Personalwirtschaft Buch

Personalmarketing 2.0

Vom Employer Branding zum Recruiting

Bearbeitet von
Prof. Dr. Christoph Beck

2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2012 2015. Taschenbuch. 360 S. Paperback
ISBN 978 3 472 08342 9

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen, Mitbestimmung

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management

Christoph Beck

1 Die Evolutions- und Diskussionslinien des Personalmarketings

Nahezu ein halbes Jahrhundert setzt sich nun bereits die Wissenschaft in unterschiedlicher Intensität mit dem Phänomen Personalmarketing auseinander. Dabei variiert das Verständnis von Personalmarketing sowohl über die Zeit als auch bei den verschiedenen Autoren. Das Auffassungsspektrum reicht hierbei von einer grundsätzlichen Ablehnung des Begriffes über die Diskussion, es handle sich um ein operatives Instrument, bis hin zu einem Begreifen des Personalmarketings als Unternehmensstrategie. Die folgende Auflistung zeigt die ausgewählten Entwicklungs- und Diskussionslinien des Personalmarketings in den letzten 50 Jahren (in Anlehnung an Fröhlich 2004, S. 17 ff.).

1962	Übertragung von Marketingkonzepten auch auf die Personalwirtschaftslehre	Schubart
1968	Übertragung der Marketinginstrumente auf den Personalbereich	Overbeck
1968	Substitution des Begriffs „Personalbild“ durch den Begriff „Arbeitgeberimage“	Berger/Geißler
1972	Kreatives Personalmarketing: Auf der Grundlage von Marktforschung sollte das Personalmarketing kreativ gestaltet und an das einzelne Unternehmen angepasst werden.	Büchner
1973	Personalmarketing als ein unternehmensübergreifendes Management-Instrument	Rippel
1973	Personalmarketing als externes Kommunikationsinstrument mit dem Schwerpunkt der externen Personalbeschaffung durch Personalwerbung	Hunziker
1975	Personalmarketing als ein unternehmensinternes Instrument mit hoher Mitarbeiter-(Kunden-)orientierung	Eckardstein/ Schnellinger Schmidtbauer
1985	Personalmarketing wird als rein operatives Instrument gesehen.	Seiwert

→

1987	Der motivationsorientierten Mitarbeiterpflege und der externen Personalgewinnung wird der Aspekt der allgemeinen Imageprofilierung eines Unternehmens (als Arbeitgeber) den Hauptfunktionen des Personalmarketings hinzugefügt.	Fröhlich
1988	Integration der Unternehmenskultur in die Personalmarketing-Konzepte	Meyer
1992–2000	Fokussierung auf unterschiedliche Wirkungsfelder und Teilaspekte des Personalmarketings, wie z. B. Zielgruppen, Branchen, Instrumente	Moll Plogmann/ Groß-Heitfeld Megerle Reich et al.
2006	Trendthemen der aktuellen Diskussionslinien im Personalmarketing sind: die neue Ganzheitlichkeit, die neue Kundenorientierung, die sozialwissenschaftliche Orientierung und die Ökonomisierung.	DGFP e. V. (Hrsg.)
2008	Personalmarketing ist Präferenz-Management und soll in unterschiedlichen Phasen bei den Fokalpersonen die Arbeitgeberpräferenz und Arbeitsplatzpräferenz stets zugunsten des eigenen Unternehmens sicherstellen.	Beck

Abb. 1: Ausgewählte Entwicklungs- und Diskussionslinien des Personalmarketings

Stand heute kann festgestellt werden, dass im Wesentlichen drei Auffassungsebenen des Personalmarketings existieren. So wird Personalmarketing im engeren Sinne als ein operatives Instrument zur Gewinnung von Arbeitskräften am externen Arbeitsmarkt verstanden (vgl. Drumm 1995, S. 280) oder im erweiterten Sinne als „operatives Instrumentarium zur Bindung, Motivation und Entwicklung vorhandener Arbeitnehmer auf der einen sowie zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter auf der anderen Seite“ (Steinmetz 1997, S. 35). Die weiteste Auffassung von Personalmarketing ist die, dass es sich um ein Denk- und Handlungskonzept handelt, welches die konsequente Umsetzung des Marketinggedankens im Personalbereich beinhaltet. Dabei ist das Unternehmen (inklusive Arbeitsplatz) an gegenwärtige und zukünftige Mitarbeiter (Kunden) zu „verkaufen“ (nicht im Sinne von „Vermarktung“), wobei die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle spielt (vgl. Scholz 2000, S. 419). Hierbei erscheint die sehr weite Auslegung des Begriffs Personalmarketing im Sinne einer kundenorientierten Denkhaltung als nicht unproblematisch, da die darauf ausgerichteten Personalaktivitäten so umfassend sind, dass nahezu jede personalbezogene Aktivität gleichzeitig auch eine Maßnahme des Personalmarketings darstellt, direkt oder indirekt, bewusst oder unbewusst. Dies führt in der Praxis zu der Schwierigkeit, den Institutionen-Begriff, also das Personalmarketing als Abteilung bzw. als eigenständigen, wenn auch nicht unabhängigen personalwirtschaftlichen Funktionsbereich, abzugrenzen. Dieser Funktionsbereich, hier ist Thom (2001, S. 118 ff.) zuzustimmen, stellt eine Querschnittfunktion dar und beeinflusst somit alle Prozessfunktionen wie Personalbedarfsermittlung, Personalbeschaf-

