

MITARBEITERBEDÜRFNISSE

MITARBEITERBEDÜRFNISSE - FÜHRUNG - MOTIVATION

Mitarbeiterbedürfnisse sind mit den Rahmenthemen *Führung und Motivation* untrennbar verbunden. Bedürfnisse sind bei jeder Art des Tuns und somit auch bei Leistungsvollzügen beteiligt, ob bei Unternehmen, Organisationen, anderen Einrichtungen und in unzähligen anderen Bereichen des Lebens. Ohne die Existenz und Wirkkraft von Bedürfnissen der Menschen wäre Vieles an Aktivität und Passivität nicht vorstellbar. Das ist eigentlich eine Trivialität. Dieser Zusammenhang ist so selbstverständlich, dass man sich kaum veranlasst sieht, das besonders zu beachten. Reflektiert man darüber dennoch, wird sehr rasch die *Diffizilität des Themas* deutlich. Menschen erbringen beispielsweise Arbeitsleistungen in einem Betrieb, d.h. dessen Betreiber haben das *Bedürfnis* solche Leistungen von Mitarbeitern zu erhalten, sonst würden sie diese nicht nachfragen. Der Mitarbeiter stimmt dem dann zu, wenn seine *Bedürfnisse* nach Einkommen, sozialer Sicherheit und Vermögensbildung usw., als *materielle Bedürfnisse* mehr oder minder vom Betrieb erfüllt werden. Über diesen Teil der Bedürfnisse hinaus möchte der Mitarbeiter aber auch eine interessante Aufgabe erfüllen, sich entfalten können, mit Vorgesetzten und Mitarbeitern gut zusammenarbeiten, Anerkennung finden usw., d.h. die Erfüllung seiner *materiellen* und *immaterieller Bedürfnisse* und *Erwartungen* fließt in seine Überlegungen ein, ob er beispielsweise eine Tätigkeit beim Betrieb A annimmt oder nicht bzw. es vorzieht beim Betrieb B zu arbeiten, da er glaubt dort seine *Bedürfnisse insgesamt* besser realisieren zu können.

Man könnte auch sagen, *Betrieb und Mitarbeiter müssen motiviert sein*, damit es zu einer Zusammenarbeit kommt. Daraus ist wiederum sofort erkennbar, dass das *Thema Motivation ohne den Begriff und Inhalt „Bedürfnis“ nicht vorstellbar ist*. Hans Jürgen Drumm (1937), Experte der Personalwirtschaft und Professor an der Universität Regensburg, schreibt daher in dem *Kontext Bedürfnisse, Werthaltungen und Motivation der Mitarbeiter das Folgende*:

„Motivation als Wille zur Leistung ist die Schlüsselvariable im Leistungsprozess: Erst Motivation ermöglicht Leistungsverhalten und dieses Arbeitsleistungen der Mitarbeiter. Eignung, Ressourcen und Arbeitsbedingungen reichen allein nicht aus. Dieser Zusammenhang lenkt das Interesse auf die Frage, wie Motivation entsteht und ob sie beeinflusst oder sogar gesteuert werden kann. Unter den unterschiedlichen Antworten auf diese Frage herrscht die Auffassung vor, dass Motivation an Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters anknüpft. Wenn erwünschtes, zielorientiertes Verhalten durch eine Beteiligung des Mitarbeiters an Potenzialen zur Bedürfnisbefriedigung belohnt werden kann, so wirkt die Aussicht auf diese Belohnung motivierend. Motivation wird allerdings nicht allein durch die Aussicht auf Befriedigung von Mitarbeiterbedürfnissen ausgelöst. Motivation zur Leistung wird auch durch Werthaltungen des einzelnen Mitarbeiters gesteuert. Werthaltungen können das Entstehen und das Gewicht von Bedürfnissen beeinflussen. Werthaltungen besitzt der Mitarbeiter in Form von verfestigten Bedürfnissen und Verhaltensleitbildern, die er als wichtig ansieht. Werthaltungen werden durch Sozialisation übertragen“ (Drumm, Hans J.: Personalwirtschaft, Berlin/Heidelberg 2005, S. 459).

Drumm fährt etwas später fort: „Das Zustandekommen von Leistungen kann daher so erklärt werden: Der Wille zum Verbleib in der Unternehmung und die Eignung sind Voraussetzungen persönlicher Leistungen, die erst durch Motivation in einem geistig-psychischen Prozess aktiviert werden. Unter *Motivation* wird hier ein geistig-seelischer

Antrieb zur Steuerung und zum Vollzug des Handelns und Verhaltens verstanden. Der *Wunsch nach Bedürfnisbefriedigung* wird für den Mitarbeiter zum *Motiv* das sein Handeln bestimmt. Die Alternativen in einem *Bedürfnisbefriedigungspotenzial* können nur als *Anreiz* wirken, wenn ihnen ein Motiv entspricht" (Drumm, H. J.: aaO., 2005, S. 462).

