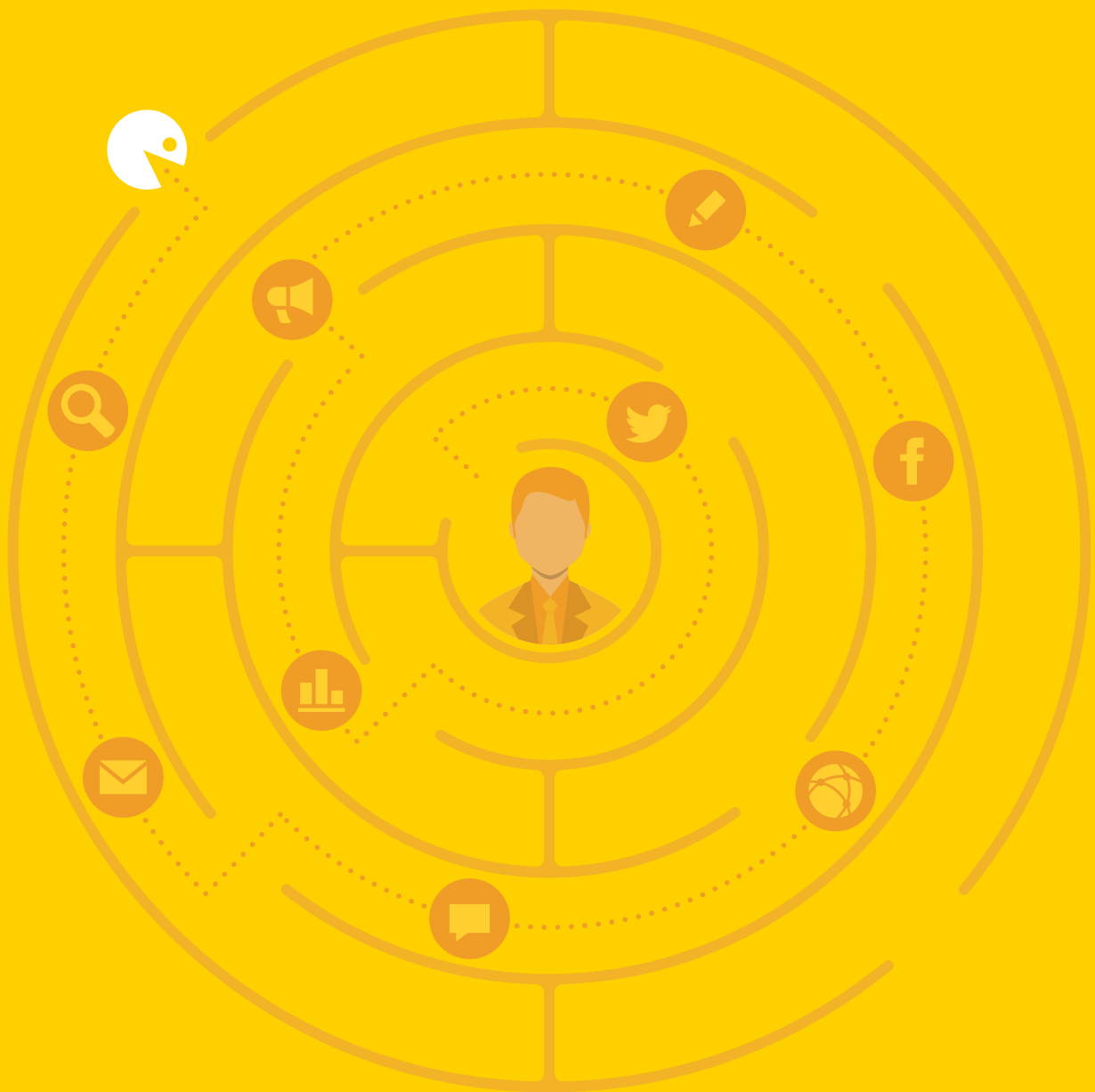


PERSONALMARKETING

Mit den richtigen Strategien neue Talente rekrutieren
und Top-Mitarbeiter halten.



1. PERSONALMARKETING – KURZ ERKLÄRT.....	3
2. ZIELE DES PERSONALMARKETINGS.....	5
3. INSTRUMENTE DES PERSONALMARKETINGS.....	8
4. HERAUSFORDERUNGEN UND TRENDS.....	17

1. PERSONALMARKETING – KURZ ERKLÄRT

MARKETING IST ÜBERALL

Im War for Talents spielt die Attraktivität eines Unternehmens eine immer größere Rolle. Die Zeiten, in denen Personalverantwortliche sich ihre Fachkräfte ohne Mühe aussuchen konnten, sind längst vorbei. Kam früher auf eine freie Stelle zehn qualifizierte Kandidaten, so ist es heute angesichts des Fachkräftemangels umgekehrt. Hinzu kommt ein neues Selbstverständnis der Bewerberinnen und Bewerber. Die ab den 1980er Jahren geborene Generation Y ist nicht nur gut ausgebildet – sondern auch selbstbewusst und fordernd. Die Bewerberinnen und Bewerber von heute wollen einen Job, der neben Geld auch Sinn, Spaß und eine ausgeglichene Work-Life-Balance mitbringt. Kurz gesagt: **Sie wollen sich mit ihrer Arbeit und mit ihrem Arbeitgeber identifizieren.**

Daran knüpft das Prinzip des Personalmarketings an. Personalmarketing meint nichts anderes als die Anwendung des Marketinggedanken auf den Personalbereich. Genau wie beim klassischen Marketing geht es darum, das Unternehmen und seine Produkte ganzheitlich auf die Bedürfnisse der Kunden, in dem Falle der aktuellen und künftigen Mitarbeiter, auszurichten. So wird das **Unternehmen zur „Marke“**, der **Arbeitsplatz zum „Produkt“**, und der **Angestellte zum „Kunden“**.

DER BEGRIFF PERSONALMARKETING

In der Fachliteratur gibt es unterschiedliche Auffassungen, wie genau Personalmarketing zu definieren ist. Simon et al. ¹ verstehen unter dem Begriff

„[d]ie Orientierung der gesamten Personalpolitik eines Unternehmens an den Bedürfnissen gegenwärtiger (interner) und künftiger (externer) Mitarbeiter mit dem Ziel, gegenwärtige Mitarbeiter zu halten, zu motivieren und neue Mitarbeiter zu gewinnen.“

¹ Simon, H.; Wiltinger, K.; Sebastian, K.-H. & Tacke, G. (1995). Effektives Personalmarketing: Strategien – Instrumente – Fallstudien. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Demnach lässt sich also zunächst einmal sagen, dass modernes Personalmarketing keine Einzelaufgabe der Unternehmenspolitik darstellt, sondern die **Gesamtheit aller Personalmaßnahmen** umfasst. In allen Feldern des Personalmanagements sollte Personalmarketing als Leitbild und Denkweise präsent sein. Zweitens geht es um professionelle, **zielorientierte und langfristig angelegte Aktivitäten**, die sich, drittens, sowohl an den **Bedürfnissen der aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** als auch an den **Bedürfnissen von Bewerberinnen und Bewerbern** orientieren. Im Hinblick auf die jeweilige Zielgruppe unterscheidet man daher zwischen internem Personalmarketing, welches an die aktuellen Mitarbeiter gerichtet ist, sowie externem Personalmarketing, das potentielle künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansprechen soll.

