

Grundlagen des Personalmarketings

- 2.1 Gründe für die Durchführung von Personalmarketingmaßnahmen – 16
- 2.2 Personalmarketing als Variante des Marketings – 18
- 2.3 Personalmarketing und Personalauswahl – 22

Personalmarketing ist in den letzten Jahren zu einem wichtigen Thema der Personalarbeit geworden. In der Regel wird es mit dem so oft zitierten „war for talents“ begründet: Bedingt durch den demographischen Wandel nimmt in Deutschland die Anzahl der qualifizierten Arbeitnehmer seit vielen Jahren beständig ab, wodurch es unter den Arbeitgebern zu einem verstärkten Wettbewerb um gute Mitarbeiter kommt (► Kap. 1). Arbeitgeber erkennen diesen Sachverhalt vor allem an sinkenden Bewerberzahlen. Hieraus leitet sich das vordergründige Ziel ab, mit Mitteln des Personalmarketings die Anzahl der Bewerber wieder zu erhöhen. Wie später noch zu zeigen sein wird, ist dies jedoch ein Trugschluss. Letztlich ist die bloße Anzahl der Bewerber gar nicht so wichtig. Viel entscheidender ist die Zusammensetzung der Bewerberstichprobe. Nachfolgend werden die Grundlagen des Personalmarketings vermittelt.

Im ersten Abschnitt werden wir sehen, dass Personalmarketing nicht nur als Reaktion auf sinkende Bewerberzahlen erfolgen muss, sondern mehrere Funktionen erfüllen kann. Im zweiten Abschnitt geht es um Parallelen zwischen Personalmarketing und Marketing. Hier zeigt sich, dass Personalmarketing weit mehr umfassen kann als nur das Schalten von Stellenanzeigen. Der dritte Abschnitt geht schließlich der Frage nach, wie Personalmarketing und Personalauswahl miteinander verzahnt sind.

2.1 Gründe für die Durchführung von Personalmarketingmaßnahmen

Personalmarketing wird gemeinhin betrieben, weil die Verantwortlichen eines Unternehmens mit der *Menge* und/oder der *Qualifikation* ihrer Bewerber unzufrieden sind. Im schlimmsten Fall zieht eine Stellenausschreibung keine einzige Bewerbung nach sich, oder aber in der Gruppe der Bewerber findet sich niemand, der die Mindestanforderungen der vakanten Stelle erfüllt. In beiden Szenarien tritt der Handlungsbedarf für jedermann offensichtlich zu Tage: Entweder wird der Arbeitgeber aktiv und versucht, Abhilfe zu schaffen, oder aber die vakante Stelle bleibt unbesetzt. Die erste Option führt geradezu zum Personalmarketing. Die zweite Option können sich insbesondere kleine Unternehmen kaum leisten. Je größer das Unternehmen und je

unbedeutender die fragliche Stelle ist, desto eher lässt sich innerhalb der Belegschaft das Defizit der vakanten Stelle durch die übrigen Mitarbeiter kompensieren. Tritt der Fall jedoch wiederholt auf bzw. geht es um Arbeitsaufgaben, für deren Erfüllung bestimmte Qualifikationen zwingend erforderlich sind, so führt auch dies früher oder später zu Gegenmaßnahmen im Sinne eines gezielten Personalmarketings.

Auf den ersten Blick scheinen die Gründe für die Misere allein in der demographischen Entwicklung zu liegen. Da seit Jahrzehnten in Deutschland weniger Menschen geboren werden als sterben, sinkt die Anzahl der Menschen im erwerbstätigen Alter und mit ihnen die Menge der qualifizierten Arbeitnehmer (► Kap. 1). Diese Entwicklung ist von den Unternehmen kaum zu verändern, sie reagieren lediglich auf einen gesellschaftlichen Prozess. Ganz offensichtlich sind aber nicht alle Arbeitgeber in jeder Branche in gleicher Weise betroffen. Große renommierte Unternehmen wie Porsche oder BMW ziehen nach wie vor Tausende gut qualifizierte Menschen an, während so manches 20-Mann-Unternehmen in Ostwestfalen kaum noch Bewerbungen zu verzeichnen hat. Rénomé allein liefert aber auch keine hinreichend Erklärung. Selbst Unikliniken, die ohne Zweifel ein hohes Ansehen in der Bevölkerung genießen, haben heute mitunter Schwierigkeiten, qualifizierte Fachärzte über Jahre an sich zu binden. Diese Überlegungen öffnen unseren Blick dafür, dass es zahlreiche Gründe für Personalmarketing gibt, die sowohl in den Spezifika des Arbeitgebers als auch in seiner Umwelt angesiedelt sein können (► Tab. 2.1).

Gründe auf Seiten des Arbeitgebers liegen z. B. im geringen Bekanntheitsgrad. Die sog. Hidden Champions (z.B. Simon, 2007) – gemeint sind mittelständische Unternehmen, die in einem sehr kleinen Segment mitunter sogar Weltmarktführer sind – werden von vielen Bewerbern als solche nicht wahrgenommen, da ihr Name für kaum jemanden ein Begriff ist. Jeder kennt Audi oder Mercedes, aber nur wenige die Zulieferfirmen, die durch ihre Produkte letztlich einen entscheidenden Beitrag zum Glamour-Produkt „Auto“ leisten. Schreibt beispielsweise ein Hersteller von Kühlsystemen oder Getrieben eine Stelle für einen Ingenieur aus, so wird er allein aufgrund des geringen Bekanntheitsgrades weitaus weniger Bewerber anziehen als die Autohersteller, die er beliefert. Manche Unternehmen sind

