



Uwe Peter Kanning

Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiter- bindung

Forschungsbefunde und Praxistipps
aus der Personalpsychologie

 Springer

Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung

Uwe Peter Kanning

Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiter- bindung

Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie

Mit 69 Abbildungen

 Springer

Uwe Peter Kanning

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Hochschule Osnabrück
Osnabrück
Niedersachsen
Deutschland

ISBN 978-3-662-50374-4 ISBN 978-3-662-50375-1 (ebook)

DOI 10.1007/978-3-662-50375-1

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

Springer

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

Vorwort

Der Erfolg einer jeden Organisation steht und fällt mit der Eignung ihrer Mitglieder. Dies gilt gleichermaßen für fachliche Qualifikationen wie für überfachliche Kompetenzen. Eine wichtige Aufgabe der Personalarbeit ist es daher, neue Mitarbeiter zu finden, die möglichst gut zu den Anforderungen der Arbeitsplätze passen, und sie darüber hinaus dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

In Zeiten des demographischen Wandels, in denen langfristig gesehen die Anzahl qualifizierter Bewerber allmählich abnimmt, werden diese Aufgaben jedoch immer schwieriger. Schon heute verzeichnen viele Unternehmen einen deutlichen Rückgang geeigneter Kandidaten. Je länger dieser Trend anhält, desto größer werden die Probleme insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, aber auch für große Unternehmen, deren Ruf nicht mehr der allerbeste ist. Hinzu kommt, dass gute Mitarbeiter häufiger und schneller ein attraktives Angebot von konkurrierenden Organisationen erhalten und somit stärker als früher versucht sind, ihren Arbeitgeber zu wechseln.

Vor diesem Hintergrund ist es nur folgerichtig, dass sich Unternehmen vermehrt Gedanken darüber machen, wie sie zu einem attraktiven Arbeitgeber werden und besonders qualifizierte Menschen für sich interessieren können. Der Beratermarkt hat dieses Thema schon lange für sich entdeckt und bietet auf breiter Ebene zahlreiche Ideen an. So manches, was hier vorgeschlagen wird, führt allerdings bei näherer Betrachtung in die Irre. So ist es beispielsweise wenig sinnvoll, durch vermehrte Werbeaktivitäten lediglich den Anschein eines attraktiven Arbeitgebers vermitteln zu wollen, obwohl man de facto weit davon entfernt ist. Dies würde nur dann gelingen, wenn die eingestellten Mitarbeiter hinreichend dumm wären, die Realität des Arbeitgebers selbst dann nicht zu Kenntnis zu nehmen, wenn sie täglich in diesem Unternehmen arbeiten. Vollmundige Leitbilder, die eine schöne Scheinwelt kreieren, helfen ebenso wenig weiter wie Geschenke, mit denen gute Leute für ein unattraktives Unternehmen geködert werden. Der Verzicht auf anspruchsvolle Personalauswahl, da hierdurch angeblich qualifizierte Leute abgeschreckt werden, kommt schließlich einer Resignation gleich.

Das vorliegende Buch steht in der Tradition einer evidenzbasierten Personalarbeit: Soweit wie möglich sollte sich das Handeln in der Praxis an den Befunden der einschlägigen Forschung und nicht an Meinungen, unhinterfragten Erfahrungen, Trends oder Ideologien ausrichten. Im Folgenden wird es also darum gehen, den Status quo der Forschung aufzuarbeiten und darauf aufbauend Empfehlungen für die Praxis zu geben. Erstmals werden dabei drei miteinander verbundene Themenfelder – Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung – gemeinsam behandelt.

Das Buch richtet sich an all jene, die sich in Forschung, Studium und Praxis mit der Frage beschäftigen, wie man ein attraktiver Arbeitgeber wird, qualifizierte Menschen zu einer Bewerbung bewegt und gute Mitarbeiter dauerhaft an das eigene Unternehmen bindet.

Für ihre Unterstützung bei der Eliminierung unzähliger Tippfehler danke ich Frau Dipl.-Psych. Maren Horenburg sowie den Studierenden der Wirtschaftspsychologie Katharina Buhr und Lisa Tews. Zudem danke ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Springer-Verlags für die professionelle Begleitung des Buches, insbesondere Herrn Joachim Coch.

Uwe Peter Kanning
Münster, im April 2016

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Personalmarketing, Employer Branding, Mitarbeiterbindung	2
1.2	Demographischer Wandel	4
1.3	Fachkräftemangel	7
1.4	Fazit	9
I	Personalmarketing	
2	Grundlagen des Personalmarketings	15
2.1	Gründe für die Durchführung von Personalmarketingmaßnahmen	16
2.2	Personalmarketing als Variante des Marketings	18
2.3	Personalmarketing und Personalauswahl	22
3	Prozess des Personalmarketings	27
4	Analysen im Prozess des Personalmarketings	31
4.1	Personalbedarfsanalyse	32
4.2	Bewerbermarktanalyse	35
4.3	Vergleich zwischen Personalbedarf und Bewerbermarkt	46
5	Auswahl und Gestaltung von Personalmarketingmethoden	51
5.1	Ansprache von Vorgesetzten	58
5.2	Ansprache (ehemaliger) Mitarbeiter	60
5.3	Praktika	62
5.4	Anwerbung durch persönliche Ansprache	65
5.5	Headhunting	67
5.6	Stellenanzeigen	69
5.7	Verdeckte Stellenanzeigen	76
5.8	E-Recruitment	77
5.9	Rekrutierungsveranstaltungen	82
5.10	(Hoch-)Schulmarketing	83
5.11	Ansprache besondere Zielgruppen	84
6	Auswahl und Gestaltung von Personalauswahlmethoden	89
6.1	Prinzipien guter Personalauswahl	90
6.2	Personalauswahl als Instrument des Personalmarketings	95
6.3	Kommunikation im Bewerbungsprozess	99
6.4	Bewerbungsunterlagen und E-Assessment	104
6.5	Testverfahren und Fragebögen	111
6.6	Arbeitsprobe	113
6.7	Einstellungsinterview	114
6.8	Assessment Center	117
6.9	Auswahlentscheidung und Folgeprozesse	120

7	Evaluation des Personalmarketings	125
8	Personalmarketing – Fazit	129
II	Employer Branding	
9	Grundlagen des Employer Brandings	133
9.1	Definitionen und Ziele	134
9.2	Merkmale einer (Arbeitgeber-)Marke	137
9.3	Grenzen und Probleme	141
9.4	Antezedenzen eines positiven Images	145
9.5	Konsequenzen eines positiven Images	154
10	Prozess des Employer Brandings	159
11	Maßnahmen des Employer Brandings	167
11.1	Imageanzeigen, Broschüren und Internetauftritt	168
11.2	Sponsoring	172
11.3	Kontakte zu Hochschulen	175
11.4	Mundpropaganda und Publicity	176
11.5	Leitbilder	179
12	Employer Branding – Fazit	187
III	Mitarbeiterbindung	
13	Grundlagen der Mitarbeiterbindung	191
13.1	Arbeitszufriedenheit	192
13.2	Soziale Identität	201
13.3	Commitment	209
14	Prozess der Mitarbeiterbindung	217
15	Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung	223
15.1	Arbeitsinhalte	224
15.2	Arbeitsbedingungen	226
15.3	Führung	229
16	Mitarbeiterbindung – Fazit	233
	Serviceteil	235
	Literatur	236
	Stichwortverzeichnis	248

Der Autor



Prof. Dr. Uwe Peter Kanning

Jg. 1966, Studium der Psychologie, Pädagogik und Soziologie an der Universität Münster und Canterbury. 1993 Dipl.-Psych., 1997 Dr. phil., 2007 Habilitation. Seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. 2006 Lehrpreis, 2008 Transferpreis der Universität Münster. 2013 und 2015 Wahl unter die „40 führenden Köpfe des Personalwesens“ (Personalmagazin); 2015 Platz 3 „Professor des Jahres“ (UnicumBeruf). Seit 1997 Beratung von Unternehmen und Behörden bei wirtschaftspsychologischen Fragestellungen. Autor und Herausgeber von mehr als zwei Dutzend Fachbüchern und psychologischen Testverfahren. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik, soziale Kompetenzen, unseriöse Methoden der Personalarbeit.

