

Arbeitgeberattraktivität mit erfolgsorientiertem Personalmarketing erhöhen

Prof. Gerold Frick

Wo mittelfristig der Bedarf an gut ausgebildetem Personal nicht mehr gedeckt werden kann, steht langfristig der Unternehmenserfolg auf dem Spiel. Angesichts der demografischen und bildungspolitischen Entwicklungen in Deutschland greift die Sorge um die geeignete Besetzung von zukünftigen Fach- und Führungspositionen um sich. Die Unternehmensberatung McKinsey kalkuliert in ihrer Studie „Deutschland 2020“ die Lücke bei Akademikern auf bis zu 1,2 Millionen¹. Deshalb steht das Thema „Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität“ und „Employer Branding“ (Entwicklung einer Arbeitgebermarke) bei vielen Unternehmen mit einer hohen Priorität auf der Tagesordnung. Employer Branding, das sich mit allen personalpolitischen Aufgaben rund um die langfristige Anwerbung und Bindung von wettbewerbsentscheidenden Schlüsselpositionen

beschäftigt, zählt damit zu den Kernaufgaben des Personalmanagements mit höchster aktueller Relevanz, außerordentlicher Zukunftsbedeutung und größten aktuellen Umsetzungsdefiziten.

„Man kann nicht Personalmarketing betreiben, sondern dies nur mehr oder weniger professionell tun.“ Diese Aussage eines Personalmanagers aus einem weltbekannten Unternehmen ist eine Absage an isolierte Einzelaktivitäten und eine Hinwendung zu einem integrierten Personalmarketingverständnis. Professionalität zeigt sich dabei nicht darin, dass ein Unternehmen über einen ausgefeilten, interaktiven Internetauftritt verfügt oder seinen Top-Talenten von Hochschulen ein motivierendes, abwechslungsreiches Einarbeitungsprogramm durchlaufen lässt. Professionalität im Personalmarketing zeigt sich vielmehr darin, dass die für die relevanten

