

# Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung

Uwe Peter Kanning

# **Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiter- bindung**

Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie

Mit 69 Abbildungen

 Springer

**Uwe Peter Kanning**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Hochschule Osnabrück  
Osnabrück  
Niedersachsen  
Deutschland

ISBN 978-3-662-50374-4      ISBN 978-3-662-50375-1 (ebook)

DOI 10.1007/978-3-662-50375-1

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

**Springer**

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

# Vorwort

---

Der Erfolg einer jeden Organisation steht und fällt mit der Eignung ihrer Mitglieder. Dies gilt gleichermaßen für fachliche Qualifikationen wie für überfachliche Kompetenzen. Eine wichtige Aufgabe der Personalarbeit ist es daher, neue Mitarbeiter zu finden, die möglichst gut zu den Anforderungen der Arbeitsplätze passen, und sie darüber hinaus dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

In Zeiten des demographischen Wandels, in denen langfristig gesehen die Anzahl qualifizierter Bewerber allmählich abnimmt, werden diese Aufgaben jedoch immer schwieriger. Schon heute verzeichnen viele Unternehmen einen deutlichen Rückgang geeigneter Kandidaten. Je länger dieser Trend anhält, desto größer werden die Probleme insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, aber auch für große Unternehmen, deren Ruf nicht mehr der allerbeste ist. Hinzu kommt, dass gute Mitarbeiter häufiger und schneller ein attraktives Angebot von konkurrierenden Organisationen erhalten und somit stärker als früher versucht sind, ihren Arbeitgeber zu wechseln.

Vor diesem Hintergrund ist es nur folgerichtig, dass sich Unternehmen vermehrt Gedanken darüber machen, wie sie zu einem attraktiven Arbeitgeber werden und besonders qualifizierte Menschen für sich interessieren können. Der Beratermarkt hat dieses Thema schon lange für sich entdeckt und bietet auf breiter Ebene zahlreiche Ideen an. So manches, was hier vorgeschlagen wird, führt allerdings bei näherer Betrachtung in die Irre. So ist es beispielsweise wenig sinnvoll, durch vermehrte Werbeaktivitäten lediglich den Anschein eines attraktiven Arbeitgebers vermitteln zu wollen, obwohl man de facto weit davon entfernt ist. Dies würde nur dann gelingen, wenn die eingestellten Mitarbeiter hinreichend dumm wären, die Realität des Arbeitgebers selbst dann nicht zu Kenntnis zu nehmen, wenn sie täglich in diesem Unternehmen arbeiten. Vollmundige Leitbilder, die eine schöne Scheinwelt kreieren, helfen ebenso wenig weiter wie Geschenke, mit denen gute Leute für ein unattraktives Unternehmen geködert werden. Der Verzicht auf anspruchsvolle Personalauswahl, da hierdurch angeblich qualifizierte Leute abgeschreckt werden, kommt schließlich einer Resignation gleich.

Das vorliegende Buch steht in der Tradition einer evidenzbasierten Personalarbeit: Soweit wie möglich sollte sich das Handeln in der Praxis an den Befunden der einschlägigen Forschung und nicht an Meinungen, unhinterfragten Erfahrungen, Trends oder Ideologien ausrichten. Im Folgenden wird es also darum gehen, den Status quo der Forschung aufzuarbeiten und darauf aufbauend Empfehlungen für die Praxis zu geben. Erstmals werden dabei drei miteinander verbundene Themenfelder – Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung – gemeinsam behandelt.

Das Buch richtet sich an all jene, die sich in Forschung, Studium und Praxis mit der Frage beschäftigen, wie man ein attraktiver Arbeitgeber wird, qualifizierte Menschen zu einer Bewerbung bewegt und gute Mitarbeiter dauerhaft an das eigene Unternehmen bindet.

Für ihre Unterstützung bei der Eliminierung unzähliger Tippfehler danke ich Frau Dipl.-Psych. Maren Horenburg sowie den Studierenden der Wirtschaftspsychologie Katharina Buhr und Lisa Tews. Zudem danke ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Springer-Verlags für die professionelle Begleitung des Buches, insbesondere Herrn Joachim Coch.