Einführung

- 1.1 Personalmarketing, Employer Branding, Mitarbeiterbindung – 2
- 1.2 Demographischer Wandel – 4
- 1.3 Fachkräftemangel – 7
- 1.4 Fazit – 9

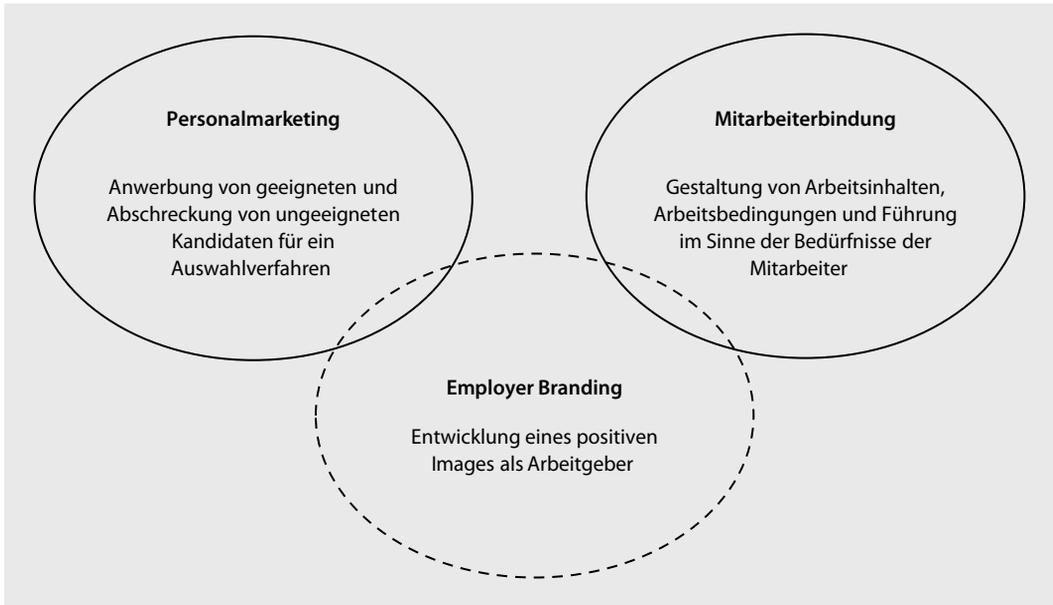
Auf den folgenden Seiten werden zunächst die zentralen Konzepte – Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung – in Grundzügen vorgestellt und ihre Beziehungen untereinander verdeutlicht. Das verstärkte Engagement von Arbeitgebern in diesen Bereichen wird heute vielfach mit dem demographischen Wandel sowie einem verbreiteten Fachkräftemangel begründet. Wenn langfristig betrachtet immer weniger gut qualifizierte Menschen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, müssen sich die Arbeitgeber etwas einfallen lassen, um interessante Kandidaten anzulocken und ihnen einen dauerhaft attraktiven Arbeitsplatz bieten zu können. Demographischer Wandel und Fachkräftemangel sind daher ebenfalls Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

1.1 Personalmarketing, Employer Branding, Mitarbeiterbindung

Der Begriff „*Personalmarketing*“ bezieht sich auf den Prozess der Anwerbung potenziell geeigneter Kandidaten im Rahmen der Personalauswahl. Hierzu gehört auch – was leicht übersehen wird – die Abschreckung ungeeigneter Kandidaten, denn letztlich ist für die Qualität der Personalauswahl nicht so sehr entscheidend, dass sich möglichst viele Menschen bewerben, sondern dass in der Gruppe der Bewerber hinreichend viele Menschen sind, die den Anforderungen der vakanten Stelle entsprechen (► [Abb. 1.1](#)). Je höher der prozentuale Anteil der Geeigneten in einer Bewerbergruppe ausfällt, desto besser sind die Ausgangsbedingungen für das nachfolgende Personalauswahlverfahren. Zum Personalmarketing stehen zahlreiche Methoden zur Verfügung: klassische Stellenanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften, Anzeigen auf Online-Bewerbungsplattformen, die persönliche Ansprache interessanter Personen über Mitarbeiter des Unternehmens, das professionelle Abwerben von Mitarbeitern aus anderen Unternehmen (Headhunting) und vieles mehr. Im Kern geht es darum, eine vakante Stelle so zu platzieren, dass geeignete Personen auf die Vakanz aufmerksam werden und sich zu einer Bewerbung entschließen. Letzteres setzt wiederum voraus, dass die Stelle bzw. der Arbeitgeber insgesamt attraktiv erscheinen. Hat eine Person sich zu einer Bewerbung entschieden, tritt sie in Kontakt zum

Arbeitgeber und hat in der Regel erstmals die Möglichkeit, sich einen persönlichen Eindruck zu verschaffen. Wie schnell reagiert das Unternehmen auf die Einreichung der Unterlagen? Werden Termine vereinbarungsgemäß eingehalten? Wirkt der Interviewer beim Einstellungsgespräch vorbereitet? Interessiert sich das Unternehmen für die tatsächlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten oder muss man dem Entscheidungsträger lediglich sympathisch sein? Auch das Auswahlverfahren selbst kann als Instrument des Personalmarketings betrachtet werden. Natürlich geht es im Rahmen der Personalauswahl in erster Linie darum, die Eignung der Bewerber kritisch unter die Lupe zu nehmen. Die Art und Weise, wie dies geschieht, wirkt jedoch im besten Fall auch im Sinne einer Werbung für den Arbeitgeber. Die Grundlage des Personalmarketings ist eine differenzierte Analyse. Das Unternehmen muss sich darüber im Klaren werden, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten zukünftige Mitarbeiter mitbringen müssen, um den Anforderungen des Arbeitsplatzes gewachsen zu sein. Die sog. „Anforderungsanalyse“ beschreibt die Ansprüche des Arbeitgebers gegenüber den Bewerbern. Die Bewerber haben ihrerseits aber auch Ansprüche gegenüber dem Arbeitgeber. Während der Arbeitgeber z. B. fachlich kompetente Menschen sucht, die leistungsorientiert sind und serviceorientiert agieren, suchen viele Bewerber einen Arbeitgeber, der ihnen Entscheidungsfreiräume lässt, Aufstiegschancen bietet und gleichzeitig ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit ermöglicht. Um sich als Arbeitgeber im Zuge des Personalmarketings richtig positionieren zu können, ist es wichtig zu wissen, welche Ansprüche die interessierende Personengruppe stellt. Dies herauszufinden ist eine weitere wichtige Aufgabe der Analysephase im Vorfeld einer Stellenausschreibung. Auf den Prozess des Personalmarketings – von der Analyse über die Auswahl und Implementierung verschiedener Strategien bis hin zur Evaluation des Vorgehens – wird ausführlich in ► [Kap. 2–8](#) eingegangen.

Sind die Bemühungen des Personalmarketings (geeignete Kandidaten für das Unternehmen zu interessieren) und die Bemühungen der Personalauswahl (geeignete Kandidaten in der Gruppe der Bewerber als solche zu identifizieren) erfolgreich, können neue Mitarbeiter eingestellt werden. Die Mitarbeiter stellen meist die wichtigste Investition in die Zukunft eines Unternehmens dar. Folgerichtig



■ **Abb. 1.1** Beziehung zwischen Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung

muss der Arbeitgeber nun daran interessiert sein, die Mitarbeiter dauerhaft an sich zu binden. Jeder gute Mitarbeiter, der das Unternehmen verlässt, zieht nicht nur Engpässe in der Arbeitsorganisation nach sich, sondern erfordert auch neue Investitionen in die Anwerbung, Auswahl und Einarbeitung eines Nachfolgers. Die Lage wird für den Arbeitgeber dabei umso schwieriger, je weniger gut qualifizierte Personen der Arbeitsmarkt zur Verfügung stellt. Ein wichtiges, vorausschauendes Ziel der Personalarbeit ist daher immer auch die *Mitarbeiterbindung*. Erneut stellt sich hier die Frage nach den Erwartungen der Mitarbeiter an einen attraktiven Arbeitgeber. Nur wenn der Arbeitgeber weiß, was seine Mitarbeiter erwarten, kann er versuchen, sich entsprechend zu verhalten und ggf. zu verändern. In der Analysephase des Prozesses zur Steigerung der Mitarbeiterbindung steht daher die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Sie liefert zum einen Information darüber, was die Mitarbeiter erwarten, und zum anderen, inwieweit die Mitarbeiter ihre Erwartungen durch den Arbeitgeber erfüllt sehen. Aus dem sich anschließenden Soll-Ist-Vergleich ergeben sich konkrete Anregungen zur Optimierung. Die Forschung zeigt, dass Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung vor allem an drei Punkten ansetzen können: an den konkreten Inhalten eines

Arbeitsplatzes, den Arbeitsbedingungen sowie der Art und Weise, wie die Mitarbeiter geführt werden (► [Kap. 15](#)).

