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 Bewerberbedürfnissen 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

Personalmarketing und sein Gegenteil

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.

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

Marketing als Grundeinstellung eines Unternehmens

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:

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.

Personalmarketing bietet einen Orientierungsrahmen für andere Bereiche der Personalwirtschaft

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.

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.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum klassischen Marketing

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 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

Mangel besteht vor allem bei hochqualifiziertem Nachwuchs

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).

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.

Die Anforderungen an Arbeitnehmer haben sich verändert

In vielen anderen Wirtschaftszweigen geht die Arbeitslosigkeit bei gleichzeitigem Fachkräftemangel auf die veränderte Wirtschaftsstruktur zurück: Künftig werden Dienstleistungen und das Bereitstellen von Wissen eine größere Rolle spielen. Im Dienstleistungssektor steigt der Anteil an Erwerbstätigen kontinuierlich, während im primären (vor allem Landwirtschaft und Fischerei) und im sekundären Sektor (vor allem Industrie) das Arbeitsangebot abnimmt (Oechsler, 1997, S. 12). Ausführende Tätigkeiten werden immer seltener nachgefragt, an Bedeutung gewinnen demgegenüber planende und überwachende Tätigkeiten. Damit schrumpft der Markt für ungelernte Arbeitskräfte. Dagegen steigt der Anteil der Beschäftigten, die eine betriebliche Ausbildung oder gar ein Hochschulstudium aufweisen (Jung, 2003, S. 836).

Der künftige Nachwuchs am Arbeitsmarkt muss, wie sich zeigt, ein hoch qualifizierter Nachwuchs sein (Bonin et al., 2007). Ungelernte Kräfte und Personen mit nur geringer und bloß fachlicher Qualifikation werden dagegen in Zukunft immer geringere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben.

Ob allerdings das erwartete Qualifikationsniveau mit dem Bestand an Arbeitssuchenden in Zukunft erreicht werden kann, muss man bezweifeln. Mindestens zwei Gründe kommen hierfür in Frage: Die Demografie und die Qualifikationstrends in der Bevölkerung (Reinberg & Hummel, 2003, S. 3).

1.4.2 Demografische Entwicklung

Geburtenentwicklung

Zunächst wird sich der befürchtete Mangel an Fachkräften durch den sozialen Wandel immer weiter verstärken: Durch die geringe Geburtenzahl in Deutschland wird sich die Gesamtbevölkerung verringern. Hiervon sind selektiv insbesondere Bevölkerungsschichten mit hohem Qualifikationsniveau betroffen. Wenn man nun davon ausgeht, dass das Erreichen hoher Qualifikationsstufen mindestens zum Teil durch genetische Faktoren mitbestimmt wird, verringert sich also insbesondere das Reservoir an Personen, die günstige Voraussetzungen für hohe Qualifikationen mitbringen. Gleichzeitig wird sich die Altersstruktur verschieben, der relative Anteil älterer Personen an der Gesamtbevölkerung wird wachsen (Führing, 2002).

Insgesamt ist zu erwarten, dass sich das Potenzial an Erwerbspersonen mittelfristig verringert, insbesondere im tertiären Sektor. Der Mangel an Arbeitskräften wird je nach beruflicher Qualifikation unterschiedlich ausfallen: In den kommenden Jahren scheiden erheblich mehr Akademiker aus dem Arbeitsleben aus, als durch den Nachwuchs an höher qualifizierten Erwerbspersonen ersetzt werden können. Ein Überangebot an Arbeitskräften ist nur bei Erwerbspersonen mit niedrigem Qualifikationsniveau zu erwarten (Lange, 1996, S. 38).

