

---

# Soziale Medien im Personalmanagement

Anwendungsbereiche, theoretische Konzepte und Forschungsbedarf



*Ruth Stock-Homburg, Gülden Özbek-Potthoff und Marina Melanie Wagner*

Soziale Medien, Personalmanagement, Personalforschung, Mitarbeiterführung

Social media, human resources management, human resource research, leadership of employees

Soziale Medien erfreuen sich einer drastischen Verbreitung in der Unternehmenspraxis und zählen im Personalmanagement zu den wichtigsten Herausforderungen. Unternehmen befinden sich allerdings in einem Dilemma: Einerseits kann über soziale Medien relativ günstig eine grosse Zahl von Interessensgruppen in kurzer Zeit erreicht werden. Dadurch lassen sich insbesondere Bewerberzahlen erhöhen und bestehende Mitarbeiter stärker an das Unternehmen binden. Soziale Medien werden also immer mehr zum „magischen Schlüssel“ für Wettbewerbsvorteile im „War for Talents“. Andererseits liegen bislang wenige Erkenntnisse über Erfolgswirksamkeit und Risiken sozialer Medien vor. Der vorliegende Beitrag diskutiert Einsatzmöglichkeiten und Grenzen sozialer Medien im Personalmanagement. Darüber hinaus werden verschiedene theoretisch-konzeptionelle Ansätze vorgestellt, die einen Beitrag zum Verständnis der Wirkungsweise sozialer Medien im Personalmanagement leisten. Schliesslich werden Implikationen für die Personalforschung und -praxis für den zukünftigen Einsatz sozialer Medien diskutiert.



*Social media increasingly challenge firms' human resource practitioners with a key dilemma: On the one hand, social media help firms to reach many people quickly and at relatively low costs. Through such tools, firms can increase the number of employment applicants and retain existing employees, such that social media seem to be the "holy grail" in the competition for talent. On the*

*other hand, human resource managers lack sufficient knowledge about the actual effects of social media, and they cannot control all communication about the firm in this context. This paper therefore discusses the possible applications and risks of social media for human resource efforts. It also presents conceptual approaches that contribute to a better understanding of the effects of social media. This conceptual framework offers key implications for research and management.*

## Einleitung

Die Bedeutung sozialer Medien für das Personalmanagement ist inzwischen unumstritten. 73 Prozent der U.S.-amerikanischen Unternehmen nutzen diese inzwischen und greifen insbesondere auf LinkedIn (78 Prozent), Facebook (55 Prozent) und Twitter (45 Prozent) zurück – und dies mit insgesamt stark steigender Tendenz (*Jobvite* 2011). Dieses Angebot wird umfassend durch Arbeitssuchende genutzt: 82 Prozent der U.S.-amerikanischen Arbeitssuchenden verwendeten soziale Netzwerke; 14,4 Mio. fanden über soziale Netzwerke ihren letzten Job (*Roet* 2011). In Deutschland zeichnet sich ein ähnlicher Trend ab. Mithilfe sozialer Medien sollen insbesondere potenzielle Mitarbeiter überregional angesprochen und die Arbeitgebermarke gestärkt werden (*Schwierz et al.* 2009; *Zur Jacobsmühlen* 2010).

Der Einsatz sozialer Medien birgt allerdings sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter Risiken, die häufig unterschätzt werden (*Stamper* 2010). So neigen Unternehmen beispielsweise dazu, während ihrer Rekrutierungsaktivitäten traditionelle Kanäle zunehmend durch soziale Medien zu ersetzen. Hier durch lassen sich die zunehmend wichtiger werdenden sozialen Fähigkeiten von Mitarbeitern allerdings nur sehr bedingt feststellen (*Stamper* 2010). Problematisch ist bisweilen auch, dass in sozialen Medien kommunizierte Inhalte nur begrenzt steuerbar sind. In den letzten Jahren endeten unkoordinierte Meldungen wütender Mitarbeiter über soziale Medien häufiger in einem Fiasko für Unternehmen. Beispielsweise revanchierten sich die Mitarbeiter der amerikanischen Unternehmenskette Domino's Pizza für schlechte Arbeitsbedingungen, indem sie in einem Youtube-Video Nasensekrete auf das Sandwich eines Kunden schmierten (o. V. 2011 a). Auch Topmanager von Unternehmen werden stärker unter die Lupe genommen: Das von einem Besucher aufgenommene Video über die verärgerte Reaktion des VW-Managers Winterkorn über die hohe Qualität des Hyundai new generation i30 bei dessen Markteinführung schaffte es auf mehr als 370.000 Klicks (o. V. 2011 b). Da mag sich so mancher Personalverantwortlicher an Goethe's Zauberlehrling erinnern und klagen: „Die Geister, die ich rief, werd' ich nun nicht mehr los!“.

Personalverantwortliche befinden sich mit sozialen Medien gewissermassen in einem Dilemma: Einerseits sind diese in der Personalmanagement-Praxis nicht mehr wegzudenken, ohne Wettbewerbsnachteile auf dem Arbeitsmarkt zu akzeptieren. Andererseits sind wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen im Umgang mit sozialen Medien relativ begrenzt. Insbesondere werden weitreichende Vernetzungen zwischen unterschiedlichen Personengruppen bisweilen unterschätzt (*Abbildung 1*). Beim Einsatz sozialer Medien sind zunächst *interne Schnittstellen des HRM* im Unternehmen zu beachten. Diese bestehen insbesondere gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern. Über soziale Medien kann die Kommunikation einerseits erleichtert werden. Andererseits muss das Personalmanagement die Beteiligten hinreichend qualifizieren (angefangen von Medienkompetenz bis hin zu Führungskompetenz), damit die Vorteile sozialer Medien sich vollständig entfalten. Nicht minder bedeutend sind *externe Schnittstellen des HRM*. So sollten HR-Verantwortliche und Führungskräfte ihre Mitarbeiter dafür sensibilisieren, wie nach außen sichtbare Kommunikation zwischen Mitarbeitern (z. B. über Youtube oder Facebook) auf die Öffentlichkeit bzw. Kunden wirkt.

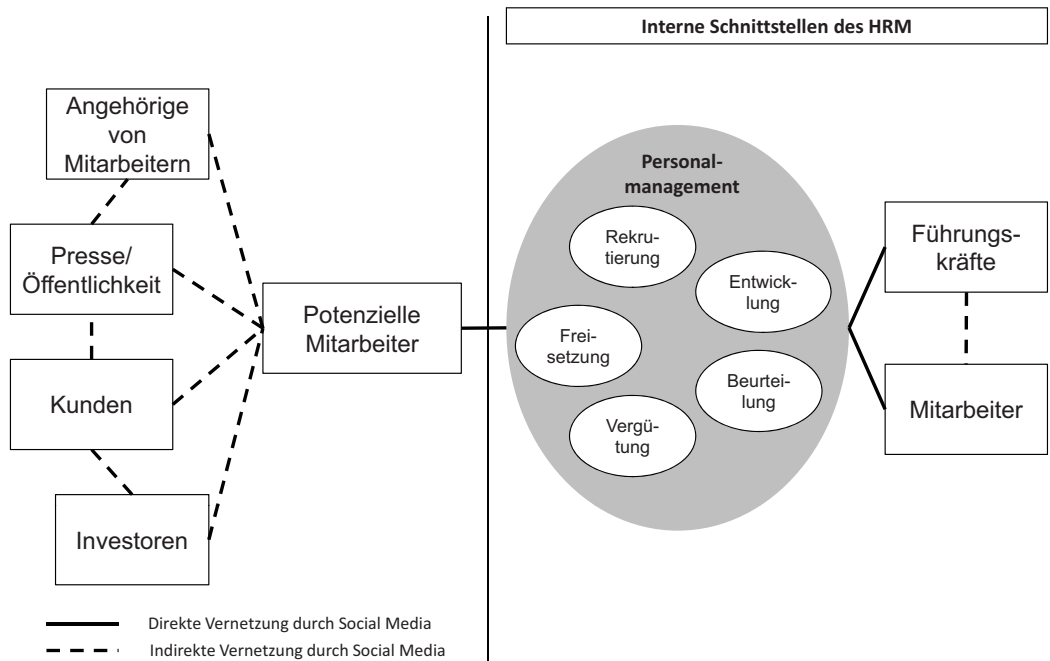


Abbildung 1: Interne und externe Vernetzung des Personalmanagements durch soziale Medien

Ziel dieses Beitrags ist die Systematisierung der wichtigsten Dienste sozialer Medien sowie die Diskussion hinsichtlich möglicher Einsatzgebiete im Personalmanagement (Abschnitt 2). Anschliessend werden theoretisch-konzeptionelle Ansätze dargestellt, die die Wirkungsweise sozialer Medien erklären (Abschnitt 3). Schliesslich werden hierauf aufbauend Forschungsfragen für das Personalmanagement abgeleitet (Abschnitt 4).

## 1. Einsatzbereiche verschiedener sozialer Mediendienste im Personalmanagement

Eine wichtige Entscheidung von Personalverantwortlichen bezieht sich darauf, welche sozialen Medien konkret eingesetzt werden sollen. Dienste sozialer Medien werden in Kommunikation, Kooperation, Multimedia-Nutzung und Unterhaltung eingesetzt. Die wichtigsten Dienste sind in *Abbildung 2* dargestellt (in Anlehnung an *Kaplan/Haenlein 2010*; *BVDW 2011*).