Das *Employer Branding* bildet eine Klammer zwischen dem Personalmarketing auf der einen und den Bemühungen um Mitarbeiterbindung auf der anderen Seite (► [Abb. 1.1](#)). Im Rahmen des Employer Brandings geht es darum, ein positives Image als Arbeitgeber aufzubauen. Vergleichbar zu einer Produktmarke (Coca Cola, Tempo, Nutella etc.) wird der Arbeitgeber als eine Marke verstanden, die für (potenzielle) Mitarbeiter einen positiv besetzten Wert darstellen soll und darüber hinaus die „Einzigartigkeit“ eines Arbeitgebers in Abgrenzung zu alternativen Arbeitgebern signalisiert. Insbesondere der Anspruch der Einzigartigkeit wird angesichts der Tatsache, dass es in Deutschland mehr als 3,6 Millionen Unternehmen gibt, in der Breite des Arbeitsmarktes kaum zu erfüllen sein. Dennoch kann es für ein Unternehmen sinnvoll sein, sich für eine gutes Arbeitgeberimage einzusetzen, und war aus zwei Gründen: Ein allgemein positives Arbeitgeberimage erleichtert das Personalmarketing unabhängig von den konkreten Anforderungen und spezifischen Konditionen einer vakanten Stelle. Die Etablierung eines positiven Arbeitgeberimages in der Belegschaft fördert zudem die Mitarbeiterbindung, da sich die

Mitarbeiter stärker mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und – sofern das Image die Realität spiegelt – auch tatsächlich gute Bedingungen vorfinden. Die Methoden des Employer Brandings reichen von Imageanzeigen und -broschüren über Sponsoring, Mundpropaganda und Publicity bis hin zu Formulierung von Leitbildern. Eine ausführliche Darstellung findet sich im ► [Kap. 11](#).

1.2 Demographischer Wandel

Die zunehmende Aufmerksamkeit, die die Prozesse der Personalmarketings und des Employer Brandings in den letzten Jahren erfahren haben, hat in starkem Maße mit dem demographischen Wandel in Deutschland zu tun. Viele Arbeitgeber haben die Erfahrung gemacht, dass sich heute oftmals deutlich weniger Menschen auf eine vakante Stelle bewerben als zehn oder 20 Jahre zuvor. Schauen wir uns im Folgenden einmal an, wie sich die Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten nach den Prognosen des Statistischen Bundesamtes (2015a) entwickeln wird und welche Schlussfolgerungen aus diesen Prognosen zu ziehen sind.

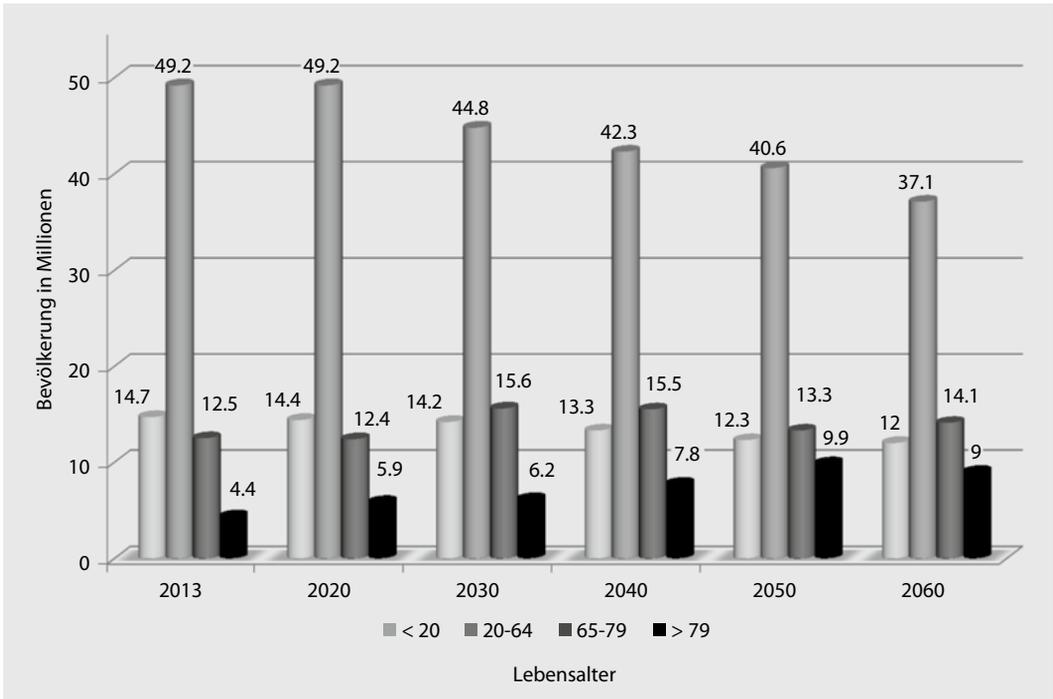
Derzeit leben in Deutschland etwa 81 Millionen Menschen. Mehr als 50 Millionen davon befinden sich in einem Alter, das sie als potenzielle Arbeitnehmer prädestiniert (► [Abb. 2.1](#)). De facto liegt die Anzahl der Berufstätigen jedoch deutlich niedriger, nämlich bei weniger als 42,8 Millionen Menschen, von denen wiederum 4,3 Millionen einer selbstständigen Tätigkeit nachgehen, so dass sich letztlich mit 38,5 Millionen weniger als jeder zweite Bewohner in einem angestellten Beschäftigungsverhältnis befindet. Etwa 7 Millionen Menschen im erwerbstätigen Alter sind derzeit nicht beschäftigt, weil sie beispielsweise studieren, Kinder erziehen, arbeitslos sind oder kein Interesse an einem Arbeitsverhältnis haben. In diesem Zusammenhang spricht die Bundesagentur für Arbeit von einer „stillen Reserve“ und meint damit Personen, die prinzipiell dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen könnten, ohne jedoch tatsächlich beschäftigt zu sein.

Seit 1972 liegt die Anzahl der Geburten kontinuierlich unter der Anzahl der Sterbefälle, was zwangsläufig dazu führt, dass die Bevölkerung beständig abgenommen hat und wahrscheinlich auch in Zukunft abnehmen wird, sofern keine

Gegenmaßnahmen (s.u.) unternommen werden. Im Jahr 2014 wurden zwar im Vergleich zum Vorjahr 4,8 % mehr Kinder geboren. Dies kann aber einerseits noch nicht als Trendwende aufgefasst werden, andererseits liegt die Anzahl der Geburten nach wie vor unter der Anzahl der Sterbefälle. Im Jahr 2014 ist die deutsche Bevölkerung trotz angestiegener Geburtenrate um etwa 153.000 Menschen gesunken. Auf ca. 868.000 Sterbefälle kamen 715.000 Geburten. Nicht mit eingerechnet in diese Zahl ist allerdings die Zuwanderung aus anderen Ländern, die im Jahr 2014 mehr als 400.000 Menschen umfasste. Tatsächlich ist in diesem Jahr die Anzahl der in Deutschland lebenden Menschen also nicht gesunken, sondern leicht gestiegen. Hier zeichnet sich eine interessante Perspektive ab, auf die später noch einzugehen sein wird.

Das Statistische Bundesamt (2015a) berechnet auf der Grundlage der vorliegenden Zahlen Prognosen für die nächsten Jahrzehnte bis zum Jahr 2060 (► [Abb. 1.2](#)). Neben Sterbe- und Geburtenrate wird dabei eine Netto-Zuwanderung von jährlich 200.000 Menschen mit einkalkuliert. Entsprechend dieser Prognosen wird derzeit mit einem deutlichen Absinken der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter gerechnet. Während sich derzeit etwa 49 Millionen Menschen in einem Alter zwischen 20 und 64 Jahren befinden, sinkt diese Zahl bis zum Jahr 2060 auf gerade einmal 37 Millionen ab. Gegenüber dem Jahr 2013 ist dies eine Reduzierung um 23 % (► [Abb. 1.3](#)): Eine Größenordnung, die mehr als beachtlich ist. Vorausgesetzt, es gäbe in der Zukunft so viele Arbeitsplätze wie heute, und keinerlei Gegenmaßnahmen würden greifen, so wäre bald schon mindestens jeder fünfte Arbeitsplatz unbesetzt. Der Anteil der Menschen im Rentenalter steigt in Abhängigkeit von der Höhe des Alters sehr unterschiedlich. In der Altersgruppe von 65-79 Jahren käme es zu einem moderaten Anstieg von 12,5 auf 14,1 Millionen (► [Abb. 1.2](#)), was einem Anstieg um 14 % entspräche. Weitaus beeindruckender ist der Anstieg in der Altersgruppe 80+. Hier wäre mit einem Anstieg um mehr als 100 % zu rechnen: von 4,4 Millionen im Jahr 2013 auf ca. 9 Millionen im Jahr 2060.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Prognosen über viele Jahre oder gar Jahrzehnte teilweise mit großen Fehlern behaftet sind, da in der Zwischenzeit viele Prozesse einsetzen können, die in Art und Wirkung heute noch gar nicht bekannt sind. Dazu



■ **Abb. 1.2** Entwicklung der Bevölkerung nach Prognosen des Statistischen Bundesamtes (2015a)

