



Katrin Kiefer / Philipp Schwegel

Social Media Recruitment

Social Media als Chance für das NPO-Personalmanagement

Veröffentlicht mit freundlicher Genehmigung der Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, 37. Jg., Nr. 2, S. 18-25.

Institut für Sozialstrategie

Wrangelstraße 51
10997 Berlin

www.institut-fuer-sozialstrategie.de
kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org

Oktober 2011, Berlin

Abstract [de]:

Der aktuelle Social Media Trend macht auch vor NPOs nicht halt. Viele Organisationen nutzen bereits die einschlägigen Plattformen, um mit ihren Stakeholdern zu kommunizieren. Darüber hinaus stellt Social Media aber auch eine innovative Chance für das Personalmanagement von NPOs dar. Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich daher auf die Entwicklung einer Social Media Recruitment Strategie, die sich an folgenden Kernfragen orientiert: Welche Rolle spielt das Personalmanagement? Welche potentiellen Bewerber¹ sollen erreicht werden? Welche Botschaften gilt es zu kommunizieren? Und welche Social Media Technologien sollen eingesetzt werden?

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise verwendet. Wir weisen darauf hin, dass damit sowohl die männliche als auch die weibliche Form gemeint ist.

Social Media im Fokus des Personalmanagements

Das Internet gilt heutzutage als das meist beanspruchte Medium bei der Arbeitgeberwahl. So belegen aktuelle Studien der Dualen Hochschule Baden- Württemberg beispielsweise, dass 81% der Betriebswirte das Internet als Informationsquelle bei der Studien- und Berufswahl nutzen.² Es liegt nahe, dass gleiches auch für den Arbeitgeberwechsel von Fachexperten gilt, wobei hier auch persönliche Empfehlungen im Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis eine hohe Bedeutung einnehmen. Die „Sozialisierung“ in der digitalen Welt macht auch vor NPOs nicht halt. Knapp 90 Prozent mitgliederstarker gemeinnütziger Organisationen sind im Social Web aktiv und bieten zahlreiche Social Media Angebote für ihre Stakeholder an.³ Besonders beliebt sind die Dienste YouTube, Facebook und Twitter. Weit über die Hälfte der 60 NPOs, deren Social Media Aktivitäten seit 2009 regelmäßig analysiert werden,⁴ nutzen die drei Kanäle für ihre Öffentlichkeitsarbeit. Im Bereich des Rekrutierungsmanagements gibt es ebenfalls erste Social Media Angebote. So errichteten Organisationen wie Greenpeace und der World Wide Fund for Nature für das Freiwilligenmanagement die unabhängigen Communities Greenaction und WWF-Jugend. Plan International Deutschland e.V. und UNICEF Deutschland pflegen im Businessnetzwerk XING Unternehmensprofile und veröffentlichen Stellenanzeigen. Oxfam Deutschland e.V. oder Brot für die Welt twittern vakante Stellen direkt in den digitalen Äther.

Der steigende Bedarf an qualifizierten Fachkräften führt auch zur Umkehrung des Bewerbungsprozesses. Das Personalmanagement ist angehalten, aktiv über das Internet zu kommunizieren und die NPO als attraktive Arbeitgebermarke zu positionieren. Die Arbeitgeber bewerben sich jetzt bei den potenziellen Fachkräften, wie beispielsweise über das Portal talential.com, und nicht mehr andersherum. Dabei steht die Einbindung von Bewerbern in die Gestaltung von Inhalten und Strukturen im Mittelpunkt der Social Media Aktivitäten des Recruitings. Der Recruiting Report 2011 verweist darauf, dass in anderen Branchen etwa 15% der Bewerbungen bereits über die sozialen Medien eingehen.⁵ Die Wahl des spezifischen Mediums will dabei mit Bedacht gewählt sein, „denn mit der Entscheidung über die Investition in bestimmte Rekrutierungsmedien trifft man eine Vorentscheidung über die Bewerber,“⁶ so Professor Ernst Deuer von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

Dem Personalmanagement in der NPO muss im Social Media Kontext dabei bewusst sein, dass jeder ein potentieller Bewerber oder Follower der Arbeitgebermarke sein kann. Da nur 10% des relevanten Humankapitals überhaupt aktiv auf Jobsuche sind, rücken die passiven 90%, die aktuell nicht auf Jobsuche sind, in den Mittelpunkt der Social Media Recruiting Aktivitäten.⁷ Wolfgang Brickwedde vom Institute for Competitive Recruiting spricht in seiner Recruiter Community auf XING von der Social Media Revolution des Recruitingprozesses. Als Beispiel sei auf die Suchmaschine TheSocialCV.com verwiesen, die das Bewerbungsmanagement über das Web unterstützt, in dem sie auf Basis existierender Social Media Profile einer Person einen neuen „Social Media Lebenslauf“ erstellt.⁸ Dies ermöglicht

² Vgl. Deuer 2011, S. 8f.