Im Folgenden wollen wir **Unterschiede und Ziele von internem und externem Personalmarketing** herausarbeiten, exemplarisch **Instrumente und Maßnahmen** vorstellen sowie gegenwärtige und mögliche künftige **Herausforderungen und Trends** des Personalmarketings beleuchten.

2. ZIELE DES PERSONAL-MARKETINGS

DER ARBEITGEBER ALS MARKE

Das übergeordnete Ziel des Personalmarketings ist es, die **Arbeitgeberattraktivität zu steigern**. Dies bedeutet, dass sich Unternehmen positiv als Marke gegenüber Mitbewerbern – anderen Arbeitgebern – abheben. Die Markenbildung betrifft hierbei somit nicht in erster Linie die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens, sondern zielt vielmehr auf das Image des Unternehmens als Arbeitgeber selbst.

Wer über Personalmarketing spricht, landet also zwangsläufig beim Thema **Employer Branding**. Employer Branding macht die Identität des Unternehmens aus: Es vermittelt seine Werte, Regeln, Verhaltensweisen und gibt ein eindeutiges Versprechen an seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Employer Value Proposition. Eine glaubwürdige – und gelebte! – Employer Value Proposition ist der Schlüssel zum Erfolg, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und motiviert zu halten.

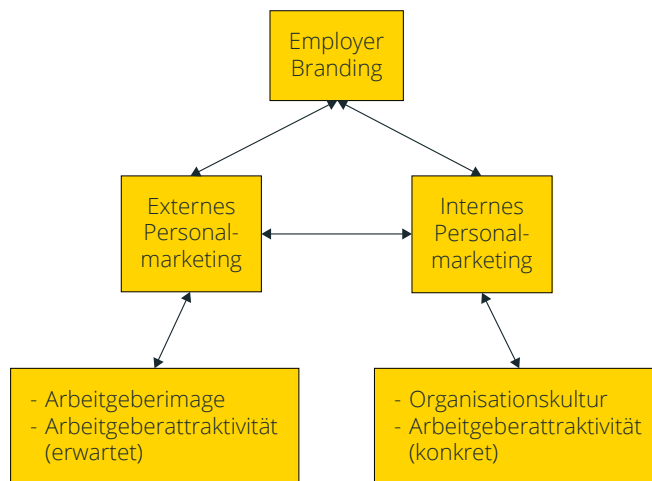


Abbildung 1: Externes und internes Personalmarketing

Der strategische Aufbau und die Pflege einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke sind daher elementarer Bestandteil sämtlicher Personalmarketingaktivitäten und bestimmen das Bild, welches Mitarbeiter und Bewerber vom Unternehmen als Arbeitgeber haben. Am Employer Branding richten sich auch die **Ziele des internen und externen Personalmarketings** aus. Darüber hinaus üben internes sowie externes Personalmarketing einen wechselseitigen Einfluss aus und bestimmen

das Employer Branding des Unternehmens mit (siehe Abbildung 1). Alle Maßnahmen, die nach innen wirken, werden letztlich auch nach außen hin wahrgenommen und umgekehrt.

EXTERNER PERSONALMARKETING

Das externe Personalmarketing beschäftigt sich mit den externen Zielgruppen des Personalmarketings. Das sind in erster Linie Bewerberinnen und Bewerber sowie externe Beobachter des Unternehmens. Da es beim externen Personalmarketing um die Gewinnung neuer Mitarbeiter geht, soll das Unternehmen von möglichst vielen geeigneten Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Ziel des externen Personalmarketings ist es also, den **Zugang zu diesen Zielgruppen** sicherzustellen, die **Employer Value Proposition zu kommunizieren** und so dauerhaft ein **aktives Interesse am Unternehmen als Arbeitgeber** zu erzeugen. So soll sichergestellt werden, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einfach und schnell gewonnen werden können, bestenfalls auch über ausreichend Initiativbewerbungen, was letztlich auch Recruitingkosten einspart.

Die Leitfrage des externen Personalmarketings lautet daher: **Wo und wie lassen sich geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten gewinnen?**

EXTERNE PERSONALMARKETINGZIELE: „ATTRACTION“

- Positives Arbeitgeberimage
- Bekanntheitsgrad des Unternehmens steigern
- Ausreichend Bewerberpotential sicherstellen
- Recruitingkosten senken

INTERNES PERSONALMARKETING

Internes Personalmarketing richtet sich an die internen Zielgruppen des Unternehmens. Dabei geht es zunächst einmal um die Gesamtheit der Belegschaft mit ihren spezifischen Voraussetzungen, Bedürfnissen, Interessen und Motiven. Im besonderen Fokus stehen diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens strategisch relevant sind, also etwa Führungskräfte und Fachpersonal in Schlüsselpositionen.

Das interne Personalmarketing zielt darauf ab, die bereits vorhandenen Mitarbeiter, insbesondere mit Blick auf strategisch wichtige Zielgruppen, **(emotional) an das Unternehmen zu binden** und somit deren **Wechselbereitschaft zu verringern**. Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden und emotional an das Unternehmen gebunden, sinkt also einerseits die Abwesenheits- und Fluktuationsrate. Gleichzeitig nimmt die Leistungsfähigkeit zu. Motivierte und eingebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Schnitt gesünder und leisten freiwillig mehr, als von ihnen eigentlich erwartet wird. So lassen sich letztlich Ausgaben reduzieren und Gewinne steigern.

Internes Personalmarketing ist also eng verknüpft mit der Personalentwicklung, insbesondere mit den Bereichen des Talentmanagements sowie der Karriere- und Nachfolgeplanung. So soll etwa sichergestellt werden, dass es stets einen stabilen Anteil an potentiellen Nachwuchsführungskräften im Unternehmen gibt.

