



**AKADEMIE MODE & DESIGN**  
Hamburg • Düsseldorf • München • Berlin

 **HOCHSCHULE  
FRESENIUS**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Münchner Beiträge zu  
**MARKETING & MANAGEMENT**

02/2018

**Modernes**  
**Human Resources Management:**  
**Guerilla-Recruiting als Instrument des Employer Branding**

Katharina Klug

Isabella Lang

Herausgeber  
Prof. Dr. Katharina Klug

ISSN 2566-8706 (Online)

*Impressum:*

Münchener Beiträge zu Marketing & Management  
ISSN 2566-8706 (Online)

Ausgabe Nr. 02/2018 – 1. Auflage

*Herausgeber:*

Prof. Dr. Katharina Klug

HS Fresenius, Fachbereich Design (AMD)

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeber vervielfältigt oder verbreitet werden.



**Modernes Human Resources Management:  
Guerrilla-Recruiting  
als Instrument des Employer Branding:**

Katharina Klug

Isabella Lang

München, Oktober 2018

## **Zusammenfassung**

Die Suche nach geeigneten Fachkräften wird für Unternehmen zunehmend herausfordernd. Sowohl demografische als auch arbeitsmarkt- und generationspezifische Veränderungsprozesse erfordern ein Umdenken im Personalmanagement. Die konsequente Ausrichtung eines Arbeitgebers auf potentielle Mitarbeiter ist ein möglicher Ansatz, den geänderten Rahmenbedingungen zu begegnen. Dabei bedient sich das Personalmanagement (Human Resource Management, HRM) zunehmend Instrumentarien des Marketings, um ein Unternehmen als attraktive Marke für Arbeitnehmer zu positionieren (Employer Branding). Insbesondere unkonventionelle Instrumentarien, wie das Guerilla Marketing, werden als Guerilla-Recruiting Maßnahmen im Personalbereich immer häufiger eingesetzt. Dieser Beitrag beleuchtet Guerilla-Recruiting als Instrument des modernen Personalmanagements. Dafür wird die Entwicklung des unkonventionellen Recruiting-Ansatzes sowie dessen Einordnung innerhalb des Employer Branding dargestellt. Die inhaltsanalytische Analyse 30 durchgeführter Guerilla-Recruiting Kampagnen aus der HR-Praxis zeigt branchenübergreifend, dass zumeist große Unternehmen das innovative Instrument auf der Suche nach kreativ oder analytisch arbeitenden Spezialisten nutzen. Eine tiefgehende Betrachtung unkonventioneller Recruiting-Aktionen innerhalb der Werbeindustrie identifiziert mittels multi-dimensionaler Skalierung (MDS) zudem vier Typen des Guerilla Recruitings: (1) Ambient-Recruiting, (2) Trojan-Recruiting, (3) Conspiracy-Recruiting und (4) Viral-Recruiting. Aus diesen Erkenntnissen generiert der Beitrag Implikationen für die Personal-Praxis und die Forschung.

## **Abstract**

Companies find it increasingly challenging to find suitable employees. Changing demographics, labor markets and generational mindsets require rethinking in HR management. For companies to strictly focus on potential employees might be one possible approach to deal with such changing conditions. Hence, nowadays HR management increasingly applies instruments adopted from marketing to position a company as an attractive employer to potential staff (= employer branding). In particular unconventional marketing instruments such as guerilla-marketing are more frequently adopted to the recruiting context. This study sheds light into the concept of guerilla-recruiting as an instrument of modern HR management. Accordingly, the development of guerilla-recruiting and its importance in employer branding is demonstrated. A content analysis of 30 implemented guerilla-recruiting campaigns illustrates, that mainly large enterprises use the innovative recruiting instrument in their search for creative and analytic specialists. Additionally, using multi-dimensional scaling (MDS) four types of guerilla-recruiting are identified among recruiting campaigns implemented in advertising industry: (1) ambient-recruiting, (2) trojan-recruiting, (3) viral-recruiting and (4) conspiracy-recruiting. Finally, implications are derived for human resource managers.

## **Key Words**

Guerilla Recruiting, Employer Branding, Talent Management, Inhaltsanalyse, multi-dimensionale Skalierung (MDS)

## **Inhaltsverzeichnis**

	Seite
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Marketing-Prinzipien im Human-Resource-Management.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Guerilla-Recruiting als Strategie des Employer Brandings .....</b>	<b>2</b>
2.1 Recruiting-Prozess im Wandel .....	2
2.2 Adaption des Guerilla-Marketing-Ansatzes für den Personalbereich .....	4
<b>3 Explorative Analyse des Guerilla-Recruiting in der HR-Praxis.....</b>	<b>7</b>
3.1 Zielsetzung und methodisches Vorgehen.....	7
3.2 Auswahl des Untersuchungsmaterials .....	8
3.3 Inhaltsanalytisches Betrachtung des Datenmaterials .....	8
3.3.1 Unternehmensspezifische (Sender-)Informationen.....	10
3.3.2 Zielgruppenspezifische (Empfänger-)Informationen .....	11
3.3.3 Maßnahmenspezifische (Botschafts-)Informationen .....	11
3.4 Guerilla-Kampagnen der Werbewirtschaft .....	13
3.5 Diskussion der Ergebnisse und Implikationen .....	15
<b>Literatur .....</b>	<b>VII</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>XII</b>

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Veränderung des Recruitings im Zeitverlauf .....	3
Abb. 2: Guerilla-Recruiting als unkonventionelle Methode der Personalgewinnung .....	4
Abb. 3: Vom Guerilla Marketing zum Guerilla-Recruiting .....	6
Abb. 4: Adaption der Guerilla-Prinzipien auf das Recruiting .....	7
Abb. 5: Analyse-Ebenen auf Basis der Lasswell-Formel .....	9
Abb. 6: Ähnlichkeiten zwischen Guerilla-Recruiting-Aktionen der Werbewirtschaft.....	14



## **Tabellenverzeichnis**

	Seite
Tab. 1: Guerila-Recruiting-Kampagnen im Branchen- und Unternehmensvergleich .....	10
Tab. 2: Exemplarische Guerilla-Recruiting-Maßnahmen.....	XII

## 1 Marketing-Prinzipien im Human-Resource-Management

Unternehmen müssen derzeit weitaus mehr Anstrengungen auf sich nehmen, um qualifiziertes Fachpersonal zu gewinnen als noch vor einer Dekade (Maheshwari et al. 2017). Insbesondere der stetige Wandel unternehmerischer Rahmenbedingungen, der demographische Trend, die zunehmende Komplexität in Entscheidungsprozessen und eine unsichere Prognostizierbarkeit künftiger Ereignisse verlangt, dass Recruiting-Prozesse verstärkt flexibel gestaltet werden, um geeignetes Personal mit den notwendigen Fähigkeiten zum gewünschten Zeitpunkt und am erforderlichen Ort zur Verfügung zu stellen (Drury 2016; Chhabra/Sharma 2014, Sahay 2015, Bunker et al. 2012). Daher ist es nicht verwunderlich, dass Marketing-Prinzipien innerhalb des Human Resources (HR) Management an Bedeutung gewinnen und die Themen **Employer Branding** (*dt.* Bildung einer Arbeitgebermarke) und Talent Management (*dt.* langfristige Sicherung qualifizierter Mitarbeiter) zunehmend in Praxis und Forschung berücksichtigt werden. Human Resource Manager setzen dabei auch auf unkonventionelle Aktivitäten, die aufmerksamkeitsstark auf potentielle Bewerber wirken sollen. Solche sogenannten Guerilla-Recruiting-Maßnahmen machen sich dabei die Prinzipien des Guerilla-Marketing zunutze, indem sie gezielt den Überraschungseffekt nutzen (Böhlich 2012).

Während die HR-Praxis seit einigen Jahren über das Thema Guerilla-Recruiting diskutiert (z.B. Jammali 2016; Kettner 2014; Krieger 2012; Neukam 2017; Schahinian 2017), gibt es derzeit kaum wissenschaftlich ausgerichtete Beiträge, die sich explizit dem Guerilla-Recruiting zuwenden, wenngleich die HR-Fachliteratur das Thema als Instrument erwähnt (z.B. Trost 2012) und zahlreiche Beispielmaßnahmen als Best-Practice aufzeigt (z.B. Böhlich 2012).

Der vorliegende Beitrag widmet sich explizit dem Phänomen des **Guerilla Recruiting**. Zum einen wird das innovative Recruiting-Konzept aus den Prinzipien des Guerilla-Marketing abgeleitet und als Instrument innerhalb des HR-Managements (insbesondere des Employer Branding) einordnet. Zum anderen werden 30 ausgewählte Guerilla-Recruiting Kampagnen inhaltsanalytisch untersucht, um Rückschlüsse darüber treffen zu können, welche

(1) bisherige Guerilla-Recruiting Aktivitäten in der Personalpraxis umgesetzt werden und

(2) aggregierten Erkenntnisse sich hinsichtlich Sender, Botschaft und Empfängers

aus diesen Maßnahmen ableiten lassen. Darüber hinaus werden Guerilla-Recruiting Kampagnen aus der Werbewirtschaft mittels einer multi-dimensionale Skalierung (MDS) räumlich so gruppiert, dass deren Ähnlichkeiten und Unterschiede visualisiert werden. Der Beitrag zeigt

abschließend Implikationen sowohl für HR-Manager im Umgang mit Guerilla-Recruiting Maßnahmen als auch für Wissenschaftler, die Guerilla-Recruiting Kampagnen näher zu erforschen beabsichtigen.

## 2 Guerilla-Recruiting als Strategie des Employer Brandings

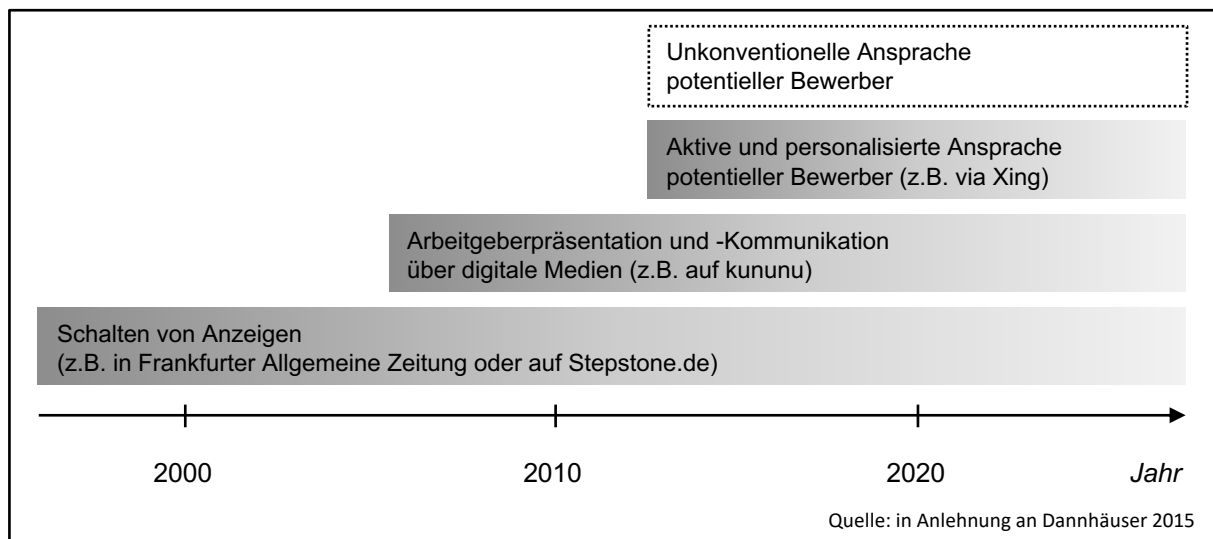
### 2.1 Recruiting-Prozess im Wandel

Aufgabe des Personalmanagers (insb. des Personalbeschaffers, *engl.* Recruiter) ist es, qualifizierte Mitarbeiter (auch zeitlich und räumlich) passgenau zu finden. In diesem Personalgewinnungsprozess spielen kommunikative Aspekte eine immer größere Rolle. Grund dafür ist vor allem der demografische Wandel. Studien prognostizieren (z.B. BCG 2018; Mc Kinsey 2011) für Deutschland einen wachsenden Mangel an Arbeitskräften (von zwei Millionen im Jahr 2010 auf bis zu acht Millionen im Jahr 2030). Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Mehrzahl der Unternehmensentscheider der Identifikation und Ansprache geeigneter Bewerber eine wachsende Bedeutung beimessen und die Rekrutierung von Talenten als Erfolgsfaktor einstufen, die insbesondere Innovationskraft, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit sichern (Groysberg/Connolly 2015; Kamluk, 2017). Sichtbar wird dieser Wandel unter anderem auch daran, dass Arbeitgeber – abgeleitet vom Unique Selling Proposition (USP) aus dem werblichen Kontext – einen **Employer Value Proposition** (EVP) entwickeln. Diese positioniert das Unternehmen auf Basis einer Arbeitgebermarke, betrachtet potentielle Mitarbeiter als Zielgruppe, um diese gezielt ansprechen zu können (Troost 2012). Erkennbar dabei ist, dass sich dieser Ansprache-Prozess wandelt und sich an veränderte Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes anpasst.

