

Ausgabe 8/2004

Ergebnisse einer Tendenzbefragung  
der DGFP e.V. zum Thema  
Personalmarketing

Bearbeitung durch  
Christiane Geighardt

Herausgegeben von der  
Deutschen Gesellschaft  
für Personalführung e.V.  
Düsseldorf 2004

ISSN 1613-2785



# Personalmarketing - ein unterschätzter Erfolgsfaktor

Ergebnisse einer Tendenzbefragung

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise DGFP e.V.  
Dr. Sascha Armutat  
Fon 0211 5978-124  
Fax 0211 5978-29124  
E-Mail [armutat@dgfp.de](mailto:armutat@dgfp.de)

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
1 Einleitung .....	5
2 Der methodische Hintergrund .....	6
2.1 Das Vorgehen .....	6
2.2 Die Befragungsteilnehmer.....	7
3 Die Ergebnisse.....	9
3.1 Der Personalmarketingbegriff .....	9
3.2 Die Bedeutung des Personalmarketings .....	10
3.3 Die Aufstellung des Personalmarketings.....	13
3.4 Die Zielgruppen, die Strategie und das Budget des Personalmarketings.....	16
3.5 Die Analyse der Arbeitgeberattraktivität und die Analyse der Einflussfaktoren des Personalmarketings.....	20
3.6 Die Instrumente des Personalmarketings .....	23
3.7 Die Information über das Personalmarketing.....	27
3.8 Das Controlling des Personalmarketings.....	28
3.9 Die Herausforderungen für das Personalmarketing .....	30
4 Fazit .....	32
5 Anhang .....	34

## **Vorwort**

Aktuelle und relevante Informationen sind wichtig für jede Entscheidungsfindung. Das gilt besonders für alle Entscheidungen, die sich auf die Menschen in Unternehmen auswirken. Aus diesem Grund führt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. empirische Untersuchungen durch, die Entscheidern im Personalmanagement aktuelle und relevante Informationen zu Fachthemen liefern.

Vor Ihnen liegt ein Ergebnisbericht aus der Studienreihe „Tendenzbefragungen“. Für diese Reihe werden regelmäßig Personalverantwortliche zu aktuellen personalpolitisch relevanten Themen befragt.

Die Aussagekraft der Ergebnisse einer solchen empirischen Untersuchung hängt entscheidend von der Beteiligung an der Untersuchung ab. Unser Dank gilt daher allen Teilnehmern an dieser Befragung.

Wir bedanken uns besonders bei den Mitgliedern des DGFP-Expertenkreises „Personalmarketing“ für ihre wichtigen Hinweise zur inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens.

Düsseldorf, Oktober 2004

# 1 Einleitung

In Zeiten des Personalabbaus hat das Personalmarketing bei Personalmanagern oftmals nicht die oberste Priorität.

Zu Unrecht, wie die Diskussionen im DGFP-Expertenkreis „Personalmarketing“ und die Ergebnisse dieser Studie zeigen: Die Bindung von Leistungsträgern in der Krise ist eine strategisch wichtige Aufgabe. Darüber hinaus ist ein verschärfter Wettbewerb um qualifizierte und engagierte Mitarbeiter absehbar; da Personalmarketing-Maßnahmen ihre volle Wirkung erst langfristig entfalten, lohnt es sich, gerade in der aktuellen Situation über den Status Quo des Personalmarketings nachzudenken.

Das Ziel der vorliegenden Studie ist eine umfassende Beantwortung der folgenden Fragen: Was verstehen die Personalmanager unter Personalmarketing? Welche Bedeutung hat das Personalmarketing für den Unternehmenserfolg? Wie verbreitet ist das Personalmarketing, wie ist es aufgestellt? Welches sind die Zielgruppen des Personalmarketings? Gibt es in den Unternehmen eine Personalmarketingstrategie? Wie hat sich das Budget für das Personalmarketing entwickelt? Analysieren die Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber und die Rahmenbedingungen des Personalmarketings? Welche Instrumente kommen zum Einsatz? Welche Instrumente haben ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis? Wer wird über Personalmarketingaktivitäten informiert? Findet eine Erfolgskontrolle statt? Vor welchen Herausforderungen steht das Personalmarketing?

Verbunden mit diesen Fragen ist das erkenntnisleitende Interesse, mehr über die Konstitution des Personalmarketings in der Praxis zu erfahren, um Ansatzpunkte für eine Professionalisierung dieser wichtigen strategischen Aufgabe des Personalmanagements zu identifizieren.

## 2 Der methodische Hintergrund

### 2.1 Das Vorgehen

Im Oktober 2004 erhielten 472 zufällig ausgewählte Hauptansprechpartner<sup>1</sup> von ordentlichen Mitgliedsunternehmen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. einen Link zu einem Online-Fragebogen, auf den in einem Zeitraum von 11 Tagen zugegriffen werden konnte. Innerhalb dieses Zeitraums wurde eine weitere E-Mail zur Erinnerung versandt.

---

<sup>1</sup> Um der besseren Lesbarkeit Willen wird im Text auf geschlechtsspezifische Funktions- und Personenbezeichnungen verzichtet.

## 2.2 Die Befragungsteilnehmer

72 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Das entspricht einer zufriedenstellenden Rücklaufquote von 15%.

Es haben sich sowohl kleine als auch große Unternehmen an der Untersuchung beteiligt; einen Schwerpunkt bilden die mittelständischen Unternehmen (vgl. Abbildung 1).

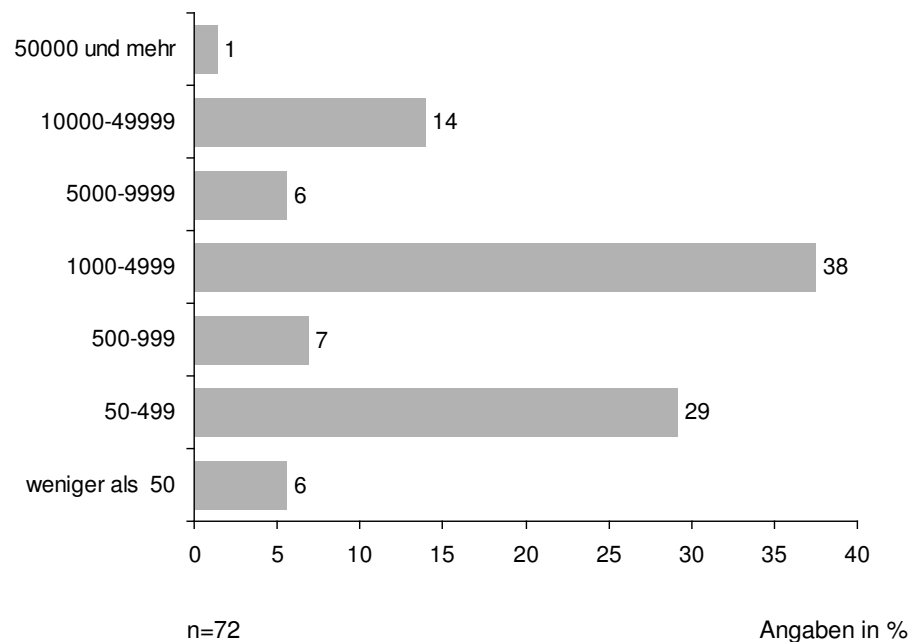


Abb. 1: Die untersuchten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

Bis auf das Druck- und Verlagsgewerbe sind alle Branchen in der Untersuchung vertreten. Vor allem Dienstleistungsunternehmen haben sich an der Befragung beteiligt. Hinter „Sonstiges“ bzw. „Sonstige Dienstleistung“ verbergen sich die Branchen Automobilzulieferer, Bau, Medien, Werbung, Beratung, Jugendhilfe und Umweltschutz.

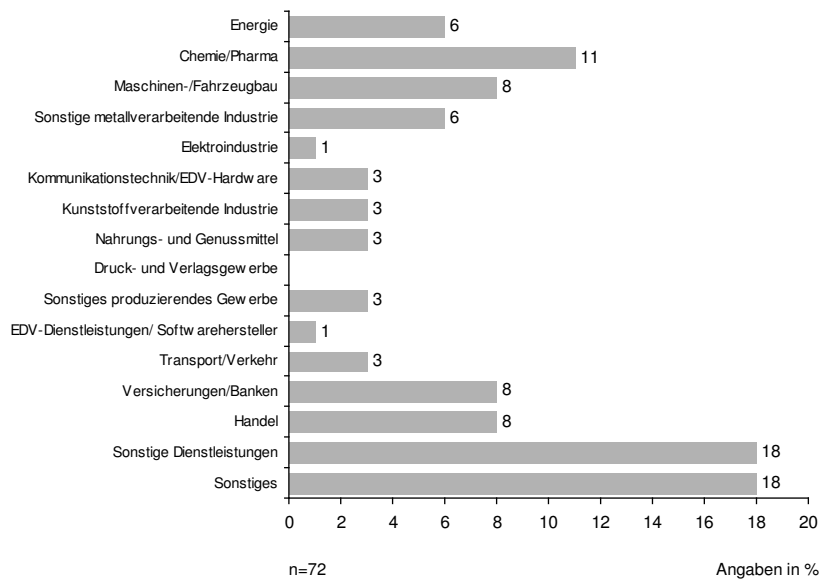


Abb. 2: Die untersuchten Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

Der Fragebogen wurde primär von Personalleitern ausgefüllt (vgl. Abbildung 3). Zu der Kategorie „Sonstiges“ zählen Leiter der (strategischen) Personalentwicklung, stellvertretende Personalleiter und ein Geschäftsführer.

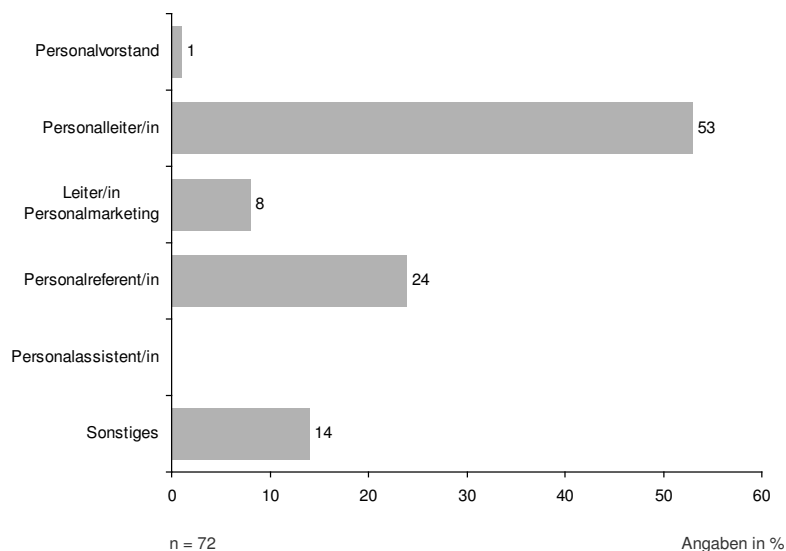


Abb. 3: Die Befragungsteilnehmer nach Funktion



### 3 Die Ergebnisse

#### 3.1 Der Personalmarketingbegriff

Fast alle Befragten (94%) verbinden mit dem Begriff des Personalmarketings das Finden neuer Mitarbeiter. 63% verstehen unter Personalmarketing darüber hinaus das Integrieren neuer Mitarbeiter in das Unternehmen und für 71% beinhaltet der Personalmarketingbegriff auch das Binden von Mitarbeitern an das Unternehmen. Die meisten Nennungen unter „Sonstiges“ beziehen sich auf die Förderung der Bekanntheit und des Images bzw. der Attraktivität als Arbeitgeber. Des Weiteren wurden u.a. genannt: Die Bindung von Potenzialträgern (z.B. ehemaligen Praktikanten) an das Unternehmen, das ständige Integrieren der schon länger beschäftigten Mitarbeiter und Präsentationen in der Öffentlichkeit zu allgemeinen Personalfachthemen.