Die Leitfrage in diesem Zusammenhang lautet also: **Wie können (strategisch wichtige) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen motiviert, gefördert und gebunden werden?**

INTERNE PERSONALMARKETINGZIELE: „RETENTION“

- Commitment und Loyalität gegenüber dem Unternehmen steigern
- Fluktuationsrate im Unternehmen senken
- Pool von potentiellen Nachwuchs-Führungskräften aufbauen

3. INSTRUMENTE DES PERSONAL MARKETINGS

3.1 EXTERNES PERSONALMARKETING

Um die Ziele des externen Personalmarketings zu erreichen, können sich Unternehmen verschiedener Instrumente bedienen. Hier lässt sich grundlegend unterscheiden zwischen **kommunikativen Maßnahmen** und personalstrategischen Maßnahmen, die den **Recruitingprozess** betreffen. Dieser sollte so ausgestaltet sein, dass das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber für Bewerberinnen und Bewerber erfahrbar gemacht wird.

Vier Phasen des externen Personalmarketings

Für die inhaltliche und zeitliche Planung des externen Personalmarketings können vier Phasen unterschieden werden: die Kontakthanbahnung, die Kontaktaufnahme, die Kontaktverdichtung und die Kontaktpflege (siehe Abbildung 2).

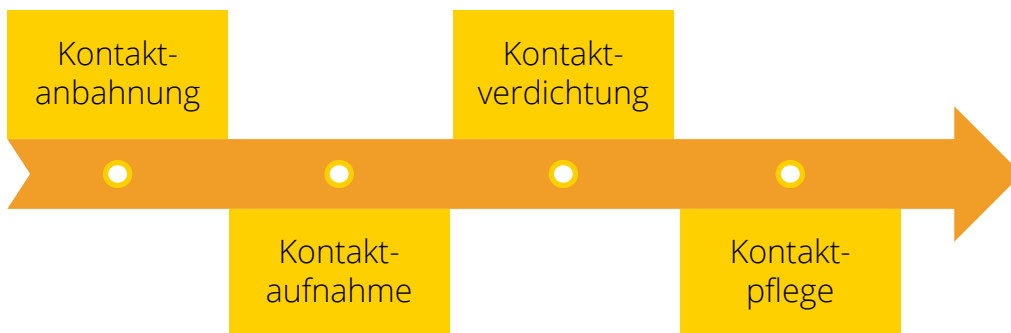


Abbildung 2: Vier Phasen des externen Personalmarketings

Phase 1: Kontakthanbahnung

In dieser ersten Phase, der Kontakthanbahnung, geht es darum, bei den gewünschten Zielgruppen, mit denen das Unternehmen bislang keinen oder nur geringen Kontakt hatte, Aufmerksamkeit zu erzeugen. Hier kommen also klassische kommunikative Maßnahmen des Marketings ins Spiel. Typische Maßnahmen sind etwa Imagekampagnen, Aufbau einer Webpräsenz sowie Präsenz an Schulen, Universitäten oder Fach- und Karrieremessen. So wird das Unternehmen für die Zielgruppen sicht- und wahrnehmbar, ohne dass es zwischen potentiellen Bewerbe-

rinnen und Bewerbern und Personalverantwortlichen zu einem direkten Kontakt kommt.

Phase 2: Kontaktaufnahme

In der zweiten Phase, der Kontaktaufnahme, treten potentielle Bewerberinnen und Bewerber und Unternehmensvertreter erstmalig in einen wechselseitigen Kontakt. Dabei handelt es sich um ein gegenseitiges Kennenlernen, ohne dass dieser Austausch zwangsläufig zu einer Bewerbung oder einem Arbeitsverhältnis führen muss. Man könnte hier, angelehnt an die (Geschäfts-)Kunden-Kommunikation, auch vom ersten Schritt der **Leadgenerierung** sprechen. Es handelt sich also noch nicht um tatsächliche Bewerber, jedoch um potentielle Interessenten. Als typische Maßnahmen dieser Phase sind etwa Tage der offenen Tür, Betriebsbesichtigungen, projektbezogene Events oder auch Präsenz auf Hochschul- und Karrieremessen zu nennen.

Phase 3: Kontaktvertiefung

In der **dritten Phase**, der Kontaktvertiefung, wird der bereits bestehende persönliche Kontakt zwischen der Bewerberin oder dem Bewerber und dem Unternehmen weiter gefestigt. So lässt sich ein Talentpool potentieller Bewerberinnen und Bewerber für künftige Stellenausschreibungen schaffen. Hier können bereits konkrete Recruitingmaßnahmen zum Einsatz kommen. Als Beispiele sind etwa Praktika, geringfügige Beschäftigungsverhältnisse, etwa als studentische Mitarbeiterin oder Mitarbeiter, oder eine befristete Projektarbeit, etwa im Rahmen einer Master-Thesis, denkbar.

Phase 4: Kontaktpflege

In der **vierten Phase**, der Kontaktpflege, wird die Bindung zu den ausgewählten potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern weiter intensiviert. Auch hier können Recruitingmaßnahmen bereits zum Einsatz kommen, um scheidende Praktikanten oder studentische Mitarbeiter bereits für kommende Vakanzen vorzumerken oder ihnen konkrete Jobangebote zu unterbreiten. Für den Fall, dass es gerade keine passenden Stellen zu besetzen gibt, kann der Kontakt auf andere Art und Weise aufrecht erhalten werden. So können Talente etwa zu unternehmensinternen Veranstaltungen oder Vorträgen, Social-Media-Events, etc. eingeladen werden.

TYPISCHE MASSNAHMEN EXTERNEN PERSONAL-MARKETINGS

Im Folgenden stellen wir einige typische Maßnahmen zum externen Personalmarketing vor. Die Gliederung orientiert sich grob an dem obigen Vier-Phasen-Verlauf.

Imagekampagnen

Gezielte Imagekampagnen sind ein effektives Instrument, um **Aufmerksamkeit unter den gewünschten Zielgruppen zu erzeugen** und so den Bekanntheitsgrad des Unternehmens für potentielle Bewerberinnen und Bewerber zu steigern. Hierbei werden, im Sinne des Employer Brandings, die **Unternehmensmarke und deren positive Attribute verbreitet**. Maßgebend für den Erfolg ist es, die Unternehmenswerte glaubwürdig zu vermitteln und die gewünschten Zielgruppen auf Basis von Zielgruppenanalysen möglichst großflächig anzusprechen.

Dies kann sowohl klassisch über Anzeigen und PR-Texte in Print- und Onlinemedien geschehen als auch über Blogs oder Social Media. Darüber hinaus ist es wichtig, als Arbeitgeber überall dort Präsenz zu zeigen, wo potentielle Bewerberinnen und Bewerber auf das Unternehmen stoßen könnten. Das fängt bei Schulen und Universitäten an, über Karriere- und Jobmessen bis hin zum Sponsoring von Veranstaltungen oder Zusammenarbeit mit Vereinen und anderen Interessensgruppen. Eine hohe Bekanntheit verbunden mit einem positiven Image des Unternehmens als Arbeitgeber verfolgt das Ziel, die Zahl der Bewerber zu erhöhen, vor allem die Zahl derer, die sich initiativ bewerben. Dies wirkt sich letztlich positiv auf den gesamten Personalgewinnungsprozess aus, der dadurch langfristig effizienter und kostensparender wird.