Die Suche nach Talenten ist prinzipiell nicht neu, vielmehr wandeln sich die Anforderungen an Fähigkeiten und Kompetenzen der Bewerber und damit auch die Definition, was bzw. wer als **Talent** gilt (Fernandez-Araoz, 2015). Während bis zum 19. Jh. vornehmlich körperliche Stärken (Kraft, Gesundheit) entscheidend waren, zählten seit dem 20. Jh. eher geistige Stärken (Intelligenz, Erfahrung). In den 1980er Jahren identifizierten Arbeitgeber Talente anhand stellenspezifischer Kompetenzen (Ambler/Barrow 1996), aktuell ist eher das Potential entscheidend. In diesem Kontext kommt der Arbeitgebermarke eine entscheidende Bedeutung zu, denn sie beeinflusst die Wahrnehmung potentieller Bewerber und entscheidet damit, ob sich ein Talent bei einem Unternehmen bewirbt (Mosley 2007).

Ebenso wie die Definition von Talenten einem zeitlichen Wandel ausgesetzt ist, änderte sich das Vorgehen der Personal Manager beim **Rekrutieren** im Zeitverlauf. Insbesondere die Verfügbarkeit des Internets und die Digitalisierung beeinflussen, welche Medien Rekruter auf der Suche nach Talenten einsetzen (Dannhäuser 2015). Während das Schalten von Stellenanzeigen in Print- und Onlinemedien vor der Jahrtausendwende das zentrale Recruiting-Instrument war, gehört die gezielte Präsentation als Arbeitgeber auf relevanten Plattformen und die aktive und direkte Ansprache potentieller Bewerber zum Repertoire der Personalgewinnung (→ Abb. 1). Darin zeigt sich die Entwicklung zur zielgruppenspezifischen Bewerberansprache und die Notwendigkeit der Unternehmen für Talente attraktiv zu erscheinen (Groysberg/Connolly 2015). Parallel zu personalisierten Suchstrategien ist ein verstärkter Fokus von Personalgewinnungsaktivitäten erkennbar, die auf die Aufmerksamkeit potentieller Bewerber abzielen und sich dabei Mechanismen des Marketings (insb. des Guerilla-Marketing) zu Nutze machen (Böhlich 2012).

**Abb. 1: Veränderung des Recruitings im Zeitverlauf**



Entsprechend der Marketing-Perspektive betrachtet das Personalmanagement den potentiellen Bewerber zunehmend als Kunden. Klassische Methoden der Personalbeschaffung (wie Inserate in digitalen oder Printmedien), aber auch alternative Formate (wie Recruiting-Messen) zeigen aus Sicht der Rekruter immer seltener die gewünschten Erfolge, um geeignete Bewerber zu erreichen, zu rekrutieren und langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der unkonventionellen Bewerberansprache (Papasabbas 2015). Mit Fokus auf die Positionierung des Unternehmens als attraktive Arbeitgebermarke bedienen sie sich

daher häufiger sogenannter Guerilla-Recruiting Maßnahmen, d.h. unkonventionellen Kommunikationsaktivitäten mit einer Ausrichtung auf die **Zielgruppe der Bewerber**. Solche Employer Branding Aktivitäten verfolgen das Ziel, Aufmerksamkeit bei potentiellen Bewerbern zu erlangen und über eine Differenzierung vom Wettbewerb als Arbeitgebermarke bekannt(er) und attraktiv(er) zu werden (z.B. Witrahm 2012; Immerschitt/Stumpf 2014).

Trost (2012) dokumentiert verschiedene Methoden der **Personalgewinnung** und klassifiziert den Guerilla-Ansatz dabei als neuartig aber auch vergleichsweise aggressiv (→ Abb. 2). Zudem kann konstatiert werden, dass klassische Stellenanzeigen und Bewerbermessen weniger innovativ einzustufen sind. Die gezielte Suche nach Talenten (Active Sourcing) und der Einsatz ungewöhnlicher Methoden ist folglich als neue (ergänzende) Methode im Rahmen des Personalmanagements (insbesondere der Personalgewinnung) zu identifizieren.

**Abb. 2: Guerilla-Recruiting als unkonventionelle Methode der Personalgewinnung**



## 2.2 Adaption des Guerilla-Marketing-Ansatzes für den Personalbereich

Der Guerilla-Begriff bezeichnet in seinem Ursprung eine Form der strategischen Kriegführung, die in den 1960er Jahren entwickelt wurde und auf Überraschungsangriffen basiert. In den 1970er Jahren erfolgt erstmals die Adaption des Guerilla-Begriffs auf den Bereich des Marketings, wo seither eine Fortentwicklung in vier Phasen sichtbar ist (Hutter/Hoffmann 2014). Der Adaptionsphase schloss sich in den 1980er Jahren eine Boomphase an, die in den 1990er Jahren von einer Differenzierungsphase abgelöst wurde, in der sich verschiedene **Guerilla-Marketing**-Instrumente (z.B. Ambient Marketing) herausbildeten. Während in der Unternehmenspraxis Guerilla-Marketing teilweise noch heute mit dem Anspruch der Boomphase der 1980er

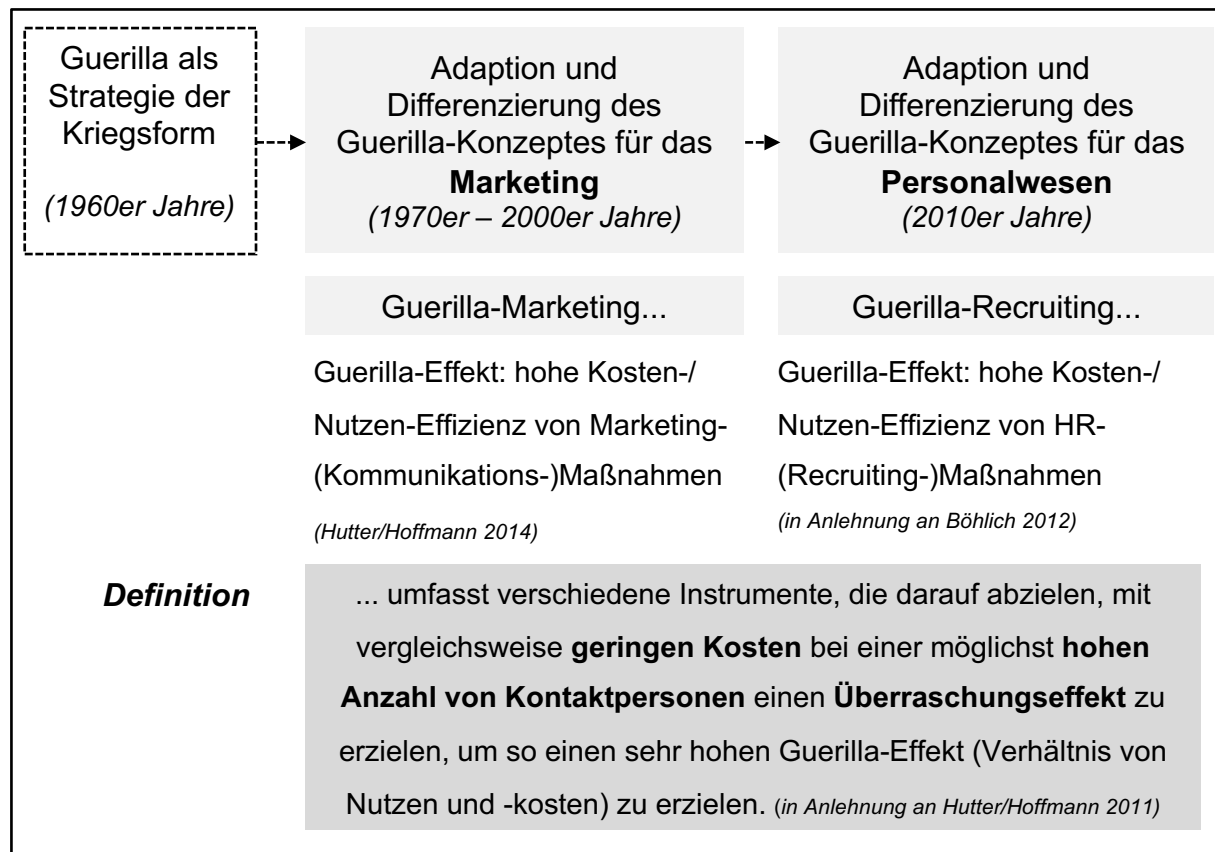
Jahre „Kleines Budget, Große Wirkung“ gleichgesetzt wird, ist seit den 2000er Jahren erkennbar, dass sich das Guerilla-Marketing zum strategisch integrativen Konzept für alle Unternehmensgrößen entwickelt hat. Seither findet der aufmerksamkeitsstarke Guerilla-Begriff auch in anderen Bereichen Anwendung. Beispielsweise gilt die Slow-Food-Bewegung, die eine unkonventionelle Alternative zum Fast-Food bietet, als Guerilla-Gastronomie (Klug 2018).

Seit den 2010er Jahren ist erkennbar, dass Personal- und Recruiting-Strategien mehr und mehr auf Guerilla-Ansätze zurückgreifen, um geeignete Mitarbeiter auf unkonventionelle Weise zu erreichen (d.h. zielgruppenspezifisch anzusprechen), zu rekrutieren (d.h. Bewerberzahlen zu erhöhen) und an das eigene Unternehmen zu binden (d.h. die Fluktuationsrate zu reduzieren). Studien betonen die wachsende Bedeutung des Employer Branding in Bezug auf die Gewinnung, Motivation und Bindung von Mitarbeitern und damit einhergehend auch eine Steigerung der Produktivität (Tanwar/Prasad 2016). Relevant ist dabei der Ansatz, zielgruppenspezifische Ansprachen stärker in Betracht zu ziehen. Beispielsweise ergab eine Studie der Universität St. Gallen (Top Job Trendstudie 2017), dass moderner Unternehmen die Passung der Unternehmenswerte mit den Werten neuer Mitarbeiter steigern (Bruch et.al, 2017). Guerilla-Recruiting kann diese zielgruppenspezifische Ansprache ermöglichen.

Ferner wird in einer Studie bei dem Vergleich von attraktiven und unattraktiven Arbeitgebern deutlich, dass sich positive Effekte auf die Gesamtleistung (+16%), die Innovation (+12%) und die Kundenbegeisterung (+12%) aus einer Arbeitgeberattraktivität ergeben und somit auch wirtschaftlich auszahlen (Bruch et.al., 2015). Guerilla-Recruiting Maßnahmen können beispielsweise diese für Bewerber erlebbar gestalten. Darüber hinaus ist die Identifikation fachfremder Potenzialträger für Arbeitgeber zunehmend relevant. Beispielsweise betonen IT-Unternehmen wie *Google* die Wichtigkeit von Potenzialträgern der unterschiedlichsten Fachbereiche, d.h. ihre Bewerberansprache geht über jene mit IT-Fachhintergrund hinaus. Für Unternehmen ist dies eine Möglichkeit auf steigende interdisziplinäre Anforderungen im Alltag gezielt reagieren zu können (Google 2018).