Der essentiell sehr bedeutsame Zusammenhang von Mitarbeiterbedürfnissen einerseits und der Führung und Motivation ist hochkomplex und unbestritten in seiner enormen Bedeutung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, ebenso wie das Arbeitsumfeld mit seinen unzähligen Faktoren im engeren Arbeitsumfeld, seiner Einbettung in gesellschaftliche Verhältnisse und damit verbundenen Absichten und Wünschen, aber auch Ängsten, Risiken, Erwartungen, Chancen und Erfahrungen. Kurzum, die jeweiligen Verhältnisse sind in der Theorie und Empirie tendenziell erfass- und analysierbar, in der konkreten Praxis des Einzelnen und der damit verbundenen guten oder schlechten Gestaltung und Entwicklung extrem vielfältig und dynamisch, sie entziehen sich daher häufig auch so genannten "Erfolgsrezepten", ebenso wie es unbestritten ist, wie enorm breit die Schwankungen beispielsweise in Betrieben und zahlreichen anderen Organisationen bei der "sehr guten und sehr schlechten" Erfüllung von Mitarbeiterbedürfnissen sind, und zwar mit allen Folgerungen für die Beteiligten und Verantwortlichen, aus welchen Gründen auch immer.

Für letztere Feststellungen und die weitere *Konkretisierung* sowie *Vertiefung des Themas Mitarbeiterbedürfnisse* für die Praxis folgen drei relevante und interpretierte Beispiele (1 - 3):

(1) Bereits vor rund vier Jahrzehnten haben die Personalfachleute von *Eckardstein* und *Schnellinger* (1971, 1975) den Begriff „*Personalmarketing*“ beschrieben und geprägt - im Sinne einer bewussteren und neuen Sichtweise der Personal- und Führungsarbeit. Diese grundlegenden Annahmen sind heute so aktuell wie damals:

„Alle Handlungen der Unternehmung, insbesondere jedoch diejenigen, die Mitarbeiter in irgendeiner Weise berühren, sind bewußt daraufhin zu prüfen, ob sie den Erwartungen und Interessen der Mitarbeiter entgegenkommen. Diese Maxime stellt zweifellos erheblich höhere Anforderungen an die Unternehmung, als die des Absatzmarketing“

Fachliteratur, u. a.; *Eckardstein*, D. von, *Schnellinger*, F., *Personalmarketing*, in: Gaugler, E., *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart 1975; *Wunderer*, Rolf, *Personalmarketing*, in: Reihe Wissenschaft & Praxis, Internes Marketing, S. 115 - 132; Strutz, H. (Hrsg.): *Handbuch Personalmarketing*, 1989; Schwan K./Seipel, K.: *Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe*, München 1994; Schwan, K./Seipel, K.: *Personalmarketing Teil 1 – Grundlagen der Personalbeschaffung und ihre Verknüpfung mit einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit*. Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts, Wien 1994; Schwan, K./Seipel, K.: *Personalmarketing Teil 2 – Chancen und Techniken der Personalbeschaffung im Klein- und Mittelbetrieb*. Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts, Wien 1994; Schwan, K./Seipel, K.: *Marketing kadrowy*. (3. Auflage), C.H. Beck, Warschau 2000.

Absatzmarketing ist im Vergleich zum *Personalmarketing* als Teil der Personal- und Führungsarbeit wesentlich weniger komplex, nicht so vielschichtig und emotional. Für jeden guten Verkäufer ist „*das Denken und Fühlen aus der Sicht des Kunden*“ nicht nur Herausforderung, sondern eine Selbstverständlichkeit und die eigentliche Legitimation seines Tuns. Ein Verkauf ohne kundenorientierte Ausrichtung wird keine nachhaltigen Absatzerfolge sicherstellen können. Der Marketinggedanke im Sinne eines strategischen Ansatzes, bei dem die Erwartungen des Geschäftspartners im Mittel-

punkt stehen, prägt neben dem naheliegenden Absatzbereich auch zunehmend andere betriebliche Funktionsbereiche, wie z. B. das *Einkaufsmarketing*.