1.4.3 Qualifikationstrends: Ausbildungsangebot und Berufswahl

Der Mangel an hochqualifizierten Mitarbeitern geht sicher zum einen auf die geringe absolute Zahl an Nachwuchskräften zurück. Zum anderen hat es aber auch mit den Berufs- und Ausbildungsentscheidungen der potenziellen Nachwuchskräfte zu tun. Schon seit Beginn der 90er-Jahre war bei der Qualifikationsstruktur in Deutschland eine Stagnation zu beobachten (Reinberg & Hummel, 2003): Seit dieser Zeit besitzt relativ stabil ein Drittel der (damals westdeutschen) Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter keinen Berufsabschluss. Die Menge der Studienanfänger pro Jahrgang liegt zwischen 35 und 37 % (OECD, 2008). Die Anstiege der Akademikerquoten der vorausgegangenen Jahre haben sich nicht in der erwarteten Kontinuierlichkeit fortgesetzt. Von 2000 bis 2006 ist der Anteil an Hochschulabsolventen in Deutschland lediglich von 18 auf 21 % gestiegen. Dies geht im übrigen seit Jahren schon im wesentlichen auf die verstärkten Bildungsanstrengungen der Frauen zurück (OECD, 2008). Im internationalen Vergleich sind diese Zahlen geradezu alarmierend. Im OECD-Schnitt steigen die Zahlen der Studienanfänger und der Graduierten nicht nur deutlich stärker, sondern auch auf viel höherem Niveau (z. B. bei den Abgängern von 28 auf 37 %, OECD, 2008).

Die Akademikerquote in Deutschland liegt unter dem OECD-Durchschnitt

Gemeinsam mit der geringen Absolut-Zahl an Nachwuchskräften hat die Stagnation der Qualifikationsstruktur in den kommenden Jahren folgende zwei Konsequenzen: Hoch qualifizierte Mitarbeiter werden zukünftig im Durchschnitt älter und wesentlich häufiger als in der Vergangenheit weiblich sein. Im Jahr 2015 werden die dann 50- bis 64-Jährigen mit 22 % den mit Abstand höchsten Akademiker-Anteil und mit 9 % die niedrigste Ungelerntenquote haben (Reinberg & Hummel, 2003).

Die Personalpolitik der Zukunft muss sich daher, um den laufenden Entwicklungen gerecht zu werden, sehr viel stärker als bisher an ältere Arbeitnehmer, an Frauen und an qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland richten (siehe Abbildungen 1 und 2 sowie Kap. 4.4.1). Die zukünftige Personalpolitik muss zudem verstärkt eine Nachqualifizierung von Erwerbspersonen ohne abgeschlossene Berufsausbildung innerhalb der Betriebe ermöglichen.

Auch innerhalb der hoch qualifizierten Ausbildungen bestehen weitere Risiken für zukünftige Engpässe. Problematisch sind hier zum einen die Studien- und Berufsentscheidungen der potenziellen Bewerber, zum anderen aber auch der wachsende Bedarf an Spezialisten mit besonderem Qualifikationsprofil.

Berufsentscheidungen beruhen häufig auf einer Erwartung an die zukünftige Entwicklung, eben die Erwartung, dass eine bestimmte Qualifikation nach Ende der Ausbildung gefragt sein wird. Diese Erwartungen sind oft hochproblematisch, insbesondere, wenn unverhältnismäßig viele Leute ihnen