Sowohl im Marketing als auch im Personalwesen ist es das Ziel, den **Guerilla-Effekt** auszunutzen, d.h. die effiziente Wirkung der aufmerksamkeitsstarken Guerilla-Aktivitäten im Verhältnis zu eingesetztem Kapital zu erzielen. In Anlehnung an Hutter/Hoffmann (2011) und Böhlich (2012) lässt sich Guerilla-Recruiting als die Summe verschiedener Instrumente verstehen, die auf effiziente Weise einen großen (Bewerber-)Personenkreis zu erreichen vermag, indem sie einen Überraschungseffekt auslöst (→ Abb. 3).

**Abb. 3: Vom Guerilla Marketing zum Guerilla Recruiting**

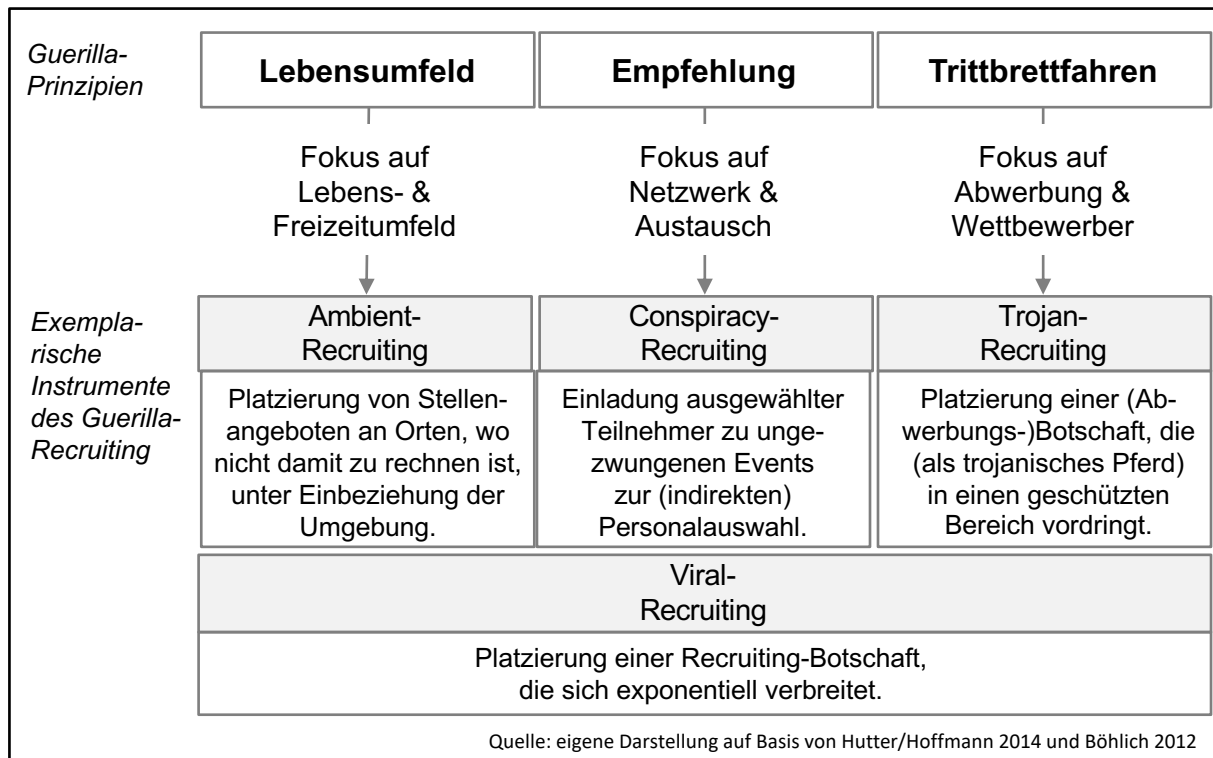


Hutter/Hoffmann (2014) identifizieren drei grundlegende **Guerilla-Prinzipien**: Lebensumfeld-, Empfehlungs- und Trittbrettfahrer-Marketing, die auch im Bereich des unkonventionellen Recruitings anwendbar sind. Das Prinzip des Lebensumfeldes umfasst jene Guerilla-Aktivitäten, die im direkten Lebens-/Arbeits- und Freizeitumfeld der Zielgruppe stattfinden. Beim Prinzip der Empfehlung wird insbesondere der Netzwerk- und Austauschaspekt einer Maßnahme fokussiert. Das Prinzip des Trittbrettfahrens macht sich das aggressive Abwerben zu Nutze.

Bisherige Ausführungen zum Guerilla-Recruiting in der Forschungs- und Unternehmenspraxis beschränken sich zumeist auf die Beschreibung exemplarischer Einzelmaßnahmen (z.B. Kettner 2014; Krieger 2012). Jedoch ist es zielführend, Instrumente anhand ihrer grundlegenden Guerilla-Prinzipien zu identifizieren, um Einzelmaßnahmen in ihrem Kern besser verstehen zu können. Die von Böhlich (2012) identifizierten vier Instrumente des Guerilla Recruitings, lassen sich analog den Guerilla-Marketing-Instrumenten anhand der Guerilla-Prinzipien kategorisieren (→ Abb. 4). **Ambient-Recruiting** als Pendant zum Ambient-Marketing platziert Stellenangebote im direkten Umfeld des (Bewerber-)Personenkreises auf ungewöhnliche Weise und nutzt daher somit das Lebensumfeld-Prinzip. Das Instrument des **Conspiracy-Recruiting**

initiiert erlebnisorientierte Recruiting-Events, die für einen ausgewählten (Bewerber-)Personenkreis veranstaltet werden. Die Events sind als Grillabend- oder Festival-Format in den Alltag der teilweise gezielt selektierten Teilnehmer integriert und forcieren branchenspezifisches Networking und ungezwungenen Austausch und ist demnach dem Empfehlungs-Prinzip zuzuordnen. **Trojan-Recruiting** ebenso wie Ambush-Marketing als aggressivste Form des Guerilla-Ansatzes ist als Trittbrettfahrer-Prinzip einzustufen, indem Abwerbepostkarten im Einflussbereich von Wettbewerbern platziert werden, um geeignete Mitarbeiter gezielt vom Konkurrenten abzuwerben. **Viral-Recruiting** als übergeordnetes Ziel aller Guerilla Recruiting-Instrumente macht sich (wie auch Viral Marketing) die exponentielle Verbreitung einer (Recruiting-) Botschaft zu Nutze.

**Abb. 4: Adaption der Guerilla-Prinzipien auf das Recruiting**



### 3 Explorative Analyse des Guerilla-Recruiting in der HR-Praxis

#### 3.1 Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Angesichts der bislang noch weitestgehend unsystematisch aufgearbeiteten Erkenntnisse zum Guerilla-Recruiting soll eine explorative Studie aufzeigen, (1) welche bisherige Guerilla Recruiting-Aktivitäten die Personalpraxis bereits umsetzt und (2) welche aggregierten Erkennt-



nisse sich aus diesen Maßnahmen ermitteln lassen. Dafür wird ein mehrstufiges Vorgehen vorgeschlagen, dass zuerst eine inhaltsanalytische Betrachtung verfügbarer Guerilla Recruiting-Kampagnen branchenübergreifend vornimmt. In einem zweiten Schritt liegt der Fokus auf der Werbeindustrie (z.B. Werbe- und Medienagenturen). Diese Branche mangelt es einerseits kontinuierlich an neuen kreativen Mitarbeitern. Andererseits sind potentielle Kandidaten in ihrem Alltag bereits mit zahlreichen aufmerksamkeitsstarken Inhalten konfrontiert, was es umso herausfordernder macht, ihre Aufmerksamkeit zu erlangen. Guerilla-Maßnahmen erscheinen in der Mitarbeiter-Recrutierung der Kreativindustrie daher als ergänzende Strategie. Folglich werden im Rahmen dieser Studie Kampagnen der Kreativ-Branche mittels multivariater Analysemethoden (multi-dimensionaler Skalierung, MDS) untersucht, um anhand von (Un-)Ähnlichkeiten relevante Typen von Guerilla Recruiting-Aktivitäten zu identifizieren.

### **3.2 Auswahl des Untersuchungsmaterials**

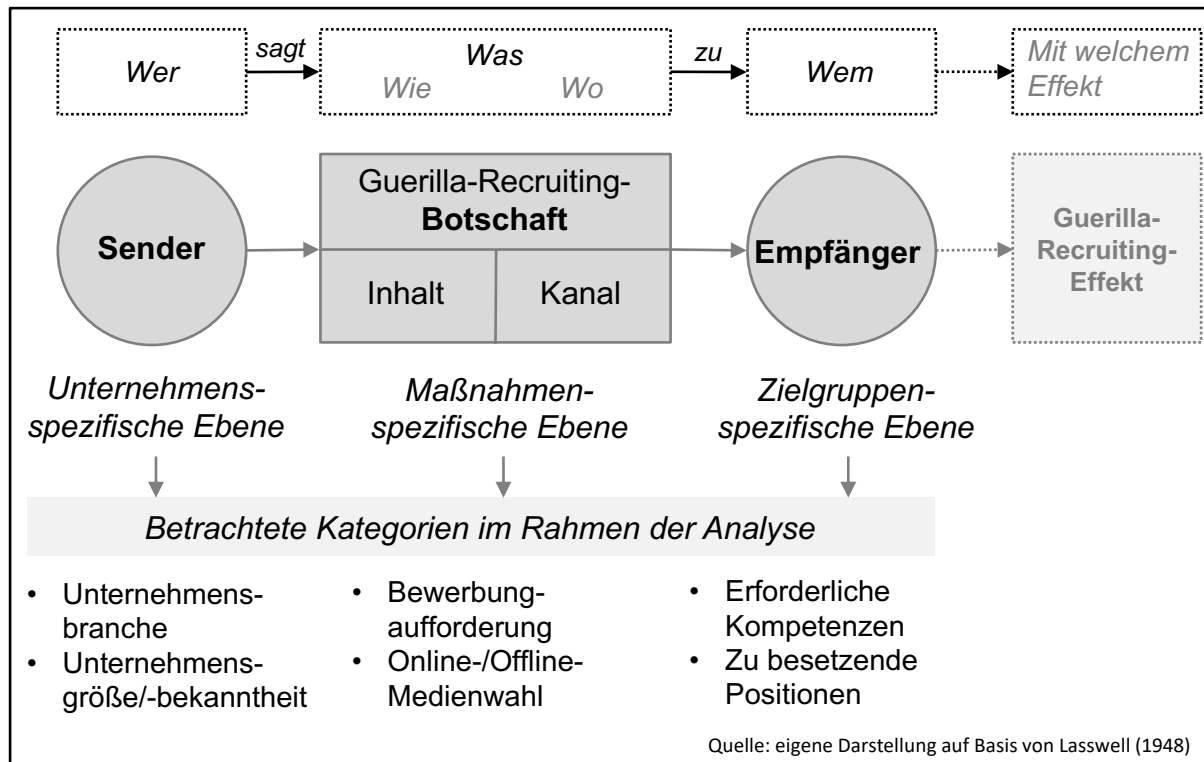
Für die explorative Studie wurden aus existierenden unkonventionelle Recruiting-Maßnahmen mittels eines systematischen zweistufigen Verfahrens charakteristische Beispiele ausgewählt. In einem ersten Schritt recherchieren zwei Experten aus dem Bereich HR und aus dem Marketing unabhängig voneinander in einschlägigen Personal-Portalen (z.B. [www.beamery.com](http://www.beamery.com)) nach ungewöhnlichen Recruiting-Aktionen, indem sie nach relevanten Begriffen (z.B. Guerilla Recruiting, kreatives/ cool(es)/ außergewöhnliches/ innovatives/ neues Recruiting/Stellenangebote, Content Marketing im Recruiting) sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache suchen. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten werden ausschließlich solche Aktionen berücksichtigt, die Angaben zum Unternehmen und zum Inhalt der Kampagne darbieten. In einem zweiten Schritt gleichen die beiden Experten ihre Rechercheergebnisse miteinander ab und eliminieren doppelte Aktionen. Schließlich können 30 Guerilla-Recruiting Maßnahmen (→ Tab. 2, Anhang) identifiziert und im Folgenden näher betrachtet werden. Aus Praktikabilitätsgründen wird dabei zur Kampagnen-Identifizierung dabei zumeist auf eine namentliche Kampagnen-Benennung verzichtet und auf die Kampagnen-Nummern aus Spalte 1 verwiesen.