Recruiting

Die meisten Unternehmen können sich selbstverständlich nicht nur auf Initiativbewerbungen verlassen, sondern müssen auch selbst **aktiv auf Mitarbeitersuche** gehen. Unabhängig vom Bekanntheitsgrad des Unternehmens hat aktives Recruiting immer den Vorteil, Bewerber gezielt anzusprechen und somit einen **vorselektierten, individuellen Bewerberpool** zur Besetzung einer offenen Stelle heranziehen zu können.

- **Stellenbörsen**

An erster Stelle der klassischen Recruitingmethoden stehen **Stellenanzeigen**. An Auswahl mangelt es nicht: Mittlerweile existieren alleine im Web über 1.500 Online-Jobbörsen, zusätzlich zu Print-Publikationen und lokalen Stellenanzeigen in Zeitungen. Welche Plattform für Arbeitgeber am besten geeignet ist, ist letztlich eine Frage des Budgets und der Zielgruppe. Bekannte Online-Premiumanbieter wie Stepstone oder Monster erzielen gewiss die größte Reichweite, sind aber auch entsprechend kostenintensiv. Geht es um die Suche spezieller Fachkräfte, können spezialisierte Jobbörsen oder Anzeigen in Fachzeitschriften die bessere Wahl sein.

Aus Sicht des Personalmarketings ist in jedem Fall entscheidend: Eine gute Stellenausschreibung verkauft nicht nur einen Job, sondern auch das dazugehörige Unternehmen. Daher sollte sie neben allen relevanten Informationen zur offenen Position auch inhaltlich und stilistisch einen Eindruck von der Unternehmenskultur vermitteln, Benefits und Besonderheiten hervorheben. **Employer Branding** lautet auch hier das Zauberwort! Der Generation Y geht es eben nicht nur um Karrierechancen, sondern auch um Identifikation mit der Arbeit und dem Arbeitgeber, eine angenehme Arbeitsatmosphäre, ausgeglichene Work-Life-Balance und vieles mehr.

- **Karrierewebsite**

Trotz der immensen Auswahl an Stellenbörsen sollte die Bedeutung im Recruitingprozess jedoch nicht überschätzt werden. Wie eine aktuelle softgarden-Untersuchung zeigt, bewirbt sich mittlerweile nur noch ein Bruchteil der Kandidaten über Jobbörsen – **die allermeisten suchen direkt über die Unternehmens- bzw. Karrierewebsite** nach offenen Stellen und bewerben sich auch dort. Die Unternehmenspräsenz im Web ist das Aushängeschild eines jeden Arbeitgebers und sollte interessierten Bewerberinnen und Bewerbern das liefern, was sie erwarten: Informationen über Karriereperspektiven, schnellen Zugang zu offenen Stellen und einfache Bewerbungsmöglichkeiten, am besten direkt online. Wenn Unternehmen eine separate Karriereseite anbieten, umso besser. Im Gegensatz zu Stellenbörsen kann die Bedeutung der Karriereseite für den Recruitingprozess kaum überbetont werden: Mehr als 90 Prozent der Bewerbungen und der tatsächlichen Einstellungen von Kandidaten erfolgen mittlerweile über die unternehmenseigene Karriereseite.

- **Social und Mobile Recruiting**

Recruiting in sozialen Netzwerken wird für Unternehmen immer attraktiver. Nicht ohne Grund: Postings in Netzwerken sind im Gegensatz zu den meisten Jobbörsen kostenlos, schnell erstellt und können zudem direkt von Usern mit ihren Freunden und Bekannten geteilt werden. Damit erhöht sich die Reichweite einer Stellenanzeige rasch um ein Vielfaches. Steigern lässt sich dies noch durch **Active Sourcing**, also die aktive, zielgerichtete Suche nach potentiellen Kandidaten. Entscheidend ist in beiden Fällen eine der jeweiligen Zielgruppe angemessene Ansprache: Auf Facebook darf der Ton in der Regel lockerer sein als auf Karriereplattformen wie Xing oder LinkedIn, wo ein förmlicherer Umgang herrscht. Auch inhaltlich ist Feingefühl gefragt: Unpersönliche Nachrichten werden rasch als Spam empfunden.

Auch **Mobile Recruiting** wird immer wichtiger. *Laut einer softgarden-Befragung* können sich 90 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber mittlerweile vorstellen, über mobile Geräte nach neuen Jobs zu suchen. Aus Unternehmenssicht sind geeignete Instrumente etwa Karriere-Apps, mobile Versionen von Karriereseiten oder Mobile Tagging, sprich die Verwendung von Barcodes auf Printplakaten oder Anzeigen.

- **Karrieremessen und Hochschulmarketing**

Um die begehrte Zielgruppe der Absolventen und Young Professionals zu erreichen, geht nichts über persönlichen Kontakt. Externes Personalmarketing wird daher auch durch die räumliche Präsenz von Unternehmen bei Bewerberinnen und Bewerbern bestimmt. Klassische Instrumente sind hier **Karriere- und Unternehmensmessen** sowie Veranstaltungen an den Fachbereichen der Hochschulen (**Hochschulrecruiting**).

Eine ressourcenschonende Alternative zu meist geld- und zeitaufwändigen Messen vor Ort sind Karrieremessen im virtuellen Raum (**Virtuelle Karrieremessen**). Im Unterschied zur klassischen Variante können bei Online-Karrieretagen und virtuellen Recruiting-Events auch die latent Jobsuchenden erreicht werden. Dies sind in der Regel gut qualifizierte Arbeitskräfte, die zwar noch über eine Festanstellung verfügen, sich aber einen Wechsel grundsätzlich vorstellen können.

- **Mitarbeiterempfehlungen**

Ein einfaches, aber sehr effektives Konzept zum externen Personalmarketing sind Programme für Mitarbeiterempfehlungen. Kosten entstehen

nur dann, wenn erfolgreich vermittelte Kandidatinnen oder Kandidaten mit einer Prämie belohnt werden. Demgegenüber stehen die Einsparungen durch nicht anfallende herkömmliche Recruitingkosten.

Ein weiterer Vorteil ist, dass von Mitarbeitern empfohlene Kandidatinnen und Kandidaten sehr viel häufiger auf die ausgeschriebene Stelle und in die Unternehmenskultur passen. Dies liegt vor allem daran, dass der Bewerber durch seinen Bekannten, der bereits beim Unternehmen beschäftigt ist, bereits einen wichtigen „Insider-Blick“ auf die tatsächlichen Arbeitgebermerkmale werfen konnte. Das Personalmarketing im Sinne der Vermittlung eines positiven Employer Brandings hat der Bekannte bereits für sein Unternehmen übernommen.