■ Tab. 2.1 Zentrale Gründe für Personalmarketingmaßnahmen

Gründe auf Seiten des Arbeitgebers	veränderbar?				Gründe auf Seiten der Umwelt
	ja	nein	ja	nein	
unbekannt bzw. nur lokal bekannt	ja	nein	ja	nein	unbekannte Branche
unattraktive Produkte oder Dienstleistungen	ja	nein	ja	nein	unattraktive Region
schlechtes Image	ja	nein	ja	nein	schlechtes Image der Branche
unattraktive Arbeitsbedingungen	ja	nein	ja	nein	veränderte Arbeitsmotive potenzieller Mitarbeiter
mangelnde Entwicklungsperspektiven	ja	nein	ja	nein	verstärkte Bereitschaft zur Fluktuation
wirtschaftlich schwache Position	ja	nein	ja	nein	starke Wettbewerber
Suche nach sehr spezifisch qualifizierten Personen	ja	nein	ja	nein	Mangel an qualifizierten Kräften auf dem Arbeitsmarkt

zwar bekannt, stellen aber unattraktive Produkte her bzw. bieten Dienstleistungen an, die von vielen Menschen als wenig attraktiv erlebt werden. Viele Veterinärmediziner möchten aus verständlichen Gründen wohl lieber in einer Tierarztpraxis oder in einem Zoo arbeiten statt in einem Schlachthof ihren Dienst zu versehen. Unabhängig vom Image der Branche können einzelne Branchenvertreter ein besonders schlechtes Image haben. Man denke hier etwa an die inzwischen untergegangene Firma Schlecker. Drogeriemärkte an sich besitzen sicherlich kein schlechtes Image als Arbeitgeber, wohl aber die Firma Schlecker. Damit einher gehen oftmals unattraktive Arbeitsbedingungen. Diese können aber auch ganz unabhängig von einem dezidiert schlechten Image auftreten. Beispiele wären Unternehmen, in denen für die Beschäftigten ein erhöhtes Gesundheitsrisiko besteht oder nur eintönige Arbeiten zu erledigen sind. Eine wirtschaftlich schwache Position führt in der Regel dazu, dass geringere Löhne gezahlt werden und auch eine gewisse Arbeitsplatzunsicherheit existiert. Andere Unternehmen haben das Problem, dass sie naturgemäß sehr spezifisch qualifizierte Arbeitskräfte suchen, von denen auch absolut gesehen nur sehr wenige ausgebildet werden. Selbst wenn es sich um renommierte Arbeitgeber handelt, ist ein offensives Personalmarketing hier unumgänglich.

Die *Gründe auf Seiten der Umwelt* sind ebenfalls sehr unterschiedlich. Unbekannt zu sein betrifft nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Branchen. Auffällig wird dies immer dann, wenn beispielsweise durch Fernsehserien mit einem Mal Berufe in den Fokus rücken, die es zwar schon seit Jahrzehnten gibt, die zuvor aber kaum Aufmerksamkeit bei Schülern oder angehenden Studenten gefunden haben (z. B. Rechtsmediziner, Tätowierer, Zollbeamte). Dabei ist die Medienpräsenz aus der Perspektive des Personalmarketings keineswegs immer nur von Vorteil. Zum Teil werden völlig verzerrte Bilder der beruflichen Realität gezeichnet, so dass die Bewerber mit falschen Erwartungen zur Tat schreiten. Besonders stark ausgeprägt dürfte dies etwa beim Beruf des Polizeikommissars sein. Viele Menschen denken, dass ein Polizeikommissar ständig spannende Morde aufklärt und dabei von ganzen Heerscharen fleißiger Assistenten begleitet wird. So mancher attraktive Arbeitgeber hat seinen Sitz in einem unbedeutenden Nest, das nur wenige Arbeitgeber anziehend finden. Man muss als Arbeitgeber schon viel zu bieten haben, um viele Menschen nach Herzogenaurach, Metzingen oder Gütersloh zu locken. Umgekehrt gibt es aber auch Bewerber, die gerade die Beschaulichkeit des kleinstädtischen Lebens suchen. Dies

2 zu erkennen und gezielt zu nutzen ist eine wichtige Aufgabe des Personalmarketings. Manche Unternehmen leiden nicht unter einem schlechten Image des eigenen Hauses, sondern eher unter dem Image ihrer Branchen. Seit dem Zweiten Weltkrieg ist dies in Deutschland ohne Zweifel für die Rüstungsindustrie der Fall. Während hier ein chronischer Fall vorzuliegen scheint, dürfte sich das derzeit schlechte Image der Bankenwelt in Zukunft sicherlich wieder erholen. Langfristig angelegt sind Veränderungen der Arbeitsmotive, die zum einen durch die Sozialisierung einer Generation bedingt sind, zum anderen mit dem individuellen Alterungsprozess einhergehen. Dies könnte z. B. eine veränderte Bereitschaft zur Fluktuation betreffen. Während in den 50er- oder 60er-Jahren Hochschulabsolventen wohl eher Lebensstellen gesucht haben, ist es heute durchaus üblich, sich nach dem Studium einen Arbeitgeber zu suchen, bei dem man von vornherein nur ein paar Jahre Berufserfahrung sammeln möchte. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen merken darüber hinaus, dass ihr eigener Bewerberpool stark vom Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern abhängt. In der Nähe eines Großkonzerns wird es für kleinere Arbeitgeber oft sehr schwer, hoch qualifizierte Kandidaten zu finden oder zu halten, da die Konkurrenz viele Vorteile zu bieten hat (höhere Entlohnung, mehr Entwicklungsmöglichkeiten etc.). Der fundamentalste Grund für die Initiierung von Personalmarketingmaßnahmen liegt allerdings in einem grundlegenden Mangel an qualifizierten Bewerbern auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Dies gilt keineswegs für alle Fachrichtungen, wohl aber für viele (► Kap. 1).

