*Employer Branding und Social Media ist der zentrale Schlüssel für die Personalrekrutierung und damit auch für den Unternehmenserfolg.*

<sup>5</sup> Vgl. McKinsey (2011), S. 21 f.

<sup>6</sup> Vgl. VDMA (2014).

<sup>7</sup> Vgl. Schnell, Ch. (2015).

<sup>8</sup> Vgl. Schnell, Ch. (2015).

<sup>9</sup> Vgl. Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS), S. 7.

<sup>10</sup> Vgl. McKinsey (2013), S. 18.

<sup>11</sup> Quelle: Gespräch mit Prof. Dr. Gora.

Social Media unterstützen das Employer Branding bei der Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke sowie bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften.

Nur wenige Mittelstandsunternehmen machen es sich bewusst, dass sie den Kontakt zu bestimmten Zielgruppen und Nachwuchstalenten nahezu verloren haben“, so Prof. Dr. Walter Gora von der Cisar GmbH.<sup>11</sup> Social Media bieten zunehmend bessere Informationen für den HR-Bereich, was sich durch eine zunehmende Nutzung von Social Media in den Unternehmen dokumentiert und auch durch die folgenden Aussagen von Prof. Dr. Gora unterstützt wird: „Diese Medien unterstützen das Employer Branding bei der Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke sowie bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften. Die Unternehmen haben das Potenzial der sozialen Medien erkannt und investieren immer gezielter. Ein professioneller Auftritt auf der Unternehmenswebseite und in den sozialen Medien ist für die erfolgreiche Ansprache und Gewinnung von potenziellen Mitarbeitern und zur Mitarbeiterbindung von zentraler Bedeutung“.<sup>12</sup>

In der Konsequenz führt das dazu, dass Unternehmen Fach- und Führungskräfte erstens verstärkt online und zweitens zunehmend in Eigenregie suchen. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere größere Unternehmen die neue Markttransparenz, die Jobportale und soziale Netzwerke bieten, zum Anlass nehmen, verstärkt eigene Recruiting-Teams aufzubauen. Wir prognostizieren, dass die Bedeutung der FAZ-Stellenanzeige weiter abnehmen wird und Headhunter nur noch in höheren Gehaltsklassen, wo es um die diskrete Suche und persönliche Ansprache geht, zum Einsatz kommen.

### 3. Personalmanagement mit KPIs im Social-Media-Bereich

In unserem Beitrag „Was ist erfolgreiche Personalarbeit? Die relevanten Key Performance Indikatoren für die HR“ hatten wir die vier Rollen des HR-Business Partners inhaltlich konkretisiert, um anschließend exemplarisch entsprechende KPIs für eine zielorientierte Personalarbeit ableiten zu können.<sup>13</sup> Wir hatten ferner darauf hingewiesen, dass die Auswahl relevanter KPIs unternehmensindividuell vorzunehmen ist und diese den aktuellen Herausforderungen entsprechend flexibel in einem übersichtlichen Reporting zusammengestellt und optisch, idealerweise in Gestalt eines Dashboards, ansprechend dargestellt werden müssen.<sup>14</sup>

Welche Überlegungen im Hinblick auf die relevanten KPIs sind im Social-Media-Bereich zu berücksichtigen? Eine generalisierende und allgemeingültige Aussage hierzu ist aufgrund des Facettenreichtums nicht möglich. Dennoch soll im Folgenden ein pragmatischer Vorschlag erarbeitet werden, wie – nicht nur im Kontext von Industrie 4.0 – ein sinnvolles Management von Social-Media-Aktivitäten vorgenommen werden kann. Pragmatisch insofern, als dieser Vorschlag aus noch darzulegenden Gründen nicht den Anspruch erheben kann, jede diesbezügliche Fragestellung bis in das letzte Detail eindeutig und zweifelsfrei zu beantworten.

Im Hinblick auf die zu verwendenden KPIs erscheint es dabei zunächst nützlich, die beiden Teilbegriffe „Social“ und „Media“ separat zu betrachten. Wie die folgende Abbildung zeigt, lässt sich „Social“ am besten mit den Stichworten Dialog, Vernetzung, Interaktion und den Möglichkeiten der globalen Kommunikation mit Menschen beschreiben, während es bei „Media“ um Performance, Branding, Reichweiten und Frequenzen und damit letztendlich um Geld geht.<sup>15</sup>

...sinnvolles Management von Social-Media-Aktivitäten...

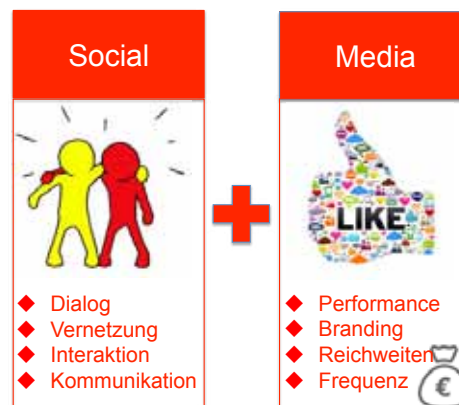


Abbildung 1: Bedeutung von „Social“ und „Media“

<sup>12</sup> Quelle: Gespräch mit Prof. Dr. Gora.