### 1.1 Soziale Kommunikationsdienste im Personalmanagement

Im Personalmanagement werden Social Networking Sites, Blogs bzw. Microblogs und Podcasts zur Kommunikation eingesetzt (vgl. *Abbildung 2*). Auf *Social Networking Sites* können Nutzer persönliche Profile mit Informationen erstellen sowie ein Netzwerk mit Freunden und Bekannten aufbauen (*OECD 2007*; *Kaplan/Haenlein 2010*). Sie werden in geschäftliche (wie z. B. Xing, LinkedIn) und private Netzwerke (wie z. B. Facebook, studiVZ) unterteilt.

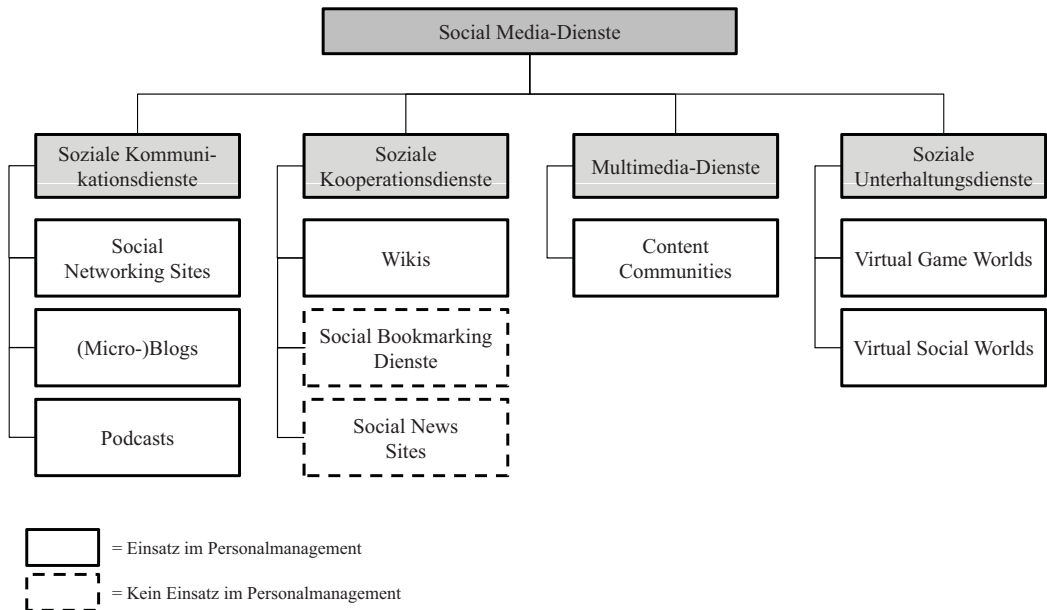


Abbildung 2: Gängige soziale Medien und Anwendungsintensität im Personalmanagement

Über *geschäftliche Netzwerke* verschaffen sich Unternehmen einen Überblick über aktuelle Qualifikationsprofile und versuchen neue Mitarbeiter zu gewinnen. Dies kann über unternehmensübergreifende und -interne Netzwerke erfolgen. In übergreifenden Netzwerken werden beispielsweise eigene Unternehmensprofile veröffentlicht oder aktiv bzw. passiv Stellensuchende recherchiert. Aktiv Stellensuchende geben auf ihren Profildaten an, welche Tätigkeit sie suchen und welche Qualifikation sie anbieten können, wohingegen passive Stellensuchende auf ihren Profildaten lediglich Angaben über Berufsausbildung und Kenntnisse machen. Unternehmensinterne Netzwerke können für nicht-öffentliche Informationen, beispielsweise Erklärungen verschiedener Gremien wie Topmanagement oder Betriebsrat, genutzt werden. Darüber hinaus profitiert die Personalentwicklung von internen Netzwerken, indem Mitarbeiter über bspw. E-Learning-Portale geschult und weiterentwickelt werden können (Michel 2011).

In den letzten Jahren sprechen Unternehmen potenzielle Mitarbeiter verstärkt über *private Netzwerke* durch Unternehmensseiten bzw. -profile an. Bestehende und potenzielle Mitarbeiter, Kunden und andere Interessengruppen des Unternehmens erhalten als Mitglieder des Netzwerks aktuelle Informationen über Stellenangebote, Fortbildungsmöglichkeiten und Rekrutierungsveranstaltungen. Wenn die Mitglieder der Unternehmensseite bestimmte Informationen bewerten bzw. kommentieren, werden diese automatisch an deren Freunde weitergeleitet. Es findet also eine „virale“ Verbreitung von Informationen über die Netzwerkteilnehmer statt. Ein ähnlicher Ansatz – das so genannte virale Marketing – wird im Marketing praktiziert, um die Marktpenetration neuer Produkte zu forcieren (Jason/Dempsey 2010). Konkret versuchen Unternehmen, Werbebotschaften dadurch zu verbreiten, dass diese von Nutzern im Sinne eines Schneeballsystems an jeweils andere Nutzer weitergegeben werden (Phelps et al. 2004).

Befindet sich ein Unternehmen bereits im Auswahlprozess eines potenziellen Mitarbeiters, bilden private Netzwerke eine schnelle und kostengünstige Möglichkeit zu überprüfen, ob ein Bewerber zum Image und zur Kultur eines Unternehmens passt (Brennan 2010). Neben der Personalgewinnung stellt das Employer Branding eine weitere Möglichkeit für Unternehmen dar, private Netzwerke zu nutzen. Durch eine entsprechende Gestaltung der Unternehmensprofile versuchen sich Unternehmen als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber zu positionieren und somit von Wettbewerbern abzuheben.

Bislang werden geschäftliche und private Netzwerke primär in der Personalgewinnung eingesetzt. Allerdings sind noch weitere *Einsatzmöglichkeiten* denkbar:

- *Wissensaustausch*: Netzwerke könnten den fachlichen Austausch zwischen Spezialisten des Unternehmens (z. B. Techniker, Vertriebsmitarbeiter) über aktuelle Problemstellungen (z. B. technische Lösungen, spezifische Marktherausforderungen) unterstützen.
- *Ideengenerierung*: In Netzwerken können Mitarbeiter Ideen einstellen, gemeinsam bearbeiten und bewerten. Beispielsweise generiert das Unternehmen Google einen wesentlichen Teil seiner Ideen durch ein internes Netzwerk des Unternehmens. Die Mitarbeiter können zehn Prozent ihrer Arbeitszeit für eigene Projekte oder gemeinsame Projekte mit anderen Mitarbeitern investieren, welche mit der eigentlichen Tätigkeit nur mittelbar zusammen hängen.
- *Mitarbeiterbindung*: Themenbezogene Foren über geschäftliche Netzwerke fördern den beruflichen Erfahrungsaustausch zwischen bestimmten Mitarbeitergruppen mit ähnlichen Interessen, beispielsweise für Expatriates bzw. Repatriates oder weibliche Führungskräfte. Auch über private Netzwerke können sich Mitarbeitergruppen zu bestimmten Themen austauschen, wie zum Beispiel Sport, Hobbies oder Kindererziehung.

*Blogs bzw. Weblogs* (z. B. WordPress, Blogger) sind tagebuchähnliche Internetseiten, auf denen Meinungen zu bestimmten Themen in Text-, Audio- oder Videoform chronologisch veröffentlicht werden. Blogs werden überwiegend von Einzelpersonen erstellt und gepflegt; deren Leser können den Inhalt kommentieren, diskutieren und verlinken. Unternehmen setzen Blogs ein, um ihre Attraktivität (z. B. im Rahmen des Employer Brandings) zu steigern bzw. um Mitarbeiter zu gewinnen (Tulgan 2006). Unternehmen veröffentlichen aktuelle Informationen über Traineeprogramme, Programme mit Universitäten oder Fortbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte und Mitarbeiter sowie Stellenangebote und Karriereinformationen.

*Microblogs* (z. B. Twitter) enthalten sehr kurze Nachrichten (meistens unter 200 Zeichen), Fotos oder kurze Videos (BVDW 2010) und werden im Personalmanagement für Stellenangebote und Karriereinformationen verwendet. Die geschalteten Nachrichten werden auf den Microblogs-Seiten veröffentlicht bzw. auf mobile Endgeräte einzelner Nutzer als Kurznachrichten weitergeleitet (Joos 2008; Grensing-Pophal 2009). Zudem können Unternehmen hierüber ein positives Image gegenüber Internetnutzern aufbauen, die noch nicht berufstätig sind (Carlson 2008).

Ausgebaut könnte dieser Bereich dadurch werden, dass es einzelnen Unternehmensbereichen/Abteilungen ermöglicht wird, eigene Blogs zu schalten. Das eingangs dargelegte Beispiel verdeutlichte allerdings, dass sich hier eine gewisse Eigendynamik nicht kategorisch ausschließen lässt. Insofern sollten sich Unternehmen sich pro-aktiv mit dieser Herausforderung auseinandersetzen. Personalentwicklung und einzelne Führungskräfte sind hier gleichermaßen gefordert, in sozialen Netzwerken aktive Mitarbeiter für das Selbstver-

ständnis des Unternehmens und mögliche Konsequenzen ihrer Kommunikation zu sensibilisieren.