Die Maßnahmen, die sich aus diesen (und weiteren) Faktoren ergeben, sind ebenso vielfältig wie die soeben skizzierten Gründe für Personalmarketing. Sie reichen von einem verstärkten Engagement auf einem überregionalen Stellenmarkt bis hin zur Initiierung von Veränderungsprozessen, wie etwa die Verbesserung von Arbeitsbedingungen oder eines Branchenimages durch Verbände. Die abzuleitenden Handlungsstrategien können dabei von kurz-, mittel- und langfristiger Natur sein. Dabei muss man mitunter aber auch einsehen, dass nicht jede Schwachstelle mit vertretbarem Aufwand zu beheben sein wird. Wir werden auch darauf im weiteren Verlauf des Kapitels noch zurückkommen.

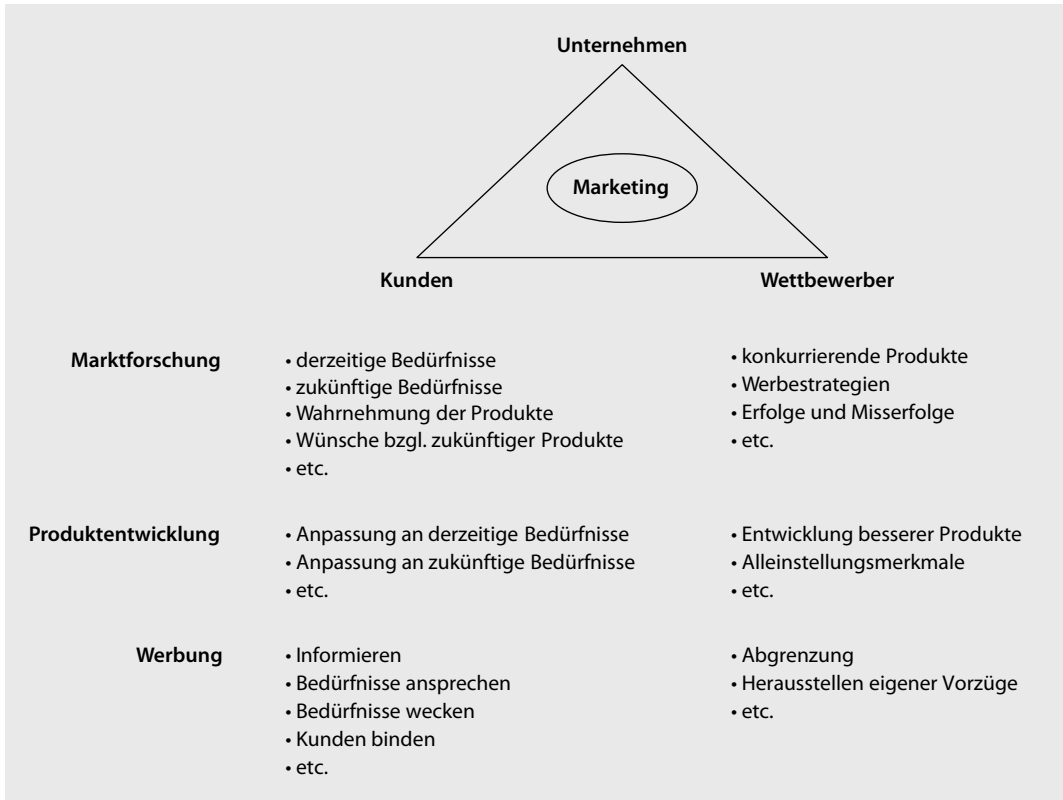
Empfehlungen für die Praxis

- Hinterfragen Sie, ob in Ihrem Unternehmen überhaupt ein nennenswerter Mangel an qualifizierten Bewerbern vorliegt.
- Falls ja, hinterfragen Sie die möglichen Gründe auf Seiten Ihres Unternehmens, die hierzueinen Beitrag leisten. Tab. 2.1 kann hier als Orientierung dienen. Einen differenzierten Aufschluss ergeben Bewerber- bzw. Mitarbeiterbefragungen.
- Hinterfragen Sie die möglichen Gründe auf Seiten der Umwelt, um ein umfassenderes Bild von der Lage ihres Unternehmens zu bekommen.
- Leiten Sie kurz-, mittel- und langfristige Handlungsstrategien ab, um den identifizierten Problemen zu begegnen (s.u.).

2.2 Personalmarketing als Variante des Marketings

Der Begriff des Personalmarketings leitet sich vom Begriff des *Marketings* ab. Ziel des Marketings ist es, ein Unternehmen so auf die Bedürfnisse des Marktes hin auszurichten, dass es im Wettbewerb mit anderen erfolgreich bestehen kann (Kirchgeorg, 2015). Die Verantwortlichen müssen dabei mindestens drei Perspektiven im Blick behalten: Die eigenen Produkte, mit denen ein Unternehmen sich auf dem Markt positioniert, die Kunden, die diese Produkt (potenziell) abnehmen, sowie die Wettbewerber, die alternative Produkte anbieten. Aus diesen drei Perspektiven leiten sich drei Aufgabengebiete des Marketings ab (► Abb. 2.1):

1. *Marktforschung*: Bezogen auf die Kunden gilt es herauszufinden, welche Bedürfnisse derzeit vorliegen, wie sie sich mittelfristig verändern, wie bereits bestehende Produkte bewertet werden und wie zukünftige Produkte beschaffen sein müssen, um die Kunden anzusprechen. Bezogen auf Wettbewerber ist sowohl deren Produktportfolio als auch deren Werbestrategie in den Fokus zu nehmen. Letztlich geht es darum, aus den



