

Mehr Marketing! – Was man im Personalmarketing besser machen kann

Dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind, wurde in der Literatur schon oft betont. Dafür stehen Begriffe wie Human Resource Management oder neuerdings Human Capital Management. Vielen Unternehmen ist es bewusst, dass diese Haltung bereits mit der Rekrutierung ansetzen muss. Allein die Umsetzung gestaltet sich oft schwierig. Zwar verfügen alle großen Unternehmen über einen Bereich „Personalmarketing“, dieser ist aber oft wenig an den Methoden und Instrumenten des Marketings ausgerichtet.

Vom externen zum internen Kunden

Seit einigen Jahren spricht man im Marketing vom **Customer Relationship Management** und rückt damit den Kunden, den Vertrauensaufbau und die Pflege der Beziehung zu ihm in den Mittelpunkt. Es werden intelligente technische Systeme entwickelt, um diese Kundenpflege noch handhabbarer und die Wünsche des Kunden noch fassbarer zu machen. Unter den Stichworten „Data Mining“ werden die Vorlieben von Konsumenten über ihr Verhalten – zum Beispiel ihr Surfverhalten im Internet – untersucht und daraus Schlüsse für die Entwicklung neuer Produkte oder die geeignetsten Promotions- und Distributionswege gezogen. Daraus resultierte zum Beispiel das One-to-one-Marketing, eine sehr individualisierte Form der Kundenansprache: Die individuellen Wünsche eines Kunden werden bei den Produktangeboten berücksichtigt.

Diesen Ansatz auf den HR-Bereich zu beziehen bedeutet, dass man sich fragen muss,

- wo man die besten Bewerber findet,
- wie man sie gezielt anspricht und
- wie man sie begeistert.

Eine innovative Form der Bewerberansprache zeigt sich dann beispielsweise darin, dass im Bewerberpool eingetragene Bewerber über neue passende Stellenangebote informiert werden. Große Jobportale setzen das bereits seit längerem um, während Unternehmen noch vielfach versuchen, mit einem einheitlichen Online-Bewerbungsbogen alle Bewerbergruppen anzusprechen.

Talent Relationship Management

Theoretische und praktische Versuche, solche Konzepte auf Personalmarketing zu übertragen, tauchen vereinzelt auf. Ein Schlagwort, das dabei oft verwendet wird, lautet **Talent Relationship Management (TRM)** [5]. Was bedeutet das Wortgebilde nun in der Theorie – und was wird in der Praxis darunter verstanden beziehungsweise wie wird TRM in Unternehmen realisiert? Ein echtes TRM bedeutet:



*Dipl.-Psych. Heinke Steiner,
Geschäftsführerin der alpha-
test GmbH, Mannheim*
heinke.steiner@alpha-test.de

- Die Bewerber und Mitarbeiter (vor allem die sogenannten High Potentials) in den Mittelpunkt zu stellen,
- ihre Bedürfnisse zu analysieren,
- ihnen passende Angebote zu unterbreiten,
- die Kommunikation mit ihnen zu pflegen,
- um dann das gesamte Potenzial, die gesamte Leistungsfähigkeit dieser Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen.

Genauso wie beim Produktmarketing soll natürlich auch beim Personalmarketing keine Aktivität um ihrer selbst Willen unternommen werden (s. Kasten). Das Unternehmensziel ist es,

- die Rekrutierungskosten zu senken,
- die besten Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und
- ihnen zu ermöglichen, das Unternehmen weiter zu bringen.

Analog zu CRM-Systemen gibt es auch technische Vorschläge für ein effektives TRM auf dem Markt. Leider steht dabei häufig die Technik im Vordergrund, beispielsweise Datenbanken, Erfassungsfomulare, automatisierte Stellenausschreibungen, Matching- und Preselectionverfahren, automatisierte E-Mails an den Bewerber. **Es fehlt vielfach das Wissen um die Bedürfnisse und Erwartungen von Bewerbern gegenüber einem spezifischen Unternehmen.** Die angebotenen Systeme sind zwar flexibel und anpassbar

an die Bedürfnisse des Unternehmens, aber leider sprechen Bewerber, Recruiter und Techniker verschiedene Sprachen, so dass letztlich die beabsichtigte Kommunikation auf der Strecke bleibt.