*Podcasts* (z. B. Podcast.de und Podster.de) sind Audio- oder Videobeiträge einzelner oder mehrerer Benutzer zu unterschiedlichen Themen (BVDW 2010). Ähnlich wie bei einem Blog werden die Beiträge veröffentlicht und können von Interessenten verfolgt werden. Im Personalmanagement können Podcasts nach aussen und nach innen gerichtet sein. Intern gerichtet werden Podcasts u. a. in der Personalentwicklung für Onboarding-Prozesse, d. h. während der Einstellungs- und Integrationszeit neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, eingesetzt (Tulgan 2006). Dabei werden für neue Mitarbeiter relevante Informationen und Ankündigungen als Podcasts aufgenommen und an die Mitarbeiter weitergegeben. Während intern-gerichtete Podcasts nur für bestehende Mitarbeiter verfügbar sind und in der Personalentwicklung eingesetzt werden, sind die extern-gerichteten Podcasts für bestehende und potenzielle Mitarbeiter zugänglich und somit für die Personalgewinnung geeignet.

Extern gerichtete Podcasts beinhalten u. a. Informationen zu aktuellen Karriere- und Einstiegsmöglichkeiten oder Interviews mit bestehenden Mitarbeitern über deren Arbeit und Erfahrungen im Unternehmen (Joos 2008). Durch diese mediale Weitergabe von Wissen und Informationen versuchen Unternehmen, ihr Image als Arbeitgeber zu verbessern und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Über Podcasts können auch Informationen über Personalfreisetzen übermittelt werden. Letzterer Bereich ist allerdings mit besonderer Sensibilität zu gestalten (Stock 2010).

## 1.2 Soziale Kooperationsdienste

Kooperationen umfassen Wikis, Social Bookmarking Dienste sowie Social News Sites (vgl. *Abbildung 2*) und werden kooperativ von verschiedenen Internetnutzern erstellt und gepflegt. Auf *Wikis* (z. B. Wikipedia) können Nutzer allgemeines und spezifisches Wissen in Textform einstellen, löschen oder ergänzen (OECD 2007).

Im Personalmanagement werden primär unternehmensinterne *Wikis* eingesetzt, um den Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern zu intensivieren. Auch für Weiterbildung und Training von Führungskräften und Mitarbeitern werden Wikis eingesetzt (Joos 2008; Boateng et al. 2010). Führungskräfte und Mitarbeiter haben durch Wikis die Möglichkeit, Wissen und Informationen weiterzugeben, zu ergänzen oder zu ändern (Tulgan 2006) und können an einer Aufgabe simultan arbeiten. Diese Art der Zusammenarbeit fördert den Teamgeist der Mitarbeiter sowie deren digitale Kommunikationsfähigkeit.

In diesen Medien wird erhebliches Potenzial für das Personalmanagement gesehen. Wissensmanagement hat in vielen Unternehmen hohe Priorität (McIver/Lengnick-Hall 2011). Neues Wissen, beispielsweise über Prozesse, Besonderheiten von Produkten und Kunden, soll gebündelt und erhalten werden (Gonzalez-Padron et al. 2010), um dadurch den Erfolg von Unternehmen nachhaltig zu steigern (Argote/Ingram 2000). Über unternehmensinterne Wikis kann Wissen generiert und dessen Abfluss vermieden werden. Das Personalmanagement kann den Einsatz sozialer Kooperationsdienste dadurch unterstützen, dass

- Mitarbeiter und Führungskräfte im Umgang mit diesen Medien geschult werden,
- die Qualität der eingestellten Informationen geprüft wird und
- Informationen strukturiert werden.

Auch inhaltlich kann Mitarbeitern spezifisches Wissen vermittelt werden, beispielsweise über Bewerbungsmodalitäten oder Arbeitsmarktgegebenheiten, um deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen.

In *Social Bookmarking-Diensten* (z. B. delicious.com und MisterWong) können Benutzer Lesezeichen online ablegen, mit Schlagwörtern versehen und sich mit anderen Benutzern austauschen (BVDW 2010). Dadurch werden Wissen und Meinungen verschiedener Nutzer über bestimmte Links und Webseiten gesammelt, kategorisiert und veröffentlicht (OECD 2007).

In *Social News Sites* (z. B. Digg, Shortnews, YahooBuzz) werden Nachrichten von Benutzern kommentiert, als Lesezeichen gespeichert und bewertet. Je nach Bewertung und Einteilung werden diese Nachrichten anderen Benutzern weitergeleitet und präsentiert (BVDW 2010). Im Mittelpunkt dieses Mediums steht somit das Weiterempfehlen entsprechender Inhalte.

Vorteile für das Personalmanagement ergeben sich sowohl durch Social Bookmarking-Dienste als auch Social News Sites insbesondere dadurch, dass ein Bewusstsein für die Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter geschaffen wird (Millen et al. 2006).

### 1.3 Soziale Multimedia-Dienste

In Multimedia bzw. Content Communities werden primär Dateien (BVDW 2010), zum Beispiel Bücher (BookCrossing), Fotos (Flickr), Videos (YouTube) oder PowerPoint-Präsentationen (Slideshare) ausgetauscht. Nutzer dieser Dienste benötigen kein umfangreiches Profil, sondern können nach einer kurzen Anmeldung direkt Dateien austauschen. Andere Benutzer können die hochgeladenen Dateien kommentieren und bewerten. Einige weitere Beispiele für Content Communities sind Clipfish, MyVideo, like und simfy. Diese Dienste werden von Unternehmen insbesondere für Unternehmens- und Imagevideos genutzt (Joos 2008).

Insbesondere für weniger bekannte Unternehmen sind Imagevideos wichtig. Diese werden auf den Seiten des Unternehmens und in Video-Communities wie zum Beispiel YouTube oder JobTV24 veröffentlicht. Darüber hinaus können Multimedia-Dienste in der unternehmensinternen Personalentwicklung eingesetzt werden, indem den Mitarbeitern Weiterbildungsangebote als Audio- oder als Videodatei auf unternehmensinternen Community-Seiten zugänglich gemacht werden.

### 1.4 Soziale Unterhaltungsmedien

Soziale Unterhaltungsmedien bezeichnen virtuelle Welten. Zu diesen zählen die Virtual Game Worlds und die Virtual Social Worlds. Hierin können die Nutzer in Echtzeit miteinander interagieren und sich durch individuell angepasste Selbst-Präsentationen (Avatare) präsentieren (Kaplan/Haenlein 2009). In *Virtual Game Worlds* (z. B. World of Warcraft und travian) können sich Nutzer als Avatare frei bewegen und mit anderen Charakteren als im realen Leben interagieren (Kaplan/Haenlein 2010). Grenzen sind durch die jeweiligen Rahmenbedingungen und Eigenschaften der Charaktere gegeben.

Unternehmen nutzen sowohl Virtual Game Worlds als auch Virtual Social Worlds. Beispielsweise werden im Personalmanagement virtuelle Welten für Personalrekrutierung, -auswahl und -entwicklung eingesetzt. Virtual Game Worlds werden hauptsächlich im Talentmanagement und der Personalentwicklung (Weiterbildung, Training) eingesetzt, indem

Führungskräfte und Mitarbeiter mithilfe von Online-Spielen und Serious Games taktische bzw. soziale Fähigkeiten einüben. Diese Spiele erfordern lediglich einen Internetzugang und können daher fast überall auf der Welt gespielt werden. Dies erspart erheblich Zeit und Kosten für Unternehmen und Mitarbeiter. Weitere Vorteile von Online-Spielen und Serious Games liegen darin, dass das Personalmanagement die Ergebnisse der einzelnen Spieler bzw. Mitarbeiter direkt nach den Spielen auswertet und in Feedbackgesprächen zu-rückspiegeln kann.

Die zweite Untergruppe bilden die *Virtual Social Worlds* (z. B. Second Life). In dieser virtuellen Welt wird es den Benutzern und ihren Charakteren ermöglicht, ein Leben – ähnlich dem des richtigen Lebens – zu führen (Kaplan/Haenlein 2010). Auch hier interagieren die Benutzer in Form ihrer Avatare mit anderen Benutzern, sind jedoch nicht an bestimmte Rollen und Umgebungen gebunden.

Virtual Social Worlds können neben Weiterbildungs- und Trainingsmöglichkeiten auch in der Rekrutierung eingesetzt werden (Kaplan/Haenlein 2009). In Weiterbildung und Training werden Führungskräfte und Mitarbeiter mit Aufgaben bzw. Rollen konfrontiert, die sie (als Avatare) lösen. Virtuelle Events als Rekrutierungsinstrument sollen insbesondere Kosten einsparen (Warr 2008). Darüber hinaus können die über die Spieler gewonnen Informationen in beiden virtuellen Welten für Personalbeurteilungen mit einbezogen werden.