<sup>13</sup> Vgl. Kiefer, A./Wullenkord, A. (2014).

<sup>14</sup> Vgl. Kiefer, A./Wullenkord, A. (2014).

<sup>15</sup> Vgl. Büchner, C. (2015), S. 42.

Unternehmen, die bezüglich der Rekrutierung auf eine interne, Social-Media-gestützte Strategie setzen, müssen zunächst Überlegungen anstellen, welche Kanäle überhaupt sinnvoll genutzt und gepflegt werden sollten. Einen ersten Anhaltspunkt hierzu bildet die Anzahl der aktiven Nutzer der einzelnen Netzwerke. Die folgende Abbildung vermittelt diesbezüglich eine erste Einschätzung.



Abbildung 2: Geschätzte Nutzerzahlen in Deutschland in den wichtigsten sozialen Netzwerken (in Millionen)<sup>16</sup>

Es ist unmittelbar einsichtig, dass ein Unternehmen nicht jedes Netzwerk professionell und nachhaltig nutzen kann. Um eine diesbezügliche Entscheidung zu fundieren, müssen geeignete Kennzahlen bzw. KPIs entwickelt werden, die eine Steuerung der Social-Media-Aktivitäten eines Unternehmens unter Kosten- und Nutzen- bzw. Erfolgsaspekten ermöglichen. Von Bedeutung sind daher nicht nur die Anzahl der aktiven Nutzer auf einer Plattform, sondern auch die damit verbundenen laufenden Kosten und letztendlich natürlich auch der Rekrutierungserfolg im Sinne einer „Input-Output-Betrachtung“, und das nicht nur insgesamt, sondern möglichst auch je Plattform bzw. Kanal.

Entscheidungen zu fundieren, müssen geeignete Kennzahlen bzw. KPIs entwickelt werden, die eine Steuerung der Social-Media-Aktivitäten eines Unternehmens unter Kosten- und Nutzen- bzw. Erfolgsaspekten ermöglichen.

#### 4. (Schrittweise) Entwicklung eines Dashboards zum Management der Social-Media-Aktivitäten

„Zur Steuerung der Social-Media-Aktivitäten unter Kosten- und Erfolgsaspekten bedarf es also zunächst einer Auswahl und Definition hierfür geeigneter KPIs sowie deren anschließender visueller Darstellung. Für die Visualisierung von Informationen in verdichteter und grafischer Form haben sich in der Unternehmenspraxis sogenannte Dashboards bewährt.

Bei der Entwicklung eines im zuvor beschriebenen Sinne geeigneten Dashboards sind zunächst zwei wichtige Aspekte zu beachten:

1. Zunächst ist zu berücksichtigen, dass „am Markt“ bereits eine durchaus nennenswerte Anzahl an Dashboard-Lösungen für eine Steuerung von Social-Media-Aktivitäten angeboten wird. Diese orientieren sich jedoch eher an der operativen Steuerung der Aktivitäten. Lösungen wie Hootsuite, Sprout Social oder Bottlenose, um an dieser Stelle nur einige wenige Beispiele zu nennen,

- bündeln sämtliche von einem Unternehmen genutzten Social-Media-Kanäle,
- koordinieren die Aufgabenverteilung zwischen den beteiligten Abteilungen eines Unternehmens, beispielsweise zwischen Marketing, Unternehmenskommunikation und HR,
- übernehmen das Timing, indem Tweets und Posts zur besten Veröffentlichungszeit geplant werden,
- ermitteln Trends rund um ein bestimmtes Thema, sodass sich schnell interessante Themen identifizieren lassen,
- ermöglichen es, sich zum richtigen Zeitpunkt in die wichtigsten Konversationen einzuschalten,
- liefern diverse Statistiken, teilweise auch durch das Zusammenfassen von Kennziffern externer Dienste wie Google Analytics, Facebook-Insights, Twitter-Stats etc.

Zur Steuerung der Social-Media-Aktivitäten bedarf es hierfür geeigneter KPIs sowie deren anschließender visueller Darstellung.

<sup>16</sup> Hierbei handelt es sich um Schätzwerte unterschiedlicher Quellen. Dabei ist gleichzeitig zu berücksichtigen, dass eine verlässliche Trennung zwischen registrierten Nutzern und den – letztendlich in-teressanten – aktiven Nutzern mit vertretbarem Aufwand nicht möglich ist.



# HR 4.0





Nach unserem Kenntnisstand liefert jedoch keine dieser Lösungen eine im zuvor beschriebenen Sinne geeignete Darstellung unter Kosten- und Erfolgsgesichtspunkten.

