

Scheffer, David; von Studnitz, Andreas

**Working Paper**

## Was Personalverantwortlichen heute wirklich Sorgen bereitet: Ergebnisse der Personalleiterbefragung Herbst 2012

Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2013-06

**Provided in Cooperation with:**

Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

*Suggested Citation:* Scheffer, David; von Studnitz, Andreas (2013) : Was Personalverantwortlichen heute wirklich Sorgen bereitet: Ergebnisse der Personalleiterbefragung Herbst 2012, Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2013-06, Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/88562>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



# **ARBEITSPAPIERE DER NORDAKADEMIE**

**ISSN 1860-0360**

**Nr. 2013-06**

**Was Personalverantwortlichen heute wirklich Sorgen bereitet**

**Prof. Dr. David Scheffer, Andreas von Studnitz**

**Dezember 2013**

Eine elektronische Version dieses Arbeitspapiers ist verfügbar unter:  
<http://www.nordakademie.de/arbeitspapier.html>



Köllner Chaussee 11  
25337 Elmshorn  
<http://www.nordakademie.de>

# Was Personalverantwortlichen heute wirklich Sorgen bereitet

Ergebnisse der Personalleiterbefragung Herbst 2012

Kooperationsprojekt



# Talente Engpass größte Herausforderung für das Personalmanagement

## Auswertung der Personalleiterbefragung 2012

### 1. Ausgangslage

Einer der Megatrends, die unsere Welt tiefgreifend verändern, ist der *demographische Wandel*, der mit einem langfristigen Rückgang der Bevölkerungszahl und einer längeren Lebensarbeitszeit einhergeht. Dies wird in allen Bereichen des privaten und beruflichen Lebens spürbar sein und sich nicht nur auf die gerne diskutierten Themen des Fachkräftemangels und der Altersarmut beschränken. Die *Individualisierung*, die dazu führt, dass mehr Möglichkeiten zur persönlichen Selbstverwirklichung zu zentralen Wettbewerbsfaktoren beim Kampf um Talente auf dem Arbeitsmarkt und Kunden werden, ist ein weiterer Megatrend.

Doch was sind die konkreten Folgen hiervon? Immer mehr Unternehmen werden einen Talent-Engpass erleben, insbesondere bei Fach- und Führungskräften. Sie werden in einen Wettstreit um die besten Talente eintreten, wobei viele Unternehmen feststellen werden, dass sie nicht bekannt und attraktiv genug als Arbeitgeber wahrgenommen werden. Personalverantwortliche und Branchenverbände werden sich immer öfter Gedanken machen, wie sie eine Arbeitgebermarke aufbauen und diese auf spezielle Zielgruppen abstimmen können. Unternehmen werden feststellen, dass es zukünftig viel leichter sein wird, Kapital zu beschaffen, als Talente zu finden. Dies liegt auch daran, dass durch die Individualisierung die Ansprüche der jungen Generation und ihre weltweite Mobilität immer höher werden.

Eine Studie von Hewitt hat ergeben, dass bereits im Jahr 2010 mehr als 70% der Unternehmen einen Talent-Engpass sehen und fast 50% befürchten, für Bewerber nicht mehr attraktiv genug zu sein.

- **Folgen für das Personalmanagement**

Personalabteilungen könnten dadurch an Einfluss gewinnen. Zusammen mit dem Marketing werden wahrscheinlich zunehmend aufwändigere „Employer Branding“ Prozesse gestartet, die nicht nur nach außen, sondern zuerst und vor allem auch nach innen wirken. In vielen Unternehmen ist bereits seit einigen Jahren eine Reaktion auf diesen Trend zu erkennen. McDonalds investiert einen signifikanten Teil seines Marketingbudgets nicht mehr in die Bewerbung von BigMäc und Pommes, sondern in die Werbung um neue Mitarbeiter. Das Fehlen bestimmter Qualifikationen oder der fehlende Nachwuchs in zahlreichen Branchen ist längst mitten in der Gesellschaft angekommen und kluge Unternehmen reagieren bereits.