³ Vgl. Kiefer 2011.

⁴ Vgl. Kiefer 2009.

⁵ Vgl. Brickwedde 2011.

⁶ Vgl. Deuer 2011, S. 8f.

⁷ Vgl. Jeffery 2011.

⁸ Vgl. Brickwedde 2011.

es NPOs genau die 90% zu erreichen, die bisher nicht geplant haben, sich beruflich neu zu orientieren.

Auf den ersten Blick dienen die sozialen Medien als weitere Plattformen für Stellenanzeigen und Unternehmenspräsentationen. Bei näherer Betrachtung liegt der Fokus jedoch auf der Integration, der Vernetzung, der Rückkoppelung, dem Dialog und dem Beziehungsaufbau mit den Bewerbern.⁹ Ein Personalleiter eines freigemeinnützigen Sozialverbundes formulierte es kürzlich so: „Mein Ziel für 2011 ist es, mich selbst und meine Personalabteilung für Social Media fit zu machen!“¹⁰ Vor dieser Herausforderung steht sicherlich eine Vielzahl von Personalverantwortlichen. Für schnelle Rekrutierungserfolge mit Hilfe sozialer Medien ist es für das Personalmanagement unerlässlich herauszufinden, in welcher Art es Social Media nutzen möchte, welche Berufsgruppen adressiert werden sollen und welche Plattformen einzubinden sind.

Hieraus leiten sich vier Kernfragen für eine Social Media Recruiting Strategie ab:

1. Welche Rolle spielt das Personalmanagement?
2. Welche potentiellen Bewerber sollen erreicht werden?
3. Welche Botschaften gilt es zu kommunizieren?
4. Welche Social Media Technologien sollen eingesetzt werden?

Welche Rolle spielt das Personalmanagement?

Die Personalabteilung einer NPO kann sich einerseits im Social Web ausschließlich präsentieren, ohne dabei die Rolle eines Kommunikators einzunehmen, oder sich aktiv mitteilen und potentielle Bewerber adressieren. Damit einher gehen unterschiedliche Rollenverständnisse des Recruitingmanagements, die nachfolgend erläutert werden.¹¹ Wenn das Personalmanagement die verschiedenen Social Media Technologien dazu einsetzt, um das Feedback von Bewerbern wahrzunehmen und daraus Anregungen für Verbesserungen, beispielsweise des Recruitingprozesses oder der innerbetrieblichen Teilzeitmodelle, zu erfahren, dann tritt es als „Zuhörer“ auf. Eine aktive Kommunikatorrolle wird in diesem Fall nicht eingenommen. Werden dagegen die Webaktivitäten um interaktive Elemente wie Blogs oder Bewerbungsvideos ergänzt, steht das Mitteilen und Verbreiten von Informationen gegenüber potentiellen Bewerbern im Vordergrund der Social Media Aktivitäten. Das Personalmanagement wird demzufolge zum „Sprecher“ im Netz.

In dem Fall, dass sich das Personalmanagement in der Rolle eines „Anstifters“ bewegt, zielt das Social Media Engagement darauf, Bewerber und Mitarbeiter als Botschafter der eigenen Arbeitgebermarke zu gewinnen. Hierbei können neben klassischen Share- Diensten zur Verbreitung von Bildern, Nachrichten und Links auch Empfehlungsdienste wie Smarthopper.de zum Einsatz kommen. Generell kann die Unterstützung der Arbeitgebermarke jedoch nur funktionieren, wenn bereits eine entsprechende Marke aufgebaut ist. Dies trifft

⁹ Vgl. Harvard Business Manager 2010, S. 31.

¹⁰ Runde/Da-Cruz/Schwegel 2011.

¹¹ Die Rollenverständnisse wurden an das Personalmanagement adaptiert. Ihnen liegen ursprünglich die „Groundswell“ Social Media Strategien „Listening“ (Zuhören), „Talking“ (Mitteilen), „Energizing“ (Anregen), „Helping“ (Unterstützen) und „Embracing“ (Beteiligen) zu Grunde. Vgl. Li/Bernoff 2008, S. 65-77.

allerdings mit Ausnahme der „großen“ NPOs für eine Mehrzahl gemeinnütziger Organisationen oftmals nicht zu.