2. Die inhaltliche Ausgestaltung eines geeigneten Dashboards ist keineswegs trivial. Insofern ist es auch nicht überraschend, dass gemäß der eingangs genannten McKinsey-Studie die meisten Unternehmen Schwierigkeiten haben, den Erfolg ihrer Social-Media-Aktivitäten zu messen. Während die Auswahl und Identifizierung geeigneter Kennzahlen aus theoretischer Sicht noch recht einfach ist, erweisen sich die in diesem Kontext zu berücksichtigenden Zuordnungs- und Messprobleme als komplex. Anders als eine Investition, beispielsweise in eine Fertigungsanlage, kann der Erfolg im Social-Media-Kontext aus noch zu schildernden Gründen in der Regel nicht eindeutig zugeordnet werden, und zwar weder

- einem bestimmten Kanal, denn i. d. R. sind sowohl die Unternehmen als auch die potenziellen Mitarbeiter auf mehreren Kanälen unterwegs, noch
- dem HR-Bereich, denn auch andere Abteilungen, insbesondere die Unternehmenskommunikation und das Marketing, nutzen Social Media und beeinflussen direkt oder indirekt das Image des Unternehmens bzw. aus HR-Sicht die „Employer Brand Strength“.

Wie im weiteren Verlauf dieses Beitrags noch erläutert wird, lassen sich auch die Kosten in den meisten Fällen nicht eindeutig einem Kanal zuordnen, sodass eine differenzierte Steuerung unter Kosten- und Erfolgsaspekten durchaus eine nennenswerte Herausforderung darstellt.

Auch wenn eine durchgängig differenzierte und präzise Lösung aus den geschilderten Gründen nicht trivial ist, darf das keinesfalls zur Konsequenz haben, dass sich ein Unternehmen dieser Herausforderung nicht stellen sollte. Dafür ist das Thema zu wichtig und sind die möglichen Konsequenzen unzureichend gesteuert Social-Media-Aktivitäten zu negativ.

Vor diesem Hintergrund schlagen wir einen Ansatz vor, der durch die Leitlinie „Pragmatismus vor (ultimativer) Präzision“ gekennzeichnet ist, denn bevor man überhaupt keine Informationen hat, sollte man zumindest diejenigen betrachten und analysieren, die ohne größeren Aufwand ermittelt und aufbereitet werden können, auch wenn unter Umständen Schlüsselungen und subjektive Zuordnungen vorgenommen werden müssen.

Konkret sollte ein Unternehmen also zunächst mit vergleichsweise einfach und sicher bestimmbar KPIs beginnen, um schnell einen ersten Überblick durch ein Basis-Dashboard zu erhalten (Teil 1), und dieses dann schrittweise um weitere KPIs ergänzen, wobei insbesondere in Abhängigkeit von den unternehmensindividuell vorhandenen Möglichkeiten die geschilderten Mess- und Zuordnungsprobleme zu lösen sind (Teil 2).

Zum Zwecke einer effizienten Steuerung der KPIs sollte das Dashboard grundsätzlich Zielwerte, aktuelle Werte und voraussichtliche Istwerte (Forecast) sowie ggf. auch den Wert der vorherigen Berichtsperiode zeigen.

*Die meisten Unternehmen haben Schwierigkeiten, den Erfolg ihrer Social-Media-Aktivitäten zu messen.*



## 4.1 Teil 1: Basis-Dashboard

Ein Basis-Dashboard visualisiert demnach diejenigen Informationen, die vergleichsweise einfach und auch vergleichsweise sicher, ggf. mithilfe von Schlüsselungen und subjektiven Zuordnungen, ermittelt werden können. Hier können beispielsweise bestimmte Spitzenkennzahlen und Kosteninformationen dargestellt werden. die Ausgestaltung personalwirtschaftlicher Handlungsspielräume beispielsweise in Form altersgerechter Arbeitsplätze und Arbeitszeitmodelle.