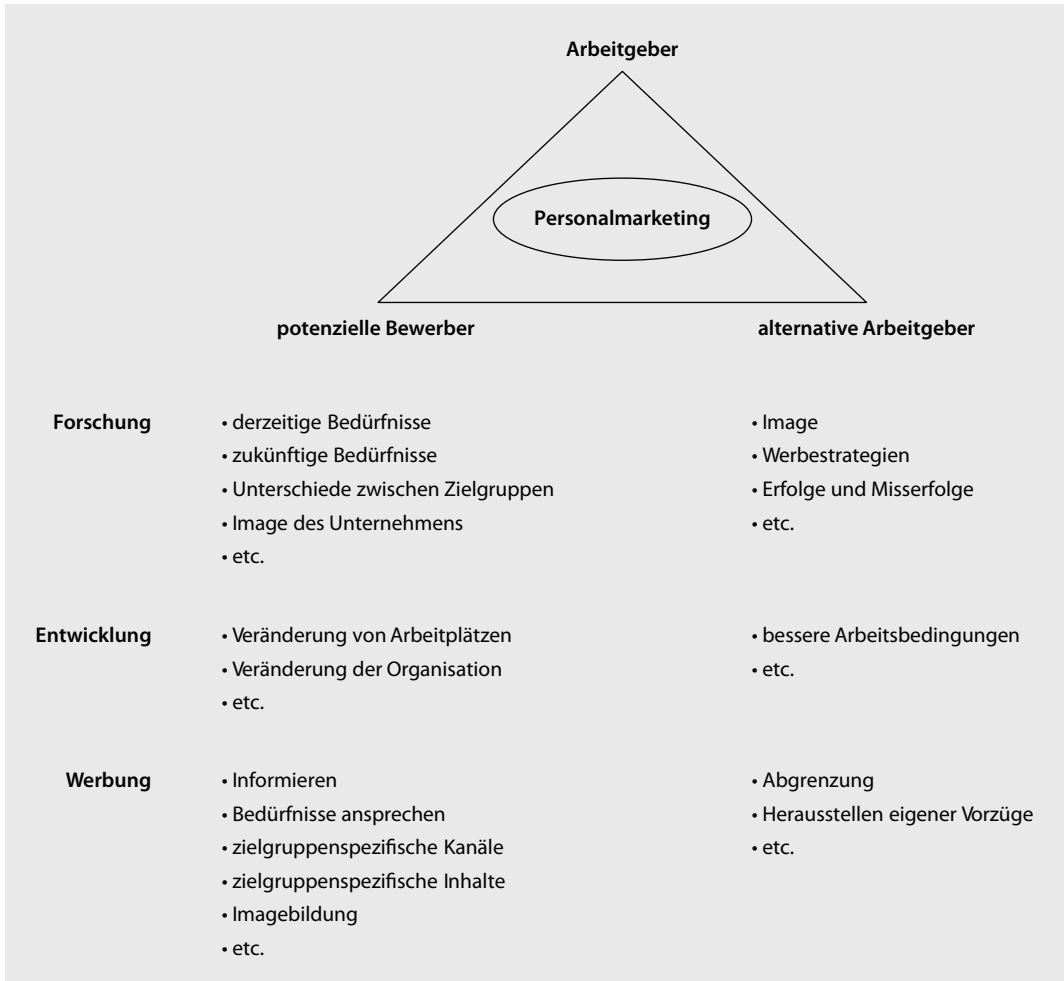
■ **Abb. 2.1** Zentrale Ansatzpunkte des Marketings

Ideen und Fehlern der Anderen zu lernen, um sich selbst besser positionieren zu können.

2. **Produktentwicklung:** Vor dem Hintergrund der Kundenbedürfnisse sowie der Wettbewerber müssen konkurrenzfähige Produkte so entwickelt werden, dass sie den derzeitigen Bedürfnissen der Kunden entsprechen und zukünftige Bedürfnisentwicklungen berücksichtigen bzw. vorwegnehmen. Oft geht es darum, Produkte zu entwickeln, die mindestens gleichwertig oder besser sind als die der unmittelbaren Konkurrenz. Alternativ ließe sich auch eine Marktnische suchen und z. B. im Discount- oder Premiumsektor ein neues Kundensegment anvisieren. Die Produktentwicklung gerät im weitesten Sinne zur Organisationsentwicklung, wenn beispielsweise völlig neue Produkte oder Märkte zu erschließen sind. Dies kann

u. a. Einfluss auf die Zusammensetzung der Belegschaft oder die Wahl der Produktionsstandorte nehmen. All diese sind keine direkten Aufgaben des Marketings. Das Marketing liefert vielmehr die Impulse zu entsprechenden Entwicklungsprozessen.

3. **Werbung:** Im Kern geht es bei der Werbung darum, potenzielle Kunden auf ein Produkt aufmerksam zu machen und zu einem Kauf zu animieren. Dabei müssen die Vorzüge der Produkte im Hinblick auf die Kundenbedürfnisse aufgezeigt und zumindest implizit die Vorteile gegenüber den konkurrierenden Produkten herausgearbeitet werden. Darüber hinaus kann aber auch der Versuch unternommen werden, neue Bedürfnisse zu wecken bzw. implizite Bedürfnisse zu aktualisieren. Während die Produktentwicklung die Produkte an die Kunden anpasst, würde man in diesem Falle versuchen,



■ **Abb. 2.2** Zentrale Ansatzpunkte des Personalmarketings

die Kunden ein Stück weit so zu verändern, dass sie zu den Produkten passen. Man denke hier z. B. an die Einführung vieler Apple-Produkte wie dem iPhone oder dem iPad, die im Grunde genommen nicht Bedürfnisse befriedigt, sondern neu erschaffen haben. Haben sich die Kunden bereits für eine Produkt aus dem eigenen Haus entschieden, kann eine weitere Aufgabe der Werbung darin bestehen, die Kunden dauerhaft an das Produkt bzw. das Unternehmen zu binden.

