



Leitfaden

# **Strategisches Personalmarketing** für mittelständische Unternehmen

## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Autoren: Patrick Großheim, Sascha Hertling  
Redaktion: Bruno Pusch  
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildquelle: iStock – nicholas

1. Auflage: Oktober 2015  
2. Auflage: März 2018  
3. Auflage: März 2019  
4. Auflage: Juli 2023

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
1 Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ) .....	6
2 Strategisches Personalmarketing in sieben Schritten .....	9
Überblick über den Prozess .....	9
0. Schritt: Vorbereitung .....	12
1. Schritt: Jobfamilien bilden und priorisieren.....	13
2. Schritt: Strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien ermitteln.....	15
3. Schritt: Erstellen der Risikoprofile der prioritären Jobfamilien.....	18
4. Schritt: Zielgruppen für das Personalmarketing auswählen.....	20
5. Schritt: Zentrale Attraktivitätskriterien bestimmen, gewichten und bewerten.....	23
6. Schritt: Aktionsplan entwickeln .....	27
7. Schritt: Auswahl geeigneter Medien für die Personalbeschaffung.....	29
Quellen und Lesetipps.....	32
Ihre Kontakte, die Sie direkt vor Ort unterstützen.....	33
RKW Know-how und Publikationen.....	34



## Vorwort

Dieser Leitfaden gibt Personalverantwortlichen in mittelständischen Unternehmen eine einfache und erprobte Methode an die Hand, mit der sie gemeinsam mit der Geschäftsleitung bei vertretbarem Aufwand ein strategisch orientiertes Personalmarketing realisieren können.

Er ist im Rahmen des Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ im RKW Kompetenzzentrum entstanden. Gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen arbeiten wir hier an der Frage: Wie schaffen Sie es, die passenden Mitarbeitenden zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben? Die Verbindung von Personalarbeit und Unternehmensstrategie ist dabei der zentrale Ausgangspunkt – nicht nur für diesen Leitfaden.

Wollen Sie mehr wissen? Haben Sie Fragen?

Dann besuchen Sie uns auf [www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de) oder sprechen Sie uns direkt an:

Patrick Großheim

06196 – 495 3215, [grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)

Sascha Hertling

06196 – 495 3211, [hertling@rkw.de](mailto:hertling@rkw.de)

# 1 Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ)

Was können Sie von diesem Leitfaden erwarten?

Sie als Personalverantwortliche oder -verantwortlicher eines mittelständischen Unternehmens erhalten eine einfache und erprobte Methode, um gemeinsam mit dem Management Personalmarketing strategisch zu planen.

In einem gut vorbereiteten eintägigen Workshop mit der Geschäftsführung erarbeiten Sie ein Portfolio personalwirtschaftlicher Maßnahmen, mit denen Sie sich auf dem Arbeitsmarkt für strategisch vorrangige Beschäftigtengruppen positionieren. Außerdem halten Sie nach Abschluss des Workshops eine Matrix in den Händen, aus der Sie ablesen können, welche Zielgruppen Sie über welche Medien, mit welchen Maßnahmen am besten erreichen.

Alle dafür notwendigen Schritte und Instrumente finden Sie in Kapitel 2. Letztere sind außerdem auf unserer Website zum Download hinterlegt: [www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de).

Wodurch zeichnet sich der RKW-Ansatz des strategischen Personalmarketings aus?

Die meisten Unternehmen rechnen mit geschäftlichen Veränderungen. Unser Ansatz des strategischen Personalmarketings nimmt darauf Bezug und schafft die Voraussetzungen, dass Ihnen künftig das Personal zur Verfügung steht, das Sie zur Realisierung Ihrer Geschäftsziele brauchen.

Unser Ausgangspunkt ist dabei die Attraktivität Ihres Unternehmens für das (strategisch benötigte) passende Personal – nicht die Planung von operativen Beschaffungsmaßnahmen oder Ihr historisch gewachsener Markenkern.

Schließlich ist wichtig: Personalmarketing sorgt dafür, dass Ihnen Ihre Beschäftigten erhalten bleiben und Sie neue hinzugewinnen können. Gerade der erstgenannte Punkt wird häufig übersehen.

---

Kurzum:

Strategisches Personalmarketing hilft Ihnen dabei, dass mehr passende Personen in erfolgskritische Bereiche Ihres Unternehmens kommen und bleiben als gehen (wollen).

---

## Was bringt Ihnen strategisches Personalmarketing? Ist das nicht eher etwas für große Unternehmen?

Strategisches Personalmarketing hilft erstens dabei, heute zu erkennen, welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Sie brauchen, um auch morgen noch erfolgreich im Geschäft zu sein. Es unterstützt Sie zweitens dabei, sich für strategisch vorrangige Beschäftigtengruppen als attraktives Unternehmen zu positionieren. Die damit verbundenen Aktivitäten erleichtern es Ihnen, Mitarbeitende zu binden, das passende Personal zu rekrutieren (Effektivität) und den Rekrutierungserfolg mit geringerem Mitteleinsatz zügig herbeizuführen (Effizienz).

Eine rechtzeitige Positionierung ist heute wichtiger denn je: Arbeitsmärkte sind bekanntlich träge. In den vergangenen Jahren wurde immer wieder deutlich, dass sie den wirtschaftlichen Veränderungen kaum hinterherkommen. Im Ergebnis stehen Berufe mit hohen Arbeitslosenzahlen neben Berufen, in denen Unternehmen händeringend suchen. Hinzu kommt die Zeitspanne, die Unternehmen brauchen, um neue Beschäftigte auf die benötigten Kompetenzanforderungen hin zu entwickeln. Für immer mehr Unternehmen wird es entsprechend schwieriger, die für sie passenden Mitarbeitenden und Auszubildenden rechtzeitig zu finden und zu halten.

Kurzum: Strategisches Personalmarketing hilft Ihnen dabei, dass mehr passende Personen in erfolgskritische Bereiche Ihres Unternehmens kommen und bleiben als gehen (wollen).

## Welcher Aufwand ist mit strategischem Personalmarketing verbunden?

Der Aufwand der hier vorgeschlagenen Methode ist überschaubar. Eine gute Vorbereitung durch die Personalleitung vorausgesetzt, können Sie in einem ein-tägigen Workshop mit der Geschäftsführung, den wichtigsten Bereichsleitungen, ggf. einem Mitglied des Betriebsrats und/oder Vertretungen der prioritären Beschäftigtengruppen ein Portfolio an personalwirtschaftlichen Maßnahmen erarbeiten, die für den Unternehmenserfolg der nächsten Jahre notwendig sind: Es ist klar, was zu tun ist, und auch, was man lassen kann. Alle dafür notwendigen Schritte und zugehörigen Instrumente finden Sie auf den folgenden Seiten. Der Aufwand für die Durchführung der anschließenden Positionierungsmaßnahmen unterscheidet sich stark – je nachdem, für welche Maßnahmen Sie sich entscheiden.

## Wer gehört wie ins Boot?

Der hier vorgeschlagene Prozess schlägt immer wieder die Brücke zum eigentlichen Geschäft und erfordert Vor-Ort-Entscheidungen. Daher müssen die Geschäftsführung und die wichtigsten Bereichsleiterinnen und -leiter mitwirken. Außerdem betrachtet die Methode wichtige Beschäftigtengruppen als Kundinnen und Kunden des Unternehmens. Die Qualität des Ergebnisses profitiert spürbar, wenn die Einschätzungen dieser Mitarbeitenden ungefiltert in den Prozess einfließen – am besten durch die Teilnahme an einzelnen Sequenzen des Workshops (Kapitel 2, Schritte 5 und 6).

Für die Vorbereitung und Gestaltung des Planungsprozesses sowie die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen ist die Personalleitung verantwortlich.

### Auf welche Stolpersteine sollten Sie achten?

Dieses Konzept schaut auf das Personalmarketing aus der Perspektive der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Wichtig für die vorgeschlagenen Schritte ist, dass Sie es schaffen, diese Perspektive beizubehalten. Die Versuchung kann groß sein, die Dinge aus anderen Perspektiven (zum Beispiel aus der Perspektive der Wertschätzung Ihrer Mitarbeitenden) zu betrachten.

Weiterhin sollten Sie bei der Vorbereitung des Workshops und der Auswahl der Teilnehmenden darauf hinwirken, dass die Beteiligten – und besonders die Geschäftsleitung – offen sprechen können. Schließlich brauchen Sie belastbare Informationen zur Unternehmensplanung und eine ergebnisorientierte Diskussion über die Konsequenzen für das Personalmarketing.

Schließlich bemisst sich der Erfolg Ihres strategischen Personalmarketings einzig und allein daran, ob Sie Resultate erzielen. Die dringlichen Fragen des Tagesgeschäfts können schnell dazu führen, dass Ihre Aktivitäten an Schwung verlieren oder aus den Augen geraten. Daher sollten Sie die Beiträge des strategischen Personalmarketings zu Ihrem Unternehmenserfolg messen und im Sinne eines umfassenden Controllings regelmäßig überprüfen (vgl. Kapitel 2, 6. Schritt). Diese Aufgabe obliegt der Geschäftsführung, höchstens ihre Vorbereitung kann delegiert werden.

### Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Sie diese Methode anwenden können?

Ob Sie strategisches Personalmarketing nach unserer Methode planen und durchführen können, hängt vor allem von folgender Frage ab: Gibt es in Ihrem Unternehmen mindestens eine Person, die für Personalthemen verantwortlich und entsprechend autorisiert ist? Wir arbeiten außerdem durchgängig mit Stellenclustern, den sogenannten Jobfamilien. Nach unserer Erfahrung funktioniert der Ansatz daher besonders gut in Unternehmen ab ca. 60 Beschäftigten. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, können Sie diesen Leitfaden gut nutzen.

### Ich habe bereits eine strategische Personalplanung nach dem RKW-Ansatz durchgeführt. Was muss ich beachten?

Sie haben bereits alles, um problemlos mit Schritt 4 (Kapitel 2) in diesem Leitfaden zu beginnen. Für den weiteren Prozess benötigen Sie ausschließlich Ihre ausgefüllten Tools „Einschätzung Beschaffungsrisiko der prioritären Jobfamilien“ und „Einschätzung des Kapazitätsrisikos der prioritären Jobfamilien“.



## 2 Strategisches Personalmarketing in sieben Schritten

### Überblick über den Prozess

Plant man ein strategisches Personalmarketing, bekommt man es zu Beginn mit einer Fülle von Informationen zu tun. Daher braucht es eine einfache Systematik, die zunächst einmal Komplexität reduziert und die Aufmerksamkeit auf die „entscheidenden“ Punkte lenkt.

Deshalb werfen wir zunächst einen Blick auf das eigentliche Geschäft: Auf welche Stellen fokussiert das Personalmarketing sinnvollerweise, um die Geschäftsziele des Unternehmens bestmöglich zu unterstützen? Im Anschluss werden die (potenziellen) Mitarbeitenden als Kundinnen und Kunden in den Blick genommen: Welche Attraktivitätskriterien sind den Zielgruppen besonders wichtig und wie ist das eigene Unternehmen im Wettbewerbsvergleich aufgestellt? Auf dieser Grundlage können Maßnahmen abgeleitet werden, die das Unternehmen gut für das benötigte Personal positionieren. In einem letzten Schritt wird eine Übersicht erstellt, welche Zielgruppen über welche Medien angesprochen werden.

Wie die untenstehende Grafik zeigt, lässt sich strategisches Personalmarketing in sieben Schritten konzipieren. Einigen Unternehmen sind diese Schritte eher vertraut, anderen weniger. In beiden Fällen ist die Systematik hilfreich – es dauert nur unterschiedlich lang. Die Prozessschritte werden durch einfach handhabbare Werkzeuge (Tools) unterstützt.

Unsere Methode kann auch ohne vorhergehende Personalplanung und ausführlichen Strategieprozess durchgeführt werden. Eine gute Vor- und Nachbereitung vorausgesetzt, beläuft sich der Aufwand auf einen eintägigen Workshop mit Geschäftsführung, Personalleitung, den wichtigsten Bereichsleitungen, ggf. einem Mitglied des Betriebsrats und/oder einigen Mitarbeitenden aus strategisch wichtigen Beschäftigtengruppen.

Absatzmarkt/  
Geschäft

Absatzmarkt/  
Beschäftigtensicht

- 1 Jobfamilien bilden und priorisieren
- 2 Strategische Betroffenheit ermitteln
- 3 Risikoprofile erstellen
- 4 Zielgruppen auswählen
- 5 Zentrale Attraktivitätskriterien bestimmen, gewichten, bewerten
- 6 Aktionsplan entwickeln
- 7 Auswahl geeigneter Medien für die Personalbeschaffung

Abbildung 1: Strategisches Personalmarketing in sieben Schritten

Quelle: Eigene Darstellung

# Auf einen Blick: Strategisches Personalmarketing in sieben Schritten

- 1. Jobfamilien bilden und priorisieren** – Sie fassen Jobs mit ähnlichen Anforderungsprofilen zu sog. Jobfamilien zusammen. Anschließend werden sie nach ihrer Bedeutung für die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens priorisiert. *In einem Unternehmen, das einen nicht gesättigten Markt erschließt, könnte eine prioritäre Jobfamilie zum Beispiel der „Vertriebsinnendienst“ sein.*
- 2. Strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien analysieren** – Sie bestimmen die Auswirkungen der strategischen Personalbedarfstreiber auf Ihre prioritären Jobfamilien. Dieser Schritt verbindet die Unternehmensstrategie mit dem Personalmarketing. *Sie stellen beispielsweise fest: Das absehbare und innovationsgetriebene Umsatzwachstum von fünf Prozent wird sich weniger auf die Jobfamilie Einkauf auswirken, aber stark auf den Bedarf nach Mitarbeitenden der Konstruktion.*
- 3. Risikoprofile erstellen** – Anschließend prüfen Sie die Betroffenheit der prioritären Jobfamilien von drei zentralen personalwirtschaftlichen Risiken: das Alters- und Kapazitätsrisiko (interne Risiken) sowie das Beschaffungsrisiko (externes Risiko). *Sie stellen zum Beispiel fest: Drei der fünf Mitarbeitenden der Konstruktion werden das Unternehmen bald altersbedingt verlassen (Altersrisiko), außerdem ist von einem zusätzlichen Bedarf auszugehen (Kapazitätsrisiko). Erfahrungsgemäß ist deren Rekrutierung auf dem Arbeitsmarkt mit hohem Aufwand und Unsicherheit verbunden (Beschaffungsrisiko).*
- 4. Zielgruppen für das Personalmarketing auswählen** – Die Gegenüberstellung von internem und externem Risiko zeigt Ihnen, bei welchen Jobfamilien Ihr Personalmarketing vorrangig ansetzen sollte. Außerdem erfolgt an dieser Stelle der Übergang von den Stellen zum Menschen: Welche Zielgruppen kommen für die Besetzung der einschlägigen Jobfamilien in Frage? *Sie stellen beispielsweise fest, dass zwei der sechs prioritären Jobfamilien leicht zu beschaffen sind, zwei weitere Jobfamilien verlieren strategiebedingt an Gewicht, so dass am Ende zwei Jobfamilien übrig bleiben. Neben den Mitarbeitenden der Konstruktion betrifft dies die Vertriebsinnendienstmitarbeitenden. Nachdem sich bereits mehrere Außendienstmitarbeitende für einen Wechsel ins Backoffice ausgesprochen haben, fassen Sie als eine (von mehreren) Zielgruppen den Vertriebsaußendienst in Betracht. Sie arbeiten die folgenden Schritte nun für diese drei Zielgruppen aus.*

5. **Zentrale Attraktivitätskriterien bestimmen, gewichten und bewerten** – Gemeinsam mit Mitgliedern des Betriebsrates und/oder Mitarbeitenden prioritärer Jobfamilien legen Sie sich auf maximal zehn Kriterien fest, die der jeweiligen Zielgruppen besonders wichtig sind. Die Kriterien werden anschließend priorisiert und im Wettbewerbsvergleich bewertet. Das Attraktivitätscockpit fasst die Sicht der Kundinnen und Kunden und Wettbewerbsvergleich in einer kompakten Darstellung zusammen. Sie können ablesen, wo Sie echte Stärken haben, wo Sie Schwächen reduzieren sollten und wo Einsparmöglichkeiten liegen. *In den Bereichen klare Aufgabenstellungen und Führung stellen Sie etwa erheblichen Nachholbedarf fest, während im Angebot von Freizeit- und Kinderbetreuungsangeboten erhebliche Kostenvorteile liegen. Flexible Arbeitszeiten bleiben als einzigartiger Wettbewerbsvorteil erhalten und werden in allen Kommunikationsmaßnahmen prominent genannt.*
6. **Positionierungsmaßnahmen festlegen** – Sie können nun genau bestimmen, welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen strategisch notwendig sind, um sich attraktiv für wichtige Zielgruppen zu positionieren. *Sie schichten beispielsweise Mittel um: Freizeit- und Kinderbetreuungsangebote werden reduziert, die Personalreferentin kümmert sich bis zum 1.12.2015 um einen Rahmenvertrag mit zwei Coaches, um die Führungsqualität der Bereichsleitungen zu verbessern. Gemessen wird der Erfolg der Maßnahme an der am 1.12.2016 um zwei Prozentpunkte reduzierten Fluktuation in den prioritären Zielgruppen sowie den Ergebnissen einer anstehenden Befragung der Mitarbeitenden.*
7. **Auswahl geeigneter Medien für die Personalbeschaffung** – Sie legen fest, wie Sie die Zielgruppen künftig ansprechen wollen. Gezielte Kommunikation statt Gießkanne, lautet das Motto. *Sie legen beispielsweise fest, dass Mitarbeitende der Konstruktion angesichts der derzeitigen Arbeitsmarktlage nur mittels Headhunterinnen oder Headhunter sinnvoll angesprochen werden können. Um den wachsenden Bedarf auch mittel- und langfristig zu bedienen, verstärken Sie außerdem die Zahl der Ausbildungsplätze für Technische Systemplanerinnen und Systemplaner, die später entsprechend weitergebildet werden. Um geeignete Auszubildende zu finden, kooperieren Sie mit mehreren weiterführenden Schulen und nutzen Social Media.*

## 0. Schritt: Vorbereitung

Möchte man strategisches Personalmarketing planen, ist eine gute Vorbereitung gefragt. Dies ist Aufgabe der Personalleitung und betrifft hauptsächlich die Organisation und Gestaltung des Workshops. Unsere Methode und die einzusetzenden Tools sollten Sie sicher anwenden können und in Form von Flipcharts vorbereiten.

