

Mehrwertpotenziale von Online-Social-Business-Netzwerken für die Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften

Timo Schäuble¹, Thomas Mandl², Joachim Griesbaum²

¹iProCon GmbH
Wahrhausenweg 26a
D-31199 Diekholzen
t.schaeuble@iprocon.de

²Institut für Informationswissenschaft und Sprachtechnologie
Universität Hildesheim
Marienburger Platz 22
D-31141 Hildesheim
mandl@uni-hildesheim.de
joachim.griesbaum@uni-hildesheim.de

Abstract: Dieser Text diskutiert die Potenziale von Online-Social-Business-Netzwerken für die Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften. Dazu werden zunächst Mehrwertpotenziale von sozialen Netzwerken und Empfehlungen für die Personalbeschaffung dargestellt. Darauf aufbauend werden neue Möglichkeiten der Unterstützung von Personalbeschaffungsmaßnahmen durch Online-Social-Business-Netzwerke herausgearbeitet und erfolgskritische Nutzungsfaktoren beschrieben. Eine Studie mit Experten für Personalbeschaffung konkretisiert die Potenziale für den betrieblichen Alltag.

1 Einleitung

Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern stellt – nicht nur heute, sondern auch in Zukunft – eine der größten Herausforderungen deutscher Unternehmen dar. Besonders betroffen sind technologie-intensive Branchen des MINT-Bereichs¹. Im Jahr 2008 konnten dort 143.700 Stellen nicht oder nur verspätet besetzt werden, wodurch der Wertschöpfungsverlust der deutschen Wirtschaft insgesamt rund 28,5 Milliarden Euro erreichte. Aktuelle Engpässe werden sich in Folge des Struktur- und Demographiewandels in Zukunft weiter zuspitzen. Langfristig wird für die Zeitspanne von 2020 bis 2030 eine Fachkräftelücke von 900.000 Personen prognostiziert [vgl. In08].

¹ Mathematik-Informatik-Naturwissenschaften-Technik (MINT).

Diese Zahlen verdeutlichen, dass sich einerseits der Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte und Absolventen aus bestimmten Fachrichtungen verschärft. Man spricht daher auch vom „War for Talents“² (Kampf um die Talente). Andererseits sind heutzutage zunehmend hoch qualifizierte Fachkräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung und spezifischem Know-how für die Besetzung von (technologischen) Schlüsselpositionen gefragt. Neben bewährten Personalbeschaffungsinstrumenten (zum Beispiel externe Personalberater) müssen Unternehmen daher gezielt innovative Wege gehen, um besonders das Reservoir passiver, latent-wechselwilliger Arbeitnehmer zu erschließen. Eine Möglichkeit hierzu besteht darin, das soziale Umfeld der eigenen Mitarbeiter zu nutzen. Soziale Netzwerke stellen Informationsressourcen dar, aus denen sich in vielfältiger Weise berufs- und arbeitsrelevante Informationen erschließen lassen.

Aufgrund der zunehmenden Vernetzung und Kontaktpflege im Internet ist es sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber einfacher geworden, derartige Informationen respektive soziale Kontakte, aufzuspüren und diese zu pflegen. Einen bedeutenden Anteil daran haben Online-Social-Networking-Plattformen, wie z.B. *Facebook*³ oder *XING*⁴, die ihren Mitgliedern die web-basierte Kontaktpflege im privaten wie im beruflichen Umfeld ermöglichen. Damit besitzen sie das Potenzial bzw. schaffen neuartige Möglichkeiten den Fluss von wertvollen Informationen sowohl zwischen Arbeitnehmern untereinander als auch zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu fördern. Sogar die direkte Ansprache interessanter Kandidaten wird möglich. Außerdem kann das Unternehmen durch Empfehlungen der eigenen Mitarbeiter auf qualifizierte Arbeitnehmer aufmerksam gemacht werden.

Dieser Beitrag zeigt Möglichkeiten der Nutzung dieses sozialen Kapitals für die aktive Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften auf.

Als *soziales Kapital* bezeichnet man aus der Perspektive der Netzwerkforschung die „aktuell bzw. potentiell erreichbaren und mobilisierbaren sozialen Ressourcen in sozialen Netzwerken“ [Ho06]. Soziales Kapital entsteht aus den sozialen Verbindungen zu anderen Akteuren in einem Kontakt Netzwerk und ist im Gegensatz zu finanziellem oder humanem Kapital kein exklusives Eigentum eines einzelnen Akteurs [vgl. Ho06]. Sozialkapital lässt sich als ganzheitliches Konzept begreifen, bei dem es um Investitionen in soziale Verbindungen und Strukturen geht, denen „Erträge aus instrumentellen Handlungen gegenüber stehen“ [Ho06]. Eine systematische Optimierung der Strukturen und Ressourcen im sozialen Netzwerk „erfolgt stets mit dem Hintergedanken, das soziale Kapital zu maximieren“ [Ho06].

² Der Begriff wurde von Mitarbeitern der Unternehmensberatung McKinsey geprägt, die bereits vor mehr als zehn Jahren den Fach- und Führungskräftemangel prophezeiten. Die erste Studie mit dem Namen „The War for Talent“ wurde 1997 durchgeführt. Die Autoren veröffentlichten später ein Buch unter dem gleichen Titel, das auf Untersuchungsdaten aus dem Jahr 2000 basierte. Mehr dazu in: [MHA01] [vgl. GKL08].

³ <http://www.facebook.com>

⁴ <http://www.xing.com>

Auf die Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften übertragen bedeutet dies, dass Unternehmen das Potenzial des sozialen Kapitals ihrer Mitarbeiter strategisch und vorausschauend anhand von Social-Networking-Technologie bzw. über Online-Social-Business-Netzwerke erschließen.

In Kapitel 2 werden zunächst die Potenziale von sozialen Netzwerken für die Personalrekrutierung skizziert. Darauf aufbauend werden im dritten Kapitel Möglichkeiten diskutiert, Online-Social-Business-Netzwerke für die Personalbeschaffung zu nutzen. Kapitel 4 setzt sich mit erfolgskritischen Faktoren beim Einsatz von Online-Social-Business-Netzwerken als systematischem Instrument für die aktive Personalbeschaffung auseinander. Das fünfte Kapitel stellt zentrale Ergebnisse einer explorativen Expertenbefragung dar. Kapitel 6 fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf mögliche Entwicklungen.