Das Personalmanagement fungiert als „Unterstützer“, wenn der aktive Austausch zwischen potenziellen Bewerbern und erfahrenen Mitarbeitern gefördert wird. Im Fokus steht beispielsweise ein praxisorientiertes Unterstützen beim Einstieg in den Berufsalltag, welches durch eine hohe Interaktion mit den Angestellten erfolgt. Neben Live-Chats, in denen Mitarbeiter Fragen der Bewerber ausführlich beantworten, sind auch Videomitschnitte von Routinetätigkeiten, beispielsweise in der Buchhaltung oder der Öffentlichkeitsarbeit, denkbar. Das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. veranschaulicht z.B. auf YouTube die verschiedenen Ausbildungswege innerhalb des Verbandes – vom Altenpfleger über Erzieher bis hin zum Sozialassistent. Am Anspruchsvollsten ist das Handeln des Personalmanagements als „Beteiligender“, der den Stakeholdern eine aktive Mitgestaltung am Personalmanagementprozess über Social Media ermöglicht. Bei dieser Form des „Miteinander-Recruitings“ handelt es sich um eine große Herausforderung für NPOs, die ein hohes Maß an Transparenz und Öffnung über die Organisationsgrenzen hinweg erfordert. Eine sehr offene und beteiligende Arbeitsweise wird beispielsweise in der 2009 gegründeten Entwicklungshilfeorganisation Zaid.org gelebt. Die Mitglieder selbst haben sich über Social Media gefunden und arbeiten täglich über Facebook, Twitter und Co von verschiedenen Orten aus zusammen. Die Suche nach Fachkräften für strategische Beratung, NGOs für Kooperationen oder Agenturen für Marketingprojekte läuft ebenfalls über verschiedene Social Media Kanäle und Empfehlungen einzelner Mitglieder oder externer Stakeholder.

Die zukünftige Rolle des Personalmanagements wird sich von der Rolle des passiven „Zuhörers“ hin zum „Sprecher“, „Anstifter“, „Unterstützer“ und „Beteiligender“ wandeln. Der Personalleiter einer großen NPO aus der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sieht die Herausforderung wie folgt. „Employer Branding in Social Media stellt uns hier ja vor sehr klare Anforderungen: Weg von statischen Personalbereichen auf Homepages und reinen Anzeigenportalen, hin zu User Generated Content. Unsere zukünftigen Fachkräfte erwarten vielfältige Informationen und Hintergründe, um den grundsätzlich risikobehafteten Entscheidungsprozess für einen neuen Arbeitgeber transparenter zu gestalten.“¹²

Welche potentiellen Bewerber sollen erreicht werden?

Die Bandbreite an potentiellen Bewerbern erstreckt sich bei NPOs vom Auszubildenden bis zum Fachexperten, von der Reinigungskraft bis zum Fundraisingmanager, vom Freiwilligen und Ehrenamtlichen bis hin zum Hauptberuflichen. Alle Anspruchsgruppen zeichnen sich je nach Alter und Vorlieben durch ein unterschiedliches Social Media Nutzungsverhalten aus. So sind in jeder Berufs- und Altersgruppe sowohl Internetverweigerer als auch webverteilte Personen, die sich mit eigenen Blog-Beiträgen und Facebook-Statusmeldungen aktiv im Netz beteiligen, vertreten. Neben der stark variierenden Mediennutzung besteht eine weitere Herausforderung für das Personalmanagement darin, zu analysieren, auf welchen Plattformen potentielle Bewerber aktiv sind und in welcher geeigneten Form sie

¹² Runde/Da-Cruz/Schwegel 2011.

angesprochen werden können. Eine Human Resources Targeting Strategie¹³ im Social Media umfasst daher u.a.

- das Einblenden von Stellenanzeigen nach Relevanz für die jeweiligen Personengruppen,
- die Pflege von „Freunden“ und „Followern“, die zu potentiellen Bewerbern zu zählen sind,
- die Installation eines Alumnimanagements,
- eine schnelle Response auf Anfragen,
- Offenheit für „Quereinsteiger“ und
- aktive Ansprache und Einbindung freiwilliger Mitarbeiter.