<i>Social Media-Dienste</i>	Social Networking Sites	(Micro-) Blogs	Podcasts	Wikis	Content Communities	Virtual Game Worlds	Virtual Social Worlds
<i>Personalmanagement</i>							
Personalbedarfsplanung	-	-	-	-	-	-	-
Personalgewinnung	+++	+++	+++	-	++	++	++
Personalentwicklung	-	-	+++	+++	++	+++	+++
Personalfreisetzung	-	-	+	++	+	-	-
Personalbeurteilung/-vergütung	-	-	-	-	-	+	+
Mitarbeiterbindung	+++	+++	-	-	-	-	-

Anmerkung: +++ = hohe Eignung; ++ = mittlere Eignung; + = geringe Eignung; - = keine Eignung

Tabelle 1: Vergleichende Gegenüberstellung sozialer Medien-Dienste im Personalmanagement

Mögliche Einsatzgebiete sozialer Medien-Dienste im Personalmanagement werden in *Tabelle 1* dargelegt. Dort wird ersichtlich, dass diese Medien insbesondere in den Bereichen Personalgewinnung und Personalentwicklung eingesetzt werden. In den restlichen Personalbereichen werden diese Medien bislang wenig oder gar nicht eingesetzt. Potenzial wird

allerdings auch in den Bereichen der Personalfreisetzung und der Mitarbeiterbindung gesehen.

## 2. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen zum Einsatz von Social Media im Personalmanagement

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit sozialen Medien steht in der Personalforschung noch relativ am Anfang. Während empirische Arbeiten zur Wirkungsweise sozialer Medien im Personalmanagement nach Kenntnis der Verfasser nahezu nicht vorliegen, liefern eine Reihe theoretischer Ansätze diesbezüglich wertvolle Hinweise (vgl. *Abbildung 3*). Diese setzen an der Unternehmensebene sowie der individuellen Ebene an.

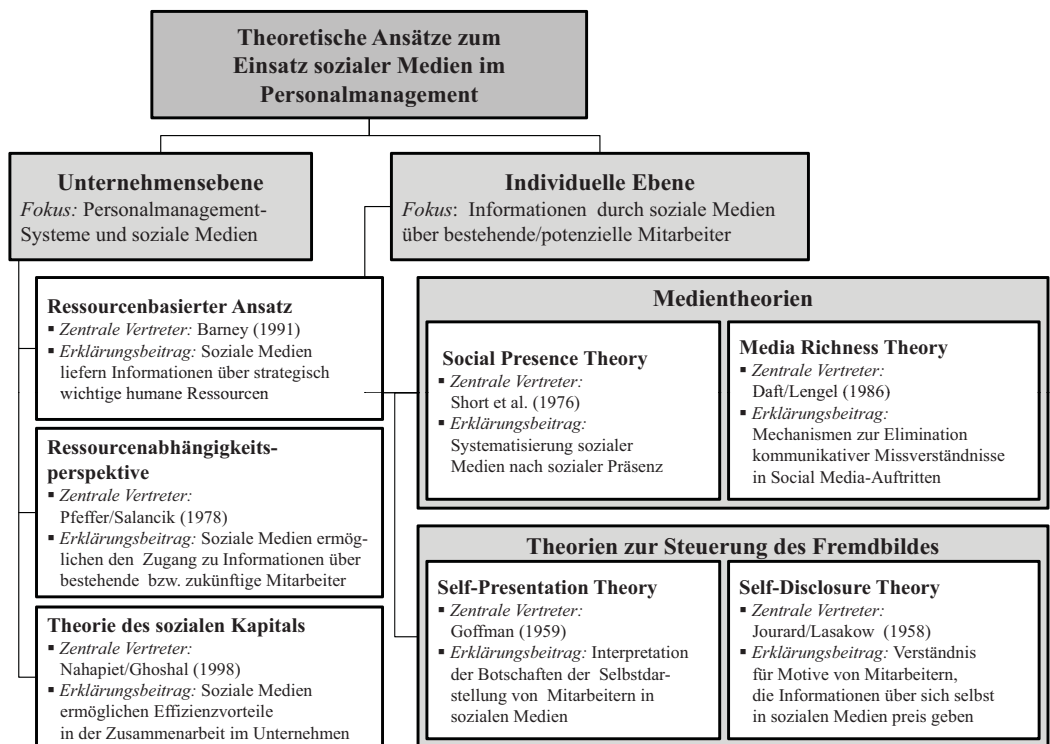


Abbildung 3: Theoretische Ansätze zum Verständnis der Wirkungsweise und Einsatzmöglichkeiten sozialer Medien im Personalmanagement

### 2.1 Ansätze auf der Unternehmensebene

Mithilfe von Ansätzen auf der Unternehmensebene kann die Frage beantwortet werden, inwieweit der Einsatz sozialer Medien im Personalmanagement den Erfolg von Unternehmen beeinflusst. Die verschiedenen Mechanismen, anhand derer die Wirkungsweise sozialer Medien erklärt wird, liefern darüber hinaus in gewissem Umfang Hinweise auf den Umgang mit solchen Medien in Unternehmen. In der Literatur wird insbesondere der ressourcenbasierte Ansatz (Barney 1991), die Ressourcenabhängigkeitsperspektive und die Theorie des sozialen Kapitals herangezogen (Callaway 2008; Gilbert et al. 2010).

Der *ressourcenbasierte Ansatz* ist gewissermassen ein Klassiker in der Personalforschung (vgl. im Überblick *Stock-Homburg et al.* 2009), der die strategische Bedeutung humaner Ressourcen und dessen Management beleuchtet (*Colbert* 2004). Durch soziale Medien können Unternehmen besser auf strategisch wichtige, humane Ressourcen zugreifen. So können beispielsweise interne soziale Netzwerke strategische Wettbewerbsvorteile durch umfassende Informationen über die Mitarbeiter des Unternehmens ermöglichen. Über interne soziale Netzwerke können Unternehmen beispielsweise auf die Befindlichkeit ihrer Mitarbeiter bzw. das allgemeine Klima zwischen den Mitarbeitern schliessen. Auch im Netzwerk diskutierte Ideen können systematisch ausgewertet werden. Die Informationen sozialer Netzwerke können also genutzt werden, um gegenüber Wettbewerbern einen strategischen Vorteil zu erlangen. Nicht erklärt werden allerdings Barrieren, die einer Nutzung sozialer Medien in Unternehmen bzw. deren Auswertung durch das Personalmanagement entgegenstehen. So lassen derzeit rechtliche Regelungen in Datenschutz bzw. Betriebsverfassung nur begrenzten Spielraum für Unternehmen, die Informationen aus internen sozialen Netzwerken auszuwerten.

Die *Ressourcenabhängigkeitsperspektive* ist in der Personalforschung ebenfalls weit verbreitet und geht davon aus, dass Unternehmen auf Ressourcen anderer Unternehmen angewiesen sind (*Pfeffer/Salancik* 1978; *Pfeffer* 1982). Diese Abhängigkeit eines Unternehmens von anderen Unternehmen nimmt mit den verfügbaren Ressourcen des anderen Unternehmens zu, da diese den Ressourcenzugang des Unternehmens limitieren können (*Hallén et al.* 1991).

Ressourcen anderer Unternehmen, zum Beispiel in Form von Informationen, sind sogar überlebenswichtig für Unternehmen. Soziale Netzwerke tragen in der Logik der Ressourcenabhängigkeitsperspektive zum Überleben eines Unternehmens bei. Konkret können Unternehmen als Nachfrager von Arbeitskräften wichtige Informationen über den Arbeitsmarkt über soziale Medien erlangen. Es besteht also eine gewisse Abhängigkeit von Unternehmen gegenüber sozialen Medien. Wie diese Abhängigkeit genau aussieht, lässt sich anhand von Unternehmen, die soziale Medien ignorieren, verdeutlichen. Analog zur Ressourcenabhängigkeit der Nachfrager auf dem Arbeitsmarkt kann unterstellt werden, dass Unternehmen einen Wettbewerbsnachteil dadurch erlangen, dass soziale Medien nicht als Informationsquelle bzw. Kommunikationsorgan herangezogen werden. Diese Unternehmen nehmen Wettbewerbsnachteile in Kauf und sind weniger überlebensfähig als andere Unternehmen.

Etwas weniger verbreitet als die zuvor beschriebenen Ansätze ist die *Theorie des sozialen Kapitals* (*Nahapiet/Ghoshal* 1998). Gemäss der Theorie des sozialen Kapitals sind Unternehmen soziale Systeme, die über soziales Kapital als intangible, aber dennoch produktive Ressourcen verfügen (*Kogut/Zander* 1996; *Tsai/Ghoshal* 1998; *Storberg* 2002). Soziales Kapital wird verstanden als “[...] the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit” (*Nahapiet/Ghoshal* 1998, 243) und umfasst drei Dimensionen:

- Die *strukturelle Dimension* bezieht sich auf Vernetzungen sozialer Einheiten und die Frage, wie Unternehmen diese Netzwerke organisieren. Hierzu gehören beispielsweise Internetplattformen oder andere in Unternehmen etablierte Netzwerke.

- Die *relationale Dimension* beinhaltet insbesondere die Identifikation der Unternehmensmitglieder mit dem Netzwerk, das Vertrauen zwischen verschiedenen sozialen Einheiten sowie deren Vertrauenswürdigkeit.
- Die *kognitive Dimension* umfasst geteilte Visionen der Netzwerkmitglieder.