2 Mehrwertpotenziale von sozialen Netzwerken

Nachfolgende Mehrwertpotenziale basieren auf den Ausführungen in [Ho06]. Darin geht der Autor auf die Bedeutung sozialer Netzwerke für die informelle Personalrekrutierung von Führungskräften ein.

Aus den Erkenntnissen lassen sich die Wirkungspotenziale sozialer Netzwerke für die Personalbeschaffung in zwei Phasen einteilen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten greifen. So können soziale Netzwerke zum einen für die Phase der *Personalbeschaffung und -auswahl* und zum anderen für die Phase *nach der Personaleinstellung und für die Personalentwicklung* genutzt werden.

Grundsätzlich erkennen viele Unternehmen das Potenzial einer Personalbeschaffung über die sozialen Netzwerke der Mitarbeiter und deren Empfehlungen, obgleich diese in der Praxis recht unterschiedlich als Kanal zur Gewinnung von geeigneten Kandidaten eingesetzt werden. In der Unternehmensberatungsbranche nutzt man Empfehlungen aus den sozialen Netzwerken häufig bereits systematisch, wohingegen es in der deutschen Industrie ein eindeutiges Defizit bei der systematischen Nutzung gibt und soziale Netzwerke eine untergeordnete Rolle spielen [vgl. Ho06].

Zwar kann Empfehlungen aus den sozialen Netzwerken der Mitarbeiter keine dominierende Position unter den Rekrutierungskanälen nachgewiesen werden, dennoch bieten sie Vorteile bei der Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften. Es sollte jedoch zwischen der Vorauswahl und der tatsächlichen Einstellung unterschieden werden [vgl. Ho06].

Eine Befragung von Personalchefs [Ho06] zeigt etwa, dass empfohlene Kandidaten bei der Personalbeschaffung bevorzugt werden, da sie sich aus der klassischen Bewerbermasse hervorheben. Soziale Netzwerke eignen sich somit bei der Rekrutierung zur Vorauswahl von Kandidaten [vgl. Ho06].

Dabei wird davon ausgegangen, dass zuverlässige Leistungsträger ebenfalls Individuen empfehlen, die ihnen selbst ähnlich sind. Dadurch kann das Unternehmen möglicherweise von besonders geeigneten Kandidaten profitieren [vgl. Ho06].

Des Weiteren lässt sich argumentieren, dass Mitarbeiter motiviert sind nur gute Kontakte zu empfehlen, da die eigene Reputation und Integrität durch die Qualität des empfohlenen Kontakts und der weitergegebenen Informationen berührt wird. Der Vermittler fungiert folglich als qualitative Kontroll- bzw. Überwachungsinstanz. Zudem können durch Empfehlungen aus sozialen Netzwerken Unsicherheiten über die Leistungsfähigkeit von Kandidaten reduziert werden, indem sich der gute Ruf des Empfehlenden im Unternehmen positiv auf die empfohlene Person überträgt. Weiterhin sind die sozialen Kontakte über die bereits vorhandenen Beziehungen mit dem Faktor Vertrauen angereichert und verfügen über eine erhöhte Verbindlichkeit [vgl. Ho06].

Soziale Netzwerke bieten Unternehmen außerdem die Möglichkeit bereits vor der Besetzung einer neuen Stelle ohne aktive und kostenaufwendige Suche auf potenzielle Kandidaten hingewiesen zu werden. Auch erhalten Arbeitgeber bei der Personalrekrutierung auf informellem Weg die Möglichkeit zusätzliche Informationen über einen Bewerber und dessen Eignung zu gewinnen, um Unsicherheiten abzubauen zu können. Das soziale Kapital der Mitarbeiter kann zudem als Kanal für die erste Kontaktaufnahme zu qualitativ hochwertigen Kandidaten fungieren. Es ist allerdings selten der alleinige Auslöser für die tatsächliche Einstellungsentscheidung [vgl. Ho06].

Einen positiven Effekt können soziale Netzwerke und Empfehlungen auch auf die Wirtschaftlichkeit von Personalbeschaffungsprozessen haben, da sie den Informationsfluss in die Richtung des Unternehmens und zu potenziellen neuen Mitarbeitern beschleunigen. Für die Phase der *Personalbeschaffung und -auswahl* kann sich somit auch ein Kostenoptimierungseffekt erzielen lassen. Bewerbungsunterlagen müssen nicht ausgewertet werden, wodurch sich der Zeitaufwand verringert. Es erweist sich u.U. als finanziell und zeitlich günstiger, empfohlene Kandidaten einzuladen, anstatt aus einer Vielzahl von Bewerbern auszuwählen [vgl. Ho06].

Für die Phase *nach der Personaleinstellung und für die Personalentwicklung* lassen sich ebenfalls Mehrwertpotenziale sozialer Netzwerke für die Personalrekrutierung konstatieren. Diese umfassen vor allem „weiche“ Kriterien rund um das Arbeitsklima, die Motivation und die Mitarbeiterzufriedenheit. Unternehmen können zum Beispiel von einer höheren Arbeitszufriedenheit der über soziale Beziehungen rekrutierten Mitarbeiter profitieren, da ihre Integration in das Unternehmen oft besser verläuft und sie sich schneller einleben. Außerdem können empfohlene Mitarbeiter die soziale Gemeinschaft in einem Unternehmen bereichern und das soziale Klima positiv beeinflussen. Es entsteht eine höhere Identifikation und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

In Folge dessen lässt sich wiederum erwarten, dass die Fluktuation der Arbeitnehmer tendenziell reduziert und erneute Personalbeschaffungskosten sowie der Personalentwicklungsaufwand graduell verringert werden. Auch sind empfohlene Kandidaten durch den Vermittler oft besser über die Arbeitsbedingungen und -weisen innerhalb des Unternehmens aufgeklärt. Sie entsprechen eher den Anforderungen des Unternehmens und arbeiten motivierter und produktiver [vgl. Ho06].