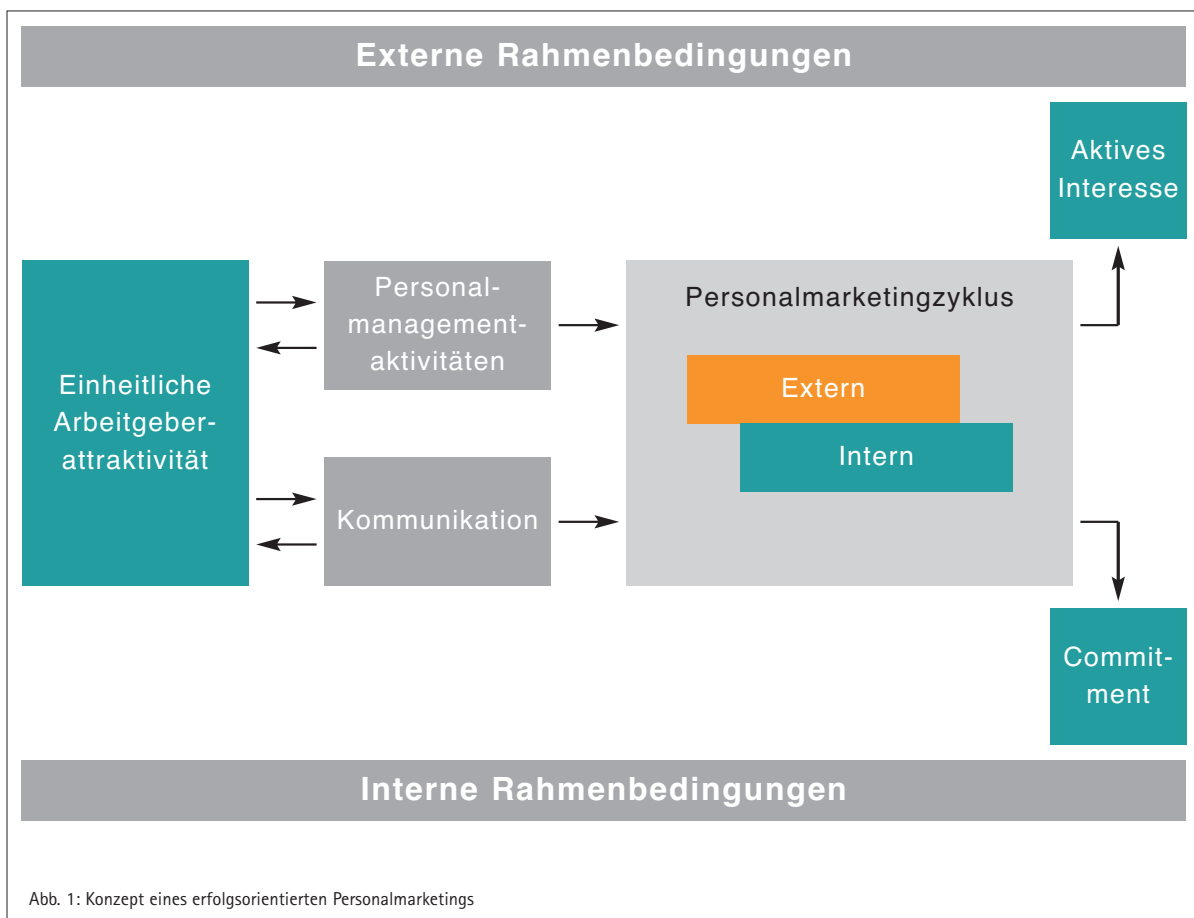


Abb. 1: Konzept eines erfolgsorientierten Personalmarketings

ten Zielgruppen richtigen Maßnahmen des Personalmanagements und der Kommunikation identifiziert, an strategischen Zielen ausgerichtet und systematisch miteinander kombiniert werden.



Prof. Gerold Frick

Prof. Gerold Frick ist Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. in Düsseldorf. Zuvor war er über zehn Jahre in der Industrie als Personalmanager tätig sowie acht Jahre Hochschul-lehrer und Berater für Personalmanagement. www.dgfp.de

deren Interessen zu kennen und diese in den unterschiedlichen Kontaktphasen im Blick zu haben. Ergreift man attraktivitätsorientierte Personal- und Kommunikationsmaßnahmen in den Kontaktphasen und berücksichtig

Wie lassen sich die Aktivitäten des Personalmarketings nun optimal gestalten? Die Antwort ist einfach: Indem alle Aktivitäten des Personalmanagements hinsichtlich ihrer Attraktivitätswirkung gezielt eingesetzt und um einzelne Kommunikationsmaßnahmen ergänzt werden. Dazu muss man zunächst wissen, dass sich die Attraktivität des Unternehmens in den Augen der wichtigen Zielgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens bildet. Hier gilt es, die wichtigsten Zielgruppen sowie

den Einfluss externer und interner Rahmenbedingungen bei deren Ausgestaltung, dann arbeitet man nach dem Konzept eines systematischen, erfolgsorientierten Personalmarketings (siehe Abbildung 1).

Was ist zu tun, um mit Hilfe dieser Überlegungen das Personalmarketing erfolgsorientiert auszurichten?

Erstens muss untersucht werden, wie sich externe Einflussfaktoren aus der Gesellschaft, der Wirtschaft, dem