Das an den Erwartungen des Partners orientierte Verhalten, das die Unternehmer im Einkaufs- und Absatzbereich mehr oder weniger gut beherrschen und *Schlüsselbereiche der Funktionsfähigkeit* eines Unternehmens sind, sollte eigentlich ohne besondere prinzipielle Schwierigkeiten auch auf den Bereich der Personal- und Führungsarbeit übertragbar sein, d.h. die *Idee zu realisieren, den Mitarbeiter als Partner und „Kunden“ zu sehen*. Doch dem stehen *mentale Altlasten* entgegen, und zwar sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite. Diesen Ballast wird man sicher nicht von heute auf morgen loswerden. Ein erster Ansatzpunkt zur Lösung dieses Problems kann nur in *vertrauensbildenden Maßnahmen* auf beiden Seiten, wie guter Information und Kommunikation, liegen. Den Zusammenhang zeigt das folgende Schema:

Analogien zwischen Absatz- und Personalmarketing

Absatzmarketing	Personalmarketing
Produkt, Sortiment, allgemeines Angebot	Aufgabenstellung, Personal- und Führungsarbeit
Preis, Konditionen	Mitarbeiterleistung
Nachfrage	materielle und immaterielle Mitarbeiterbedürfnisse
Kunden	Mitarbeiter
Marktforschung	Mitarbeitergespräche, betriebliche empirische Erhebungen, Kennzahlen und -ziffern
Produktimage, Bekanntheitsgrad, Ruf	Arbeitgeberimage
After Sales Service	Einführung, Einarbeitung und Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiter
Marketing-Mix	Personalmarketing-Mix

(Quelle: *Schwan, K., Seipel, K. G.: Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe, C.H. Beck, München 1994, S. 14*)

Der Anlass und die *Grundidee für das Personalmarketing* lag darin, die in der Praxis des Personalwesens oft anzutreffenden formalen, bürokratischen und wenig prospektiven Orientierungen durch *Denk- und Arbeitsweisen* abzulösen, die *funktional dem Begriff und den angestrebten qualitativen Eigenschaften eines Personalmanagements gerecht werden*. Daher griff man auf die durchaus überzeugenden *Analogien des Absatzmarketing*, um zu signalisieren dass es auch im Personalwesen damit „besser“ gehen könnte. In der schon geschilderten Phase des *Neoliberalismus* ging die Bedeutung des Bereiches Personal- und Führungsarbeit generell zurück und so auch die Idee des Personalmarketings, insbesondere bei den Klein- und Mittelbetrieben (s. a.: *Schwan, K., Seipel, K. G.: 1994, Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe, S. 7-25*).

Nach der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* und der enorm gestiegenen Bedeutung der Gewinnung hochqualifizierter Mitarbeiter für die Wirtschaft, wurde es *mehr denn je notwendig, die mit dem Personalmarketing verbundenen Intentionen wieder stärker aufzugreifen*, um *einmal* die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bzw. der Wirt-

schaft möglichst auf Dauer zu stärken und damit u. a. die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* zu überwinden. *Zweitens* bedurfte es in diesem Zusammenhang notwendigerweise auch neuer *Ordnungssysteme*, um die *ideelle und substanzielle Reduzierung* der Wirtschaft- und Gesellschaft nach dem Muster des *Neoliberalismus* zu überwinden. Das *fehlinterpretierte und auf ein egozentrisches Zerrbild verkürzte Homo oeconomicus-Modell des Neoliberalismus* hat die Wirtschaft und Gesellschaft an den Rand des Abgrundes geführt und der wichtigste Vertreter der Klassik der Nationalökonomie, *Adam Smith (1723-1790)*, auf den man sich gerne beruft, wurde entweder in der Tiefe und Breite seines Schaffens nicht verstanden oder extrem einseitig, sprich falsch interpretiert. Das Letztere ist anzunehmen, da Hauptvertreter des Neoliberalismus, wie *Alfred F. A. von Hajek* und *Milton Friedman*, beide Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, hochgebildete und bestqualifizierte Ökonomen und politisch engagierte Persönlichkeiten waren und die Arbeiten von *Adam Smith* gut kannten. Der *Homo oeconomicus als kalter, rationaler und teils zum Idol stilisierter Egoist, ist ein weit verbreitetes Missverständnis*, bei dem übersehen wird, dass *Adam Smith* - u.a. Professor für Moralphilosophie, Ethik und Politische Ökonomie an der Universität Glasgow, Begründer der englischen Soziologie und betraut mit wichtigen öffentlichen Aufgaben - seine Vorstellungen stets verband mit *Präferenzordnungen, die beliebige Egozentrik des Handelns gerade verhindern sollten* (Internet: Smith, Adam). Wenn *Neoliberale* sich bei ihren Ideen auf *Adam Smith* berufen, ist das manipulativ und falsch, täten sie das Gegenteil, würden sie richtig liegen.

