

Praxis  
Edition

DGFP e.V. (Hrsg.)

Konzept  
Instrumente  
Praxisbeispiele

# Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis



DGFP e.V. (Hrsg.)

Konzept  
Instrumente  
Praxisbeispiele

# **Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis**



DGFP e.V. (Hrsg.)

## **Erfolgreiches Personalmarketing in der Praxis**

**Konzept  
Instrumente  
Praxisbeispiele**



Herausgegeben von der  
Deutschen Gesellschaft  
für Personalführung e.V.



Deutsche Gesellschaft  
für Personalführung e.V. (Hrsg.)

Erfolgsorientiertes Personalmarketing  
Konzept – Instrumente – Praxisbeispiele

Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2006  
Schriftenreihe Band 80

**Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Auflage 2006

Gesamtherstellung und Verlag:  
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld  
Telefon: (05 21) 9 11 01-11, Telefax: (05 21) 9 11 01-19  
E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de), Internet: [www.wbv.de](http://www.wbv.de)

Umschlagkonzept: Grafikstudio HÜGEMO  
Titelgrafik: Christiane Zay, Bielefeld

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

ISBN 3-7639-3376-X **Bestell-Nr. 60.01.666**  
© 2006, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Seite	Inhalt
9	<b>Vorwort</b>
13	<b>1 Einleitung: Notwendigkeit und Status quo des Personalmarketings</b>
13	1.1 Personalmarketing – eine strategische Aufgabe mit und für die Zukunft
16	1.2 Stand des Personalmarketings in der Praxis
16	1.2.1 Aufbau der Untersuchung
16	1.2.2 Ergebnisse der Befragung
21	1.3 Stand des Personalmarketings in der theoretischen Diskussion
21	1.3.1 Phasen der theoretischen Beschäftigung mit Personalmarketing
23	1.3.2 Personalmarketing in der Integrationsphase – aktuelle Diskussionslinien
25	1.4 Fazit: Realisierungsdefizite
27	<b>2 Erfolgsorientiertes Personalmarketing – das Konzept</b>
27	2.1 Personalmarketing – eine Arbeitsdefinition
28	2.2 Beeinflussung der Arbeitgeberattraktivität
30	2.3 Externes Personalmarketing und aktives Interesse externer Zielgruppen
32	2.4 Internes Personalmarketing und Commitment der Mitarbeiter
33	2.5 Fazit: Konzept für ein erfolgsorientiertes Personalmarketing
34	2.6 Leitfaden zur Einführung eines erfolgsorientierten Personalmarketings
37	<b>3 Einflussfaktoren auf das Personalmarketing analysieren – der erste Konzeptionsschritt</b>
37	3.1 Unternehmensexterne Einflussfaktoren identifizieren
40	3.2 Unternehmensinterne Einflussfaktoren identifizieren
44	3.3 Zielgruppenanalyse

- 44 3.3.1 Externe Zielgruppen
- 47 Exkurs: Präferenzen ausgewählter Zielgruppen –  
exemplarische Studienergebnisse der access AG
- 48 3.3.2 Interne Zielgruppen
- 50 3.4 Informationsverarbeitung: Portfolio-Analyse
- 53 3.5 Attraktivitätsfaktoren identifizieren

57 **4 Strategie für das Personalmarketing definieren –  
der zweite Konzeptionsschritt**

- 57 4.1 Ziele festlegen
- 62 4.2 Instrumentelle Maßnahmen planen
- 65 4.3 Ressourcen planen
- 66 4.4 Integriertes Kommunikationskonzept erstellen

71 **5 Instrumente für das erfolgsorientierte Personalmarketing einführen –  
der dritte Schritt**

- 71 5.1 Exemplarisches Instrument der Kontakthanbahnung:  
Anzeigengestaltung
- 73 5.2 Exemplarisches Instrument der Kontaktaufnahme:  
Praktikantenprogramme
- 75 5.3 Exemplarisches Instrument der Kontaktverdichtung:  
Abschlussarbeitsprojekte
- 77 5.4 Exemplarisches Instrument der Kontaktpflege:  
Talent Relationship Management
- 78 5.5 Exemplarisches Instrument der Personalauswahl:  
Interviewverfahren
- 80 5.6 Exemplarisches Instrument der Integration:  
strukturierte Einführungsprogramme
- 81 5.7 Exemplarisches Instrument der Bindung:  
Mitarbeiterinformation
- 84 5.8 Exemplarisches Instrument des Austritts:  
Employability-Förderung
- 86 5.9 Medienmix und Toolbox