- **Aufbau eines Talentpools**

Talent Relationship Management ist einer der wichtigsten Bestandteile externen Personalmarketings. Laut Umfragen bewerten Unternehmen dieses Instrument sogar als positivste Personalmarketingmaßnahme. Warum? Es bringt eine Menge Vorteile. Zunächst einmal verringert Talent Relationship Management das Risiko, talentierte Kandidaten zu verlieren und ermöglicht **den Aufbau eines Talentpools**, mit dem schon frühzeitig **Nachwuchssicherung** betrieben und künftige Vakanzen mit bestmöglichen Kandidatinnen und Kandidaten besetzt werden können. Tatsächlich handelt es sich häufig um Talente, die nicht nur gut qualifiziert und lernfähig sind, sondern auch **motiviert und emotional mit dem Unternehmen bereits verbunden** sind.

So können etwa Praktikanten oder Werkstudenten bereits durch ihre Arbeit und die Interaktion mit Kollegen die Identität des Unternehmens hautnah kennenlernen. Nach Abschluss ihrer Ausbildung oder des Studiums ist es also wahrscheinlich, dass sie sich auch wieder in „ihrem“ Unternehmen für eine Stelle bewerben – sofern sie positive Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht haben. Für Unternehmen reduziert Talent Relationship Management nicht nur Recruitingkosten und Einarbeitungszeit, sondern steigert auch die Motivation, das Engagement und letztlich die Loyalität der gewonnenen Mitarbeiter, deren individuelle Karrierewege im Unternehmen gefördert werden.

3.2 INTERNES PERSONALMARKETING

Da es beim internen Personalmarketing um die Arbeitszufriedenheit und die emotionale Bindung der bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen geht, zielen Maßnahmen in diesem Bereich

auf das **Commitment** und die **Loyalität** der vorhandenen Mitarbeiter. Je zufriedener die Angestellten mit ihrem Arbeitgeber sind, umso eher bleiben sie ihm schließlich auch treu.

Analog zur Ablaufstruktur des externen Personalmarketings lässt sich auch das interne Personalmarketing in vier Phasen unterteilen (siehe Abbildung 3).



Abbildung 3: Vier Phasen des internen Personalmarketings

Phase 1: Personalauswahl

Der Moment, in dem die Entscheidung für einen Bewerber oder eine Bewerberin fällt, markiert den Übergang zwischen der letzten Phase des externen Personalmarketings und dem Beginn des internen Personalmarketings. Beide Seiten haben ihre Bereitschaft für ein Arbeitsverhältnis signalisiert, nun geht es darum, die konkreten Bedingungen auszuhandeln, festzulegen und bestenfalls positiv mit einer Vertragsunterschrift zu besiegeln. So wird aus dem Bewerber offiziell ein Mitarbeiter des Unternehmens und damit ist er Bestandteil der Zielgruppe für das interne Personalmarketing. Macht der Kandidat oder die Kandidatin doch noch einen Rückzieher oder das Unternehmen entscheidet sich um, sollte man nicht vergessen, dass der Bewerber in diesem Fall immer noch zur Zielgruppe des externen Personalmarketings gehört (Stichwort Talent Relationship Management!).

Phase 2: Integration

Die Integrationsphase ist einer der wichtigsten und für den Erfolg der weiteren Zusammenarbeit entscheidendsten Schritte. Der neue Mitarbeiter bzw. die neue Mitarbeiterin wird nicht nur mit ihrer neuen Position konfrontiert, sondern auch mit den allgemeinen Leistungsanforderungen des Unternehmens, der Struktur und der Belegschaft sowie den Werten und Besonderheiten. In dieser Phase wird der Grundstein für die künftige Mitarbeiterbindung und den Grad des individuellen Engagements gelegt. Typische Maßnahmen sind etwa Einarbeitungs- und Mentorenprogramme, die gemeinhin unter dem Begriff **Onboarding** zusammengefasst werden.

Phase 3: Bindung

Die Bindungsphase umfasst sämtliche Aktivitäten, mit denen die Zufriedenheit, die Motivation und das Engagement des Mitarbeiters im Un-

ternehmen erhalten oder gesteigert werden kann. Es handelt sich um einen langfristig angelegten Prozess, bei dem das Unternehmen kontinuierlich Maßnahmen ergreift, um seine gewonnenen Talente im Unternehmen zu halten und sie zu guten Leistungen und Loyalität motiviert. Kurzum: Es geht um **Retention Management**.

Phase 4: Austritt

Gerne wird die letzte Phase vergessen – aber auch der Austritt eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin ist Bestandteil des internen Personalmarketings. Unternehmen und Mitarbeiter können sich aus unterschiedlichen Beweggründen trennen, nicht selten spielen unternehmensinterne Konflikte eine Rolle. Um diese zu entschärfen oder einen Weggang im Streit zu vermeiden, ist eine Austrittsphase notwendig. Unternehmen können in Mitarbeitergesprächen versuchen, bestehende Konflikte zu lösen und einen Austritt zu verhindern. Falls es dafür zu spät ist oder keine Lösung möglich ist, sind Austrittsinterview und Outplacement-Beratungen eine Möglichkeit, um eine Trennung ohne Nachrede und Attraktivitätsverluste zu ermöglichen.

TYPISCHE MASSNAHMEN INTERNEN PERSONAL-MARKETINGS

Im Folgenden sollen zwei typische und elementare Maßnahmen zum internen Personalmarketing vorgestellt werden. Auch hier orientiert sich die Reihenfolge an dem obigen Vier-Phasen-Verlauf.

- **Onboarding**

Internes Personalmarketing beginnt schon am ersten Arbeitstag. Der erste Eindruck, den ein neuer Mitarbeiter bekommt, kann bereits über die **Motivation**, das **Engagement** und den **Grad der Eigeninitiative** entscheiden. Daher sollten Unternehmen sich ausreichend Zeit für Onboarding nehmen, also das An-Bord-Nehmen des neuen Kollegen bzw. der neuen Kollegin. Dies beginnt schon mit der Vertragsunterzeichnung und ist frühestens am Ende der Probezeit, spätestens aber nach einem Jahr, abgeschlossen. Als Faustregel gilt, dass Unternehmen ihre Neulinge während der ersten hundert Tage begleiten sollten: Angefangen mit einem entsprechenden **Willkommensritual** am ersten Tag über eine **Einarbeitungs- und Orientierungsphase** in den ersten beiden Wochen bis hin zu mittel- und langfristigen Maßnahmen in der darauffolgenden Zeit, um den neuen Kollegen in die Strukturen, Instrumente und Kultur des Unternehmens einzuführen. Onboarding sollte auf sämtlichen

Ebenen stattfinden: Es werden Aufgaben festgelegt, Verantwortungsbe-
reiche geklärt, die Unternehmensziele und -philosophie genau erklärt
und soziale Kontakte mit den Kollegen geknüpft.