Laut Hilb (2009) ist jedoch eine der Schwachstellen der Personalmanagement-Praxis in Deutschland die mangelnde strategische Ausrichtung und Integration der Personalmanagementfunktionen wie Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter. Wie eine Definition der Deutschen Employer Branding Akademie (2013) verdeutlicht, handelt es sich bei dem Aufbau einer effektiven Arbeitgebermarke indes um eine in höchstem Grad strategische und integrative Aufgabe:

*"Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert."*

Im Unterschied zum rein operativen Personalmarketing handelt es sich beim Employer Branding also um einen umfassenderen Ansatz, der unterschiedliche Bereiche des Unternehmens wie HR, Marketing, Vertrieb betrifft und daher mit Sicherheit der Unterstützung durch das Top-Management bedarf.

Die Unterstützung des Top Managements, Employer Branding als strategische Ausrichtung zu realisieren, ist jedoch noch immer nicht leicht für HR-Abteilungen, die in Deutschland traditionell eher verwaltend ausgerichtet waren (Hilb, 2009), zu bewirken. Zwar ist in Zeiten des demographischen Wandels der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke in aller Munde. Das Unternehmen soll als Arbeitgebermarke ein individuelles Gesicht in der Menge bekommen, so dass es für Talente attraktiv wird, sich bei dem Unternehmen zu bewerben. Im „War for Talents“ (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) wird das auch als wichtig anerkannt. Effizientere Mitarbeitergewinnung durch Differenzierung als Arbeitgeber wird dann als Ziel definiert und evtl. auch ein eigenes Budget dafür bewilligt. Aber dabei bleibt es viel zu oft. Es findet dann keine vertikale und horizontale Integration mit anderen Unternehmensbereichen statt; eine systematische Ausrichtung auf das Leitbild des Unternehmens und strategische Ziele bleibt aus; das Top-Management wird nicht in den Prozess involviert. Dies alles bewirkt die Gefahr, dass Employer Branding letztlich nicht mehr ist, als operativ ausgerichtetes Personalmarketing.

## **2. Die Befragung**

Doch wie sieht die Realität in den Personalabteilungen aus? Inwieweit ist der demographische Wandel in Form eines Talentengpasses wirklich bei den Personalern angekommen? Und wenn ja, wie verändert dieser die Position von HR im Unternehmen? Konkret wurden folgende Fragen gestellt:

1. Welches sind für Sie als Personalverantwortlichem/Personalverantwortlicher derzeit die größten Herausforderungen?
2. Was tun Sie, um diesen Herausforderungen zu begegnen?
3. Welche Hindernisse erleben/erwarten Sie dabei?
4. Wofür stehen Sie als Personalverantwortlicher/Personalverantwortliche in Ihrem Unternehmen?
5. Wie wird sich die Rolle der Personalverantwortlichen zukünftig entwickeln?
6. Welche Kennwerte zur Messung des Wertbeitrags des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg halten Sie für geeignet?

Die Zielgruppe ist über die Kontakte der Kooperationspartner der Studie unmittelbar erreichbar. Deshalb entschieden wir uns bei der Fragemethode für den aufwendigeren Weg einer offenen Befragung. Der Grund dafür ist, dass offene Antwortmöglichkeiten stärker die wahre Motivation, also das, was die Befragten wirklich bewegt, offenlegt als Fragebögen mit vorgegebenen Antwortkategorien (Sarges & Scheffer, 2008a). Wir wollten herausfinden, ob die Personalern wirklich durch den Talentengpass bewegt sind und ob diese Motivation sie dazu bringt, anders zu agieren. Um die offene Antwortmethode zu begründen, soll im nächsten Abschnitt kurz auf die lange Forschungstradition sogenannter operanter Methoden, die auch die impliziten Motive von Menschen erfassen kann, eingegangen werden.