Die Aufgaben des Personalmarketings sind ähnlich gelagert wie die des Marketings. Das zu vermarktende Produkt ist jedoch nicht ein Gegenstand oder

eine Dienstleistung, sondern eine vakante Stelle. Die fragliche Stelle bzw. der dahinterstehende Arbeitgeber wird zu einer Art Produkt, das es auf dem Markt der potenziellen Bewerber erfolgreich zu vermarkten gilt. Auch hierzu benötigen wir Marktforschung, manchmal ein Anstoßen von Entwicklungsprozessen und immer Werbung (► [Abb. 2.2](#)). Dabei sind u. a. die folgenden Fragen zu beantworten:

1. *Forschung*: Welche Ansprüche stellen zukünftige Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz bzw. ihren Arbeitgeber? Wie verändern die Ansprüche sich über die Zeit hinweg? Inwieweit unterscheiden sich verschiedene Bewerbergruppen wie z. B. Produktionsarbeiter

vs. Hochschulabsolventen, kinderlose Mitarbeiter vs. Mitarbeiter mit kleinen Kindern, Frauen vs. Männer? Wie wird das Unternehmen von potenziellen Bewerbern wahrgenommen? Wie ist es um das Image konkurrierender Arbeitgeber bestellt? Wie gehen konkurrierende Unternehmen bei der Anwerbung zukünftiger Arbeitnehmer vor? Wie erfolgreich sind sie damit?

2. *Entwicklung*: Inwieweit müssen Arbeitsplätze, Führung, Strukturen und Prozesse verändert werden, um ggf. zu einem attraktiveren Arbeitgeber werden zu können? Wie muss sich der Arbeitgeber weiterentwickeln, um im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen für Bewerber attraktiv oder gar attraktiver zu werden?
3. *Werbung*: Über welche Werbekanäle (z. B. Internet, Absolventenmessen) sind bestimmte Personengruppen am effektivsten zu erreichen? Welche Punkte müssen z. B. in Stellenanzeigen besonders hervorgehoben werden? Sind dabei zielgruppenspezifische Unterschiede zu beachten? Inwieweit muss man sich von konkurrierenden Arbeitgebern abgrenzen?

Bei aller Ähnlichkeit dürfen wir jedoch auch grundlegende *Unterschiede zwischen Marketing und Personalmarketing* nicht aus dem Blick verlieren. Dabei sind zwei Aspekte von zentraler Bedeutung.

Während es beim Marketing meist darum geht, die Anzahl der Kunden zu maximieren, zielt das Personalmarketing von vornherein auf eine Selektion der potenziellen Bewerber ab. Nahezu jeder Bundesbürger kann einen Schokoriegel der Firma X kaufen und konsumieren. Der Firma X kann letztlich egal sein, wer ihre Schokoriegel kauft. Interessant ist eigentlich nur, dass möglichst viele ihn kaufen. Arbeitsplätze stellen an die Arbeitsplatzinhaber hingegen bestimmte Anforderungen. Die meisten potenziellen Bewerber können diese Anforderungen jedoch leider nicht erfüllen, sofern es sich nicht um sehr anspruchslose Tätigkeiten handelt. Würde man beim Personalmarketing mehr auf „Masse“ denn auf „Klasse“ setzen, so würde dies die Kosten für die anschließende Personalauswahl unnötig in die Höhe treiben. Daher gilt es, gezielt solche Menschen anzusprechen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die beruflichen Anforderungen der vakanten Stelle auch erfüllen können.

Werbung vermittelt nicht selten den Eindruck einer gewissen Windigkeit. Der aufmerksame Konsument weiß, dass er zumindest partiell belogen wird, nimmt dies aber hin, weil es nicht so wichtig ist. Ein Arbeitsplatz ist aber weitaus wichtiger für das Individuum als ein Schokoriegel oder ein Waschmittel. Über viele Jahre – mitunter über Jahrzehnte – hinweg prägt der Arbeitsplatz das Leben der Mitarbeiter. Er ist neben der Familie vielleicht der wichtigste Baustein im Leben vieler Menschen. Insofern darf es nicht das Ziel des Personalmarketings sein, die zukünftigen Mitarbeiter zur blenden oder „über den Tisch zu ziehen“. So wie der Arbeitgeber ganz selbstverständlich erwartet, dass er von einem zukünftigen Mitarbeiter nicht über dessen Kompetenzen und Motive getäuscht wird, so selbstverständlich sollte es sein, dass Arbeitgeber im Rahmen des Marketings ein realistisches Bild des Arbeitsplatzes, seiner Anforderungen und Rahmenbedingungen zeichnet. Zumindest die gut qualifizierten Bewerber werden ohnehin alsbald das Weite suchen, wenn sie im Arbeitsalltag erkennen, dass sie weitgehend belogen wurden. Übrig bleiben diejenigen, die keine weitere Chance für sich auf dem Arbeitsmarkt sehen oder für die der Beruf einen sehr untergeordneten Stellenwert besitzt. Beide sind nicht unbedingt die Mitarbeiter, die man sich als Arbeitgeber wünscht.

Empfehlungen für die Praxis

- Reflektieren Sie Ihr Image als Arbeitgeber und das Ihrer Mitbewerber auf dem Markt der Arbeitnehmer (s. u.).
- Reflektieren Sie die Bedürfnisse der (potenziellen) Bewerber, die für Ihr Unternehmen interessant sind (s. u.).
- Nutzen Sie die Erkenntnisse als Anregungen, sich selbst als Arbeitgeber weiterzuentwickeln (s. u.).
- Sprechen Sie zielgerichtet diejenigen Personengruppen an, die für die fraglichen Positionen geeignet sind. Nehmen Sie dabei Rücksicht auf die Bedürfnisse der potenziellen Bewerber (s. u.).
- Bemühen Sie sich ggf. mittelfristig darum, Ihr Image zu verändern (s. u.).
- Lügen Sie die potenziellen Bewerber nicht an.