(2) Die Hinweise zur *Illustration der Bedeutung der Mitarbeiterbedürfnisse* und des *Personalmarketings* sind nicht nur eine wünschenswerte und gut begründbare Idee, sondern seit Jahren teilweise geübte Praxis: Weltweit tätige Unternehmen bis hin zu transnationalen Konzernen - die stark durch innovative Leistungen bestimmt werden und in der Forschung und Entwicklung ihre Basis haben und von dieser existentiell abhängig sind - haben zum überwiegenden Teil längst erkannt, dass die *Findung und langfristige Sicherung hochqualifizierter Mitarbeiter eine der wichtigsten Aufgaben des Top-Management* sind. Daher kann teils de facto von einer *personalistischen Unternehmensführung* gesprochen werden, durch welche die Kreativität und Innovation transnationaler Konzerne maßgeblich getragen und auch wesentlich deren Unternehmenserfolg bestimmt wird. *Von solchen Leitbetrieben können letztendlich auch regional, national und international tätige Klein-, Mittel- und Großbetriebe sehr viel lernen. Auch bei ihnen entscheidet sich der Erfolg zum guten Teil durch die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Unternehmer und ihrer Mitarbeiter.* Die innovatorischen und mitarbeiterbezogenen sowie zu realisierenden Intentionen folgen gleichen oder ähnlichen Überlegungen, und zwar trotz aller Unterschiede, die zwischen den Unternehmensgrößen, ihren räumlichen und, eingeschränkt, ihren branchenspezifischen Geschäftsfeldern bestehen. Das an *Mitarbeiterbedürfnissen und die seitens der Unternehmen und anderen Einrichtungen gesuchten qualitativen Erfordernisse und solcher Art orientierte Personalmarketing*, kann sich daher in vielen vorgenannten Fällen als sehr hilfreich erweisen. Es hat bedingt durch die vergleichsweise tendenziell bessere Überschaubarkeit und Flexibilität der Klein-, Mittel- sowie auch vieler Großbetriebe, potentiell günstige Voraussetzungen für die Erreichung existentiell unverzichtbarer qualitativer personaler Anforderungen und deren Förderung.

Ein weiteres gewichtiges Indiz für die *Bedeutung der Mitarbeiterbedürfnisse im Bereich der Führung und Motivation bzw. der Personal- und Führungsarbeit* von geradezu *klassischer Art*, ist die signifikante und nahezu eiserne Regel der Einkommensgestaltung, nämlich das *Prinzip der relativen Lohngerechtigkeit*:

(3) *Ernst Zander* (1927), ein bekannter Praktiker und Hochschullehrer der Personalwirtschaft an der Universität Hamburg sowie renommierter Experte und Pionier für das *Fach Vergütung* in den 60er bis 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts (Internet: Zander, Ernst), verwies im Kontext mit dem *Prinzip der relativen Lohngerechtigkeit* auf ein altes Postulat der Vergütung hin: „Jeder nach seiner Leistung, jedem nach seinen Bedürfnissen“ und stellte fest, dass bereits *Albertus Magnus* (um 1200-1280), ein bedeutender Vertreter der Hochscholastik und Kirchenlehrer, meinte, dass bei der Suche nach dem gerechten Lohn das *Bedürfnis des Betroffenen* zu berücksichtigen sei (Zander, E.: Gehaltsfestsetzung in der Praxis, Heidelberg 1968, S. 11 f.). Von einem *sittlich gerechten Lohn* kann erst dann gesprochen werden, wenn dieser Lohn allen hier zu beachtenden Ordnungsbezügen optimal „gerecht“ wird (Müller, H., Wingen, M.: Lohn, in: Staatslexikon Recht - Wirtschaft - Gesellschaft, 5. Band, Freiburg 1960, Sp. 423 f.).

Dabei stützen und beziehen sich die Autoren auf die *Katholische Soziallehre* - die als normative Grundlage des *Ordoliberalismus* (*Walter Eucken, Freiburger Schule*) gilt, auf der die Konzeption der *Sozialen Marktwirtschaft* sehr wesentlich aufbaut. Heute wird diese ordnungspolitische Konzeption ergänzt durch die essentielle und wertorientierte Kategorie der *Ökologie*, weshalb nunmehr richtigerweise der treffende Begriff der *Ökosozialen Marktwirtschaft* vorzugsweise verwendet wird. Dadurch erfolgt auch eine klare, sehr bedeutsame sowie unverzichtbare ethische und politische Abgrenzung gegenüber dem Begriff und den damit verbundenen und gegensätzlichen Vorstellungen des unseligen *Neoliberalismus* und dessen fatalen Auswirkungen.