Insbesondere das gezielte Einblenden von Stellenanzeigen auf Webseiten kann für bestimmte Bewerbungstypen erfolgversprechend sein. Unter Nutzung von Cookies, die soziodemografische Daten von Nutzern bestimmter Webseiten erheben, können kostengünstig und gezielt potentielle Bewerber adressiert werden.¹⁴ Bei dem sogenannten Targeting gilt es jedoch stets, datenschutzrechtliche Bestimmungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist auch der Versand von Stellenprofilen an ausgewählte Facebook-Kontakte oder Mitglieder einer XING-Gruppe möglich. Die Voraussetzung hierfür bildet natürlich ein gut etabliertes, kontinuierlich gepflegtes und nach außen kommuniziertes Profil auf der jeweiligen Social Media Plattform. Als branchenfremdes Beispiel kommuniziert die Deutsche Telekom im Social Web mit unzufriedenen Kunden und Kritikern. Ein Team von mehreren Social Media Managern betreut auf Twitter und Facebook das Profil „Telekom_hilft“ und bietet eine umfassende Online-Kundenbetreuung an.¹⁵

Bezogen auf die Ansprache und Einbindung freiwilliger Mitarbeiter bietet das Internet und insbesondere die Social Media Kommunikationstechnologien vielfältige Möglichkeiten in Form des Online-Volunteering. „Die Online-Freiwilligenarbeit bezeichnet eine freiwillige, nicht erzwungene, unentgeltliche Tätigkeit, die öffentlich, also nicht ausschließlich im Bereich der Familie, der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung ausgeübt wird, Anspruch auf Gemeinnützigkeit erheben kann und in Kooperation mit anderen teilweise oder komplett über das Internet vom heimischen Computer, vom Arbeitsrechner aus oder von unterwegs geleistet wird.“¹⁶

Als Herausforderungen für das Online-Volunteering gelten einerseits die Öffnung der Organisation, andererseits der „Perspektivwechsel von der helfenden Hand zur mitgestaltenden Kraft.“¹⁷ Insbesondere vor dem Hintergrund, dass langfristige Ehrenämter abnehmen und online neue Zielgruppen erreicht werden können, ergeben sich über die sozialen Medien sehr individuelle und vielfältige Engagements. Beispielsweise hat die NPO Greenpeace e.V. die Plattform Greenaction aufgebaut, über die sich Freiwillige eigenständig vernetzen sowie Kampagnen und Aktionen planen, ausführen und nachbereiten können. Mit mittlerweile über 10.000 Community-Mitgliedern wird das Angebot gut angenommen. Weitere erfolgreiche Beispiele für Online- Volunteering und -Engagement sind die Geomapping-Plattform Frankfurt gestalten oder die Carrotmob-Bewegung. NPOs können aber auch für

¹³ Vgl. Geyer 2011, S. 62ff.

¹⁴ Anbieter solcher Dienstleistungen sind beispielsweise nugg.ad oder Mashero. Vgl. Geyer 2011, S. 62ff.

¹⁵ Vgl. Albers 2011, S. 54ff.

¹⁶ Jähnert/Dittrich 2011, S. 55.

¹⁷ Jähnert/Dittrich 2011, S. 8.

sehr kleine Projekte wie beispielsweise die Überarbeitung von Internetauftritten oder Erstellung von Widgets für soziale Netzwerke freiwillige Helfer gewinnen.

Welche Botschaften gilt es zu kommunizieren?

Grundsätzlich wird im Social Web durch die vielfältigen Kommentierungs- und Verbreitungsmöglichkeiten jeder Einzelne einer Organisation zum Botschafter der NPO. Klare Regelungen für die private und geschäftliche Social Media Nutzung in Form einer Social Media Policy können den Mitarbeitern Orientierung und Unterstützung geben, wie soziale Medien im Alltag eingesetzt werden können.¹⁸ Gute Beispiele hierfür finden sich z.B. beim Österreichischen Roten Kreuz, beim Naturschutzbund Deutschland e.V. oder dem Deutschen Caritasverband e.V.