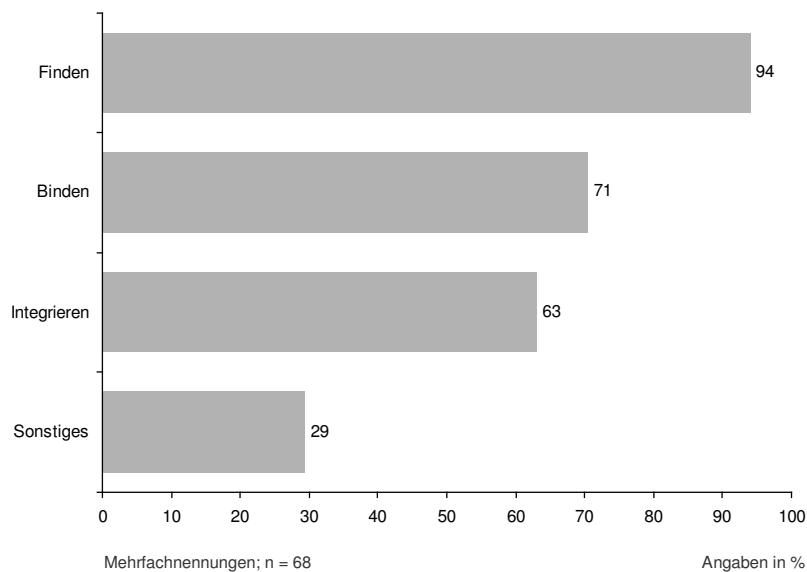


Abb. 4: Das Verständnis des Personalmarketingbegriffs

## 3.2 Die Bedeutung des Personalmarketings

Die Bedeutung des Personalmarketings für den Unternehmenserfolg wird als hoch eingeschätzt (vgl. Abbildung 5). Dass das Personalmarketing langfristig sehr wichtig für den Unternehmenserfolg ist, meinen 69% aller Befragten. Die mittelfristige Bedeutung des Personalmarketings für den Unternehmenserfolg schätzen 35% als sehr hoch ein; 12% der Befragungsteilnehmer betrachten das Personalmarketing auch kurzfristig als sehr wichtig für den Unternehmenserfolg. Insgesamt wird also eher davon ausgegangen, dass das Personalmarketing sich mittel- bis langfristig auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Das bringt ein Befragungsteilnehmer exemplarisch folgendermaßen zum Ausdruck: „Personalmarketing kann kurzfristig nicht so viel erreichen. Es gibt jedoch auch kurzfristig ‚zufällige‘ Erfolge wie z.B. ein gutes Gespräch auf einer Hochschulmesse, das tatsächlich zur Einstellung führt. Mittelfristig können bereits Bindungsmaßnahmen zu Potenzialträgern oder Organisationen aufgebaut werden. Langfristig ist ein Imagegewinn möglich, der zu guten Bewerbungen führt“.<sup>2</sup>

Ihre Einschätzung, dass Personalmarketing für den Unternehmenserfolg wichtig ist, begründen viele Befragte damit, dass es aufgrund der demografischen Entwicklung in absehbarer Zeit einen Mangel an Fachkräften geben werde. Andere heben darauf ab, dass die Pflege eines Images als attraktiver Arbeitgeber nach innen und außen ein nachhaltiges Engagement voraussetzt: „Personalmarketing muss ein kontinuierlicher Prozess sowohl im Unternehmen als auch nach außen sein. Markt- und Unternehmensentwicklungen müssen zwar berücksichtigt werden, können aber nicht dazu führen, dass die Bedeutung des Themas sinkt. Lediglich das Aktivitätsniveau sowie die Aktionsfelder können sich in der Bedeutung verschieben“ und „Wer nicht sät, kann nicht ernten und muss daher teuer woanders einkaufen. Analog verhält es sich mit dem Personalmarketing. Wer das Richtige in gutem Umfang tut, muss weniger Geld ausgeben für Headhunter und Anzeigen, weil die Bewerber gerne und von selber kommen. Diese eingesparten Kosten verbessern unmittelbar das Ergebnis“.

---

<sup>2</sup> Bei diesem und den nachfolgenden Zitaten handelt es sich um beispielhafte Äußerungen von Befragungsteilnehmern.

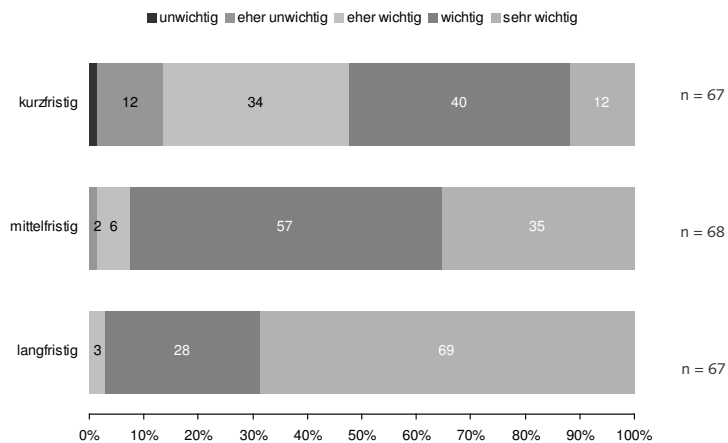


Abb. 5: Die Bedeutung des Personalmarketings für den Unternehmenserfolg

Die Feststellung des Erfolgsbeitrags spiegelt sich in der Einschätzung der zukünftigen Bedeutung des Personalmarketings wider. Die Mehrheit der Befragungsteilnehmer geht davon aus, dass die Bedeutung des Personalmarketings für den Unternehmenserfolg in den nächsten fünf Jahren zunehmen wird (vgl. Abbildung 6).

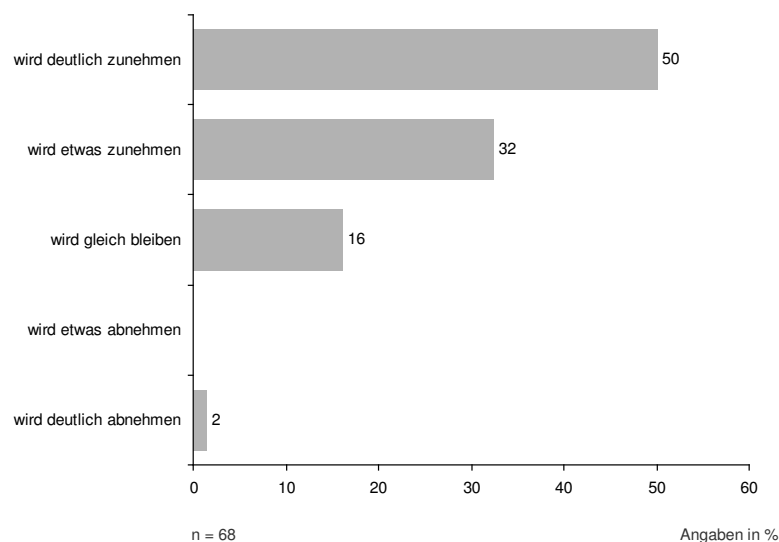


Abb. 6: Die Bedeutung des Personalmarketings in den nächsten 5 Jahren

Ihre Prognose begründen die Befragten mit einem verschärften Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter. Den erwarten sie, weil sie von einer rückläufigen demografischen Entwicklung ausgehen: „Mein Gefühl ist, dass die überwiegende Anzahl der Unternehmen die Bedeutung noch gar nicht erkannt hat. In ein paar Jahren werden wir ‚wieder‘ um gute Arbeitskräfte ‚kämpfen‘. Wer dann kein Marketing betrieben hat, wird das Nachsehen haben“. Außerdem erwarten einige Befragungsteilnehmer einen Konjunkturaufschwung und in Folge dessen eine stärkere Fluktuation von Leistungsträgern: „Schon jetzt gibt es zwar viele Bewerber auf eine Ausschreibung, aber die wenigsten entsprechen der gewünschten Qualifikation. Sollte sich die wirtschaftliche Lage entspannen, wird es möglicherweise zu einem stärkeren Wechselwunsch der Mitarbeiter kommen – da müssen sich die Unternehmen etwas einfallen lassen, um Mitarbeiter zu binden.“ Während einige Personalmanager berichten, dass das Thema Personalmarketing in ihrem Unternehmen aktuell schon einen hohen Stellenwert hat, sehen andere in ihrem Unternehmen einen Nachholbedarf in Sachen Personalmarketing. Ein Befragter weist darauf hin, dass Personalmarketing Kosten verursacht und dass entsprechende Investitionen in wirtschaftlich schlechten Zeiten unwahrscheinlich sind. Ein weiterer Befragungsteilnehmer vertritt die Ansicht, dass durch hohe Arbeitslosigkeit und sinkende Fluktuation die Notwendigkeit abnimmt, durch Personalmarketingmaßnahmen auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. In eine andere Richtung geht die Begründung des Befragten, der darauf hinweist, dass sich Produkte immer ähnlicher werden: „Das Einzige, was den Unterschied macht, ist das Branding und als Teil davon das Employer Branding“.

### 3.3 Die Aufstellung des Personalmarketings

Aktuell wird in 90% der untersuchten Unternehmen Personalmarketing betrieben, jedoch nur in gut der Hälfte der Unternehmen kontinuierlich. 36% der Befragten berichten, dass in ihrem Unternehmen zeitweise (abhängig von der konjunkturellen Lage) Personalmarketing betrieben wird. In einem Zehntel der Unternehmen gibt es kein Personalmarketing.

Es zeigt sich ein schwacher Zusammenhang mit der Unternehmensgröße. Kontinuierliches Personalmarketing findet in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern vergleichsweise selten statt (vgl. Abbildung 7). In allen Größenklassen gibt es Unternehmen, die kein Personalmarketing betreiben.