3 Mehrwertpotenziale von Online-Social-Business-Netzwerken

Die medialen Eigenschaften des Internets im Allgemeinen und die der Online-Social-Business-Netzwerke im Besonderen erweitern die in Kap. 2 genannten Mehrwerte. Die nachfolgenden Überlegungen und Ideen zu Mehrwertpotenzialen von Online-Social-Business-Netzwerken für die Personalbeschaffung basieren auf den Eigenschaften, Funktionen und Elementen des Online-Social-Business-Netzwerks *XING*. Im Gegensatz zu Kap. 2 wird nachfolgend die Phase der *Personalbeschaffung und -auswahl* fokussiert. Mehrwertpotenziale für die Ebene *nach der Personaleinstellung und für die Personalentwicklung* werden dadurch nicht grundsätzlich ausgeschlossen, jedoch nicht weiter thematisiert, da das Potenzial von Online-Social-Business-Netzwerken in diesem Bereich momentan nicht direkt ersichtlich ist.

Profil Informationen: Profile gestatten es, Informationen über den beruflichen Werdegang des Kandidaten einzusehen und Informationen über die Gruppenzugehörigkeiten und -aktivitäten sowie die Anzahl der sozialen Kontakte des jeweiligen Kandidaten zu erschließen. Auf diese Weise können sowohl lebenslaufrelevante Informationen als auch besondere Interessen und Qualitäten aus den Gruppenbeiträgen und -zugehörigkeiten abgeleitet und Rückschlüsse auf die qualitative Eignung des Kandidaten für die zu besetzende Stelle gezogen werden.

Nachrichtenfunktionen zur Kontaktaufnahme: Integrierte Nachrichtenfunktionen ermöglichen die einfache Kontaktaufnahme und Kommunikation mit potenziellen Kandidaten. So kann diesen auf unverbindliche Weise das Interesse des Unternehmens an der jeweiligen Person signalisiert und weitere Informationen über das Unternehmen, die Stelle etc. übermittelt werden.

Visualisierung sozialer Verbindungen: Eine grundlegende Funktion von Online-Social-Business-Netzwerken besteht darin, die sozialen Verbindungen der Mitglieder zu visualisieren. Demzufolge besitzen interessierte Unternehmen die Option, sich alle sozialen Verbindungen, die zu einem potenziellen Kandidaten bestehen, anzeigen zu lassen. Der Mehrwert für den Personalbeschaffungsprozess besteht in der Möglichkeit, vorhandene Mitarbeiter als Kontaktpersonen zu potenziellen Kandidaten identifizieren zu können. Diese können im weiteren Verlauf des Personalbeschaffungsprozesses sowohl als Informations- als auch Identifikationsbrücken zwischen Unternehmen und potenziellen Kandidaten fungieren. Neben dem leichteren Aufbau einer Vertrauensbasis würde dies den Anfragen der Unternehmen mehr Nachdruck und eine höhere Seriosität verleihen. Voraussetzung für diese Funktionalität wäre jedoch eine ganzheitliche Strategie der Unternehmen, bei der die Mehrheit der Mitarbeiter und deren soziale Verbindungen mit Hilfe einer Online-Social-Networking-Plattform bzw. eines Online-Social-Business-Netzwerks wie *XING* erfasst werden.

Branchen-, Bewerbermonitoring: Aus strategischer Perspektive bieten Online-Social-Business-Netzwerke Möglichkeiten, Branchenumfelder mit Hilfe von automatisierten Suchagenten kontinuierlich zu beobachten bzw. zu überwachen. Personalverantwortliche wären in der Lage, sich in regelmäßigen Abständen Suchergebnisse zu definierten Kriterien ausgeben zu lassen und relevante Kandidaten aufzuspüren. Außerdem sind der langfristige Beziehungsaufbau und die regelmäßige Kontaktpflege zu interessanten, potenziellen Kandidaten möglich. Online-Social-Business-Networking-Plattformen besitzen damit das Potenzial als Talentpool zu fungieren, der besonders das soziale Kapital der Young Professionals und Berufseinsteiger der *Web 2.0*-Generation erfasst. Neben Berufseinsteigern halten auch ehemalige Mitarbeiter, Praktikanten etc. eines Unternehmens enormes soziales Kapital für die aktive Personalbeschaffung bereit. Die systematische Erschließung dieses Potenzials über Online-Social-Business-Netzwerke kann ebenfalls als ein Mehrwertpotenzial von Online-Social-Business-Netzwerken betrachtet werden.

Der Vorteil von Online-Social-Business-Netzwerken wie *XING* gegenüber einem unternehmenseigenen Talentpool oder so genannten Lebenslaufdatenbanken im Internet ergibt sich aus der unterschiedlichen Motivation und Intention für die Registrierung. Erfasst der unternehmenseigene Talentpool stets nur die Kandidaten, die sich aktiv bei dem jeweiligen Unternehmen bewerben, so melden sich auf Online-Social-Business-Netzwerken in erster Linie Personen mit dem Ziel an, ihre sozialen Kontakte sowie ihr berufliches Netzwerk zu pflegen und zu erweitern. Online-Social-Business-Netzwerke könnten somit einen Kanal darstellen, um passives Fach- und Führungskräftepotenzial systematisch zu erschließen.

Senkung der Such- und Kommunikationskosten: Online-Social-Business-Netzwerke stellen verschiedene Such- und Filterfunktionen bereit und tragen damit dazu bei, den Zeitaufwand bei der Suche nach potenziellen Kandidaten zu reduzieren. Darüber hinaus ist es mit Hilfe der Nachrichtenfunktionen möglich auch die Kontakt- bzw. Transaktionskosten zu senken. Zudem ist zu erwarten, dass Kosten eingespart werden, indem verkürzte Reaktions- und Antwortzeiten die Dauer des Personalbeschaffungsprozesses bzw. den Zeitraum bis eine Stelle besetzt werden kann verringern.

Wegfall von Entwicklungs- und Administrationskosten: Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) könnte sich ein weiteres Mehrwertpotenzial durch den Wegfall der Entwicklungs- und Administrationskosten für einen eigenen Talentpool ergeben. Werden Online-Social-Business-Netzwerke substitutiv zu eigenen Personalbeschaffungsinfrastrukturen genutzt, müssen weder Geld in den Aufbau der Soft- und Hardwareumgebung noch in Personal für die Pflege der Bewerber-Datenbank investiert werden.