2.3 Personalmarketing und Personalauswahl

Das Personalmarketing dient ebenso wie die Personalauswahl dem Ziel, passende Mitarbeiter für ein Unternehmen zu finden. Während die Personalauswahl die Merkmale der Bewerber eingehend untersucht und einen Abgleich mit den Anforderungen der Stelle vornimmt (*Assessment*; Kanning, 2004; Schuler, 2014a), ist es die primäre Aufgabe des Personalmarketings, für die Anwerbung potenziell attraktiver Bewerber zu sorgen (*Recruitment*; Kanning, Pöttker & Klinge, 2008; Moser & Sende, 2014).

Das Personalmarketing greift dabei auf den *Pool der potenziellen Bewerber* zurück (vgl. Kanning, 2015a; Kanning et al., 2008). Stellen wir uns zur Verdeutlichung ein Maschinenbauunternehmen aus Paderborn vor, das die Stelle eines kaufmännischen Auszubildenden besetzen möchte. Der Pool der potenziellen Bewerber umfasst all jene Menschen, die in einem bestimmten Zeitabschnitt ihre Schulausbildung beendet haben bzw. beenden werden. Bezogen auf die gesamte Republik handelt es sich um weit mehr als 100.000 Menschen. Sie stellen den Pool der potenziellen Bewerber dar. Selbstverständlich bewerben sich nicht alle Menschen aus diesem Pool auf die vakante Stelle. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Manche erfahren niemals, dass die Stelle vakant war, weil sie die Anzeige nicht gelesen haben. Sie interessieren sich möglicherweise grundsätzlich nicht für eine kaufmännische Ausbildung, weil sie z. B. studieren oder lieber ein Handwerk erlernen möchten. Andere sind zwar grundsätzlich an einer kaufmännischen Ausbildung interessiert, wohnen aber so weit vom Ausbildungsort entfernt, dass eine Bewerbung für sie nicht in Frage kommt. Wieder andere sind zwar bereit, auch mit 16 Jahren zu Hause auszuziehen, würden diesen Schritt aber nur für eine Ausbildung zum Bankkaufmann gehen. So gibt es unzählige Gründe, warum Menschen aus dem Pool der potenziellen Bewerber nicht zu tatsächlichen Bewerbungen werden.

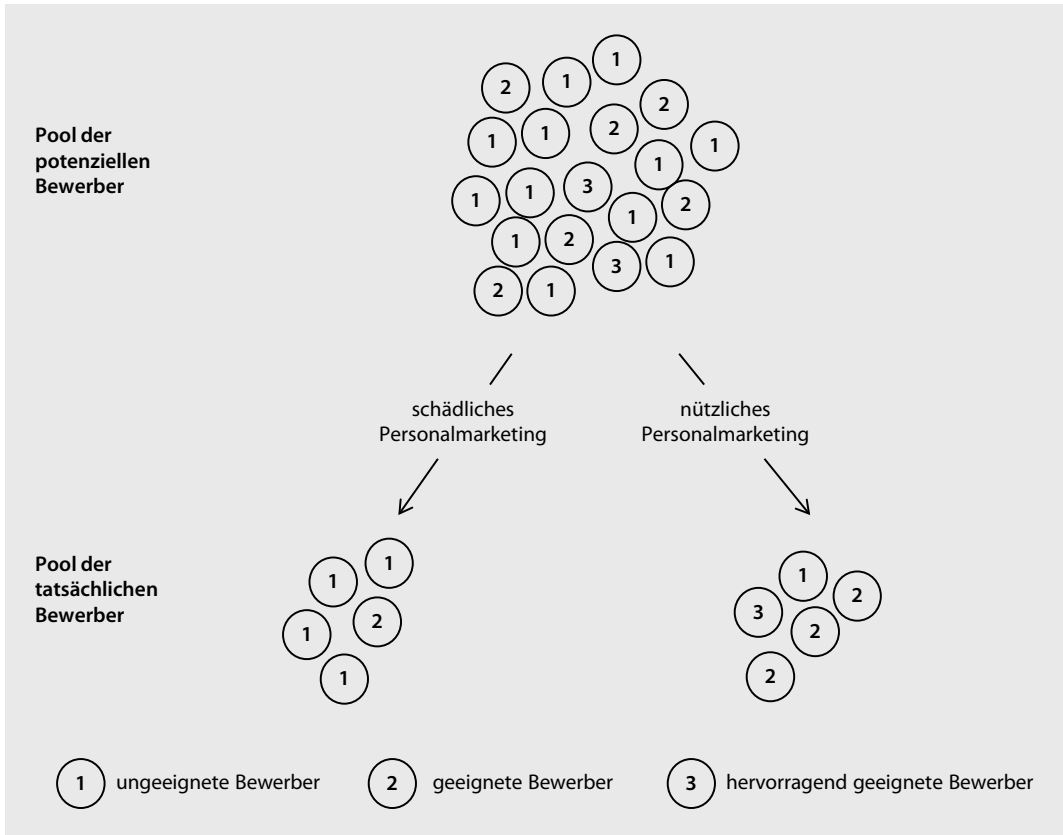
Schauen wir uns den Pool der potenziellen Bewerber näher an, so stellen wir fest, dass sich hierin sehr unterschiedliche Menschen befinden (► [Abb. 2.3](#)). Grob vereinfacht lassen sich drei Gruppen unterscheiden:

- Bei Gruppe 1 handelt es sich um Menschen, die für die fragliche Stelle nicht geeignet sind,

beispielsweise weil es ihnen an den notwendigen mathematischen Fähigkeiten mangelt, um eine kaufmännische Ausbildung erfolgreich abschließen zu können. Aus Sicht des Arbeitgebers ist es nicht weiter schlimm, wenn sich Personen aus dieser Gruppe erst gar nicht bewerben.