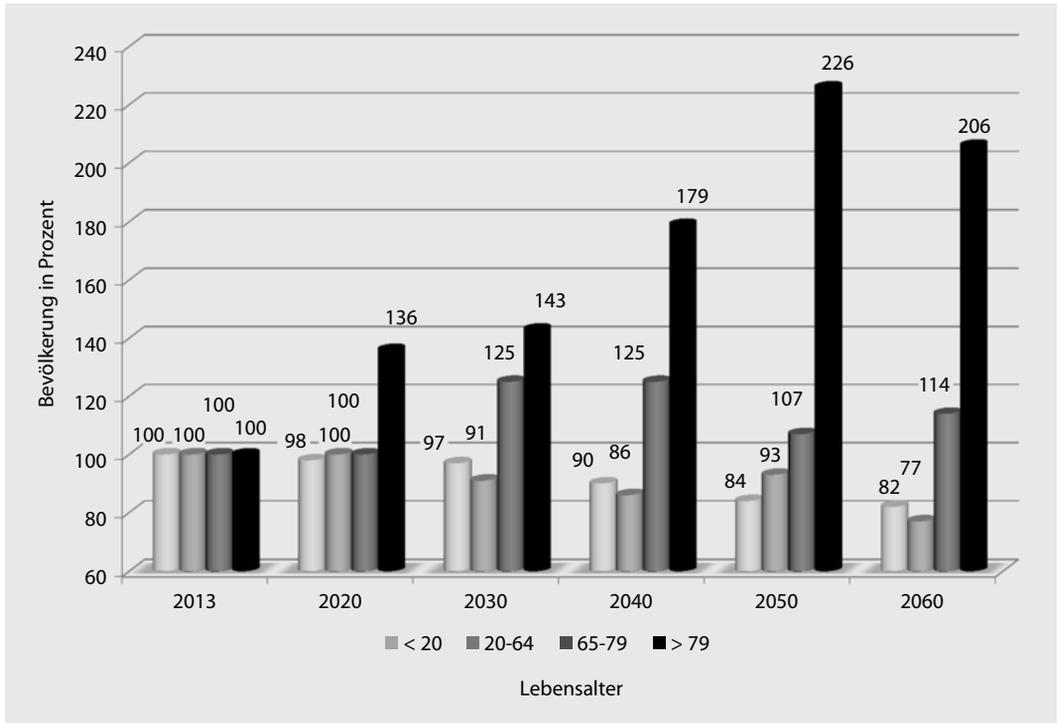
zählen Veränderungen, die sich von allein und durch neue gesellschaftliche Impulse ergeben. Beispielsweise kann niemand voraussehen, ob nicht in 20 Jahren das Ideal vieler junger Menschen eine kinderreiche Familie ist. Gleiches gilt für Naturkatastrophen, Epidemien oder Kriege, die im schlimmsten Falle Hunderttausende oder gar Millionen Menschen das Leben kosten können. Auch wenn wir uns dies in unserer Zeit kaum vorstellen wollen oder können, galt dies sicherlich auch für die Menschen, die in früheren Jahrhunderten gelebt haben und eines Besseren belehrt wurden. Hoffen wir einmal das Beste und gehen davon aus, dass die Menschen in den nächsten 50 Jahren von derartigen Katastrophen verschont bleiben.

Jenseits derartiger Prozesse könnte die Gesellschaft auch gezielt den prognostizierten Veränderungen entgegenwirken. Hierzu zählen u. a. die folgenden bewusst anzustoßenden Entwicklungen:

■ **Attraktivität von Geburten steigern:** Schon seit vielen Jahren wird immer wieder diskutiert, dass die deutsche Gesellschaft kinderfreundlicher werden müsse und Eltern für ihren „Dienst an der Gesellschaft“ stärker finanziell

unterstützt werden sollten. Maßnahmen, die dies unterstützen, sind beispielsweise ganztätig geöffnete Kinderkrippen, Kindergärten und Schulen, die beiden Elternteilen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Ergänzend werden steuerliche Freibeträge für Kinder oder das Kindergeld angehoben. Inwieweit all dies tatsächlich zu einem nennenswerten Anstieg der Geburtenraten beitragen wird, ist einstweilen ungewiss. Skepsis ist hier durchaus angebracht.

■ **Aktivierung stiller Reserven:** Die oben genannten Strategien könnten gleichzeitig auch dazu beitragen, dass manche Menschen, die gerne arbeiten wollen, dies aufgrund von kleinen Kindern bislang aber nicht realisieren können, dem Arbeitsmarkt in Zukunft zumindest als Teilzeitkräfte zur Verfügung stehen. Die stille Reserve besteht jedoch nicht nur aus Arbeitnehmern mit kleinen Kindern, sondern auch aus Rentnern, die noch gerne weiterhin einigen Stunden in der Woche arbeiten wollen.



■ **Abb. 1.3** Prozentuale Veränderungen der Bevölkerung nach Prognosen des Statistischen Bundesamtes (2015a; 2013 = 100 %)

- **Reduzierung der Arbeitslosigkeit:** In dem Maße, in dem Arbeitskräfte von den Arbeitgebern verstärkt begehrt werden, steigen auch die Chancen für Menschen, die dauerhaft in Arbeitslosigkeit leben, wieder ins Berufsleben einsteigen zu können und hier einen Mangel an Arbeitskräften auszugleichen. Ob und inwieweit dieser Effekt eintritt, hängt nicht zuletzt von der Qualifikation der Arbeitslosen bzw. ihre Qualifizierbarkeit ab. Die Menge der arbeitslosen Menschen, die dafür in Frage kommen, ist aber vermutlich so gering, dass sie die möglichen Engpässe selbst im günstigsten Falle insgesamt nur teilweise überbrücken könnten.
- **Reduzierung von Teilzeitbeschäftigung:** Millionen Menschen in Deutschland gehen heute einer Teilzeitbeschäftigung nach. So mancher von ihnen wäre sicherlich an einer Vollzeitstelle interessiert, wenn sich in Zukunft entsprechende Chancen zur Aufstockung bzw. zum Stellenwechsel ergeben würden. Auch hier setzt die Qualifikation bzw. die Qualifizierbarkeit der Betroffenen der Strategie Grenzen.
- **Erhöhung der Arbeitszeit:** Eine sehr naheliegende und zumindest in der Theorie auch leicht zu realisierende Lösung wäre die Erhöhung der Arbeitszeiten derjenigen Menschen, die im Berufsleben stehen. Dies könnte wahlweise die Tages-, Wochen- oder auch Lebensarbeitszeit betreffen. Menschen mit stark physisch belastender Arbeitstätigkeit wären hiervon möglicherweise auszunehmen. Würden die verbleibenden Berufstätigen nur 5 % mehr Arbeit erbringen, ließen sich schnell einige Hunderttausend wegfallende Arbeitskräfte kompensieren. Dass eine solche Maßnahme jedoch auf den erbitterten Widerstand vieler Arbeitnehmer(-vertreter) stoßen wird, ist gewiss. Insofern bleibt abzuwarten, inwieweit sich die Potenziale einer solchen Strategie in Zukunft tatsächlich nutzen lassen.

- *Reduzierung von Arbeitsplätzen durch technische Innovation:* Der Engpass auf dem Arbeitsmarkt ergibt sich aus dem quantitativen Verhältnis zwischen Arbeitsplätzen und Arbeitnehmern. Wenn nun die Anzahl der Menschen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, sinkt, könnte dies zumindest teilweise durch technische Innovationen kompensiert werden. Dieser Prozess ist seit der Industrialisierung bekannt. Menschen werden verstärkt durch Maschinen, Roboter oder Computer ersetzt, so dass letztlich weniger Arbeitskräfte benötigt werden. Während diese Strategie früher mitunter zu sozialer Not geführt hat, könnte sie in Zukunft dem Wohlstand der Gesellschaft dienlich sein.
- *Steigerung der Produktivität durch technische Innovation:* In die gleiche Richtung wie der zuvor genannte Punkt zielt die Steigerung der Produktivität durch technische Innovation. Der Unterschied besteht darin, dass Arbeitsplätze nicht zwangsläufig abgebaut werden, sondern der einzelne Arbeiter aufgrund der verbesserten Technik in gleicher Zeit zehn oder 20 % mehr Produktivität erzielt und dadurch die sinkende Anzahl von Arbeitskräften teilweise kompensiert.
- *Verstärkte Zuwanderung:* Das wahrscheinlich größte Potenzial stellen Arbeitnehmer dar, die mit ihren Familien aus dem Ausland nach Deutschland umsiedeln möchten. Eine gezielte Einwanderungspolitik könnte diesen Prozess zur einer Win-Win-Situation für beide Seiten gestalten. Die Vorbehalte früherer Generationen dürften zunehmend der Vergangenheit angehören.