fung, Personalentwicklung, Personaleinsatz etc. bzw. umgekehrt. Insofern sprechen nicht wenige Autoren zwar die Problematik des Personalmarketings im engeren und erweiterten Sinne an, geben aber dann häufig doch der engeren Sichtweise den Vorzug, meist mit dem Hinweis auf eine höhere Präzision und Überschneidungsfreiheit mit anderen personalwirtschaftlichen Funktionen (vgl. Drumm 2008, S. 293). Die engere Sicht des Personalmarketings wiederum führt meist dazu, dass keine saubere Abgrenzung gegenüber der Personalbeschaffung erfolgt. Spätestens auf instrumentaler Ebene werden die Instrumente wie beispielsweise die Image- und Stellenanzeige, die Karrierewebsite oder auch die Social-Media-Aktivitäten nicht mehr klar in Instrumente des Personalmarketings und Instrumente der Personalbeschaffung aufgeteilt. Verstärkend für diese unzureichende Abgrenzung wirkt sich der Umstand aus, dass insbesondere in kleineren und mittelständischen Unternehmen institutionell keine eigenen Stellen für Personalmarketing existieren, sondern diese Aufgaben im Rahmen der Personalbeschaffung wahrgenommen werden.

Festgehalten werden soll an dieser Stelle zunächst, dass sehr wohl große Unterschiede zwischen dem Personalmarketing und der Personalbeschaffung existieren und eine saubere Abgrenzung mehr als nottut. Während nämlich das Personalmarketing die Kunst der nachhaltigen Verführung verantwortet, liegt die Kunst des Recruiting eher in der nachhaltigen Akquisition.

2 Die Handicaps des Personalmarketings in der Praxis

Nachdem die theoretischen Entwicklungs- und Diskussionslinien kurz dargestellt wurden, soll das Personalmarketing im Sinne einer praxisnahen Ist- und Situations-Analyse betrachtet werden. Konzentriert wird sich hierbei zunächst auf die offensichtlichen, häufig in der Praxis anzutreffenden Handicaps, jedoch ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit.

2.1 Handicap 01: Nicht integrierte Strategie und fehlende ganzheitliche Konzepte

Die Erkenntnis bei den Entscheidern, dass der künftige Unternehmenserfolg im Wesentlichen „nur“ durch die Humanressourcen realisiert werden kann und somit die Personalstrategie (jenseits der Hochglanzbroschüren-Proklamationen) in die Unternehmensstrategie zwingend zu integrieren ist, stellt die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiches Personalmarketing dar. Die Teilintegration oder sogar nur die temporäre Berücksichtigung der Personalstrategie ist ein deutliches Handicap und verhindert die strategische Ausrichtung eines ganzheitlichen Personalmarketing-Konzeptes. Dieses wiederum beinhaltet zunächst eine im Unternehmen realisierte kundenorientierte Denkhaltung, verbunden mit der Bereitstellung der entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen für das Personalmarketing. Im Sinne der Ganzheitlichkeit gilt es dann, eine

erweiterte Zielgruppenfokussierung auf die künftigen Arbeitskraftanbieter, die potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter, vorzunehmen. In diesem Zusammenhang sind ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen von Personalmarketing/Recruiting und Personalentwicklung sowie ein Zusammenrücken von Personal- und Produkt-/Dienstleistungsmarketing notwendig. Im Idealfall kann darüber hinaus noch ein „gelebtes" Einvernehmen darüber hergestellt werden, dass nahezu jede personalwirtschaftliche Aktivität im Unternehmen künftig auch das Personalmarketing behindern oder fördern bzw. unterstützen kann. Abweichende Denk- und Handlungsmuster führen beim Personalmarketing im Hinblick auf die Effizienz und Effektivität ihrer Aktivitäten zu einem deutlichen Handicap, welches sie in der Regel nicht selbst zu verantworten haben.