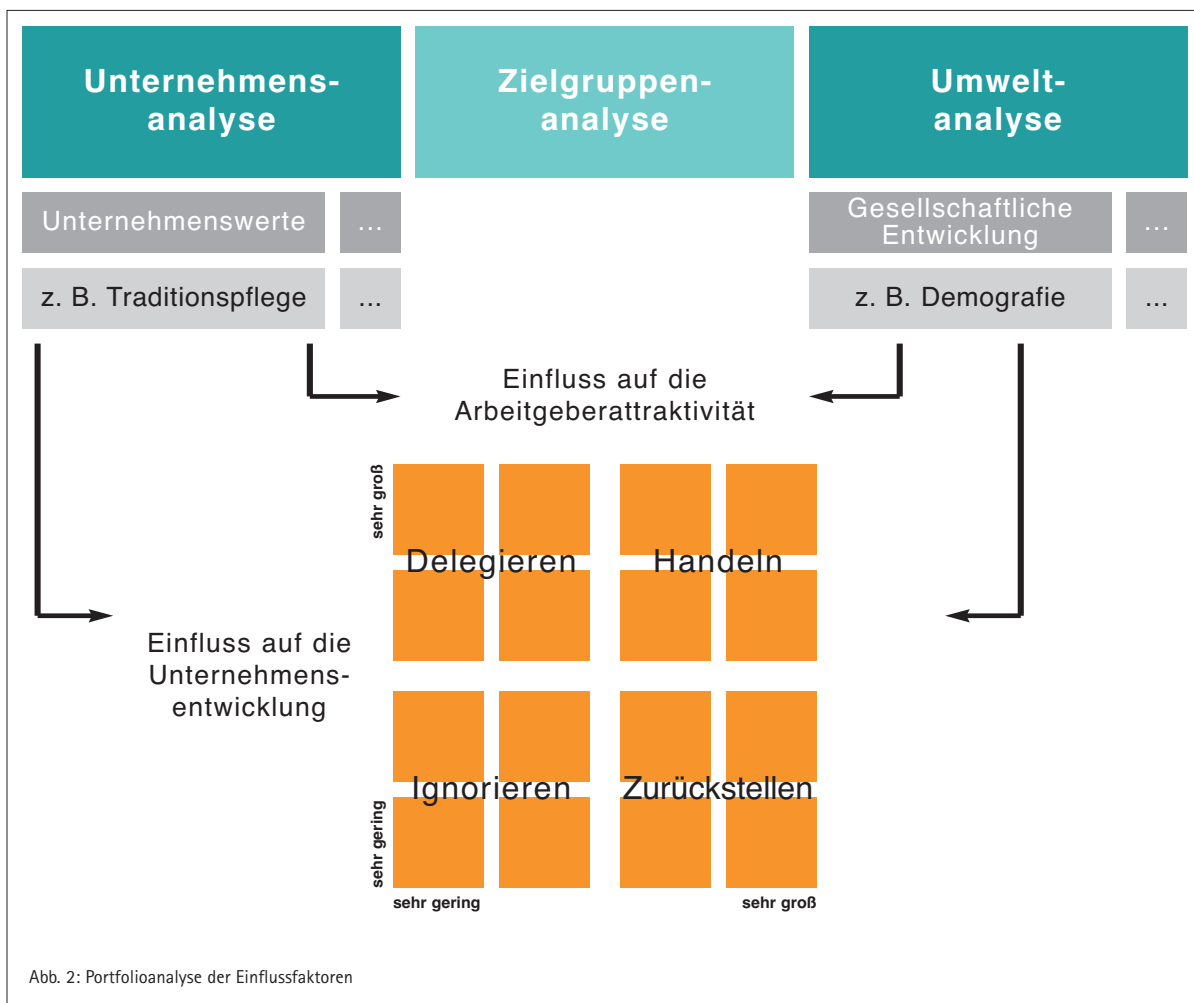


Abb. 2: Portfolioanalyse der Einflussfaktoren

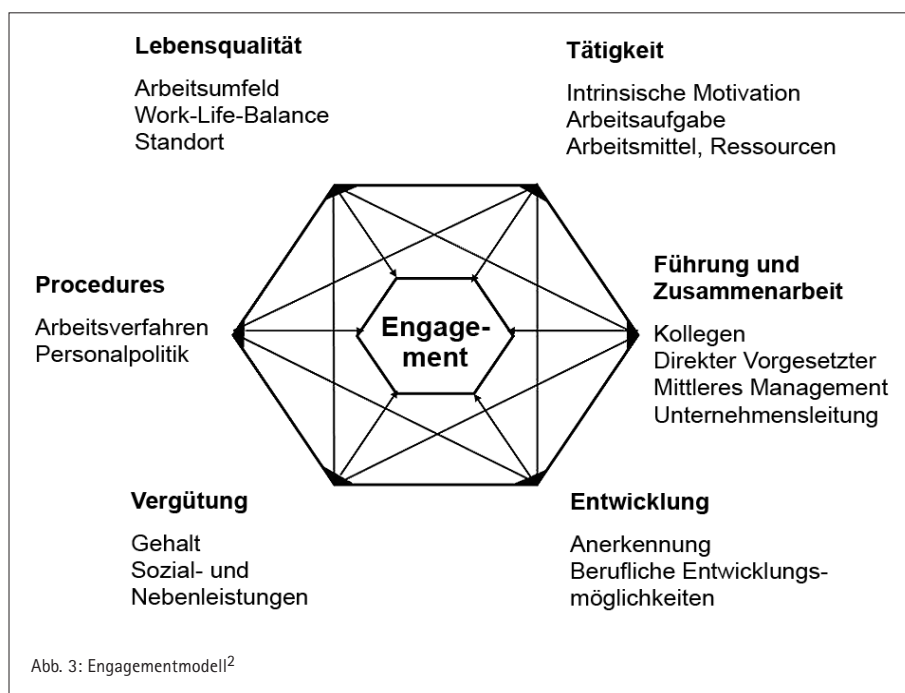
Arbeitsmarkt oder der Technologie und interne Faktoren wie die Unternehmenskultur oder die Unternehmensstrukturen auf den Unternehmenserfolg und auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken. Das lässt sich mit einem entsprechend aufgebauten Portfolio gewichten (siehe Abbildung 2).

Zweitens ist zu definieren, was die spezifische Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens bestimmt. Hierzu gehören Merkmale, die von anderen Unternehmen

Personalmanagementinstrumente, mit denen wir die Kontaktphasen für die einzelnen Zielgruppen gestalten können?

Wenn Klarheit über die bestehenden Instrumente besteht, ist fünftens zu analysieren, ob sie effizient die strategischen Ziele des Personalmarketings unterstützen. Das Ergebnis dieser Analyse ist eine zielorientiert abgestimmte Matrix adäquater Personalmanagement- und Kommunikationsinstrumente, die die Attraktivität

des Unternehmens optimal fördern und mit denen das Personalmarketing sechstens operativ umgesetzt werden kann. Dabei genügt es nicht, sich ausschließlich um das externe Personalmarketing zu kümmern, sondern es geht immer auch darum, die einmal gefundenen Mitarbeiter möglichst schnell im Unternehmen zu integrieren und diese langfristig zu binden.