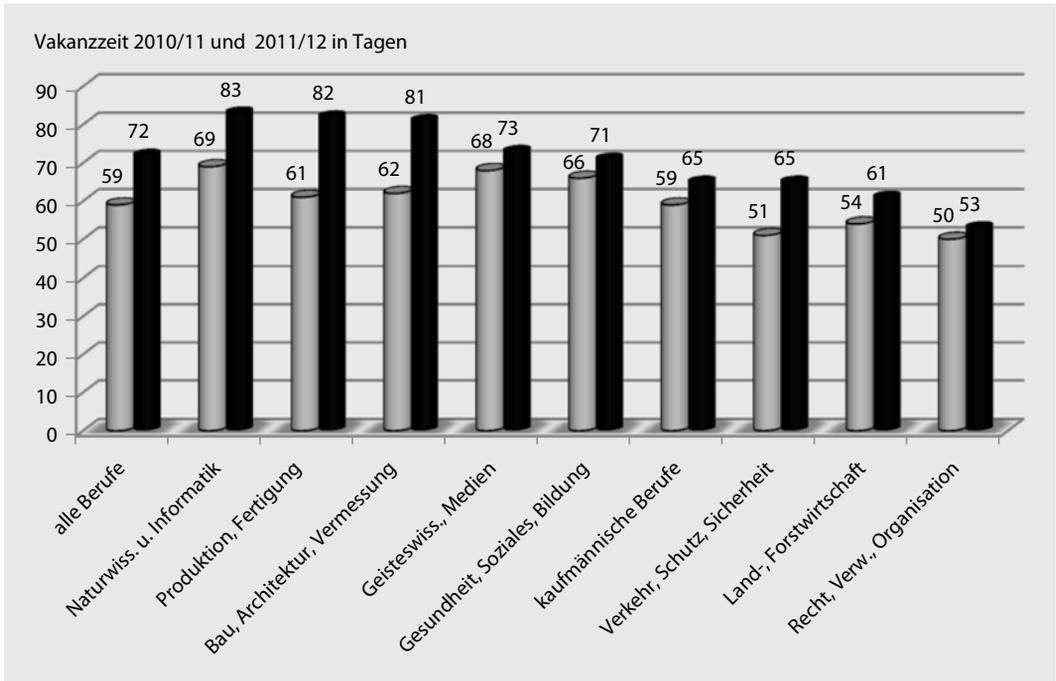
Letztlich wird sicherlich nicht eine einzelne Maßnahme isoliert von allen anderen zum Erfolg führen. Realistischer ist eine Kombination unterschiedlicher Maßnahmen. Wichtig ist an dieser Stelle, zu erkennen, dass der demographische Wandel kein Naturgesetz ist, das wie ein Unwetter über die Gesellschaft herniedergeht. Es handelt sich vielmehr um einen komplexen Prozess, der in seinem Ablauf und seinen Wirkungen schwer zu prognostizieren ist. Dies gilt umso mehr, als dass der Gesellschaft viele Optionen zur Verfügung stehen, um auf diesen Prozess Einfluss zu nehmen.

1.3 Fachkräftemangel

Während der demographische Wandel vor allem mittel- und langfristig zu Problemen auf dem Arbeitsmarkt führt, wird heute schon vielfach von einem akuten Fachkräftemangel gesprochen. Nach Obermeier (2014) lassen sich Arbeitskräfte entsprechend ihrer fachlichen Qualifikation in vier Gruppen einteilen:

- *Ungelernte Arbeitskräfte* übernehmen Helfer-tätigkeiten, für die keine besondere berufliche Ausbildung erforderlich ist. Sie werden ggf. kurz angelehrt, um die gestellten Arbeitsauf-gaben erfüllen zu können.
- Als *Fachkräfte* gelten Menschen, die komplexere Aufgaben übernehmen, zu deren Erfüllung sie eine mehrjährige Berufsaus-bildung absolviert haben.
- *Spezialisten* verfügen über eine Ausbildung zum Meister oder haben ein kurzes Studium absolviert, das früher z. B. mit einem FH-Ab-schluss, heute wohl eher mit einem Bachelor-Abschluss gleichzusetzen ist.
- *Experten* verfügen über ein mindestens vierjähriges Studium, was heute einem Master oder höherwertigerem Abschluss entspricht.

Ein Fachkräftemangel bezieht sich mithin auf die breite Masse der Arbeitnehmer in Deutschland. Von einem Fachkräftemangel ist die Rede, wenn Arbeitgeber mehr Stellen ausschreiben als durch die Menge der verfügbaren Arbeitskräfte besetzt werden können (Obermeier, 2014). Mit anderen Worten: Viele ausgeschriebene Stellen bleiben dauerhaft unbesetzt. Dies dürfte heute immer noch die Ausnahme und keinesfalls die Regel sein (s. u.). Ein weiterer, wenig tauglicher Indikator für einen grundlegenden Fachkräftemangel ist das Verhältnis zwischen der Anzahl der offenen Stelle auf dem Arbeitsmarkt und der Anzahl der Arbeitslosen. Nach wie vor übersteigt die Anzahl der Arbeitslosen die Menge der offenen Stellen. Ein solcher Vergleich ist allerdings äußerst abstrakt und sagt wenig über die reale Situation der Arbeitgeber aus. Letztlich ist es z. B. für ein beliebiges Maschinenbauunternehmen in Baden-Württemberg völlig unerheblich, wenn es in Mecklenburg-Vorpommern zehn arbeitssuchende Germanisten gibt.



■ **Abb. 1.4** Dauer der Tage, die bis zur Besetzung einer ausgeschriebenen Stelle vergehen (Bundesagentur für Arbeit, 2012)

Bislang existieren keine überzeugenden Zahlen, die darauf hindeuten, dass ein flächendeckender Fachkräftemangel in Deutschland herrschen würde. Gleichwohl gibt es Hinweise darauf, dass sich die Lage aus Sicht der Arbeitgeber verschlechtert. Obermeier (2014) spricht von einem *Fachkräfteengpass*. ► **Abb. 1.4** gibt Zahlen der Bundesagentur für Arbeit (2012) wieder. Untersucht wurde, wie lange eine Stelle im Durchschnitt vakant blieb, bis sie mit einem Arbeitnehmer besetzt werden konnte. Unabhängig vom Berufsfeld war eine Stelle im Jahr 2012 durchschnittlich 72 Tage vakant, ehe sie neu besetzt werden konnte. Dies waren 13 Tage mehr als im Vorjahreszeitraum. In jedem untersuchten Berufsfeld zeigte sich die Tendenz zu längeren Vakanzeiten, jedoch in sehr unterschiedlicher Intensität. In den Feldern „Produktion, Fertigung und Bau“ sowie „Architektur und Messung“ benötigten die Arbeitgeber deutlich länger als im Vorjahreszeitraum. Der Anstieg betrug etwa 30 %. Im Bereich „Naturwissenschaften und Informatik“ kam es auf einem ohnehin schon hohen Niveau zu einer weiteren Verschlechterung von 69 auf 83 Tage. Vergleichsweise harmlos stellte sich die

Lage im Bereich „Recht, Verwaltung und Organisation“ dar. Hier betrug der Zuwachs lediglich 6 %.

Bei der Interpretation dieser Daten sind zwei Aspekte zu bedenken:

1. Die Stellen bleiben in der angegebenen Zeit nicht zwangsläufig unbesetzt, da die bisherigen Arbeitgeber ihren Arbeitsplatz bis zum Auslaufen ihres Vertrages ja noch innegehabt haben könnten. Je frühzeitiger die Arbeitgeber auf eine frei werdende Stelle reagieren (können), desto geringer ist mithin die Zeit, in der ein Arbeitsplatz auch tatsächlich unbesetzt bleibt.
2. Schaut man sich einzelne Berufe an, so fallen die Vakanzeiten mitunter erheblich größer aus als es in der zusammengefassten Darstellung in ► **Abb. 1.4** deutlich wird. Sucht ein Unternehmen beispielsweise Fahrzeugführer im Eisenbahnverkehr, so benötigt es zur Besetzung der Stelle im Durchschnitt 184 Tage, also etwa ein halbes Jahr. Auf Platz zwei folgen Mediziner mit einer Vakanzeit von 174 Tagen (Obermeier, 2014).

Die steigende Diskrepanz zwischen Nachfrage und Angebot an qualifizierten Fachkräften mag zum einen bereits eine Folge des demographischen Wandels sein, zum anderen ist sie aber auch das Ergebnis einer guten Konjunktur. In einer Unternehmensbefragung von Weitzel et al. (2015) gaben die Unternehmensvertreter drei Jahre in Folge an, dass sie im Laufe des Jahres ihre Belegschaft ausstocken wollen. Während das Angebot an Arbeitskräften auf der einen Seite langsam sinkt, steigt auf der anderen Seite konjunkturbedingt die Nachfrage.

Die großen Diskrepanzen in einzelnen Berufsgruppen sind zudem das Ergebnis von Berufswahlentscheidungen der jungen Menschen, die sich für oder gegen eine Ausbildung bzw. ein Studium in einem bestimmten Feld entscheiden. Hier können sich innerhalb weniger Jahre starke Veränderungen ergeben. Wenn heute deutlich mehr Personen als noch vor zehn Jahren Ingenieurwissenschaften studieren, weil sie gewissermaßen dem Arbeitsmarkt folgen, so mag dies schon in wenigen Jahren dazu führen, dass ein Überschuss an Ingenieuren vorherrscht, weil letztlich zu viele Menschen auf den fahrenden Zug aufgesprungen sind. Es profitieren dann nur die ersten Jahrgänge, die ihr Studium pünktlich in Zeiten einer hohen Nachfrage abschließen. Die nachfolgenden Jahrgänge werden ihr Studium beenden, wenn die große Nachfrage schon mehr und mehr befriedigt wurde. Hier zeigt sich das grundlegende Dilemma, dass Angebot und Nachfrage jeweils wellenförmig verlaufen. Je weniger synchron sich diese beiden Abläufe zueinander verhalten, desto größer ist der Fachkräfteengpass bzw. der Fachkräfteüberschuss, und zwar unabhängig vom demographischen Wandel.