- Gruppe 2 umfasst Menschen, die hinreichend kompetent sind, um die Ausbildung erfolgreich zu beenden. Sie stechen nicht sonderlich aus der Masse hervor.
- In Gruppe 3 finden sich die besonders leistungsstarken Kandidaten. Sie lernen schnell, sind leistungsmotiviert, bringen eigene Ideen ein, integrieren sich leicht in das Team der Kollegen und können gut mit Kunden umgehen.

Naturgemäß verteilen sich die drei Gruppen nicht gleichmäßig. Gehen wir in unserem fiktiven Beispielfall einmal davon aus, die erste Gruppe würde 60 %, die zweite Gruppe 30 % und die dritte Gruppe 10 % der Menschen im Pool der potenziellen Bewerber ausmachen. Durch das Personalmarketing nimmt der Arbeitgeber nun Einfluss darauf, welche Personen aus der Gruppe der potenziellen Bewerber zu tatsächlichen Bewerbern werden. In ► [Abb. 2.3](#) findet sich je ein Beispiel für ein schädliches und ein nützliches Personalmarketing. Im ersten Fall ist das Personalmarketing offenkundig misslungen. Im Pool der tatsächlichen Bewerber beträgt der Anteil der Ungeeigneten 80 %. Die Geeigneten machen nur 20 % und die hervorragend Geeigneten 0 % aus. Die Zusammensetzung der Bewerbergruppe ist für das Unternehmen mithin ungünstiger als die Zusammensetzung der potenziellen Bewerber in der Bevölkerung. Alle Bemühungen der Verantwortlichen sind nicht nur ins Leere gelaufen, sie haben die Situation sogar noch verschlechtert. Ganz anders sieht es im zweiten Fall aus. Hier beträgt der Anteil der Ungeeigneten nur noch 20 %, während die Geeigneten 60 %, und die hervorragend Geeigneten 20 % ausmachen. Durch das Personalmarketing konnte der prozentuale Anteil der Ungeeigneten reduziert und der Anteil der Geeigneten sowie der hervorragend Geeigneten deutlich gesteigert werden. Dies ist ein Beispiel für ein gelungenes Personalmarketing.

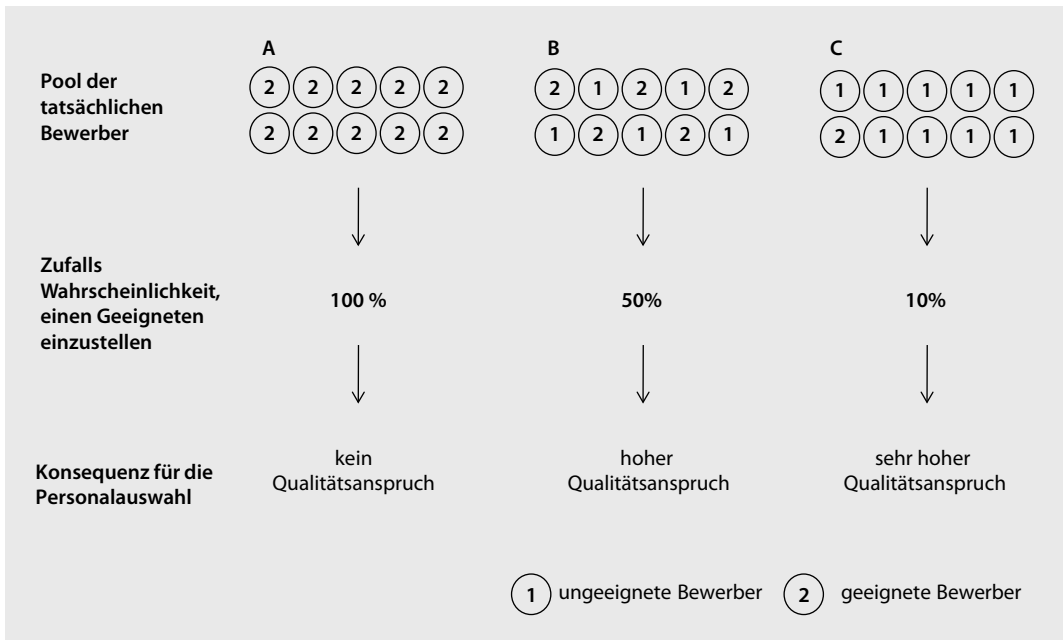


■ **Abb. 2.3** Einfluss des Personalmarketings auf die Zusammensetzung der Bewerberstichprobe

Personalmarketing führt mithin nicht automatisch zu einer Verbesserung der Situation. Im schlimmsten Falle schadet es dem Arbeitgeber. Bisweilen bleibt es ohne Effekt, und ein andermal wiederum führt es zu den erwünschten Konsequenzen. Damit letzteres der Fall ist, müssen die Verantwortlichen vor allem eines erkennen: Es geht nicht darum, Menschen massenhaft zu einer Bewerbung zu animieren. Viel wichtiger ist es, die Zusammensetzung des Bewerberpools so zu beeinflussen, dass der Anteil der ungeeigneten Bewerber möglichst gering und der Anteil der geeigneten Bewerber möglichst groß ausfällt. Zwar mag es hin und wieder – insbesondere bei unbekanntem Unternehmen mit ungünstiger regionaler Lage oder gar schlechtem Image – schon hilfreich sein, die bloße Anzahl der Bewerber zu steigern, in aller Regel dürfen Arbeitgeber ihrem Personalmarketing aber ruhig mehr abverlangen.

Doch warum ist es wichtig, den Anteil der Geeigneten im Bewerberpool zu erhöhen? Dies wird schnell deutlich, wenn wir die dem Personalmarketing folgende Personalauswahl mit in Betracht ziehen.