2.2 Handicap 02: Die Personalbedarfsplanung

Gemäß Zaugg (1996, S. 34) besteht das primäre Ziel des Personalmarketings in der Schaffung der Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung einer Unternehmung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Das Personalmarketing kann dieses Ziel in der Regel aber nur dann tatsächlich erfüllen, wenn es über eine kurz-, mittel- und langfristige, konkrete und aussagefähige quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung verfügt. Tatsächlich werden jedoch nur allzu oft die Personalbedarfe situativ-kurzfristig artikuliert, was mehr ein reaktives als ein proaktives Personalmarketing erlaubt und hier auch nur im Sinne der engsten Auffassungsebene, die Personalmarketing als ein operatives Instrument zur Gewinnung von Arbeitskräften am externen bzw. internen Arbeitsmarkt versteht. Das Handicap besteht im Wesentlichen also darin, dass aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen (ein schrumpfendes quantitatives und qualitatives Arbeitskraftangebot) das Personalmarketing bei den künftig relevanten Zielgruppen bereits sehr frühzeitig Aktivitäten entfalten muss, um dann im Recruiting-Prozess noch erfolgreich zu sein. Ohne eine mittel- und langfristige Personalbedarfsplanung – bis hin zu der konkreten Beantwortung der Frage nach den künftig kritischen und für den Unternehmenserfolg absolut notwendigen Humanressourcen (= Schlüsselpersonal) – ist eine effiziente und effektive Ausrichtung des Personalmarketings nahezu unmöglich.

2.3 Handicap 03: Situativer Aktionismus

In dem soeben beschriebenen Zusammenhang ist auch unmittelbar das dritte Handicap, der situative Aktionismus, zu sehen. Hiermit ist der Tatbestand gemeint, dass die Fachabteilungen ihren Personalbedarf mehr als kurzfristig artikulieren und die Bedarfsdeckung seitens des Personalmarketings/Recruiting unmittelbar einfordern. Diesem Umstand folgend, entwickelt das Personalmarketing/Recruiting einen situativen Aktionismus, das heißt, von der nahezu „blinden" Verteilung von Hochschulaushängen über die Doppel- und Dreifachschaltungen von Anzeigen oder dem einmaligen Auftreten bei einer Jobmesse etc.

wird versucht, der Forderung nachzukommen. Dieses Handeln erfolgt häufig unreflektiert und wirkt nicht nur auf die Zielgruppen etwas ziellos, sondern vermittelt auch den Eindruck, dass Untätigkeit und Überforderung überdeckt werden sollen. Hinzu kommt, dass die Anforderungen der Fachabteilungen sowohl hinsichtlich des Besetzungszeitpunktes als auch hinsichtlich der Qualifikation und des Profils der künftigen Mitarbeiter zunehmend mit wenig Realitätssinn formuliert werden. Das Handicap für das Personalmarketing/Recruiting liegt zum einen darin, dass mit dieser Vorgehensweise ein enormer Erfolgsdruck aufgebaut wird – bis hin zur Frage der Existenzberechtigung bei zunehmender Nicht-Erfüllung dieser Forderungen – und zum anderen in der Verhinderung von kontinuierlichen Mittel- bis Langfristmaßnahmen.

2.4 Handicap 04: Die Realität der Rahmenbedingungen wird unzureichend wahrgenommen

Während einige Unternehmen die gesellschaftlichen, bildungspolitischen und insbesondere demografischen Entwicklungen vor dem Hintergrund des Personalmarketings sehr ernst nehmen, sind es nicht wenige Unternehmen, die diese Realität nahezu ausblenden. Die Einstellung und auch Sensibilität zur heutigen Realität über das Arbeitskraftangebot ist sicherlich abhängig von dem Grad der Betroffenheit, im Hinblick auf die zukünftige Realität aber eher eine Frage des Denk- und Handlungshorizontes. Fakt ist, dass die quantitative und qualitative Personalbedarfsdeckung in den nächsten Jahren zunehmend schwieriger wird.