89	<b>6 Organisatorische Einbindung festlegen</b>
89	6.1 Möglichkeiten und Status quo der organisatorischen Einbindung
90	6.2 Organisatorische Einbindung des Personalmarketings und Reifegrade
95	<b>7 Effektivität und Effizienz des Personalmarketings steuern</b>
95	7.1 Ziele und Inhalte des Personalmarketingcontrollings
96	7.2 Controlling der Kosten des Personalmarketings
97	7.3 Controlling der Effizienz des Personalmarketings
99	7.4 Controlling der Effektivität des Personalmarketings
103	<b>8 Unternehmensbeispiele für Facetten eines erfolgsorientierten Personalmarketings</b>
103	8.1 Unternehmensbeispiele im Überblick
104	8.2 Strategische Ziele des Personalmarketings bei der Deutschen BP AG
105	8.3 Stellenanzeigen bei der Heraeus Holding GmbH
110	8.4 Imagefilm der KSB AG
112	8.5 Rekrutierung von Busfahrern bei der Hamburger Hochbahn AG
116	8.6 Praktikantenprogramm bei der Allianz Versicherungs-AG
118	8.7 Praktikantenprogramm bei der Lufthansa Technik AG
120	8.8 Rekrutierungsworkshops bei der HSH Nordbank
121	8.9 Nachwuchs- und Bindungsprogramme der Lufthansa Technik AG
122	8.10 Systematische Pflege von Hochschulkontakten bei der HSH Nordbank AG
124	8.11 Bewerbervorselektion mit dem Online-Voyager der Allianz Versicherungs-AG
128	8.12 Mitarbeiterinformation bei der Hamburger Hochbahn AG
131	8.13 Instrumente des Personalmarketings bei der B. Braun Melsungen AG
133	8.14 Entwicklung der Organisation des Personalmarketings bei der Diehl Stiftung & Co. KG



137	<b>9 Schlussbemerkungen: Notwendigkeit zu Veränderungen und Anpassungsdruck</b>
139	<b>10 Anhang</b>
139	10.1 Instrumente des Personalmarketings – Toolbox
151	10.2 Wirkungsmatrix und Konsequenzen
153	10.3 Literaturverzeichnis
156	10.4 Abbildungsverzeichnis
157	10.5 Autorenverzeichnis

# Vorwort

Das Personalmarketing ist eine zentrale strategische Aufgabe für das Personalmanagement der Zukunft. Es kombiniert alle Personalaufgaben unter der Perspektive der Kundenorientierung, koppelt Personalentscheidungen an die unternehmensinternen Bedingungen und sensibilisiert für Entwicklungen, die außerhalb des Unternehmens geschehen. Diese integrative Kraft des Personalmarketings und der Umstand, dass es in vielen Unternehmen bereits wahrgenommen, häufig jedoch noch nicht vollends ausgeschöpft wird, haben zur vorliegenden Publikation geführt.

Entsprechend dem Wunsch vieler Mitgliedsunternehmen hat die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) im Frühjahr 2004 einen Expertenkreis ins Leben gerufen, der den Stand der Diskussion um das Personalmarketing in den Unternehmen aufarbeiten und Hinweise für eine professionelle Gestaltung eines modernen Personalmarketings entwickeln sollte. Die nachfolgenden Kapitel fassen die Ergebnisse des Expertenkreises komprimiert und mit vielen Transferhilfen aufbereitet zusammen.

Kapitel 1 zeigt auf, warum das Personalmarketing im Verlauf der Zeit eine zentralere Bedeutung bekommen wird und wie sich die Diskussion in der Praxis und in der Wissenschaft in den letzten Jahren entwickelt hat.

Kapitel 2 stellt die wesentlichen Eckpunkte des vom Expertenkreis entwickelten Konzeptes für ein erfolgsorientiertes, integratives Personalmarketing dar und verdeutlicht anhand eines Leitfadens, welche Schritte bei der Einführung und der Anpassung der Personalaktivitäten im Unternehmen zu beachten sind.