Berufsentscheidungen der Nachwuchskräfte gehen oft am Markt vorbei

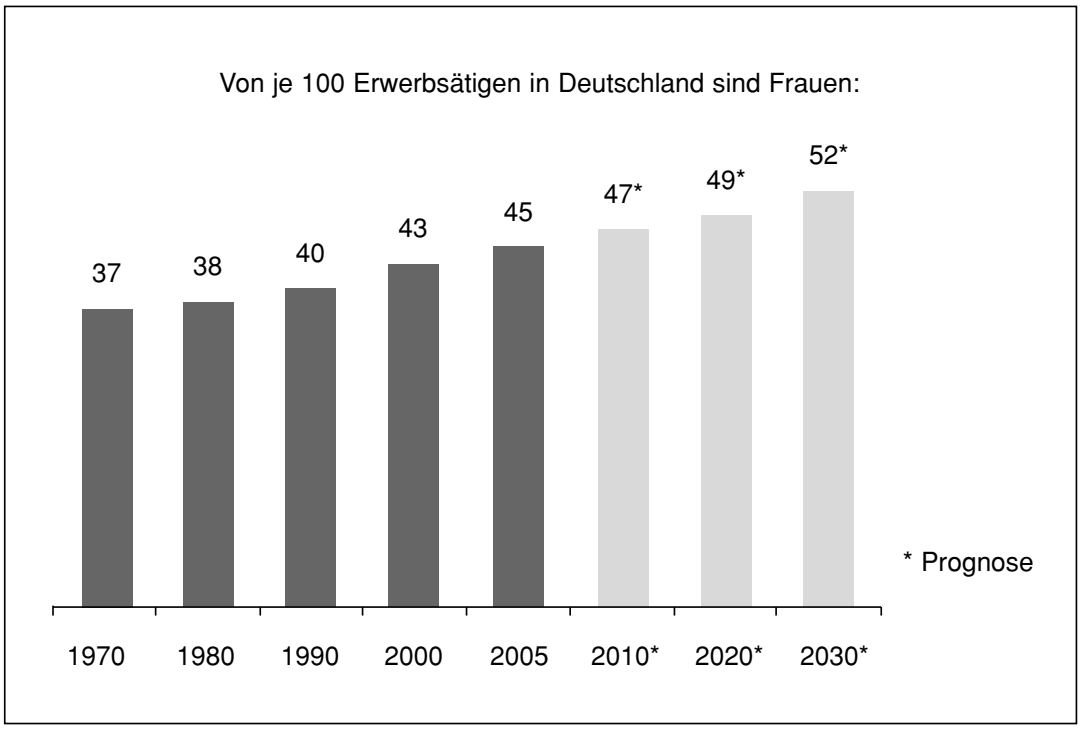

Abbildung 1:
„Die Arbeitswelt wird weiblich“ (Stiftung für Zukunftsfragen, 2008).
In vielen Akademischen Ausbildungsgängen bilden Frauen die Mehrheit (OECD, 2008) und werden damit zu einer der wichtigsten Zielgruppen für das Personalmarketing.

gleichzeitig folgen. Brost, Meyer-Timpe und Schulte (2006) zitieren einen Mitarbeiter des Bonner Instituts Zukunft der Arbeit mit den Worten: „Die Leute [zeigen] bei der Berufswahl das gleiche Herdenverhalten wie an den Aktienmärkten … Am besten man studiert genau das, was das Arbeitsamt gerade nicht massenhaft empfiehlt“ (S. 17).

So warnt etwa Strutz (1992) davor, am Markt vorbei zu entscheiden. Die Hochschulen konzentrierten sich zu stark auf die Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften. Ein Mangel an Ingenieuren sei vorprogrammiert.

Rund zehn Jahre später ist die Situation nicht besser: Während die Wirtschaftswissenschaften noch relativ stabile Absolventenzahlen verzeichnen, zeichnet sich ein Akademikermangel für die Ingenieur-, Rechts- und Verwaltungswissenschaften ab (Führing, 2002).

Zudem bemängeln viele Unternehmen die Ausbildung selbst: Nach einer Umfrage des VDI wünschen mehr als 50 % der deutschen Unternehmen stärker spezialisierte und zielgerichtete Studiengänge (VDI Nachrichten, 2004). Allerdings sind Spezialisierungen am Markt vorbei mit Sicherheit besonders nachteilig: Das Missverhältnis zwischen Stellen und Bewerbern im Ingenieursberuf bedeutet nämlich keineswegs, dass jeder Ingenieur auch mit einer Stelle rechnen kann. Die früheren Betriebsingenieure, die sich um die

Abbildung 2:
„Erfolg steht Ihnen gut“. aus Deutsche Telekom (2009) Arbeitgeberimagekampagne, Motto: We Change. Your Chance.

Wartung der Maschinen kümmerten, werden heute durch Facharbeiter ersetzt; Personen, deren Qualifikation nicht über dieses Niveau hinausgeht, sind durchaus von Arbeitslosigkeit bedroht. Was fehlt, sind in der Regel

Spezialisten mit je unterschiedlichen besonderen Kompetenzen (Brost et al., 2006). Auch diese Entwicklungen unterstreichen die Notwendigkeit, Mitarbeiter vor Ort weiter zu qualifizieren.