Im November 2010 bezeichnete das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in einer Studie den Fachkräftemangel noch als „Fata Morgana", da sie keinen empirischen Beweis für ein generell knappes Arbeitskraftangebot finden konnte (vgl. Brenke 2010, S. 13). Die Studie vom Institut für Mittelstandforschung kommt zu ähnlichen Ergebnissen und sieht auch nach aller Voraussicht keinen allgemeinen Fachkräftemangel, räumt diesen aber für bestimmte Qualifikationen und Regionen durchaus ein (vgl. Kay/Suprinovic/Werner 2010, S. 104). Andere Studien sehen die Gesamtsituation auf dem Arbeitsmarkt wesentlich kritischer. So belegt beispielsweise die Hewitt-Studie 2010 zum Thema Arbeitgeberattraktivität, dass von 76 ausgewählten Unternehmen immerhin mehr als 70 Prozent einen Talent-Engpass insbesondere bei den Fach- und Führungskräften schon heute sehen (vgl. Hewitt Associates 2010). Auch die Studie von VDI und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) zeigt eine Verschärfung des Fachkräftemangels durch den demografischen Wandel auf. So reicht in Zukunft die Anzahl junger Ingenieure nicht mehr aus, da allein die altersbedingt aus dem Erwerbsleben Ausscheidenden zu ersetzen sind. Auf 347.000 Ingenieure im Alter von 56 bis 65 Jahren kommen in Deutschland nur 343.000 Ingenieure im Alter von bis zu 35 Jahren (vgl. VDI/IW 2010, S. 22 ff.). Auch McKinsey Deutschland konstatiert in einer umfangreichen Studie zum Wettbewerbsfaktor Fachkräfte, dass der demografische Wandel den Wettbewerb um Fachkräfte in Deutschland spürbar verschärfen wird. Bis 2025 fehlen hiernach bis zu 6,5 Mil-

lionen Arbeitskräfte, darunter rund 2,4 Millionen Akademiker (vgl. McKinsey Deutschland 2011). Neben dem rein quantitativen Problem zeichnet sich zunehmend jedoch ein qualitatives Problem ab und das zeigt sich insbesondere bei den Schulabgängern. So bescheinigt die Umfrage „Ausbildung 2010" vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag, an der mehr als 15.000 Unternehmen teilnahmen, vielen Schulabgängern aus Unternehmenssicht eine mangelnde Ausbildungsreife. Selbst im Krisenjahr 2009 konnte bereits jeder fünfte Betrieb nicht alle Ausbildungsplätze besetzen. Fast drei Viertel der Unternehmen, auf die sich Ausbildungshemmnisse auswirken, beklagen unzureichende schulische Qualifikationen und persönliche Kompetenzen bei den Ausbildungsplatzbewerbern. Nun hat der Begriff der Ausbildungsreife wiederum das Potenzial, zum Buzzword der nahen Zukunft zu werden, und während sich die Gelehrten noch über die Definition von Ausbildungsreife streiten, sind die Betriebe zunehmend unzufrieden mit der Leistungsbereitschaft (48 Prozent), Belastbarkeit (44 Prozent) und der Disziplin (46 Prozent) der Bewerber (siehe hierzu DIHK 2010). Sollte dies zu einem Trend auswachsen, stehen die Unternehmen künftig vor Problemen, die sich nicht kurzfristig lösen lassen. Ergänzt bzw. beschleunigt wird die quantitative und qualitative Problematik noch durch das Handlungsfeld „Altersstruktur", da in den kommenden 15 Jahren zunehmend qualifizierte Fach- und Führungskräfte die Unternehmen altersbedingt verlassen. Damit wird der seit Jahren propagierte War for Talents bittere Realität und der Wettbewerb um die Talente ist in vollem Gang. Dies bedeutet, dass man das Arbeitskraftangebot stets vor der unternehmensindividuellen Arbeitskraftnachfrage in den kommenden fünf bis zehn Jahren beurteilen sollte. Je höher der Altersdurchschnitt in einem Unternehmen, desto dringlicher ist das Thema Personalmarketing und Recruiting. Hinzu kommt die Dynamik des Arbeitsmarktes durch den Stellen- bzw. Unternehmenswechsel, ausgedrückt in der Fluktuationsrate – und diese ist in Deutschland relativ hoch. So sind in den Jahren 1997 bis 2007 jährlich durchschnittlich knapp sieben Millionen Personen in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis eingetreten und fast ebenso viele Arbeitsverhältnisse beendet worden (vgl. Rothe 2009, S. 30 ff.).

Das Handicap für das Personalmarketing ergibt sich konkret somit aus der Realitäts- und Trendwahrnehmung der Verantwortlichen (Management) im Hinblick auf die Verfügbarkeit der für den Unternehmenserfolg zwingend notwendigen quantitativen und qualitativen Humanressourcen. Diese Realitäts- und Trendwahrnehmung des Managements entscheidet über den Stellenwert des Personalmarketings im Unternehmen und über Budgets/Ressourcen sowie damit letztendlich über den künftigen Handlungs- und Aktionsspielraum.