Erschließung des passiven, latent-wechselwilligen Arbeitnehmerpotenzials: Online-Social-Business Netzwerke ermöglichen darüber hinaus die Umstellung von einem passiven Anspracheprozess hin zu einem aktiven Beschaffungsprozess, bei dem Stellenbesetzungen von aktiv suchenden Kandidaten unabhängig werden, da das soziale Kapital der Mitarbeiter einen zusätzlichen Informations- und Empfehlungskanal für die Personalbeschaffung eröffnet. Auch das Kandidatenpotenzial wäre in einem Online-Social-Business-Netzwerk ohne aktive Pflege eines Talentpools branchenübergreifend zugänglich. Anstelle der Talentpool-Pflege kann durch eine Erweiterung bestehender Personalbeschaffungsprozesse durch Online-Social-Business-Netzwerke das passive Arbeitnehmerpotenzial aktiv erschlossen werden. Dieses Mehrwertpotenzial ergibt sich aus der Möglichkeit, dass Unternehmen sowohl den Empfehlungsprozess durch die eigenen Mitarbeiter systematisieren als auch die aktive Ansprache von und Suche nach interessanten Kandidaten mit Hilfe von Online-Social-Business-Netzwerken initiieren können. Dabei kann bereits eine Vorselektion potenzieller Kandidaten durch die Verknüpfung von gewonnenen Informationen aus den sozialen Verbindungen mit anderen Profil-Informationen und Kriterien erfolgen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die zielgerichtete und systematische Nutzung von Online-Social-Business-Netzwerken zur Personalbeschaffung vielfältige Mehrwertpotenziale eröffnet.

4 Erfolgskritische Faktoren beim Einsatz von Online-Social-Business-Netzwerken zur aktiven Personalbeschaffung

Neuartige Strategien und Ansätze in der Personalbeschaffung bringen stets Veränderungen und Herausforderungen für Unternehmen und deren Mitarbeiter mit sich. Mögliche erfolgskritische Faktoren sowie datenschutzrechtliche Beschränkungen und ethische Bedenken sollen daher für eine vollständige Beurteilung der Mehrwertpotenziale aufgezeigt werden.

Erfolgskritische Faktoren: Online-Social-Networking-Technologie kann in verschiedenen Unternehmensbereichen eingesetzt werden. Potenzielle Einsatzgebiete sind zum Beispiel das Wissensmanagement und die Expertensuche, das Innovationsmanagement, das virale Marketing oder die Marktbeobachtung, auf welche hier jedoch nicht näher eingegangen werden soll. Einzig mögliche Grenzen des Einsatzes von Online-Social-Networking-Technologie in diesen Bereichen sollen kurz skizziert werden.

[Cy08] argumentiert bei der Nutzung für das Wissensmanagement bestehen Einschränkungen durch Faktoren im personellen, organisatorischen und medientechnischen Bereich. Als jeweilige Beispiele nennt sie die adäquate und kontinuierliche Beteiligung der Mitarbeiter, die Veränderung von Hierarchiegrenzen und die Gefahr eines „information overload“ durch zu viele Nachrichten bzw. Beiträge. Dies kann zu einer Meidung der Wissensmanagement-Plattform führen.

Außerdem bestehen Befürchtungen des Managements, dass ihre Mitarbeiter über Social-Networking-Dienste von anderen Unternehmen abgeworben werden können. Weitere Punkte sind das Erreichen einer „kritischen Masse“ bzgl. der Anzahl der intern vernetzten Mitarbeiter, damit die Anwendungen ihr Potenzial entfalten können [vgl. Cy08]. Und weil Kontakte in virtuellen Netzwerken eben keine realen „face-to-face“ Netzwerke darstellen, ist die Glaubwürdigkeit eingeschränkt und das Vertrauen zunächst gering [vgl. CBA07].

Diese erfolgskritischen Faktoren lassen sich in Teilen auch auf den Einsatz von Online-Social-Business-Netzwerken zur aktiven Personalbeschaffung übertragen. Besonders für die Entfaltung des sozialen Kapitals der Mitarbeiter über ihre sozialen Verbindungen ist eine möglichst ganzheitliche Erfassung und strategische Integration der Mitarbeiterschaft auf einer Networking-Plattform anzustreben. Die Mitarbeiter jedoch zur Partizipation in einem Online-Social-Business-Netzwerk zu motivieren, stellt eine enorme Herausforderung dar. Zum einen müssen technologisch unerfahrene Mitarbeiter mit neuen Internet-Technologien vertraut gemacht, zum anderen müssen entsprechende Datenschutzbestimmungen und -regelungen definiert werden. Darüber hinaus müssen Anreize für die regelmäßige Nutzung geschaffen und Ängste abgebaut werden.

Eine weitere Herausforderung liegt im Aufbau von Know-how und dem zeitlichen Aufwand für die aktive Personalbeschaffung. Dies erfordert nicht zu unterschätzende finanzielle und personelle Ressourcen. Darüber hinaus birgt eine starke Fokussierung auf ein bestimmtes Online-Social-Business-Netzwerk die Gefahr der Diskriminierung und des Ausschlusses von potenziellen Kandidatengruppen. Dies ist ebenfalls durch ungeeignete Suchanfragen bzw. Suchkriterien der Fall. Außerdem stellt sich bei der Personalbeschaffung stets die Frage nach der objektiven Qualität und den Qualifikationen eines Kandidaten. Spiegeln sich diese in den Profilinformatoren wider bzw. sind die Angaben überhaupt glaubwürdig, aussagekräftig und aktuell?

Zudem ist die richtige Ansprache potenzieller Kandidaten für eine (Schlüssel)-Position eine Herausforderung. Von Seiten des Unternehmens muss das Interesse bzw. das Angebot für den Kandidaten als eindeutig seriös identifizierbar sein. Es muss sich also von zwielichtigen und fadenscheinigen Angeboten unterscheiden. Eine Ansprache bedarf Fingerspitzengefühls, weiterhin wirkt eine soziale Verbindung zu einer kontaktierten Person vorteilhaft. Ein gemeinsamer Kontakt ist für den frühen Vertrauensaufbau hilfreich [vgl. Gi06] und daher ein erfolgskritischer Faktor.