Durch soziales Kapital können soziale Einheiten gemeinsame Ziele effizienter erreichen (Six 2011), Informationen und Ressourcen werden leichter zugänglich, kooperatives Verhalten gefördert, opportunistisches Verhalten unterbunden sowie Offenheit und Kreativität gefördert. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass all diese Faktoren Erfolgsgrößen des Personalmanagements sind. Aus der Theorie des sozialen Kapitals lässt sich also schliessen, dass sowohl interne als auch externe Netzwerke im Personalmanagement wertvolle Ressourcen generieren können, die Unternehmen helfen, ihre Ziele zu erreichen (Bourdieu 1986; Aub/Menguc 2005).

### 2.2 Ansätze auf der individuellen Ebene

Auf der individuellen Ebene liefern Medientheorien (Media Theories) und Theorien zur Steuerung des Fremdbildes (Impression Management Theories) einen wertvollen Erklärungsbeitrag. Anhand von Medientheorien (Social Presence Theory und Media Richness Theory) lässt sich erklären, wie Inhalte über soziale Medien übertragen werden und wie diese auf deren Empfänger wirken. Für das Personalmanagement lassen sich hieraus Implikationen für die Wirkungsweise sozialer Medien, zum Beispiel für die Suche und die Auswahl neuer Mitarbeiter, ableiten. Theorien zur Steuerung des Fremdbildes (Self-Presentation Theory und Self-Disclosure Theory) gehen darauf ein, warum Menschen sich über soziale Medien in der gewählten Form präsentieren. Erkenntnisse aus diesen Theorien tragen zum Verständnis der in sozialen Medien geschalteten Botschaften bei, was zum Beispiel beim Auswerten von Bewerberprofilen aufschlussreich sein kann.

#### (a) Medientheorien

Medientheorien sind in der Medienforschung verwurzelt, welche sich mit der Wirkungsweise von Medien, und zwar insbesondere den Kommunikationsmedien, beschäftigt (Allen et al. 2002; Anandarajan et al. 2010). Wertvolle Beiträge für das Verständnis sozialer Medien im Personalmanagement liefern die Social Presence Theory (Short et al. 1976) und die Media Richness Theory (Daft/Lengel 1986).

Die *Social Presence Theory* wurde von Short et al. im Jahr 1976 entwickelt (Short et al. 1976). Sie wurde in einer Zeit ausgearbeitet, in der computerunterstützte Kommunikation, wie sie heute bekannt ist, noch nicht existierte. Die Theorie grenzt unterschiedliche Medien anhand ihrer Fähigkeit, die soziale Präsenz zu übertragen, ab. Einige Medien übertragen die soziale Präsenz intensiver als andere und unterstützen damit deutlich besser die zwischenmenschliche Kommunikation. Die soziale Präsenz besteht aus akustischen, visuellen und physischen Kontakten zwischen zwei Kommunikationspartnern. Damit ist gemeint, inwieweit Gesichtsausdruck, Blickrichtung, Körperhaltung und alle weiteren nonverbalen Kommunikationsinhalte vom Nachrichtensender zum Empfänger gelangen können (Stöber 2008). Sie wird zum einen durch die Intimität (zwischenmenschlich vs. vermittelt) und zum anderen durch die Unmittelbarkeit/Unvermitteltheit (synchron vs. asynchron) der Kommunikation beeinflusst (Kaplan/Haenlein 2010). Die soziale Präsenz ist bei vermittelten Medien, zum Beispiel Telefon, deutlich geringer als bei zwischenmenschlichen

Medien, zum Beispiel Gespräche von Angesicht zu Angesicht (Face-to-Face). Auch bei asynchroner Kommunikation, zum Beispiel Emails, ist die soziale Präsenz deutlich schlechter als bei synchroner, zum Beispiel Chat (Kaplan/Haenlein 2010).

Die Intensität sozialer Präsenz gibt an, wie stark sich Kommunizierende gegenseitig beeinflussen. *Biocca et al.* (2003) übertrugen die grundlegenden Annahmen der Social Presence Theory auf computergestützte Kommunikation. Im Bereich sozialer Medien wurde die Theorie unter anderem zur Erklärung der Wirkungsweise von Twitter, Online Communities und virtuellen Welten herangezogen (*Shen/Khalifa* 2008; *Dunlap/Lowenthal* 2009; *Mennecke et al.* 2011).

Die Social Presence Theory liefert Erkenntnisse über den Einsatz sozialer Medien im Personalmanagement, und zwar insbesondere in Personalgewinnung und Personalentwicklung. So kann mithilfe dieser Theorie erklärt werden, welche Social Media-Dienste für Personalauswahlprozesse besonders geeignet sind. Während digitale Bewerbungsunterlagen eine sehr geringe soziale Präsenz vermitteln, ermöglichen Telefoninterviews eine höhere soziale Präsenz. Videointerviews wiederum schaffen eine sehr hohe soziale Präsenz. Je höher die soziale Präsenz ist, d. h. je mehr akustische, visuelle oder physische Einflüsse vorliegen, desto stärker ist die psychologische Verbindung zwischen den Kommunizierenden (*Song et al.* 2008).

In der Personalentwicklung kann die Social Presence Theory zur Erklärung der Zusammenarbeit und des Wissensaustausches zwischen Mitarbeitern bei Online-Weiterbildungsmöglichkeiten eingesetzt werden. Die soziale Präsenz fällt zum Beispiel bei der Zusammenarbeit in Wikis geringer aus als bei Live-Chats oder Videokonferenzen (*Brown et al.* 2010). Die soziale Präsenz beeinflusst die Kommunikationsintensität zwischen den Mitarbeitern (*Kreijns et al.* 2004).

Basierend auf der Social Presence Theory wurde die *Media Richness Theory* von *Daft* und *Lengel* (1986) entwickelt. Ziel der Media Richness Theory ist es, jede Form von Zweifeln und Missverständnissen im Kommunikationsprozess abzubauen. Es wird zwischen armer und reichhaltiger Kommunikation unterschieden (*Zülch et al.* 2006). Die reichhaltigste Form der Kommunikation ist die Face-to-Face Kommunikation zwischen zwei Akteuren. Eine sehr arme Kommunikationsform ist der Austausch von Dokumenten (*Zülch et al.* 2006). Die jeweilige Kommunikationsform sollte danach ausgewählt werden, wie komplex die zu erledigende Aufgabe ist; je komplexer eine Aufgabe ist, desto reichhaltiger sollte die Kommunikation gestaltet sein. Arme Kommunikation sollte nur dann zugelassen werden, wenn einfache und klar strukturierte Aufgaben zu erledigen sind.

Die Media Richness Theory wird in Verbindung mit sozialen Medien zur Untersuchung von Instant Messaging (*Anandarajan et al.* 2010), Diskussionsforen (*Balaji/Chakrabarti* 2010) und virtuellen Teams (*Bryant et al.* 2009) herangezogen. Zudem kann die Media Richness Theory Erkenntnisse über soziale Medien im Personalmanagement liefern, wie beispielsweise Ausstrahlungseffekte von Rekrutierungsveranstaltungen. Diese können persönlich an einem realen Ort oder in Virtual Social Worlds mit Avataren stattfinden (*Kaplan/Haenlein* 2009). Welche der beiden Kommunikationsformen am geeignetsten für das Rekrutieren potenzieller Mitarbeiter ist, hängt davon ab, wie komplex die zu übermittelnden Informationen sind. Das heisst, mithilfe der Media Richness Theory kann entsprechend der Komplexität der zu kommunizierenden Nachrichten die Auswahl eines bestimmten Mediums begründet werden.

(b) Theorien zur Steuerung des Fremdbildes

Die Wissenschaft des Impression Managements beschäftigt sich mit der Erklärung und Erforschung menschlicher Interaktion. Bekannte Theorien aus diesem Gebiet sind zum einen die Self-Presentation Theory von *Goffman* (1959) und zum anderen die Self-Disclosure Theory von *Jourard* und *Lasakow* (1958).

Die *Self-Presentation Theory* besagt, dass Menschen in sozialen Interaktionen danach streben, den Eindruck, den andere Personen von ihnen gewinnen, zu kontrollieren (*Goffman* 1959). Damit unterliegen Menschen dem grundlegenden Zwang, sich selbst darzustellen. Dies hat vor allem zwei Gründe. Zum einen zielt das Verhalten darauf ab, einen möglichst positiven Eindruck bei dem Gegenüber zu hinterlassen. Zum anderen dient es dazu, einen Eindruck zu vermitteln, der konsistent mit der persönlichen Identität ist. So tragen viele Personen Markenkleidung bzw. Sportkleidung, um als jung und trendy angesehen zu werden (*Kaplan/Haenlein* 2010). *Goffman* vergleicht das Leben mit einem Theaterstück, indem er sagt: "All the world is not, of course, a stage, but the crucial ways in which it isn't are not easy to specify." (*Goffman* 1959, 72) Die Self-Presentation Theory findet im Bereich Social Media in Online Dating Plattformen (*Ellison et al.* 2006), Yahoo! Avatars (*Vasalou et al.* 2008), Blogs (*Trammell/Keshelashvili* 2005), privaten Internetseiten (*Papacharissi* 2002; *Schau/Gilly* 2003) und Online Social Networks (*Tufekci* 2008; *Boyle/Johnson* 2010; *Utz* 2010) Anwendung.