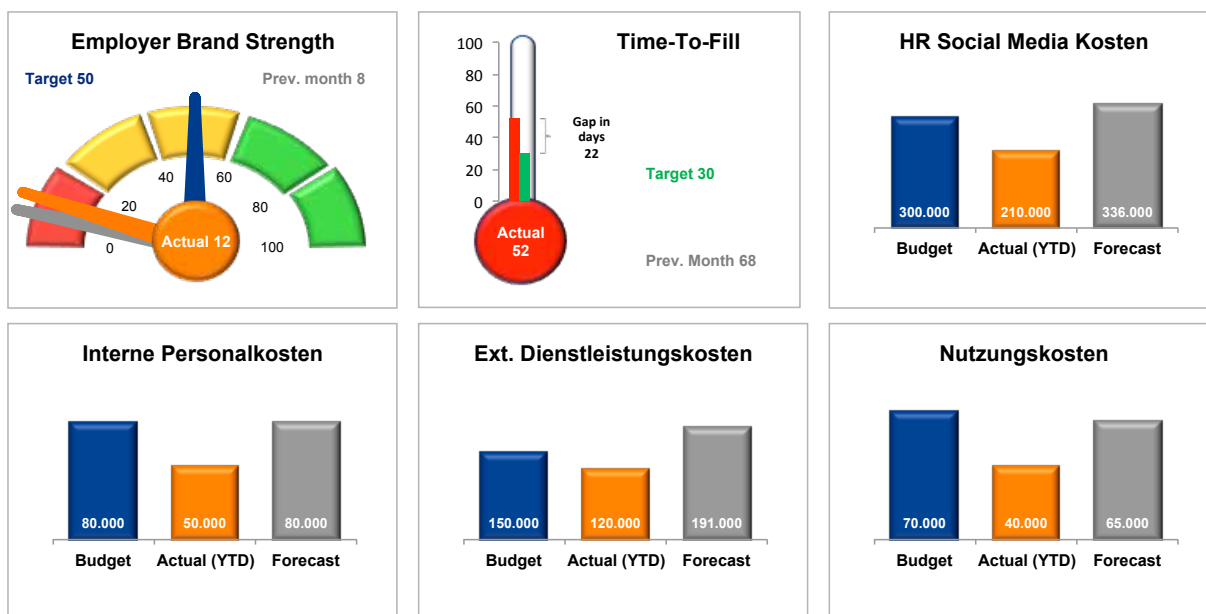


Abbildung 3: Basis-Dashboard mit Social-Media-Spitzen-KPIs und Kosteninformationen

### 4.1.1 Spitzen-KPIs für die Rekrutierung im Social-Media-Kontext

Als Spitzenkennzahlen im hier betrachteten Kontext schlagen wir beispielhaft die Markenstärke als Arbeitgeber („Employer Brand Strength“), die „Time-To-Fill“ und das Kostenbudget vor.

Employer Branding verfolgt die Zielsetzung, ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und sich von anderen Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt positiv abzuheben.<sup>17</sup> Eine Social-Media-Strategie ohne ein starkes Employer Branding ist sinnlos, denn ein starkes „Employer Brand“ erhöht die Effizienz der Personalrekrutierung und lässt weiterhin auch die Qualität der Bewerber dauerhaft steigern. Gleichzeitig gelingt es in der Regel, qualifizierte und engagierte Mitarbeiter durch eine höhere Identifikation langfristig an das Unternehmen zu binden. Die permanente Messung der Employer Brand Strength ist daher insbesondere (aber nicht nur) im Social-Media-Kontext von hoher Bedeutung. Es gibt sicherlich nicht wenige Möglichkeiten, diese zu messen, von der Anzahl der Initiativbewerbungen über die mediale Reichweite von Kommunikationsmaßnahmen bis hin zu Platzierungen in einschlägigen Imagerankings.<sup>18</sup> Wie an anderer Stelle vorgeschlagen, erscheint aus unserer Sicht die Relation passgenauer Bewerbungen zu entsprechenden Stellenausschreibungen sinnvoll.<sup>19</sup>

Eine Social-Media-Strategie ohne ein starkes Employer Branding ist sinnlos.

<sup>17</sup> Vgl. Wikipedia, abgerufen am 31. März 2015.

<sup>18</sup> Vgl. Wickel-Kirsch/Lukahaszzyk, A. (2013), S. 97.

<sup>19</sup> Vgl. Kiefer, A. Wullenkord, A. (2014).

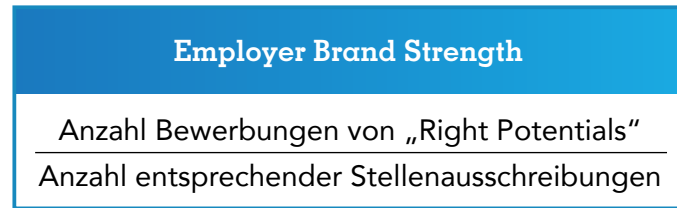


Abbildung 4: KPI „Employer Brand Strength“

Die Kennzahl „Time-To-Fill“ beschreibt die Dauer des Rekrutierungsprozesses, beginnend mit der Bedarfsmeldung bis zum ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters. Anstelle des ersten Arbeitstages wird mitunter auch das Ende der Probezeit verwendet. Aufgrund des stark anwachsenden Bedarfs geeigneter Mitarbeiter und der hohen Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt wird die Schnelligkeit bei der Besetzung einer offenen Stelle zunehmend entscheidend, weshalb eine Einordnung als Spitzenkennzahl geboten erscheint.