Internet-Bewerbung

Im Jahr 2000 ermöglichten laut einer Untersuchung des Staufenberg Instituts nur ein Viertel der befragten 640 Unternehmen die Internet-Bewerbung. Heute sind es bereits mehr als 90 Prozent [6]. Über die Hälfte der Unternehmen hat inzwischen **statt eines einfachen E-Mail-Fensters ein Bewerbungsformular** implementiert. Die gängigste Lösung ist dabei die Verlinkung der Stellenangebote mit einem vorstrukturierten Formular:

- Hier setzen manche Unternehmen ein allgemeines, für alle Bewerber identisches Formular ein.
- Andere Unternehmen haben bereits zielgruppen- oder positionsspezifische Bewerberfragebögen entwickelt. Spezifisch aufbereitete Formulare bieten den Vorteil, dass sich der Fragebogen wesentlich schlanker gestalten lässt. Damit gewinnt er für den Bewerber an Attraktivität. Denn nicht immer kann die Bereitschaft für eine zeitintensive Dateneingabe vorausgesetzt werden [2].
- Die dritte Variante der Online-Bewerbung via Formular ist insbesondere dann effizient, wenn sie mit einer Bewerberdatenbank verknüpft und gegebenen-

Die vier Ps im Marketing

Im Marketing stehen vier Ps im Vordergrund: Product, Price, Placement, Promotion. Wenn wir das nun auf das Personalmarketing anwenden, stellen sich folgende Fragen:

- **Produkt:** Welches Produkt wird vermarktet? Das Unternehmen selbst, einzelne Arbeitsplätze?
- **Preis:** Wie wird der Preis gestaltet? Wie hoch ist die erwartete Wertschöpfung eines Mitarbeiters? Wie hoch sind die Kosten für das Unternehmen? Welchen Spread erwartet das Unternehmen?
- **Placement:** Welche Zielgruppe soll angesprochen werden? Alle Bewerber oder nur High Potentials?
- **Promotion:** Welche Aktivitäten werden unternommen? Wie leiten sich die Aktivitäten aus der Unternehmensstrategie ab?

falls auch als Basis für eine erste Vorauswahl der Kandidaten genutzt wird [3; 6].

Eine aktuelle englische Studie zeigt auf, dass Unternehmen, die viel Geld in ihre Karriereseiten im Internet investiert haben, jetzt das Nachsehen haben. Trotz massiver Investitionen gab es bei den befragten Unternehmen bei den Online-Bewerbungen nur eine Steigerungsrate von fünf Prozent (von acht auf 13 Prozent) bezogen auf die Gesamtzahl der Bewerbungen [8].