Natürlich sollten Sie auch die Personalstruktur Ihres Unternehmens gut kennen und die personalwirtschaftlichen Risiken zumindest grob einschätzen können, insbesondere das Altersrisiko (siehe Schritt 3, S.18f.). Hilfreich, aber kein Muss, ist dabei eine Personalbestandsanalyse, bei der Sie Ihre Personaldaten nach Kriterien wie Alter, Jobfamilie, Geschlecht oder Ausbildung auswerten. Dabei können Sie zahlreiche spezielle Programme zur Pflege von Personaldaten unterstützen, die mittlerweile auch kostenlos im Internet angeboten werden (z. B. der Demografie-Kompass auf [www.demobib.de](http://www.demobib.de))<sup>1</sup>. Idealerweise wissen Sie auch schon, welche Jobfamilien es in Ihrem Unternehmen gibt (siehe Schritt 1, S.13f.).

Zu Beginn des Workshops hat es sich bewährt, die Anwesenden mit einer Agenda und einem kurzen Input zum strategischen Personalmarketing auf die Methodik und den Ablauf vorzubereiten. Beispiele für diesen Einstieg finden Sie in den folgenden Abbildungen.

### Strategisches Personalmarketing

Wie wird ein Unternehmen attraktiv?

#### **70% – Arbeitgeberqualitäten verbessern**

20% – Kommunikation nach innen

10% – Kommunikation nach außen

- Was müssen wir heute beginnen, damit wir morgen attraktiv für (potenzielle) Mitarbeitende aufgestellt sind?
- Fokus: Die wichtigsten Mitarbeitenden und Zielgruppen
- Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Kundschaft und im Wettbewerbsvergleich bewerten

### Agenda

1. Bilden & Priorisieren der Jobfamilien
2. Strategische Betroffenheit ermitteln
3. Risikoprofile erstellen
4. Zielgruppen auswählen
5. Zentrale Attraktivitätsmerkmale bestimmen, gewichten & bewerten
- 6. Aktionsplan erstellen**
- 7. Medienportfolio für die Personalbeschaffung**

Abbildung 2: Beispiel-Flipcharts zum Einstieg

<sup>1</sup> Mehr zu Personalbestandsanalysen auf [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de).

## 1. Schritt:

### Jobfamilien bilden und priorisieren

Zu Beginn Ihres Planungsprozesses bilden Sie, sofern nicht bereits vorhanden, die sogenannten „Jobfamilien“ Ihres Unternehmens. Dafür fassen Sie Stellen mit sehr ähnlichen Anforderungsprofilen zusammen. Typische Jobfamilien sind beispielsweise Konstruktion, Außendienst, Einkauf oder Arbeitsvorbereitung.

Entscheidend dafür, ob eine Stelle zu einer Jobfamilie gehört, ist die Frage: Ähneln sich die Anforderungsprofile so stark, dass sich die Stelleninhaberinnen und -inhaber gegenseitig mit geringem Einarbeitungsaufwand vertreten könnten? Jobfamilien können, aber müssen nicht einer Abteilung oder einem Team entsprechen. In mittelständischen Unternehmen gibt es erfahrungsgemäß nicht mehr als zwölf Jobfamilien, eher weniger.

Anschließend erfolgt eine wichtige Unterscheidung: Prioritäre Jobfamilien unterscheiden sich von den übrigen dadurch, dass sie für den Unternehmenserfolg unverzichtbar sind. *Die Jobfamilie „Einkauf“ beispielsweise kann in einem Unternehmen mit wettbewerbsentscheidender Kostenposition und geringer Fertigungstiefe (z. B. Handelsunternehmen) strategisch hoch bedeutsam, und in einem anderen Unternehmen mit wettbewerbsentscheidenden Produktvorteilen (z. B. Maschinenbauunternehmen) eher nebensächlich sein – trotz vergleichbaren Kompetenzanforderungen.*

In mittelständischen Unternehmen gibt es normalerweise nicht mehr als sechs prioritäre Jobfamilien, eher weniger. Die weiteren Schritte konzentrieren sich ausschließlich auf sie.

Im Einzelnen bedeutet dies: Verständigen Sie sich im Teilnehmendenkreis auf Ihre Jobfamilien und halten Sie diese auf Moderationskarten – in der ersten Spalte des vorbereiteten Flipcharts – fest. Die Reihenfolge spielt zunächst keine Rolle.

Haben Sie die Jobfamilien Ihres Unternehmens definiert, werden diese im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Wettbewerbsposition des Unternehmens bewertet und damit in eine Rangfolge gebracht: **Wie hoch ist die Bedeutung der jeweiligen Jobfamilie für die heutige Wettbewerbsposition des Unternehmens?**

## Tool: Priorisierung der Jobfamilien

Dieses Tool hilft Ihnen dabei, Ihre Jobfamilien zu priorisieren, es ist vom gesamten Führungskreis auszufüllen. Die zentrale Frage ist: **Wie hoch ist die Bedeutung der jeweiligen Jobfamilie für die Wettbewerbsposition des Unternehmens?**

Dabei gibt via Kreuz oder Klebepunkt jede anwesende Person eine Bewertung für jede Jobfamilie ab – möglichst nacheinander von oben nach unten, dann kommen Sie nicht durcheinander. Anschließend rechnen Sie die Summe ( $\Sigma$ ) der Punkte für jede Zeile bzw. Jobfamilie aus und halten anschließend die Rangfolge fest: Die Jobfamilie mit den meisten Gesamtpunkten ist die mit der höchsten Priorität, das heißt Rang 1 und so weiter.

Jobfamilie	niedrig	Bedeutung										hoch	$\Sigma$	Rang
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	→													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	→													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	→													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	→													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	→													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	→													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	→													

## 2. Schritt: Strategische Betroffenheit der prioritären Jobfamilien ermitteln

Um entscheiden zu können, auf welche Zielgruppen das strategische Personalmarketing sinnvollerweise auszurichten ist, muss zunächst der Einfluss der Unternehmensstrategie auf die prioritären Jobfamilien in den Blick genommen werden. Auf diese Weise können Sie sehen, wie sich der Personalbedarf quantitativ und qualitativ entwickeln wird.

### Identifizieren der strategischen Treiber

Unabhängig davon, ob Sie bereits eine ausformulierte Unternehmensstrategie haben, benennen Sie an dieser Stelle die strategischen Unternehmensziele, die Konsequenzen für den quantitativen und qualitativen Personalbedarf der nächsten Jahre haben.

Die strategischen Unternehmensziele mit Bezug zum Personalbedarf sind die Markt-, Innovations- und Produktivitätsziele des Unternehmens (vergleiche Malik 2005). Zu beantworten sind mindestens folgende Fragen:

- Soll der Umsatz des Unternehmens wachsen, schrumpfen oder wollen Sie konsolidieren?
- Auf welchen Märkten werden welche Umsatzziele verfolgt?
- Welche Veränderungen des Produktsortiments werden angestrebt?
- Welche technischen Entwicklungen sollen/müssen aufgegriffen werden?
- Inwieweit sind Kosteneinsparungen geplant?

Die Antworten auf diese Fragen sind notwendig, um zu bewerten, wie sich die geplante Entwicklung des Unternehmens auf die prioritären Jobfamilien auswirkt. *Ein Beispiel: Ein Unternehmen aus der IT-Branche strebt ein Umsatzwachstum von fünf Prozent an, indem es internationale Märkte erschließt. Da die Programmiersprachen grenzüberschreitend genutzt werden und ein höherer Absatz von Softwareprodukten wenig zusätzlichen Programmieraufwand erfordert, ist die prioritäre Jobfamilie „Entwicklung“ von diesen Marktzielen weniger betroffen. „Produktmanagement“ und „Außendienst“ hingegen sind stark betroffen. Sie müssen gemeinsam die neuen Märkte erschließen, d. h. Markt- und interkulturelle Kompetenzen aufbauen, eventuell brauchen Sie zusätzliches Personal.*

## Tool: Strategische Treiber des Personalbedarfs bestimmen (Input Unternehmensstrategie)

Diese Übersicht wird ausschließlich durch die Geschäftsführung ausgefüllt (durch Ankreuzen beziehungsweise Eintragen der Prozentangaben). Dieser Schritt kann nicht delegiert werden.