### **3.3 Inhaltsanalytisches Betrachtung des Datenmaterials**

Basierend auf der **Lasswell-Formel** (Lasswell 1948) erfolgt die Auswertung der 30 exemplarischen Kampagnen auf drei Ebenen(→ Abb. 5); *Wer* (Sender) sagt *Was* (Botschaft) zu *Wem* (Empfänger). Zunächst sollen unternehmensspezifische Informationen als Sender der Recruiting-Botschaft betrachtet und den zielgruppenspezifischen Informationen als Empfänger

der Recruiting-Botschaft gegenübergestellt werden. Anschließend werden maßnahmenspezifische Informationen mit Blick auf den Inhalt und die Positionierung der Recruiting-Botschaft näher betrachtet. An dieser Stelle sei vermerkt, dass das ausgewählte Untersuchungsmaterial keine Rückschlüsse auf die Auswirkung des Guerilla-Recruiting Effektes zulässt, weswegen dieser Teil der Lasswell-Formel hier unberücksichtigt bleibt.

**Abb. 5: Analyse-Ebenen auf Basis der Lasswell-Formel**



Eine Gruppe von zwei Experten kodieren die Guerilla-Recruiting Kampagnen anhand geeigneter Kategorien (=Kodierungsvorschrift), die induktiv aus dem Datenmaterial abgeleitet wurden. Zwei unternehmensspezifische (Sender-) Kategorien umfassen Unternehmensbranche (Werbeindustrie, Technologieindustrie, anderer Industriezweig) und -größe (kleine, mittelgroße Unternehmen), zwei maßnahmenspezifische (Botschafts-)Kategorien beinhalten den Aufruf zur Bewerbung (direkt/indirekt) sowie den Medieneinsatz (online/offline) und zwei zielgruppenspezifische (Empfänger-)Kategorien thematisieren die erwarteten Kompetenzen und Erfahrungsgrad potentieller Bewerber (Generalist/Spezialist, Berufseinsteiger/Berufserfahrene, Hierarchiestufe). Die Intercoder-Reliabilität als Indikator für das Ausmaß, in dem mehrere unabhängige Kodierer mit Hilfe derselben Kodiervorschrift zum selben Ergebnis kommen, zeigt anhand des Übereinstimmungskoeffizienten von 0,956 ein zufriedenstellendes Ergebnis (Lombard et al. 2004). Demnach ordneten die Experten 96,5 % der Elemente voneinander unabhängig gleichartig zu.

### 3.3.1 Unternehmensspezifische (Sender-)Informationen

Der Blick auf relevante Sender-Informationen legt offen, dass insbesondere die Kreativindustrie (d.h. Werbemarkt und Software-/Spieleindustrie) einen großen Anteil an bisherige Guerilla-Recruiting Kampagnen hat, wobei Werbe-, Medien- und Marketingagenturen häufiger vertreten sind, als Unternehmen des Software- und Gaming-Marktes. Wie die kreuztabelleartige Darstellung der Kategorien Unternehmensbranche und Unternehmensgröße in → Tab. 1 aufzeigt, ist jede dritte der untersuchten Kampagnen einem großen, branchenübergreifend bekannten Unternehmen zuzuordnen. Beispielsweise große weltweit agierende Unternehmen der Werbeindustrie wie *Jung von Matt* [6, 10, 15, 28], und *Ogilvy & Mather* [2, 12] bedienen sich dabei wiederholt Guerilla Recruiting-Aktivitäten. Zudem ist ersichtlich, dass sowohl gewinnorientierte Weltkonzerne wie *Google* [1], *IKEA* [3], *Lego* [16], *Volkswagen* [23] und die *Deutsche Telekom* [30] als auch nicht-kommerzielle Organisationen wie das *Schwedische Militär* [16] oder die britische Regierungsbehörde *GCHQ* [14] unkonventionelle Recruiting-Aktivitäten einsetzen. Neben großen und mittelgroßen Unternehmen bedienen sich auch kleine, regionale Unternehmen, indem ein konkreter Stadtbezug zur Kampagne hergestellt wird [8], [18] oder indem der Guerilla-Effekt von wachstumsorientierten Start-Ups fokussiert wird [9].

**Tab. 1: Guerilla Recruiting-Kampagnen im Branchen- und Unternehmensvergleich**

Guerilla Recruiting-Maßnahmen (von)...	... kleiner, regional bekannter Unternehmen	... mittelgroßer, branchenbekanntere Unternehmen	... großer, branchenübergreifend bekannter Unternehmen	Gesamt
Unternehmen der <b>Werbeindustrie</b> (z.B. Werbe-/Medien-/Marketingagentur)	<b>2</b> [5, 10]*	<b>3</b> [17, 19, 21]*	<b>7</b> [2, 4, 6, 10, 12, 15, 28]*	<b>12</b>
Unternehmen der <b>Technologieindustrie</b> (z.B. Software-/Spieleentwickler)	<b>2</b> [9, 26]*	<b>2</b> [7, 25]*	<b>3</b> [1, 29, 30]*	<b>7</b>
Unternehmen <b>anderer Industriezweige</b> (z.B. Möbel-, Automobilhersteller)	<b>5</b> [8, 13, 18, 24, 27]*	<b>2</b> [14, 22]*	<b>4</b> [3, 11, 16, 23]*	<b>11</b>
<i>Gesamt</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>14</i>	<i>30</i>

*Hinweis:* \* Nummern der betreffenden Guerilla-Recruiting Kampagnen, vgl. Spalte 1, Tab.2.

Auffällig ist, dass die große Mehrheit der Guerilla-Recruiting Kampagnen aus der Dienstleistungsbranche entstammen. Demnach machen Unternehmen mit tangiblen Produktangebot (z.B. Möbel-, Spielwarenhersteller) seltener von der innovativen Rekrutierungsform Gebrauch,

während Unternehmen intangiblen Dienst- und Serviceleistungen (insb. Geistig-kreative Entwicklungsleistungen) die unkonventionelle Mitarbeitersuche verstärkt und wiederholt nutzen. Offenkundig ist, dass für die geistig-kreativen Aufgaben verstärkt Potenzialträger in Frage kommen, die wiederum auf ein kreatives Umfeld Wert legen und für unkonventionelle Recruiting-Maßnahmen empfänglich sind. Assoziiert ein Arbeitnehmer mit einem Unternehmen beispielsweise das Merkmale „innovativ“, so kann er entsprechende Teile seiner Persönlichkeit und seines Selbstbildes darüber ausdrücken. Der Arbeitnehmer (und auch sein soziales Umfeld) schätzt das Unternehmen als attraktiv ein und es kommt zu positiven Rückmeldungen (Lievens/Highhouse 2003).

### **3.3.2 Zielgruppenspezifische (Empfänger-)Informationen**

Die Zielgruppen der Guerilla Recruiting-Maßnahmen lassen sich anhand der erwarteten Kompetenzen und Erfahrungen, die das HR-Managements an die potentiellen Mitarbeiter stellt, näher untersuchen. Entsprechend der erarbeiteten Branchenfoki der Werbe- und Technologie-Industrie (→ Tab. 1) richten sich die große Mehrzahl der Guerilla Recruiting-Maßnahmen an **kreativ** arbeitende Personen (z.B. Designer und Art/Creative Directoren) sowie technisch bzw. **analytisch** arbeitende Personen (z.B. Ingenieure und Software-Entwickler) mit konkretem Hinweis auf eine Stellenausschreibung. Darüber hinaus finden sich vereinzelt Maßnahmen ohne konkreten Bezug auf ein Anforderungsprofil, indem die Botschaft als Aufforderung zur Mitarbeit in diversen Betätigungsfeldern in (z.B. neu eröffneten) Unternehmen generell formuliert ist (z.B. [3] *IKEA* und [18] *Convergy*).

Es ist ersichtlich, dass etwa zwei Drittel der Guerilla Recruiting-Maßnahmen für die Suche nach Spezialisten und in einem Drittel der Maßnahmen für die Suche nach Generalisten eingesetzt werden. Damit korrespondierend sind Berufserfahrene häufiger angesprochen als Berufseinsteiger. Augenscheinlich ist, dass Guerilla Recruiting-Maßnahmen nur selten Führungspositionen bzw. Personen mit Personalverantwortung ansprechen. In mehr als 90 Prozent der untersuchten Kampagnen werden Fachkräfte gesucht.

### **3.3.3 Maßnahmenspezifische (Botschafts-)Informationen**

Vier von fünf Guerilla-Recruiting Maßnahmen platzieren einen Aufruf zur direkten Bewerbung wahlweise um eine konkrete Position (z.B. als Art Direktor [6] oder Spiele-Entwickler [7]) oder eher allgemein beim Unternehmen (z.B. [3] bei *IKEA*). Diese Direktaufrufe gibt es in unterschiedlichen Varianten (z.B. QR-Code [4], Abreißzettel [13], Landingpage [19], Snapchat

[21]). Die Bandbreite reicht dabei von der personalisierten Direktansprache (z.B. [21] personalisierte iPods) über eine offene individualisierte Ansprache der aktuellen Kundengruppe (z.B. [3] Carrär Instructions) bis hin zu einer verdeckten Ansprache von Wettbewerbern (z.B. [4] Pizza Digitale, [6] TOP-Fotografen). Die Analyse der Maßnahmen zeigt zudem, dass zwei Drittel der Maßnahmen Bewerber individuell ansprechen, indem personalisierte und individualisierte Maßnahmen umgesetzt werden (z.B. [21] personalisierte iPods) oder der Bewerber konkret in der Aktion angesprochen wird (z.B. „Bewirb Dich!“). Dem gegenüber werden die Informationen für eine Gruppe von Wettbewerbern angeboten (z.B. analytisch denkende oder kreativ arbeitende Menschen). Alternativ zu direkten werden indirekte **Bewerbungsaufrufe** veranstaltet, die als (teil-)öffentliche Wettbewerbe (z.B. [5] Speeddating mit Vorabbewerbung von *denkwerk*, [16] Brick-Factor von *LEGO* oder [5] Iron Chef von *MGM Grand*) organisiert werden. Wahlweise treten auch individuelle Denksportaufgaben (z.B. [9] 1 Bug in 1 Minute von *Quixey*, [14] Code Knacker von *GCHQ*) auf oder Pitches (z.B. [2] Sell-a-brick von *Ogilvy & Mather*) auf. Die jeweiligen Gewinner werden anschließend mit einem Bewerbungsgespräch bzw. Jobangebot gewissermaßen „belohnt“. Indirekte Bewerbungsaufrufe erfordern in der Regel das aktive Eingreifen bzw. Mitmachen der Bewerber, wodurch ein grundsätzliches Involvement gegenüber der Aufgabe bzw. dem Unternehmen erkennbar ist.

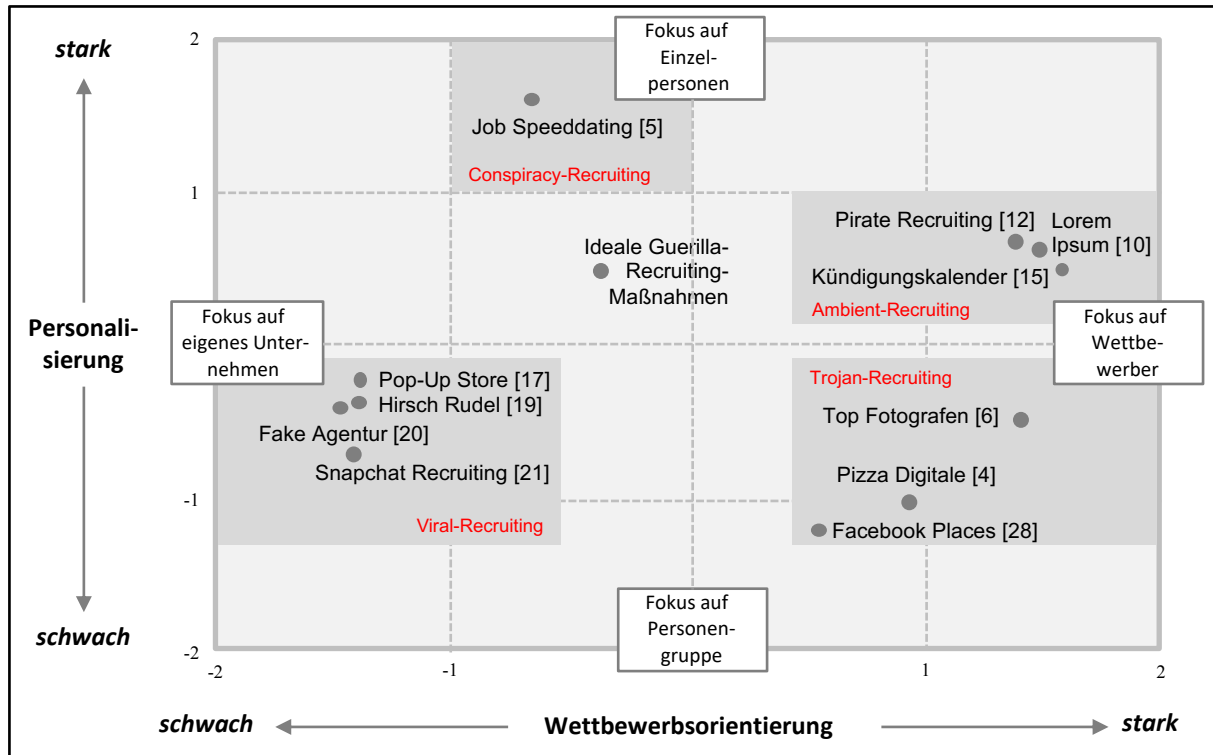
Etwa zwei Drittel der Guerilla Recruiting-Maßnahmen nutzen Offline-**Medien**, um ihre Botschaft zu platzieren. Hierbei kommen neben klassischen Plakaten auch kreative Apparaturen (z.B. [13] Outdoor-Recruiter von *Transa*), das eigene Produkt (z.B. [3] Carrär Instructions von *IKEA*, [16] Brick-Factor von *LEGO*) oder Produkte von Fremdanbietern (z.B. [4] Pizza Digitale von *Scholz & Friends*, [16] Flaschen gesucht von *BISS*) zum Einsatz. Darüber hinaus werden Online-Medien in Form von Sozialen Medien wie Facebook, YouTube, Snapchat, etc aktiviert (z.B. [21] Snapchat-Recruiting von *McCann*, [28] Facebook Places von *Jung von Matt*) und eigene bzw. fremde Online-Plattformen gezielt genutzt (z.B. [7] Gamification von *Uncle Grey*, [10] Lorem Ipsum von *Jung von Matt*, [29] Falsche Falschmeldung von *Web.de*). Dabei ist der Zusammenhang, dass ein im Online-Bereich tätiges Unternehmen zwangsweise die Nutzung von Online-Medien in der Guerilla-Rekrutierung wie beispielsweise [1] Cryptic Billboard von *Google* bedeutet, nicht gegeben.

### 3.4 Guerilla-Kampagnen der Werbewirtschaft

Angesichts der zentralen Bedeutung von Guerilla-Recruiting-Kampagnen in der Werbewirtschaft (→ Kap. 3.1) werden im Folgenden elf Maßnahmen [4] [5] [6] [10] [12] [15] [17] [19] [20] [21] [28] der Agenturen *Bloom*, *denkwerk*, *Jung von Matt*, *McCann*, *Ogilvy & Mather*, *Scholz & Friends* und *Zum Goldenen Hirschen* auf der Suche nach kreativ agierenden Personen (z.B. Designer und Art/Creativ Direktoren) mittels multi-dimensionaler Skalierung (**MDS**) analysiert. Maßnahme [2] von *Ogilvy & Mather* wird aus Vergleichbarkeitsgründen von dieser Analyse ausgeschlossen, da explizit Vertriebsmitarbeiter gesucht werden. Ex post lässt sich damit beurteilen, welche Gemeinsamkeiten den Guerilla Recruiting-Maßnahmen zugrunde liegen (Backhaus et al. 2010), um relevante Rückschlüsse über die Wirkung künftiger Aktionen treffen zu können.

Eine Gruppe von fünf potentiellen Bewerbern bewertet die elf Guerilla-Recruiting Maßnahmen anhand ihrer Ähnlichkeit. Ferner sollen die Experten eine aus ihrer Sicht fiktive „ideale“ Guerilla-Recruiting-Kampagne in die Bewertung einbeziehen, ohne diese näher zu spezifizieren. Die Analyse nutzt das Ratingverfahren, bei dem die Objektpaare jeweils einzeln auf einer 9-stufigen Ähnlichkeits- oder Unähnlichkeitsskala (1= vollkommen ähnlich; 9=vollkommen unähnlich) eingestuft werden. Für die insgesamt zwölf Kampagnen ergeben sich 66 Rating-Beurteilungen. Basierend darauf werden die zwölf Objekte in einen zweidimensionalen Raum angeordnet, der ihrer Wahrnehmung entspricht. Die Distanzen zwischen den Objekten repräsentieren dabei die empfundenen Unähnlichkeiten. Aus → Abb. 6 ist ersichtlich, dass dieser Wahrnehmungsraum vier Gruppen von Guerilla-Recruiting-Maßnahmen beinhaltet. Die Güte der Repräsentation erfüllt mit einem STRESS-Wert von 0,17 ein akzeptables Maß (Backhaus et al. 2010). Der aufgespannte Raum lässt sich in horizontaler Richtung nach ihrer **Wettbewerberorientierung** und in ihrer vertikalen Richtung nach ihrem **Personalisierungsgrad** interpretieren. Während die Dimension Wettbewerbsorientierung die Ausprägungen auf das eigene Unternehmen (links) und Fokus auf Wettbewerber (rechts) erzeugt, ist die Dimension Personalisierung mit Fokus auf Einzelpersonen (oben) und mit Fokus auf Personengruppen (unten) zu deuten.

Abb. 6: Ähnlichkeiten zwischen Guerilla Recruiting-Aktionen der Werbewirtschaft



Die Ergebnisse zeigen innerhalb der Werbewirtschaft vier verschiedene Maßnahmen-Gruppen, die das **Instrumentarium des Guerilla-Recruiting** widerspiegeln und damit gleichzeitig die grundlegenden Guerilla-Prinzipien abbilden (→ Abb. 4, S. 7).

1. Maßnahmen der *ersten Gruppe* eint, dass jeweils einzelne (Bewerber-)Personen im Wettbewerberumfeld angesprochen werden, indem deren kontinuierlich genutzte Arbeitswerkzeuge (z.B. relevante Software, Kalender) auf ungewöhnliche Weise beeinflusst/manipuliert werden. Auf diese Weise treten die Maßnahmen ins direkte Lebens-/Arbeitsumfeld der Zielgruppe (Mitarbeiter von Wettbewerbern) und repräsentieren demnach das Instrument des **Ambient-Recruiting**.
2. Maßnahmen der *zweiten Gruppe* ist gemeinsam, dass der Fokus auf dem Abwerben von talentierten Mitarbeitern liegt, indem eine Personengruppe (z.B. Entscheider im Meeting) mit einer einmalig durchführbaren Aktionen überrascht wird. Diese offene Abwerbebotschaft im Einflussbereich von Wettbewerbern ist dem Instrument des **Trojan Recruiting** zuzuordnen.
3. Maßnahmen der *dritten Gruppe* sprechen eine (Bewerber-) Gruppe über eine ungewöhnliche bzw. überraschend platzierte (Recruiting-)Botschaft an, deren Ziel die virale Verbreitung ist. Daher sind die Maßnahmen dieser Gruppe dem **Viral Recruiting** zuzuordnen.

4. Maßnahmen der *vierten* Gruppe orientieren auf einzelne (Bewerber-)Personen, indem das eigene Unternehmen in erlebnisorientierte Recruiting-Events repräsentiert wird, der im ungezwungenen Networking-Austausch-Charakter gleichzeitig dem gegenseitigen Kennenlernen dient. Entsprechende Maßnahmen können als **Conspiracy-Recruiting** eingestuft werden.

Die Interpretation der Befunde basiert auf der relativen Position ausgewählter Guerilla-Recruiting Maßnahmen zueinander. Anhand der Distanz zwischen der fiktiven **idealen Guerilla-Recruiting Aktion** und den realen Maßnahmen sowie der Positionierung der fiktiv idealen Maßnahme im mittleren Bereich der (→ Abb. 6) wird deutlich, dass diese aus Sicht der Experten die Vorteile der einzelnen Instrumente bestenfalls vereint, wenngleich tendenziell der Fokus auf einzelne Bewerberpersonen (statt Personengruppen) und die Konzentration auf das eigene Unternehmen (anstatt den Wettbewerber) erkennbar ist. Die Aktion Job Speeddating [5] ist der idealen Maßnahme dabei am nächsten positioniert.

### 3.5 Diskussion der Ergebnisse und Implikationen

Der vorliegende Beitrag systematisiert und analysiert Guerilla-Recruiting Maßnahmen erstmals ganzheitlich und geht damit über bisherige deskriptive Beiträge hinaus. Das zweistufige Vorgehen zeigt dabei zum einen die Bandbreite bisheriger Guerilla-Recruiting Aktivitäten der Personalpraxis sowie einen **Systematisierungsansatz** (z.B. anhand Sender-, Botschafts- und Empfänger-Kategorien). Zum anderen wird eine Kategorisierung exemplarischer Aktionen vorgeschlagen, die auf der Wahrnehmung der angesprochenen Zielgruppe beruht.

Die auffällig große Mehrheit der Kampagnen mit direkter Aufforderung zur Bewerbung zeigt, dass Guerilla-Recruiting maßgeblich als Recruiting-Instrument eingesetzt wird, um die Anzahl der Bewerber zu erhöhen. Der Einsatz als Employer Branding-Instrument erfolgt dabei auf subtiler Weise, indem die Arbeitgebermarke mittels unkonventioneller Maßnahmen mit ihrer spezifischen Arbeitgeberpersönlichkeit positioniert wird. Für HR-Manager bzw. Unternehmen sind die Darbietung dieser individuellen **Arbeitgeberpersönlichkeit**, ein hoher Bekanntheitsgrad sowie das vertrauensvolle Auftreten entscheidende Erfolgskriterien. Mittels Guerilla-Recruiting lässt sich die Arbeitgebermarke erlebbar inszenieren, um einerseits Einblicke ins Unternehmen zu schaffen – beispielsweise über Events und Wettbewerbe – und andererseits Berührungspunkte zu ermöglichen, die das Vertrauen erhöhen. Unkonventionelle Kampagnen strahlen auf die wahrgenommene Persönlichkeit der Arbeitgebermarke ab und beeinflussen die Qua-



lität und Quantität der Bewerber und damit auch die Mitarbeiterbindung des bestehenden Personalstammes. Mittels Guerilla-Recruiting können auch Unternehmen mit intangiblen Dienst- und Serviceleistungen trotz Fehlen eines Produktes im Recruiting konkret und pragmatisch auftreten.

Insbesondere die Positionierung von Guerilla-Aktivitäten im direkten (Online-)Lebensumfeld potentieller Bewerber ist für Unternehmen mit Blick auf den Stufenprozess des Employer Brandings (Backhaus/Tikoo 2004) höchst relevant. Demnach besitzt eine Arbeitgebermarke sowohl einen funktionalen **Nutzen** (z.B. monetäre Leistungen wie Gehalt) als auch einen symbolischen Nutzen (z.B. Unternehmensimage). Der symbolische Nutzen – z.B. wie ein Unternehmen im sozialen Umfeld eines Bewerbers wahrgenommen wird – gewinnt dabei immer stärker an Bedeutung bei der Entscheidung für/gegen einen Arbeitgeber. Auch die emotionale Bindung (Loyalität) zu einem Unternehmen manifestiert sich letztlich eher im symbolischen als im funktionalen Nutzen. Erlebte Maßnahmen wie jene des Guerilla-Recruiting können dabei einen entscheidenden Beitrag liefern, um eine Arbeitgebermarke (dauerhaft) mit einer stringenter Identität gegenüber (späteren) Mitarbeitern zu versehen. Insbesondere Maßnahmen, die potentiellen Bewerbern eine aktive Teilnahme abverlangt (z.B. Wettbewerber, Denksportaufgaben), erfüllen hier zweierlei Aspekte. Zum einen wird eine Zielgruppe mit den geeigneten Fähigkeiten und Kompetenzen angesprochen (z.B. analytische, mathematische Fähigkeiten) und zum anderen wird ein Interesse (z.B. gegenüber dem Unternehmen oder der Aufgabe) unterstellt, dass ein erhöhtes Involvement impliziert. Nicht zuletzt zeigen sich Arbeitgeber mittels Guerilla-Aktivitäten nahbar – auch gegenüber fachfremden Potentialträgern – und schaffen damit Möglichkeiten für unerwartete Bewerbungen.

Eine vorliegende Analyse zeigt, dass Unternehmen zumeist über **Ambient Recruiting** potentielle Bewerber sowohl zielgruppenspezifisch als auch unpersonalisiert ansprechen. Dies geschieht branchenübergreifend sowohl außerhalb als auch innerhalb des Wettbewerberumfeldes (→Kap. 3.3) und in der Werbewirtschaft zumeist innerhalb des Wettbewerbsumfeldes (→Kap. 3.4). Dabei werden eher kompetenzprüfende Denksportaufgaben mit direktem Bezug zum aktuellen Lebens-/Arbeitsumfeld als öffentliche Wettbewerbe integriert, die in einem Kennenlerngespräch gipfeln und damit den Selektionsprozess für Recruiter kanalisieren. Dies ist nicht überraschend angesichts der Zielstellung solcher Aktionen, offene Stellen mit geeignetem Fachpersonal zu besetzen.

Auch eine **Trojan-Recruiting**-Aktion als gezielt offene oder verdeckte Abwerbbootschaft im Lebens-/Arbeitsumfeld von Wettbewerbern sorgt zumeist für Aufmerksamkeit aufgrund des Überraschungseffektes. Hier ist jedoch Vorsicht geboten, da solche Aktionen einerseits missverstanden und/oder mit einer entsprechenden Gegenaktion beantwortet werden könnten. Die bisherigen unkonventionellen Trojan-Recruiting Aktionen der Werbewirtschaft führten nicht zuletzt zu einer stillschweigende Übereinkunft, solche Abwerbungsversuche untereinander zu unterlassen. Das bedeutet jedoch nicht, dass sich alle daran halten (wollen) und darauf verzichten kreative medienwirksame Wechsel-Angebote zu unterbreiten, um Bewerber mit passendem Know-how und Mind-Set direkt aus dem geschützten Bereich der Wettbewerber heraus für das eigene Unternehmen zu rekrutieren.

Der Mehrwert des **Conspiracy-Recruiting** liegt für den potentiellen Bewerber im Dabeisein und im Mitmachen, d.h. im Interagieren mit dem Unternehmen bzw. potentiellen Arbeitgeber. In einer Unternehmens- und Arbeitsumgebung, die von steigender Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Abiguität (*engl.* volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, *short:* VUCA) geprägt ist, rücken aktuelle Kompetenzen zunehmend in den Hinter- und Potentiale (insbesondere von fachfremden Personen) in den Vordergrund. So ist beispielsweise der Weltkonzern *Google* der Ansicht, „dass das Team von Google die Weltbevölkerung besser widerspiegeln sollte. Das wird einige Zeit dauern, aber wir arbeiten daran, mehr Möglichkeiten für alle zu bieten“ (Google 2018). Im Fokus steht dabei nicht nur die Besetzung offener Stellen, sondern auch eine verbesserte Wahrnehmung der Arbeitgebermarke. Durch die Ansprache einer breiteren (Bewerber-)Zielgruppe – beispielsweise über öffentliche Wettbewerbe und Pitches – lässt sich auch bei potentiellen Mitarbeitern mit unterschiedlichsten Lebensläufen und auf Diversität fußenden Hintergründen Interesse wecken, der Bekanntheitsgrad und das Vertrauen gegenüber einer Arbeitgebermarke erhöhen und somit der symbolische Nutzen steigern.

Nicht zuletzt lässt sich über Viral-Recruiting-Kampagnen die Aufmerksamkeit und Neugierde fachfremder und fachspezifischer Potenzialträger steigern. Hierbei steht zumeist nicht die Besetzung einer konkreten Stelle im Mittelpunkt. Vielmehr ermöglichen viral ausgerichtete Recruiting-Aktionen eine Kombination unterschiedlicher Perspektiven, die den zunehmenden Einsatz von Marketing-Prinzipien in der Recruiting-Praxis widerspiegeln und auf der Wahrnehmung der gesamten Unternehmensmarke fußt und alle Stakeholder – auch Mitarbeiter (respektive Bewerber) integriert (Maheshwari et al. 2017). Viral-Aktionen können potentiellen

Mitarbeitern ein Kennenlernen über eine Recruiting-Botschaft ermöglichen, die sich im Idealfall exponentiell (online) verbreitet und die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität steigert und langfristig einen positiver Effekt auf das Retention Management (Mitarbeiterbindung) hat.

## Literatur

- Ambler, T.; Barrow, S. (1996):** The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Weiber, R. (2010):** *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden*, Springer: Heidelberg.
- Backhaus, K.; Tikoo, S. (2004):** Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517.
- Bauer, B (2015):** Hirschen Berlin: Recruiting direkt vor der Nase der Konkurrenz, *W&V-Online*. Available via [https://www.wuv.de/agenturen/hirschen\\_berlin\\_recruiting\\_direkt\\_vor\\_der\\_nase\\_der\\_konkurrenz](https://www.wuv.de/agenturen/hirschen_berlin_recruiting_direkt_vor_der_nase_der_konkurrenz), download am 12. Juni 2018.
- BCG (2018):** Großes bewegen – Arbeit 2030, *Boston Consulting Group*. Available via <https://www.bcg.com/de-de/careers/working-at/impact-stories/arbeit-2030.aspx>, download am 04. Mai 2018.
- Böhlich, S. (2012):** Mitarbeitersuche mit Tomatensauce. *Personalmagazin*, (1), 36.
- Bruch, H., Färber, J.; Block, C.(2017):** HRM 4.0. Personalarbeit der Zukunft. Top Job Trendstudie & Universität St. Gallen. Available via: <http://www.topjob.de/projekt/trendstudien/studie-hrm-4.0-personalarbeit-der-zukunft.html>. Zugriff am [30.09.2017](http://www.topjob.de/projekt/trendstudien/studie-hrm-4.0-personalarbeit-der-zukunft.html), download am 12. Juni 2018.
- Bruch, H.; Fischer, J.A., Färber, J. (2015):** Top Job trend Studie 2015. Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet – eine Geschlechter- und Generationenfrage. Available via <https://www.topjob.de/projekt/trendstudien/arbeitgeberattraktivitaet-2015.html>, download am 12. Juni 2018.
- Bunker, K.; Gechman, A.; Jim, R. (2012):** Learning to lead in a volatile and uncertain world: making experience really matter. *Business Strategy Series*, 13(6), 288-294.
- Chhabra, N.L.; Sharma, S. (2014):** Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Dannhäuser, R. (2015):** Veränderung des Recruitings seit Ende der 90er-Jahre. Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. 3. Auflage, Springer Gabler Verlag. Available via <https://cf-fachportal.owlit.de/document/fachbuecher/dannhauser-praxishandbuch-social-media-recrui/17-auf->

[dem-weg-zum-enterprise-20-digitalisier/MLX\\_d791?authentication=none](https://www.mercedes-benz.com/de-weg-zum-enterprise-20-digitalisier/MLX_d791?authentication=none), download am 01. Oktober 2018.

**Drury, P. (2016):** Employer Branding. *Human Resources Management International Digest*, 24(3), 29-31.

**Fellinger, C.-C. (2014):** Guerilla-Recruiting. *Slideshare.net*. Available via <https://de.slideshare.net/carllson/hr-barcamp-2013-guerilla>, download am 12. Juni 2018.

**Fernandez-Araoz, C. (2014):** Talentmanagement im 21. Jahrhundert. *Harvard Business manager*, 8/2014, 19-31.

**Google (2018):** Arbeiten bei Google. Available via <https://www.google.de/about/working/diversity/>, download am 01. Oktober 2018.

**Groysberg, B. ; Connolly, K. (2015):** The three things CEOs worry about the most. *Harvard Business Review*. Available via: <https://hbr.org/2015/03/the-3-things-ceos-worry-about-the-most>, download am 01. Oktober 2018.

**Hutter, K.; Hoffmann, S. (2011):** Guerilla-Marketing – eine nüchterne Betrachtung einer viel-diskutierten Werbeform. *der markt – International Journal of Marketing*, 50(2), 121-135.

**Hutter, K.; Hoffmann, S. (2014):** *Professionelles Guerilla-Marketing. Grundlagen – Instrumente – Controlling*. SpringerGabler: Wiesbaden.

**Immerschitt W.; Stumpf M. (2014):** *Theoretische Grundlagen des Employer Branding*. Springer Gabler: Wiesbaden

**Jammali, F. (2016):** Guerilla Recruiting: Trend oder wichtiger Kanal?, *HR-Blog*. Available via <https://hr-blog.prosoft.net/guerilla-recruiting-trend-oder-wichtiger-kanal/>, download am 23. Januar 2018.

**Kamluk, D. (2017):** Strategisches Talentmanagement. Vorübergehender Trend oder innovativer Erfolgsfaktor? In: *Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung*, (22), Hrsg. R. Bröckermann. Rainer Hampp Verlag: Augsburg.

**Kettner, M. (2014):** Guerilla Recruiting: Kreative Taktiken im Kampf um die besten Talente, *Karriere.at*. Available via <https://www.karriere.at/blog/guerilla-recruiting.html>, download am 23. Januar 2018.

- Klug, K. (2018):** *Vom Nischentrend zum Lebensstil – Der Einfluss des Lebensgefühls auf das Konsumentenverhalten*. SpringerGabler: Wiesbaden.
- Krieger, T. (2012):** Guerilla-Recruiting: Personaler auf dem Kriegspfad, *Monster.de*. Available via <https://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/rekrutierung-verguel-tung/rekrutierung/guerilla-recruiting-87839.aspx>, download am 23. Januar 2018.
- Lasswell, H. D. (1948):** The structure and function of communication in society, iBryson, L. (Ed.): *Communication of ideas*, New York: Harper & Row, 37-51.
- Lievens, F.; Highhouse, S. (2003):** The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102.
- Lombard, M.; Snyder-Duch, J.; Bracken, C.C. (2004):** A Call for Standardization in Content Analysis Reliability. *Human Communication Research*, 30(3), 434-437.
- Mc Kinsey (2011):** Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen, *McKinsey*. Available via <https://www.mckinsey.de/files/fachkraefte.pdf>, download am 30. September 2017.
- Maheshwari, V.; Gunesh, P.; Lodorfos, G.; Konstantopoulou, A. (2017):** Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Meinert, C. (2016):** Personalmarketing im Call Center made by BUW, *Covergys.de*. Available via [https://blog.convergys.de/personalmarketing\\_im\\_call\\_center/](https://blog.convergys.de/personalmarketing_im_call_center/), download am 12. Juni 2018.
- Mosley, R. (2007):** Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134.
- Müller, K. (2016):** Guerilla-Recruiting – Durch den Überraschungseffekt zum Topbewerber, *HR-Blog*. Available via: <https://hr-blog.prosoft.net/guerilla-recruiting-durch-den-ueberraschungseffekt-zum-topbewerber>, download am 12. Juni 2018.
- Neukam, S. (2017):** 5 Tipps, die beim Guerilla-Recruiting helfen, *Horizont online*. Available via <http://www.horizont.net/agenturen/kommentare/Personal-5-Tipps-die-beim-Guerilla-Recruiting-helfen-146401>, download am 23 Januar 2018.

- Lukez, P. (2014):** LEGO Brick Factor Competition, *Lukez.com*. Available via: <https://www.lukez.com/lego-brick-factor-competition/>, download 20. Februar 2018.
- o.V. (2011):** Guerilla-Recruiting zum Mitmachen: Ein Strassenmagazin sucht Verkäufer per Flaschenpost, *Wollmilchsau.de*. Available via <https://wollmilchsau.de/personalmarketing/guerilla-kampagne-strassenmagazin-flaschen/>, download 12. Juni 2018.
- o.V. (2012):** Abenteurer sucht Kollegen, Guerilla-Aktion in der Züricher Innenstadt, *Persoendlich.com*. Available via <http://www.persoendlich.com/kategorie-werbung/abenteurer-suchen-kollegen-228520#.UST-6-RIUrV>, download 12. Juni 2018.
- o.V. (2017):** Gelungene Guerilla Marketing-Massnahmen im Recruiting: Drei schöne Beispiele, *Prospective.ch*. Available via <https://www.prospective.ch/2017/07/24/gelungene-guerilla-marketing-massnahmen-im-recruiting-drei-schoene-beispiele/>, download 20. Februar 2018.
- Papasabbas, L. (2015):** Recruiting wird kreativ, *Zukunftsinstitut*. Available via <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/recruiting-wird-kreativ/>, download 04. Mai 2018.
- Sahay, P. (2015):** The complexity of recruiting, *Strategic HR Review*, 14(5), 182-187.
- Schahinian, D. (2017):** Guerilla Recruiting: Personalgewinnung auf die skurrile Art, *Personalmanager*, 2017/04. Available via [https://www.adp-personalmanager.de/en/fachartikel/-/asset\\_publisher/SckcQr8nimMm/digitallibrary/id/1204149;jsessionid=366E4E91ADAC2E04B39112967F92F13B?\\_101\\_INSTANCE\\_SckcQr8nimMm\\_selectedAssetId=1204149&p\\_r\\_p\\_564233524\\_categoryId=1202158](https://www.adp-personalmanager.de/en/fachartikel/-/asset_publisher/SckcQr8nimMm/digitallibrary/id/1204149;jsessionid=366E4E91ADAC2E04B39112967F92F13B?_101_INSTANCE_SckcQr8nimMm_selectedAssetId=1204149&p_r_p_564233524_categoryId=1202158), download am 23. Januar 2018.
- Slater, B. (o.J.):** The 17 Most Creative Recruitment Campaigns, *Beamery.com*. Available via <https://blog.beamery.com/creative-recruitment/>, download 20. Februar 2018.
- Stefan, J. (2012):** Jon-Speedating: Agentur Denkwerk lädt zum Adventtalk, *W & V-Online*. Available via [https://www.wuv.de/karriere/agentur\\_denkwerk\\_laedt\\_zum\\_adventtalk](https://www.wuv.de/karriere/agentur_denkwerk_laedt_zum_adventtalk), download am 12. Juni 2018.
- Tanwar, K.; Prasad, A. (2016):** Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186-206.
- Trost, A. (2012):** Aktive Suchstrategien, Trost, A. (Hrsg.) *Talent Relationship Management*, Springer: Heidelberg, 79-122.

**Witrahm, A. (2012):** Recruiting, DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.)  
(Hrsg.): *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*, 2. Aufl., Bielefeld: Bertelsmann, 79-85.

**Zum Goldenen Hirschen (2016):** Hirschen Guerilla-Recruiting in Hamburg, Youtube. Available via <https://www.youtube.com/watch?v=A2i5PLi3XL4>, download am 12. Juni 2018.



## Anhang

**Tab. 2: Exemplarische Guerilla-Recruiting Maßnahmen**

Nr.	Beschreibung der Maßnahme	Quelle
1	<b>Cryptic Billboard:</b> Der Technologiekonzern <i>Google</i> platziert 2004 eine Plakatwand im Silicon Valley mit einer kryptischen Internetadresse getarnt als mathematische Aufgabe. Mathematiker und Ingenieure, die in der Lage waren die Aufgabe zu lösen, konnte sich unter der eigens kreierten Seite <a href="http://www.7427466391.com">www.7427466391.com</a> einloggen, um dort als ein Jobangebot des Unternehmens zu sehen.	Slater (o.J.)
2	<b>Sell-a-brick:</b> Die Werbeagentur <i>Ogilvy &amp; Mather</i> platziert 2010 ein etwa ein-minütiges Video in den relevanten Social Media-Kanälen (z.B. YouTube), in dem ein überspitzt dargestellter Vertriebsmitarbeiter im US-amerikanischen „hardselling“-Stil, um die Anwerbung künftiger Vertriebsmitarbeiter wirbt, die in der Lage sind einen Stein auf unkonventionelle Art an <i>Ogilvy &amp; Mather</i> zu verkaufen. Die besten Bewerber werden in einem öffentlichen Pitch ausgewählt. Der Gewinner erhält ein dreimonatiges Praktikum in der Agentur.	Slater (o.J.)
3	<b>Carrär Instructions:</b> Der schwedische Möbelhersteller <i>IKEA</i> platziert im Zuge einer Store-Eröffnung 2011 in Australien Handzettel mit Informationen zu aktuellen Stellenangeboten in den Verpackungen seiner Möbelstücke, die der Käufer selbst zusammenbaut. Daraufhin wurden 4.285 Bewerbungen gezählt, von denen 280 erfolgreich in neue Mitarbeiter umgewandelt werden konnten.	Slater (o.J.)
4*	<b>Pizza Digitale:</b> Die Agentur <i>Scholz &amp; Friends</i> ließ im Jahr 2011 mit jeder Pizza-Bestellung, die aus den Büros von ihren Wettbewerbern ausging, eine Pizza ausliefern, auf der mit Tomatensauce eine scanbaren QR-Code abgebildet war, der wechselwillige Kreative auf die Bewerberseite der Agentur leitete.	o.V. (2017), Müller (2016)
5*	<b>Job-Speeddating:</b> Die Agentur <i>denkwerk</i> veranstaltet 2011 erstmals einen Grill-Nachmittag in Form eines "BlaBQ", um mit geeigneten Bewerbern ins Gespräch zu kommen. Wer mit 280 Zeichen die Veranstalter überzeugen kann ein unverzichtbarer Gast zu sein, ist eingeladen in gemütlicher Atmosphäre die Agentur kennenzulernen und mit seinem potentiellen Arbeitgeber ins Gespräch zu kommen. Abgewandelte Formen der Veranstaltungen sind "Brainday" oder "Adventalk".	Stephan (2012)
6*	<b>TOP-Fotografen:</b> Auf der Suche nach Art Direktoren platziert 2011 die Agentur <i>Jung von Matt</i> platziert in den Portfolio-Bildern branchenbekanntes Fotografen versteckte Bewerber-Aufrufe, die durch das Vorsprechen der Fotografen beim Wettbewerb gezielt bei potentiellen Bewerbern platziert werden.	Müller (2016)
7	<b>Gamification:</b> Um digitale Spezialisten (z.B. Frontend-Developer) anzusprechen integriert der Softwareentwickler <i>Uncle Grey</i> 2011 gezielt Recruiting-Messages in Online-Spieleumgebungen und nutzt Top-Spieler als Kommunikationskanal.	Müller (2016), Slater (o.J.)
8	<b>Flaschen gesucht:</b> Auf der Suche nach Verkäufern spricht das Münchner Straßenmagazin <i>BISS</i> (Bürger in Sozialen Schwierigkeiten) 2011 gezielt die Gruppe der Flaschensammler an, indem Pfandflaschen mit Recruiting-Botschaften beklebt und verteilt wurden. Sie Aufkleber lagen zudem den Zeitungen bei, so dass die Leser eigenes Leergut damit bekleben und somit als Multiplikatoren der Recruiting-Aktion fungieren konnten.	o.V. (2011)
9	<b>1 Bug in 1 Minute:</b> Das Technology-Start-Up <i>Quixey</i> stellt 2012 einen Monat lang täglich eine Denksportaufgabe an Programmierer, die einen komplexen Softwarefehler in 60-Sekunden finden sollen. Wer die Aufgabe meistert, erhielt 100 \$.	Slater (o.J.)
10*	<b>Lorem Ipsum:</b> Auf der Suche nach einem Artdirector platziert die Agentur <i>Jung von Matt</i> 2012 eine versteckte Stellenanzeige in den Blindtext-Generator Lorem Ipsum, der von der Kreativindustrie häufig als Platzhalter in Design-Entwürfe kopiert wird. Der kopierte Text enthielt neben dem üblichen "Lorem Ipsum" einen Aufruf zur Bewerbung.	Slater (o.J.)
11	<b>Who cares?:</b> Die <i>Schwedische Armee</i> positioniert zur Rekrutierung von Soldaten 2012 in Stockholm eine betretbare Box (ca. 2x2x3m), die einmal stündlich automatisch geöffnet wurde. Betrat eine Person die Box, war ein Verlassen erst wieder möglich, wenn sich eine andere Person an dessen Stelle in die Box begab. Die Geschehnisse von innerhalb der Box wurden live per Video-Stream übertragen. Passanten waren unter dem Slogan "Who Cares" aufgerufen, die Person aus der Box zu befreien, indem sie selbst den Platz in der Box einnahmen bis sie wiederum von einer anderen Person befreit werden.	Slater (o.J.)

12*	<b>Pirate-Recruiting:</b> Die Agentur <i>Ogilvy &amp; Mather</i> nutzt 2012 aus, dass Webdesigner teuer Softwareprogramme (z.B. Adobe Photoshop) häufig über illegale Filesharing-Websites beziehen. Der vermeintliche Download präsentiert eine Aufforderung zur Bewerbung in der Agentur, wo die begehrten Programme zur Verfügung gestellt werden.	Müller (2016)
13	<b>Outdoor-Rekruter:</b> Der Schweizer Reise- und Outdoor-Ausrüster <i>Transa</i> sucht Mitarbeiter für einen 2012 neu eröffneten Store, indem das Unternehmen seine Mitarbeiter in Outdoorbekleidung mit selbstgebautem Holzschild inkl. Abrisszetteln mit Bewerberinformationen durch die Züricher Innenstadt laufen lässt.	Fellinger (2014); o.V. (2012)
14	<b>Code-Knacker:</b> Die britische Regierungsbehörde <i>GCHQ</i> sucht 2013 mittels einer komplexen Aufgabe Kandidaten zum Schutz vor Cyberkriminalität. 400.000 Computerspezialisten versuchten den Code zu knacken, lediglich 1 % der Teilnehmer konnten die Aufgabe lösen.	Slater (o.J.)
15*	<b>Kündigungskalender:</b> Die Agentur <i>Jung von Matt</i> versendet 2013 einen 365-tägigen Kalender an potentielle Mitarbeiter (in anderen Agenturen), der täglich ein kreatives Kündigungsschreiben zum Abreißen anbietet, um sich anschließend bei Jung von Matt zu bewerben.	Müller (2016)
16	<b>Brick-Factor:</b> Der dänische Spielzeughersteller <i>LEGO</i> initiiert seit 2014 fortwährend an verschiedenen Orten (z.B. LEGOLAND Boston oder Philadelphia, USA) einen kompetitiven Event, bei dem etwa 100 talentierte Modell-Designer in drei 30-60-minütigen Runden vor einem Live-Publikum ihr das „bestes Lego-Modell“ erschaffen. Der Gewinner erhält ein Job-Angebot des Spielzeugherstellers.	Lukez (2014); Slater (o.J.)
17 <sup>7</sup>	<b>Pop-Up Store:</b> Zu ihrem 20. Geburtstag eröffnet die Agentur <i>Zum Goldenen Hirsch</i> 2015 in Berlin-Mitte einen Pop-Up Store in der unmittelbaren Nachbarschaft von ihren Wettbewerbern. Neugierige Passanten können sowohl das Produktsortiment bewundern als auch mit der Agentur ins (Bewerbungs-) Gespräch kommen.	Bauer (2015), Neukam (2017)
18	<b>Schwebendes Callcenter:</b> Als Teil der Kampagne "500 Jobs für Wuppertal" von <i>Converg</i> (vormals: <i>BUW</i> ) fungiert 2016 die Schwebebahn als Key-Visual, um Call-Center-Agenten zu rekrutieren. Ergänzend kommen Floor Grafity, Großplakate und Merchandising Artikel (z.B. Bierdeckel) zum Einsatz.	Meinert (2016)
19*	<b>Hirsch-Rudel:</b> Auf der Suche nach kreativen Studierenden platziert die Agentur <i>Zum Goldenen Hirschen</i> 2016 ein Rudel goldener Spielzeug-Hirsch-Figuren in der Fußgängerzone. Jeder Hirsch trug ein Fähnchen mit der Aufschrift "Werde Teil des Rudels" und dem Link auf die Bewerberseite. Die Spielzeug-Hirsche konnten von Passanten mitgenommen werden.	Zum Goldenen Hirschen (2016)
20*	<b>Fake Agentur:</b> Auf der Suche nach Mitarbeitern kreiert die Agentur <i>Bloom</i> 2016 eine vermeintlich neue Werbeagentur namens Schweinebauchs, die Missstände der Branche karikiert. Beim Klick auf nähere Informationen über Jobangebote der falschen Agentur wurde auf Jobangebote von Bloom erlinkt.	Neukam (2017)
21*	<b>Snapchat-Recruiting:</b> Die Agentur <i>McCann</i> bietet Absolventen von Hochschulen im Jahr 2016 eine Woche lang die Option, sich direkt über SnapChat zu bewerben. Zuvor war an relevanten Hochschulen mit Plakaten und Social Media darauf aufmerksam gemacht worden. Auf diese Weise wird ein bislang unüblicher Recruiting-Kanal bewusst für die Rekrutierung der Berufseinsteiger genutzt.	Neukam (2017)
22	<b>Iron Chef:</b> Das Hotel und Casino <i>MGM-Grand</i> in Las Vegas (US) richten fortwährend auf der Suche nach einem Küchenchef Wettbewerbe in Kooperation mit einem japanischen TV-Format ( <i>Iron Chef</i> ) aus, in der Bewerber aus aller Welt eine Stunde Zeit bekommen, ein 4-Gänge-Menü zu kreieren, ohne im Vorfeld die Zutaten zu kennen. Dem Gewinner wird die Position angeboten.	Slater (o.J.)
23	<b>Mechanics Wanted:</b> Der Automobilkonzern Volkswagen sucht erfahrene Mechaniker mithilfe versteckt angebrachter Job-Anzeigen („Mechaniker gesucht“) am Unterboden von Fahrzeugen, die zur Reparatur an Autowerkstätten ausgeliefert wurden. Nur Personen, die wie Mechaniker unter dem Auto agierten entdeckten die Botschaft.	Slater (o.J.)
24	<b>Icent-Überweisung:</b> Mittels Icent-Überweisungen an Mitbewerber zieht ein Unternehmen die Aufmerksamkeit gewissenhafter Buchhalter auf sich. Im Verwendungszweck der Überweisung wird die auf die Karriereseite des Unternehmens verwiesen, die aus der Mini-Überweisung einen Abworbungsversuch erkennen lässt.	Müller (2016)
25	<b>Personalisierte iPods:</b> Der Computerspieleentwickler Red 5 Studios versendet 100 selektierten Wunsch-Kandidaten einen iPod mit einer personalisierten Botschaft, in der der CEO Mark Kern die Arbeit der Personen explizit würdigt und sie gezielt auffordert sich	Slater (o.J.), o.V. (2017)

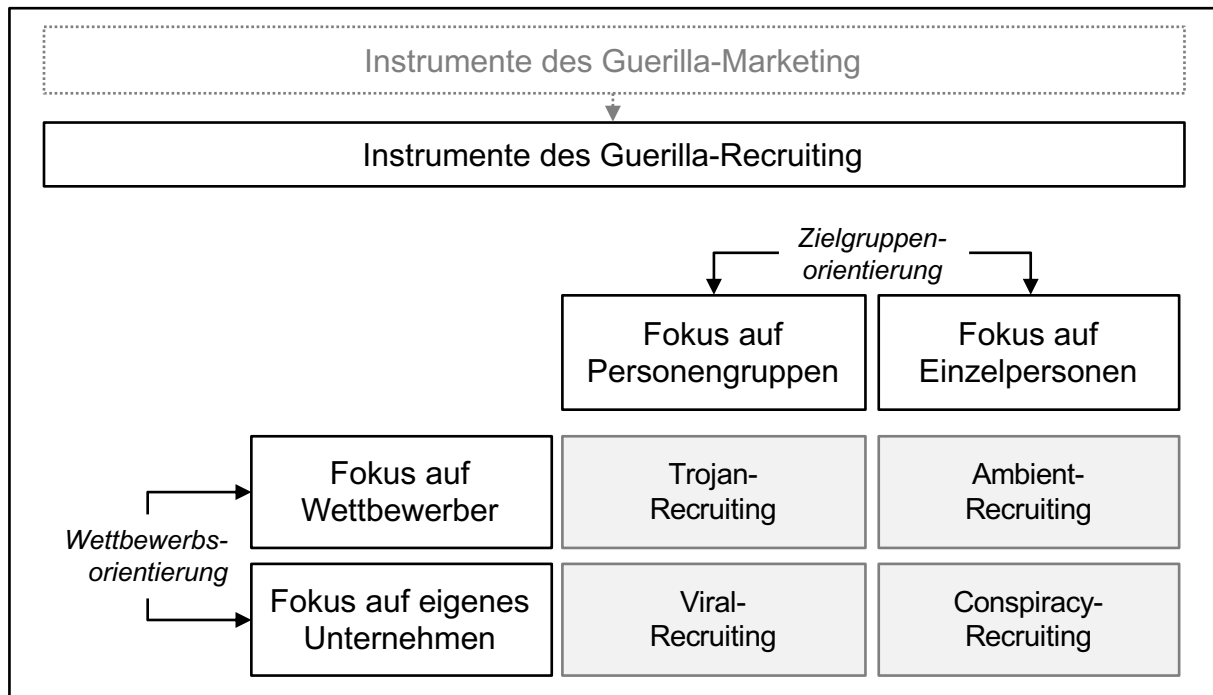
---

	zu bewerben. Von den 100 angesprochenen Kandidaten meldeten sich 90 bei Red 5 Studios und drei wechselten zum Unternehmen.	
26	<b>Talent Roadshow:</b> Der australische Softwarehersteller <i>Atlassian</i> tourt unter der Kampagne "Steal European geek's" mit einem Buss durch Europa, um Softwareentwickler nach Sydney (Australien) zu locken. Im Bus fanden Informationsgespräche und Bewerberauswahl statt.	Slater (o.J.), o.V. (2017)
27	<b>Flughafenkontrolle:</b> Auf der Suche nach sehr gewissenhaften Mitarbeiter schickt ein Schweizer Security-Unternehmen Fluggäste präpariert mit Metallplatten durch den Sicherheitscheck eines Flughafens. Der Röntgen-Scan fordert die Sicherheitsbeamten zur Bewerbung auf: "Gelangweilt? Bewerben Sie sich bei uns!".	Müller (2016)
28*	<b>Facebook Places:</b> Die Agentur <i>Jung von Matt</i> markiert zur Einführung von "Facebook Places" die Locations ihrer Wettbewerber (z.B. CEO-Parkplatz konkurrierender Agenturen) und hinterlegt in Facoboof an diesem Ort den Hinweis "Erster! Wärt Ihr auch gern? Dann checkt doch ein bei <a href="http://www.jvm-neckar.de/jobs">www.jvm-neckar.de/jobs</a> ." oder "Beste Grüße aus dem Bauch des trojanischen Pferdes. dreht den Spieß um und checkt ein bei <a href="http://www.jvm-neckar.de/jobs">www.jvm-neckar.de/jobs</a> . Wir suchen neue Köpfe." mit dem direkten Link zum eigenen Stellenportal.	Fellinger (2014)
29	<b>Falsche Fehlermeldung:</b> Auf der Suche nach Software-Entwicklern lässt <i>Web.de</i> grundlos Fehlermeldungen aufscheinen mit dem Hinweis "Der Fehlerteufel hat sich eingeschlichen - wir kümmern uns bereits um die Behebung des Problems... Das wäre uns mit Ihnen nicht passiert? Zeigen Sie es uns. Bewerben Sie sich als Software-Entwickler bei <a href="http://Web.de">Web.de</a> ." mit dem direkten Link zum eigenen Stellenportal.	Fellinger (2014)
30	<b>Snack-Verteiler:</b> Die <i>Deutsche Telekom</i> verteilt vor den Hauptstandorten von Mitbewerbern kleine Snacks (z.B. Eiscreme und Coussants) mit dem Hinweis "Schön, dass Sie da sind. Hier ist ihr Traumjob" und den Link zur Job-webseite der Telekom. Durch die markante Farbgebung der Aktion (z.B. magentafarbene Jacken der Snack-Verteiler), war die Verbindung zur Telekom für Passanten auch weithin erkennbar.	Fellinger (2014)

---

*Hinweis:* Auflistung in zeitlich chronologischer Reihenfolge, für Maßnahmen 22-30 sind keine Jahresangaben verfügbar.  
 \*) Maßnahmen, die in die multi-dimensionalen Skalierung (MDS) einfließen.

Die Suche nach geeigneten Fachkräften wird für Unternehmen zunehmend herausfordernd. Die konsequente Ausrichtung eines Arbeitgebers auf potentielle Mitarbeiter und die Nutzung von Marketinginstrumentarien (Employer Branding) ist ein möglicher Ansatz. Dieser Beitrag zeigt Einsatzmöglichkeiten des Guerilla-Recruiting als Instrument des modernen Personalmanagements auf und gibt Einblicke in die Praxis und Forschung. Es wird dargelegt, dass zu- meist große Unternehmen das innovative Instrument auf der Suche nach kreativ oder analy- tisch arbeitenden Spezialisten nutzen. Eine tiefgehende Betrachtung unkonventioneller Re- cruiting-Aktionen innerhalb der Werbeindustrie identifiziert vier Typen des Guerilla Re- cruitings: (1) Ambient-Recruiting, (2) Trojan-Recruiting, (3) Conspiracy-Recruiting und (4) Viral-Recruiting.



# Vom Nischentrend zum Lebensstil:

## Der Einfluss des Lebensgefühls auf das Konsumentenverhalten

Autor: Katharina Klug



### Produktinformationen

Gebundene Ausgabe: 92 Seiten

Verlag: Springer; Auflage: 1, 2018

Sprache: Deutsch

ISBN 978-3-658-21109-7

### Über das Buch

Cocooning, Neo-Nomadismus, Minimalismus, Slow Living, Precycling und Freecycling – das sind sechs unkonventionelle Lebensstile, die sich derzeit stark ausbreiten. Das Buch zeigt, wie diese Lebensstile das Verhalten von Verbrauchern beeinflussen und welche Relevanz dies für Unternehmen hat. Jedem Lebensstil widmet die Autorin ein eigenes Kapitel und zeigt darin die grundlegenden Verhaltensmotive der Konsumenten auf. Leser erfahren, welches spezifische Lebensgefühl dem jeweiligen Lebensstil zugrunde liegt und welche Entwicklungen sich daraus künftig ergeben können. Schließlich werden die Auswirkungen des Lebensstils für die Handlungsoptionen von Unternehmen dargelegt und darüber hinaus konkrete Marketingstrategien vorgeschlagen. Jedes Kapitel des Buchs schließt mit einem Resümee und fasst die zentralen Aspekte zusammen. Daher ist es als wissenschaftlich fundierte Orientierungs- und Argumentationshilfe geeignet, um sich etwa auf Gespräche mit Kunden, Auftraggebern oder Vorgesetzten vorzubereiten. Katharina Klug wendet sich mit ihrem Buch an Marketingfachkräfte in Unternehmen und Agenturen, die Konsumenten bereits aus einer lebensstilzentrierten Perspektive betrachten oder sich mit dem Thema unkonventioneller Lebensstile vertraut machen möchten. Studierenden bietet dieses Buch einen fundierten Überblick zur Kundensegmentierung aus der Lebensstilperspektive mit einem ersten einfachen Zugang zu wissenschaftlichen Studien. Sie erhalten einen anwendungsbezogenen Einblick in den aktuellen Forschungsstand und lernen, wissenschaftliche Erkenntnisse in konkrete (Marketing-)Aktivitäten zu überführen. Nicht zuletzt kann das Buch Dozenten als Grundlage dienen, wenn sie das Thema aktuelle Consumer Movements und Lifestyles innerhalb einer Lehrveranstaltungsreihe einführen möchten.

Bisher erschienene „Münchener Beiträge zu Marketing & Management“

<i>Lf. Nr.</i>	<i>Titel</i>	<i>Author(en)</i>
<i>01/2018</i>	Das Phänomen der Filter Bubble: Eine explorative Analyse der Wahrnehmung und der Akzeptanz personalisierter Informationen in Sozialen Medien am Beispiel des Facebook-Newsfeed	Katharina Klug Charlotte Strang
<i>01/2017</i>	Digitales Luxusgütermarketing: Luxusmode zwischen Ubiquität und Selektivität	Katharina Klug Thomas Haditsch