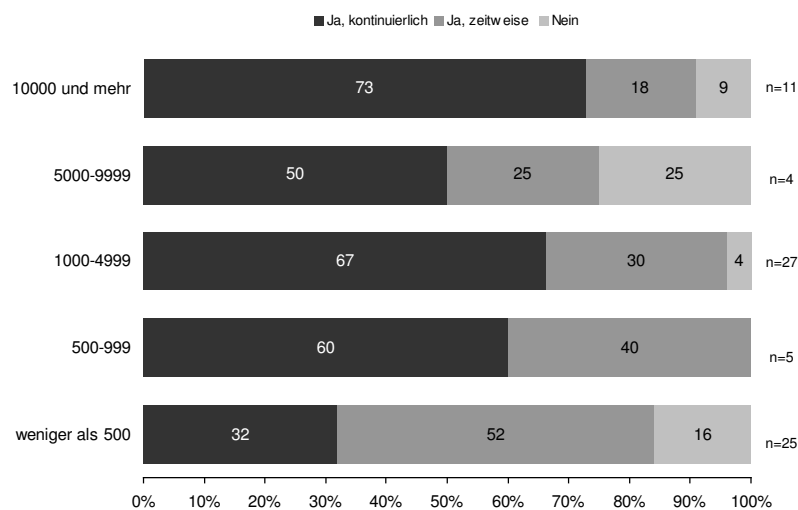


Abb. 7: Die Verbreitung von Personalmarketing und die Unternehmensgröße

Deutlicher zeigt sich der Einfluss der Unternehmensgröße bei der Frage, wer das Personalmarketing betreut. Eine eigene Personalmarketingabteilung oder einen Mitarbeiter, der sich ausschließlich mit Personalmarketing befasst, gibt es eher in größeren Unternehmen (vgl. Abbildung 8).

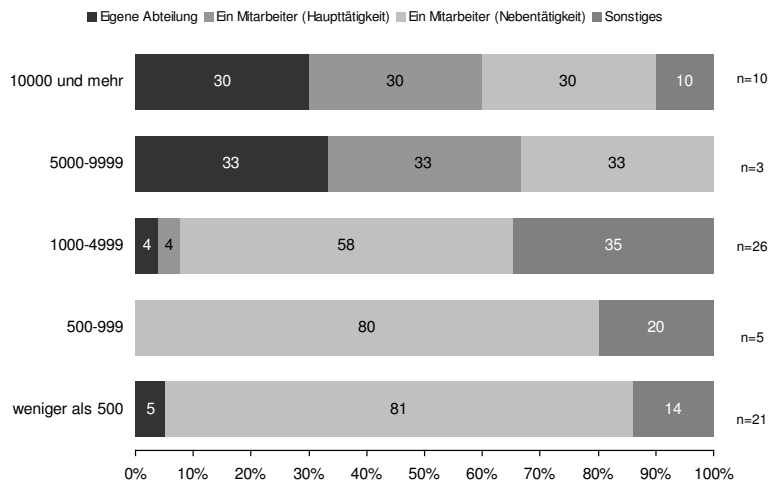


Abb. 8: Die Zuständigkeit für das Personalmarketing und die Unternehmensgröße

In knapp zwei Drittel der untersuchten Unternehmen kümmert sich ein Mitarbeiter um das Personalmarketing, der auch andere Aufgaben wahrnimmt. Einen Mitarbeiter, der ausschließlich mit Personalmarketing befasst ist, gibt es nur in 8% der untersuchten Unternehmen. Über eine separate Personalmarketingabteilung – mit mehreren Mitarbeitern – verfügen 9% der Unternehmen. Unter „Sonstiges“ wurden genannt:

- Mehrere Mitarbeiter beschäftigen sich mit Personalmarketing neben anderen Tätigkeiten.
- Personalmarketing wird nach einheitlichem Konzept dezentral betrieben.
- Es gibt ein Competence-Center Personalmarketing.
- Alle Personalmanager sind für das Personalmarketing zuständig.
- Das Personalmarketing gehört zu den Aufgaben jeder Führungskraft.

Wenn das Personalmarketing für einen Mitarbeiter eine Tätigkeit unter anderen ist, stellt sich die Frage, mit welchen weiteren Aufgaben dieser Mitarbeiter betraut ist. Die Antworten auf diese Frage zeigen, wie unterschiedlich das Personalmarketing in den Unternehmen organisiert ist. In vielen – wohl vor allem mittelständischen - Unternehmen übt ein Mitarbeiter der Personalabteilung sämtliche Personalfunktionen aus. In anderen Unternehmen ist die Personalleitung mit dem Personalmarketing betraut. Daneben gibt es Unternehmen, in denen das Personalmarketing nicht von einem Generalisten betreut wird, sondern von einem Mitarbeiter der Personalabteilung, der für die Personalentwicklung, die Rekrutierung oder die Personalbetreuung zuständig ist.

In knapp der Hälfte der Unternehmen, in denen das Personalmarketing von einem Mitarbeiter betreut wird, der außerdem andere Aufgaben wahrnimmt, verwendet dieser Mitarbeiter höchstens 10% seiner Arbeitszeit für seine Personalmarketingaufgaben (vgl. Abbildung 9). Dass ein solcher Mitarbeiter mindestens die Hälfte seiner Arbeitszeit für das Personalmarketing aufbringt, wird nur aus 3% der Unternehmen berichtet.

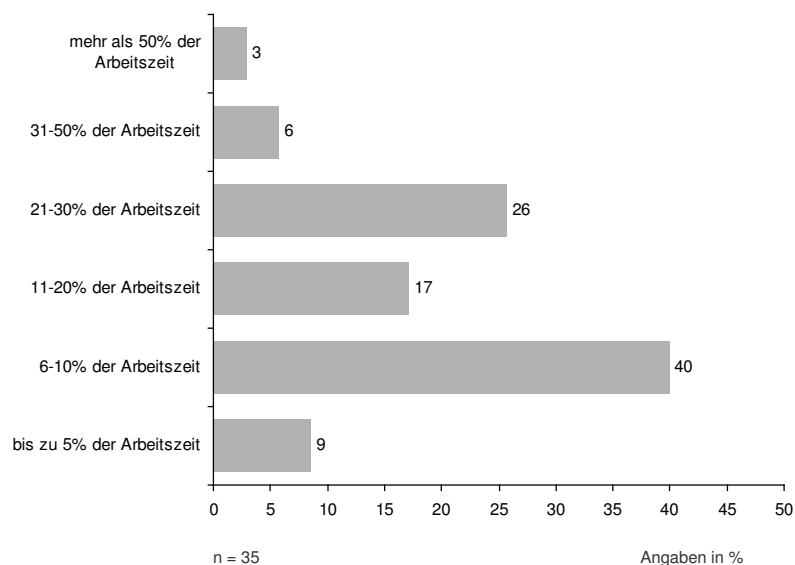


Abb. 9: Relativer Zeitaufwand für Personalmarketingaufgaben

Mitarbeiter, die ausschließlich Personalmarketingaufgaben wahrnehmen, sind in der Regel dem allgemeinen Personalbereich bzw. dem strategischen Personalmanagement zugeordnet.

Wenn es in einem Unternehmen eine separate Personalmarketingabteilung gibt, gehört sie zum allgemeinen Personalbereich, zum Rekrutierungsbereich, zur Personalentwicklung oder zum strategischen Personalmanagement.

In einer Reihe von Unternehmen wird derzeit kein Personalmarketing betrieben. Die primäre Begründung dafür ist, dass sie entweder in absehbarer Zeit keinen zusätzlichen Personalbedarf erwarten oder dass sie regelmäßig viele Initiativbewerbungen erhalten, aus denen sie ihren Personalbedarf decken können. Als ein weiterer Grund wird eine - durch die schlechte wirtschaftliche Situation bedingte - Fokussierung auf andere Bereiche genannt. In einem Fall wird das Fehlen des Personalmarketings damit begründet, dass die Unternehmensleitung diese Funktion derzeit nicht für notwendig hält.

Nur in einem von sechs Unternehmen, die aktuell kein Personalmarketing betreiben, gibt es erste Überlegungen, in Zukunft mit Personalmarketingaktivitäten zu beginnen. In den übrigen Unternehmen gibt es keine derartigen Pläne.

### **3.4 Die Zielgruppen, die Strategie und das Budget des Personalmarketings**

Die Personalmarketingaktivitäten in den untersuchten Unternehmen sind primär an Zielgruppen in Deutschland orientiert (vgl. Abbildung 10). Die Hauptzielgruppe für das Personalmarketing sind Hochschulabsolventen in Deutschland: 72% der Befragungsteilnehmer geben an, dass sie diese Gruppe im Visier haben. Auch Fachkräfte mit Berufserfahrung, Studenten und Young Professionals in Deutschland sind wichtige Zielgruppen.



In etwa einem Fünftel der untersuchten Unternehmen ist das Personalmarketing international ausgerichtet. Vor allem um Fachkräfte mit Berufserfahrung wird auch international geworben.

Bei der Frage nach den Zielgruppen des Personalmarketings zeigen sich klare Tendenzen. Die Hälfte der Befragten versteht alle aktuell im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter als Zielgruppe des Personalmarketings. Dagegen berichtet nur ein knappes Drittel, dass ausgewählte Mitarbeiter im Fokus der Personalmarketingaktivitäten stehen. Wenn also gut 70% der Befragungsteilnehmer unter Personalmarketing auch das Binden von Mitarbeitern verstehen (vgl. Kapitel 3.1), meinen einige das Binden ausgewählter Mitarbeiter (Schlüsselkräfte, Leistungsträger) an das Unternehmen. Die Mehrheit der Befragten bezieht das Binden jedoch auf alle Mitarbeiter. In die Gruppe „Sonstige“ fallen Schulabgänger in Deutschland, neue Mitarbeiter und die breite Öffentlichkeit außerhalb des Unternehmens.

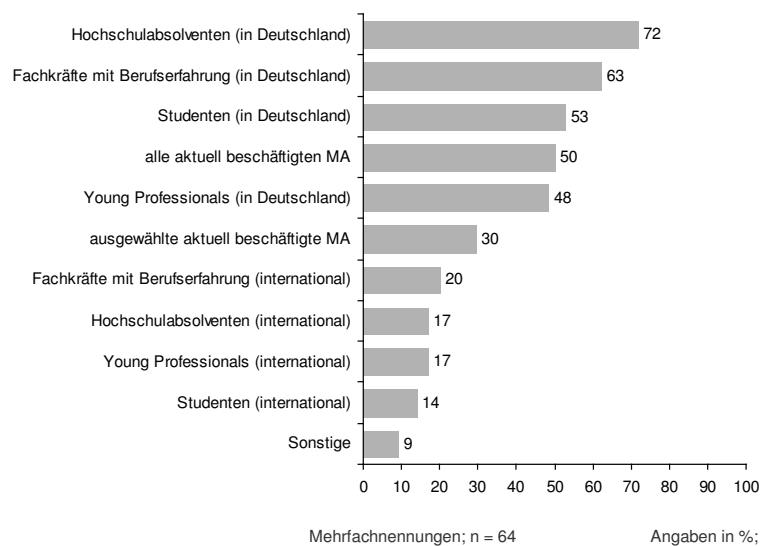


Abb. 10: Die Zielgruppen des Personalmarketings

Eine separate Personalmarketingstrategie gibt es in 12% der untersuchten Unternehmen; in gut der Hälfte der Unternehmen gibt es eine Personalmarketingstrategie als Bestandteil der allgemeinen Personalstrategie. Etwas mehr als ein Drittel der Befragungsteilnehmer gibt

an, dass es im eigenen Unternehmen keine Personalmarketingstrategie gibt. Wie Abbildung 11 deutlich macht, zeigt sich hier ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße. Eine eigenständige Personalmarketingstrategie gibt es vor allem in Unternehmen mit mindestens 10 000 Beschäftigten, während es in relativ vielen Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern gar keine Personalmarketingstrategie gibt.