Auch über die Onboarding-Zeit hinaus sollten sich Mitarbeiter und Vor-
gesetzte in regelmäßigen Abständen zusammensetzen und bespre-
chen, wie die Dinge laufen. Wie kommt der neue Mitarbeiter mit seiner
Tätigkeit und mit seinen Kollegen zurecht? Haben sich die Einführungs-
und Fortbildungsprogramme aus eigenem Empfinden gelohnt? Gibt es
noch offene Fragen oder Verbesserungsbedarf? All dies sollte in einem
vertraulichen Gespräch besprochen werden. Gleichzeitig ist dies übri-
gens auch eine gute Gelegenheit, ein ehrliches **Feedback zur Effektivität der Onboarding-Maßnahmen** und der internen Personalmarke-
tingstrategie zu erhalten.

- **Mitarbeiterbindung**

Für die Bindung (neudeutsch: „Retention“) der Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter ans Unternehmen ist keine einzelne Maßnahme, sondern
ein ganzes Bündel notwendig, das auch als **Retention Management**
oder Retention-Programm bezeichnet wird. Dieses umfasst diverse po-
sitive Anreize, um Talente im Unternehmen zu halten und zu binden. Wie
stark sich Mitarbeiter emotional mit „ihrem“ Unternehmen verbunden
fühlen, hängt langfristig von vielen Faktoren ab. Die Basis bildet natürlich
eine erfolgreiche Kommunikation der Unternehmenskultur und -werte:
Wer sind wir und wofür stehen wir? Wird die kommunizierte Philosophie
auch aktiv gelebt? Darüber hinaus fördert die Vielfalt der Aufgaben die
Bindung des Mitarbeiters. Maßnahmen wie Job Rotation oder Job Enrich-
ment können dem berühmten Alltagstrott entgegenwirken. Eine weitere
Möglichkeit sind gezielte Incentives. Das können materielle Belohnun-
gen sein, aber auch immaterielle Anreize wie ein einfaches Lob, wenn
ein Mitarbeiter einen guten Job macht. Last but not least spielen auch
ansprechende Qualifizierungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen eine
entscheidende Rolle, sei es durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen,
Workshops oder gemeinsame Karriereplanung.

Insgesamt kann die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter also
auf zwei Ebenen stattfinden:

- **emotionale Bindung:** Was bedeutet mir mein Job? (Persönliche
Erfüllung/ Identifikation mit Unternehmenswerten/ -kultur/-klima/...)
- **rationale Bindung:** Was bringt mir mein Job? (Forderung/Spaß/Ge-
halt/Karriere/Incentives/...)

ZUSAMMENSPIEL ALLER MASSNAHMEN FÜR ERFOLG WICHTIG

Alle Maßnahmen **des internen und externen Personalmarketings** richten sich letztlich am Employer Branding aus und repräsentieren dessen Werte und Ziele, sowohl nach innen als auch außen. **Grundsätzlich dienen alle Maßnahmen des internen Personalmarketings genauso dem externen Personalmarketing und umgekehrt.** Darüber hinaus kann internes wie externes Personalmarketing nur dann wirklich effektiv sein, wenn die Inhalte an beide Zielgruppen stimmig und authentisch kommuniziert werden und wenn die Botschaften „gelebte“ Realität im Unternehmen sind.

Das heißt, nach außen kommunizierte Versprechen der Employer Value Proposition (etwa flache Hierarchien und leichte Aufstiegschancen) sind nutzlos, wenn sie nicht auch tatsächlich innerhalb des Unternehmens umgesetzt und gelebt werden. Anderenfalls schadet es dem öffentlichen Image als Arbeitgeber und fördert zugleich die Unzufriedenheit unter den bereits bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gleichzeitig haben Maßnahmen des internen Personalmarketings, etwa Angebote der Kinderbetreuung, auch eine Wirkung nach außen. Sei es durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Bekannten und Freunden davon erzählen, oder durch formelle oder informelle Publikationen in Medien oder Social Media.

4. HERAUSFORDERUNGEN UND TRENDS

Zu erfolgreichem Personalmarketing gehört weit mehr als eine ansprechende Stellenanzeige oder ein gutes Arbeitsklima. Optimalerweise sollte die Personalmarketingstrategie als **Leitbild in allen Feldern des Human Resource Managements** präsent sein. Das heißt, dass das Personalmarketing als ganzheitlicher Ansatz die Richtung aller Personalaktivitäten – vom Recruiting über die Personalauswahl bis hin zur Personalentwicklung – vorgibt.

Für den langfristigen Erfolg des Personalmarketings ist es entscheidend, dass Arbeitgeber **durchgängig und differenzierend kommunizieren**, wofür sie eigentlich stehen. Dies bedarf einer guten Planung und eines nachhaltigen Engagements, und zwar nach innen und nach außen. Daher sollten die oben genannten Maßnahmen auch nicht einzeln, sondern vielmehr im Zusammenspiel betrachtet werden.

Neben stringenter Kommunikation kommt es natürlich auch auf die tatsächliche Umsetzung an – und zwar in allen Bereichen, die das Personalmarketing betreffen. Insbesondere der **Bewerbungsprozess ist wichtiger Bestandteil der Unternehmensmarke**. Das hat softgarden zuletzt im Jahr 2015 in einer umfangreichen Studie gezeigt: Die Employer Brand ist nur so gut wie die Qualität des Bewerbungsprozesses.

ARBEITGEBERQUALITÄT IN ALLEN BEREICHEN ERLEBBAR MACHEN

Schlechte Bewerbungsverfahren mindern nicht nur die Aussichten auf passende Kandidaten, sondern schaden auch dem Ruf des Unternehmens. Bewerbungsprozesse sind heute nicht mehr nur „Auswahlverfahren“, die auf einer bloßen Selektionslogik beruhen. Da es immer enger auf den Talentmärkten wird, geht es heute darum, Kandidatinnen und Kandidaten im wahrsten Sinne zu überzeugen und für sich zu gewinnen. Die Herausforderung für Unternehmen besteht also darin, schon im Bewerbungsverfahren **die eigene Qualität als Arbeitgeber für die Kandidatinnen und Kandidaten erlebbar zu machen**.

Wenn Unternehmen zwar tolle, moderne Karrierewebsites anbieten, aber Bewerberinnen und Bewerber dann durch ein komplexes, zeit-

und nervenraubendes Bewerbungsformular treiben und mit mehrmonatigen Verfahren ohne Feedback an der Stange halten, so werden sämtliche Bemühungen des Employer Brandings mit einem Mal zunichte gemacht und Bewerberinnen und Bewerber ohne Not vergrault.

EINE SCHLECHTE CANDIDATE EXPERIENCE SPRICHT SICH HERUM

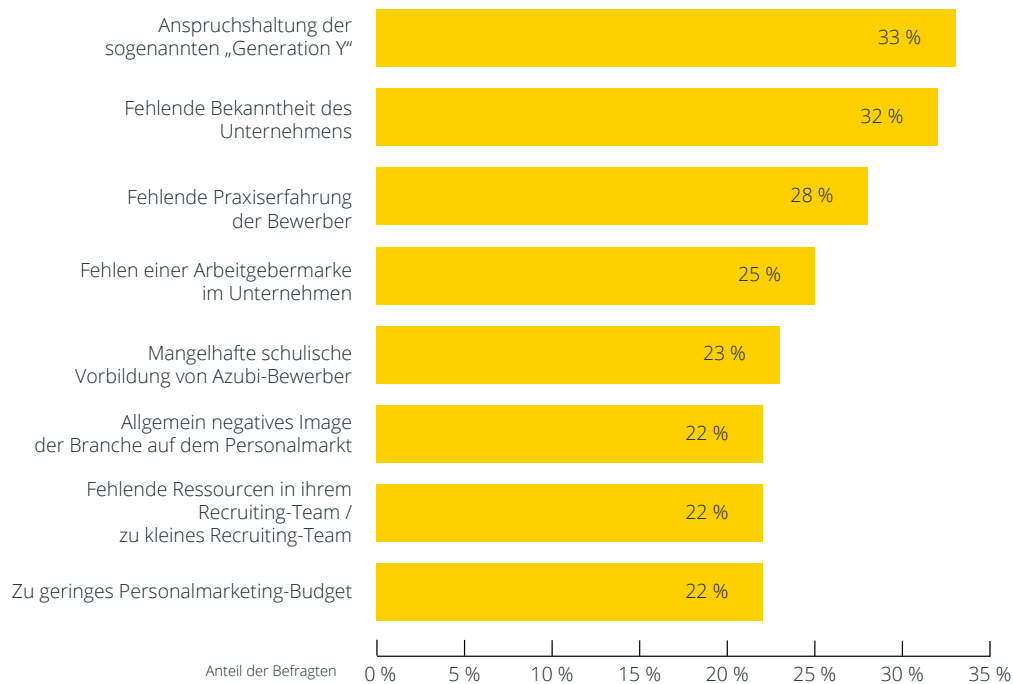
Und nicht nur das: Während **schlechte Erfahrungen während des Bewerbungslebens (Stichwort Candidate Experience)** mit einem Unternehmen früher höchstens in den Familien- und Freundeskreis von Bewerbern vordrangen, findet das Procedere heute **längst nicht mehr hinter verschlossenen Türen** statt. Insbesondere Bewerbungsverfahren sind Aushängeschilder des Unternehmens und finden zunehmend Aufmerksamkeit in Rankings und Gütesiegeln wie dem Career's Best Re-cruiters, in der medialen Berichterstattung ebenso wie in Bewertungen und Kommentaren auf Arbeitgeberbewertungsplattformen wie kununu oder Glassdoor.

Eine aktuelle softgarden-Umfrage unter mehr als 3.000 Bewerbern hat gezeigt, dass jeder dritte Bewerber sich schon einmal **durch schlechte Arbeitgeber-Bewertungen von einer Bewerbung hat abschrecken lassen**, der Schaden für Unternehmen ist also längst nicht nur theoretisch. Unternehmen, die ihre Online-Reputation vernachlässigen, zahlen unter Umständen doppelt für dieses Versäumnis: einmal durch die erhöhten Recruiting-Kosten und zum anderen aufgrund des damit verbundenen Image-Schadens. Arbeitnehmer- und Bewerber-Feedback proaktiv zu managen, ist somit eine weitere Herausforderung im digitalen Personalmarketing.

UNTERNEHMEN HADERN MIT DER „ERWARTUNGSHALTUNG DER GENERATION Y“

Diese „neue“ Realität der Arbeitswelt scheint bei vielen Unternehmen immer noch nicht angekommen zu sein, sondern eher Unbehagen zu erzeugen. Der index Personalmarketing-Report 2014/2015 zeigt, dass für viele Personalverantwortliche (33 Prozent) die **„Anspruchshaltung der sogenannten ‚Generation Y‘ eine der größten Herausforderungen beim Personalmarketing** darstellt (*siehe Abbildung 4*). Angesichts gravierender, absehbarer Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt (wie dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel) ist es jedoch wohl eher die abwehrende Haltung vieler Unternehmen, welche die größere Herausforderung darstellt. Wer an Bewährtem festhält, hat im War for Talents schon verloren. In

den Köpfen der Personalabteilungen muss sich zunächst einmal ein **Bewusstsein im Sinne eines modernen Personalmarketings** verankern, was der gegenwärtigen und künftigen Arbeitsrealität gerecht wird. Erfolgreiche Personalsuche, -gewinnung und -bindung stellt heute den Bewerber als „Kunden“, der überzeugt werden will, in den Fokus. Genau deshalb ist professionelles Personalmarketing – intern wie extern – so essentiell.



index Personalmarketing-Report 2014/2015 © index Internet und Mediaforschung GmbH

Abbildung 4: Herausforderungen des Personalmarketings in deutschen Unternehmen 2015/16

Nahezu ähnlich viele Unternehmen (32 Prozent) sehen laut der Umfrage die **„fehlende Bekanntheit des Unternehmens“ als Herausforderung für ihr Personalmarketing**, gefolgt von fehlender Praxiserfahrung der Bewerberinnen und Bewerber. Gar ein Viertel (25 Prozent) sehen die größte Aufgabe im Personalmarketing für sich darin, **überhaupt erst eine Arbeitgebermarke aufzubauen**.

Tatsächlich gehen der Aufbau einer Arbeitgebermarke und Bekanntheitssteigerung Hand in Hand: Wer kein professionelles, aktives Employer Branding betreibt, muss sich nicht über fehlende Bekanntheit wundern; wer zu wenig in Kommunikations- und Imagearbeit investiert, wird umgekehrt niemals eine starke Arbeitgebermarke aufbauen können. Für die Erreichung beider Ziele kommt man um das Thema Social Media nicht mehr herum. Im Grunde sind kleinere und mittlere Unternehmen in einer deutlich komfortableren Situation als noch vor zehn Jahren: Durch professionelle, zielgerichtete Marketingarbeit in sozialen Netzwerken können heute auch unbekanntere, kleinere Unternehmen mit relativ wenig Zeit- und Kostenaufwand ein relativ großes Publikum erreichen und potentielle Bewerberinnen und Bewerber rekrutieren.