Strategische Ziele	Strategische Treiber und ihre Ausprägungen		Zeithorizont: ...	
<b>Marktziele</b>  Auf welchen Märkten wollen wir wie stark wachsen?		Aktueller Umsatz (in €)	Künftiger Umsatz (in €)	Entwicklung
	<b>Umsatzentwicklung insgesamt:</b>			± ... %
	<b>Umsatzentwicklung auf einzelnen Märkten:</b>			
	<input type="checkbox"/> Regionen in Deutschland:...			± ... %
	<input type="checkbox"/> Europa:...			± ... %
	<input type="checkbox"/> Weltweit:...			± ... %
	<input type="checkbox"/> PB/GF* 1:...			± ... %
	<input type="checkbox"/> PB/GF 2:...			± ... %
<input type="checkbox"/> PB/GF 3:...			± ... %	
<input type="checkbox"/> ...			± ... %	
<b>Innovationsziele</b>  Mit welcher Innovation wollen wir uns in welchen Märkten positionieren?	<b>Leistungen/Produkte/Prozesse:</b>		Einfluss auf Marktziele	Wissen vorhanden?
	<input type="checkbox"/> gleichbleibend		<input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
	<input type="checkbox"/> kleinere Anpassungen:...		<input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
	<input type="checkbox"/> größere Änderungen:...		<input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
	<input type="checkbox"/> komplette Neuentwicklungen: ...		<input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
	Beeinflussende (technische) Entwicklungen:...		<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> gering <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> gravierend <input type="checkbox"/> ungewiss	
<b>Produktivitätsziele</b>  Welche Produktivitätsverbesserungen wollen wir realisieren?	<b>Kosteneinsparungen im Unternehmen insgesamt:</b>			... %
	<b>Kosteneinsparungen in bestimmten Unternehmensbereichen:</b>			
	<input type="checkbox"/> Bereich: ...			... %
	<input type="checkbox"/> Bereich: ...			... %
	<input type="checkbox"/> Bereich: ...			... %
<input type="checkbox"/> ...			... %	

\* PB/GF = Produktbereich/Geschäftsfeld



## Analysieren der strategischen Betroffenheit der prioritären Jobfamilien

An dieser Stelle erfolgt die Verbindung zwischen Personalplanung und Unternehmensstrategie: Wie wirken sich Ihre Markt-, Innovations- und Produktivitätsziele auf die prioritären Jobfamilien aus?

**Außerdem müssen Sie sich an dieser Stelle noch einmal vergewissern, ob Ihre derzeitigen prioritären Jobfamilien auch künftig prioritär sein werden** – abhängig von Ihren Unternehmenszielen. Erfahrungsgemäß kann sich an dieser Stelle bei ambitionierten strategischen Vorhaben noch etwas ändern.

## Tool: Auswirkungen der strategischen Ziele auf die prioritären Jobfamilien

Diese Übersicht ist vom gesamten Führungskreis gemeinsam auszufüllen, d. h., Sie einigen sich auf eine Einschätzung, wie stark die jeweilige Jobfamilie von den strategischen Zielen betroffen ist (via Kreuz oder Klebepunkt). Dann rechnen Sie die Summe ( $\Sigma$ ) der Punkte für jede Zeile bzw. Jobfamilie aus und halten anschließend die Rangfolge fest: Die Jobfamilie mit den meisten Gesamtpunkten ist die mit der höchsten strategischen Betroffenheit, d. h. mit dem Rang 1 usw.

*0 = keine Betroffenheit, 1 = niedrige Betroffenheit, 2 = mittlere Betroffenheit, 3 = hohe Betroffenheit*

Strategische Ziele	Markt				Innovation				Produktivität				$\Sigma$	Rang
Prioritäre Jobfamilie*														
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3		

*\*Kontrollfrage: Fallen angesichts Ihrer Unternehmensziele prioritäre Jobfamilien weg? Kommen neue hinzu? Dann streichen bzw. ergänzen!*

### 3. Schritt: Erstellen der Risikoprofile der prioritären Jobfamilien

Ausgehend von der jeweiligen strategischen Empfindsamkeit werden an dieser Stelle spezifische Risikoprofile für Ihre prioritären Jobfamilien erstellt. Den Bezugsrahmen bilden drei zentrale personalwirtschaftliche Risiken:

- Altersrisiko: Lässt die Altersstruktur der jeweiligen Jobfamilie altersbedingte Ausfälle von Mitarbeitenden erwarten, die zur Umsetzung der Geschäftsziele ausgeglichen werden müssen?
- Kapazitätsrisiko: Reichen die vorhandenen Mitarbeitenden der jeweiligen Jobfamilie in den nächsten Jahren zur Umsetzung der Geschäftsziele aus?
- Beschaffungsrisiko: Wie hoch ist das Risiko, dass neue Mitarbeitende für die jeweilige Jobfamilie im Bedarfsfall auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind?

Diese Risiken werden für jede Jobfamilie unter Berücksichtigung ihrer strategischen Betroffenheit bewertet (Ergebnis aus dem vorherigen Schritt).

Als Ergebnis erhält man drei Risikoprofile, welche die Auswahl der Zielgruppen für Ihr strategisches Personalmarketing unterstützen.

### Tool: Risikoeinschätzungen der prioritären Jobfamilien

Hier beantworten Sie im Führungskreis drei Fragen:

- a) Lässt die Altersstruktur der jeweiligen Jobfamilie altersbedingte Ausfälle von Mitarbeitenden erwarten, die ausgeglichen werden müssen?
- b) Reichen die vorhandenen Mitarbeitenden in unseren prioritären Jobfamilien zur Umsetzung unserer Geschäftsziele aus? Gehen Sie dabei zunächst von dem ermittelten Altersrisiko aus und fragen sich anschließend, ob der Wert durch andere Faktoren nach unten (Produktivitätszuwächse, nachrückende Mitarbeitende etc.) oder nach oben korrigiert werden muss (Zusatzbedarf, Fluktuation, Verhältnis von Umsatzwachstum und Personalbedarf etc.).
- c) Wie hoch ist das Risiko, dass neue Mitarbeitende der prioritären Jobfamilien auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind?

Hilfreich ist in diesem Zusammenhang eine vorbereitende Auswertung Ihrer Personaldaten (siehe Abschnitt Vorbereitung, S. 12). Außerdem fließen die Ergebnisse aus dem letzten Schritt (Ergebnis des Tools „Strategische Treiber des Personalbedarfs bestimmen“, S.16) ein. Versehen Sie alle prioritären Jobfamilien mit Kürzeln (z. B.: „VI“ für „Vertrieb Innendienst“) und tragen Sie die Kürzel bei dem entsprechenden Wert auf den Skalen ein. Falls nötig, können Sie unterhalb der Risikoskalen eine entsprechende Legende anlegen.

### Risikoprofil der prioritären Jobfamilien

#### Altersrisiko

<i>niedrig</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>hoch</i>

#### Kapazitätsrisiko

<i>niedrig</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>hoch</i>

#### Beschaffungsrisiko

<i>niedrig</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>hoch</i>

#### Legende

#### 4. Schritt: Zielgruppen für das Personalmarketing auswählen

Die Auswahl der Zielgruppen erfolgt auf Grundlage des folgenden Tools: Es betrachtet das ermittelte Kapazitätsrisiko im Zusammenhang mit dem eingeschätzten Beschaffungsrisiko. Daraus lässt sich ablesen, auf welche Jobfamilien Sie Ihre Personalmarketingaktivitäten zwingend konzentrieren sollten, welche Sie berücksichtigen und beiseitelassen können.

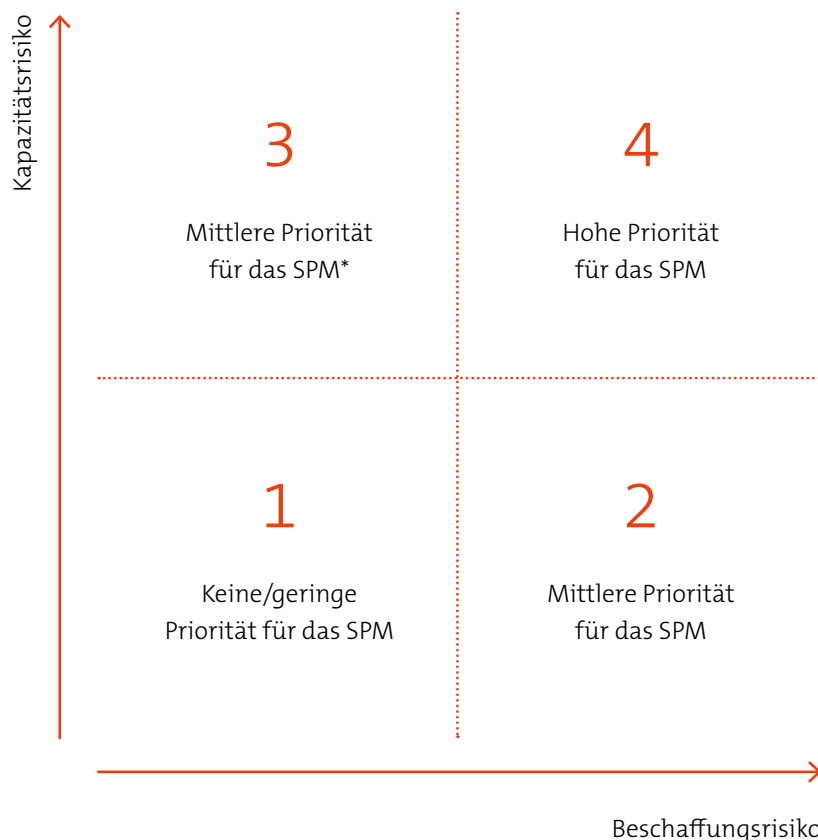
#### Tool: Auswahl der Zielgruppen für das strategische Personalmarketing