Solche und viele frühere und spätere wert- und bedürfnisbezogene Überlegungen, waren stets bei Vergütungs-, Vermögens- und Beteiligungsfragen für Mitarbeitern relevant und wichtige Gestaltungskriterien. Die sozial-normativen bzw. wertbezogenen Ordnungsbezüge basieren auf dem Wort „gerecht“ und konkretisieren u. a. sich an folgenden Faktoren: Lebensbedarf des Mitarbeiters und seiner Familie. - Existenzfähigkeit des Arbeit gebenden Unternehmens. - Allgemeine Wohlfahrt, d.h. der wirtschaftliche Wohlstand in einer Region mit gesicherten Arbeitsplätzen.

Die *relative Lohngerechtigkeit* ist einmal „relativ“, da sie Teil einer wert- und verteilungsrelevanten Problemstellung ist, die nicht „absolut“ oder "rational" lösbar ist. Daher geht es auch in diesem Kontext auch um den zentralen Begriff der „*Gerechtigkeit*“, die ihrerseits „relativ“ ist, also auch nicht rational zu finden sein wird. Daher bedarf es wertgebundener „*Ordnungsbezüge*“ bzw. *Paradigmen, die als Orientierungs- und Entscheidungshilfen* dienen sollen. Die *Relativität der Lohngerechtigkeit* ergibt sich *zweitens* aus *einzelwirtschaftlichen Betrachtungen und unterschiedlichen und mitarbeiterorientierten Kriterien, wie beispielsweise dem Schwierigkeitsgrad der Arbeit, der Berufsausbildung, von Leistungsergebnissen usw.* (s. a. Müller, H., Wingen, M.: aaO., Sp. 424). Die oft in der Praxis gegen *Lohnerhöhung* vorgebrachten *Einwendungen* sind daher *Halbwahrheiten*, da ökonomische bzw. arbeitgeberseitige Argumente verschiedener Art natürlich bei der Lohnfindung Gewicht haben werden, es jedoch auch immer um *wertrelevante Verteilungsfragen* geht. Die Argumente werden jedoch nicht so deklariert, sondern häufig *im Sinne eines Etikettenschwindels lediglich als ökonomisch-rational erforderlich und quasi unabdingbar* dargestellt. In der Praxis werden schließlich Jahr um Jahr eher basarmäßige Kompromisse durch institutionalisierte Interessenvertreter ausgehandelt, die Wirtschaft "überlebt regelmäßig wieder einmal" und damit wird die *Schein-Rationalität und Unehrlichkeit solcher Rituale* erkennbar. Durch die jahrzehntelange Übung solcher Praktiken auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, werden sie längst allgemein als eine Normalität empfunden und damit verbundene Schwindeleien kaum mehr hinterfragt. Ganz im Gegenteil, Arbeitgeber- und

Arbeitnehmervertreter beherrschen und ritualisieren längst routiniert solcherart inszenierte Gefechte.

Dennoch, die jeweiligen *Werthaltungen und entsprechend propagierte Orientierungen, wie ordo- oder neoliberale Tendenzen und Politiken, prägen letztendlich sehr spürbar die Realität der Entgeltvereinbarungen* oder - allgemein gesprochen - die *Kultur oder die schrittweise Aufgabe der Sozialpartnerschaft, einschließlich ihrer handfesten Schäden. Die 3. Weltwirtschaftskrise ab 2007 und ihre neoliberalen Faktoren als wesentliche Mitauslöser der Krise und ihrer Folgen zeigen das ebenso, wie z. B. der steigende Anteil prekärer Dienstverhältnisse und verschlechterte Arbeitsbedingungen in vielen Varianten. Wann diese tiefgreifende Wert- und Politikkrise des Neoliberalismus mit ihrem herrschenden und asozialen Götzen namens Egozentrik und seiner fatalen Folgen - im Großen wie im Kleinen - endlich überwunden werden kann, wird eine reale Existenzfrage der sogenannten westlichen Welt sein, die längst überfällig wurde und zunehmend durch die Menschen empfunden, erkannt wurde und längst ihre Sicherheit bedroht sowie Ängste auslöst.*

Zum *Prinzip der relativen Lohngerechtigkeit* und seiner *Verknüpfung mit Motivation und Mitarbeiterbedürfnissen* ist zu konkretisieren: Entgeltgestaltungen und ihre Effekte auf die *Führung und Motivation* werden *einmal* nach dem absoluten Betrag der Entlohnung bestimmt. *Zweitens* setzen Mitarbeiter ihr Entgelt vor allem mit gleichgestellten Kollegen und dann auch mit dem Entgelt ihres Vorgesetzten und den Entgelten der ihnen untergeordneten Mitarbeiter in Bezug und versuchen zu bewerten, ob sie „gerecht“ entlohnt werden. *Darin liegt der Kern des Wortes "relativ", nämlich primär im Kontext mit der innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit.* Kriterien für die jeweiligen Bewertungen sind naturgemäß auch arbeitsspezifische Leistungsvergleiche. Die *Bewertungen sind zwangsläufig subjektiv. Genau diese Beeinflussung des subjektiven Aspekts erlaubt dem Unternehmen eine personalmarketingmäßige Profilierung gegenüber den Mitarbeitern*, wenn ansonsten - wie meist - andere Faktoren der Entgeltvereinbarung weitgehend festgelegt sind - ein *sekundärer Kontext der Bewertung der relativen Lohngerechtigkeit* -, sei es durch Tarife, Sozialregelungen usw., wie sie generell Geltung haben.