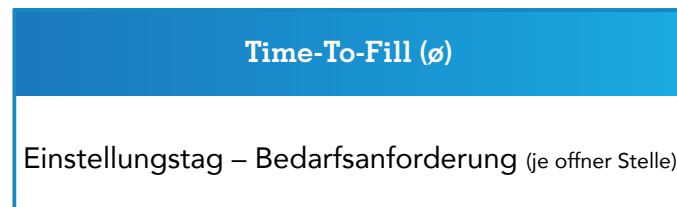


Abbildung 5: KPI „Time-To-Fill“

Als dritte Spitzenkennzahl schlagen wir die Gesamtkosten für Social Media Recruiting bzw. die entsprechende Budgeteinhaltung vor. Social Media sind keineswegs, wie häufig suggeriert, kostenlos. Zwar ist ein Twitter-Account oder eine Facebook-Fanpage schnell und mit vernachlässigbaren Kosten aufgesetzt, jedoch ist allein damit noch kein neuer Mitarbeiter gewonnen. Es bedarf zunächst des Aufbaus von „Fans“ und „Followern“, die anschließend durch eine zielgerichtete Betreuung der einzelnen Kanäle in Mitarbeiter „konvertiert“ werden müssen. Ein Unternehmen, das es diesbezüglich ernst meint, muss mit durchaus erheblichen laufenden Kosten rechnen.

*Social-Media sind keineswegs, wie häufig suggeriert, kostenlos.*



Abbildung 6: KPI „Gesamtkosten für Social-Media-Recruiting“

Eine Social-Media-Strategie muss letztendlich wie eine Investition betrachtet und mit einem entsprechenden Controlling auf der Basis von Kosten und Erfolgen begleitet werden. Nach unserer Einschätzung wollen die meisten Unternehmen zwar Social-Media einsetzen, die wenigsten haben hierfür jedoch ein angemessenes Budget vorgesehen. Aus unserer Sicht sollten die Social-Media-Kosten in Abhängigkeit von der Zielsetzung und unter Berücksichtigung des eigenen Anspruchs sorgfältig geplant bzw. budgetiert und unterjährig überwacht werden.



# HCM 4.0



Bei der laufenden Ermittlung der Gesamtkosten ist unter anderem zu berücksichtigen, dass Social-Media-Kosten nicht nur im HR-Bereich anfallen. Es wird in vielen Fällen nicht einfach sein, die HR-induzierten Kosten zu isolieren bzw. später eine eindeutige Zuordnung der durch den HR-Bereich ausgelösten Kosten zum Rekrutierungserfolg herzustellen. Im Idealfall gibt es für den HR-Bereich ein eigenes Budget. Sollte dies nicht der Fall sein, müssen die angefallenen Istkosten über eine saubere Kostenstellenkontierung erfasst werden.

## 4.1.2 Social-Media-Kosten

Während bei den Spitzenkennzahlen die gesamten HR-Social-Media-Kosten ohne weitere Differenzierung dargestellt wurden, erfolgt nun eine differenziertere Betrachtung auf Ebene der zentralen Kostenblöcke. Dabei sind insbesondere drei Blöcke von Relevanz, und zwar interne Personalkosten, externe Kosten für Dienstleister sowie Kosten für die Nutzung der Social-Media-Kanäle. Hinsichtlich der Dimensionen ist es empfehlenswert, die geplanten bzw. budgetierten Kosten, die bislang aufgelaufenen Kosten und die voraussichtlichen Gesamtkosten darzustellen.

1. Interne Personalkosten fallen an, da die meisten Unternehmen nicht von einem kurzfristigen Trend, sondern von einer Langfristigkeit ausgehen und daher verstärkt dazu tendieren, internes Know-how aufzubauen, anstatt langfristig für externe Beratungsleistungen zu bezahlen. Aufgrund der hohen Bedeutung für das Recruiting sollte der Personalbereich hier eigenes Know-how aufbauen, wobei die einzelnen Maßnahmen und Aktionen selbstverständlich eng mit Unternehmenskommunikation und Marketing abzustimmen sind. Wie viele Mitarbeiter hierfür erforderlich sind, hängt von der Größe des Unternehmens und damit auch implizit von der Anzahl zu rekrutierender Mitarbeiter, aber auch vom gewählten Anspruch ab. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht nur regelmäßig interessante Inhalte zu erstellen sind, sondern auch eine schnelle und authentische Kommunikation mit der Zielgruppe erforderlich ist. Da der überwiegende Teil der Kommunikation am Morgen oder am späten Abend stattfindet, also wenn bisgarnicht kompatibel mit den üblichen Arbeitszeiten ist, reicht hier eine Arbeitskraft in der Regel nicht aus.

*Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht nur regelmäßig interessante Inhalte zu erstellen sind, sondern auch eine schnelle und authentische Kommunikation mit der Zielgruppe erforderlich ist.*

Da sich die meisten Unternehmen weiterhin meistens für mehr als einen Kanal entscheiden werden, liegt der Wunsch nahe, die internen Personalkosten je Kanal zu betrachten. Bei einer rationalen Betrachtung erscheint dies jedoch in den meisten Fällen unrealistisch, da eine saubere Zuordnung bestenfalls in Großunternehmen möglich sein dürfte.