Was fehlt, ist die Berücksichtigung der Bewerberinteressen. Eine Umfrage der

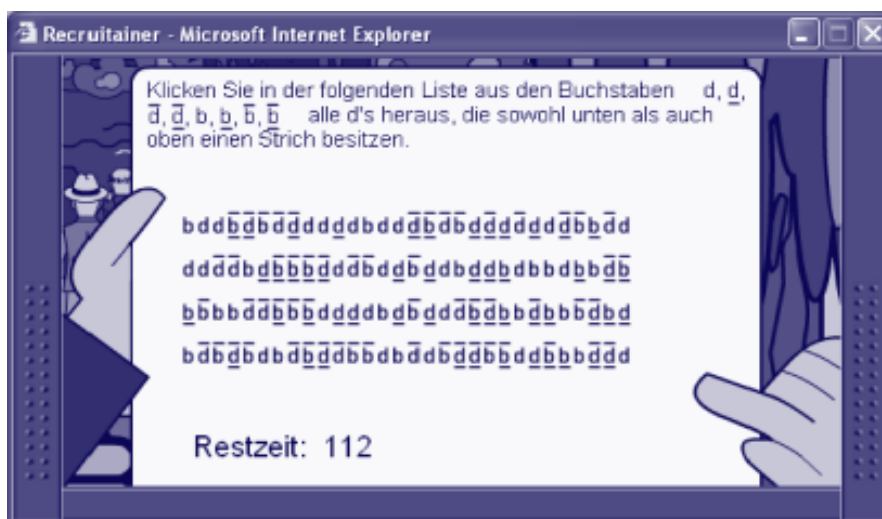


Abb. 1: Zur Erfassung von Konzentration und Stressresistenz wurde ein abgewandelter d2-Test verwendet. Die Bewerber sollen dabei alle ds mit zwei Strichen durchstreichen, wobei einmal eine stresslose Variante und einmal eine Variante mit einem Stressfaktor dargeboten wird.

Die Reise nach New York

Die Reise nach New York stellt die Rahmenhandlung in dem Online-Recruiting-Spiel „Recruitainer“ [7] von alpha-test dar. Nebenbei lernt der Bewerber die Stadt kennen und löst zahlreiche Aufgaben, die Aufschluss über seine Persönlichkeit geben. Erfasst werden folgende elf Dimensionen:

Persönliche Kompetenzen

- Internale Kontrollüberzeugung (Erfolge werden dem eigenen Können zugeschrieben);
- Stressresistenz (auch in belastenden Situationen ist die Leistungsfähigkeit nicht eingeschränkt);
- Gewissenhaftigkeit (sorgfältiger Arbeitsstil, hohe Zuverlässigkeit);
- Kreativität;
- Konzentration (s. Abb. 1);

Soziale Kompetenzen

- Kontaktfähigkeit (Aufnahme von Kontakt zu anderen Personen);
- Kommunikationsfähigkeit (effiziente Kommunikation, treffsicherer Ausdruck);
- Durchsetzungsvermögen/Interaktionskompetenz;

Methodenkompetenz

- Analysefähigkeit (Zusammenhänge erkennen, richtige Schlüsse ziehen);
- Planungs- und Organisationsvermögen (effiziente Kommunikation, treffsicherer Ausdruck);

Motivation

- Leistungsmotivation (hohes Anspruchsniveau, große Anstrengungsbereitschaft; s. Abb. 2).

access AG unter mehr als 5.300 Absolventen des Jahres 2002 zeigt, dass das Betriebsklima das wichtigste Kriterium für eine Bewerbung ist. Ebenfalls sehr wichtig sind

- die Aufgabenvielfalt,
- das Einkommen,
- die Einarbeitung und
- der Entfaltungsspielraum.

Diese Einschätzung teilen Absolventen verschiedener Fachrichtungen: Wirtschaftswissenschaftler, Maschinenbauer, Elektroingenieure und Informatiker [1]. Mehr Transparenz und eine offene Informationspolitik, die sich zum Beispiel in Form der Veröffentlichung von Fallbeispielen oder der Unternehmensleitlinien im Karrierebereich der Homepage zeigt, wäre für Unternehmen sicherlich von Vorteil. Nicht nur, weil dadurch das Image verbessert wird, sondern, weil dadurch die Selbstselektionsrate unter den Bewerbern steigt. Dadurch sinken die Rekrutierungskosten.

An einem Beispiel soll nun gezeigt werden, wie man die Internettechnologie als Werkzeug intelligent einsetzt, um eine Kommunikation zwischen Unternehmen und High Potentials zu schaffen.