In erster Linie wird mit der *betrieblichen Gestaltung der relativen Lohngerechtigkeit* das *Bedürfnis des Mitarbeiters nach „gerechter“ Vergütung* angesprochen und verfolgt, das mit allgemeinem Branchentarifen und anderen tariflichen oder arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen nicht optimal angepasst werden kann. Betriebsspezifische und betrieblich eigenverantwortliche Gestaltungen sind die primären bzw. optimale beidseitigen Entgeltgestaltungsvarianten. Solche angestrebte Vorgehensweisen sind naturgemäß auch - natürlich nicht alleine - wichtige Gestaltungsfaktoren der Mitarbeiterbedürfnisse.

Aus der Sicht des Arbeitgebers ist es notwendig, mit Rücksicht auf das *Prinzip der relativen Lohngerechtigkeit* bei Entgeltdifferenzierungen sehr sorgfältig und klug vorzugehen. Das Prinzip wirkt mehr oder weniger stark bei allen Mitarbeitern, d.h. „Überzahlungen“ und „Unterzahlungen“ können gleichermaßen fatale *Personalkostenspiralen* und *Demotivationen* auslösen, da das sehr labilitätsgefährdete System der betrieblichen Lohngerechtigkeit leicht aus dem Gleichgewicht geraten und das dann meist sehr „teuer“ wird. *Einmal* durch Erhöhung der Personalkosten und *zweitens* durch aus Demotivationen rührenden Leistungsverlusten. Ist eine „überhöhte“ Vergütung bei der Einstellung eines benötigten Mitarbeiters aus Arbeitsmarktgründen unvermeidbar, ist es notwendig, mit den sich benachteiligt fühlenden Mitarbeitern des Betriebes zu spre-

chen und damit vorzubeugen, dass ein Entgeltsystem nicht aus dem Gleichgewicht gerät.

Unter diesen Aspekten ist zu empfehlen, *gut geregelte Entgeltsysteme zu entwickeln*, auf die bei Entgeltregelungsgesprächen mit Blick auf die betriebliche Notwendigkeit der Einhaltung festgelegter Regeln verwiesen werden kann, was meist auch akzeptiert wird. Damit erfolgt einerseits eine vorbeugende Abstimmung der Entgeltregelungen mit individuellen Mitarbeiterbedürfnissen und andererseits eine auch nachhaltig wirkende Verbesserung der Stabilität des Entgeltsystems, die regelmäßig auch personalkostenstabilisierend wirkt. *Ein geregeltes Entgeltsystem, das kooperativ entsteht, ist allein durch die Art und Weise des Entstehens ein Signal der Gerechtigkeit. Natürlich müssen auch die tatsächlich angesetzten Zahlen an der „relativen Lohngerechtigkeit“ angemessene Ausmaße und Relationen erfüllen* (s. a. Schwan, K., Seipel, K. G.: Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe, München 1994, S. 117-129).

Um über Mitarbeiterbedürfnisse die Personal- und Führungsarbeit optimal im Interesse aller Beteiligten zu fördern, muss die Führungskraft die individuellen Mitarbeiterbedürfnisse der ihr anvertrauten Mitarbeiter kennen, um darauf eingehen zu können. Den Bedürfnissen stehen betriebliche Möglichkeiten und Mittel gegenüber. Je mehr es gelingt die Breite der Mitarbeiterbedürfnisse mit den Möglichkeiten und Mitteln des Betriebes in Übereinstimmung zu bringen, je höher sollten die Motivation und die Leistungsergebnisse sein, aber auch die Zufriedenheit des Mitarbeiters, seine Entfaltungsmöglichkeiten und die Bindung an seine Aufgaben.

Die vorgenannten *praktischen Aspekte und Beispiele (1) bis (3)* zeigen eindrucksvoll, dass die engen Verknüpfungen zwischen Mitarbeiterbedürfnissen und einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit nicht nur auf der ideellen Ebene paradigmatischer Vorstellungen sehr bedeutsam sind, sondern sehr konkrete Auswirkungen haben auf die Praxis täglicher Personal- und Führungsarbeit.

Analogien zur Konzeption des Personalmarketing in Richtung Führungsmarketing ist naheliegend und sinnvoll. Das *Bedürfnisprofil bei den Mitarbeitern ist regelmäßig unterschiedlich* und die Optimierung erfordert daher ein möglichst gutes *individuelles Eingehen der Führungskraft auf die einzelnen Mitarbeiter*. Das bedarf einer intensiven Personal- und Führungsarbeit, die bislang in der Praxis meist nur eingeschränkt erfolgt, da Führungskräfte bei der Nennung ihrer Hauptfunktionen ihren *Sachaufgaben* in Relation zu den *Personal- und Führungsaufgaben* überwiegend einen wesentlich höheren Stellenwert zubilligen. Das sollte für Vorgesetzte bzw. Führungskräfte ein Anstoß sein, die Relativität ihrer Fach- und Führungsfunktionen mit Blick auf die ihnen anvertrauten Mitarbeiter kritisch-konstruktiv zu reflektieren und Anpassungen für die Schwerpunkte der Arbeitsgestaltung vorzunehmen.

Am Schema *Mitarbeiterbedürfnisse und Mittel der Personal- und Führungsarbeit zu ihrer Befriedigung* lassen sich die Zusammenhänge vertiefen. Das nachstehende Schema zeigt vertikal die *Listung denkbarer Mitarbeiterbedürfnisse* und die horizontale *Listung* gibt die *Mittel des Betriebes wieder, die für die Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse vorstellbar sind*. Die Bedürfnisse und Mittel werden nach materiell und nichtmateriell geordnet. Da das Schema als Matrix angelegt ist, kann man Verknüpfungen ankreuzen, bei denen die Möglichkeit besteht, dass für ein Bedürfnis und seine Befriedigung ein Mittel besteht. Die Ankreuzungen im Schema sind solche beispielhaft angenommenen Möglichkeiten. Bei Nutzung der Matrix in der Praxis sind die Ankreu-

zungen naturgemäß mitarbeiter- und betriebsspezifisch und vorzugsweise durch Gespräche zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter zu ermitteln.

Werden Mitarbeitererwartungen bzw. -bedürfnisse und damit die betrieblichen „Angebote“ lediglich auf materielle Ansprüche reduziert, verkennt man Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse völlig. Ist das der Fall und treten Leistungsmängel auf, versuchen viele Unternehmen *Mitarbeiterleistung zu „kaufen“*, sei es durch Prämien, Lohn- und Gehaltserhöhungen, Einmalzahlungen oder andere Varianten, *vergessen dabei jedoch, dass nicht alles käuflich ist* - wenngleich natürlich finanzielle Angebote von den Mitarbeitern angenommen werden. Eine solche *Symptomkur kann nicht zielführend* sein. Die *Lücken bei immateriellen Mitarbeitererwartungen bleiben natürlich auch bei Zahlungen nach wie vor latent oder manifest vorhanden und mindern die Arbeitsfreude und Leistungsbereitschaft*. Auch wiederholte Versuche des „Leistungskaufes“ können das nicht ändern. Somit wird lediglich eine *Personalkostenspirale* in Gang gesetzt, *ohne die Leistung tatsächlich zu verbessern*. Das Unternehmen zahlt mehrfach, nämlich einmal für den vermeintlichen „Leistungskauf“, zum anderen für die *eingeschränkte Leistung*.

Mitarbeiterbedürfnisse und Mittel der Personal- und Führungsarbeit zu ihrer Befriedigung

Identifikation oder Kompensation	Mittel der Personal- und Führungsarbeit																				
	Lohn, Gehalt, Prämie	Sicherheit	Gesetzl. u. betriebl. Vers.	Sinnverw. Aufgabenstellung	Konfliktlösung, Kontrolle	Personalförderung	Führungsorganisation	Information	Delegation	Verantwortungsbereitschaft	Autorität	Ordnung	Hilfe, Rat	Persönlicher Kontakt	Beachtung	Lob, Kritik	Toleranz	Loyalität	Motivation	Sensibilität	
Mitarbeiter Bedürfnisse																					
Einkommen	X																				
Soziale Sicherheit	X	X	X																		
Altersversorgung	X	X	X																		
Tätigkeitsbedürfnis				X	X			X							X					X	
Nützlichkeitsbedürfnis				X				X			X				X	X				X	
Entfaltung, Aufstieg	X					X				X			X								
Aus- und Weiterbildung						X	X	X		X											
Aufgaben, Kompetenzen				X			X	X													
Information								X						X	X						
Selbstständigkeit		1		X		X	X	X					X		X		X	X	X	X	X
Verantwortung				X		X	X	X												X	
Disziplin, Gehorsam					X					X	X								X	X	
Unterstützung						X							X		X						X
Kontakt								X						X	X						X
Freundschaft														X			X	X	X	X	X
Zugehörigkeit				X									X	X	X				X		X
Individualität				X	X	X		X					X	X					X		X
Lob, Kritik	X							X						X		X			X		X
Achtung	X			X					X	X			X	X	X	X			X	X	
Zusammenarbeit							X	X					X	X			X	X			
Selbstverwirklichung				X	X									X					X		X
Ansporn	X			X	X	X							X	X	X					X	

