

Vorwort

Personalmarketing

Personalmarketing und Employer Branding (oder auch die „Entwicklung einer positiven Arbeitgebermarke“) (vgl. Kanning 2016, S.3), werden seit einiger Zeit als essentieller Bestandteil erfolgreicher Unternehmens- und Personalführung diskutiert. Dabei werden diese Begrifflichkeiten nicht immer deutlich voneinander abgegrenzt (vgl. Wunderer in: Bruhn 1995, S. 343 ff.). Kanning (2016) zeigt dagegen eine sehr deutliche Unterscheidung auf: „Personalmarketing bezieht sich auf den Prozess der Anwerbung potenzieller geeigneter Kandidaten im Rahmen der Personalauswahl“ (S. 2). „Das Employer Branding bildet eine Klammer zwischen dem Personalmarketing auf der einen und dem Bemühen um Mitarbeiterbindung auf der anderen Seite“ (S.3). Demnach scheint es noch keine einheitliche begriffliche Verortung zu geben. Inhaltlich stehen beide Termini in einem engen Zusammenhang. Begonnen hat die Debatte rund um das „Personalmarketing“ und „Employer Branding“ mit den volkswirtschaftlichen Entwicklungen wie Globalisierung, Internationalisierung, Demographischer Wandel und Fachkräftemangel und trat erstmals als eigenständiges Konzept in den 1970er Jahren auf.

Die Themen umreißen für Unternehmen folgende Fragen:

- Wie gewinne ich die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Wie kann ich meine Attraktivität erhöhen?
- Wie binde ich die besten Arbeitskräfte?
- Was macht mich einzigartig?
- Was hebt mich von der Konkurrenz ab?
- Welche Werte vertrete ich?

Der konzeptuelle Ursprung findet sich im klassischen Marketing, bei dem die Entwicklung einer „Brand“ (-strategie) zum Werkzeug gehört, um ein Produkt, eine Dienstleistung zu positionieren und am Markt erfolgreich zu platzieren.

Im Zuge oben dargestellten Wettbewerbsdrucks etablierte sich dieses Konzept auch für die Ausprägung einer Arbeitgebermarke, bei dem es ein wichtiges Ziel ist, externe Arbeitskräfte zu gewinnen und interne Arbeitskräfte zu sichern bzw. zu entwickeln. Unternehmen versuchen damit, ein positives Image über einen längeren Zeitraum aufzubauen. Deshalb können wir auch von einem strategischen und nachhaltigen Thema sprechen.

Anders als beim Personalmarketing, bei dem es zu allererst um eine „Stelle“ geht, umfasst das Employer Branding das gesamte Unternehmen. Dabei unterscheidet die Literatur in „interne“ und „externe“ Entwicklungen. Erstere bemühen sich um eine positive emotionale Bindung bestehender Mitarbeitenden und um die Entwicklung einer Identität („corporate identity“, vgl. Backhaus & Tikoo 2004, Chhabra & Sharma 2011). Letztere meinen die „Außenwirkung“ und das „Image“. Dazu zählen im engeren Sinne eine Kommunikationsstrategie, in der die Werte des Unternehmens transportiert werden, und im weiteren Sinne alle Maßnahmen, die das Unternehmen durchführt, um ein attraktiverer Arbeitgeber zu werden. Dabei sprechen wir im klassischen Marketing auch von „Merkmale einer Marke“; in diesem Falle also von „Merkmale einer Arbeitgebermarke“. Hierbei

werden in der Literatur verschiedene Sichtweisen vertreten: wonach bewerten wir eine „Brand“? Was sind typische Merkmale?