Als Begründer der *Self-Disclosure Theory* gelten *Jourard* und *Lasakow* (1958). Nach ihrer Definition ist Self-Disclosure ein Prozess, sich selbst anderen bekannt zu machen. Durch die Offenlegung von privaten Gefühlen, Meinungen und Interessen entsteht ein Zusammenhalt zwischen den Kommunikationspartnern. Die Selbstenthüllung ist ein wichtiger Schritt in der Entwicklung von starken und langlebigen Beziehungen. Der Hauptgrund, warum Menschen im Internet Informationen preisgeben, ist der Wunsch, sich selbst online darzustellen (*Schau/Gilly* 2003). Die Self-Disclosure Theory wird primär zur Erklärung der Wirkungsweise von Online Social Networks eingesetzt (*Christofides et al.* 2009; *Fogel/Nehmad* 2009; *Krasnova et al.* 2009; *Nosko et al.* 2010; *Ledbetter et al.* 2011). Darüber hinaus wird sie herangezogen, um Blogs (*Ko/Kuo* 2009) und private Internetseiten (*Weisbuch et al.* 2009) zu untersuchen.

Erkenntnisse über soziale Medien im Personalmanagement generieren sowohl die Self-Presentation Theory als auch durch die Self-Disclosure Theory. Beide Theorien helfen beispielsweise, Online-Profile von Bewerbern auf Social Networking Sites zu interpretieren. Bei Profilen, die zum Beispiel in geschäftlichen Netzwerken geschaltet werden, kann durch Unternehmen geprüft werden, wie die Bewerber ihre Berufstätigkeiten oder ihre Ausbildung beschreiben, ob ein privates oder eher für geschäftliche Zwecke gemachtes Foto hochgeladen ist und ob private Informationen preisgegeben werden. Dadurch können sich Unternehmen nicht nur durch die schriftlichen Unterlagen sondern auch über dessen Online-Profil einen Eindruck verschaffen. Mithilfe beider Theorien kann auf die Selbst-Präsentation und den Umfang der Selbst-Enthüllung eines Bewerbers rückgeschlossen werden. Während mithilfe der Self-Presentation Theory die Wirkungsweise bestimmter Elemente auf den Profilen erklärt werden kann, lassen sich mithilfe der Self-Disclosure Theory die veröffentlichten Informationen einer Person interpretieren.

### 3. Zusammenfassung und Implikationen für die Personalforschung

Ausgangspunkt des Beitrags war die Beobachtung, dass soziale Medien sich in der Personalmanagementpraxis zunehmend verbreiten. Dieser Entwicklung wurde die Annahme, dass soziale Medien Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeitsmarkt generieren, zugrundegelegt. Soziale Medien werden in unterschiedlichen Bereichen des Personalmanagements eingesetzt, von der Personalgewinnung bis zur Personalentwicklung. Die Erkenntnisse der Personalforschung zur Erfolgsrelevanz sozialer Medien sind allerdings begrenzt. Jüngere Ereignisse in der Praxis deuten vielmehr darauf hin, dass der Einsatz sozialer Medien durchaus problematisch sein kann, beispielsweise wenn Mitarbeiter diese als „Racheinstrument“ einsetzen.

Zielsetzung des vorliegenden Beitrags war es, den aktuellen Kenntnisstand der Personalforschung hinsichtlich sozialer Medien zu reflektieren. Aufgrund geringer empirischer Erkenntnisse lag der Schwerpunkt primär im konzeptionellen Bereich. Konkret wurden unterschiedliche soziale Medien hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit im Personalmanagement dargelegt. Es ist durchaus überraschend, wie vielfältig Unternehmen soziale Medien – trotz relativ geringer Erkenntnisse über deren Wirkungsweise – im Personalmanagement einsetzen. Aufgrund der relativ kurzen Existenz sozialer Medien wird hier noch deutlich mehr Potenzial gesehen. Gerade in der Erforschung neuer Einsatzgebiete sozialer Medien im Personalmanagement könnten Personalforschung und -praxis zusammenarbeiten.

Darüber hinaus wurden ausgewählte organisationstheoretische und verhaltenswissenschaftliche Ansätze zum Verständnis sozialer Medien im Personalmanagement dargestellt und bezüglich ihres Erklärungsbeitrags für das Personalmanagement diskutiert. Insgesamt zeigt sich, dass zwar eine ganze Reihe interessanter Ansätze existiert, diese in der Personalforschung allerdings eher verhalten eingesetzt werden. Aufgrund der zunehmenden Relevanz und der geringen Erkenntnisse des Gebietes würde sich hier sogar die Entwicklung einer eigenständigen Theorie anbieten.

In der Personalforschung wurde der Einsatz sozialer Medien bislang kaum untersucht. Daher gibt es eine Reihe von Themenfeldern, an denen zukünftige Forschungen ansetzen könnten. Einige hiervon sollen im Folgenden skizziert werden.

*Forschungsfrage 1: Inwieweit steigert der Einsatz sozialer Medien in verschiedenen Bereichen des Personalmanagements (z. B. Rekrutierung, Entwicklung) tatsächlich den Unternehmenserfolg?*

Im Kern geht es um die Frage, ob sich der Einsatz sozialer Medien im Personalmanagement tatsächlich auszahlt. Gemäss diverser Theorien auf der Unternehmensebene (vgl. Abschnitt 2.1) können Unternehmen bestehende und zukünftige Mitarbeiter schneller und kostengünstiger informieren.

Darüber hinaus sind Effizienzsteigerungen, zum Beispiel durch das simultane, virtuelle Bearbeiten von Aufgaben über interne Wikis, zu vermuten. Bislang liegen kaum empirische Erkenntnisse darüber vor, inwieweit der Einsatz sozialer Medien zu vorgelagerten Erfolgsgrößen (z. B. Anzahl rekrutierter Mitarbeiter, Mitarbeiterbindung, Eigenkündigungsrate, Arbeitgeberimage im Employer Branding) bzw. finalen Erfolgsgrößen (Kosten der Personalgewinnung bzw. Personalentwicklung, finanzieller Unternehmenserfolg) beiträgt. Darüber hinaus sind Erkenntnisse, in welchen Bereichen des Personalmanagements der Einsatz sozialer Medien mehr oder weniger sinnvoll ist, noch relativ begrenzt.

*Forschungsfrage 2: Wie können Unternehmen personalbezogene Informationen besser steuern bzw. einer Eskalation von Negativinformationen in sozialen Medien entgegenwirken?*

Soziale Medien können im Personalmanagement durchaus ein zweischneidiges Schwert sein: Einerseits sind Wettbewerbsvorteile für Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt generierbar. Andererseits liegt immer noch begrenztes Wissen darüber vor, wie für Unternehmen Informationen in sozialen Medien besser steuerbar sind. Auch benötigen Unternehmen Wissen darüber, wie sie mit Selbstdarstellungen von Mitarbeitern in sozialen Medien umgehen, welche mit den Werten bzw. dem Selbstverständnis des Unternehmens kollidieren.

Immer häufiger treten allerdings regelmässig Racheakte seitens der Mitarbeiter über soziale Medien auf. In der psychologischen Forschung wurden Motive für die Rache von Mitarbeitern bereits untersucht (Aquino et al. 2001); über Racheakte von Mitarbeitern in sozialen Medien liegen nach Kenntnis der Verfasser dagegen bislang keine Forschungen vor. Zukünftige Forschungen können untersuchen, über welche Mechanismen Unternehmen derartige „öffentlichen Abrechnungen“ seitens der Mitarbeiter vermeiden bzw. darauf reagieren können. Auch aus arbeitsrechtlicher Sicht könnte geprüft werden, inwieweit es sich hier nicht um einen groben Verstoss im Bereich der Loyalität gegenüber einem Arbeitgeber handelt. In diesem Zusammenhang könnte man beispielsweise Effekte sozialer Ansteckung zwischen den Nutzern sozialer Medien auf Basis der *Theorie der sozialen Ansteckung* untersuchen (vgl. Hatfield/Cacioppo/Rapsen 1992, 1994; Verbeke 1997; Howard et al. 2001; Homburg/Stock 2004; Stock/Hoyer 2005).

*Forschungsfrage 3: Wie können Akzeptanz und Nutzungsintensität unternehmensspezifischer sozialer Netzwerke durch die Mitarbeiter gesteigert werden?*

Während ein grosser Teil der Erwerbstätigen soziale Medien privat nutzt, stehen viele Mitarbeiter deren Nutzung innerhalb des eigenen Unternehmens kritisch gegenüber. Viele Mitarbeiter befürchten totale Überwachung durch ihr Unternehmen und Verlust der Privatsphäre. Zukünftige Forschungen könnten untersuchen, wodurch die Adoption sozialer Medien seitens der Mitarbeiter begünstigt bzw. beeinträchtigt wird.

In konzeptioneller Hinsicht könnte man sich auf Arbeiten stützen, die sich mit Adoptionsförderern und -barrieren von Kunden gegenüber Innovationen befassen (vgl. Castano et al. 2008) und diese auf die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen übertragen. Beispielsweise könnten psychologischer Nutzen und Kosten der Netzwerketeiligten untersucht werden. Darüber hinaus könnte untersucht werden, über welche Netzmitglieder (unterschieden nach Einfluss/Status, Vernetzungsgrad usw.) neue Nutzer für unternehmensinterne Netzwerke attrahiert werden können.