Um die Zielgruppen für Ihr Personalmarketing zu bestimmen, wird zunächst das ermittelte Beschaffungsrisiko mit dem jeweiligen Kapazitätsrisiko ins Verhältnis gesetzt. Diese Verortung nehmen Sie für jede prioritäre Jobfamilie mit einer Karte in einem der Quadranten vor. Auf Jobfamilien in Quadrant 4 sollte sich ihr Personalmarketing in jedem Fall

erstrecken, auf solche in Quadrant 1 nicht. Haben Sie Jobfamilien in den Quadranten 2 und 3 verortet, müssen Sie situativ entscheiden: Können und wollen Sie Mittel investieren, um deren Rekrutierung und/oder Bindung zu verbessern?

Nun erfolgt der Übergang von den Stellen(clustern) zum Menschen. Die Frage lautet also: **Welche Bewerbergruppen oder Jobfamilien kommen in Frage, um die ausgewählten Jobfamilien zu beliefern?** Ein Beispiel: Ein Unternehmen aus der Pflegebranche stellt ein hohes Beschaffungs- und Kapazitätsrisiko für die Jobfamilie der examinierten Krankenpflegekräfte fest (Quadrant 4). Es erweitert daraufhin seine Personalmarketingaktivitäten auf die Zielgruppe der un- und angelernten Pflegekräfte, die sowohl einige Tätigkeiten der Jobfamilie übernehmen und diese kapazitätsmäßig entlasten, als auch zu examinierten Pflegekräften weitergebildet werden können.

Das folgende Tool unterstützt diesen optionalen Schritt methodisch.

