

Performance im Personalmarketing

Anne Forster

Die wirtschaftliche Prosperität in der Schweiz hat für die Unternehmen auch eine Kehrseite: Junge Talente werden allmählich knapp. In Zeiten eines kleineren Angebots an verfügbaren Hochschulabsolventen ist das Personalmarketing in den Mittelpunkt des Interesses gerückt.

Im Kampf um die Talente wird verstärkt auf aufwändige und kostenintensive Programme zur Gewinnung von Hochschulabsolventen gesetzt. Dabei kommt eine Vielzahl von Marketinginstrumenten zum Einsatz mit dem Ziel, sich von der Konkurrenz zu differenzieren und die Einzigartigkeit des Unternehmens deutlich zu machen. Zudem sind sich die Toptalente meist ihres Marktwertes bewusst und dementsprechend anspruchsvoll.

Hinzu kommt, dass in Zeiten von stärkerem Kostendruck die Messung der Performance von Marketingaktivitäten zur Pflichtaufgabe für jeden Marketingmanager geworden ist. Bisher erhielten Marketingmanager aufgrund der limitierten Möglichkeiten zur Identifizierung und Messung des Mehrwertes durch das Marketing nur begrenzt Einfluss auf wichtige Geschäftsentscheide. Deshalb wird verstärkt in die Entwicklung von Möglichkeiten zur Messung der Performance im Marketing investiert, um den Einfluss des Marketings auf die Performance der gesamten Unternehmung zu verdeutlichen und über den Erfolg der Massnahmen Rechenschaft abzulegen.

Im Personalmarketing hat sich die Performancemessung bisher nicht in einem solchen Ausmass wie im Produktmarketing etabliert. Die Analyse der Methoden und Modelle zur Messung der Performance im (Produkt-) Marketing zeigt jedoch, dass eine Übertragung, nicht zuletzt wegen den Parallelen auf dem Güter- und Arbeitsmarkt, auf das Personalmarketing theoretisch möglich ist.

Auch die Schweizer Banken müssen sich zunehmend mit dem geringeren Angebot an Toptalenten auseinandersetzen. Die zunehmende Bedeutung des Personalmarketings ist erkannt worden und es werden kostspielige Aktivitäten zur Rekrutierung eingesetzt. Eine Messung und Kontrolle der Performance dieser Investitionen im Personalmarketing ist bislang allerdings nicht durchgeführt worden.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und der entscheidenden Rolle der Qualität der Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit in einem Dienstleistungsunternehmen wie dem Bankgewerbe, lohnt es sich, die Bedeutung der Faktoren für die Performance im Personalmarketing aufzuzeigen und einen Ausblick über die Möglichkeiten zur nachhaltigen Messung und Kontrolle zu geben.

Um einen möglichst umfassenden Überblick über den Status quo zum Verständnis des Personalmarketings von Hochschulabsolventen sowie zum Umgang und zur Messung der Performance im Personalmarketing zu erhalten, wurde die Methodik der Triangulation angewendet. Diese Methode ermöglicht eine Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven. Hierzu wurden vier Experteninterviews mit den grössten Schweizer Banken geführt sowie die Resultate aus den Interviews mit den bestehenden Forschungsansätzen verglichen und diskutiert. Zusätzlich wurden verschiedene Imagebroschüren von Banken gesichtet, Karrierewebsites unterschiedlicher Banken analysiert und interne Dokumente zum Personalmarketing von Hochschulabsolventen ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass das *Verständnis von Personalmarketing* aus Sicht der Banken unterschiedlich weit gefasst ist. Nur zwei der interviewten Banken verstehen Personalmarketing als Relationship Management zu potentiellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern. Hinzu kommt, dass der Fokus der Anstrengungen ebenfalls variiert. Als zu erreichende Ziele durch das Personalmarketing sind die Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern, die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, die Stärkung des Unternehmensimages und die

Attraktion neuer Mitarbeiter genannt worden. Die Erfolgsfaktoren für die *Performance* im Personalmarketing werden ebenso unterschiedlich beurteilt. Zu den wichtigsten Faktoren gehören die Stärke der Marke und die individuell und persönlich geprägten Massnahmen. Der Einsatz von *Instrumenten* im Personalmarketing ist bei allen Banken ähnlich vielfältig. Auch das Bewusstsein für die *Notwendigkeit der Messung* der Performance der Instrumente ist vorhanden, allerdings fehlt es zum Teil an der konzeptionellen Vorgehensweise und einem standardisierten Instrumentarium zur Messung und Kontrolle der Performance. Aufgrund der Resultate aus den Interviews sowie den übrigen gewonnenen Einsichten ist ein Trend zum Verständnis des Personalmarketings als Beziehungsmanagement von potentiellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern erkennbar. Es sind jedoch keine einheitlichen Erfolgsfaktoren für den Umgang mit diesen Zielgruppen feststellbar. Die Bedeutung des Personalmarketings von Hochschulabsolventen wird aus Sicht der Banken als zunehmend beurteilt.

Die im Rahmen der Arbeit ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen bieten auf der Grundlage des Entscheidungsprozesses einen Leitfaden für eine konzeptionelle Vorgehensweise zum Umgang und zur Gestaltung des Personalmarketings von Hochschulabsolventen und zeigen erste Ansätze zur Messung der Performance im Personalmarketing auf.

Die explorative Untersuchung und die dargelegten Handlungsempfehlungen schaffen die Basis für weitere Untersuchungen und für eine quantitative Abtestung in der Praxis.