SOCIAL-/MOBILE-RECRUITING AUF DEM VORMARSCH

Social Recruiting zählt laut index Personalmarketing-Report 2014/2015 sogar für knapp die Hälfte der deutschen Personalverantwortlichen zu den Top-3-Trends im künftigen Personalmarketing (siehe Abbildung 5), wird aber auch bei weitem noch nicht von allen Unternehmen tatsächlich angewandt. Tatsächlich würde auch die Mehrheit der Bewerberinnen und Bewerber eine aktivere Ansprache in Social Media von Unternehmensseite begrüßen, wie Umfragen bestätigen.

Generell sollten Unternehmen beim Personalmarketing wachsam sein, was technologische Trends betrifft und welche Wege die Konkurrenz einschlägt. Gerade im Bereich Mobile Recruiting spiegelt die Unternehmensrealität derzeit nicht das wieder, was technisch möglich ist und zunehmend von Bewerberinnen und Bewerbern erwartet wird. Ein entscheidender Vorteil des Mobile Recruiting ist die Schnelligkeit der Kommunikation sowie die ortsunabhängige Erreichbarkeit der Zielgruppe. Dies wird von den wenigsten Unternehmen tatsächlich ausgeschöpft.

Derzeit hapert es bereits an der technischen Umsetzung: fast 80 Prozent der Unternehmen haben nach wie vor kein mobil-optimiertes Angebot für potentielle Bewerberinnen und Bewerber. Gleichzeitig sagt jedes fünfte Unternehmen: Mobile Recruiting ist eine der wichtigsten Herausforderungen der Zukunft im Bereich Personalmarketing (siehe Abbildung 5). Hier besteht also noch deutlicher Nachholbedarf auf Unternehmensseite.

SCHUL- UND HOCHSCHULMARKETING NICHT VERNACHLÄSSIGEN

Trotz aller technologischen Trends messen viele Unternehmen weiterhin auch klassischen Personalmarketingbereichen wie Hochschulmarketing sowie Schüler- und Auszubildenden-Marketing eine große Bedeutung zu. Nicht ohne Grund: Messen und Hochschulmarketing kombinieren sowohl Maßnahmen zur **Steigerung des Bekanntheitsgrades** und der **Arbeitsgeberattraktivität** als auch **aktives Recruiting**. Interessierte Bewerberinnen und Bewerber können sich schließlich nicht nur über die ausstellenden Unternehmen informieren, sondern direkt vor Ort auch Bewerbungsgespräche vereinbaren oder Interviews führen. Einiges Manko: Die Effektivität von Personalmessen wird von Unternehmen eher als durchschnittlich angesehen, da die Kosten hier im Vergleich zum Nutzen sehr hoch ausfallen.

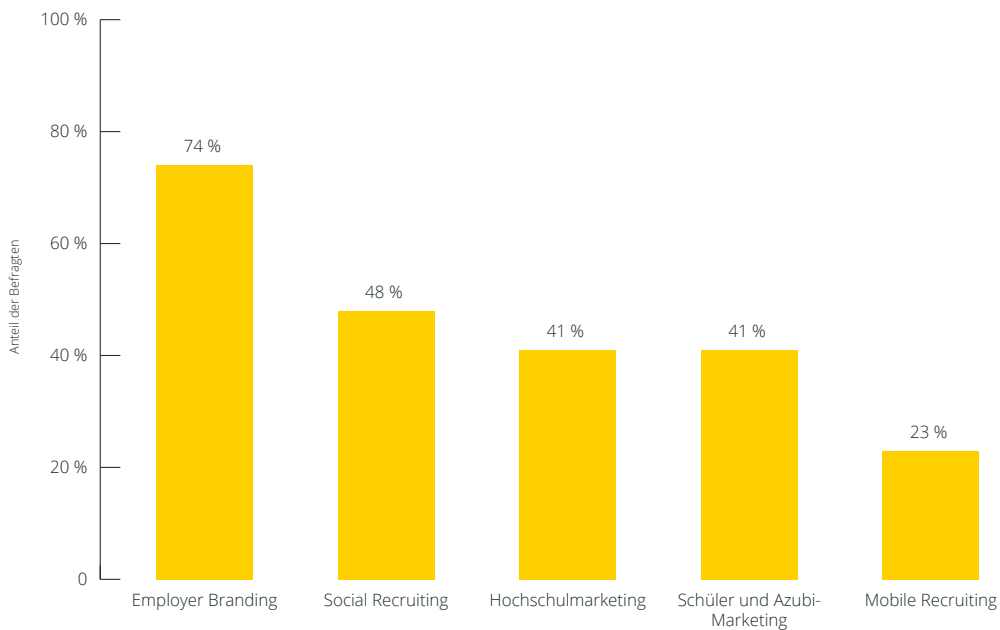


Abbildung 5: Trends im Personalmarketing in deutschen Unternehmen 2014/15

Trend Nummer Eins ist und bleibt: Employer Branding! Tatsächlich wäre es korrekter, hier weniger von einem Trend zu sprechen, da der Aufbau und die Pflege eigentlich keine Maßnahme des Personalmarketings darstellt, sondern dessen Grundlage. Ohne eine starke Employer Brand kann Personalmarketing nicht funktionieren. In anderen Worten: Die Unternehmensmarke bedingt die Arbeitgebermarke, die **Arbeitgebermarke bedingt das Personalmarketing**. Während Employer Branding zum Ziel hat, eine unterscheidbare, authentische, konsistente und attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen und zu kommunizieren, geht es beim Personalmarketing darum, die definierten Arbeitgeberstärken in den Personalmarketinginstrumenten zu operationalisieren. Letztlich verhält es sich beim Personalmarketing ganz nach dem Motto „Man erntet, was man sät“: Wer langfristig und gezielt in Personalmarketingaktivitäten investiert, wird die Früchte seiner Arbeit schon bald ernten – da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne für „ihr“ Unternehmen arbeiten wollen und Bewerberinnen und Bewerber von sich aus an die Tür klopfen.



www.linkedin.com/company/softgarden-gmbh



www.xing.com/company/softgarden-e-recruiting-gmbh



www.twitter.com/softgarden



www.facebook.com/softgarden

softgarden e-recruiting GmbH

Taentzienstraße 14
10789 Berlin

T 0049 (0)30 884 940 400

F 0049 (0)30 236 350 58

E info@softgarden.de

W www.softgarden.de

 (softgarden)