Wenn eine separate Personalmarketingstrategie vorhanden ist, wurde sie in sieben von acht Fällen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. In nur einem von acht Fällen wurde die Personalmarketingstrategie gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt.

Das Fehlen einer Personalmarketingstrategie wird damit begründet, dass das Thema keine Priorität hat bzw. dass die entsprechenden Ressourcen fehlen. Als weitere Gründe werden genannt:

- „Zu häufiger Wechsel im Management, daher leider keine dauerhafte, einheitliche Strategie“
- „Wir haben in den letzten Jahren (leider) Mitarbeiter freisetzen müssen und haben unsere damalige Personalmarketingstrategie aufgegeben und noch nicht wieder re-aktiviert“.

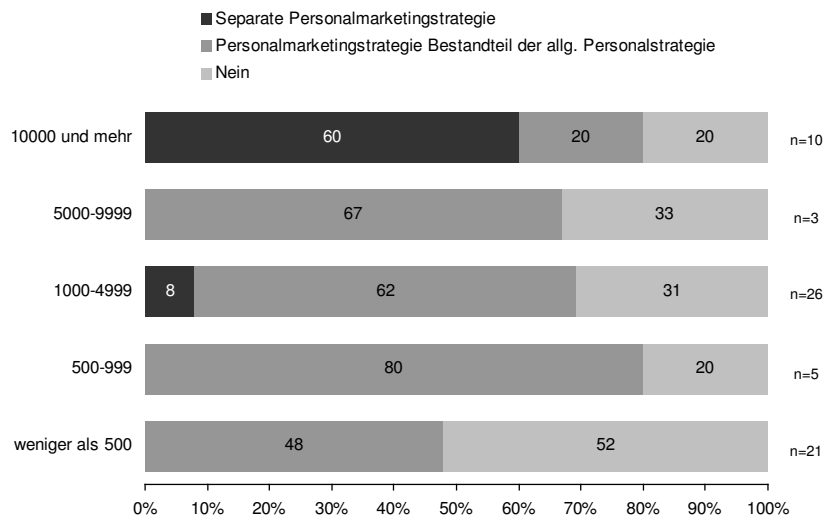


Abb. 11: Die Personalmarketingstrategie und die Unternehmensgröße

Das Budget für das Personalmarketing hat sich in den untersuchten Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren sehr unterschiedlich entwickelt (vgl. Abbildung 12). Während das Budget in 36% der Unternehmen (deutlich) zugenommen hat, hat es in 28% der Unternehmen (deutlich) abgenommen.

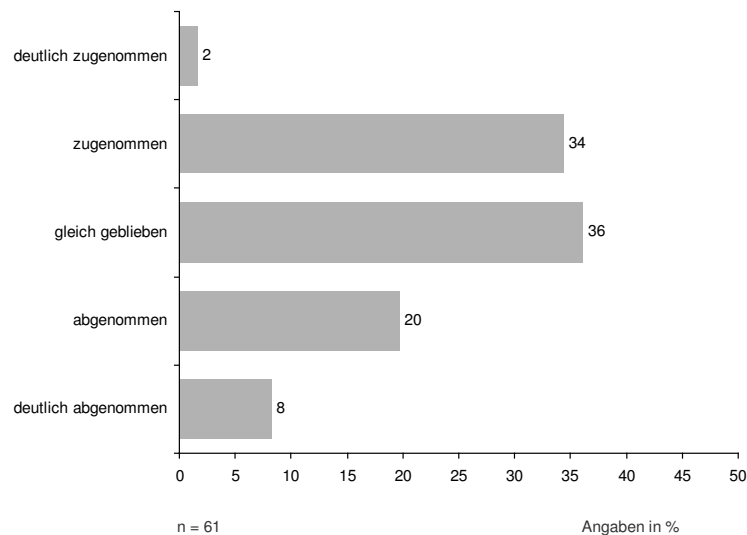


Abb. 12: Die Entwicklung des Personalmarketingbudgets in den vergangenen 5 Jahren

### 3.5 Die Analyse der Arbeitgeberattraktivität und die Analyse der Einflussfaktoren des Personalmarketings

In 28% der untersuchten Fälle wird regelmäßig analysiert, was das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv macht. In weiteren 46% der Fälle wird eine solche Analyse unregelmäßig durchgeführt und in mehr als einem Viertel der untersuchten Unternehmen gibt es keine systematische Analyse der Arbeitgeberattraktivität.

Um Informationen über die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu erhalten, befragen die meisten Unternehmen ihre Mitarbeiter, und zwar sowohl im Rahmen systematischer Mitarbeiterbefragungen als auch im direkten Dialog (vgl. Abbildung 13). Außerdem werden Informationen aus Austrittsinterviews, Mitarbeitergesprächen, Diplomarbeiten und Bewerberinterviews sowie durch die Teilnahme an Studien zur Arbeitgeberattraktivität gewonnen.

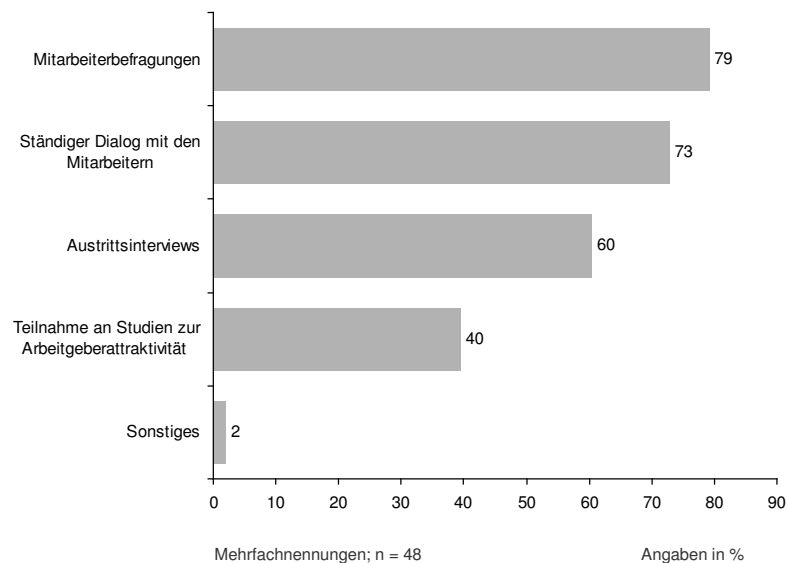


Abb. 13: Die Informationsquellen zur Arbeitgeberattraktivität

Die Unternehmen, die nicht systematisch analysieren, was sie als Arbeitgeber attraktiv macht, begründen das mit mangelnden Ressourcen und damit, dass angesichts der Arbeitsmarktsituation keine Notwendigkeit für eine solche Analyse gesehen wird. Exemplarisch dafür

ist die Äußerung eines Befragten: „(...) Die Mitarbeiter sind bei der heutigen Arbeitsmarktsituation froh, überhaupt noch einen Arbeitsplatz zu haben“.

Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, die das Personalmarketing in einem Unternehmen beeinflussen können (vgl. Abbildung 14). Für besonders wichtig werden in diesem Zusammenhang das Image der Branche, die Unternehmenskultur, die Bekanntheit der eigenen Marke, die allgemeine Wettbewerbssituation und das Fachkräfteangebot gehalten. Einen eher geringen Einfluss auf das Personalmarketing üben dagegen nach Einschätzung der Befragten rechtliche und politische Aspekte sowie allgemeine gesellschaftliche Wertevorstellungen aus.

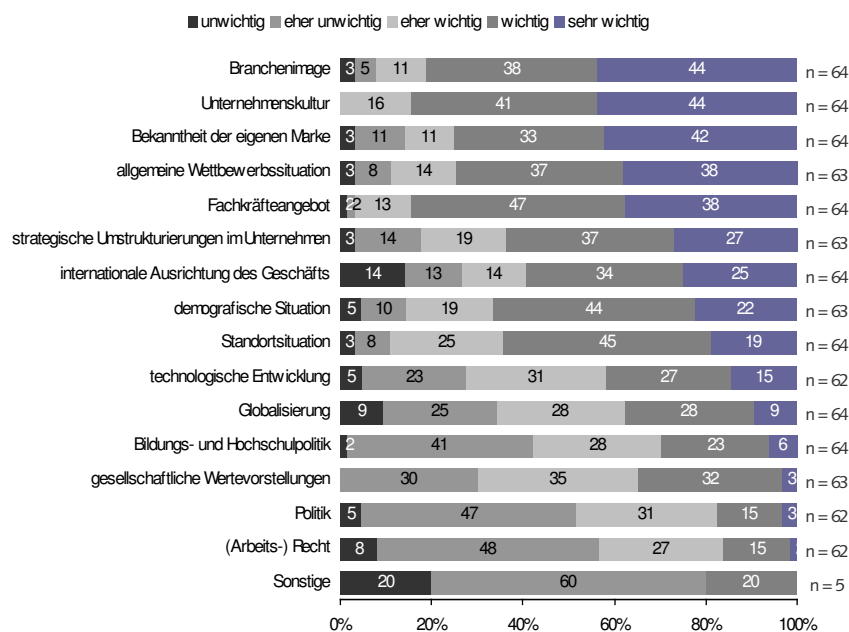


Abb. 14: Die Bedeutung der Einflussfaktoren für das Personalmarketing

Eine systematische Analyse der Einflussfaktoren des Personalmarketings wird in 8% der untersuchten Unternehmen regelmäßig durchgeführt; in 51% der Unternehmen findet diese Analyse in unregelmäßigen Abständen statt. In den übrigen 42% der Unternehmen gibt

es keine systematische Analyse der Faktoren, die das Personalmarketing beeinflussen.

Für die Analyse der Einflussfaktoren greifen die Unternehmen auf Veröffentlichungen von Verbänden und auf die Tagespresse zurück (vgl. Abbildung 15). Unter „Sonstiges“ wurden persönliche Kontakte, Seminare/Fachtagungen, Hochschulrankings, die Trendence Studie und der Erfahrungsaustausch genannt.

Die Unternehmen, die die für das Personalmarketing relevanten Einflussfaktoren nicht systematisch analysieren, begründen dies vor allem mit mangelnden zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Andere vertreten die Auffassung, dass eine solche Analyse nicht notwendig ist: „Man erhält durch die tägliche Arbeit damit einen guten Eindruck“.