Recruitainer im Einsatz bei der Hoffmann-La Roche AG

Roche ist ein weltweit führender Konzern im Bereich Health Care, der für seine Sparte „Diagnostika“ Ingenieure sucht und findet. Im Rahmen seiner Personalmarketingaktivitäten veranstaltet Roche regelmäßig Seminare für unterschiedliche Bewerbergruppen aus dem Hochschulbereich. Letztes Jahr entstand die Idee, ein Marketingseminar für Ingenieurstudenten zu veranstalten – und die Bewerber auch weiterhin zu „umwerben“. Denn Roche sucht Mitarbeiter, die „über den Tellerrand schauen“ können, die nicht nur stur entwickeln, sondern auch daran interessiert sind, wie ihre Produkte vom Markt angenommen werden. Neben einem fundierten Fachwissen sind bei Roche vor allem auch weiche Faktoren gefragt: Soziale Kompetenz, Leis-

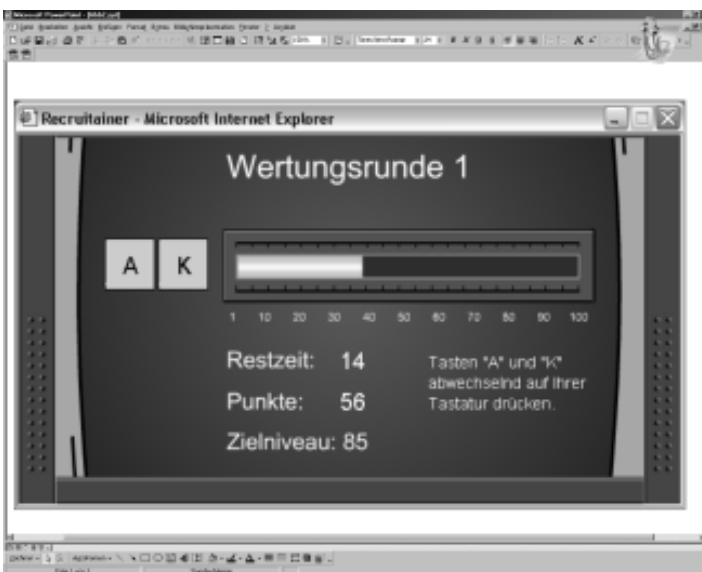


Abb. 2: Objektiver Leistungsmotivationstest: Durch abwechselndes Drücken zweier Tasten wird der gelbe Balken verschoben. Der Bewerber gibt vor jedem Durchgang an, welches Niveau er erreichen möchte. Ein Vergleich zwischen angestrebtem Niveau und tatsächlicher Leistung gibt Aufschluss über die Leistungsmotivation. Ebenso kann die Leistung unter Konkurrenzdruck erfasst werden.

tungsmotivation, Stressresistenz, Entscheidungssicherheit.

Neben den logistischen Aktivitäten (Reservierung von Hotel und Seminarraum) wurde **als erstes eine Informationshomepage für das Seminar** aufgebaut. Auf diesen Seiten waren Informationen zum Seminar, zu Roche und andere interessante Links untergebracht. Über die Homepage konnten sich Bewerber beim Online-Assessment „Recruitainer“ anmelden, ihre Lebenslaufdaten eingeben und sich dann auf eine virtuelle Reise nach New York begeben (s. Kasten links oben).

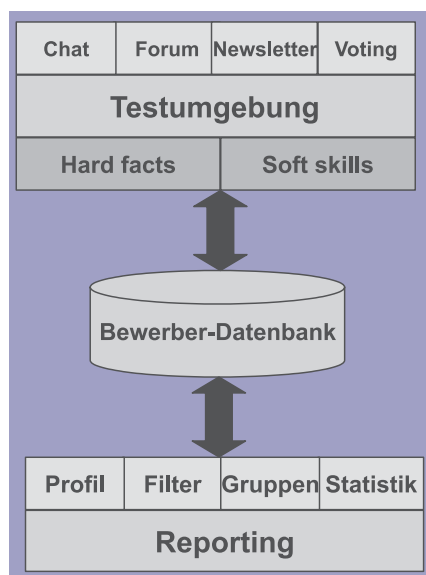


Abb. 3: Der Bewerbungsprozess

Die Ansprache der Studenten wurde von dem Studentennetzwerk e-fellows.net übernommen (s. Kasten rechts unten). In einer E-Mail an alle Mitglieder des Netzwerks, die einen Ingenieurstudiengang besuchen, wurden die Studenten auf das Seminar hingewiesen. Ein Link führte zu der Seminarhomepage von Roche.