- *Exkurs: Operante Methoden zur Erfassung der impliziten Motive von Menschen*

Warum ist es für die Management-Diagnostik wichtig, neben expliziten Maßen auch sog. implizite zu verwenden? G. Zaltman (2003) von der Harvard Business School gibt hierauf eine eindeutige Antwort: Menschliches Verhalten in ökonomischen Kontexten ist zu 95% unbewusst gesteuert. Auch wenn sich sicherlich darüber streiten lässt, ob diese Zahl zutrifft, gibt es doch mittlerweile einen breiten Konsens unter Wissenschaftlern und Praktikern, dass die absolute

Mehrheit der Informationsverarbeitungs-, Motivations- und Entscheidungsprozesse implizit abläuft (Camerer, Loewenstein & Prelec, 2005; Gigerenzer, 2007; Zajonc, 1980, 1984, 1998).

Ganz neu ist diese Erkenntnis ja nicht. Schon Sigmund Freud hatte darauf hingewiesen, dass das Bewusstsein nur mit der Spitze eines Eisberges zu vergleichen sei und die große Masse der mentalen Vorgänge wie der Eisberg unterhalb der Wasseroberfläche läge. 1977 wiesen Nisbett und Wilson in einem klassisch zu nennenden Artikel „Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes“ auf die begrenzte Validität einer einseitigen bewussten bzw. expliziten Befragung von Probanden hin. Eine moderne Management-Diagnostik muss heute auch die impliziten Merkmalen berücksichtigen.

Für eine innovative Eignungsdiagnostik, die auf implizite Maße nicht verzichten kann und will, werden daher indirekte, nicht-respondente bzw. operante Verfahren benötigt (Sarges & Scheffer, 2008a). Historisch betrachtet begann die systematische Erforschung impliziter Motive, als Murray (1938) mit dem **Thematischen Apperzeptionstest (TAT)** ein Messinstrumentarium entwickelte, das bis heute verwendet wird. Mit dem TAT werden implizite Motive gemessen, indem Teilnehmer zu mehrdeutigen Szenen Geschichten schreiben, die dann durch wohldefinierte Auswertungsschlüssel auf darin vorkommende motivspezifische Inhalte hin kodiert werden. Die Grundidee hierbei ist, dass Motive ein starker WahrnehmungsfILTER sind, durch die nur das Gesehene wird, was zu einer aktuellen oder stabilen Motivlage passt.

Auch wenn die Auswertung auf den ersten Blick einfach erscheint, ist es in der Praxis zeitaufwendig und mühsam, eine akzeptable Objektivität bzw. Übereinstimmung zwischen verschiedenen Auswertern herzustellen. Die mangelnde Objektivität hat einerseits zu harter Kritik an diesen Verfahren geführt, andererseits aber auch zu großen Anstrengungen, dieses Problem durch Vereinfachung und Standardisierung der Auswertungsroutinen zu lösen (z.B. mit Hilfe des Operanten Motiv Tests, Scheffer, 2005). In jüngster Zeit gibt es auch große Fortschritte bei der Programmierung einer vollkommen computer-gestützten, automatischen Auswertung der geschriebenen Geschichten durch den Vergleich von Worthäufigkeiten (Sarges & Scheffer, 2008b).

Die operante statt respondente Befragung bei den Personalern erscheint uns auch daher angemessener, weil respondente Studien schon ganz klar den Talentengpass als größte Herausforderung herausgestellt haben (z.B. Hewitt Studie 2010). Mit einer indirekten, operanten Befragung würde dieser Befund also erhärtet.

- **Ergebnisse**

Geantwortet haben 165 Personalverantwortliche (60% Personalleiter/HR-Direktoren, 20% Prozent Leiter Personalentwicklung/Ausbildung, 10% kaufmännische Leiter) zu gleichen Teilen aus dem produzierenden Gewerbe, Dienstleistungen, Handel und öffentliche Verwaltung. Ein Drittel arbeitet in Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern, ein Drittel mit bis zu 1000 Mitarbeitern und ein weiteres Drittel in Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitern. Auf die Fragen konnten die Befragten in einem Freifeld ihre Antwort formulieren. Diese Antworten wurden nach einem vorher festgelegten Inhaltsschlüssel ausgewertet.