1.5 Betrieblicher Nutzen

Personalmarketing ist angesichts der beschriebenen Entwicklungen nötig, um die erforderlichen Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. Wenn es einem Unternehmen gelingt, bei Bewerbern und Mitarbeitern eine langfristige Präferenz zu den eigenen Gunsten aufzubauen, wird es um Stelleninteressenten nicht verlegen sein und muss keine zu hohen Abwanderungen aus dem Betrieb befürchten. In dieser Allgemeinheit ist der Nutzen eines erfolgreichen Personalmarketings offensichtlich. Die folgenden Ausführungen sollen zwei Nutzen-Gesichtspunkte etwas spezifischer aufgreifen:

Bessere Passung von Bewerber zu Stellen

Zum Marketing gehört eine konsequente Zielgruppenorientierung. Dies bedeutet für das Personalmarketing, dass man sich in der Personalarbeit eine klare Vorstellung über Wünsche, Bedürfnisse, Fähigkeiten und Denkweisen der potenziellen und aktuellen Mitarbeiter macht und versucht, aus dieser Kenntnis heraus auf die Zielgruppe einzugehen. Dies bedeutet nicht nur eine hohe Wertschätzung der Mitarbeiter. Die Kenntnis der Zielgruppe kann auch zu einer Profilierung des Unternehmens genutzt werden, nämlich indem das Unternehmen klar kommuniziert, wer zu ihm passt und wer nicht. Der Abgleich von Zielgruppen-Merkmalen und Anforderungen des Unternehmens ist Teil des Aufbaus und der Pflege einer Arbeitgebermarke (siehe Kapitel 2.2.1). Er kann zudem dazu führen, dass Bewerber realistischere Erwartungen an die Beschäftigung im jeweiligen Betrieb entwickeln und dass sich in der Folge der Bewerberpool auf Personen beschränkt, die hinreichend geeignet und motiviert sind, um dem Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen. Es spart mit Sicherheit Kosten, wenn sich Unternehmen nur noch mit geeigneten und interessierten Bewerbern beschäftigt. Es spart weiterhin Kosten, wenn dank einer stabilen Präferenz zugunsten des Unternehmens Mitarbeiter nicht abwandern und die Fluktuation im Betrieb gering bleibt.

Geringere Fluktuation

Eine hohe Fluktuation ist in der Regel für das Unternehmen nachteilig: Jede Neueinstellung zieht hohe Personalkosten und Personalnebenkosten nach sich. „Zum Beispiel belaufen sich die Kosten für Personalgewinnung, Personalauswahl und Einarbeitung je nach Qualifikationsniveau auf 50–200 % eines Jahresgehalts“ (Rehn, 1993, S. 77). Einarbeitung und Personalentwicklung sind für das Unternehmen Investitionen in eine Zukunft, zu der es oft gar nicht erst kommt. Die eigentlich erforderliche Erfahrung baut sich erst nach Jahren im Betrieb auf. Aber oft bleiben die Mitarbeiter gar nicht lange genug, um für das Unternehmen wirklich rentabel zu werden. Zudem wirkt die Fluktuation auch auf das Betriebsklima. Das Ausscheiden

eines Mitarbeiters kann die verbleibenden Personen belasten, indem diese nun noch mehr Aufgaben erhalten. Es untergräbt aber auch den Gruppenzusammenhalt. Sollte ein hochqualifizierter Mitarbeiter gar zur Konkurrenz wechseln, wird das Unternehmen zusätzlich in seiner Wettbewerbsfähigkeit geschwächt (Steiner, 2004). Eines der wichtigsten Ziele des Personalmarketing besteht eben genau darin, die Fluktuation im Betrieb und damit unnötige Kosten gering zu halten.

2 Theorien und Modelle des Personalmarketing

Personalmarketing kann man strukturieren nach
– Aktionsfeldern oder
– Zielen

Zwei unterschiedliche Blickwinkel auf das Personalmarketing sollen uns im folgenden beschäftigen. Es wird darum gehen, was man beim Personalmarketing genau macht und was man damit erreichen will. Unter die Überschrift *Aktionsfelder* werden in Kapitel 2.1 die Bereiche gefasst, in denen Personalmarketing greift. Hier wird sich unter anderem zeigen, dass sich Personalmarketing nicht nur an Bewerber wendet, die noch gewonnen werden müssen, sondern auch an Mitarbeiter, die vermeintlich längst gewonnen wurden.

Und welches Ziel steht hinter den Bemühungen in den unterschiedlichen Aktionsfeldern? In Kapitel 2.2 wird sich zeigen, dass mehrere Ziele angestrebt werden. In Bezug auf das Unternehmen ist das Ziel der Aufbau einer Arbeitgebermarke, in Bezug auf die Mitarbeiter ist das Ziel, Bewerber zu gewinnen, zu integrieren und zu halten.

2.1 Drei Aktionsfelder des Personalmarketings

Traditionell umfasst das Personalmarketing drei Aktionsfelder: die Personalforschung, den externen und den internen Personalmarkt (Strutz, 1993):

2.1.1 Personalforschung

Wie entwickelt sich der Arbeitsmarkt?

Für die Personalplanung ist von großer Bedeutung, wie sich der Arbeitsmarkt entwickelt. Den Ausgangspunkt des Personalmarketings bilden daher Daten und Forschungsarbeiten. Überblicksarbeiten und Lehrbücher zum Personalmarketing enthalten fast immer – meist gleich zu Anfang – einen Überblick über die aktuelle demografische Situation: Wie viele Arbeitsplätze stehen für wie viele potenzielle Mitarbeiter zur Verfügung? Wie entwickelt

sich die Bevölkerung? Wie entwickeln sich die Qualifikationen der potenziellen Erwerbstätigen? Wie sehen Studienwünsche von Abiturienten und wie die Berufswünsche der Absolventen aus?

Unternehmen beanspruchen diese Informationen für ihre spezielle Branche. Zudem ist noch von Interesse, welches Image bestimmte Tätigkeiten, bestimmte Branchen und bestimmte Unternehmen bei den potenziellen Bewerbern haben.

Sekundärdaten

Analysen zu den relevanten Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsstrukturen oder über das Ausbildungsverhalten der Zielgruppen liegen zum Teil als Sekundärdaten bereits vor. Hier kann man sich über die Agentur für Arbeit, über statistische Bundes- oder Landesämter, den Bildungsbericht der OECD aber auch über Verbände oder Kammern informieren.

Wichtig sind aber auch psychologische Faktoren, etwa Einstellungen und Werthaltungen von potenziellen Arbeitnehmern. Auch hierzu kann es bereits Sekundärdaten geben, so etwa auch hier bei der Agentur für Arbeit. In Frage kommen aber auch andere Forschungsarbeiten wie zum Beispiel die Shell-Studie, die Universum Graduate Survey, die access-Survey, das Trendence-Absolventenbaromenter, Forschung der Stiftung für Zukunftsfragen oder der Jugendbericht der Bundesregierung.

Unternehmensimages

Auch das Unternehmensimage ist ein Thema der Personalforschung, wobei aber weniger das Image der Produkte oder Dienstleistungen, sondern mehr das Image als Arbeitgeber im Zentrum steht. Solche Analysen sollten natürlich auch die Konkurrenz einbeziehen. Sie können nur selten über Sekundärforschung geleistet werden. Erst mit solchen Daten können Unternehmen längerfristig Personalpolitik konzipieren, also etwa Leistungsanreize, Personalwerbung oder Entwicklungsmaßnahmen gestalten, vor allem aber: Eine Arbeitgebermarke aufbauen (siehe Kapitel 2.2.1).

Personalforschung nach außen und nach innen

Die genannten Analysen sind Teil einer „Personalforschung nach außen“ (Strutz, 1992). Eine „Personalforschung nach innen“ befasst sich mit internen Abläufen im Unternehmen, denn alles, was im Unternehmen geschieht, kann sich auf seine Attraktivität als Arbeitgeber auswirken und ist daher für das Personalmarketing relevant. Hierzu zählen nicht nur objektive Daten wie z. B. Fehlzeiten, Unfälle oder Fluktuation. Psychologische Variablen wie etwa erneut das Image des Unternehmens, wahrgenommener Führungsstil oder Betriebsklima bestimmen in hohem Maße die Befindlichkeit der Mitarbeiter. Sie bestimmen damit auch, wie Mitarbeiter effektiv an das Unternehmen gebunden werden können. Sie sind zentrale Themen der Personalforschung nach innen.

Personalforschung nach außen wie nach innen leisten Unternehmen oft nicht selbst, sie kann von außen eingekauft werden. Die Beschaffung und Aufbereitung genau solcher Informationen wie oben beschrieben stellt ein Haupt-Tätigkeitsfeld professioneller Personalmarketing-Agenturen dar.