Auch die Neuartigkeit und die relative Begrenztheit von Social-Networking-Plattformen spielt für den Erfolg aktiver Personalbeschaffung eine große Rolle. Sie halten zwangsläufig nicht für alle Unternehmensbereiche und -branchen qualifizierte Kandidaten bereit. Bezogen auf die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften ist es zudem fraglich, ob gerade zu Arbeitnehmern mittleren Alters, mit langjähriger Berufserfahrung und spezifischem Know-how, ein Kontakt über Social-Networking-Plattformen hergestellt werden kann. Sie bilden im Vergleich zu den 18-24 Jährigen mit 75% und den 25-34 Jährigen mit 57% nur eine kleine Nutzergruppe in Online-Netzwerken. Laut einer Studie sind lediglich 30% der 35-44 Jährigen, 19% der 45-54 Jährigen und 10% der 55-65 Jährigen in diesen mit einem Profil vertreten [vgl. Le09].

Es ist zudem darauf hinzuweisen, dass sich vor allem Vertriebsmitarbeiter, Spezialisten, Berater und Dienstleister, die aus dem unteren und mittleren Management stammen, in Online-Social-Business-Netzwerken auffinden lassen. Leute für Führungsebenen sind auf diesem Weg selten zu finden [vgl. Gi06].

Datenschutzrechtliche Beschränkungen: Um die Mitglieder seines Online-Netzwerks vor unzumutbarem Nachrichtenaufkommen zu schützen untersagt *XING* in seinen Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGBs) den Versand von Spam und Massennachrichten. Dort ist dem Nutzer in Art. 4.1.3 u.a. „insbesondere untersagt, [...] andere Nutzer unzumutbar (insbesondere durch Spam) zu belästigen“ [Xi08]. Art. 4.1.4 verbietet zudem die „Versendung von Kettenbriefen, [und] [...] Versendung identischer privater Nachrichten an mehrere Nutzer gleichzeitig“ [Xi08]. Abzuwarten bleibt wie sich die Öffnung des Netzwerks von *XING* für Unternehmen auf das Versenden von Nachrichten auswirkt.

Außerdem bietet das Online-Social-Business-Netzwerk *XING* seinen Mitgliedern ein umfangreiches Rechtemanagement für deren Privatsphäre als Teil des Identitätsmanagements. So können die „meisten Informationen individuell (für einzelne Nutzer oder Nutzergruppen)“ [KR08] freigegeben werden. So erhält nicht jeder Interessent bzw. Kontakt unmittelbaren Einblick in die (privaten) Kontaktdaten und Profilinformationen. Dies wirkt dem Ziel der aktiven Personalbeschaffung über Online-Social-Business-Netzwerke zwangsläufig entgegen.

Zudem unterliegen Unternehmen als nicht-öffentliche Stellen dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG). Dies regelt u.a. die Erhebung, -verarbeitung und -nutzung personenbezogener Daten. Laut §3 Abs. 1 sind *personenbezogene Daten* Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbarer natürlichen Person. Nach §4 Abs. 1 sind die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten nur zulässig, soweit das BDSG oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt oder anordnet oder der Betroffene eingewilligt hat. Somit erfordert die Nutzung der Profil- und Beziehungsinformationen zur Erschließung des sozialen Kapitals der Mitarbeiter über Online-Social-Business-Netzwerke eine Einwilligung von Seiten der betroffenen Mitarbeiter.

Ethische Bedenken: Aus Unternehmenssicht kann man das Abwerben von Arbeitnehmern, die in einem festen Beschäftigungsverhältnis stehen, grundsätzlich als ethisch bedenklich betrachten.

Dass nicht alle Mitglieder diesen Grundsatz teilen, erklären zum einen Befürchtungen bei Führungskräften, qualifizierte Mitarbeiter durch die systematische Vernetzung über und die Nutzung von Online-Social-Business-Netzwerken dem Werben anderer Unternehmen auszusetzen. Zum anderen kann sich eine aktive Personalbeschaffung gegenteilig auf das angestrebte Ziel auswirken, wenn diese negative Folgen für das eigene Unternehmensimage im Rahmen des Personalmarketings hat.

5 Eine explorative Expertenbefragung

Die im Verlauf dieses Artikels präsentierten Ideen zur aktiven Personalbeschaffung über Online-Social-Business-Netzwerke sind im Rahmen einer Studie anhand von Experteninterviews auf ihr Potenzial und ihre Umsetzbarkeit untersucht worden.

Zum einen ist das Ziel der explorativen Studie gewesen, fundierte Kenntnisse über bestehende Personalbeschaffungsprozesse in der Praxis zu gewinnen. Zudem sollten Erkenntnisse über die Rolle und die aktive/passive Nutzung von sozialen Netzwerken für die Personalbeschaffung bei Unternehmen gewonnen werden. Zum anderen sollten mögliche Mehrwertpotenziale oder erfolgskritische Faktoren, die durch den Einsatz von Online-Social-Business-Netzwerken für die aktive Personalbeschaffung entstehen können, identifiziert und dadurch die in Kap. 3 dargestellten Mehrwertpotenziale und Erfolgsfaktoren (Kap. 4) verifiziert bzw. falsifiziert werden. Das übergeordnete Ziel der Studie lag in der Beantwortung der Frage, ob sich die aktive Personalbeschaffung über Online-Social-Business-Netzwerke für die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften eignet.

Die Ziele der Studie beeinflussten die Wahl der wissenschaftlichen Methode. „[U]m das organisationale Geschehen aus der Sicht der handelnden Subjekte zu rekonstruieren“ [KS02], setzen Organisationswissenschaftler heute „vermehrt qualitative Methoden ein“ [KS02]. Dabei steht „das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls [...] und das «Verstehen» komplexer Zusammenhänge“ [KS02] im Vordergrund. In der Phase der Datenerhebung setzen Organisationsforscher deshalb vorrangig die Methode des *qualitativen Interviews* ein. Häufig wird dabei auf ein leitfaden-gestütztes Experteninterview zurückgegriffen, „um das «Fach-, Dienst- und Geheimwissen» der Professionellen gezielt für explorative wie auch für hypothesenprüfende Forschungsfragen nutzen zu können“ [KS02].