Der gesamte Bewerbungsprozess wurde elektronisch abgewickelt (s. Abb. 3). Jeder Bewerber erhielt kurze Zeit nach seiner Bewerbung eine Dankes-E-Mail mit Informationen zum weiteren Verlauf. Alle, die ihre Bewerbung nicht abgeschlossen hatten, wurden zwei Wochen vor Bewerbungs-

schluss daran erinnert, ihre Daten zu ergänzen.

Auf der Seminarwebsite (s. Abb. 4) wurde ein Chat zum Thema „Online-Assessment und Auswahlkriterien“ angekündigt und über die Zugangsmodalitäten informiert. Zusätzlich wurden die Bewerber per E-Mail auf den Chat hingewiesen. Der Chat fand großen Anklang bei den Bewerbern, das Thema hatte sich auch aufgrund der vielen E-Mails von Bewerbern als wichtig herausgestellt.

In Form eines Newsletters wurden die Bewerber mit Informationen zum Seminar versorgt. Bereits zwei Tage nach Bewerbungsschluss konnten die Bewerber über den Erfolg ihrer Bewerbung informiert werden. Die Zu- und Absagen wurden ebenfalls per E-Mail verschickt.

Auch nach dem Seminar setzt sich der Austausch mit den Bewerbern fort. Über die Seminarwebsite und den „Recruitainer“ wird der Kontakt zu allen Bewerbern gepflegt. Regelmäßige E-Mails/Newsletter informieren die Bewerber über Neues von Roche wie Praktika, Stellenangebote und Seminare. Dadurch bleibt Roche als Arbeitgeber attraktiv.

Der gesamte Bewerbungsablauf konnte mit „Recruitainer“ effizient gestaltet werden, was von den Bewerbern honoriert wurde. Die Bewerber wurden gebeten, ein Feedback zu der neuen Form von Online-Bewerbungen abzugeben. Rund zehn Prozent der Bewerber gaben eine Rückmeldung. Vor allem die folgenden Aspekte wurden dabei genannt:

- reibungslose Technik;
- kurze Antwortzeiten;
- ausführliche Informationen zum Bewerbungsprozess und dem eingesetzten Online-Assessment;
- interessantes Tool;
- gutes Feedback der Stärken und Verbesserungspotenziale;
- Spaß bei der Bewerbung;
- Kommunikationsfunktionen wie Chat;
- Möglichkeit zur nachträglichen Ergänzung der Unterlagen.

Ein Bewerber schrieb zum Beispiel: „Die Bedienbarkeit des Programms kann ich nur

als hervorragend bezeichnen, es ergaben sich trotz zahlreicher verschiedener zu bearbeitender Aufgaben an keiner Stelle Probleme. Ebenfalls als sehr positiv bewerte ich, dass das Programm nicht ein einziges mal Fehler anzeigte, Eingaben zurückgewiesen hat oder gar abstürzte – obwohl man dieses als selbstverständlich erwartet, macht man leider sehr oft bei den einfachsten Online-Formularen mit dem Gegenteil Erfahrung.“

Insgesamt haben rund 300 Bewerber das Recruiting-Spiel durchlaufen. Erwartet wurden circa 50 Bewerber. Bei den Bewerbern handelt es sich fast ausschließlich um Stipendiaten von e-fellows.net, die wegen der strengen Aufnahmekriterien in das Online-Stipendiaten-Programm zu Recht als High Potentials definiert werden können.

Ausblick

Soll der Bereich Personalmarketing in Zukunft der Marketingabteilung zugeordnet werden? Nein, sicher nicht. Die Personalabteilungen sind gerade dabei, ihre Rolle neu zu definieren: Personaler der Zukunft sind nicht Verwalter sondern Gestalter, sie sind aktiv auf dem Bewerbermarkt und denken strategisch und langfristig. Sie wollen und müssen aus einer oftmals als subaltern erlebten („Aschenputtel“-) Rolle herauswachsen, um die strategisch wichtige Funktion des Human Capital Managements angemessen wahrnehmen zu können.