1.4 Fazit

Auch wenn es heute keinen flächendeckenden Arbeitskräftemangel in allen Branchen gibt, so spüren doch viele Arbeitgeber in ausgewählten Branchen, dass es für sie deutlich schwerer geworden ist, freie Stellen zügig neu zu besetzen. Das Verhältnis zwischen der Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften auf der einen Seite und der Menge der verfügbaren Menschen, die zu der fraglichen Stelle passen,

wird durch kurz-, mittel- und langfristige Faktoren beeinflusst (► [Abb. 1.5](#)).

Kurzfristig mag ein Unternehmen eine Stelle neu besetzen müssen, weil ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt oder ein großer Auftrag die Einstellung zusätzlichen Personals erfordert. Je nachdem, wie der Arbeitskräftemarkt beschaffen ist, stellt sich diese Situation als eine mehr oder weniger herausfordernde Aufgabe dar.

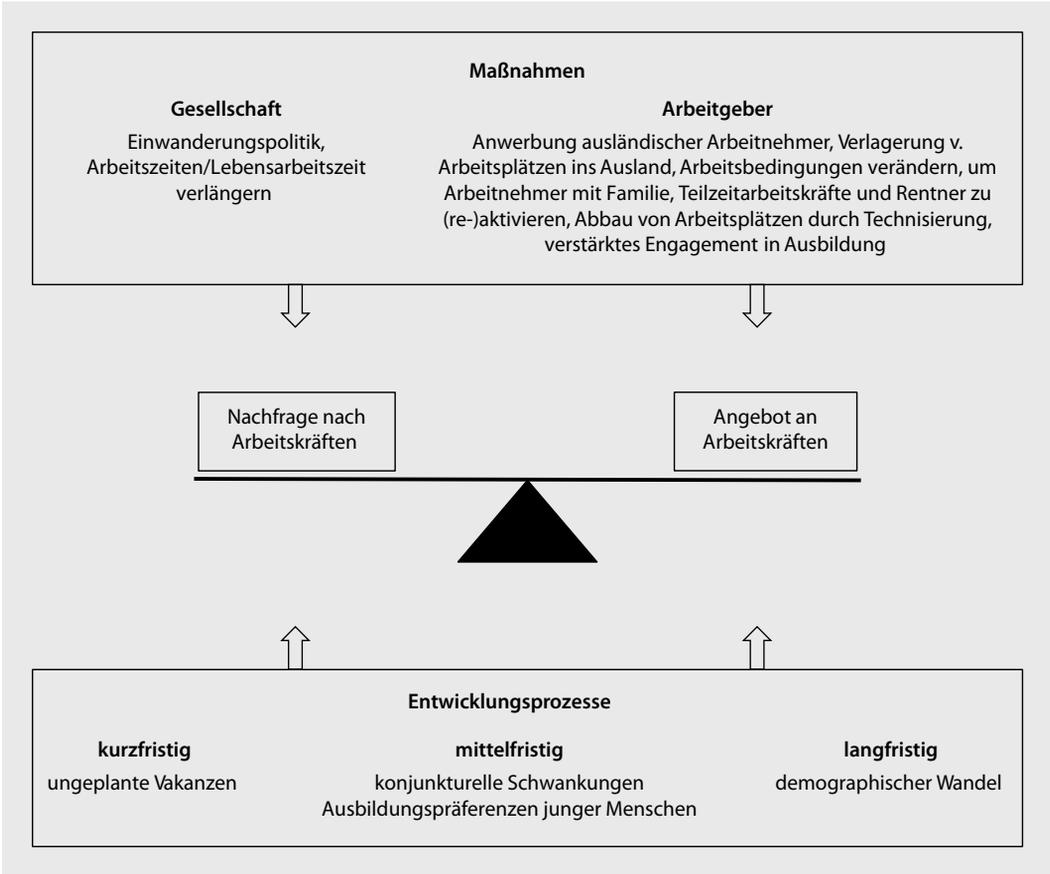
Mittelfristig nehmen konjunkturelle Schwankungen innerhalb einer Branche oder einzelner Unternehmen Einfluss darauf, wie stark Arbeitnehmer nachgefragt werden. Auf der Seite der Arbeitskräfte ist ebenfalls mit konjunkturellen Effekten zu rechnen, die z. B. darüber entscheiden, wie viele Arbeitskräfte, die bislang in einem festen Beschäftigungsverhältnis standen, freigesetzt wurden. Darüber hinaus ist entscheidend, welche Ausbildungs- und Studienfächer in den letzten Jahren großes Interesse fanden, so dass es hinreichend viele oder aber zu wenige Absolventen gibt.

Langfristig sorgt der demographische Wandel dafür, dass immer weniger Menschen im berufstätigen Alter dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, so dass in den nächsten Jahrzehnten mit verstärkten Problemen für Arbeitgeber zu rechnen ist, sofern keine wirksamen Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Gezielte Maßnahmen zur Reduzierung der skizzierten Probleme können sowohl von staatlicher Seite als auch von Seiten der Arbeitgeber ergriffen werden (► [Abb. 1.5](#)). Die nachhaltigste Lösung für Probleme, die mit dem demographischen Wandel einhergehen, besteht in einer Politik, die auf eine *Steigerung der Geburtenrate* setzt und / oder eine *Einwanderungspolitik*, die gezielt Menschen mit erwünschter Qualifikation und deren Familien ins Land holt. Größere Unternehmen bzw. Unternehmensverbände können schon heute qualifizierte *Arbeitskräfte im Ausland anwerben*.

In entgegengesetzter Richtung ließen sich auch *Arbeitsplätze ins Ausland verlagern*. Seit vielen Jahrzehnten gehen manche Unternehmen diesen Weg, bislang allerdings meist, um Kosten zu reduzieren und nicht, um einen Mangel an Arbeitnehmern im eigenen Land zu kompensieren.

Überdies lassen sich *stille Reserven* innerhalb des Landes nutzen, indem Arbeitgeber verstärkt Arbeitsplätze schaffen, die eine leichtere Vereinbarkeit



■ **Abb. 1.5** Faktoren, die Einfluss auch das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nehmen

von Familie und Beruf ermöglichen. Personen, die ansonsten für einige Jahre aus dem Berufsleben ausscheiden würden, könnten sich unter besseren Rahmenbedingungen dazu entschließen, parallel zur Familie in Teilzeit zu arbeiten. Mitarbeiter, die bereits im Rentenalter sind, könnten durch veränderte Arbeitsplätze, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind, ebenfalls zu einem nennenswerten Anteil als Teilzeitarbeitskräfte dem Berufsleben erhalten bleiben.

Damit einher geht die Frage, inwieweit Menschen, die heute in Teilzeit arbeiten, nicht ebenfalls durch veränderte Arbeitsbedingungen in eine *Teilzeitbeschäftigung mit höherer Stundenzahl* oder gar eine *Vollzeitbeschäftigung* wechseln würden. Ein klassischer Weg in diese Richtung wäre der Ausbau von

Home-Office-Arbeitsplätzen bzw. Arbeitsplätzen mit einem höheren Home-Office-Anteil.

Prinzipiell wäre aus staatlicher Sicht an eine *Verlängerung der Lebensarbeitszeit* bzw. eine größere Flexibilität bei Tages- und Wochenarbeitszeiten zu denken. Letzteres würde dazu führen, dass manche Mitarbeiter freiwillig auch dauerhaft z. B. 50 Stunden pro Woche arbeiten könnten. Im Bereich der außertariflichen Mitarbeiter ist dies schon heute eine Option, die einzelne Unternehmen für sich nutzen könnten.

Ein gezielter *Ausbau der Technisierung von Arbeitsplätzen* – etwa durch effektivere oder zusätzliche Maschinen, durch Roboter oder den verstärkten Einsatz von Computertechnologie – kann letztlich zu einem reduzierten Personalbedarf beitragen.

Je größer ein Unternehmen ist, desto eher wird dies eine realistische Option sein.

Der eigene Nachwuchs an Fachkräften kann darüber hinaus durch ein verstärktes *Engagement in der betrieblichen Ausbildung* mittelfristig zumindest teilweise abgesichert werden. Das Ziel ist dabei, die Auszubildenden durch gute Arbeitsbedingungen frühzeitig an einen bestimmten Arbeitgeber zu binden.

► **Abb. 1.5** fasst diese Überlegungen zusammen. Auf der einen Seite gibt es verschiedene kurz-, mittel- und langfristige Entwicklungen in der Gesellschaft sowie in einzelnen Unternehmen, welche die Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt beeinflussen. Auf der anderen Seite haben sowohl der Staat als auch die Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, um hier gezielt zu intervenieren.