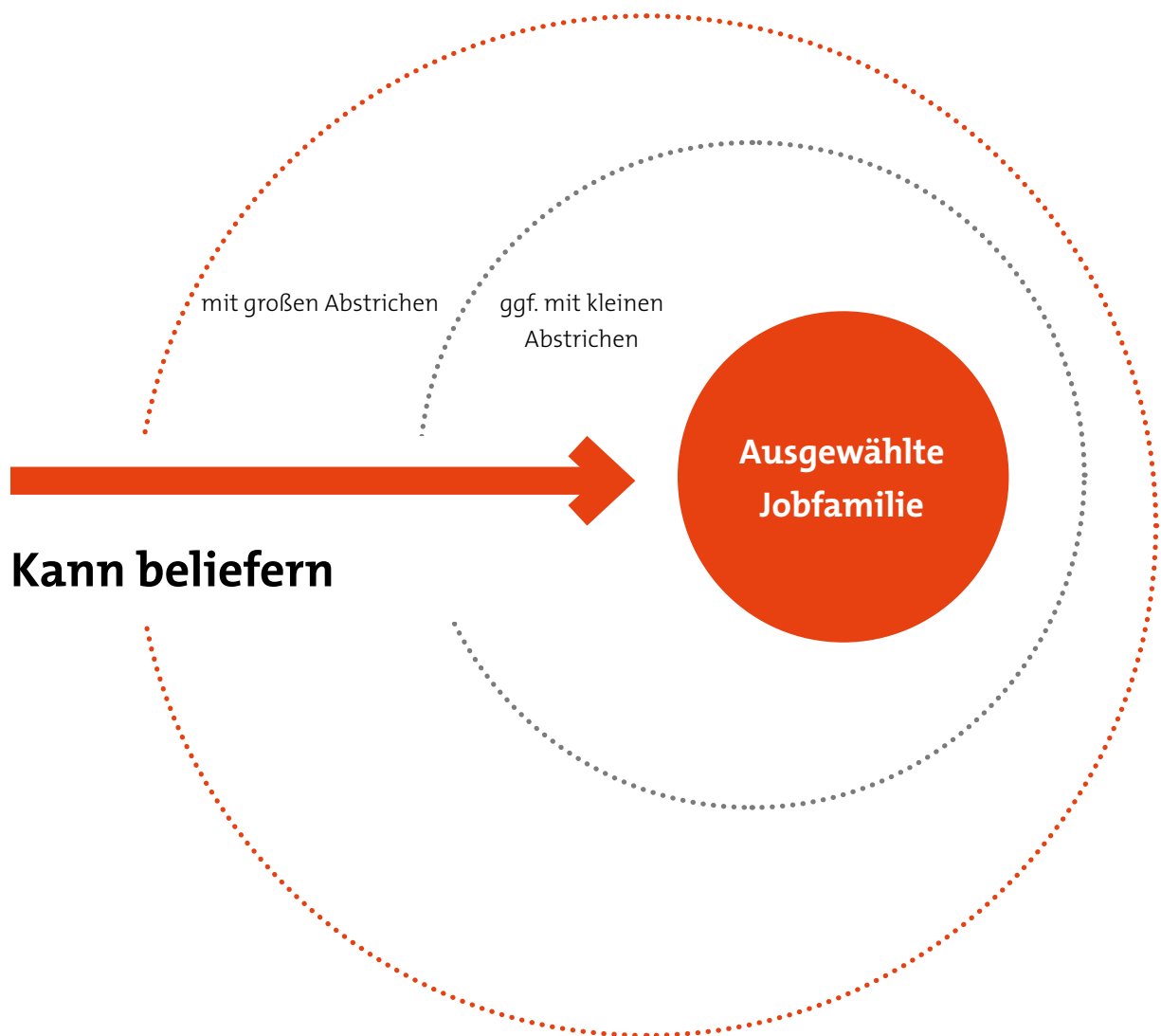


\* SPM = Strategisches Personalmarketing

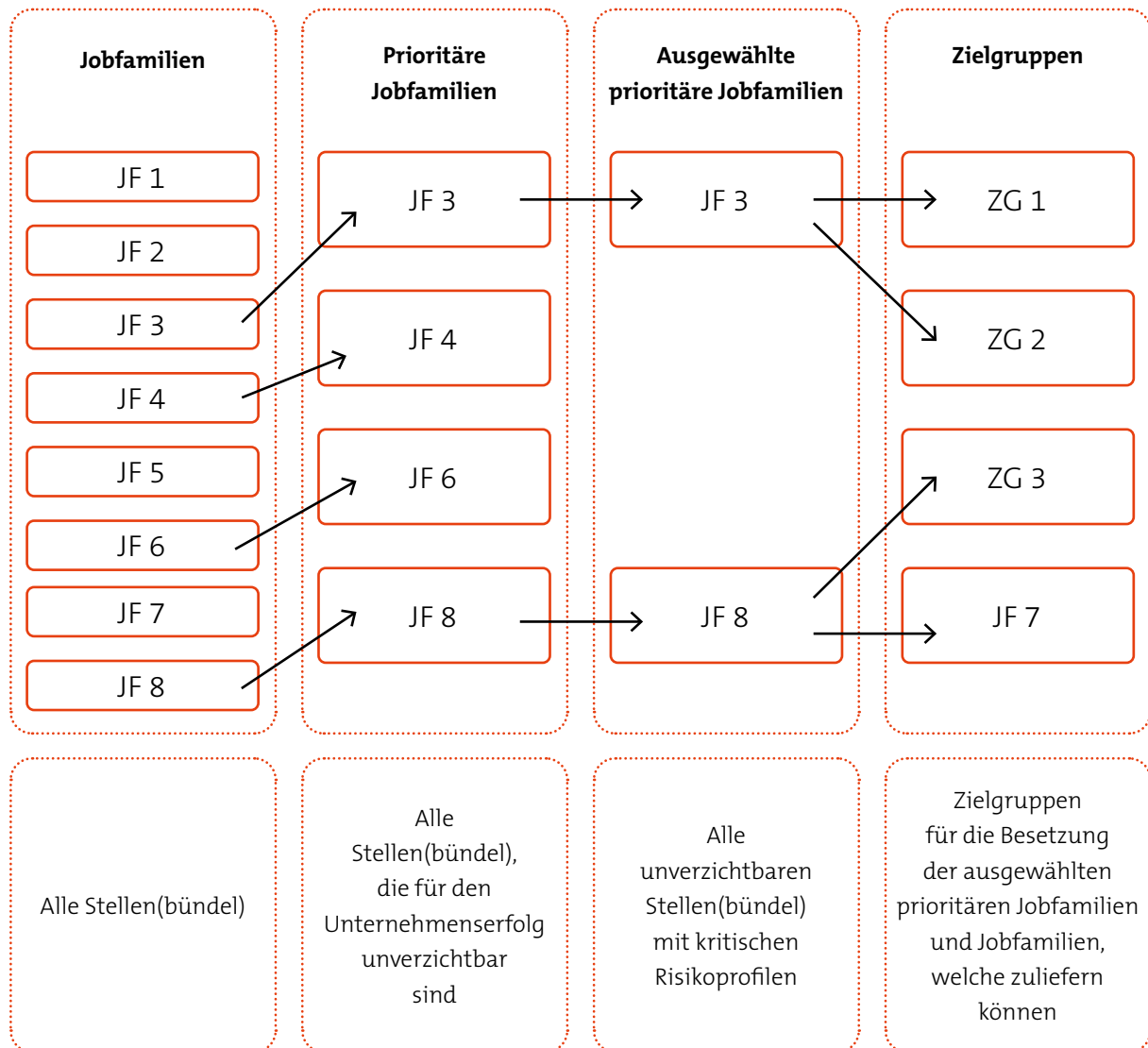
## Tool: Erweiterung des Suchradius

Sie legen im inneren Kreis eine ausgewählte Jobfamilie fest. Mit jedem weiteren Kreis erweitern Sie Ihren Suchradius. Das Tool wird vom gesamten Teilnehmendenkreis gemeinsam ausgefüllt: **Ken-  
nen wir Arbeitsmarktsegmente beziehungsweise  
Bewerbergruppen oder andere Jobfamilien in unse-  
rem Unternehmen, welche die ausgewählte Jobfa-  
milie gegebenenfalls mit kleineren oder größeren  
Abstrichen beliefern können?** In diesem Schritt sind Erfahrungen und Kreativität gefragt. Gibt es beispielsweise potenzielle Beschäftigte in besonderen Lebenssituationen (zum Beispiel Wiedereinsteigende), die es gezielt ins Visier zu nehmen lohnt? Können die

anfallenden Tätigkeiten oder Teile davon von anderen Berufsgruppen ausgeübt werden (zum Beispiel *Technikerinnen und Techniker für Ingenieurstätigkeiten*)? Gibt es Berufsgruppen, deren Tätigkeiten ähnliche (Kern-)Kompetenzanforderungen verlangen (zum Beispiel *Zielgruppen- und Kontaktorientierung von Hotelfachangestellten für Kundenservicetätigkeiten in der Industrie*)? Gibt es andere Jobfamilien in Ihren Unternehmen mit (teilweise) ähnlichen Anforderungsprofilen (zum Beispiel *Mitarbeitende der Konstruktion für den Einkauf*)? Nach der Sammlung erfolgt eine gemeinsame Bewertung, bei schwierigen Entscheidungen ist der Schiedsspruch der Geschäftsführung gefragt.



Der Gesamtprozess der Zielgruppenauswahl stellt sich zusammenfassend folgendermaßen dar:



Legende: JF = Jobfamilie; ZG = Zielgruppe

Abbildung 3: Von der Jobfamilie zur Zielgruppe – Zusammenfassung

Quelle: Eigene Darstellung

## 5. Schritt: Zentrale Attraktivitätskriterien bestimmen, gewichten und bewerten

Der fünfte Schritt schaut nicht mehr auf Stellen, Stellenbündel und Bewerbergruppen, sondern nimmt die ausgewählten Zielgruppen näher unter die Lupe. Das erfolgt in drei aufeinander aufbauenden Teilschritten:

### a) Attraktivitätskriterien auswählen

Im Zentrum steht zunächst die Frage: Aufgrund welcher Merkmale entscheiden sich (potenzielle) Mitarbeitende für eine Beschäftigung in Ihrem Unternehmen? **Sie beginnen mit einer der im vierten Schritt ausgewählten Zielgruppe.** Um auch bei diesem Schritt fokussiert zu bleiben, werden pro Zielgruppe nicht mehr als zehn Kriterien gesammelt. Verzichten Sie an dieser Stelle auf das Kriterium „Gehalt“. Es hat einen anderen Charakter als die übrigen Attraktivitätskriterien und kann die Betrachtung verzerren. Wie bereits eingangs betont, sollten spätestens ab diesem Zeitpunkt ein Mitglied des Betriebsrats und/oder einzelne Beschäftigte aus Ihren Zielgruppen zu Wort kommen. Am einfachsten gelingt dies, wenn die genannten Personen am Workshop teilnehmen. Darüber hinaus können Sie Ihr Selbstbild auch durch die Befragung weiterer Beschäftigter, Bewerbender oder ehemaliger Mitarbeitender ergänzen. Nutzen Sie dafür einfach das hier beschriebene Verfahren.

### b) Attraktivitätskriterien gewichten

Haben Sie sich im Teilnehmendenkreis auf maximal zehn Kriterien geeinigt, müssen Sie diese gewichten – und zwar immer aus der Sicht der Kundschaft, also der (potenziellen) Beschäftigten. Dafür tragen Sie in der Spalte „Gewichtung“ Werte ein, die in der Summe 100 Prozent ergeben müssen. Gehen Sie dabei immer in Fünferschritten vor. Wichtige Attraktivitätsmerkmale liegen in der Regel bei 20 bis 25 Prozent, weniger wichtige bei fünf Prozent.

### c) Attraktivitätskriterien im Wettbewerbsvergleich bewerten

Als Nächstes wird bewertet, wie gut Ihr Unternehmen hinsichtlich der ausgewählten und gewichteten Kriterien im Wettbewerbsvergleich aufgestellt ist. Dafür wählen Sie zunächst bis zu vier Unternehmen aus, mit denen Sie um Mitarbeitende der jeweiligen Zielgruppe konkurrieren. Es empfiehlt sich ein Mix aus der stärksten regionalen und einer überregionalen Konkurrenz der selben sowie einem konkurrierenden Unternehmen aus einer anderen Branche. Dieser Mix ist wichtig, um die Perspektive der Zielgruppe einzufangen. Anschließend erfolgt die eigentliche Bewertung pro Kriterium.

Fällt es Ihnen bei der Workshopvorbereitung schwer, diesen Schritt gedanklich durchzuführen, sollten Sie im Vorfeld recherchieren, wie die ausgewählten Unternehmen hinsichtlich der ausgewählten Kriterien aufgestellt sind. Neben einer Internetrecherche auf den Firmenhomepages oder speziellen Portalen wie [www.kununu.de](http://www.kununu.de) empfiehlt sich die Befragung sog. Grenzgängerinnen und -gängern, also von Beschäftigten, die aufgrund ihrer Position (zum Beispiel Einkauf, gegebenenfalls Vertrieb) oder ihrer Berufsbiografie gute Kenntnisse über Ihre Konkurrenz haben.

## Tool: Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität

Hier beantworten Sie zunächst die Frage: Aufgrund welcher Kriterien entscheiden sich (potenzielle) Mitarbeitende für eine Beschäftigung in Ihrem Unternehmen? Sammeln Sie nicht mehr als zehn Kriterien und tragen diese in beliebiger Reihenfolge ein. Anschließend vergeben Sie in der Spalte Gewichtung Werte zwischen 5 und 30, die in der Summe 100 ergeben müssen. Schließlich wählen Sie bis zu vier konkurrierende Unternehmen aus und vergleichen Ihre eigene Positionierung mit Ihrer Arbeitsmarktkonkurrenz.

Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität<sup>2</sup>

<b>Zielgruppe:</b>	
--------------------	--

Nr.	Attraktivitätskriterium	Gewichtung	Relative Bewertung				
			--	-	0	+	++
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
	Summe	100 Prozent					

Konkurrenz	Name						
WIR:							
Konkurrenz A:							
Konkurrenz B:							
Konkurrenz C:							
Konkurrenz D:							

Legende für die relative Bewertung der Qualität

- ++ ausgeprägter Wettbewerbsvorteil
- ausgeprägter Wettbewerbsnachteil
- + einfacher Wettbewerbsvorteil
- einfacher Wettbewerbsnachteil
- 0 neutral/weder noch

<sup>2</sup> Das Tool ist eng an das Werkzeug „Messprozess für den Kundennutzen“ von R. Stöger (2010), S. 77 angelehnt.



Die Erhebung der Arbeitgeberattraktivität anhand des dargestellten Messprozesses führt direkt in eine kompakte Auswertung: das Attraktivitätscockpit. Auf der horizontalen Achse wird die Wichtigkeit der Attraktivitätskriterien entsprechend der ermittelten Gewichtung aufgetragen, auf der vertikalen das Maß der Unter- beziehungsweise Überlegenheit zum Wettbewerb.

Daraus resultieren vier Felder, die für die anschließende Erarbeitung von Positionierungsmaßnahmen verwendet werden.

Im **Feld 1 „Attraktivität prüfen/senken“** liegen Kostenpotenziale. Hier ist das Unternehmen gut aufgestellt, den (potenziellen) Beschäftigten sind diese Aspekte jedoch nicht sehr wichtig. Die entsprechenden Kosten sind also nicht effektiv eingesetzt.