Die Kapitel 3 bis 6 beschreiben diese Schritte im Detail: Die Analyse der Einflussfaktoren (Kapitel 3) und die Entwicklung der Strategie (Kapitel 3) werden ebenso thematisiert wie die Identifikation und die Auswahl der richtigen Instrumente (Kapitel 5), die beste organisatorische Einbindung des Personalmarketings in das Unternehmen (Kapitel 6) und der Aufbau eines Verfahrens für das Effizienz- und Effektivitätscontrolling der verschiedenen Aktivitäten des Personalmarketings (Kapitel 7).

Kapitel 8 verdeutlicht an ausgewählten Unternehmensbeispielen, wie ein erfolgsorientiertes und integriertes Personalmarketing in der Praxis funktioniert und welche Erfahrungen die an der Konzeption beteiligten Unter-

nehmen mit einzelnen Schritten und Instrumenten des Leitfadens gesammelt haben.

Kapitel 9 schließt mit einigen Anmerkungen zu zukünftigen Aktionsfeldern des Personalmarketings und zu einem sich aus den Aktivitäten entwickelnden Selbstverständnis.

Der Anhang (Kapitel 10) beinhaltet eine Übersicht gängiger Instrumente des Personalmarketings, eine Auflistung relevanter externer und interner Rahmenbedingungen und das ausführliche Literaturverzeichnis.

Personalmanager, die sich in die Thematik einarbeiten wollen, erhalten einen komprimierten Überblick über die wichtigsten Fragen rund um das betriebliche Personalmarketing. Sie bekommen Anregungen, wie sie unternehmensspezifische Antworten finden und praktisch umsetzen können. Erfahrene Personalmarketingmanager erhalten Impulse, um ihre Praxis auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls neu zu justieren.

Der herzliche Dank gilt den Mitgliedern des Expertenkreises, die durch ihre Referate, Diskussionsbeiträge und schriftlichen Aufarbeitungen die Publikation erst möglich gemacht haben:

Christiane Buck	HSH Nordbank AG, Kiel
Andrea Dostal	Deutsche BP AG, Bochum
Michael Eggerstedt	Hamburger Hochbahn AG, Hamburg
Katja Bleise	Diehl Stiftung & Co. KG, Nürnberg
Katrin Ganß	Heraeus Holding GmbH, Hanau
Thomas Geppert	B. Braun-Melsungen AG, Melsungen
Sonja Hartmann	Heraeus Holding GmbH, Hanau
Axel Keulertz	ehemals access AG, Köln
Arno Kolkmeier	Lufthansa Technik AG, Hamburg
Dr. Astrid Nies	Allianz Versicherungs-AG, München
Britta Oberhaus	access AG, Köln
Diana Seibold	Allianz Versicherungs-AG, München
Guido Wambold	KSB AG, Frankenthal
Dr. Rainer Ziday	Landeskreditbank Baden-Württemberg, Karlsruhe

Für ihre Diskussionsimpulse danken wir darüber hinaus Prof. Dr. Stefan Huf, Fachhochschule Ravensburg, und Fiona Klingels, Lufthansa Technik AG, Hamburg.

Von DGFP-Seite hat Dr. Sascha Armutat das Projekt geleitet. Neben inhaltlichen und konzeptionellen Beiträgen hat er die Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises verschriftlicht. Christiane Geighardt hat die empirische Untersuchung durchgeführt und in den Diskussionsprozess des Arbeitskreises eingebracht. Susanne Kath hat die Aktivitäten des Expertenkreises administrativ und die Manuskripterstellung redigierend begleitet.

Die Mitglieder des DGFP-Herausgeberrats – Prof. Heinz Fischer, Fachhochschule Pforzheim, Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, und Dr. Roland Schulz, Gothaer Allgemeine Versicherung AG, Köln – haben das Manuskript geprüft und die Veröffentlichung der Arbeitsergebnisse unterstützt.

*Dr. Hans Böhm*

Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.



# 1 Einleitung: Notwendigkeit und Status quo des Personalmarketings

Personalmarketing ist aus guten Gründen eine Aufgabe mit und für die Zukunft. Das gilt vor allem dann, wenn man es als eine Managementaufgabe mit Querschnittscharakter versteht, die alle Personalaktivitäten betrifft. Drei Dimensionen kennzeichnen das Personalmarketing: die Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität sowie eine externe und eine interne Wirkungsdimension. Zentral sind Aufgaben, die aus den Kontaktphasen von Bewerbern und Mitarbeitern abzuleiten sind. Die Konzeption eines betrieblichen Personalmarketings erfolgt in Schritten, die in einem Leitfaden zusammengefasst werden können.