Abbildung 7: KPI „Interne Personalkosten für „Social-Media-Recruiting“

2. In den meisten Fällen werden zusätzlich **externe Dienstleistungskosten** anfallen, einerseits – zumindest in der Anfangsphase – zur Unterstützung der eigenen Mitarbeiter und andererseits zur Produktion entsprechender Inhalte. Falls ein Unternehmen beispielsweise noch über keine Fanpage verfügt, so kann eine einfache Version in der Regel mit „Bordmitteln“ erstellt werden. Setzt man hierfür allerdings einen höheren Anspruch an, so muss unter Umständen ein externer Dienstleister beauftragt werden.



3. Kosten für die Nutzung der Kanäle sind zwar vergleichsweise gering, müssen aber dennoch berücksichtigt und geplant werden. Bei Xing beispielsweise fallen gegenwärtig Kosten in Höhe von rd. 4.000 Euro für die „Xing-Talentmanager-Mitgliedschaft“, weitere rd. 1.000 Euro (abhängig von der Unternehmensgröße) für die Präsentation des Employer-Branding-Profiles und ggf. weitere Kosten für Stellenanzeigen an. Bei Facebook kostet die „Job-Posting-Anbindung“ gegenwärtig rd. 2.500 Euro. Auch hier wird es in naheliegender Weise gelingen, die Kosten differenziert nach den einzelnen Kanälen darzustellen.



Abbildung 9: KPI „Kosten für die Nutzung der Plattformen“

## 4.2 Teil 2: Ansätze zur Weiterentwicklung des Basis-Dashboards

Mithilfe eines „Basis-Dashboards“ können erste Informationen zur Steuerung der Social-Media-Aktivitäten für Analyse- und Steuerungszwecke dargestellt werden. Um den eingangs formulierten Anspruch einer umfassenden Steuerung der Social-Media-Aktivitäten unter Kosten- und Erfolgsaspekten tatsächlich zu erfüllen, müssen weiterhin Informationen über „realisierte Erfolge“ und im Idealfall auch über „Kosten- und Erfolgsrelationen“ je Kanal ermittelt werden.

Dabei treten jedoch zwangsläufig die zuvor dargestellten Mess- und Zuordnungsprobleme auf. Inwiefern diese beispielsweise durch die Schlüsselungen, subjektive Zuordnungen oder durch Informationen aus den bereits genannten Dashboards wie Hootsuite etc. gelöst werden können, hängt nicht zuletzt von den vorhandenen Softwarelösungen, aber auch vom Grad der angestrebten Präzision ab, sodass sich die Möglichkeiten von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden werden. Aus diesem Grund können wir an dieser Stelle nur Anregungen geben und auf eventuelle Probleme, aber auch auf Möglichkeiten hinweisen.

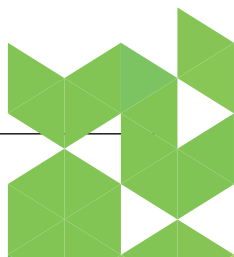
### 4.2.1 Erfolg der Social-Media-Aktivitäten oder „Turning buzz into employees“

Die Herausforderung besteht vielmehr darin, festzustellen, wie sich diese Zahlen ökonomisch auswirken, was sie konkret für den Rekrutierungserfolg bedeuten.

An grundsätzlichen Möglichkeiten, geeignete KPIs zur Abschätzung des Erfolgs einzelner Kanäle vorzusehen, mangelt es nicht. In nahezu allen Unternehmen werden „Fans“ und „Follower“ gezählt, „Postings“ und „Shares“ nachverfolgt sowie das Meinungsauftreten („Buzz“) auf verschiedenen Plattformen ermittelt.<sup>20</sup>

Die Herausforderung besteht vielmehr darin, festzustellen, wie sich diese Zahlen ökonomisch auswirken, was sie konkret für den Rekrutierungserfolg bedeuten. Die Besonderheit im HR-Bereich besteht darin, dass die Erfolgskomponente nicht, beispielsweise durch zusätzliche Umsatzerlöse, in Euro gemessen werden kann. Da sich der Rekrutierungserfolg letztendlich in einer Verbesserung der Spitzenkennzahlen „Employer Brand Strength“ und „Time-To-Fill“ zeigt, sollten – als erster Indikator – zunächst die erreichten potenziellen Kandidaten ermittelt werden, also Fans bei Facebook, Follower bei Twitter oder Abonnenten bei Youtube.

<sup>20</sup> Vgl. Spillecke, D. (2013), S. 27.



Exemplarisch am Beispiel Facebook dargestellt könnte hier als KPI die Anzahl der „Lifetime Total Likes“ verwendet werden. Dabei handelt es sich um diejenigen Facebook-Nutzer, die auf den Like-Button des Unternehmensprofils geklickt haben und somit Mitglied der entsprechenden Facebookseite geworden sind. In ähnlicher Weise könnten auch die relevanten Kandidaten für alle anderen genutzten Kanäle definiert werden.