Hinsichtlich der Frage, welche Informationen seitens potentieller Bewerber über Social Media erwartet werden, empfiehlt Richard Matthews für das Personalmanagement im Social Web eine Mischung verschiedener Informationen und Hintergründe: 50% mit konkretem Bezug zur vakanten Stelle, 25% allgemeine Unternehmensinformationen und 25% individuelle Informationen, die von Mitgliedern des Unternehmens verbreitet werden.¹⁹ Vor dem Hintergrund, dass Vertrauen für die Reputation und den Erfolg gemeinnütziger Organisationen unabdingbar ist,²⁰ ergibt sich seitens des Personalmanagements eine besondere Notwendigkeit für glaubwürdige Kommunikation. Ungeachtet des Umfangs des Social Media Engagements sollte die Darstellung des Arbeitgebers stets authentisch für die Arbeitssuchenden kommuniziert werden. Das umfasst sowohl die Angabe von Kontaktpersonen innerhalb der Online- Stellenausschreibung als auch die Darstellung kritischer Stimmen zur tatsächlichen Arbeitsbelastung. Beschönigende Aussagen funktionieren nicht und werden oftmals unmittelbar durch die Internetgemeinschaft aufgedeckt. Ein glaubwürdiger Umgang mit der eigenen Unternehmensidentität kann auch im Diskurs mit potentiellen Bewerbern nachhaltig gestärkt werden. So sollte beim Social Media Recruiting der Dialog zwischen der NPO und den Bewerbern auf Augenhöhe stattfinden und auch in persönlichen Vorstellungsgesprächen beibehalten werden. Andernfalls bewirkt der Wandel des Kommunikationsstils einen Vertrauensbruch. Eine emotionale und direkte Form der Mitarbeitergewinnung und -ansprache stellen bewegte Bilder dar.²¹ Neben Servicefilmen wirken Interviews mit Angestellten oder Wortmeldungen von Personalentscheidern sehr ansprechend. Im kommerziellen Bereich sind entsprechende Vodcast-Angebote bereits bei Airlines (z.B. Lufthansa) oder Beratungen (z.B. McKinsey) verbreitet. Im NPO-Sektor ist der NABU-Podcast bekannt, in dem alle zwei Wochen verschiedene Arbeitsbereiche im Naturschutz vorgestellt werden und die jeweiligen Mitarbeiter zu Wort kommen. Auch bei der Deutschen Behindertenhilfe Aktion Mensch e.V. gab es im Rahmen des eingestellten die Gesellschafter-Projekts einen Podcast mit Interviews verschiedenster Personen aus sozialen Organisationen und ihren Tätigkeitsfeldern beispielsweise in der Jugendhilfe.

¹⁸ Vgl. Eisfeld-Reschke/Hölderle (2010).

¹⁹ Vgl. Matthews 2011.

²⁰ Vgl. Bruhn 2005.

Welche Social Media Technologien sollen eingesetzt werden?

Grundsätzlich können verschiedene Social Media Technologien zum Einsatz kommen, mit deren Hilfe sich das Personalrecruiting der NPO aktiv im Social Web beteiligen kann. Dies ist insbesondere über Weblogs und YouTube möglich. Für den Aufbau von Netzwerken kann das Personalmanagement Facebook oder Business-Netzwerke wie XING und LinkedIn nutzen. Durch Aufbau und Pflege eines eigenen Profils kann sich die Personalabteilung mit einer großen Zahl von Mitgliedern vernetzen. Ist das Personalmanagement der NPO darauf ausgerichtet, Kollaborationen zu organisieren und Expertenwissen nach außen zu kommunizieren, können Wikis oder spezielle Crowdsourcing-Anwendungen einen fachlichen Austausch mit den Bewerbern herstellen. Insgesamt kann die Kommunikation mit der Zielgruppe in unterschiedlichsten Foren, Bewertungsportalen oder eigenen Recruitingportalen gesucht werden. Zur Verbreitung von Links, Videos und weiteren Inhalten können Social-Sharing- und SocialBookmarking- Dienste verwendet werden.²²

Unabhängig davon, wie die Social Media Recruiting Strategie ausgearbeitet wird und welche Social Media Technologien umgesetzt werden, sollte sich die NPO in erster Linie auf das Beziehungsmanagement mit ihren potentiellen Bewerbern konzentrieren. Ferner müssen für einen nachhaltigen Dialog entsprechende zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Richard Matthews beziffert den zeitlichen Aufwand für eine Social Media Recruiting Strategie in seinem Blog mit 15-20 Stunden pro Woche.²³

Alles bloß ein Hype?

Da die sozialen Medien ein zukunftsorientiertes Instrumentarium für das Recruiting in NPOs darstellen, sollte die Umsetzung einer Social Media Recruiting Strategie mit Bedacht vorbereitet werden, um den bisherigen Recrutierungsprozess innovativer gestaltet zu können. Die Umsetzung der Social Media Recruiting Strategie ist von der Personalabteilung zu verantworten, jedoch mit anderen Kommunikationszielen und Social Media Aktivitäten der NPO im Sinne eines integrierten Kommunikationsmanagements abzustimmen.²⁴ Idealerweise erfolgt der Dialog mit den Bewerbern gemeinsam im Team, da die PR- und Legal-Verantwortlichen häufig über umfangreichere Erfahrungen im Bereich der Krisenkommunikation verfügen.