*Forschungsfrage 4: Welche sozialen Medien sind für die interne und externe Personalgewinnung am förderlichsten?*

Unternehmen setzen unterschiedliche soziale Medien in der Personalgewinnung ein. Bislang ist allerdings nicht geklärt, welche für die Ansprache potenzieller Mitarbeiter am effizientesten sind und die Anzahl rekrutierter Mitarbeiter erhöhen. So tragen einige Medien über einfache Zugänge zwar zu erhöhten Bewerberzahlen bei; bei fehlenden Selektionsmechanismen besteht allerdings die Gefahr, dass die Zahl von Ad-hoc Bewerbungen überpro-

portional steigt, worunter die Effizienz leidet. Bevor Unternehmen also soziale Medien in der Personalgewinnung heranziehen, sollten sie wissen, welche für ihre entsprechenden Zwecke am erfolgversprechendsten sind.

*Forschungsfrage 5: Durch welche Massnahmen der Personalentwicklung kann die Kompetenz der Mitarbeiter im Umgang mit sozialen Medien gesteigert werden?*

Der kompetente Umgang mit sozialen Medien im Unternehmensalltag erfordert neben technischen Kenntnissen auch soziale Kompetenzen. Auch wenn einige Mitarbeiter soziale Dienste bereits intensiv privat nutzen, bedeutet dies nicht, dass sie diese auch im beruflichen Kontext, insbesondere im Sinne des Unternehmens einsetzen können bzw. wollen. Es könnte beispielsweise untersucht werden, welche relative Bedeutung Unternehmenskultur, Personalmanagement-Systeme und -führung haben, um Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter mit sozialen Medien zu steigern.

*Forschungsfrage 6: Wie sollte die Kommunikation über soziale Medien gesteuert werden?*

In der Unternehmenspraxis wird Kommunikation nach aussen in der Regel zentralisiert, d. h. über eine Kommunikations- und Öffentlichkeitsstelle, koordiniert. Dies ist für klassische Medien wie Printmedien und Hörfunk durchaus praktikabel. Von der ursprünglichen Idee her wird in sozialen Medien allerdings primär dezentral kommuniziert. Aus wissenschaftlicher Sicht wäre es daher interessant zu prüfen, inwieweit die Unternehmenskommunikation über soziale Medien gleichermassen dezentralisiert werden könnte. Beispielsweise könnten sich technische Experten eines Unternehmens mit denen anderer Unternehmen über soziale Medien austauschen. Aus dieser Dezentralisierung würde sich weiterer Personalentwicklungsbedarf ergeben, wie beispielsweise im Bereich der Medienkompetenz einzelner Mitarbeiter.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in der Nutzung sozialer Medien ein enormes Potenzial für die Unternehmen insbesondere in Bezug auf das Personalmanagement steckt. Dennoch gilt es diese Art der Medien sinnvoll und kontrolliert einzusetzen, um den angeführten Risiken entgegenzuwirken. Den damit verbundenen Forschungsbedarf gilt es durch die Wissenschaft abzudecken, um Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen im Umgang mit sozialen Medien geben zu können.

## Literaturhinweise

- Allen, D.G./Van Scotter, J.R./Otondo, R.* (2002): Recruitment Communication Media Features: Impact on Pre-Hire Outcomes, in: *Academy of Management Proceedings 2002 HR*, S. D1-D6.
- Anandarajan, M./Zaman, M./Dai, Q./Arinze, B.* (2010): Generation Y Adoption of Instant Messaging: An Examination of the Impact of Social Usefulness and Media Richness on Use Richness, in: *IEEE Transactions on Professional Communication*, Jg. 53, Nr. 2, S. 132-143.
- Aquino, K./Tripo, T.M./Bies, R.J.* (2001): How Employees Respond to Personal Offense: The Effects of Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 86, Nr. 1, S. 52-59.
- Argote, L./Ingram, P.* (2000): Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, in: *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Jg. 82, Nr. 1, S. 150-169.
- Aub, S./Menguc, B.* (2005): Top Management Team Diversity and Innovativeness: The Moderating Role of Interfunctional Coordination, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 34, Nr. 3, S. 249-261.
- Balaji, M.S./Chakrabarti, D.* (2010): Student Interactions in Online Discussion Forum: Empirical Research From “Media Richness Theory” Perspective, in: *Journal of Interactive Online Learning*, Jg. 9, Nr. 1, S. 1-22.
- Biocca, F./Harms, C./Burgoon, J.K.* (2003): Towards a More Robust Theory and Measure of Social Presence: Review and Suggested Criteria, in: *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, Jg. 12, Nr. 5, S. 1-63.
- Boateng, R./Mbarika, V./Thomas, C.* (2010): When Web 2.0 Becomes an Organizational Learning Tool: Evaluating Web 2.0 Tools, in: *Development and Learning in Organizations*, Jg. 24, Nr. 3, S. 17-20.
- Boyle, K./Johnson, T.J.* (2010): Myspace is Your Space? Examining Self-Presentation of Myspace Users, in: *Computers in Human Behaviors*, Jg. 26, Nr. 6, S. 1392-1399.
- Brennan, V.* (2010): Navigating social media in the business world, in: *The Licensing Journal*, Jg. 30, Nr. 1, S. 8-12.
- Brown, S.A./Dennis, A.R./Venkatesh, V.* (2010): Predicting Collaboration Technology Use: Integrating Technology Adoption and Collaboration Research, in: *Journal of Management Information Systems*, Jg. 27, Nr. 2, S. 9-53.
- Bryant, S.M./Albring, S.M./Murthy, U.* (2009): The Effects of Reward Structure, Media Richness and Gender on Virtual Teams, in: *International Journal of Accounting Information Systems*, Jg. 10, Nr. 4, S. 190-213.
- BVDW (Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V.)* (2010): *Social Media Kompass 2010/2011*, Düsseldorf.
- Callaway, S.K.* (2008): International and Product Diversification – How E-Commerce may Help Financial Services Firms to Diversify, in: *International Journal of Commerce and Management*, Jg. 18, Nr. 1, S. 31-46.
- Carlson, E.* (2008): The Lucky Few: Between the Greatest Generation and the Baby Boom, Tallahassee, FL.
- Castano, R./Sujan, M./Kacker, M./Sujan, H.* (2008): Managing Consumer Uncertainty in the Adoption of New Products: Temporal Distance and Mental Simulation, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 45, Nr. 3, S. 320-336.

- Christofides, E./Muise, A./Desmarais, S.* (2009): Information Disclosure and Control on Facebook: Are They Two Sides of the Same Coin or Two Different Processes?, in: *CyberPsychology and Behavior*, Jg. 12, Nr. 3, S. 341-345.
- Colbert, B.A.* (2004): The Complex Resource-based View: Implication for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management, in: *Academy of Management Review*, Jg. 29, Nr. 3, S. 341-358.
- Daft, R.L./Lengel, R.H.* (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, in: *Management Science*, Jg. 32, Nr. 5, S. 554-571.
- Dunlap, J.C./Lowenthal, P.R.* (2009): Tweeting the Night Away: Using Twitter to Enhance Social Presence, in: *Journal of Information Systems Education*, Jg. 20, Nr. 2, S. 1-8.
- Ellison, N./Heino, R./Gibbs, J.* (2006): Managing Impressions Online: Self-Presentation Processes in the Online Dating Environment, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, Jg. 11, Nr. 2, S. 415-441.
- Fogel, J./Nehmad, E.* (2009): Internet Social Network Communities: Risk Taking, Trust, and Privacy Concerns, in: *Computers in Human Behavior*, Jg. 25, Nr. 1, S. 153-160.
- Gilbert, E./Karahalios, K./Sandvig, C.* (2010): The Network in the Garden: Designing Social Media for Rural Life, in: *American Behavioral Scientist*, Jg. 53, Nr. 9, S. 1367-1388.
- Goffman, E.* (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York.
- Gonzalez-Padron, T.L./Chabowski, B.R./Hult, T.M./Ketchen, D.J.* (2010): Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes: Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality, in: *British Journal of Management*, Jg. 21, Nr. 4, S. 967-982.
- Greising-Pophal, L.* (2009): Recruiting 2.0, in: *Credit Union Management*, Jg. 32, Nr. 9, S. 42-45.
- Groll, T.* (2011): Die Kontakte der Mitarbeiter nutzen, in: *Zeit Online*, URL: <http://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2011-02/personalsuche-soziale-netzwerke>, Zugriff: 19.9.2011.
- Hallén, L./Johanson, J./Seyed-Mohamed, N.* (1991): Interfirm Adaptation in Business Relationships, in: *Journal of Marketing*, Jg. 55, Nr. 2, S. 29-37.
- Hatfield, E./Caccioppo, J./Rapson, R.* (1992): Emotional Contagion, *Review of Personality and Social Psychology* 14, Emotional and Social Behavior, Newbury/CA, S. 151-177.
- Hatfield, E./Caccioppo, J./Rapson, R.* (1994): *Emotional Contagion*, Paris.
- Ho, J./Dempsey, M.* (2010): Viral Marketing: Motivations to Forward Online Content, in: *Journal of Business Research*, Jg. 63, Nr. 9/10, S. 1000-1006.
- Homburg, Ch./Stock, R.* (2004): The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 32, Nr. 2, S. 144-158.
- Howard, D./Gengler, C./Mick, D./Deighton, J.* (2001): Emotional Contagion Effects on Product Attitudes, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 28, Nr. 2, S. 189-201.
- Jobvite* (2011): *Social Recruiting Survey Results 2011*, Burlingame, CA.
- Joos, J.G.* (2008): Social Media: New Frontiers in Hiring and Recruiting, in: *Employment Relations Today*, Jg. 35, Nr. 1, S. 51-59.
- Jourard, S.M./Lasakow, P.* (1958): Some Factors in Self-Disclosure, in: *Journal of Abnormal Psychology*, Jg. 56, Nr. 1, S. 91-98.
- Kaplan, A.M./Haenlein, M.* (2009): The Fairyland of Second Life: Virtual Social Worlds and How to Use Them, in: *Business Horizons*, Jg. 52, Nr. 6, S. 563-572.