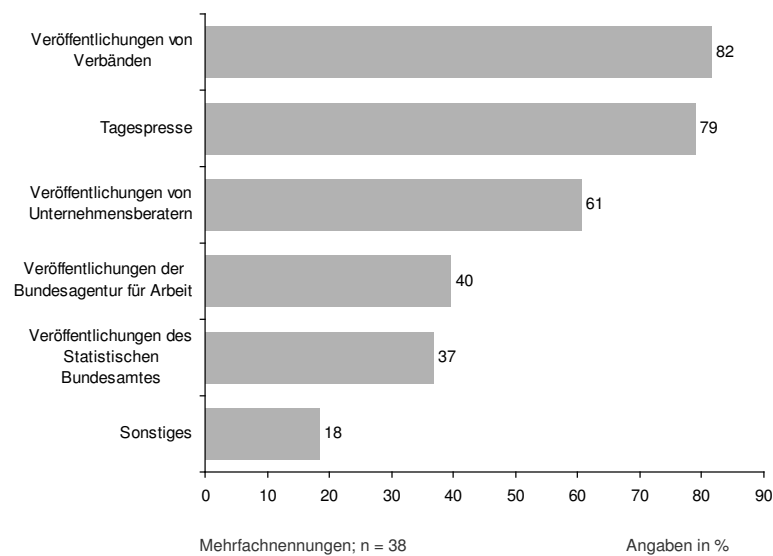


Abb. 15: Die Informationsquellen für die Analyse der Einflussfaktoren

### 3.6 Die Instrumente des Personalmarketings

Die Personalmarketing-Instrumente, die am weitesten verbreitet sind, sind Stellenanzeigen und der Internetauftritt des Unternehmens (vgl. Abbildung 16). Sehr wenige Unternehmen nehmen an Zertifizierungen teil oder haben ein Doktorandenprogramm (vgl. Abbildung 18).

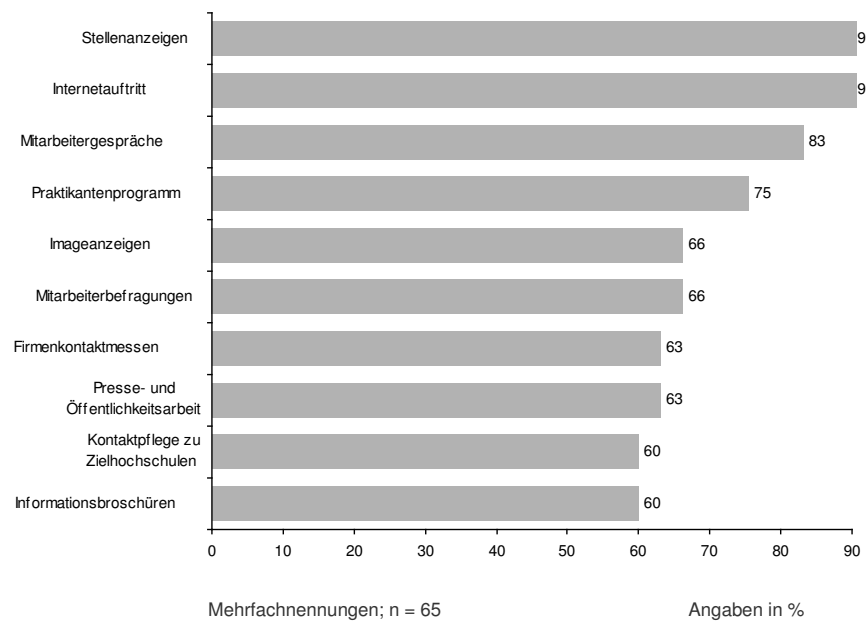


Abb. 16: Die Verbreitung der Personalmarketinginstrumente (I)

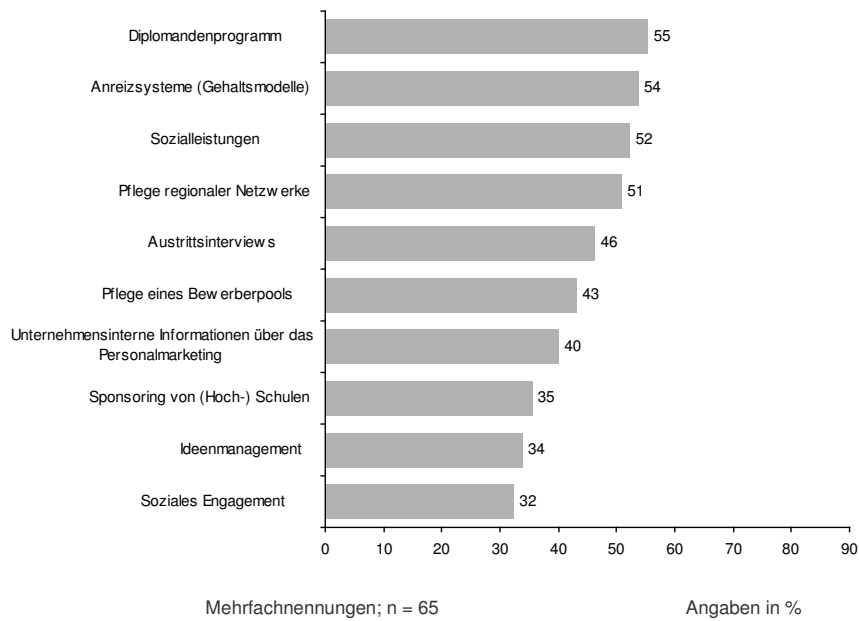


Abb. 17: Die Verbreitung der Personalmarketinginstrumente (II)

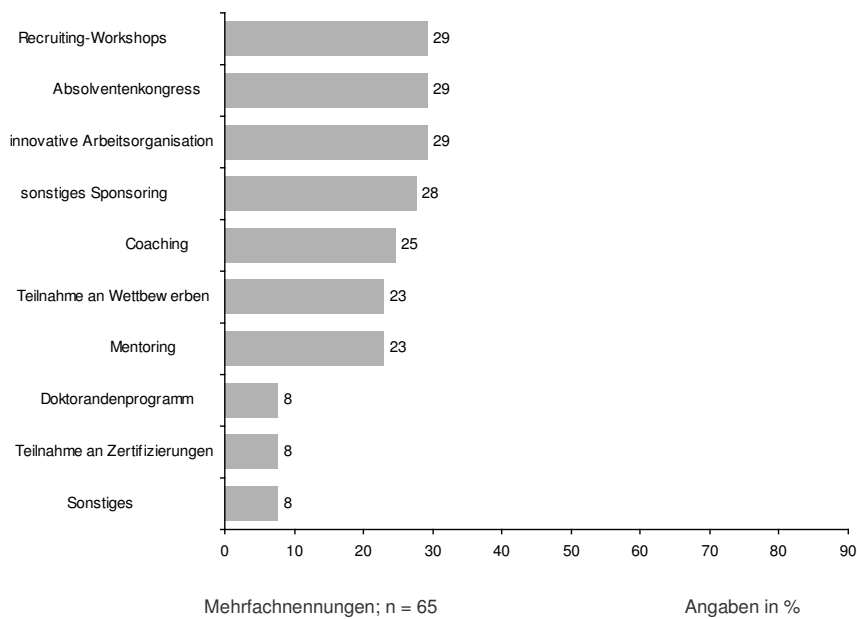


Abb. 18: Die Verbreitung der Personalmarketinginstrumente (III)



Ein besonders gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis weisen nach Einschätzung der Befragungsteilnehmer der Internetauftritt des Unternehmens, Mitarbeitergespräche und ein Praktikantenprogramm auf (vgl. Abbildung 19). Als besonders ungünstig wird das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Zertifizierungen und Wettbewerben, von Doktorandenprogrammen, von allgemeinem Sponsoring und allgemeinen Informationsbroschüren empfunden (vgl. Abbildung 21). Zwei Befragte geben zu Bedenken, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis der einzelnen Instrumente schwierig einzuschätzen ist.

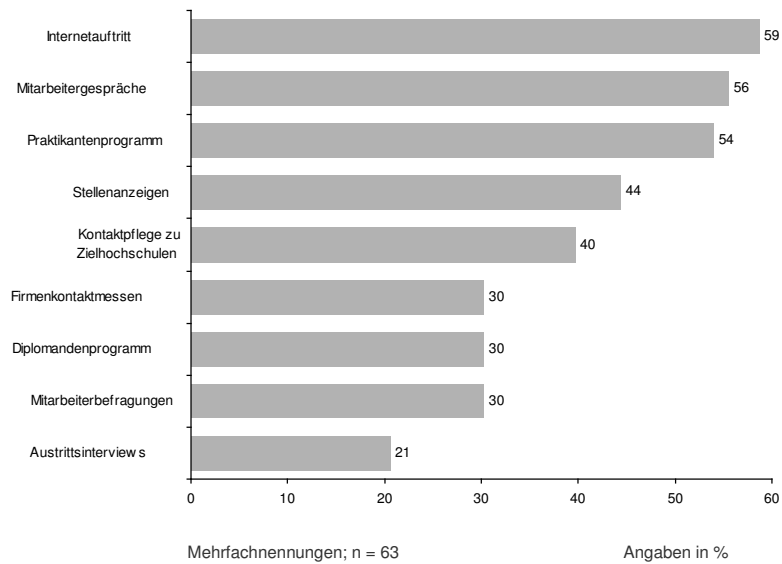


Abb. 19: Günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis der Personalmarketinginstrumente (I)

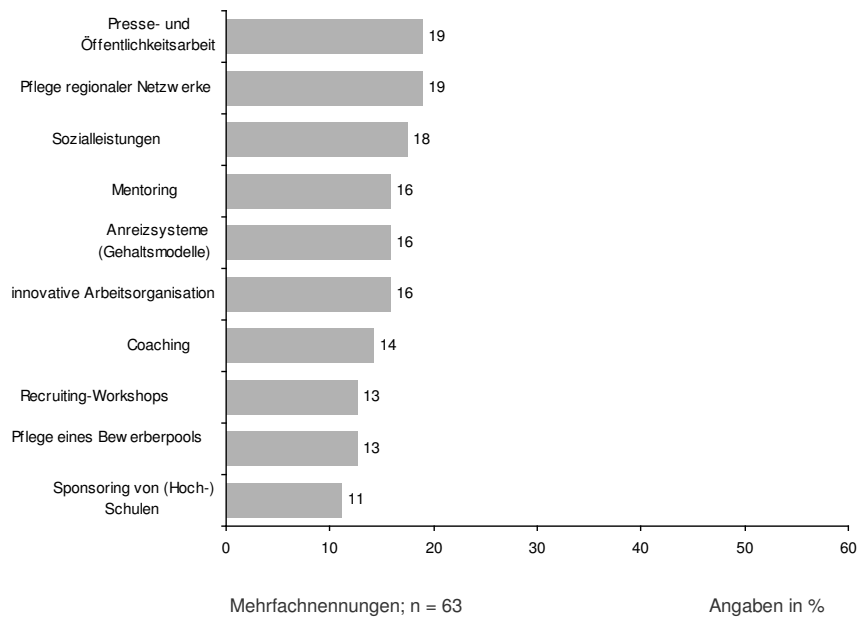


Abb. 20: Günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis der Personalmarketinginstrumente (II)

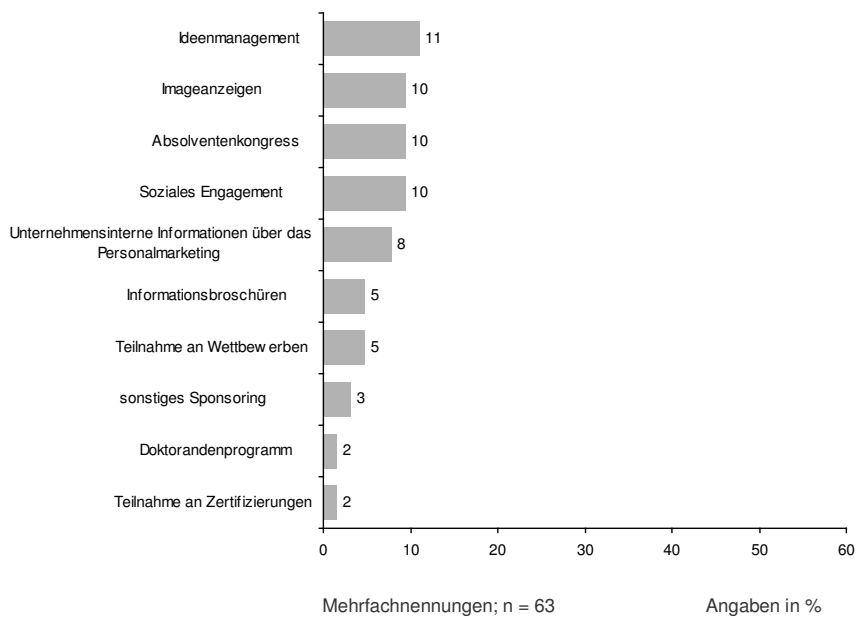


Abb. 21: Günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis der Personalmarketinginstrumente (III)

### 3.7 Die Information über das Personalmarketing

In jeweils zwei Dritteln der untersuchten Unternehmen werden die Personalleitung und die Unternehmensleitung regelmäßig über die Personalmarketingaktivitäten informiert. Der Betriebsrat erhält in 40% der Unternehmen regelmäßig die entsprechenden Informationen und in einem Drittel der Unternehmen wird auch die Belegschaft regelmäßig informiert.