Im **Feld 2 „Attraktivität halten/ausbauen“** liegen echte Stärken, also solche Merkmale, hinsichtlich derer das Unternehmen überdurchschnittlich gut aufgestellt ist und die vom Markt abgefragt werden. Die einzige Devise kann hier lauten: den Abstand zur Konkurrenz ausbauen. Dies ist ein Fixpunkt für ihr strategisches Personalmarketing.

Im **Feld 3 „Attraktivität verbessern“** sind solche Merkmale verortet, die (potenziellen) Beschäftigten zwar wichtig sind, hinsichtlich derer das Unternehmen aber im Wettbewerbsvergleich schlecht aufgestellt ist. Hier lautet die Devise: Aufholen!

Kriterien, die im **Feld 4 „Attraktivität ggf. leicht steigern“** verortet sind, sind unwichtig. Das Unternehmen hat keine Wettbewerbsvorteile, der Arbeitsmarkt fragt diese Aspekte aber nur begrenzt nach. Dieses Feld kann vernachlässigt werden. Allenfalls liegen hier geringe Kostenpotenziale.

Verorten Sie als letzten Teilschritt das Gehalt innerhalb des Attraktivitätscockpits. Es läuft sozusagen außerhalb der Wertung, markieren Sie es daher am besten in einer anderen Farbe.

Haben Sie den Schritt fünf für eine Zielgruppe abgeschlossen, **wiederholen Sie diese Schritte für alle Zielgruppen, die Sie im vierten Schritt ausgewählt haben.**

## Tool: Attraktivitätscockpit<sup>3</sup>

Aus dem Attraktivitätscockpit können Sie unmittelbar Maßnahmen ableiten, die für eine bessere Positionierung auf dem Arbeitsmarkt, das heißt für ein strategisches Personalmarketing, entscheidend sind. Die Wichtigkeit der Attraktivitätskriterien ist auf der horizontalen Achse abgebildet, die Verortung im Wettbewerbsvergleich auf der vertikalen. Sie können jedes einzelne Kriterium mithilfe der Daten aus dem vorangegangenen Formularblatt unmittelbar im zweidimensionalen Raum verorten.

Attraktivitätscockpit							
Zielgruppe							
Bewertung	++	<b>Feld 1:</b> Attraktivität prüfen/senken			<b>Feld 2:</b> Attraktivität halten/ausbauen		
	+						
	-	<b>Feld 4:</b> Attraktivität ggf. leicht steigern			<b>Feld 3:</b> Attraktivität verbessern		
	--						
<b>Gewichtung</b>	5%	10%	15%	20%	25%	30%	

Legende der Attraktivitätskriterien			
1		6	
2		7	
3		8	
4		9	
5		10	

<sup>3</sup> Das Tool ist eng an das Werkzeug „Qualitäts-Cockpit für die Strategie“ von R. Stöger (2010), S. 80 angelehnt.

## 6. Schritt: Aktionsplan entwickeln

Dieser Schritt markiert den Übergang von der Strategiebildung zur Umsetzung. Aus den bisherigen Informationen werden Maßnahmen abgeleitet, die dazu geeignet sind, ihre Attraktivität punktgenau zu erhöhen. Dazu hängen Sie alle Attraktivitätscockpits nebeneinander auf und markieren Gemeinsamkeiten farblich. Dadurch, dass Sie die Attraktivitätscockpits für mehrere Zielgruppen ausgefüllt haben, ist zu diesem Zeitpunkt wieder ein hohes Maß an Komplexität entstanden, das Sie folgendermaßen in den Griff bekommen:

- Sie wenden sich zunächst nur den ermittelten Stärken (Feld 2 „Attraktivität halten/ausbauen“) zu, beginnen dabei mit der ersten Zielgruppe und fahren bis zur letzten Zielgruppe fort. Zur Erinnerung: In diesem Quadranten befinden sich echte Stärken, die es mindestens zu halten, besser noch auszubauen gilt. Sie notieren Ideen für entsprechende Maßnahmen im nachfolgenden Tool/Flipchart.
  - Anschließend betrachten Sie – wiederum von der ersten bis zur letzten Zielgruppe – ausschließlich die ermittelten Wettbewerbsnachteile (Feld 3 „Attraktivität verbessern“) und halten wiederum Ihre Ideen für Maßnahmen fest.
  - Lenken Sie schließlich Ihre Aufmerksamkeit auf die Kostenpotenziale (Feld 1 „Attraktivität prüfen/senken“) und sammeln wiederum Ideen, dieses Mal für die Reduktion entsprechender Maßnahmen/Aktivitäten. Das Feld 4 lassen Sie unberücksichtigt.
- Im Anschluss betrachten Sie Ihre Sammlung in der Gesamtschau: Ist das Gesamtbild stimmig? Sind alle Zielgruppen berücksichtigt? Lassen sich die vorgeschlagenen Maßnahmen finanzieren? Auf welche Maßnahmen sollte (vorerst) verzichtet werden? Sie stellen möglicherweise fest, dass Ihnen realistische Kalkulationen fehlen, welche Kosten(einsparungen) mit den einzelnen Maßnahmen bzw. Streichungen verbunden sind. In diesem Fall beauftragen Sie Workshopteilnehmende mit der entsprechenden Kalkulation und setzen einen Folgetermin fest, an denen Sie die Entscheidung für oder gegen einzelne Maßnahmen treffen.

Mitunter können Sie jedoch bereits jetzt die strategisch begründeten und notwendigen Investitionen ins Personalmarketing auswählen und die weiteren Felder im folgenden Tool ausfüllen. Dazu geben Sie eine Person als verantwortlich an, legen fest, bis zu welchem Termin die Maßnahme durchgeführt bzw. abgeschlossen ist, und anhand welcher Kennzahl(ausprägung) Sie feststellen können, dass Ihre Maßnahme erfolgreich war. Grundsätzlich gilt: Auch wenn die Maßnahmen dazu dienen, dass Sie sich für ihre prioritären Jobfamilien mit kritischen Risikoprofilen gut positionieren, kann es sinnvoll sein, den Geltungsbereich der Maßnahmen auf alle Beschäftigten oder größere Teilbereiche auszuweiten. Das ist eine Einzelfallentscheidung, die zwischen Fokussierung und Kosteneffizienz auf der einen sowie durch Ungleichbehandlung entstehende Schwierigkeiten auf der anderen Seite changiert.

Wichtig für das **Controlling** ist, dass Sie ergebnisbezogene Indikatoren verwenden, anhand derer Sie den Beitrag zur Strategieumsetzung messen können. Rein maßnahmenbezogene Kennzahlen erfüllen diesen Zweck nicht. Sie können dann allenfalls feststellen, dass bspw. eine Fachlaufbahn für die Zielgruppen 2 und 4 eingeführt wurde. Nicht aber, ob dadurch beispielsweise die Fluktuationsrate gesunken ist oder Sie eine merklich gestiegene Anzahl an Initiativbewerbungen erhalten.

Tool: Aktionsplan

<b>Attraktivität halten/ausbauen (Wettbewerbsvorteile ausbauen)</b>				
<b>Maßnahme</b>	<b>Verantwortlich</b>	<b>Erledigt bis</b>	<b>Indikator</b>	<b>Kosten(einschätzung)</b>
				<b>Summe A</b>
<b>Attraktivität verbessern (Wettbewerbsnachteile ausgleichen)</b>				
<b>Maßnahme</b>	<b>Verantwortlich</b>	<b>Erledigt bis</b>	<b>Indikator</b>	<b>Kosten(einschätzung)</b>
				<b>Summe B</b>
<b>Attraktivität prüfen/senken (Kostenpotenziale nutzen)</b>				
<b>Maßnahme</b>	<b>Verantwortlich</b>	<b>Erledigt bis</b>	<b>Indikator</b>	<b>Einsparungen</b>
				<b>Summe C</b>
<b>Gesamtsaldo [(Summe A + Summe B) – Summe C]</b>				

## 7. Schritt: Auswahl geeigneter Medien für die Personalbeschaffung

Bis zu diesem Punkt haben alle Beteiligten ein gemeinsames Bild davon, ...

- ... welche Positionen in Ihrem Unternehmen (heute und in Zukunft) die strategisch wichtigsten sind,
- ... mit welchen personalwirtschaftlichen Risiken Sie bei den wichtigsten Jobfamilien zu rechnen haben,
- ... welche Zielgruppen Sie sinnvollerweise mit welchen Inhalten ansprechen und
- ... wo Sie gezielt in Ihre Arbeitgeberattraktivität investieren und wo Sie weniger investieren sollten.

Der folgende Schritt ist insofern optional, als er den Kern des strategischen Personalmarketings verlässt. Er versorgt Personalverantwortliche vielmehr mit einem Fahrplan für die Ansprache der avisierten Zielgruppen, integriert dabei die Sichtweisen des Managements und verdeutlicht den Ressourcenbedarf für die Personalbeschaffung. Die Geschäftsführung kann auf dieser Grundlage den Zusammenhang beispielsweise zwischen den strategischen Expansionsplänen und der Investition in eine neue Karrierewebsite oder fünfstelligen Summen für Headhunterinnen und Headhunter nachvollziehen.