Bei 66% der Befragten drehte sich die Frage nach der größten Herausforderung um die Folgen des demographischen Wandels, insbesondere Ansprechen und Rekrutieren von Auszubildenden und Fachkräften. 19% der Befragten hielten das Talent Management, die Personal- und Führungskräfteentwicklung und Qualifizierung für ihre größte Herausforderung. 10% die Mitarbeiterbindung. 5% der Befragten sahen wirksame Führung als besonders wichtig an.



Auf die Frage: „Was tun Sie, um diesen Herausforderungen zu begegnen?“ überwogen entsprechend mit fast 70% der Nennungen, die noch weiter verstärkte/intensivierte Akquisition in Schulen und Hochschulen, Werbung und Kooperation an Schulen der Region, Werbung am Arbeitsmarkt und sozialen Netzwerken beschrieben.

Als wesentliche Hindernisse wurden vor allem genannt, dass die Geschäftsleitung dafür nicht das dafür erforderliche Budget bereithält oder dass aufgrund häufig wechselnder Prioritäten keine Nachhaltigkeit zu erzielen wäre. Dies würde verstärkt werden durch Führungskräfte, die sich für Personalbelange wenig interessierten und in alten Mustern verharren.

Sich selbst positionieren die Befragten in ihren Unternehmen mit vielen positiven Attributen: Demnach stehen sie für offene Kommunikation, neues Denken, Ehrlichkeit und Loyalität, Verbindlichkeit und Transparenz. Sie seien Vertrauenspersonen für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Auf die Frage, wie sich die Rolle der Personalverantwortlichen entwickeln wird, antworteten zwei Drittel, dass sich HR-Abteilungen auch aufgrund des demographischen Wandels immer stärker zum Business-Partner wandeln werden, die auf strategische Entscheidungen Einfluss nehmen, in die Kernprozesse des Unternehmens eingebunden sind sowie als Veränderungsinitiator und –begleiter.

Und auch die letzte Frage belegt in den offenen Antworten die Dominanz der Rekrutierungsherausforderung: 80 Prozent nannten als Kennwert zur Messung des Wertbeitrages des Personalmanagements zeitliche und quantitative Rekrutierungserfolge. Die Einzel- oder Team-Produktivität wurde dagegen nur von 30% genannt.

### 3. Bewertung und Ausblick

Unsere Studie repliziert den Befund, dass die zur Zeit größte Herausforderung für das Personalmanagement der Talentengpass ist. In den freien Antworten dieser operanten Methode wird dieser Befund sogar noch deutlicher als in Fragebogenuntersuchungen mit vorgegebenen Kategorien. Auffällig ist, dass die Lösungsansätze für diese Herausforderung noch recht heterogen sind und in vielerlei Hinsicht der Ausgangslage nicht gerecht werden können. Einige signifikant häufig erwähnten Aussagen sollen im Folgenden deshalb näher beleuchtet werden:

- Viele Befragte haben die Erwartung, dass Bewerber fachlich und persönlich hervorragend qualifiziert sind und voll umfänglich in das Anforderungsprofil passen. Darüberhinaus sollen sie motiviert sein und auch bereits als Bewerber eine spürbare Bindung zum potenziellen Unternehmen besitzen. Schließlich sollen sie bereit sein, zu einem „fairen Gehalt“ zu arbeiten, das die Situation des suchenden Unternehmens berücksichtigt. Diese Spezies „Bewerber“ klopfte weder früher, noch heute massenhaft bei den Firmen an. Vermutlich handelt es sich bei diesen Bewerbern auch um die Spezies der „eierlegenden Wollmilchsäue“, deren Vorhandensein wenig mit der Realität zu tun hatte und hat. Bedenklich ist es folglich, dass bei einem insgesamt permanent kleiner werdenden Potenzial an nachwachsender Bevölkerung ein solcher Anspruch von vielen Personalverantwortlichen immer noch unverändert aufrechterhalten wird.
- Die von den meisten Befragten genannte Lösungsstrategie, die Rekrutierungsaktivitäten zu verstärken und zu erweitern, ist sicher in vielen Fällen notwendig. Allerdings sollte die Tatsache nicht aus dem Blick verloren werden, dass das aktuell nicht zufriedenstellende Bewerberaufkommen durchaus vielfältige Gründe hat. Die Gefahr einer solchen Strategie ist nämlich, dass „Mehr Desselben“ in den wenigsten Fällen von Erfolg gekrönt sein wird. Besser wäre es nämlich, zuerst einmal systematisch zu ermitteln, woran der mangelnde Bewerberzuspruch außer ggf. zu wenig Präsenz im Stellenmarkt lag.
- Die größten internen Hindernisse zur Abwendung eines Fachkräfte- und Bewerbermangels werden in mangelnder Nachhaltigkeit und nicht hinreichendem Interesse des Managements gesehen. Hier sind nämlich zwei Fragen zu stellen. Erstens, welchen Beitrag die Personalverantwortlichen selbst zu dieser Situation brachten. Und zweitens, inwieweit die Befragten eine zahlengestützte Stärken-, Schwächen-, Chancen und Risiken-Analyse der Personalsituation in Gegenwart und Zukunft erstellt haben, um ihr Management von der Veränderungsnotwendigkeit zu überzeugen.
- Bei den Antworten auf die Frage, wofür sie als Personalverantwortliche stünden, werden fast durchweg positive bis sehr positive Eigenschaften und Fähigkeiten genannt. Sie alle sind ohne Zweifel essenziell für eine wirksame Personalarbeit mit all ihren Facetten. Auffallend ist jedoch, dass trotz dieser positiven Selbsteinschätzung so viele Probleme bestehen, die Bedeutung einer modernen und zukunftsgerichteten Personalarbeit im Management und den Führungskräftekollegen bewusst zu machen und zu verankern. Eine Erklärung könnte darin bestehen, dass der dahinter liegende Wertekanon der Personalarbeit, also die inneren Überzeugungen und der daraus resultierende persönliche Standort im Konfliktfall oder bei inhaltlichen Auseinandersetzungen mit dem Management nicht ausreichend berücksichtigt wird.
- Die deutliche Mehrheit der Befragten sieht sich zukünftig noch mehr in der Rolle eines Business-Partners, der den HR-spezifischen Einfluss bei strategischen Entscheidungen einbringt sowie Veränderungsprozesse initiiert und kompetent begleitet. Dies wäre ganz sicher ein Erfolgsfaktor für die Lösung der Probleme. Allerdings liegt auch hierbei auf der Hand, dass es Gründe dafür gibt, dass sie diesen Rollenwechsel nicht bereits heute realisiert haben. Wer als Personalverantwortliche/r nicht nur den Titel „HR Business Partner“ tragen will, sondern als Solcher auch auf Augenhöhe in sein Managementteam eingebunden ist, der braucht ganz sicher andere und zusätzliche Kompetenzen, um in diesem Kreis mithalten zu können. Da allerdings bei der Frage nach den größten Herausforderungen keine Antwort auf diese Notwendigkeit der eigenen persönlichen Weiterentwicklung erfolgte, darf



angenommen werden, dass dieser Aspekt bei den Befragten noch nicht hinreichend bewusst ist.

- **Ausblick**

Personalverantwortliche stehen tatsächlich vor vielfältigen Herausforderungen, die nur dann erfolgreich gelöst werden können, wenn sie einen integrativen Lösungsansatz wählen, der der gegebenen Situationskomplexität gerecht wird.