Die Belegschaft wird vornehmlich über das Intranet und die Mitarbeiterzeitung informiert (vgl. Abbildung 22). Unter „Sonstiges“ wurde die Mitteilung per E-Mail genannt.

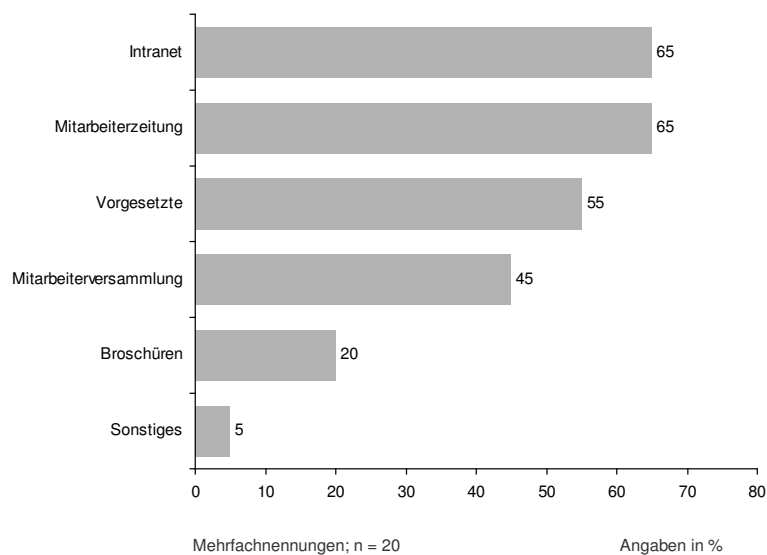


Abb. 22: Die Wege zur Information der Belegschaft über das Personalmarketing

### 3.8 Das Controlling des Personalmarketings

Der Erfolg der Personalmarketingaktivitäten wird in 22% der untersuchten Unternehmen regelmäßig kontrolliert. In weiteren 45% findet eine Erfolgskontrolle unregelmäßig statt, während es in einem Drittel der Unternehmen kein Personalmarketingcontrolling gibt. Eine regelmäßige Erfolgskontrolle wird eher in größeren Unternehmen durchgeführt (vgl. Abbildung 23).

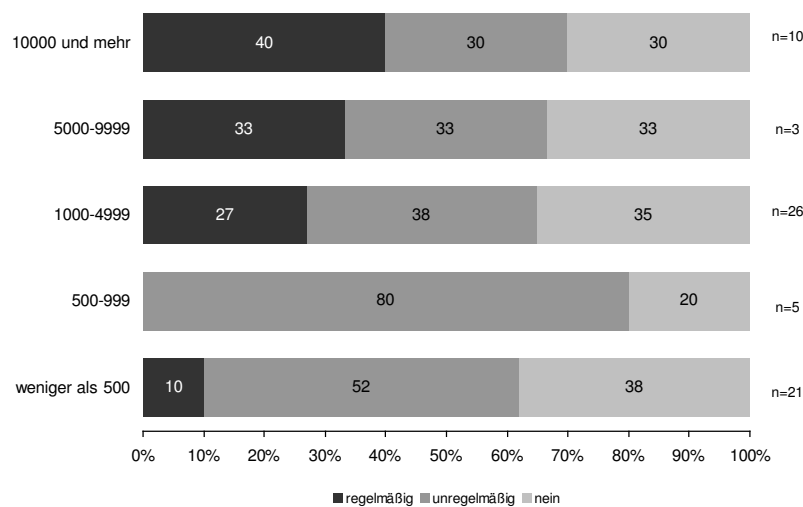


Abb. 23: Das Controlling des Personalmarketings und die Unternehmensgröße

Als Indikatoren für den Erfolg des Personalmarketings werden dabei primär die Anzahl und die Qualität der eingehenden Bewerbungen herangezogen (vgl. Abbildung 24). Unter „Sonstiges“ wurden die Trendence-Studie und das Engagement der Mitarbeiter bei Zusatzaufgaben angeführt.

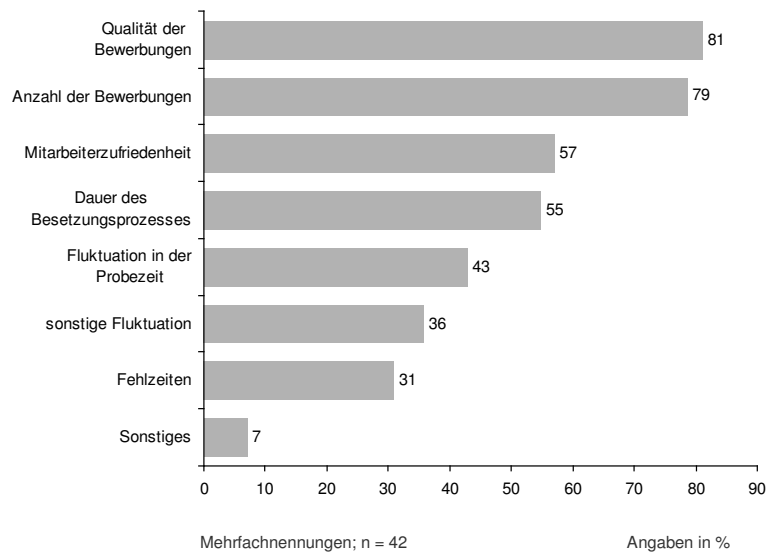


Abb. 24: Die Erfolgsindikatoren für das Personalmarketing

Die Bewertung dieser Indikatoren orientiert sich in 98% der Unternehmen, die eine Erfolgskontrolle durchführen, an internen Vergleichsdaten (z.B. Stand im letzten Jahr). In 51% dieser Unternehmen wird (auch) auf externe Benchmarks zurückgegriffen.

Die Unternehmen, die den Erfolg des Personalmarketings nicht kontrollieren, begründen dies mit fehlenden Kapazitäten oder damit, dass eine Strategie fehlt, die eine Zielkontrolle ermöglichen kann. Ein Befragungsteilnehmer fragt zurück, wie der Erfolg gemessen werden kann.

### 3.9 Die Herausforderungen für das Personalmarketing

Die Herausforderungen für das Personalmarketing ergeben sich nach Meinung der Befragungsteilnehmer aus der demografischen und der volkswirtschaftlichen Entwicklung. Für die kommenden fünf Jahre wird ein stärkerer Wettbewerb um geeignete Arbeitskräfte erwartet. Die Befragten gehen von einer Verengung des Personalmarktes und von einem Mangel an Fachkräften aus. „Vorbereitet sein auf den ‚Kampf‘ um die besten Mitarbeiter“ – das sei eine zentrale Herausforderung für das Personalmarketing.

Damit eng verbunden ist die Überzeugung vieler Befragungsteilnehmer, dass es künftig noch stärker darauf ankommen wird, die richtigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Dass hier zukünftig auch besondere Schwierigkeiten liegen, machen zwei Befragungsteilnehmer deutlich: Das Personalmanagement wird zunehmend mit der paradoxen Anforderung umgehen müssen, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und gleichzeitig Personal flexibel auf- und abzubauen.

Das ist nach Meinung der Befragten nur durch eine intensive Begleitung von Veränderungsprozessen und durch eine Stärkung der internen Kommunikation zu leisten. Ein Befragter ist überzeugt, dass es darauf ankommt, „die Mannschaft bei den permanenten Veränderungen unter hohem Tempo ‚mitzunehmen‘“. Auf die Bedeutung der internen Kommunikation für das Personalmarketing weist auch ein anderer Befragungsteilnehmer hin: „Das Beschreiten neuer Wege und die Überzeugungsarbeit für die Notwendigkeit im eigenen Unternehmen“ beschreibt er als wichtige Herausforderung für das Personalmarketing.

Die Probleme, mit denen das Personalmarketing zu kämpfen hat, werden darüber hinaus zunehmend internationaler. Die Internationalisierung des Personalmarketings wird nach der Einschätzung einiger Befragungsteilnehmer zunehmen.

Im Personalmarketing wird weiterhin ein wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen. Es werde vermehrt um eine seriöse Abgrenzung des

eigenen Unternehmens vom direkten Wettbewerb gehen: „(...) Das Personalmarketing muss sich von den Wettbewerbern abheben“.

Den Bemühungen werden jedoch durch die Ressourcen Grenzen gesetzt: Als ein weiterer Trend wird die Verknappung der finanziellen Mittel für das Personalmarketing identifiziert. Einige der Befragten gehen davon aus, dass sie künftig mit weniger Ressourcen mehr erreichen müssen.

## 4 Fazit

Über die grundsätzliche Bedeutung des Personalmarketings sind sich die Befragungsteilnehmer einig: Es wirkt sich mittel- bis langfristig auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens aus. Der erneute Mangel an Fachkräften, der für die nächsten Jahre prognostiziert wird, kann diesen Wirkungszusammenhang noch verstärken.

Trotz dieser Einsicht zeichnet die aktuelle betriebliche Praxis ein differenziertes Bild. Nur in der Hälfte der untersuchten Unternehmen wird Personalmarketing derzeit kontinuierlich betrieben. Dabei ist zu beachten, dass sich an der Befragung vermutlich in erster Linie Unternehmen beteiligt haben, die sich bereits für das Thema interessieren. Es ist also davon auszugehen, dass der Anteil der Unternehmen, die kontinuierlich Personalmarketing betreiben, mit der vorliegenden Stichprobe überschätzt wird. Es besteht demnach in vielen Unternehmen eine Diskrepanz zwischen dem Erkennen der Bedeutung, die das Personalmarketing für den Erfolg des Unternehmens hat, und dem Umsetzen dieser Erkenntnis in ein kontinuierliches Personalmarketing.