Im Fall dieser Studie sind als Methode zur Datenerhebung offene, mündliche und leitfaden-gestützte Experteninterviews gewählt worden. Dabei kam ein offener, thematisch-strukturierter Leitfaden zum Einsatz, der hinreichend Raum für freie Erzählpassagen mit eigenen Relevanzsetzungen ließ. Die Entscheidung für diese qualitative Methode basierte zudem auf der Tatsache, dass es sich bei dem Untersuchungsgegenstand um ein noch wenig strukturiertes Themenfeld handelt, in dem sich andere Methoden für die Datenerhebung als weniger erfolgversprechend darstellen.

Die Experteninterviews dauerten zwischen 45-60 Minuten und fanden bei den Unternehmen vor Ort statt. Zur Sicherung der empirisch und kommunikativ erhobenen Informationen kam ein Tonbandgerät zum Einsatz, das die Interviews aufzeichnete.

Bei der Wahl der Interviewpartner wurde großer Wert auf Authentizität gelegt, mit einbezogen wurden nur tatsächlich Verantwortliche aus hinreichend großen Unternehmen. Insgesamt konnten sechs Experten aus vier Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen gewonnen werden.

Zwei Experten verfügen über mehrjährige Erfahrungen in den Bereichen Personalbeschaffung und -marketing und sind bei einer großen deutschen Krankenkasse im Bereich *Personalmarketing* tätig. Ein Schwerpunkt ihrer Tätigkeit bildet dabei die zielgruppengerechte Ansprache für die Rekrutierung von Nachwuchskräften (z.B. Trainees). Zudem besitzt ein Interviewpartner langjährige Erfahrung im Bereich der Personalvermittlung aus seiner Tätigkeit bei einem international führenden Unternehmen für Arbeitnehmerüberlassung. Er war verantwortlich für die Besetzung von Sales- und Marketing-Positionen auf Fach- und Führungskräfte-Ebene.

Ein weiterer Experte konnte von einer mittelständischen Bank gewonnen werden. Als *Director HR Policies* ist er vertraut mit den Personalbeschaffungsprozessen des Unternehmens. Aufgrund seiner Verantwortungen und Aufgaben besitzt er einschlägige Erfahrungen in den Bereichen Personalrekrutierung, -betreuung und -marketing.

Als dritter Interviewpartner stand der Vorstand eines mittelständischen IT-Dienstleisters zur Verfügung. Aufgrund der operativen Tätigkeiten und der Verantwortung für die Zentrale, welche auch Bewerbungsgespräche mit potenziellen Kandidaten umfasst, verfügt er über ausreichend Entscheidungserfahrung im Bereich der Personalbeschaffung bzw. dem ganzen HR-Bereich.

Das vierte Experteninterview wurde bei einem führenden Messeunternehmen durchgeführt. Die beiden Expertinnen besitzen langjährige Erfahrung im HR-Bereich, insbesondere beim Personalcontrolling sowie bei der Personalbetreuung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Der Tätigkeitsbereich reicht dabei von der Idee, eine neue Position zu besetzen, über die Personalbeschaffung bis manchmal auch zur Freisetzung.

Zur Datenaufbereitung ist das in den Interviews erhobene mündliche Primärmaterial im ersten Schritt transkribiert worden, um es der anschließenden Analyse sowie der (Eigen- und Fremd-)Kontrolle zugänglich zu machen. Im zweiten Schritt sind in jedem Interviewtranskript Teil-Themen, zu denen Aussagen gemacht wurden, identifiziert und extrahiert worden. Dabei orientierte sich das Vorgehen an den übergeordneten Themengebieten aus dem semi-strukturierten Leitfaden. Abschließend führte der dritte und letzte Schritt die separaten Aussagen der einzelnen Interviews für gleiche Teil-Themen zusammen (Tabelle 1). Dadurch war ein systematischer Vergleich der inhaltlichen Aussagen möglich, welcher der Identifikation und Herausarbeitung von Übereinstimmungen oder Unterschieden und zur Analyse und Interpretation des Materials diene.

Teil-Thema	Aussagen aus Interviews 1-4			
T 1	Aussage I1	Aussage I2	Aussage I3	Aussage I4
T 2	Aussage I1	Aussage I2	Aussage I3	Aussage I4
T 3	Aussage I1	Aussage I2	Aussage I3	Aussage I4
...
T n	Aussage I1	Aussage I2	Aussage I3	Aussage I4

Tabelle 1: Zuordnung der Interviewaussagen zu Teil-Themen

Die vier Interviews lieferten sowohl Einblicke in Personalbeschaffungsprozesse als auch übereinstimmende und gegensätzliche Meinungen zum systematischen Einsatz von Online-Social-Business-Netzwerken für die Personalbeschaffung. Aufgrund der kleinen Stichprobengröße können die Experteninterviews nicht als repräsentativ gelten, dennoch liefern sie ein erstes grundlegendes Bild und damit wertvolle Hinweise darüber, wie Personalbeschaffungsprozesse und mögliche Mehrwertpotenziale von Online-Social-Business-Netzwerken derzeit von Experten eingeschätzt werden.

6 Ergebnisse der explorativen Expertenbefragung

Die Befragungsergebnisse bestätigen zunächst, dass externe Personalberater bzw. Headhunter ein klassisches und häufig eingesetztes Instrument zur Rekrutierung von Fach- und Führungskräften sind. Trotz hoher Kosten werden ihnen positive Know-how-Aspekte wie Zeitersparnis bei der Suche, Seriosität bei der Ansprache und spezifische Branchenkenntnisse attestiert.

Des Weiteren bestärken Aussagen die Vermutung, dass besonders kleinere Unternehmen verstärkt auf die Chancen selbstständiger, aktiver Kandidatenansprache setzen sollten. Schließlich kennen sie sich gut in ihrem Marktumfeld aus und besitzen weniger ausgeprägte Hierarchiestufen. Es ist durchaus möglich, dass sich ein Geschäftsführer oder Vorstand selbst um die Direktansprache interessanter, qualifizierter Kandidaten kümmert. Um dies in einem zeitlich vertretbaren Rahmen durchführen zu können, ohne dabei seine Kernaufgaben vernachlässigen zu müssen, benötigt er jedoch passende Instrumente. Solche Instrumente können zum Beispiel Online-Social-Business-Netzwerke wie *XING* sein, die sowohl einen großen Pool an qualifizierten Arbeitnehmern aufweisen als auch die nötigen, effizienten Such- und Filterfunktionen zur Verfügung stellen.