Ein Aspekt dieser Lösung ist die eigene Professionalisierung als Führungskraft und als HR Manager. Zu dieser Professionalisierung gehört neben einem stabilen eigenen Standort an Überzeugungen, Werten und der Bereitschaft, entsprechend konsequent zu handeln, auch die Fähigkeit, fachlich und betriebswirtschaftlich zu argumentieren, um überhaupt auf die „Augenhöhe“ Ihres Managements zu gelangen. Nur hierdurch wird es ihnen gelingen, ihren Unternehmensleistungen den notwendigen Stellenwert der Personalarbeit bewusst zu machen.

Ein zweiter Aspekt ist die Abkehr vom traditionellen Denken. Unternehmen können es sich immer weniger leisten, „Kästchen im Organigramm mit fest stehenden Anforderungsprofilen“ besetzen zu können. Dies wird schlicht an der immer weiter sinkenden Ressource „Potenzielle Bewerber“ scheitern. Anstelle dessen sollte mit einem professionellen Auswahlprozess festgestellt werden, welche Fähigkeiten und Potenziale Bewerber mitbringen und an welcher Stelle im Unternehmen sie den meisten Nutzen zu beiderseitiger Zufriedenheit sie bringen können. Zusätzlich sollten bisher verborgene und/oder nicht genutzte Talente in der Belegschaft systematisch identifiziert werden. Auch wenn dieses „Rekrutierungsmodell“ Vieles bislang Gewohntes und Vertrautes ablöst: Diese Perspektive führt zu einer sinnvolleren Personalpolitik, gezielter Entwicklung vorhandener Kompetenzen, einem Personaleinsatz dort, wo sich der Mitarbeiter mit seiner ganzen Persönlichkeit gern einbringt und nachhaltig leistungsfähig arbeitet und für das Unternehmen resultierend bisher unausgeschöpften Mehrwert.

Drittens wird ein nicht hinreichend als attraktiver Arbeitgeber bekanntes Unternehmen noch so viel Rekrutierungsereignisse, Messeauftritte und Werbung forcieren können, ohne die Anzahl von (Initiativ-) Bewerbungen signifikant zu erhöhen. Ein Ansatz, der hier konsistente Maßnahmen und nachhaltigen Erfolg verspricht, ist aus unserer Sicht ein ganzheitliches „Employer Branding“.

Eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber entsteht dann, wenn die durch die Arbeitgebermarke gesendeten Botschaften mit den Bedürfnissen, Wahrnehmungs- und Entscheidungsfiltren der Zielgruppe deckungsgleich sind (Schuhmacher & Geschwill, 2009). Eine möglichst große Passung zwischen dem impliziten Persönlichkeitsprofil der Marke und ihrer Stakeholder sowie der Marken-Botschafter (sprich Mitarbeiter) ist ein mächtiger Hebel, um mit Employer Branding neben einer effektiven Mitarbeitergewinnung weitere, nicht minder wichtige Ziele wie Mitarbeiterbindung, -motivation und -leistung, Zusammenhalt und positives Image zu erreichen (vgl. Abbildung 1; Sommer, 2009; Stotz und Wedel, 2009):