Zur Zielgruppensegmentierung Communities nutzen

e-fellows.net ist ein Online-Karriereportal der Deutschen Telekom, McKinsey und der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck. Gemeinsam haben sie ein Stipendiatennetzwerk ins Leben gerufen. e-fellows.net vergibt an Studenten mit sehr guten Leistungen das sogenannte Online-Stipendium. Darüber hinaus erhalten die ausgewählten High Potentials Zugang zu zahlreichen Veranstaltungen, Praktika und Mentorenprogrammen attraktiver Arbeitgeber.



Abb. 4: Seminarwebsite

Marketingdenken bereichert die Arbeit der Personalabteilungen, und ein Wissenstransfer zwischen den Abteilungen Marketing und Personal bringt beiden Seiten Vorteile:

- Führungskräfte aus der Marketingabteilung profitieren von Erkenntnissen der Personaler in den Bereichen Führung und Teambildung.
- Andererseits können Personaler vom Marketing lernen, wie man Zielgruppen definiert und mit seinem Produkt überzeugt. Wie man seine Stärken und

Schwächen analysiert, seine Chancen und Risiken einschätzt und sich auf dem (Bewerber-) Markt so platziert, dass sich genau die Richtigen bewerben.

- [1] *access AG (Hg.):* access-Survey 2002; Köln; www.access.de/german/RecruitersCenter/survey/index.asp
- [2] *Bruns, Iris; Althoff, Simone:* Bewerbungsformulare im Internet – Gestaltungsempfehlungen aus Anwendersicht; *Wirtschaftspsychologie*; 2/2002; 63-70.

- [3] *Giesen, Birgit:* Von der Online-Präsentation zum integralen Electronic Recruiting; in: Hünninghausen, Lars (Hg.): Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl; Düsseldorf: Symposium; 2001; 79-106.
- [4] *Göritz, Anja:* Personalmarketing im Internet. Unternehmenswebseiten auf dem Prüfstand; München: Hampp; 2003.
- [5] *Jäger, Wolfgang; Jäger, Martina:* Talente finden und binden; *Personal*; 2/2004; 11-15.
- [6] *Staufenbiel Studie:* Electronic Recruiting – Personalmarketing auf der Homepage; 2. Aufl.; Köln: Staufenbiel; 2002; www.staufenbiel.de/stb09/StudieER.asp
- [7] *Steiner, Heinke:* Online-Assessments als Personalmarketinginstrument; *Wirtschaftspsychologie aktuell*; 2/2003; 75-78.
- [8] *top-consultant.com (Hg.):* 2004 Recruitment Channel Report – Comprehensive Findings; www.top-consultant.com/recruitmentreport2004.pdf



Handbuch Personalauswahl

Von Edith Kahlke und Victor Schmidt. Aus dem Dänischen übersetzt von Tanja Rasmussen. Mit einem Vorwort von Ulrich Schmitt, Management Search, Beratungsgruppe Plaut.

2003. Ca. 380 Seiten. Gebunden. Ca. € 59,- ISBN 3-87081-287-7 (Wirtschaft in der Praxis)

Das **Handbuch Personalauswahl** führt durch ein komplettes zeitgemäßes Personalauswahlverfahren und gibt Ihnen Informationen und Vorgehensweisen an die Hand, mit denen Sie Ihre zukünftigen Mitarbeiter finden und beurteilen.

Aus dem Inhalt:

- Psychologischer Vertrag
- Arbeitsplatzanalyse
- Interview (Ziele und Grundsätze, Kompetenzen und Techniken)
- Testverfahren
- Einholen von Referenzen
- Systematische Beurteilung und Entscheidungsfindung
- Blick in die Zukunft

Economica, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Kundenbetreuung München, Emmy-Noether-Straße 2, 80992 München, Bestell-Tel. 089/54852-8178, Fax 089/54852-8137, E-Mail: kundenbetreuung@hjr-verlag.de

Economica
www.economica-verlag.de

60706377