

Welches Arbeitgeberimage haben Sie ?

## Kundenorientierung im Personalmarketing

von Eckhard Rabe \*

**Die Fähigkeit eines Unternehmens, geeignete und zum Unternehmen passende Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren und langfristig an das Unternehmen zu binden, ist ein wesentlicher Faktor für unternehmerischen Erfolg. Neben der Tatsache, dass wir es ohnehin mit komplizierten Gebilden, nämlich Menschen zu tun haben, verstärken unternehmerische Entwicklungen die Komplexität der Aufgabe. Die hohe Qualität der Mitarbeiter wird in Zeiten zunehmend kürzerer Innovationsraten und kürzerer Produktlebens- und Technologiezyklen vom entscheidenden Wettbewerbsfaktor zum notwendigen Überlebensfaktor.**

> Zudem stellt der Trend zu Dezentralisierung und flacheren Hierarchien höhere Anforderungen an die Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit beim Personal, so dass die Gruppe derer, die man sich als Mitarbeiter für das eigene Unternehmen und als Träger des zukünftigen Unternehmenserfolges vorstellen kann, immer kleiner wird. Der Ar-

beitsmarkt für „High Potentials“ ist zum Verkäufermarkt geworden, die Arbeitgeber zum Anbieter unternehmerischer Aufgaben.

Im „Kampf um die Talente“ erfolgreich sein stellt hohe Anforderungen an das Personalmanagement der Zukunft. Es werden sich nur die qualifizierten Fach- und Führungskräfte beim Unternehmen bewerben, die im Unternehmen einen attraktiven Arbeitgeber sehen.

Dabei muss sich ein Unternehmen – ähnlich wie beim Produktmarketing – Klarheit über die unterschiedlichen „Käufergruppen“ verschaffen, die das „Produkt“ Arbeitsplatz erwerben sollen. Eine Segmentierung des Arbeitsmarktes ist anhand der Motivation, d. h. des individuellen beruflichen Antriebs der Bewerber sinnvoll. Nach dieser Segmentierung, stellt sich die Frage, welche

### Karriereberatung auf der interpack

An den ersten beiden interpack-Tagen (Donnerstag, 21. April und Freitag, 22. April 2005) berät die Societät für Unternehmens- und Personalberatung GmbH aus Starnberg wieder bei Karrierefragen in der Verpackungsindustrie. Wie bereits in der Vergangenheit findet die Beratung in Kooperation mit der Zeitschrift neue verpackung statt. Die Personalberater stehen in der Zeit zwischen 10 und 18 Uhr zur Verfügung. Termine können vor, aber natürlich auch noch während der ersten beiden interpack-Tage unter der Telefonnummer +49 (0)8151/9147-0 vereinbart werden.



Wunschvorstellung das Unternehmen im Hinblick auf die zukünftigen Mitarbeiter hat. Welcher Menschentyp, welche Persönlichkeitsmerkmale passen zum eigenen Unternehmen? Was muss der Bewerber mitbringen, um in bestehenden und zukünftigen Markt- und Wettbewerbsumfeldern, mit der Unternehmensidentität und -tradition konform gehenden Instrumenten und auf der Basis der gewünschten Unternehmenskultur die Aufgaben der Zukunft zu lösen? Die Wunschvorstellung sollte dabei stets zur herrschenden Unternehmensrealität und zu den Zielen und Strategien des Unternehmens passen.

#### Als attraktiver Arbeitgeber erscheinen

Wie bereits erwähnt, muss das Unternehmen aus der Sicht der erwünschten Bewerbergruppen als attraktiver Arbeitgeber erscheinen. Da der Bewerber oftmals nur vage Vorstellungen von der Ausgestaltung einer speziellen Position haben kann, behilft er sich mit dem Konstrukt des Arbeitgeberimages, d. h. mit der Summe seiner Einstellungen gegenüber einem bestimmten Unternehmen im Hinblick auf die Mitarbeit in diesem Unternehmen. Das Arbeitgeberimage hat den wesentlichen Einfluss auf die Bewerbungsentscheidung. Daher ist die



\* Eckhard Rabe (54) ist Partner und Vorsitzender der Societät für Unternehmens- und Personalberatung in Starnberg. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf der Personalberatung für die Wellpappen-, und Etikettenindustrie. (www.ppm-alliance.com, rabe@societaet.de, Tel.: +49 (0)8151 / 914710)

Frage, wie es positiv beeinflusst werden kann, die zentrale Aufgabe des Personalmarketings. Das Image basiert in den meisten Fällen nicht auf persönlichen Erfahrungen, so dass die eigenen Wahrnehmungen und die Erfahrungen Anderer einstellungsbildend wirken. Im Regelfall liegen auch kaum vollständige Informationen über das Unternehmen vor, der Bewerber ergänzt fehlende Informationen konsistent spekulativ.

Was macht nun ein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv? Unterschiedliche Bewerbergruppen weisen dabei differenzierte Vorstellungen vom idealen Arbeitgeber auf (siehe Tabelle).

Das Personalmarketing muss daher auf der Basis einer zuvor festgelegten gewünschten Bewerbergruppe „kundenorientiert“ angelegt sein. Auffällig ist dabei, dass viele Unternehmen, sowohl bei der personalwirtschaftlichen Positionierung als auch bei der operativen Umsetzung im Rahmen des Recruiting, zu viel dem Zufall bzw. dem passiven Marketing, welches vom Unternehmen nicht steuerbar ist, überlassen. Erfolgreiches Personalmarketing ist aktives, gestalten des Marketing.