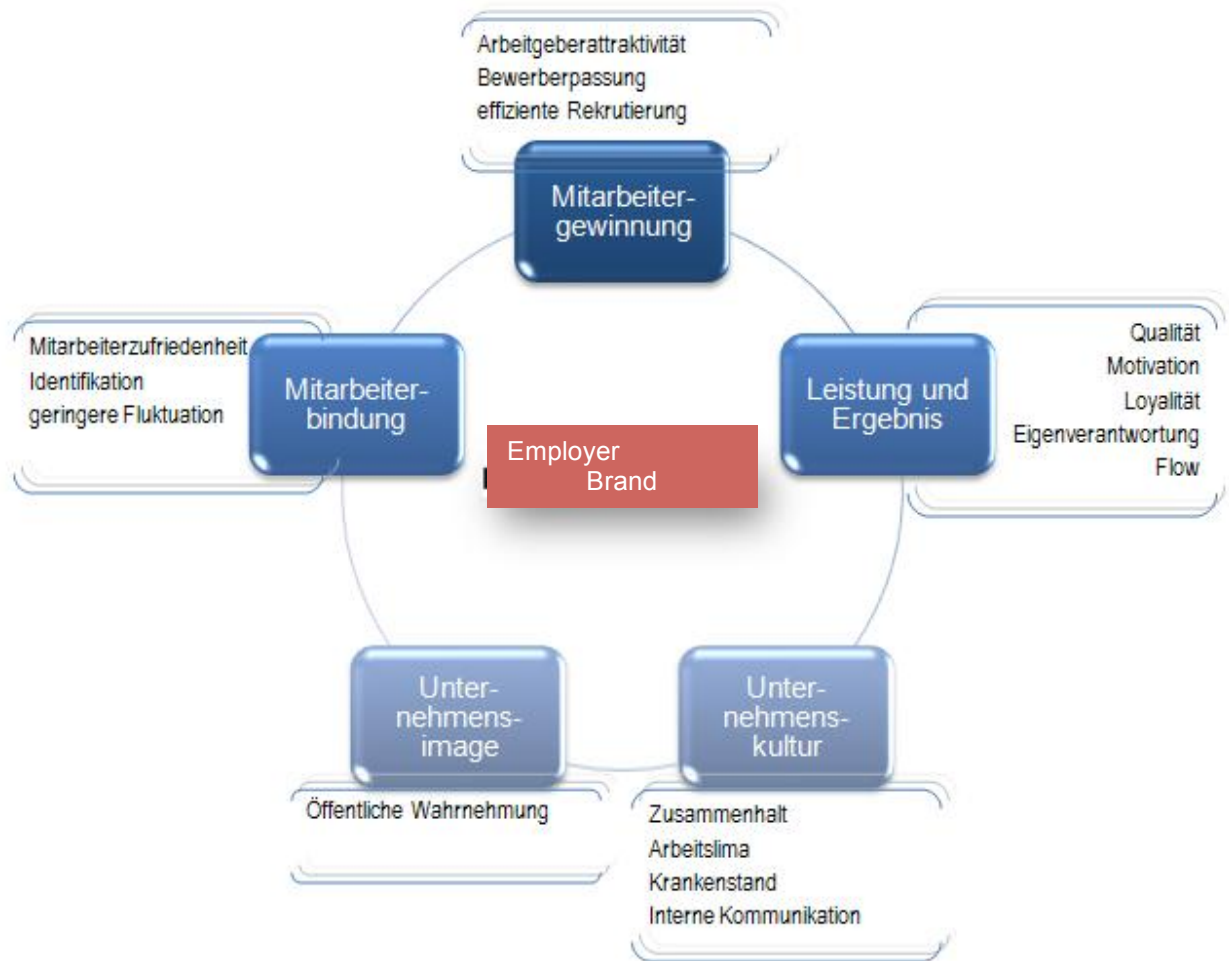


Abbildung 1: Employer Branding unterstützt eine integrierte Markenführung und Personalgewinnung, -entwicklung und -führung

Neben der positiven Beeinflussung der Unternehmenskultur ist also auch ein stimmiges Unternehmensimage und die Steigerung von Konsistenz und Glaubwürdigkeit der Marke ein wichtiges Ziel. Insofern ist es in höchstem Maße kontraproduktiv, wenn das Employer Branding der Markenführung widerspricht. Umgekehrt wird die Kohärenz der gesamten Markenführung gesteigert, wenn auch das Employer Branding das gleiche psychologische Profil wie die Markenkommunikation anspricht. Mitarbeiter sind als Markenbotschafter von zentraler Bedeutung für die authentische Kommunikation einer Marke. Menschen und Marken müssen verbunden werden, d.h., es muss einen hohen Personen-Markenidentitäts-Fit geben, damit die Markenbotschaft und die damit verbundenen Versprechen glaubwürdig kommuniziert werden können (Burmans, Meffer & Feddersen, 2007).