nicht einfach zu imitieren, einzukaufen oder kurzfristig zu entwickeln sind. Zu nennen sind hier z. B. Standortbedingungen, Art der Arbeitsaufgaben und der Führung, Karrieremöglichkeiten etc. (siehe Abbildung 3).

Drittens sind strategische Ziele des Personalmarketings zu definieren, die konform zur Unternehmensstrategie sind und die die identifizierten relevanten externen und internen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Mit diesen Vorarbeiten lässt sich viertens eine Bestandsaufnahme der bestehenden Personalmanagement- und Kommunikationsinstrumente mit Personalmarketingwirkung machen. Mit Blick auf die Zielgruppen ist zu fragen: Haben wir Kommunikations- und

Arbeitgeberattraktivität ein zusammengesetztes Konstrukt mehrerer Facetten, das sich in den Augen der Zielgruppen bildet und viele unterschiedliche subjektiv wahrgenommene Faktoren umfasst.

In der Summe ist die

¹ McKinsey: Deutschland 2020, 2008, S. 7

² Bertelsmann, DGFP e.V., 2005, S. 28

Lesertipp

DGFP e.V. (Hrsg.): *Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis*. Bielefeld 2006.

Bertelsmann Stiftung/DGFP e.V. (Hrsg.): *Cockpit Arbeitgeber-Attraktivität. Instrument zur Selbstanalyse und Gestaltung der Arbeitgeber-Attraktivität*. Bielefeld 2005.

DGFP e.V. (Hrsg.): *Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden*. Bielefeld 2004.