- Kaplan, A.M./Haenlein, M.* (2010): Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media, in: *Business Horizons*, Jg. 53, Nr. 1, S. 59-68.
- Ko, H.-C./Kuo, F.-Y.* (2009): Can Blogging Enhance Subjective Well-Being Through Self-Disclosure?, in: *CyberPsychology and Behavior*, Jg. 12, Nr. 1, S. 75-79.
- Krasnova, H./Kolesnikova, E./Guenther, O.* (2009): "It Won't Happen to Me!": Self-Disclosure in Online Social Networks, in: *AMCIS 2009 Proceedings*, San Francisco, CA.
- Kreijns, K./Kirschner, P.A./Jochems, W./van Buuren, H.* (2004): Determining Sociability, Social Space, and Social Presence in (A)synchronous Collaborative Groups, in: *CyberPsychology and Behavior*, Jg. 7, Nr. 2, S. 155-172.
- Ledbetter, A.M./Mazer, J.P./DeGroot, J.M./Meyer, K.R./Yuping, M./Swafford, B.* (2011): Attitudes Toward Online Social Connection and Self-Disclosure as Predictors of Facebook Communication and Relational Closeness, in: *Communication Research*, Jg. 38, Nr. 1, S. 27-53.
- McIver, D./Lengnick-Hall, C.A.* (2011): Knowledge Management Process and Firm Performance: A Contingency Perspective, in: *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, San Antonio, S. 1-7.
- Mennecke, B.E./Triplett, J.L./Hassall, L.M./Conde, Z.J./Heer, R.* (2011): An Examination of a Theory of Embodied Social Presence in Virtual Worlds, in: *Decision Sciences*, Jg. 42, Nr. 2, S. 413-450.
- Michel, L.P.* (2011): Weiterbildung und Digitales Lernen heute und in drei Jahren: Mobile und vernetzte Szenarien im Aufwind., 1. Auflage, Essen.
- Millen, D.R./Feinberg, J./Kerr, B.* (2006): Dogear: Social bookmarking in the enterprise. Paper presented at the 2006 Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in computing systems, Montreal.
- Nosko, A./Wood, E./Molema, S.* (2010): All About Me: Disclosure in Online Social Networking Profiles: The Case of Facebook, in: *Computers in Human Behavior*, Jg. 26, Nr. 3, S. 406-418.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)* (2007): *Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis and Social Networking*, Paris.
- o.V. (2011 a): Infographic: Customer Relationship Fiascos, <http://blog.getsatisfaction.com/2010/10/11/customer-relations-fiascos/?view=socialstudies>, Zugriff: 05.10.11.
- o.V. (2011 b): Patziger Top-Manager: VW-Chef Winterkorn mault sich zum YouTube-Star, Spiegel Online, 28.09.11, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,788946,00.html>, Zugriff: 05.10.11.
- Papacharissi, Z.* (2002): The Presentation of Self in Virtual Life: Characteristics of Personal Home Pages, in: *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Jg. 79, Nr. 3, S. 643-660.
- Pfeffer, J.* (1982): *Organizations and Organization Theory*, Stanford.
- Phelps, J./Lewis, L./Molibio, L./Raman, N.* (2004): Viral Marketing or Electronic Word-of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations to Pass Along Email, in: *Journal of Advertising Research*, Jg. 44, Nr. 4, S. 333-348.
- Roet, L.* (2011): Right Man for the Job: How LinkedIn is Changing the Way Employees are Recruited, <http://mastersofmedia.hum.uva.nl/2011/10/03/right-man-for-the-job-how-linkedin-is-changing-the-way-employees-are-recruited/>, Zugriff: 22.10.11.
- Schau, H.J./Gilly, M.C.* (2003): We Are What We Post? Self-Presentation in Personal Web Space, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 30, Nr. 3, S. 385-404.
- Schwierz, C./Klempert, A./Kuptz, K./Lorenz, C.* (2009): Social Media und Personalarbeit: Potenzial erkannt. Und genutzt?, Bensheim.

- Shen, K.N./Khalifa, M.* (2008): Exploring Multidimensional Conceptualization of Social Presence in the Context of Online Communities, in: *International Journal of Human-Computer Interaction*, Jg. 24, Nr. 7, S. 722-748.
- Short, J.A./Williams, E./Christie, B.* (1976): *The Social Psychology of Telecommunications*, New York.
- Song, J.H./Hollenbeck, C.R./Zinkhan, G.M.* (2008): The Value of Human Warmth: Social Presence Cues and Computer-Mediated Communications, in: *Advances in Consumer Research*, Jg. 35, S. 793-794.
- Stamper, C.* (2010): Common Mistakes Companies Make Using Social Media Tools in Recruiting Efforts, in: *CMA Management*, Jg. 84, Nr. 2, S. 12-14.
- Stock, R./Hoyer, W.* (2005): An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 33, Nr. 4, S. 536-553.
- Stock-Homburg, R.* (2010): *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R./Herrmann, L./Bieling, G.* (2009): Erfolgsrelevanz des Personalmanagements – Ein Überblick über 17 Jahre empirische Forschung, in: *Die Unternehmung*, Jg. 63, Nr. 2, S. 8-74.
- Stöber, C.* (2008): Kommunikations- und Koordinationsbedarfe in verteilten DV-Projekten, Hamburg.
- Trammell, K.D./Keshelashvili, A.* (2005): Examining the New Influencers: A Self-Presentation Study of A-List Blogs, in: *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Jg. 82, Nr. 4, S. 1-22.
- Tufekci, Z.* (2008): Can You See Me Now? Audience and Disclosure Regulation in Online Social Network Sites, in: *Bulletin of Science, Technology and Society*, Jg. 28, Nr. 1, S. 20-36.
- Tulgan, B.* (2006): Finding Roles for Social-Media Tools in HR, in: *Strategic HR Review*, Jg. 6, Nr. 2, S. 6.
- Utz, S.* (2010): Show me Your Friends and I Will Tell You What Type of Person You Are: How One's Profile, Number of Friends, and Type of Friends Influence Impression Formation on Social Network Sites, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, Jg. 15, Nr. 2, S. 314-335.
- Vasalou, A./Joinson, A./Bänzinger, T./Goldie, P./Pitt, J.* (2008): Avatars in Social Media: Balancing Accuracy, Playfulness and Embodied Messages, in: *International Journal of Human-Computer Studies*, Jg. 66, Nr. 11, S. 801-811.
- Verbeke, W.* (1997): Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons: Its Effect on Performance and Burnout, in: *Psychology and Marketing*, Jg. 14, Nr. 6, S. 617- 636.
- Warr, W.A.* (2008): Social Software: Fun and Games, or Business Tools?, in: *Journal of Information Science*, Jg. 34, Nr. 4, S. 591-604.
- Weisbuch, M./Ivcevic, Z./Ambady, N.* (2009): On Being Liked on the Web and in the "Real World": Consistency in First Impressions Across Personal Webpages and Spontaneous Behavior, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Jg. 45, Nr. 3, S. 573-576.
- Zülch, J./Barrantes, L./Steinheuer, S.* (2006): *Unternehmensführung in dynamischen Netzwerken – Erfolgreiche Konzepte aus der Life-Science-Branche*, 1. Auflage, Berlin.
- zur Jacobsmühlen, T.* (2010): *Social Media Report HR 2010*, <http://www.jacobsmuehlen.de/studie/>, Zugriff: 19.9.2011.

**Ruth Stock-Homburg**, Prof. Dr., ist Professorin für Marketing & Personalmanagement an der Technischen Universität Darmstadt, Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften.

**Gülden Özbek-Potthoff**, Dipl.-Wirtsch.-Inform., und **Marina Melanie Wagner**, Dipl.-Kffr., sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Lehrstuhl für Marketing & Personalmanagement an der Technischen Universität Darmstadt.

*Anschrift:* Hochschulstrasse 1, D-64289 Darmstadt, Tel.: +49(0) 6151/16-7322, Fax: +49(0) 6151/16-7320, E-Mails: rsh@stock-homburg.de, guelden.oezbek@stock-homburg.de, marinamelanie.wagner@stock-homburg.de, URL: www.stock-homburg.de