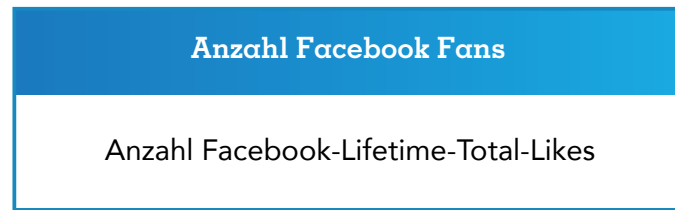


Abbildung 10: KPI „Anzahl Facebook-Fans“

Bei der Ermittlung eines solchen KPIs sind zunächst datenschutzrechtliche Anforderungen zu berücksichtigen. Weiterhin kommt erschwerend hinzu, dass viele Facebook-Nutzer keine Klarnamen verwenden und deshalb ein Bezug zu einer späteren Bewerbung häufig nicht ohne Weiteres hergestellt werden kann. Eine Ermittlung wird streng genommen nur dann gelingen, wenn beim Einsenden der Bewerbung gefragt wird, wie der jeweilige Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam geworden ist. Selbst dann ist eine eindeutige Aussage nicht in jedem Falle sichergestellt.

Von entscheidender Bedeutung ist nicht die absolute Anzahl an Fans oder Followern, sondern die Konversionsrate, die zum Ausdruck bringt, wie viele Fans, Follower oder Abonnenten in einem ersten Schritt in konkrete Bewerber („Konversionsrate 1“) und in einem zweiten Schritt in abgeschlossene Arbeitsverträge („Konversionsrate 2“) verwandelt werden konnten.

Die Herausforderung für das HR-Management kann durch das folgende Zitat des bei Daimler für die globale Talentsuche und das Employer Branding Verantwortlichen ideal beschrieben werden: „Wir spielen ein großes Orchester – und hoffen, dass vielen die Melodie gefällt.“<sup>21</sup>

Bezogen auf das Beispiel Facebook könnte die Konversionsrate 1 beispielsweise durch das Verhältnis der Bewerbungen von Facebook-Fans zu den gesamten Facebook-Fans gemessen werden.



Abbildung 11: KPI „Conversion Rate 1“ (Facebook-Fans)

<sup>21</sup> Vgl. Werle, K. (2015), S. 98.

Die Konversionsrate 2 hingegen könnte durch das Verhältnis der abgeschlossenen Arbeitsverträge bzw. erfolgten Einstellungen von Facebook-Fans zur Anzahl der Bewerbungen von Facebook-Fans gemessen werden.

$$\text{Facebook Fans Conversion Rate 2} = \frac{\text{Anzahl Einstellungen von „Facebook-Fans“}}{\text{Anzahl Bewerbungen von „Facebook-Fans“}} \times 100$$

Abbildung 12: KPI „Conversion Rate 2“ (Facebook-Fans)

Die genannten Kennzahlen könnten einen erheblichen Beitrag zu einer Steuerung der Social-Media-Aktivitäten unter Kosten- und Erfolgsgesichtspunkten leisten. Da die angesprochenen Mess- und Zuordnungsprobleme eine präzise und einfache Ermittlung in der Regel nicht erlauben, müssen Unternehmen nach Möglichkeiten suchen, wie sie ggf. unter Nutzung sonstiger Softwarelösungen zu pragmatischen Einschätzungen gelangen können.

## 4.2.2 Effizienz-KPIs

Unter Beachtung der genannten Mess- und Zuordnungsprobleme lassen sich im Idealfall anschließend die Rekrutierungskosten je eingestellten Mitarbeiter, differenziert nach den einzelnen Kanälen, darstellen.

Zur Ermittlung der Zählergröße müssen, ggf. mit den dargestellten Einschränkungen, die Kosten je Kanal ermittelt werden und in Relation zu den jeweiligen Bewerbern und Einstellungen durch den betreffenden Kanal gesetzt werden. Wie zuvor bereits dargestellt, wird es in der Regel, insbesondere wenn Unternehmen auf mehreren Kanälen „unterwegs“ sind, nicht immer gelingen, die Einstellung eines Mitarbeiters zweifelsfrei einem Kanal zuzuordnen. Da diese Kennzahl jedoch von hoher Bedeutung ist – unter anderem lässt sich erst nach Kenntnis dieser Zahl ermitteln, ob die Rekrutierung über Social Media tatsächlich günstiger ist als über Printmedien –, sollten die Unternehmen hier entsprechende Anstrengungen zur Ermittlung einer aussagekräftigen Datenbasis unternehmen.

$$\text{Recruiting pro Social-Media-Kanal} = \frac{\text{Kosten Facebook}}{\text{Anzahl Einstellungen von Facebook-Followern}}$$

Abbildung 13: KPI „Rekrutierungskosten je erfolgte Einstellung pro Social-Media-Kanal“





## 5. Fazit und Schlussbemerkung

Zur Analyse und Steuerung der immer mehr an Bedeutung gewinnenden Social-Media-Aktivitäten eines Unternehmens wird ein Set aus verlässlichen KPIs benötigt. Eignung, Messbarkeit und damit auch die Zusammenstellung geeigneter KPIs können sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Für die Auswahl von KPIs und die Visualisierung durch ein Dashboard ist aus heutiger Sicht ein hoher Grad an Pragmatismus unerlässlich.