Empfehlungen für die Praxis

- Überlegen Sie, ob Sie allein als Arbeitgeber oder gemeinsam mit anderen in der Lage sind, geeignete Arbeitskräfte im Ausland anzuwerben.
- Überlegen Sie, ob sich dauerhafte Engpässe auch durch eine Verlagerung bestimmter Arbeitsplätze ins Ausland lösen lassen.
- Verändern Sie Arbeitsbedingungen so, dass eine größere Vereinbarkeit von Familie und Beruf besteht, damit Sie auch Arbeitgeber ansprechen, die ansonsten aufgrund der Familie nicht oder nur sehr eingeschränkt am Berufsleben teilnehmen würden.
- Fragen Sie Mitarbeiter, die demnächst in den Ruhestand gehen würden, ob sie auch weiterhin an einer Teilzeitbeschäftigung interessiert wären bzw. wie sich die Arbeitsbedingungen verändern müssten, damit sie hierzu bereit wären.
- Richten Sie vermehrt außertarifliche Arbeitsplätze ein, in denen längere Arbeitszeiten möglich sind.

- Überlegen Sie, ob mittelfristig der Bedarf an Arbeitskräften durch einen intensiveren Einsatz technischer Lösungen reduziert werden kann.
- Bilden Sie verstärkt aus, um innerhalb des eigenen Unternehmens den Nachwuchs an Fachkräften mittelfristig besser absichern zu können.
- Schreiben Sie Stellen wenn möglich früher als bislang aus, um die Zeiten, in denen eine Stelle tatsächlich unbesetzt ist, möglichst gering halten zu können.

Die vielfältigen Maßnahmen, die in den nächsten drei Kapiteln diskutiert werden, bewegen sich auf einer anderen Ebene, auch wenn die Grenzen miteinander fließend sind. Durch Personalmarketing, Employer Branding und Strategien zur Steigerung der Mitarbeiterbindung wird das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nicht grundlegend verändert. Unternehmen, die entsprechende Maßnahmen einsetzen, versuchen vielmehr, unter den bestehenden Bedingungen für sich selbst im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern das Beste herauszuholen. Kurz- und mittelfristig betrachtet ist dies ein gangbarer Weg. Je weiter der demographische Wandel voranschreitet, desto weniger wahrscheinlich ist es jedoch, dass allein der Wettbewerb der Arbeitgeber untereinander die Probleme lösen kann. Irgendwann werden die personellen Ressourcen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, so gering sein, dass auch ein noch so großer Wettbewerb der Arbeitgeber keine Früchte mehr tragen kann. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wäre es notwendig, zusätzlich im Sinne der in ► **Abb. 1.5** skizzierten Maßnahmen aktiv zu werden. Langfristig wird nur beides zusammengenommen – gezielte Maßnahmen zur positiven Beeinflussung des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt sowie der Wettbewerb zwischen den Arbeitgebern um gut qualifizierte Arbeitnehmer – zu einer für alle Seiten positiven Entwicklung führen können.

Personalmarketing

- Kapitel 2 Grundlagen des Personalmarketings – 15
- Kapitel 3 Prozess des Personalmarketings – 27
- Kapitel 4 Analysen im Prozess des Personalmarketings – 31
- Kapitel 5 Auswahl und Gestaltung von Personalmarketingmethoden – 51
- Kapitel 6 Auswahl und Gestaltung von Personalauswahlmethoden – 89
- Kapitel 7 Evaluation des Personalmarketings – 125
- Kapitel 8 Personalmarketing – Fazit – 129

„Personalmarketing“ ist ein Oberbegriff für all jene Strategien, mit deren Hilfe ein Arbeitgeber versucht, attraktive Bewerber für sich zu interessieren und nach erfolgreich durchlaufenem Auswahlverfahren zur Annahme eines Stellenangebotes zu animieren. Im zweiten Kapitel geht es darum, die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu diesem Themenkomplex aufzuarbeiten und hieraus nützliche Empfehlungen für die Praxis abzuleiten.

Grundlagen des Personalmarketings

- 2.1 Gründe für die Durchführung von Personalmarketingmaßnahmen – 16
- 2.2 Personalmarketing als Variante des Marketings – 18
- 2.3 Personalmarketing und Personalauswahl – 22

Personalmarketing ist in den letzten Jahren zu einem wichtigen Thema der Personalarbeit geworden. In der Regel wird es mit dem so oft zitierten „war for talents“ begründet: Bedingt durch den demographischen Wandel nimmt in Deutschland die Anzahl der qualifizierten Arbeitnehmer seit vielen Jahren beständig ab, wodurch es unter den Arbeitgebern zu einem verstärkten Wettbewerb um gute Mitarbeiter kommt (► Kap. 1). Arbeitgeber erkennen diesen Sachverhalt vor allem an sinkenden Bewerberzahlen. Hieraus leitet sich das vordergründige Ziel ab, mit Mitteln des Personalmarketings die Anzahl der Bewerber wieder zu erhöhen. Wie später noch zu zeigen sein wird, ist dies jedoch ein Trugschluss. Letztlich ist die bloße Anzahl der Bewerber gar nicht so wichtig. Viel entscheidender ist die Zusammensetzung der Bewerberstichprobe. Nachfolgend werden die Grundlagen des Personalmarketings vermittelt.

Im ersten Abschnitt werden wir sehen, dass Personalmarketing nicht nur als Reaktion auf sinkende Bewerberzahlen erfolgen muss, sondern mehrere Funktionen erfüllen kann. Im zweiten Abschnitt geht es um Parallelen zwischen Personalmarketing und Marketing. Hier zeigt sich, dass Personalmarketing weit mehr umfassen kann als nur das Schalten von Stellenanzeigen. Der dritte Abschnitt geht schließlich der Frage nach, wie Personalmarketing und Personalauswahl miteinander verzahnt sind.

2.1 Gründe für die Durchführung von Personalmarketingmaßnahmen

Personalmarketing wird gemeinhin betrieben, weil die Verantwortlichen eines Unternehmens mit der *Menge* und/oder der *Qualifikation* ihrer Bewerber unzufrieden sind. Im schlimmsten Fall zieht eine Stellenausschreibung keine einzige Bewerbung nach sich, oder aber in der Gruppe der Bewerber findet sich niemand, der die Mindestanforderungen der vakanten Stelle erfüllt. In beiden Szenarien tritt der Handlungsbedarf für jedermann offensichtlich zu Tage: Entweder wird der Arbeitgeber aktiv und versucht, Abhilfe zu schaffen, oder aber die vakante Stelle bleibt unbesetzt. Die erste Option führt geradezu zum Personalmarketing. Die zweite Option können sich insbesondere kleine Unternehmen kaum leisten. Je größer das Unternehmen und je

unbedeutender die fragliche Stelle ist, desto eher lässt sich innerhalb der Belegschaft das Defizit der vakanten Stelle durch die übrigen Mitarbeiter kompensieren. Tritt der Fall jedoch wiederholt auf bzw. geht es um Arbeitsaufgaben, für deren Erfüllung bestimmte Qualifikationen zwingend erforderlich sind, so führt auch dies früher oder später zu Gegenmaßnahmen im Sinne eines gezielten Personalmarketings.

Auf den ersten Blick scheinen die Gründe für die Misere allein in der demographischen Entwicklung zu liegen. Da seit Jahrzehnten in Deutschland weniger Menschen geboren werden als sterben, sinkt die Anzahl der Menschen im erwerbstätigen Alter und mit ihnen die Menge der qualifizierten Arbeitnehmer (► Kap. 1). Diese Entwicklung ist von den Unternehmen kaum zu verändern, sie reagieren lediglich auf einen gesellschaftlichen Prozess. Ganz offensichtlich sind aber nicht alle Arbeitgeber in jeder Branche in gleicher Weise betroffen. Große renommierte Unternehmen wie Porsche oder BMW ziehen nach wie vor Tausende gut qualifizierte Menschen an, während so manches 20-Mann-Unternehmen in Ostwestfalen kaum noch Bewerbungen zu verzeichnen hat. Rénomé allein liefert aber auch keine hinreichend Erklärung. Selbst Unikliniken, die ohne Zweifel ein hohes Ansehen in der Bevölkerung genießen, haben heute mitunter Schwierigkeiten, qualifizierte Fachärzte über Jahre an sich zu binden. Diese Überlegungen öffnen unseren Blick dafür, dass es zahlreiche Gründe für Personalmarketing gibt, die sowohl in den Spezifika des Arbeitgebers als auch in seiner Umwelt angesiedelt sein können (► Tab. 2.1).