**Uwe Peter Kanning**  
Münster, im April 2016

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	1
1.1	Personalmarketing, Employer Branding, Mitarbeiterbindung .....	2
1.2	Demographischer Wandel .....	4
1.3	Fachkräftemangel .....	7
1.4	Fazit .....	9

## **I Personalmarketing**

<b>2</b>	<b>Grundlagen des Personalmarketings</b> .....	15
2.1	Gründe für die Durchführung von Personalmarketingmaßnahmen .....	16
2.2	Personalmarketing als Variante des Marketings .....	18
2.3	Personalmarketing und Personalauswahl .....	22

<b>3</b>	<b>Prozess des Personalmarketings</b> .....	27
----------	---	----

<b>4</b>	<b>Analysen im Prozess des Personalmarketings</b> .....	31
4.1	Personalbedarfsanalyse .....	32
4.2	Bewerbermarktanalyse .....	35
4.3	Vergleich zwischen Personalbedarf und Bewerbermarkt .....	46

<b>5</b>	<b>Auswahl und Gestaltung von Personalmarketingmethoden</b> .....	51
5.1	Ansprache von Vorgesetzten .....	58
5.2	Ansprache (ehemaliger) Mitarbeiter .....	60
5.3	Praktika .....	62
5.4	Anwerbung durch persönliche Ansprache .....	65
5.5	Headhunting .....	67
5.6	Stellenanzeigen .....	69
5.7	Verdeckte Stellenanzeigen .....	76
5.8	E-Recruitment .....	77
5.9	Rekrutierungsveranstaltungen .....	82
5.10	(Hoch-)Schulmarketing .....	83
5.11	Ansprache besondere Zielgruppen .....	84

<b>6</b>	<b>Auswahl und Gestaltung von Personalauswahlmethoden</b> .....	89
6.1	Prinzipien guter Personalauswahl .....	90
6.2	Personalauswahl als Instrument des Personalmarketings .....	95
6.3	Kommunikation im Bewerbungsprozess .....	99
6.4	Bewerbungsunterlagen und E-Assessment .....	104
6.5	Testverfahren und Fragebögen .....	111
6.6	Arbeitsprobe .....	113
6.7	Einstellungsinterview .....	114
6.8	Assessment Center .....	117
6.9	Auswahlentscheidung und Folgeprozesse .....	120

<b>7</b>	<b>Evaluation des Personalmarketings</b> .....	125
<b>8</b>	<b>Personalmarketing – Fazit</b> .....	129
<b>II</b>	<b>Employer Branding</b>	
<b>9</b>	<b>Grundlagen des Employer Brandings</b> .....	133
9.1	Definitionen und Ziele .....	134
9.2	Merkmale einer (Arbeitgeber-)Marke .....	137
9.3	Grenzen und Probleme .....	141
9.4	Antezedenzen eines positiven Images .....	145
9.5	Konsequenzen eines positiven Images .....	154
<b>10</b>	<b>Prozess des Employer Brandings</b> .....	159
<b>11</b>	<b>Maßnahmen des Employer Brandings</b> .....	167
11.1	Imageanzeigen, Broschüren und Internetauftritt .....	168
11.2	Sponsoring .....	172
11.3	Kontakte zu Hochschulen .....	175
11.4	Mundpropaganda und Publicity .....	176
11.5	Leitbilder .....	179
<b>12</b>	<b>Employer Branding – Fazit</b> .....	187
<b>III</b>	<b>Mitarbeiterbindung</b>	
<b>13</b>	<b>Grundlagen der Mitarbeiterbindung</b> .....	191
13.1	Arbeitszufriedenheit .....	192
13.2	Soziale Identität .....	201
13.3	Commitment .....	209
<b>14</b>	<b>Prozess der Mitarbeiterbindung</b> .....	217
<b>15</b>	<b>Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung</b> .....	223
15.1	Arbeitsinhalte .....	224
15.2	Arbeitsbedingungen .....	226
15.3	Führung .....	229
<b>16</b>	<b>Mitarbeiterbindung – Fazit</b> .....	233
	<b>Serviceteil</b> .....	235
	Literatur .....	236
	Stichwortverzeichnis .....	248

# Der Autor

---



## **Prof. Dr. Uwe Peter Kanning**

Jg. 1966, Studium der Psychologie, Pädagogik und Soziologie an der Universität Münster und Canterbury. 1993 Dipl.-Psych., 1997 Dr. phil., 2007 Habilitation. Seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. 2006 Lehrpreis, 2008 Transferpreis der Universität Münster. 2013 und 2015 Wahl unter die „40 führenden Köpfe des Personalwesens“ (Personalmagazin); 2015 Platz 3 „Professor des Jahres“ (UmicumBeruf). Seit 1997 Beratung von Unternehmen und Behörden bei wirtschaftspsychologischen Fragestellungen. Autor und Herausgeber von mehr als zwei Dutzend Fachbüchern und psychologischen Testverfahren. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik, soziale Kompetenzen, unseriöse Methoden der Personalarbeit.