Pragmatismus ist deshalb erforderlich, da es in vielen Fällen nicht gelingen wird, sämtliche Kosten und jeden Rekrutierungserfolg eindeutig einer Social-Media-Plattform zuzuordnen. Selbst bei einer sorgfältigen Kontierung können Schlüsselungen häufig nicht umgangen und Verbundwirkungen der genutzten Plattformen niemals isoliert werden. Dennoch lässt sich durch das hier vorgestellte Dashboard in einem angemessenen Maß aufzeigen, welche Plattform welche Kosten verursacht und welchen Erfolg bringt. Grundsätzlich sollte ein Unternehmen in einem ersten Schritt zunächst als geeignet erscheinende KPIs definieren und diese auf Messbarkeit hin überprüfen. Diese Ausgangsbasis ist anschließend permanent weiterzuentwickeln. Dabei geht es darum, Kennzahlen auf eine qualitativ bessere Basis zu stellen, diejenigen auszusortieren, die sich nach der Probephase als weniger geeignet erwiesen haben, und letztendlich auch darum, nach Lösung der Mess- und Zuordnungsproblematik neue KPIs hinzuzufügen.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Vgl. Hildebrand, D./Roedenbeck, M. (2015), S. 111.

## Literaturverzeichnis

Büchner, C. (2015): Es gibt nichts mehr umsonst, in: Starting Up, Ausgabe März, April, Mai 2015, S. 42.

Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS): Recruiting Trends 2015.

Hildebrand, D./Roedenbeck, M. (2015): Entwicklung eines Human-Resource-Cockpits. Konzeptionelle Überlegungen und Implementierungserfahrungen, in: Controlling, 27. Jg. 2015, S. 107–115.

Kiefer, A./Wullenkord, A. (2014): Was ist erfolgreiche Personalarbeit? Die relevanten Key Performance Indikatoren für die HR.

Lichter, J.: Industrie 4.0: Digitalwirtschaft ist mehr als Technik, in: Handelsblatt Research Institut vom 27. März 2015.

McKinsey (Hrsg.): Turning buzz into gold. How pioneers create value from social media, May 2012.

Ohne Verfasser (2015): Jeder muss mitmachen, Interview mit Hubert Lienhard über die Basis für den Erfolg von Industrie 4.0, in: Handelsblatt vom 10./11./12. April 2015.

Schnell, Ch. (2015): Mensch und Funktion müssen passen. Interview mit Ariane Reinhardt, Personalvorstand der Continental AG, in: Handelsblatt vom 14. April 2015.

Sommer, U. (2015): Die Jobmaschine, in: Handelsblatt vom 21. März 2015.

Spillecke, D. (2015): Social Media ROI: Erfolge messen in sozialen Netzwerken, in: Controlling & Management Review, 1/2013, S. 26–35.

VDMA (2014): Ist Industrie 4.0 auch ein Thema für Personaler? <http://www.vdma.org/article/-/articleview/4470145>, abgerufen am 29. Mai 2015.

Werle, K. (2015): Königsklasse, in: manager magazin, Mai 2015.

Wickel-Kirsch, S./Lukasczyk, A.: Personalgewinnung, in: DGFP (Hrsg.) Personal-controlling, Bielefeld 2013, S. 85–98.

## Bildnachweis

Alle Bilder sind von iStockphoto.







# Über ADP

Arbeitgeber weltweit vertrauen auf die Cloud-basierten Lösungen und Dienstleistungen von ADP®, um ihr wichtigstes Kapital zu managen: ihre Mitarbeiter. Von der Personalverwaltung über die Lohn- und Gehaltsabrechnung bis hin zum Talentmanagement und der Verwaltung von Arbeitgeberleistungen unterstützt ADP seine Kunden mit beispielloser Erfahrung und Expertise bei der optimalen Entwicklung ihres Personals. ADP ist an der NASDAQ notiert und gehört mit heute mehr als 630.000 Kunden in 100 Ländern zu den Pionieren im Human Capital Management (HCM) und in der Auslagerung von Geschäftsprozessen (BPO - Business Process Outsourcing).

*Das ADP Logo, ADP und ADP IHREM ERFOLG VERPFLICHTET sind eingetragene Marken der ADP LLC. Alle anderen Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Copyright © 2015 ADP LLC.*



ADP Employer Services GmbH  
Frankfurter Str. 227  
63263 Neu-Isenburg  
[www.de-adp.com](http://www.de-adp.com)  
Tel.: 0800 2373733  
E-Mail: [adp@de.adp.com](mailto:adp@de.adp.com)