Dies wiederum steigert den Zusammenhalt und die Identität der Mitarbeiter mit dem Produkt und dem Unternehmen und dient damit direkt den Kunden. Kurz: Das Employer Branding sollte strategisch auf die Kunden und andere Stakeholder ausgerichtet werden. Ein zentraler die Akzeptanz steigernder Faktor ist hierbei das durch Neuromarketing gemessene implizite Persönlichkeitsprofil der Zielgruppe als objektive, quantitativ und damit belastbare Basis.

Diese erweiterte, integrierte Perspektive (Hilb, 2009) wird in der Praxis des Employer Branding bislang vernachlässigt. Und dies obwohl empirische Studien signifikante Korrelationen zwischen strategisch fundierten Arbeitgebermarken und erhöhter Identifikation, Commitment, Leistungs-

bereitschaft sowie geringerer Fluktuation, geringerem Krankenstand und weniger Bürodiebstahl festgestellt (zusammenfassend Deutsche Employer Branding Akademie, 2013).

Erfolgreiches Employer Branding erhöht also die Effektivität der Personalauswahl, steigert den Personen-Markenidentitäts-Fit und stärkt damit die Gesamtmarke. Employer Branding muss demnach mehr sein als „nur“ gutes Personalmarketing, es beinhaltet eine starke strategische Komponente und wird somit zur „Chefsache“. Es erscheint damit auch geeignet, die von Hilb (2009) als zentral erachteten Mängel der aktuellen eher verwaltenden, rein operativ ausgerichteten Personalmanagement-Praxis aus einer integrativen Perspektive zu beheben. Mit Employer Branding kann sich Personalmanagement auch unternehmensintern etablieren und die Personalfunktion als primäre Managementaufgabe (statt als spezialisierte Stabsfunktion) platzieren (siehe Wächter, 1991).

Aber auch hierfür gilt: Ohne eine vorherige, strukturierte Analyse der aktuellen Arbeitgeberattraktivität wird jede Veränderung zu einem Stochern im Nebel. Im Besten Fall werden mit großem Aufwand Dinge getan, die in entsprechenden Arbeitgeberwettbewerben als Positiv herausgestellt werden, ohne dass sie wirklich Relevanz für die eigene Belegschaft besitzen. Im schlimmsten Fall könnten bei potenziellen Mitarbeitern Erwartungen geweckt werden, die dann nach Eintritt in das Unternehmen durch die Realität vollkommen konterkariert werden.

Elmshorn/Rendsburg, im Februar 2012

Prof. Dr. David Scheffer  
Professor für Personalmanagement  
Nordakademie, Hochschule der  
Wirtschaft

Andreas von Studnitz  
Geschäftsführer  
von Studnitz Management Consultants GmbH

## Literatur

- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Burmann, C., Meffer, H. & Feddersen, C. (2007). Identitätsbasierte Markenführung. In A. Florack, M. Scarabis und E. Primosch (Hrsg.), *Psychologie der Markenführung*. München: Vahlen.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Kreativität*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Deutsche Employer Branding Akademie (2010): [www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org)
- Florack, A. & Scarabis, M. (2007). Personalisierte Ansätze der Markenführung. In A. Florack, M. Scarabis und E. Primosch (Hrsg.), *Psychologie der Markenführung*. München: Vahlen.
- Hilb, M. (2009): Integriertes Personal-Management. Ziele - Strategien - Instrumente (19. Auflage). Luchterhand: Personalwirtschaft.
- Sarges, W. & Scheffer, D. (2008). *Innovative Ansätze in der Eignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H.W. & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S. & Fleener, J. (1998). Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83, 462-470.
- Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (2009). *Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Sommer, S. (2009). *Employer Branding als Chance für die Kreisverwaltung Pinneberg. Schritte zum gezielten Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke*. Bachelorarbeit an der NORDAKADEMIE.
- Stotz, W. & Wedel, A. (2009): *Employer Branding – Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*, München.
- Wächter, H. (1991). Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. In Staehle, W.H. und Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 2*. Berlin/New York, S. 313-340.