Lievens et al. (2007) unterscheiden z.B. nach Aufrichtigkeit (Verlässlichkeit, Ehrlichkeit), Spannung (Abwechslung, Wecken von Emotionen), Kompetenz (Fähigkeit, Wertschätzung), Anspruch (Konfliktfähigkeit, Fordern von Mitarbeitern) und Prestige (Ansehen des Arbeitgebers). In zahlreichen Studien wurden die entscheidenden Merkmale aus Arbeitnehmersicht untersucht. Folgt man einer Untersuchung von Grund (2009) mit 5.000 Beschäftigten, die den Arbeitgeber gewechselt haben, so waren folgende Merkmale für die Wahl des neuen Arbeitgebers ausschlaggebend:

1. Gehalt,
2. Art der Tätigkeit,
3. Beförderungsaussichten,
4. Arbeitsplatzsicherheit,
5. Sozialleistungen,
6. Arbeitszeitregelungen,
7. Arbeitsbelastung,
8. Arbeitswegdauer.

Fragt man nach der Beeinflussbarkeit so ist festzustellen, dass es hier weniger um Facetten, sondern vielmehr um Globaleinschätzungen geht, welches nach einem Zitat nach Kanning, 2016, S.141 wie folgt konkretisiert werden kann :

„In der Forschung, die sich mit der Beeinflussbarkeit des Organisations- oder Arbeitgeberimages beschäftigt, wird letztlich nicht zwischen vielen Dimensionen differenziert. In aller Regel laufen die Untersuchungen auf *Globaleinschätzungen* hinaus, bei denen es am Ende darum geht, wie positiv oder negativ eine Organisation bzw. ein Arbeitgeber insgesamt bewertet wird.“

Es bedeutet also, dass die „Employer Brand“ im Gesamtbild auf bestehende und potenzielle Arbeitnehmer wirkt. Nicht einzelne Maßnahmen fließen in den Urteilsprozess ein, sondern vielmehr deren Wirkung im Zusammenspiel.

Employer Branding korreliert mit der Organisations- und Personalentwicklung in einem Unternehmen und kann daher als ein Prozess – auch als „Change Prozess“ – verstanden werden. Vereinfacht lässt sich dieser in folgende drei Bereiche unterteilen: Analyse (Soll/Ist): Welche Inhalte sollen transportiert werden? - Intervention (intern/extern): Umsetzung konkreter Maßnahmen – Evaluation (extern/intern): (Überprüfung der Wirkung des Employer Brandings). Hinter diesem Prozess stehen Maßnahmen wie z.B. Leitbilder, Sponsoring, Imageanzeigen/Broschüren/Internetauftritt, Zusammenarbeit mit Hochschulen/Mund-zu-Mund-Propaganda, welche idealerweise multifunktional eingesetzt werden.

Personalmarketing und Employer Branding sind mehr als bloßes Marketing. Es geht nicht nur darum, die Werte einer Marke nach außen zu transportieren, sondern vielmehr auch mit nach innen gerichteten Maßnahmen dafür zu sorgen, dass diese gelebt werden. Aufgrund der relativen Neuartigkeit des Konzepts scheint umfangreiche wissenschaftliche Forschung vonnöten, damit die Praxis auf eine gute theoretische und empirische Basis zurückgreifen kann.

Die thematische Annäherung an das „Personalmarketing“ war Aufgabe studentischer Forschungsgruppen im Rahmen eines einjährigen Lehr- und Forschungsprojektes. In diesem

Zusammenhang sind wertvolle und spannende Forschungsberichte entstanden, von denen wir Ihnen gerne auf den nachfolgenden Seiten einige besonders interessante zur Verfügung stellen möchten.

Sie können die einzelnen Berichte als PDF-Datei herunterladen.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!

Anne Rosken

Daniela Rastetter

Anna Mucha

Florian Schramm

Hamburg, 28. Februar 2017

Literaturverzeichnis

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501–517.

Chhabra, N. L. & Sharma, S. (2011). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22, 48-60.

Grund, C. (2009). Jobpräferenzen und Arbeitsplatzwechsel. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23, 66–72.

Kanning U.P. (2016). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Springer Verlag. Berlin, Heidelberg.

Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image. Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45–59.

Wunderer, Rolf (1995): *Personalmarketing: Die Kunst, attraktive und effiziente Arbeitsbedingungen zu analysieren, zu gestalten und zu kommunizieren*, in: Bruhn, M: *Internes Marketing*, p.343 ff .