## 1.1 Personalmarketing – eine strategische Aufgabe mit und für die Zukunft

*„Man kann nicht nicht Personalmarketing betreiben ...“,*

so lässt sich – frei nach Watzlawik – der Ausgangspunkt beschreiben, von dem aus das Nachdenken über Personalmarketing beginnen muss,

*„... sondern nur mehr oder weniger professionell!“,*

so beschreibt der Expertenkreis Personalmarketing der DGFP das Ziel des Nachdenkens.

Warum?

Weil Unternehmen bei allem, was sie tun, immer auch als Arbeitgeber wahrgenommen werden. Jede öffentliche Äußerung der Unternehmensleitung, jede Zeitungsmeldung, jede unternehmensinterne Entscheidung ist immer auch eine Selbstauskunft über die Art und Weise, wie sich das Unternehmen als Arbeitgeber versteht.

Bewusst oder unbewusst?

Diese Frage deutet das Leitmotiv an, das auf den folgenden Seiten argumentativ entwickelt wird: Professionelles Personalmarketing bedeutet, die Wirksamkeit aller Personalmaßnahmen des Unternehmens auf die Positionierung als Arbeitgeber zu kennen und sie diesem Verständnis gemäß zur Erreichung der vorab definierten Ziele einzusetzen. Es lohnt sich für alle Unternehmen, jetzt und für die Zukunft über die Professionalität ihres Personalmarketings nachzudenken:

Erfolgreiche Unternehmen haben engagierte und leistungsstarke Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.<sup>1</sup> Auf den ersten Blick ist das eine Binsenweisheit – auf den zweiten Blick eine der Begründungen für die zunehmende strategische Bedeutung des Personalmarketings.

Personalmanager, die ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg verdeutlichen wollen (oder müssen), kommen um dieses Faktum nicht herum: Nur wer in der Lage ist, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern und in den Leistungserstellungsprozess zu integrieren, hat die Chance, bei den strategischen Unternehmensentscheidungen Impulse zu setzen.

Darum ist das Personalmarketing mittlerweile in vielen Unternehmen ein etablierter Bestandteil eines zukunftsorientierten unternehmerischen Personalmanagements: Durch geeignete Maßnahmen unterstützt es die Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber auf dem externen Arbeitsmarkt und beeinflusst das Commitment der Mitarbeiter. Die Berücksichtigung sowohl der Innen- als auch der Außenperspektive kennzeichnet ein qualitativ hochwertiges Personalmarketing und markiert den Wettbewerbsvorteil, den Unternehmen durch diese kundenorientierte Ausrichtung der Personalarbeit haben.

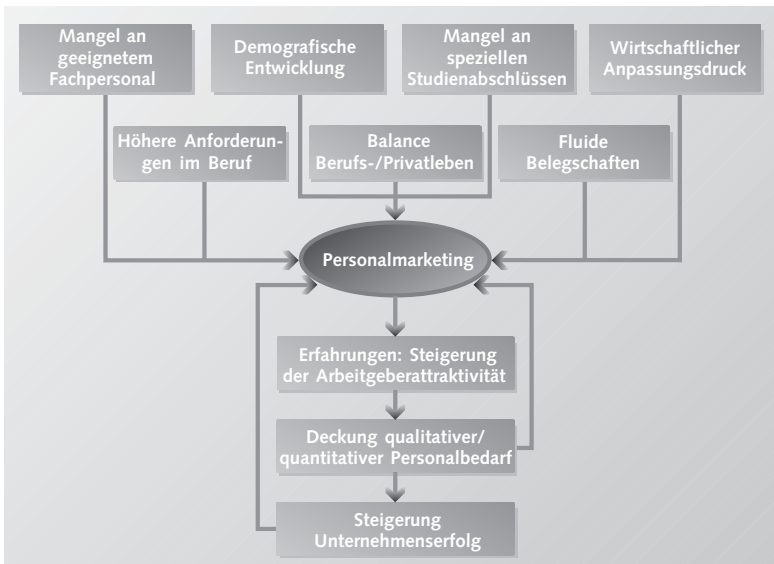
Ein Wettbewerbsvorteil, der sich auszahlt:<sup>2</sup>