Gründe auf Seiten des Arbeitgebers liegen z. B. im geringen Bekanntheitsgrad. Die sog. Hidden Champions (z.B. Simon, 2007) – gemeint sind mittelständische Unternehmen, die in einem sehr kleinen Segment mitunter sogar Weltmarktführer sind – werden von vielen Bewerbern als solche nicht wahrgenommen, da ihr Name für kaum jemanden ein Begriff ist. Jeder kennt Audi oder Mercedes, aber nur wenige die Zulieferfirmen, die durch ihre Produkte letztlich einen entscheidenden Beitrag zum Glamour-Produkt „Auto“ leisten. Schreibt beispielsweise ein Hersteller von Kühlsystemen oder Getrieben eine Stelle für einen Ingenieur aus, so wird er allein aufgrund des geringen Bekanntheitsgrades weitaus weniger Bewerber anziehen als die Autohersteller, die er beliefert. Manche Unternehmen sind

■ Tab. 2.1 Zentrale Gründe für Personalmarketingmaßnahmen

Gründe auf Seiten des Arbeitgebers	veränderbar?				Gründe auf Seiten der Umwelt
	ja	nein	ja	nein	
unbekannt bzw. nur lokal bekannt	ja	nein	ja	nein	unbekannte Branche
unattraktive Produkte oder Dienstleistungen	ja	nein	ja	nein	unattraktive Region
schlechtes Image	ja	nein	ja	nein	schlechtes Image der Branche
unattraktive Arbeitsbedingungen	ja	nein	ja	nein	veränderte Arbeitsmotive potenzieller Mitarbeiter
mangelnde Entwicklungsperspektiven	ja	nein	ja	nein	verstärkte Bereitschaft zur Fluktuation
wirtschaftlich schwache Position	ja	nein	ja	nein	starke Wettbewerber
Suche nach sehr spezifisch qualifizierten Personen	ja	nein	ja	nein	Mangel an qualifizierten Kräften auf dem Arbeitsmarkt

zwar bekannt, stellen aber unattraktive Produkte her bzw. bieten Dienstleistungen an, die von vielen Menschen als wenig attraktiv erlebt werden. Viele Veterinärmediziner möchten aus verständlichen Gründen wohl lieber in einer Tierarztpraxis oder in einem Zoo arbeiten statt in einem Schlachthof ihren Dienst zu versehen. Unabhängig vom Image der Branche können einzelne Branchenvertreter ein besonders schlechtes Image haben. Man denke hier etwa an die inzwischen untergegangene Firma Schlecker. Drogeriemärkte an sich besitzen sicherlich kein schlechtes Image als Arbeitgeber, wohl aber die Firma Schlecker. Damit einher gehen oftmals unattraktive Arbeitsbedingungen. Diese können aber auch ganz unabhängig von einem dezidiert schlechten Image auftreten. Beispiele wären Unternehmen, in denen für die Beschäftigten ein erhöhtes Gesundheitsrisiko besteht oder nur eintönige Arbeiten zu erledigen sind. Eine wirtschaftlich schwache Position führt in der Regel dazu, dass geringere Löhne gezahlt werden und auch eine gewisse Arbeitsplatzunsicherheit existiert. Andere Unternehmen haben das Problem, dass sie naturgemäß sehr spezifisch qualifizierte Arbeitskräfte suchen, von denen auch absolut gesehen nur sehr wenige ausgebildet werden. Selbst wenn es sich um renommierte Arbeitgeber handelt, ist ein offensives Personalmarketing hier unumgänglich.

Die *Gründe auf Seiten der Umwelt* sind ebenfalls sehr unterschiedlich. Unbekannt zu sein betrifft nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Branchen. Auffällig wird dies immer dann, wenn beispielsweise durch Fernsehserien mit einem Mal Berufe in den Fokus rücken, die es zwar schon seit Jahrzehnten gibt, die zuvor aber kaum Aufmerksamkeit bei Schülern oder angehenden Studenten gefunden haben (z. B. Rechtsmediziner, Tätowierer, Zollbeamte). Dabei ist die Medienpräsenz aus der Perspektive des Personalmarketings keineswegs immer nur von Vorteil. Zum Teil werden völlig verzerrte Bilder der beruflichen Realität gezeichnet, so dass die Bewerber mit falschen Erwartungen zur Tat schreiten. Besonders stark ausgeprägt dürfte dies etwa beim Beruf des Polizeikommissars sein. Viele Menschen denken, dass ein Polizeikommissar ständig spannende Morde aufklärt und dabei von ganzen Heerscharen fleißiger Assistenten begleitet wird. So mancher attraktive Arbeitgeber hat seinen Sitz in einem unbedeutenden Nest, das nur wenige Arbeitgeber anziehend finden. Man muss als Arbeitgeber schon viel zu bieten haben, um viele Menschen nach Herzogenaurach, Metzingen oder Gütersloh zu locken. Umgekehrt gibt es aber auch Bewerber, die gerade die Beschaulichkeit des kleinstädtischen Lebens suchen. Dies

2 zu erkennen und gezielt zu nutzen ist eine wichtige Aufgabe des Personalmarketings. Manche Unternehmen leiden nicht unter einem schlechten Image des eigenen Hauses, sondern eher unter dem Image ihrer Branchen. Seit dem Zweiten Weltkrieg ist dies in Deutschland ohne Zweifel für die Rüstungsindustrie der Fall. Während hier ein chronischer Fall vorzuliegen scheint, dürfte sich das derzeit schlechte Image der Bankenwelt in Zukunft sicherlich wieder erholen. Langfristig angelegt sind Veränderungen der Arbeitsmotive, die zum einen durch die Sozialisierung einer Generation bedingt sind, zum anderen mit dem individuellen Alterungsprozess einhergehen. Dies könnte z. B. eine veränderte Bereitschaft zur Fluktuation betreffen. Während in den 50er- oder 60er-Jahren Hochschulabsolventen wohl eher Lebensstellen gesucht haben, ist es heute durchaus üblich, sich nach dem Studium einen Arbeitgeber zu suchen, bei dem man von vornherein nur ein paar Jahre Berufserfahrung sammeln möchte. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen merken darüber hinaus, dass ihr eigener Bewerberpool stark vom Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern abhängt. In der Nähe eines Großkonzerns wird es für kleinere Arbeitgeber oft sehr schwer, hoch qualifizierte Kandidaten zu finden oder zu halten, da die Konkurrenz viele Vorteile zu bieten hat (höhere Entlohnung, mehr Entwicklungsmöglichkeiten etc.). Der fundamentalste Grund für die Initiierung von Personalmarketingmaßnahmen liegt allerdings in einem grundlegenden Mangel an qualifizierten Bewerbern auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Dies gilt keineswegs für alle Fachrichtungen, wohl aber für viele (► Kap. 1).

Die Maßnahmen, die sich aus diesen (und weiteren) Faktoren ergeben, sind ebenso vielfältig wie die soeben skizzierten Gründe für Personalmarketing. Sie reichen von einem verstärkten Engagement auf einem überregionalen Stellenmarkt bis hin zur Initiierung von Veränderungsprozessen, wie etwa die Verbesserung von Arbeitsbedingungen oder eines Branchenimages durch Verbände. Die abzuleitenden Handlungsstrategien können dabei von kurz-, mittel- und langfristiger Natur sein. Dabei muss man mitunter aber auch einsehen, dass nicht jede Schwachstelle mit vertretbarem Aufwand zu beheben sein wird. Wir werden auch darauf im weiteren Verlauf des Kapitels noch zurückkommen.

Empfehlungen für die Praxis

- Hinterfragen Sie, ob in Ihrem Unternehmen überhaupt ein nennenswerter Mangel an qualifizierten Bewerbern vorliegt.
- Falls ja, hinterfragen Sie die möglichen Gründe auf Seiten Ihres Unternehmens, die hierzueinen Beitrag leisten. Tab. 2.1 kann hier als Orientierung dienen. Einen differenzierten Aufschluss ergeben Bewerber- bzw. Mitarbeiterbefragungen.
- Hinterfragen Sie die möglichen Gründe auf Seiten der Umwelt, um ein umfassenderes Bild von der Lage ihres Unternehmens zu bekommen.
- Leiten Sie kurz-, mittel- und langfristige Handlungsstrategien ab, um den identifizierten Problemen zu begegnen (s.u.).

2.2 Personalmarketing als Variante des Marketings

Der Begriff des Personalmarketings leitet sich vom Begriff des *Marketings* ab. Ziel des Marketings ist es, ein Unternehmen so auf die Bedürfnisse des Marktes hin auszurichten, dass es im Wettbewerb mit anderen erfolgreich bestehen kann (Kirchgeorg, 2015). Die Verantwortlichen müssen dabei mindestens drei Perspektiven im Blick behalten: Die eigenen Produkte, mit denen ein Unternehmen sich auf dem Markt positioniert, die Kunden, die diese Produkt (potenziell) abnehmen, sowie die Wettbewerber, die alternative Produkte anbieten. Aus diesen drei Perspektiven leiten sich drei Aufgabengebiete des Marketings ab (► Abb. 2.1):

1. *Marktforschung*: Bezogen auf die Kunden gilt es herauszufinden, welche Bedürfnisse derzeit vorliegen, wie sie sich mittelfristig verändern, wie bereits bestehende Produkte bewertet werden und wie zukünftige Produkte beschaffen sein müssen, um die Kunden anzusprechen. Bezogen auf Wettbewerber ist sowohl deren Produktportfolio als auch deren Werbestrategie in den Fokus zu nehmen. Letztlich geht es darum, aus den