Weiterhin werden die sozialen Netzwerke der Mitarbeiter von allen Interviewpartnern als ein Personalbeschaffungsinstrument mit viel Potenzial eingestuft. Besonders Mitarbeiterkontakten und potenziellen Empfehlungen wird eine große Bedeutung zugewiesen. Dennoch setzen die befragten Unternehmen das soziale Kapital bisher kaum systematisch für die Personalbeschaffung ein. Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung für Unternehmen – gerade bei wachsendem Fach- und Führungskräftemangel – sich mit neuartigen Entwicklungen auseinander zu setzen, mit deren Hilfe das Potenzial vorhandener Kanäle besser in die unternehmensweiten Personalbeschaffungsprozesse integriert werden kann.

Das soziale Kapital der Mitarbeiter über eine Online-Social-Networking-Plattform zu erschließen und für den Personalbeschaffungsprozess zugänglich zu machen, ist eine Herausforderung, darüber interessante Kandidaten zu finden und aktiv anzusprechen, eine andere. Daher spielten in den Experteninterviews auch der Einsatz und die Nutzung von Online-Social-Business-Netzwerken besonders in Bezug auf eine aktive Personalbeschaffung eine Rolle.

Dem Online-Social-Business-Netzwerk *XING* attestieren die Befragten durchaus Potenzial für eine aktive Personalbeschaffung. Auch sind viele der in Kap. 3 formulierten Mehrwertpotenziale von Online-Social-Business-Netzwerken für die aktive Personalbeschaffung bestätigt worden. So zum Beispiel die diskutierten Mehrwerte hinsichtlich von Profil-Informationen, Nachrichtenfunktionen zur Kontaktaufnahme, der Visualisierung von sozialen Verbindungen, dem langfristigen Beziehungsaufbau, der Senkung der Suchkosten und des Zeitaufwands durch Such- und Filterfunktionen sowie der Erschließung des passiven, latent-wechselwilligen Arbeitnehmerpotenzials.

Dennoch kamen auch erfolgskritische Faktoren zur Sprache, die berechtigte Skepsis an der systematischen Erschließung des sozialen Kapitals der Mitarbeiter über Online-Social-Business-Netzwerke und deren Nutzung zur aktiven Personalbeschaffung zulassen. So wird betont, dass sich die aktive Kandidatenansprache nicht zu einem Massenphänomen entwickeln darf und lediglich im Einzelfall genutzt werden sollte. Außerdem existieren Bedenken, ob man durch aktive Kandidatenansprache von Unternehmensseite nicht das eigene Image gefährdet und ob man die Mitarbeiter generell zu einer Registrierung bei einer derart öffentlichen Plattform bewegen kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Online-Social-Business-Netzwerke wie *XING* aufgrund dargestellter Mehrwertpotenziale durchaus erfolgsversprechende Instrumente für eine fallbasierte, aktive Rekrutierung von Fach- und Führungskräften darstellen. Ob darüber hingegen die systematische Erschließung des sozialen Kapitals der Mitarbeiter möglich ist und die argumentierten Mehrwertpotenziale sich anschließend für die aktive Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften nutzen lassen, muss für den Moment aber eher verneint werden. Zwar eignet sich *XING* in Einzelfällen als Instrument zur Direktansprache, aber eine systematische Vernetzung der Mitarbeiter und somit die Erschließung ihres sozialen Kapitals für die aktive Personalbeschaffung erscheint derzeit als schwierig.

Gleichwohl bestätigen die durchgeführten Interviews, dass soziale Netzwerke sowohl im realen Leben als auch im Internet Mehrwertpotenziale für eine moderne Personalbeschaffungsstrategie aufweisen. Diese Erkenntnis unterstreicht das Potenzial neuartiger Kommunikationstechnologien und -plattformen für die Entwicklung innovativer Kanäle, Instrumente, Prozesse und Methoden in der Personalbeschaffung. Wie in der Zukunft eine Nutzung und Erschließung des sozialen Kapitals der Mitarbeiter für die aktive Personalbeschaffung durch den Einsatz von Social-Networking-Technologie unternehmensspezifisch aussehen könnte, beschreibt der abschließende Ausblick. Weitere Details der empirischen Studie finden sich in [Sc09].

7 Ausblick

Das zentrale Ergebnis dieses Artikels ist die Aussage, dass das *Web 2.0* mit seinen Kommunikationstechnologien und -plattformen auch für das Human-Ressourcen-Management vielfältige Möglichkeiten eröffnet, um innovative Prozesse und Methoden für die Personalbeschaffung zu entwickeln.

Voraussichtlich lässt sich die Qualität einer professionellen aktiven Personalsuche über externe Personalberater auch in Zukunft nicht vollständig durch Online-Social-Business-Netzwerke ersetzen. Jedoch kann eine systematische Integration und Nutzung der dargestellten Mehrwertpotenziale erhebliche Vorteile für aktive Personalbeschaffung schaffen, da sich durch die sozialen Netzwerke ein größerer Pool an passiven, qualifizierten Kandidaten aus dem Umfeld der Mitarbeiter erschließen lässt. Diese könnten bei Bedarf aktiv angesprochen werden, ohne die Dienste eines externen Headhunters in Anspruch nehmen zu müssen.

Eine zentrale Rolle wird dabei auch der Umgang mit persönlichen Daten spielen und inwiefern Mitarbeiter bereit sein werden, Unternehmen diese für ihre Zwecke zur Verfügung zu stellen. Aktuelle Datenskandale bei der Deutschen Telekom oder der Deutschen Bahn haben das Vertrauen vieler Arbeitnehmer in die unternehmerischen Pflichten zum Datenschutz erschüttert. Um dieses notwendige Vertrauen wieder zu gewinnen werden klare, überprüfbare und offen kommunizierte, unternehmensspezifische Datenschutzregelungen nötig sein.