1. Leistungsfähige und -bereite Mitarbeiter führen zu besseren Leistungserstellungsprozessen und positiveren Kundenbeziehungen und wirken sich damit auf den wirtschaftlichen Erfolg aus. Leider gilt dieser Zusammenhang auch umgekehrt: Demotivierte und schlecht eingesetzte Mitarbeiter führen zu Effektivitätsdefiziten bei den Leistungserstellungsprozessen und wirken negativ auf die Kundenbeziehungen. Gallup beziffert den gesamtwirtschaftlichen Schaden, der im Jahr 2004 nur in Deutschland durch eine fehlende emotionale Bindung der Arbeitnehmer entstanden ist, auf 92,3 Milliarden Euro.<sup>3</sup>
2. Attraktive Arbeitgeber können dieses Image in ihrer Öffentlichkeitsarbeit nutzen und dadurch einen klaren Wettbewerbsvorteil erreichen: sowohl in der Ansprache potenzieller Bewerber, in der Verhandlung mit regionalen politischen Gremien wie auch im Aufbau von Kunden und Lieferantenbeziehungen.

Diese Vorteile gilt es vor allem in Zeiten zu nutzen, in denen

- durch sinkende Geburtenraten und Verschiebungen in der Alterspyramide ein zukünftiger Mangel an Schlüsselkräften zu prognostizieren ist,
- sich die gesellschaftlichen Werte im Spannungsfeld zwischen Berufswelt und individuellen Lebensentwürfen neu ordnen,
- „fluide Belegschaften“ zur *Conditio sine qua non* des Unternehmenserfolges gehören: Einerseits unterstützt das Personalmarketing das Suchen und Finden neuer Mitarbeiter in Phasen des Wachstums, andererseits hilft es dabei, die negativen Auswirkungen von Personalreduzierungen auf die Unternehmenskultur abzumildern.

Aus diesen Gründen wird das Personalmarketing zu einer Schlüsselfunktion in Zeiten unsicherer Planungen, veränderlicher Rahmenbedingungen und hohen Anpassungsdrucks: Ein professionelles Personalmarketing unterstützt



**Abb. 1: Notwendigkeit von Personalmarketing**

<sup>1</sup> Um der besseren Lesbarkeit willen wird nachfolgend im weiteren Text auf geschlechtsspezifische Funktions- und Personenbezeichnungen verzichtet.

<sup>2</sup> Vgl. Strutz 2004.

<sup>3</sup> Vgl. The Gallup Organization 2004.



ein Justieren des Personalbestands und kompensiert die strukturellen Planungsdefizite (siehe Abb. 1).

## **1.2 Stand des Personalmarketings in der Praxis**

### **1.2.1 Aufbau der Untersuchung**

Um festzustellen, wie die Verbreitung und der Stand des Personalmarketings in der Praxis der DGFP-Mitgliedsunternehmen ist, wurde im Herbst 2004 bei 472 zufällig ausgewählten Hauptansprechpartnern von ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP eine Online-Befragung durchgeführt.<sup>4</sup>

72 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Das entspricht einer zufrieden stellenden Rücklaufquote von 15 Prozent. Es haben sich sowohl kleine als auch große Unternehmen an der Untersuchung beteiligt; einen Schwerpunkt bilden die mittelständischen Unternehmen in der Größenklasse 50 bis 499 sowie die Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitern.

Bis auf das Druck- und Verlagsgewerbe sind alle Branchen in der Untersuchung vertreten. Vor allem Dienstleistungsunternehmen haben sich an der Befragung beteiligt. Der Fragebogen wurde primär von Personalleitern ausgefüllt. Die zweitgrößte Gruppe bildeten die Personalreferenten, gefolgt von den Leitern Personalmarketing.

### **1.2.2 Ergebnisse der Befragung**

Über das grundsätzliche Verständnis und die Bedeutung des Personalmarketings sind sich die Teilnehmer der Befragung einig: Fast alle Befragten (94 Prozent) verbinden mit dem Begriff des Personalmarketings das Finden neuer Mitarbeiter. 63 Prozent verstehen unter Personalmarketing darüber hinaus das Integrieren neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, und für 71 Prozent beinhaltet der Begriff Personalmarketing auch das Binden von Mitarbeitern an das Unternehmen (siehe Abb. 2).

Das Personalmarketing wirkt sich mittel- bis langfristig auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens aus (siehe Abb. 3). Der erneute Mangel an Fachkräften, der für die nächsten Jahre prognostiziert wird, kann diesen Wirkungszusammenhang nach Meinung der Praktiker noch verstärken.