Diese Diskrepanz zeigt sich auch in der eher bescheidenen personellen Ausstattung des Personalmarketings. In der Regel ist ein Mitarbeiter für das Personalmarketing zuständig, der für diese Aufgabe einen eher geringen Teil seiner Arbeitszeit aufbringt. Die Budgets für das Personalmarketing haben sich in unterschiedlichen Unternehmen in den letzten fünf Jahren sehr heterogen entwickelt.

Erfreulich ist die Feststellung, dass es deutliche Anzeichen für eine systematische Durchführung des Personalmarketings gibt: Die Personalmarketingaktivitäten sind in den meisten Unternehmen strategisch fundiert. Drei Viertel der Unternehmen analysieren ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Die wichtigste Informationsquelle ist in diesem Zusammenhang die direkte oder die indirekte Kommunikation mit den Mitarbeitern. Zentrale Rahmenbedingungen für das Personalmarketing sind das Image der Branche, die Unternehmenskultur, die Bekanntheit der eigenen Marke, die allgemeine Wettbewerbssituation und das Fach-



kräfteangebot. Diese Rahmenfaktoren werden in knapp 60% der Unternehmen systematisch analysiert. Dafür greifen diese Unternehmen primär auf Veröffentlichungen von Verbänden, die Tagespresse und Veröffentlichungen von Unternehmensberatern zurück.

Konsens besteht über den Nutzen der klassischen Personalmarketing-Instrumente. Zu den Instrumenten, die am stärksten verbreitet sind, zählen Stellenanzeigen, der Internetauftritt des Unternehmen, Mitarbeitergespräche und ein Praktikantenprogramm. Diese Instrumente zeichnen sich auch durch ein besonders günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis aus.

Es existieren Ansätze für ein Berichtswesen in Bezug auf das Personalmarketing: In der Mehrzahl der Unternehmen werden die Personalleitung und die Unternehmensleitung regelmäßig über die Personalmarketingaktivitäten auf dem Laufenden gehalten. Die Belegschaft wird in einem Drittel der Unternehmen über das Personalmarketing informiert – vor allem über das Intranet und die Mitarbeiterzeitung. Der Erfolg des Personalmarketings wird in zwei Drittel der Unternehmen kontrolliert. Als Indikatoren dienen primär die Qualität und die Anzahl der Bewerbungen. Es findet eher ein interner Vergleich als ein externes Benchmarking statt.

Zusammenfassend lässt sich folgendes feststellen: Obwohl einige Unternehmen bereits ein systematisches und nachhaltiges Personalmarketing praktizieren, sind viele Unternehmen noch weit von einem professionellen Personalmarketing entfernt. Die Befragungsergebnisse geben Hinweise darauf, wie der Weg dorthin aussehen kann und dass es sich lohnt, ihn weiter zu beschreiten.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ein Expertenkreis der DGFP e.V. erarbeitet derzeit ein umfassendes Personalmarketing-Konzept und wird seine Ergebnisse 2005 in der Schriftenreihe PraxisEdition veröffentlichen.

## 5 Anhang

	Absolut	Häufigkeit der Nennungen	
		Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Was verstehen Sie unter Personalmarketing?</b>			
Das Finden neuer Mitarbeiter (Attraction)	64	36,6	94,1
Das Integrieren neuer Mitarbeiter in das Unternehmen (Integration)	43	24,6	63,2
Das Binden der aktuellen Mitarbeiter (Retention)	48	27,4	70,6
Sonstiges	20	11,4	29,4
n	68		
<b>Wie wichtig ist Ihrer Einschätzung nach das Personalmarketing für den Unternehmenserfolg?</b>			
<i>kurzfristig</i>			
sehr wichtig	8	11,9	11,9
wichtig	27	40,3	40,3
eher wichtig	23	34,3	34,3
eher unwichtig	8	11,9	11,9
unwichtig	1	1,5	1,5
n	67		
<i>mittelfristig</i>			
sehr wichtig	24	35,3	35,3
wichtig	39	57,4	57,4
eher wichtig	4	5,9	5,9
eher unwichtig	1	1,5	1,5
unwichtig	0	0	0
n	68		
<i>langfristig</i>			
sehr wichtig	46	68,7	68,7
wichtig	19	28,4	28,4
eher wichtig	2	3,0	3,0
eher unwichtig	0	0	0
unwichtig	0	0	0
n	67		
<b>Wird die Bedeutung des Personalmarketings für den Unternehmenserfolg Ihrer Ansicht nach in den nächsten fünf Jahre zunehmen oder abnehmen?</b>			
Wird deutlich zunehmen	34	50,0	50,0
Wird etwas zunehmen	22	32,4	32,4
Wird gleich bleiben	11	16,2	16,2
Wird etwas abnehmen	0	0	0
Wird deutlich abnehmen	1	1,5	1,5
n	68		
<b>Betreiben Sie in Ihrem Unternehmen Personalmarketing?</b>			
Ja, kontinuierlich	39	54,2	54,2
Ja, zeitweise (abhängig von der Arbeitsmarktlage)	26	36,1	36,1

	Absolut	Häufigkeit der Nennungen	
		Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Nein	7	9,7	9,7
n	72		
<b>Wer betreut in Ihrem Unternehmen das Personalmarketing?</b>			
Es gibt eine Abteilung mit mehr als einem Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Personalmarketing befasst.	6	9,2	9,2
Es gibt einen Mitarbeiter, der sich ausschließlich mit Personalmarketing befasst.	5	7,7	7,7
Es gibt einen Mitarbeiter, der Personalmarketingaufgaben neben anderen Aufgaben wahrnimmt.	40	61,5	61,5
Sonstiges	14	21,5	21,5
n	65		
<b>Wie viel Prozent seiner Arbeitszeit verwendet dieser Mitarbeiter in etwa für Personalmarketingaufgaben? (nachträglich kategorisiert)</b>			
Bis zu 5% seiner Arbeitszeit	3	8,6	8,6
6-10% seiner Arbeitszeit	14	40,0	40,0
11-20% seiner Arbeitszeit	6	17,1	17,1
21-30% seiner Arbeitszeit	9	25,7	25,7
31-50% seiner Arbeitszeit	2	5,7	5,7
Mehr als 50% seiner Arbeitszeit	1	2,9	2,9
n	35		
<b>Welchem Organisationsbereich ist dieser Mitarbeiter zugeordnet?</b>			
Dem Rekrutierungsbereich	0	0	0
Dem allgemeinen Personalbereich	2	40,0	40,0
Dem Marketingbereich	0	0	0
Sonstiges	3	60,0	60,0
n	5		
<b>Welchem Organisationsbereich ist diese Abteilung zugeordnet?</b>			
Dem Rekrutierungsbereich	2	33,3	33,3
Dem allgemeinen Personalbereich	2	33,3	33,3
Dem Marketingbereich	0	0	0
Es handelt sich um einen eigenständigen Bereich.	0	0	0
Sonstiges	2	33,3	33,3

	Absolut	Häufigkeit der Nennungen Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
n	6		
<b>Welche Zielgruppen stehen im Fokus Ihrer Personalmarketingaktivitäten?</b>			
Studenten in Deutschland	34	13,5	53,1
Studenten International	9	3,6	14,1
Hochschulabsolventen in Deutschland	46	18,3	71,9
Hochschulabsolventen international	11	4,4	17,2
Young Professionals in Deutschland	31	12,3	48,4
Young Professionals international	11	4,4	17,2
Fachkräfte mit Berufserfahrung in Deutschland	40	15,9	62,5
Fachkräfte mit Berufserfahrung international	13	5,2	20,3
Alle im Unternehmen aktuell beschäftigten Mitarbeiter	32	12,7	50,0
Ausgewählte aktuell im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter	19	7,5	29,7
Sonstige	6	2,4	9,4
n	64		
<b>Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Personalmarketingstrategie?</b>			
Ja, es gibt eine separate Personalmarketingstrategie.	8	12,3	12,3
Ja, die Personalmarketingstrategie ist Bestandteil der allgemeinen Personalstrategie.	34	52,3	52,3
Nein	23	35,4	35,4
n	65		
<b>In welchem Verhältnis steht die Personalmarketingstrategie zur Unternehmensstrategie?</b>			
Die Personalmarketingstrategie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.	7	87,5	87,5
Die Personalmarketingstrategie wird gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt.	1	12,5	12,5
n	8		
<b>Wie hat sich in Ihrem Unternehmen das Personalmarketingbudget in den vergangenen fünf Jahren entwickelt?</b>			
Es hat deutlich zuge-	1	1,6	1,6

	Absolut	Häufigkeit der Nennungen	
		Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
nommen			
Es hat zugenommen	21	34,4	34,4
Es ist gleich geblieben	22	36,1	36,1
Es hat abgenommen	12	19,7	19,7
Es hat deutlich abgenommen	5	8,2	8,2
n	61		
<b>Analysieren Sie systematisch, was Ihr Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv macht?</b>			
Ja, regelmäßig	18	27,7	27,7
Ja, unregelmäßig	30	46,2	46,2
Nein	17	26,2	26,2
n	65		
<b>Auf welche Informationsquellen greifen Sie für die Analyse der Arbeitgeberattraktivität zurück?</b>			
Teilnahme an Studien zur Arbeitgeberattraktivität	19	15,6	39,6
Mitarbeiterbefragungen	38	31,1	79,2
Austrittsinterviews	29	23,8	60,4
Ständiger Dialog mit den Mitarbeitern	35	28,7	72,9
Sonstiges	1	0,8	2,1
n	48		
<b>Welche Bedeutung haben folgende Einflussfaktoren für das Personalmarketing in Ihrem Unternehmen?</b>			
<i>Demografische Situation</i>			
Sehr wichtig	14	22,2	22,2
wichtig	28	44,4	44,4
eher wichtig	12	19,0	19,0
eher unwichtig	6	9,5	9,5
unwichtig	3	4,8	4,8
n	63		
<i>Fachkräfteangebot</i>			
Sehr wichtig	24	37,5	37,5
wichtig	30	46,9	46,9
eher wichtig	8	12,5	12,5
eher unwichtig	1	1,6	1,6
unwichtig	1	1,6	1,6
n	64		
<i>Gesellschaftliche Wertevorstellungen</i>			
Sehr wichtig	2	3,2	3,2
wichtig	20	31,7	31,7
eher wichtig	22	34,9	34,9
eher unwichtig	19	30,2	30,2
unwichtig	0	0	0
n	63		
<i>(Arbeits-) Recht</i>			
Sehr wichtig	1	1,6	1,6
wichtig	9	14,5	14,5
eher wichtig	17	27,4	27,4
eher unwichtig	30	48,4	48,4