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse ist zu vermuten, dass Unternehmen sich in Zukunft ihre unternehmensspezifischen Kommunikations- und Social-Networking-Plattformen im Rahmen von interner Expertensuche und Wissensmanagement aufbauen werden. Im ersten Schritt könnte darüber die soziale Vernetzung der Mitarbeiter untereinander gefördert werden. Im zweiten Schritt könnte darauf aufbauend das soziale Kapital der Mitarbeiter für die Personalbeschaffung kontrolliert nach außen erschlossen werden und das Unternehmen sich sowohl gegenüber Interessenten als auch empfohlenen Kandidaten öffnen. Mit Hilfe eines Bonussystems wäre es möglich Anreize für die Mitarbeiter zu schaffen, um verstärkt außenstehende Bekannte aus ihrem sozialen Umfeld auf die Plattform einzuladen. Diese könnten sich mit einem individuellen Profil auf der Plattform registrieren und wären somit für die aktive Personalbeschaffung zugänglich. Externe Online-Social-Business-Netzwerke würden dann nur supplementär für die aktive Personalbeschaffung genutzt.

Sollte sich aufgrund genannter Erfolgsfaktoren (Kap. 4) das soziale Kapital nicht unmittelbar über Online-Social-Business-Netzwerke bzw. unternehmensspezifische Social-Networking-Plattformen erschließen lassen, wäre ein Ansatz über eine plattformunabhängige Schnittstelle denkbar. Diese könnte Aufgaben der Informationsbeschaffung aus Online-Social-Networks und den anschließenden Abgleich mit internen Mitarbeiterdaten automatisieren, um soziale Beziehungen zu identifizieren und einen Vorteil für die aktive Ansprache potenzieller Kandidaten zu erhalten. Als Informationsquelle sind Online-Social-Business-Netzwerke dafür sehr wertvoll.

Die Zukunft wird zeigen müssen, ob das soziale Kapital mit Hilfe von Social-Networking-Technologie strategisch zugänglich gemacht werden kann und ob sich darüber das Potenzial passiver, latent-wechselwilliger Arbeitnehmer für Unternehmen erschließen lässt. Es ist zu erwarten, dass sich im verschärften „War for Talents“ vorrangig jene Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen,

- die den schwierigen Spagat zwischen offener Networking-Plattform und dem sensiblen Umgang mit Mitarbeiterdaten wagen;

- die mit innovativen Lösungen das soziale Kapital ihrer Mitarbeiter für die aktive Personalbeschaffung zielorientiert und vertrauensvoll verknüpfen.

Die modernen Online-Kommunikationstechnologien und -plattformen stellen hierzu bereits heute eine Vielzahl neuer Möglichkeiten bereit.

Literaturverzeichnis

- [CBA07] Clemons, E.K.; Barnett, S.; Appadurai, A.: The Future of Advertising and the Value of Social Network Websites - Some Preliminary Examinations. In (ICEC '07): Proc. 9th Int. Conf. on Electronic Commerce, Minneapolis 2007. ACM, 2007; S. 267-276.
- [Cy08] Cyganski, P.: Soziale Netzwerke im Web 2.0 - Chancen, Risiken und Veränderungen für Organisationen. In: Becker, J.; Knackstedt, R.; Pfeiffer, D. (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke - Konzepte für das Netzwerkmanagement und Potenziale aktueller Informationstechnologien. Physica-Verlag, Heidelberg, 2008; S. 305-324.
- [Gi06] Gillies, C.: Web 2.0 erreicht den Arbeitsmarkt. Computerwoche.de, 2006. Online verfügbar unter: [http://www.computerwoche.de/job_karriere/arbeitsmarkt/578994/]; letzter Zugriff: 29. Juni 2009.
- [GKL08] Guthridge, M.; Komm, A.B.; Lawson, E.: Making talent a strategic priority. In: The McKinsey Quarterly 2008, Number 1; S. 49-59.
- [Ho06] Hochenrieder, F.: Soziale Netzwerke - Effektivität und Effizienz von sozialem Kapital bei der Jobsuche und Personalrekrutierung von Führungskräften. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken, 2006.
- [In08] Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Wachstums- und Fiskaleffekte von Maßnahmen gegen Fachkräftemangel in Deutschland - Bildungsökonomische Analyse und politische Handlungsempfehlungen insbesondere im MINT-Bereich. Köln, 2008. Online verfügbar unter: [http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/dokumente_andere/2008/Kurzfassung_Wachstums-%20und%20Fiskaleffekte-2008-10-14.pdf]; letzter Zugriff: 29. Juni 2009.
- [KR08] Koch, M.; Richter, A.: Social-Networking-Dienste im Unternehmenskontext - Grundlagen und Herausforderungen. In: Zerfaß, A.; Welker, M.; Schmidt, J. (Hrsg.): Strategien und Anwendungen - Perspektiven für Wirtschaft, Politik und Publizistik. Bd. 3: Neue Schriften zur Online-Forschung. Halem, Köln, 2008; S. 352-369.
- [KS02] Kühl, S.; Strodtholz, P.: Qualitative Methoden der Organisationsforschung - ein Überblick. In: Kühl, S.; Strodtholz, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung - ein Handbuch. Rowolt Taschenbuchverlag, Reinbeck bei Hamburg, 2002; S. 11-32.
- [Le09] Lenhard, A.: Adults and social network websites. Pew Internet & American Life Project. Online verfügbar unter: [http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2009/PIP_Adult_social_networking_data_memo_FINAL.pdf]; letzter Zugriff: 26. Juni 2009.
- [MHA01] Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B.: The War for Talent. Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- [Sc09] Schäuble, T.: Mehrwert Sozialer Netzwerke für das E-Recruiting - Proaktive Personalbeschaffung über Online-Social-Business-Netzwerke als Erweiterung des SAP E-Recruiting-Prozesses. Universität Hildesheim, 2009.
- [Xi08] Xing: Allgemeine Geschäftsbedingungen für die Nutzung von XING. Online verfügbar unter: [<http://www.xing.com/app/user?op=tandc>]; letzter Zugriff: 29. Juni 2009.