Die Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber muss durch eine wohl definierte Unternehmensidentität untermauert werden, die auf der, über die Tradition des Unternehmens generisch gewachsenen Unternehmenskultur basiert, um von den Mitarbeitern und der Organisation gelebt zu werden. Differenzen zwischen der gewollten Identität und dem tatsächlichen Auftreten des Unternehmens verunsichern die angesprochene Zielgruppe. Darauf aufbauend ist bewusst gestaltetes Personalmarketing ein Bündel an Maßnahmen, welches vor allem der Imagesteigerung dienen soll.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch erfolgreiche und gefragte Produkte aus, haben eine strategische Ausrichtung auf die Märkte der Zukunft, verfügen über Innovationskraft und werden Ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht. Sie bieten daher Arbeitsplätze mit relativ hoher Bestandssicherheit und moderne Organisationsstruk-

turen. Das Unternehmen verhält sich sozial erwünscht und sichert seinen Mitarbeitern einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft. Damit dies auch vom potentiellen Bewerber wahrgenommen werden kann, muss es möglichst offen, authentisch und breit kommuniziert werden. Da das Informationsverhalten der unterschiedlichen Bewerbergruppen differiert, empfiehlt sich eine selektive Informationspolitik. Der „Manager“ bevorzugt objektive Informationen und verlässt sich stärker auf seinen eigenen Wahrnehmungen und Erfahrungen (Presse, Unternehmenspräsentationen, Recruitingveranstaltungen, Messen, persönliche Gespräche, etc.) während die anderen Gruppen in unterschiedlich starker Form von Erfahrungen ihres sozialen Umfeldes beeinflusst werden (Mund-zu-Mund-Propaganda, Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, etc.).

#### Erfolgreiche Unternehmen sollten selektiv informieren

Unternehmen sollten eine möglichst flexible und leistungsgerechte Vergütungspolitik betreiben und sowohl die absoluten Vergütungshöhen als auch die Kriterien der leistungsgerechten Bezahlung inner-, wie außerbetrieblich offen kommunizieren. Geheimniskrämerei, um einzelne Mitarbeiter gegeneinander auszuspielen, bzw. Bewerber möglichst billig „einzukaufen“ erfüllen lediglich kurzfristige Ziele.

Im Rahmen der Personalentwicklung muss für die eigenen Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit klar werden, dass es Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten gibt, diese ausschließlich nach Leistungskriterien vergeben werden und das Unternehmen auch vor der Freistellung nicht funktionierenden Personals nicht zurückschreckt.

Die kommunizierten Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein und in Ihrer Stringenz die Unternehmenskultur widerspiegeln. So ist es allgemein bekannt, dass sich vor allem die US-amerikanisch geprägten Unternehmensberatungen nach dem „Climb-or-Fire-

Prinzip“ bereits nach einigen Jahren von ihren angestellten Beratern trennen, die nicht als potentielle Partner gesehen werden und trotzdem ist gerade in der Gruppe der „Manager“ die Unternehmensberatung“ das Berufsziel Nr. 1.

Letztlich fehlt nun bis zur Bewerbung lediglich noch die Aktivierung des ausgewählten Bewerberkreises. Die Wahrnehmung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber muss schließlich nicht automatisch dazu führen, dass sich ein Bewerber auch bei diesem Unternehmen bewirbt. Hier gilt es, über ein professionelles Recruiting- und Bewerber-Management zu verfügen, welches durch geeignete Maßnahmen (Gestaltung von Anzeigen, Recruiting-Events, Ansprache von Interessenten, etc.) sowohl die entsprechende Aktivierung hervorruft, als auch im Zuge des Bewerberauswahl- und Einstellungsprozesses für

ein faires, nachvollziehbares, seriöses und diskretes Verfahren sorgt.

#### **Bei Einstellungen muss fair, diskret und seriös vorgegangen werden**

So muss in organisatorisch weit verzweigten Unternehmen für einen Bewerber auf einen Blick klar werden, wo und bei wem er sich bewerben kann, die Mitarbeiter, die für eine erste telefonische Kontaktaufnahme zur Verfügung stehen müssen in der Lage sein, Fragen sachgerecht beantworten zu können, die entsprechenden Fachabteilungen müssen wissen, dass überhaupt eine Stellenausschreibung veröffentlicht wurde und auf evtl. Anfragen vorbereitet sein und das Handling der Bewerbungen vom Eingangsbescheid, über Terminvereinbarungen, Interviews, Absagen und die Einstellung muss dem Be-

werber das Gefühl geben gut aufgehoben zu sein.

Gerade Unternehmen, die aufgrund der Mitarbeiterzahl oder ganz geringer Fluktuationsraten nur selten in einen Recruitingprozess einsteigen, sollten die professionelle Leistung eines Personalberaters in Anspruch nehmen. Neben der Tatsache, dass dieser aufgrund seiner Erfahrung insgesamt effizienter sein kann, aufgrund einer vorhandenen professionellen Organisation ein hochqualitatives Bewerberhandling gewährleistet und aufgrund seiner Markt- und Branchenkenntnisse der qualifizierte Ansprechpartner des Bewerbers ist, ergibt sich aus der Aktivierung der Bewerber und Kandidaten durch Direktansprache eine, um dem Arbeitsmarkt eigentlich nicht zur Verfügung stehende aber latent unzufriedene Kandidaten erweiterte Bewerberbasis. >]