Hinsichtlich der oftmals formulierten Skepsis über die fehlende Kontrolle im Social Web ist anzumerken, dass diese unabhängig von einer passiven oder aktiven Rolle im Internet verloren geht. Stattdessen bieten soziale Medien herausragende Chancen, um beispielsweise einen nachhaltigen Kandidatenpool aufzubauen. Eine klare, ehrliche und transparente Kommunikation mit potentiellen Bewerbern kann zur Image- und Markenbildung im Social Web beitragen. Jeff Bezos, der Gründer von Amazon formulierte es folgendermaßen: „Eine Marke ist das, was Menschen über dich sagen, wenn du nicht im Raum bist.“²⁵ Social Media Recruiting kann helfen, diesen Raum zu erschließen und die Beziehungen zu den Bewerbern zu verbessern.

²² Vgl. Krake et al 2010, S. 287ff.

²³ Vgl. Matthews 2011.

²⁴ Vgl. Matthews 2011.

²⁵ Zitiert nach Albers 2011, S. 54ff.

LITERATUR

Albers, M., «Huch, die sprechen mit mir», in: brand eins (5/2011), S. 54ff.

Brickwedde, W., Recruiting Report 2011, Heidelberg, 2011.

Brickwedde, W., Social Media Recruiting: Kleine Nachlese des Social Media HR Forums letzte Woche, 2011, <https://www.xing.com/net/rec/social-media-recruitment-540813/social-media-recruiting-kleine-nachlese-des-social-media-hr-forums-letzte-woche-37203519/> (18. Juni 2011).

Bruhn, M., Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Stuttgart, 2005.

Deuer, E., «Siegesszug des Internets», in: Personal (5/2011), S. 8f.

Eisfeld-Reschke, J. & Hölderle, J., Social Media Policys für NPOs. In 20 Schritten zum Leitfaden für den Umgang mit sozialen Medien, 2010, http://www.pluralog.de/_sonst/E-Book-Social_Media_Policy_fuer_NPOs.pdf (21. Juni 2011).

Geyer, M., «Ziel voll im Visier», in: impulse, (5/2011), S. 62ff.

Harvard Business Manager, «Social Media? », in: Harvard Business Manager, (9/2010), S. 31.

Jähnert, H./Dittrich, L., Management von Online-Volunteers - Ein Handbuch, Akademie für Ehrenamtlichkeit (Hrsg.), Berlin, 2011, S. 55.

Jeffery, M., A Vision for the Future of Recruitment: Recruitment 3.0, 2011, <http://www.ere.net/2011/06/14/a-vision-for-the-future-of-recruitment-recruitment-3-0/> (18. Juni 2011).

Kiefer, K., Sozialraum Internet: Komm- und/oder Gehstruktur? Nonprofit-Organisationen im Social Web, 2011, <http://www.slideshare.net/katrinkiefer/sozialraum-internet-nonprofitorganisationen-im-social-web> (21. Juni 2011).

Kiefer, K., NGOs im Social Web. Eine inhaltsanalytische Untersuchung zum Einsatz und Potenzial von Social Media für die Öffentlichkeitsarbeit von gemeinnützigen Organisationen, unveröffentlichte Masterarbeit am Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung. Hannover, 2009.

Krake, N./Resatsch, F./Schnitzenbaumer, M./Michelis, D., Groundswell: Anwendungsfall MARZ München AG, in: Michelis, D./Schildhauer, T. (Hrsg.), Social Media Handbuch, Baden-Baden, 2010, S. 287ff.

Li, C./Bernoff, J., Groundswell: winning in a world transformed by social technologies. Boston, 2008, S. 65-77.

Matthews, R., 7 things to consider when building your Social Media Recruitment Strategy (SMRS), 2011, <http://richardmatthews.wordpress.com/2011/05/25/90/> (18. Juni 2011).



Runde, A./Da-Cruz, P./Schwegel, P., Talentmanagement 2.0 – Neue Strategien im Personalmanagement, zur Veröffentlichung eingereicht.

Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Instituts für Sozialstrategie ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Publikationen des IfS unterliegen einem Begutachtungsverfahren durch Fachkolleginnen- und kollegen und durch die Institutsleitung. Sie geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.