Aus didaktischen Gründen wird im Folgenden nur noch zwischen geeigneten und ungeeigneten Bewerbern unterschieden (► [Abb. 2.4](#)). In Fall A beträgt der Anteil der Geeigneten 100 %, in Fall B 50 % und in Fall C schließlich nur noch 10 %. In der Personaldiagnostik wird in diesem Fall von der sog. „Grundquote“ gesprochen (Taylor & Russel, 1939; Kanning, 2004). Die unterschiedliche Grundquote in den drei Beispielfällen hat weitreichende Konsequenzen für die Qualität der späteren Auswahlentscheidung. Sind 100 % der Bewerber für eine ausgeschriebene Stelle geeignet, so benötigen wir im Grunde genommen gar kein differenziertes



■ **Abb. 2.4** Zusammenhang zwischen Personalmarketing und Personalauswahl

Personalauswahlverfahren. Jeder zufällige Griff in den Pool der Bewerber wird zwangsläufig einen geeigneten Kandidaten zu Tage fördern. In der Realität möchten die Verantwortlichen sicherlich nicht auf eine Bewertung der Bewerbungsunterlagen oder ein Einstellungsinterview verzichten. Aufgrund der hohen Grundquote müssen sie jedoch nichts in die Qualität ihrer Auswahlmethode investieren. Auch das schlechteste Auswahlverfahren der Welt wird in diesem Extremfall immer zu einer richtigen Entscheidung führen.

Ganz anders sieht es bei einer Grundquote von 50 % aus (Fall B in ► [Abb. 2.4](#)). Per Zufallsauswahl würde sich hier nur jede zweite der eingestellten Personen später im Berufsalltag bewähren. Für die allermeisten beruflichen Tätigkeiten wäre dies eine absurd schlechte Trefferquote. Daher muss der Arbeitgeber deutlich mehr in die Qualität seiner Personalauswahl investieren. Leider ist die Qualität sehr vieler Auswahlverfahren nicht sonderlich hoch (Kanning, 2015a, 2016a). Selbst bei Führungspositionen wird meist darauf verzichtet, die Anforderungen der fraglichen Stelle gründlich zu untersuchen (Stephan & Westhoff, 2002).

Intelligenztests werden nur vergleichsweise selten eingesetzt, obwohl sie zu den Verfahren gehören, mit denen sich der berufliche Erfolg besonders gut prognostizieren lässt (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007). Bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen stehen diagnostisch fragwürdige Kriterien wie Tippfehler im Anschreiben oder die übersichtliche Gestaltung des Lebenslaufs völlig gleichberechtigt neben sinnvollen Kriterien wie etwa dem Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen (Kanning, 2016b). In Einstellungsinterviews sind Interviewleitfäden oder gar klare Kriterien zur Bewertung der Antworten immer noch die Ausnahme, obwohl hoch strukturierte Interviews nachweislich valider sind als weitgehend unstrukturierte (Kanning 2016a). Bei der Durchführung von Assessment Centern werden grundlegende methodische Prinzipien eher selten beherzigt, wodurch sich die diagnostischen Potenziale der Methoden in der Praxis nicht hinreichend entfalten können (Boltz, Hüttemann, & Kanning, 2009; Kanning, Pöttker & Gelléri, 2007). Angesichts dieser Probleme einer letztlich nicht sehr professionellen Personalauswahlpraxis ist leider zu erwarten, dass viele

Auswahlverfahren kaum aussagefähiger sind als eine Zufallsauswahl. Dies wiederum hat zur Folge, dass die Grundquote weitgehend ungefiltert auf die Auswahlentscheidungen durchschlägt. Je schlechter die Grundquote, desto schlechter fällt dann auch die Auswahlentscheidung aus.

Noch dramatischer stellt sich die Situation in Fall C dar. Hier sind fast alle Bewerber ungeeignet. Daher kommt der Qualität der Personalauswahl nun eine extrem große Bedeutung zu. Wer in einem solchen Fall mit unstrukturierten Einstellungsinterviews arbeitet und die Bewerber letztlich aus dem Bauch heraus auswählt, fügt seinem Unternehmen Schaden zu.

Je geringer der Anteil der Geeigneten in der Gruppe der tatsächlichen Bewerber ausfällt, desto wichtiger ist es mithin, dass die Unternehmen qualitativ hochwertige Auswahlverfahren einsetzen. Die Qualität des Auswahlverfahrens kompensiert die schlechten Ausgangsbedingungen. Hier wird deutlich, wie Personalmarketing und Personalauswahl miteinander verzahnt sind. Gutes Personalmarketing erhöht letztlich die Wahrscheinlichkeit, mit einem bestimmten Auswahlverfahren geeignete Bewerber zu identifizieren. Je schlechter aber das Personalmarketing ist, desto mehr muss in die Personalauswahl investiert werden.

Empfehlungen für die Praxis

- Versuchen Sie nicht, wahllos den Pool der Bewerber zu maximieren.
- Sprechen Sie möglichst gezielt nur potenziell geeignete Personengruppen an.
- Versuchen Sie gleichzeitig, ungeeignete Personengruppen von einer Bewerbungszuschrecken. So erhöhen Sie die Grundquote der Geeigneten in der Bewerbergruppe und gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit für eine letztlich richtige Auswahlentscheidung.
- Ist es Ihnen nicht möglich, den Pool der tatsächlichen Bewerber entsprechend zu beeinflussen, sollten Sie die Qualität Ihrer Auswahlmethoden kritisch hinterfragen und verbessern, um so auch bei ungünstiger Grundquote die Wahrscheinlichkeit für eine richtige Auswahlentscheidung zu erhöhen.



<http://www.springer.com/978-3-662-50374-4>

Personalmarketing, Employer Branding und
Mitarbeiterbindung
Forschungsbefunde und Praxistipps aus der
Personalpsychologie
Kanning, U.P.
2017, VIII, 250 S. 70 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-662-50374-4