	Absolut	Häufigkeit der Nennungen	
		Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
unwichtig	5	8,1	8,1
n	62		
<b>Bildungs- und Hochschulpolitik</b>			
Sehr wichtig	4	6,3	6,3
wichtig	15	23,4	23,4
eher wichtig	18	28,1	28,1
eher unwichtig	26	40,6	40,6
unwichtig	1	1,6	1,6
n	64		
<b>Technologische Entwicklung</b>			
Sehr wichtig	9	14,5	14,5
wichtig	17	27,4	27,4
eher wichtig	19	30,6	30,6
eher unwichtig	14	22,6	22,6
unwichtig	3	4,8	4,8
n	62		
<b>Standortsituation</b>			
Sehr wichtig	12	18,8	18,8
wichtig	29	45,3	45,3
eher wichtig	16	25,0	25,0
eher unwichtig	5	7,8	7,8
unwichtig	2	3,1	3,1
n	64		
<b>Politik</b>			
Sehr wichtig	2	3,2	3,2
wichtig	9	14,5	14,5
eher wichtig	19	30,6	30,6
eher unwichtig	29	46,8	46,8
unwichtig	3	4,8	4,8
n	62		
<b>Bekanntheit der eigenen Marke</b>			
Sehr wichtig	27	42,2	42,2
wichtig	21	32,8	32,8
eher wichtig	7	10,9	10,9
eher unwichtig	7	10,9	10,9
unwichtig	2	3,1	3,1
n	64		
<b>Branchenimage</b>			
Sehr wichtig	28	43,8	43,8
wichtig	24	37,5	37,5
eher wichtig	7	10,9	10,9
eher unwichtig	3	4,7	4,7
unwichtig	2	3,1	3,1
n	64		
<b>Allgemeine Wettbewerbssituation</b>			
Sehr wichtig	24	38,1	38,1
wichtig	23	36,5	36,5
eher wichtig	9	14,3	14,3
eher unwichtig	5	7,9	7,9
unwichtig	2	3,2	3,2
n	63		

	Absolut	Häufigkeit der Nennungen	
		Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Globalisierung</b>			
Sehr wichtig	6		9,4
wichtig	18		28,1
eher wichtig	18		28,1
eher unwichtig	16		25,0
unwichtig	6		9,4
n	64		
<b>Unternehmenskultur</b>			
Sehr wichtig	28	43,8	43,8
wichtig	26	40,6	40,6
eher wichtig	10	15,6	15,6
eher unwichtig	0	0	0
unwichtig	0	0	0
n	64		
<b>Strategische Umstrukturierungen im Unternehmen</b>			
Sehr wichtig	17	27,0	27,0
wichtig	23	36,5	36,5
eher wichtig	12	19,0	19,0
eher unwichtig	9	14,3	14,3
unwichtig	2	3,2	3,2
n	63		
<b>Internationale Ausrichtung des Geschäfts</b>			
Sehr wichtig	16	25,0	25,0
wichtig	22	34,4	34,4
eher wichtig	9	14,1	14,1
eher unwichtig	8	12,5	12,5
unwichtig	9	14,1	14,1
n	64		
<b>Sonstiges</b>			
Sehr wichtig	0	0	0
wichtig	1	20,0	20,0
eher wichtig	0	0	0
eher unwichtig	3	60,0	60,0
unwichtig	1	20,0	20,0
n	5		
<b>Analysieren Sie diese Einflussfaktoren systematisch?</b>			
Ja, regelmäßig	5	7,7	7,7
Ja, unregelmäßig	33	50,8	50,8
Nein	27	41,5	41,5
n	65		
<b>Auf welche Informationsquellen greifen Sie zurück, wenn Sie die für das Personalmarketing relevanten Einflussfaktoren analysieren?</b>			
Veröffentlichungen der Bundesagentur für Arbeit	15	12,5	39,5
Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes	14	11,7	36,8
Veröffentlichungen von Verbänden	23	19,2	60,5
Veröffentlichungen	31	25,8	81,6

	Absolut	Häufigkeit der Nennungen	
		Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
von Unternehmensberatern			
Tagespresse	30	25,0	78,9
Sonstiges	7	5,8	18,4
n	38		
<b>Welche Instrumente werden in Ihrem Unternehmen für das Personalmarketing eingesetzt?</b>			
Stellenanzeigen	61	6,8	93,8
Imageanzeigen	43	4,8	66,2
Firmenkontaktmessen	41	4,6	63,1
Recruiting-Workshops	19	2,1	29,2
Absolventenkongress	19	2,1	29,2
Praktikantenprogramm	49	5,5	75,4
Diplomandenprogramm	36	4,0	55,4
Doktorandenprogramm	5	0,6	7,7
Kontaktpflege zu Zielhochschulen	39	4,4	60,0
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	41	4,6	63,1
Informationsbroschüren	39	4,4	60,0
Internetauftritt	59	6,6	90,8
Teilnahme an Wettbewerben (z.B. Best Employer)	15	1,7	23,1
Teilnahme an Zertifizierungen (z.B. Audit Beruf & Familie)	5	0,6	7,7
Sponsoring von (Hoch-) Schulen	23	2,6	35,4
Sonstiges Sponsoring	18	2,0	27,7
Soziales Engagement	21	2,4	32,3
Pflege regionaler Netzwerke	33	3,7	50,8
Pflege eines Bewerberpools	28	3,1	43,1
Mentoring	15	1,7	23,1
Coaching	16	1,8	24,6
Unternehmensinterne Information über das Personalmarketing	26	2,9	40,0
Sozialleistungen	34	3,8	52,3
Mitarbeitergespräche	54	6,0	83,1
Mitarbeiterbefragungen	43	4,8	66,2
Ideenmanagement	22	2,5	33,8
Anreizsysteme (Gehaltsmodelle)	35	3,9	53,8
Innovative Arbeits-	19	2,1	29,2



	Absolut	Häufigkeit der Nennungen	
		Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
organisation			
Austrittsinterviews	30	3,4	46,2
Sonstiges	5	0,6	7,7
n	65		
<b>Welche dieser Instrumente haben Ihrer Erfahrung nach ein besonders gutes Kosten-/Nutzenverhältnis</b>			
Stellenanzeigen	28	7,7	44,4
Imageanzeigen	6	1,6	9,5
Firmenkontaktmes- sen	19	5,2	30,2
Recruiting- Workshops	8	2,2	12,7
Absolventenkongress	6	1,6	9,5
Praktikantenprogramm	34	9,3	54,0
Diplomandenprogramm	19	5,2	30,2
Doktorandenprogramm	1	0,3	1,6
Kontaktpflege zu Zielhochschulen	25	6,8	39,7
Presse- und Öffent- lichkeitsarbeit	12	3,3	19,0
Informationsbro- schüren	3	0,8	4,8
Internetauftritt	37	10,1	58,7
Teilnahme an Wett- bewerben (z.B. Best Employer)	3	0,8	4,8
Teilnahme an Zertifi- zierungen (z.B. Audit Beruf & Familie)	1	0,3	1,6
Sponsoring von (Hoch-) Schulen	7	1,9	11,1
Sonstiges Sponsoring	2	0,5	3,2
Soziales Engagement	6	1,6	9,5
Pflege regionaler Netzwerke	12	3,3	19,0
Pflege eines Bewer- berpools	8	2,2	12,7
Mentoring	10	2,7	15,9
Coaching	9	2,5	14,3
Unternehmensinter- ne Information über das Personalmarke- ting	5	1,4	7,9
Sozialleistungen	11	3,0	17,5
Mitarbeitergespräche	35	9,6	55,6
Mitarbeiterbefragun- gen	19	5,2	30,2
Ideenmanagement	7	1,9	11,1
Anreizsysteme (Ge- haltmodelle)	10	2,7	15,9
Innovative Arbeits- organisation	10	2,7	15,9

	Absolut	Häufigkeit der Nennungen	
		Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Austrittsinterviews	13	3,6	20,6
n	63		
<b>Wer wird in Ihrem Unternehmen regelmäßig über die Personalmarketingaktivitäten informiert?</b>			
Die Unternehmensleitung	49	33,1	75,4
Die Personalleitung	50	33,8	76,9
Der Betriebsrat	26	17,6	40,0
Die Belegschaft	22	14,9	33,8
Sonstige	1	0,7	1,5
n	65		
<b>Über welchen Weg wird die Belegschaft über die Personalmarketingaktivitäten informiert?</b>			
Intranet	13	25,5	65,0
Mitarbeiterzeitung	13	25,5	65,0
Broschüren	4	7,8	20,0
Mitarbeiterversammlung	9	17,6	45,0
Vorgesetzte	11	21,6	55,0
Sonstiges	1	2,0	5,0
n	20		
<b>Wird in Ihrem Unternehmen der Erfolg der Personalmarketingaktivitäten kontrolliert?</b>			
Ja, regelmäßig	14	21,5	21,5
Ja, unregelmäßig	29	44,6	44,6
Nein	22	33,8	33,8
n	65		
<b>Auf welche Indikatoren greifen Sie zurück, wenn Sie den Erfolg der Personalmarketingaktivitäten kontrollieren?</b>			
Qualität der Bewerbungen	34	20,9	81,0
Anzahl der Bewerbungen	33	20,2	78,6
Fluktuation in der Probezeit	18	11,0	42,9
Sonstige Fluktuation	15	9,2	35,7
Dauer des Besetzungsprozesses	23	14,1	54,8
Mitarbeiterzufriedenheit	24	14,7	57,1
Fehlzeiten	13	8,0	31,0
Sonstiges	3	1,8	7,1
n	42		
<b>Woran orientieren Sie sich bei der Bewertung der Erfolgsindikatoren?</b>			
An externen Benchmarks	21	33,9	51,2
An internen Vergleichsdaten (z.B. Stand im letzten Jahr)	40	64,5	97,6
Sonstiges	1	1,6	2,4
n	41		
<b>Sind in Ihrem Unternehmen für die Zukunft Personalmarketingaktivitäten geplant?</b>			
Ja, es gibt konkrete Planungen	0	0	0
Ja, es gibt erste Ü-	1	16,7	16,7

	Absolut	Häufigkeit der Nennungen	
		Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
berlegungen			
Nein	5	83,3	83,3
Weiß nicht	0	0	0
n	6		
<b>Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?</b>			
Energie	4	5,6	5,6
Chemie/Pharma	8	11,1	11,1
Maschinen- /Fahrzeugbau	6	8,3	8,3
Sonstige metallver- arbeitende Industrie	4	5,6	5,6
Elektroindustrie	1	1,4	1,4
Kommunikations- technik/EDV- Hardware	2	2,8	2,8
Kunststoffverarbei- tende Industrie	2	2,8	2,8
Nahrungs- und Ge- nussmittel	2	2,8	2,8
Druck- und Verlags- gewerbe	0	0	0
Sonstiges produzie- rendes Gewerbe	2	2,8	2,8
EDV- Dienstleistungen/ Softwarehersteller	1	1,4	1,4
Transport/Verkehr	2	2,8	2,8
Versicherun- gen/Banken	6	8,3	8,3
Handel	6	8,3	8,3
Sonstige Dienstlei- stungen	13	18,1	18,1
Sonstiges	13	18,1	18,1
n	72		
<b>Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen? (nachträglich kategorisiert)</b>			
unter 50	4		5,6
50-499	21		29,2
500-999	5		6,9
1000-4999	27		37,5
5000-9999	4		5,6
10000-49999	10		13,9
50000 und mehr	1		1,4
n	72		
<b>Welche Funktion üben Sie im Unternehmen aus?</b>			
Personalvorstand	1	1,4	1,4
Personalleiter/in	38	52,8	52,8
Leiter/in Personal- marketing	6	8,3	8,3
Personalreferent/in	17	23,6	23,6
Personalassistent/in	0	0	0
Sonstiges	10	13,9	13,9
n	72		