Das folgende Tool unterstützt diesen Schritt methodisch.

## Tool: Portfolio geeigneter Medien differenziert nach Zielgruppen

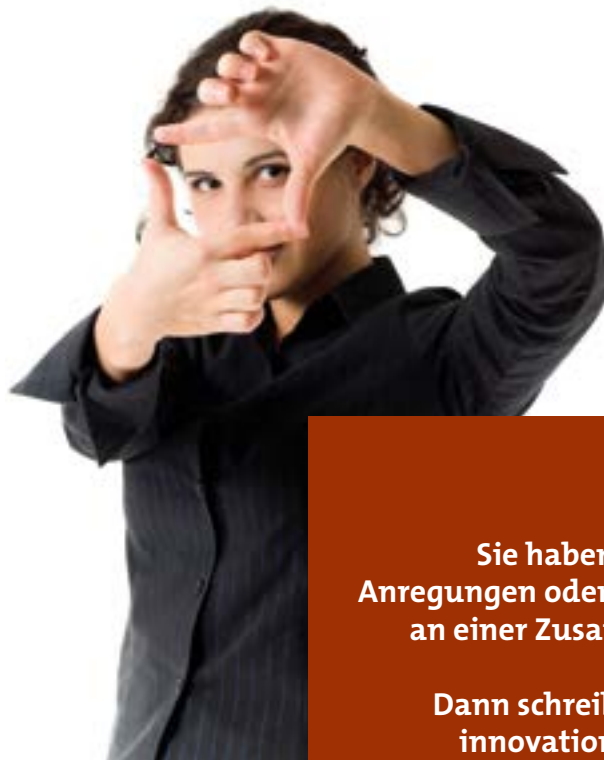
Dieses Tool listet diejenigen Medien und Kommunikationskanäle auf, welche die größte Effektivität in der Ansprache der jeweiligen Zielgruppen versprechen. Dazu schreiben Sie in die linke Spalte zunächst die Zielgruppen, die Sie für Ihr Personalmarketing ausgewählt haben. Spalte für Spalte werden nun Ihre Ideen festgehalten und mit Kostenabschätzungen versehen. Kreative und unkonventionelle Optionen sind erwünscht. In der letzten Spalte ist Raum für zielgruppenübergreifende Medien und Kommunikationskanäle – sinnvoll vor allem für übergreifende und imagebildende Maßnahmen. In einem letzten Schritt erfolgt die Gesamtschau: Ist das Bild stimmig? Bewegen sich die Maßnahmen innerhalb des vorgesehenen Budgets beziehungsweise sind sie finanzierbar?

Zielgruppen	Print		Online	
	Was?	Wie teuer?	Was?	Wie teuer?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Regionale/überregionale Stellenanzeigen</li> <li>— Imageanzeigen</li> <li>— Poster</li> <li>— ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Karriereseite</li> <li>— Stellenanzeigen</li> <li>— Stellenportale</li> <li>— Business-Netzwerke (XING)</li> <li>— Soziale Netzwerke (Facebook)</li> <li>— ...</li> </ul>	
...				
...				
...				
...				
...				
Übergreifend				

<b>Event</b>		<b>Netzwerke</b>		<b>Active Sourcing</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Infoveranstaltungen</li> <li>— Praxistage</li> <li>— Karrieremessen</li> <li>— ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Beschäftigte werben Beschäftigte</li> <li>— Schulkooperationen</li> <li>— Hochschulkooperationen</li> <li>— Unternehmenskooperationen</li> <li>— ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kontakte aufbauen,</li> <li>— sammeln,</li> <li>— pflegen</li> <li>— Praktika etc.</li> <li>— ...</li> </ul>	
Was?	Wie teuer?	Was?	Wie teuer?	Was?	Wie teuer?

# Quellen und Lesetipps

- **Großheim, K./Hoffmann, T. (2014):** Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen, Herausgeber: RKW Kompetenzzentrum.
- **Hoffmann, T. (2015):** Strategie für kleine Unternehmen, Herausgeber: RKW Kompetenzzentrum.
- **Malik, F. (2005):** Management. Das A und O des Handwerks.
- **Scholz, C. (2014):** Grundzüge des Personalmanagements, 2. Aufl.
- **Stöger, R. (2010):** Strategieentwicklung für die Praxis, 2. Aufl.



**Sie haben Fragen,  
Anregungen oder sind interessiert  
an einer Zusammenarbeit?**

**Dann schreiben Sie uns:  
[innovation@rkw.de](mailto:innovation@rkw.de)**



# Ihre Kontakte, die Sie direkt vor Ort unterstützen

## **RKW Baden-Württemberg**

0711 22998 – 0, [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de),  
[www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

## **RKW Bayern**

089 670040 – 0, [info@rkwbayern.de](mailto:info@rkwbayern.de),  
[www.rkwbayern.de](http://www.rkwbayern.de)

## **RKW Bremen**

0421 323464 – 0, [info@rkw-bremen.de](mailto:info@rkw-bremen.de),  
[www.rkw-bremen.de](http://www.rkw-bremen.de)

## **RKW Hessen**

06107 965930 – 0, [kelsterbach@rkw-hessen.de](mailto:kelsterbach@rkw-hessen.de),  
[www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)

## **RKW Nord**

0511 33803 – 0, [info@rkw-nord.de](mailto:info@rkw-nord.de),  
[www.rkw-nord.de](http://www.rkw-nord.de)

## **RKW Nordrhein-Westfalen**

0160 98581759, [nrw-verein@rkw.de](mailto:nrw-verein@rkw.de)

## **RKW Rheinland-Pfalz**

06132 738948 – 0, [info@rkw-rlp.de](mailto:info@rkw-rlp.de),  
[www.rkw-rlp.de](http://www.rkw-rlp.de)

## **RKW Sachsen**

0351 832230 – 0, [info@rkw-sachsen.de](mailto:info@rkw-sachsen.de),  
[www.rkw-sachsen.de](http://www.rkw-sachsen.de)

## **RKW Sachsen-Anhalt**

0391 73619 – 0, [info@rkw-sachsenanhalt.de](mailto:info@rkw-sachsenanhalt.de),  
[www.rkw-sachsenanhalt.de](http://www.rkw-sachsenanhalt.de)

## **RKW Thüringen**

0361 55143 – 0, [info@rkw-thueringen.de](mailto:info@rkw-thueringen.de),  
[www.rkw-thueringen.de](http://www.rkw-thueringen.de)

## **saaris**

0681 9520 – 470, [info@saaris.de](mailto:info@saaris.de),  
[www.saaris.de](http://www.saaris.de)

# RKW Know-how und Publikationen

## Methoden für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung und strategische Personalarbeit

Mit unseren Publikationen richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln. Mit erprobten Methoden und Arbeitshilfen zeigen sie, wie Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung in Veränderungsprozessen und strategische Personalarbeit gelingen können.

Online kostenfrei bestellen unter: [www.rkw.link/UEbestellen](http://www.rkw.link/UEbestellen)



### Leitfaden

„Strategische Personalplanung  
für kleine und mittlere Unternehmen“

Dieser Leitfaden zeigt: Strategische Personalplanung geht auch einfach. Anschauliche Erläuterungen, Beispiele und Arbeitsvorlagen zeigen, wie eine strategische Personalplanung pragmatisch und schnell entwickelt werden kann. Am Ende des (Workshop-)Tages ist allen klar, welche Personalmaßnahmen notwendig sind, um die Unternehmensziele zu erreichen.



<http://rkw.link/spp>



### Tool

„P<sup>3</sup>erspektive Canvas –  
Neue Wege wagen im Fachkräftemangel“

Dieser Canvas bietet kleinen und mittleren Unternehmen einen systematischen Rahmen und Inspirationen, um innovative Strategien gegen den Fachkräftemangel zu entwickeln. Er lädt dazu ein, auch Möglichkeiten jenseits „klassischer“ Personalarbeit in den Blick zu nehmen.



<http://rkw.link/p3erspektive>



### **Leitfaden**

#### **„Jobfamilien in mittelständischen Unternehmen – Grundlagen, Anwendungen und Beispiele“**

Dieser Leitfaden bietet Personalverantwortlichen und Führungskräften mittelständischer Unternehmen, ausgehend von konkreten Anwendungen, Orientierung im Jobfamiliendschungel. Jobfamilien bündeln ähnliche Stellen zusammen, helfen die Komplexität zu senken und sind somit ein erprobtes personalwirtschaftliches Organisationsmittel.

Weitere Impulse, Leitfäden, Tools und Praxisbeispiele finden Sie auf unserer Themenseite „Personalarbeit“. Dort erfahren Sie, wie Sie mit neuen Strategien dem Fachkräftemangel entgegenwirken und vorhandenes Personal binden können.

In unserem breiten Angebotsportfolio finden Sie zudem zahlreiche kostenfreie Angebote rund um unsere weiteren Themen Personalarbeit, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Gründungsökosysteme.



<http://rkw.link/jobfamilien>



<http://rkw.link/personalarbeit>



### **Menschen. Unternehmen. Zukunft!**

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen: [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages