

Georg Felser

Personalmarketing

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



Personalmarketing

Praxis der Personalpsychologie

Human Resource Management kompakt

Band 21

Personalmarketing

von Georg Felser

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,

Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Personalmarketing

von
Georg Felser

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG · TORONTO
CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN · STOCKHOLM

Prof. Dr. Georg Felser, geb. 1965, Studium der Psychologie und Philosophie an der Universität Trier, 1998 Promotion, 1999 - 2001 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, seit 2001 Professor für Markt- und Konsumpsychologie an der Hochschule Harz in Wernigerode.

Von 1993 bis 1999 lehrte Georg Felser Werbe- und Konsumentenpsychologie im Studiengang Grafik und Design an der Fachhochschule Trier. In dieser Zeit entstand auch sein Lehrbuch „Werbe- und Konsumentenpsychologie“, das mittlerweile in dritter Auflage vorliegt. Georg Felser arbeitet in verschiedenen Marktforschungs- und Marketingprojekten, so beispielsweise zu Themen der Kundenzufriedenheit oder zur Preissensibilität. Seine Forschungsschwerpunkte liegen neben dem Personalmarketing in der unbewußten Beeinflussung von Konsumenten, der Entstehung von Kundenzufriedenheit sowie in der Entscheidungsforschung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto
Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlagabbildung: © pressmaster – Fotolia.com
Satz: Grafik-Design Fischer, Weimar
Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten
Printed in Germany
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN 978-3-8017-1723-0

Inhaltsverzeichnis

1	Personalmarketing	1
1.1	Einführung des Begriffs	1
1.2	Definition	2
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen	2
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement	4
1.4.1	Unterschiedlich hohe Arbeitslosigkeit bei unterschiedlicher Qualifikation	5
1.4.2	Demografische Entwicklung	6
1.4.3	Qualifikationstrends: Ausbildungsangebot und Berufswahl	7
1.5	Betrieblicher Nutzen	10
2	Theorien und Modelle des Personalmarketing	11
2.1	Drei Aktionsfelder des Personalmarketings	11
2.1.1	Personalforschung	11
2.1.2	Externes Personalmarketing	13
2.1.3	Internes Personalmarketing	14
2.2	Ziele des Personalmarketings	15
2.2.1	Aufbau einer Arbeitgebermarke	15
2.2.2	Effektive Bestands- und Nachwuchssicherung	17
3	Analyse und Maßnahmeempfehlungen	21
3.1	Die Bewerber aus Sicht der Unternehmen	23
3.1.1	Werte, Motive und Persönlichkeit	23
3.1.2	Demografische und kulturelle Unterschiede in Bewerber- bedürfnissen	27
3.2	Die Unternehmen aus Sicht der Bewerber	30
3.2.1	Die Rolle der Entlohnung bei der Entscheidung für eine Arbeitsstelle	33
3.2.2	Unternehmensimages	37
3.2.3	Die Entscheidung für eine Arbeitsstelle als Prozess	41
3.2.4	Intrapsychische Prozesse bei der Berufsentscheidung	43
3.3	Die Ansprache der Bewerber	46
3.3.1	Ansprachemöglichkeiten und Beschaffungswege	46
3.3.2	Anzeigenwerbung	50
3.3.3	Personalmarketing im Internet	57
3.3.4	Rekrutierungsveranstaltungen	62
3.4	Bewerbermanagement	65
3.4.1	Bewerbungssituation	66

3.4.2	Kommunikation von Nachteilen und negativen Punkten . . .	68
3.4.3	Wertschätzung durch die Gestaltung von Beziehungen	70
3.4.4	Glaubwürdigkeit in der Unternehmenspräsentation	71
3.4.5	Gehaltsverhandlungen	75
3.5	Nicht nur gewinnen, sondern auch binden	76
3.5.1	Integration	77
3.5.2	Retention	81
3.5.3	Steigerung der Arbeitszufriedenheit	84
4	Vorgehen und Probleme	86
4.1	Image-Pflege des Unternehmens	86
4.1.1	Anpassung an die Zielgruppe	86
4.1.2	Hervorkehren gelungener Personalpolitik	87
4.1.3	Beispielhafte Aktionen	87
4.1.4	Abhängigkeit hervorkehren	88
4.1.5	Negativ-Images abwehren	88
4.2	Hochschulkontakte	90
4.2.1	Kontaktanbahnung	91
4.2.2	Kontaktaufnahme	92
4.2.3	Kontaktverdichtung	93
4.2.4	Kontaktpflege	94
4.3	Personalauswahl als Element des Personalmarketing	96
4.4	Die Zukunft des Personalmarketings	99
4.4.1	Die Ansprache von bisher vernachlässigten Zielgruppen . . .	99
4.4.2	Pflege familiärer Werte als Kapital für die Zukunft	102
5	Weiterführende Literatur	104
6	Literatur	105

Karten:

Checkliste zum Bewerbermanagement
 Phasen der Integration neuer Mitarbeiter

Die drei Tätigkeitsfelder des Personalmarketings in
 den beiden Zieldimensionen Unternehmen und Mitarbeiter

1 Personalmarketing

In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit mag man sich fragen, ob nicht bei Millionen von Arbeitssuchenden jeder offenen Stelle eine Vielzahl von geeigneten Bewerbern zur Verfügung steht? Bei einem solchen Überangebot sollten die Betriebe in der glücklichen Lage sein, auf aufwendiges Marketing zu verzichten. Es käme allenfalls auf die Auswahlstrategien an, aber auch hier reichte ein reduzierter Aufwand aus: Wichtig wäre nur, keinen ungeeigneten Bewerber auszuwählen. Solange dies sichergestellt ist, könnten weitere, ebenfalls geeignete Bewerber ohne Schaden zurückgewiesen werden.

Personalmarketing und sein Gegenteil

An die Mitarbeiter kommt der Betrieb über eine rein passive Personalbeschaffung: Arbeitskräfte sucht man nur dann, wenn eine Stelle zu besetzen sind. Über die Stellenbesetzung denkt man auch erst dann nach, wenn die Stelle frei ist. Die Vakanz wird schnellstmöglich beseitigt. Danach widmet man sich wieder dem Tagesgeschäft.

Das oben angedeutete Szenario könnte man als das „Gegenteil von Personalmarketing“ bezeichnen. Dass es so tatsächlich nicht geht und dass unabhängig von den Arbeitslosenzahlen ein Personalmarketing erforderlich ist, das sollen die folgenden Seiten zeigen.

1.1 Einführung des Begriffs

Wenn man von Marketing spricht, meint man eigentlich weniger eine Methode oder Anwendung, sondern eher die Grundeinstellung eines Unternehmens gegenüber dem Markt (Kotler & Bliemel, 2001). Diese Grundeinstellung hat zwei Besonderheiten:

Marketing als Grundeinstellung eines Unternehmens

1. Marketing stellt nicht die Bedürfnisse und Wünsche des Unternehmens, sondern die des Zielmarktes in den Mittelpunkt. Die Ziele des Unternehmens werden erreicht, wenn das Unternehmen die Wünsche im Markt kennt und sie wirtschaftlicher und wirksamer befriedigt als die Wettbewerber.
2. Marketing setzt an vielen Stellen an, ist ein Prozess mit mehreren Phasen und bezieht verschiedene Teile des Unternehmens mit ein. Von Marketing kann man nicht sprechen, wenn nur eine isolierte Maßnahme durchgeführt, zum Beispiel das Produkt verbessert oder ein neuer Distributionskanal hinzugenommen wird.

Demnach bedeutet Personalmarketing erstens eine Konzentration auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter – übrigens, wie wir noch sehen werden, nicht nur der potenziellen, sondern auch der aktuellen Mitarbeiter. Zweitens erschöpft sich Personalmarketing offensichtlich nicht darin, Personalanzeigen und den Internetauftritt marktgerecht zu gestalten.

Interessanterweise wird der Begriff „Personalmarketing“ nur so verwendet, dass er eine Aufgabe des Unternehmens bezeichnet (z. B. Strutz, 1993). So gesehen ist bereits der Begriff irreführend, denn eigentlich wird ja nicht das Personal, sondern der Arbeitsplatz „vermarktet“. Folgerichtig sollte es auch eigentlich eher „Arbeitsplatz-Marketing“ heißen (Reich, 1992) – freilich dürfte sich eine Umbenennung kaum mehr durchsetzen.

1.2 Definition

Personalmarketing soll hier als eine personalpolitische, mitarbeiterorientierte Denk- und Handlungskonzeption verstanden werden. Ihr Ziel ist, bei aktuellen und potenziellen Mitarbeitern eine langfristige Präferenz gegenüber dem Unternehmen zu schaffen (Ahlers, 1994, S. 114 ff.).

Hervorzuheben sind in dieser Definition die folgenden Begriffe:

- *Mitarbeiterorientiert*: Personalmarketing orientiert sich an den Bedürfnissen, Einstellungen und Wünschen der potenziellen und gegenwärtigen Mitarbeiter.
- *Denkkonzeption*: Personalmarketing-Grundsätze müssen sich erst in den Köpfen der Entscheidungsträger auf allen Unternehmensebenen durch- und festsetzen. Personalmarketing ist nicht nur Sache der Personalabteilung, sondern geht alle Betriebsangehörige an. Personalmarketing wird nicht zuletzt durch Mitarbeiterführung oder Schaffung eines guten abteilungsinternen Betriebsklimas realisiert, und dies können Vorgesetzte in den verschiedensten Bereichen leisten. Wenn es um die Verkörperung des Unternehmens als Arbeitgebermarke geht, sind alle Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen gefragt.
- *Handlungskonzeption*: Die Leitsätze des Personalmarketing müssen im Unternehmen auch umgesetzt werden und dürfen nicht nur eine „Gedankenspielerei“ bleiben.
- *Aktuelle und potenzielle Mitarbeiter*: Ziel des Personalmarketing ist es, nicht nur qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben, sondern sie auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Insofern richtet sich Personalmarketing immer auch an die Mitarbeiter, die das Unternehmen eigentlich schon gewonnen hat.

1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Ein internes Ziel des Personalmarketings ist die Festigung der Präferenzen sämtlicher Mitarbeiter. Jedoch darf dies nicht dahingehend verstanden werden, dass sämtliche interne Bereiche der Personalwirtschaft wie z. B. die Personalentwicklung oder -bindung nun Aufgabe des Personalmarketings

wären. Die konkrete Ausgestaltung dieser Teilgebiete bleibt Aufgabe der entsprechenden Funktionsbereiche. Vielmehr soll das Personalmarketing als gedanklicher Bezugsrahmen oder als generelles Orientierungsprinzip dienen.

Im Grunde ist das Personalmarketing als Leitbild, Denkweise oder Orientierungsrahmen in allen Feldern der Personalwirtschaft präsent. Gleichwohl gibt es natürlich typische und eher zentrale Aufgaben im engeren Sinne und andere Bereiche, auf die das Personalmarketing nur orientierend und im Sinne eines strategischen Gesamtkonzepts wirkt.

Personalmarketing bietet einen Orientierungsrahmen für andere Bereiche der Personalwirtschaft

Die Kernaufgaben des Personalmarketings sind dreifach, sie bestehen in der *Personalforschung*, dem *externen* und dem *internen Personalmarketing* (näher hierzu siehe Kapitel 2.1). Dem Personalmarketing vorgeschaltet ist die *Personalplanung*. Hier wird zunächst der Personalbedarf ermittelt, also wie viele Personen mit welchen Qualifikationen gebraucht werden und ob dieser Bedarf intern oder extern gedeckt werden soll. Bei einer externen Besetzung wird sich die *Personalbeschaffung* mit der Stellenanzeige befassen und gegebenenfalls die Agentur für Arbeit informieren. Wird die Stelle intern besetzt, können Maßnahmen der *Personalentwicklung* erforderlich werden, mit denen bei Bedarf Mitarbeiter auf die neue Aufgabe vorbereitet werden.

Neben der Personalwirtschaft besteht die engste Beziehung des Personalmarketings zum klassischen Marketing. Den besonders typischen Anwendungsfeldern des Marketings, etwa dem Konsumgüter- oder Business to Business-Marketing ist das Personalmarketing in unterschiedlichem Grade ähnlich. Ein auffallender Unterschied ist etwa die Wechselseitigkeit des „Vermarktens“: Tatsächlich vermarktet ja nicht nur das Unternehmen Arbeitsplätze, sondern auch die Arbeitssuchenden ihre Arbeitskraft. Auffallend ist sicher auch, dass Entscheidungen für Güter oder Dienstleistungen in der Regel eine geringere Tragweite haben als die Entscheidung für einen Arbeitsplatz oder einen Mitarbeiter (Reich, 1992).

Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum klassischen Marketing

Gemeinsamkeiten bestehen freilich auf vielen Ebenen. So spielt etwa ähnlich wie beim klassischen Marketing auch beim Personalmarketing die Kenntnis der Zielgruppe eine entscheidende Rolle. *Zielgruppen-* und *Image-Analysen* gehören somit zum „täglich Brot“ des Personalmarketing. Wenn Arbeitgeber für hochqualifizierte Mitarbeiter attraktiv sein und dies auch steuern wollen, dann interessieren sie sich dafür, wie die angezielten Personen denken, wie das Unternehmen bei den potenziellen Bewerbern aufgestellt ist und ob diese Wahrnehmung mit der Selbstwahrnehmung im Unternehmen übereinstimmt.

Wie bei einem Produkt oder einer Marke muss das Unternehmen sich auf dem Markt positionieren. Wir werden noch sehen, dass hierzu für einen Arbeitgeber mehr gehört als nur seinen wirtschaftlichen Erfolg, sein Produkt-

und Dienstleistungsimage, seinen allgemeinen Bekanntheitsgrad und die Unternehmensgröße hervorzukehren. Analog zu Konsumgütern kann das Unternehmen versuchen, eine regelrechte Arbeitgeber-Marke aufzubauen. Insgesamt ist es aber im Vergleich zu Konsumgütern vermutlich schwieriger, als Arbeitgeber eine USP, oder besser eine UEP, eine Unique Employer Proposition zu entwickeln, mit dem das eine Unternehmen von keinem anderen leicht kopiert werden kann. Dies zeigt sich schon bei den Instrumenten, die hierzu eingesetzt werden könnten. Einer der wichtigsten Unterschiede zum Marketing auf Gütermärkten liegt zum Beispiel bei der *Preis- und Konditionspolitik*: Zumindest die tariflichen Entlohnungssysteme funktionieren nicht nach Marktregeln, sondern werden durch Gesetze und Gewerkschaften stark eingeschränkt. Die wichtigste Besonderheit besteht darin, dass auf Arbeitsmärkten ein einmal erreichtes Lohnniveau praktisch nicht mehr unterschritten wird, so dass es vor allem keine Preisflexibilität nach unten gibt (Reich, 1992). Dies zeigt beispielhaft, dass Personalmarketing eben nur zum Teil und nicht auf allen Ebenen mit dem klassischen Marketing vergleichbar ist.

1.4 Bedeutung für das Personalmanagement

Personalmarketing wird in den Unternehmen weniger ernst betrieben als nötig wäre

Wie viele Marketing-Aktivitäten hat auch das Personalmarketing oft das Problem, dass die Unternehmen erst mühsam davon überzeugt werden müssen, dass man es braucht. Tatsächlich wird Personalmarketing häufig nur nebenher von einem Mitarbeiter der Personalabteilung erledigt. Die nötigen Daten für ein in sich stimmiges Vorgehen liegen in der Regel nicht vor und bisherige Bemühungen werden selten evaluiert. Am ehesten noch wird die Notwendigkeit gesehen, um Hochschulabsolventen zu werben, als Folge daraus erschöpft sich Personalmarketing dann aber in reinem Hochschulmarketing (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2004; Strutz, 1992).

Dieses Verhalten entspricht nicht im entferntesten den offensichtlichen Entwicklungen am Personalmarkt. Ohne mit einem viel strapazierten Begriff gleich einen „war for talents“ auszurufen, kann man nüchtern einen Mangel an Fachkräften feststellen und für die weitere Zukunft vorhersagen. Hohe Arbeitslosenzahlen stellen hier für die Betriebe keine „Beruhigung“ dar.

Fachkräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit

Zum einen nämlich besteht die Gruppe der gemeldeten Arbeitslosen auch aus solchen Personen, die dem Arbeitsmarkt eigentlich gar nicht zur Verfügung stehen, sei es, weil sie tatsächlich nur die staatlichen Leistung hinterziehen, sei es, weil sie insgesamt arbeitsunwillig oder zumindest nicht bereit sind, zeitweilig eine Arbeit unterhalb ihres Qualifizierungsniveaus anzunehmen (Strutz, 1992).

Zum anderen sind aber auch viele für den Arbeitsmarkt interessante Personen nicht arbeitslos gemeldet. Über Jahre hat sich eine „stille Reserve“

an Personen gebildet, die sich trotz Qualifikation nicht am Arbeitsmarkt beteiligen (Moser, 1992). Ein Grund hierfür liegt häufig in der Befürchtung, ohnehin geringe Chancen zu haben oder zumindest auf Widerstände zu stoßen. Solche Erwartungen mögen zum Beispiel Frauen nach der Erziehungsphase davon abhalten, sich arbeitssuchend zu melden. Ähnliche Erwartungen und Befürchtungen haben aber auch Schulabgänger und noch viel mehr Behinderte, Rentner und Pensionäre oder Ausländer, die alle unter Umständen für den Arbeitsmarkt interessant sind, aber von sich aus keine Anstrengungen unternehmen, eine Arbeit zu finden. Gerade um diese letztere Gruppe zu erreichen, müssen Betriebe andere Wege einschlagen als die über die Arbeitsämter bzw. die Agenturen für Arbeit (siehe hierzu Avery & McKay, 2006). Eine zukünftige Herausforderung an das Personalmarketing wird jedenfalls darin bestehen, die „stillen Reserven“ des Arbeitsmarktes zu mobilisieren (siehe auch Kapitel 4.4.1).

1.4.1 Unterschiedlich hohe Arbeitslosigkeit bei unterschiedlicher Qualifikation

Unterschiedliche Qualifikationsstufen sind ohnehin unterschiedlich von Arbeitslosigkeit betroffen. Unter den gering qualifizierten Arbeitskräften mag es noch ein Überangebot geben. Auf dem Teilarbeitsmarkt der Hochqualifizierten und Akademiker bestehen dagegen durchaus Engpässe (Bonin, Schneider, Quinke & Arens, 2007; Hofstetter, 1992; Reinberg & Hummel, 2003). So blieben zum Beispiel über das gesamte Jahr 2006 circa 165.000 Stellen für Hochqualifizierte, davon 83 % der Stellen für Absolventen der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik, unbesetzt (Institut der deutschen Wirtschaft, 2007).

Mangel besteht vor allem bei hochqualifiziertem Nachwuchs

Dies hat bereits jetzt Folgen für das Verhalten der Unternehmen, so etwa bei Standort-Entscheidungen. Barthel (2006) untersuchte die Standort-Präferenzen von High-Tech-Unternehmen aus den Branchen Optik und Medizin-Technik: Der bei weitem dominierende Faktor für die Standort-Entscheidungen war das Potenzial an Fachkräften. Auch dies mag ein Indiz dafür sein, dass es für Unternehmen keine Selbstverständlichkeit ist, hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.

Auch Politik und Gesetzgebung haben zum Problem beigetragen: Der Ärztemangel in strukturschwachen Regionen und in Kliniken ist sicher zum großen Teil eine Folge von Gesundheits- und Personalpolitik. So führen etwa im Klinikbereich veränderte Arbeitszeitgesetze notwendig zu einem erhöhten Personalbedarf (Schlabinger & Hansen, 2004). Die Veränderungen in der demografischen Struktur machen zudem bekanntlich Reformen im Gesundheitssystem notwendig, die ihrerseits wiederum den Arztberuf für den Nachwuchs weniger attraktiv erscheinen lassen.