Materieller Bereich

Feld kreativer und zeitgemäßer Personal- und Führungsarbeit

- ① Identität von Betriebs- und Mitarbeiterbedürfnissen
- ② Kompensationsversuch: Höherer Aufwand bei versäumter Leistungsbereitschaft (Doppelter Negativeffekt!)

(Schwan, K.: Mitarbeiterbedürfnisse, Internet. Schwan, K., Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen. Theorie - Empirie - Entwicklungen, Verlag Duncker & Humblot, Berlin 2015, S. 458)

*Die finanzielle Kompensation nicht erfüllter immaterieller Mitarbeitererwartungen erweist sich als etwas naiver Irrtum, dem ein verkürztes Mitarbeiterbild zugrunde liegt. Der Mensch lebt nicht vom Geld allein! Es ist eine personalwirtschaftliche Tragik großen Ausmaßes, wenn Unternehmern und Personalverantwortlichen schlicht und einfach das Verständnis dafür fehlt, dass einmal Mitarbeitererwartungen materiell und besonders immateriell eine große Vielfalt auszeichnet und die Verantwortlichen andererseits sehr viele Möglichkeiten und Mittel haben, den Erwartungen in erheblichem Ausmaß gerecht zu werden, sie aber viel zu wenig nutzen. Die fatale Mischung von Mängeln an Verständnis seitens der Führungskräfte und der fehlenden Initiativen sowie konkreten Realisierungen, führen zu einem humanen und personalwirtschaftlichen Dilemma. Natürlich kann der betroffene Mitarbeiter im Sinne der *Führung von unten nach oben* selbst aktiv werden und bei seinem Vorgesetzten seine Vorstellungen vorbringen. Ob das in der Praxis oft als Chance genutzt wird, sei dahingestellt.*

Fehlt die personalpolitische Phantasie und Initiative, bleiben betriebliche Chancen ungenutzt und vermindern sich auch die Arbeitsfreude sowie die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Betriebliche Schwächen und menschliche Defizite sind dadurch gleichermaßen bedingt. Dagegen beispielsweise *Incentives* und ein betriebliches Vorschlagswesen „einzuführen“ sind weder Ersatz noch Lösung! Über den Sinn und Unsinn solcher Vorgangsweisen hat sich *Reinhard Sprenger* (*Sprenger, R. K.: 1992, S. 63-65*) schon amüsiert - und vernünftige Überlegungen dazu dargelegt. Unter dem Kapitel *Sisyphos: Belohnen und Bestechen* kommt er zu dem Kernsatz: "Alle Motivierung ist gekennzeichnet durch die Unabschließbarkeit des Sisyphos-Dilemmas" (*Sprenger, R. K.: 1992, S. 63*) oder locker gesagt, mit *Incentives* erreicht man über kurz oder lang das Ende der Fahnenstange bzw. der vermeintlichen Motivierungsversuche, die letztendlich eher Motivation zerstört als schafft. Mitarbeitermotivation hat - wie gezeigt werden sollte - andere Wurzeln.

Der einfache und sinnvolle Zusammenhang zwischen einerseits vielfach nicht ausgeschöpften *Möglichkeiten des Personalmarketings* sowie diesen Handlungsspielräumen und andererseits von *Potentialen und Chancen einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit*, sollten zu einer *optimaleren Interessenidentität zwischen Management und Mitarbeitern zum Vorteil beider Seiten und der Unternehmen, Organisationen sowie anderen Einrichtungen führen*. Unbestritten und ohne ausschweifende Begründungen kann angenommen werden, dass die Leistungsfähigkeit eines Betriebes immer stärker von Mitarbeitern bestimmt wird, die sich durch Eigenständigkeit, Entscheidungs-, Risiko- und Verantwortungsbereitschaft auszeichnen. Das Engagement betriebliches Neuland zu betreten, Aufgaben innovativ zu gestalten, Handlungsräume rasch und optimal zu nutzen, wird zunehmend wichtiger. Dem steht die sozial empirisch gesicherte Erfahrung gegenüber, dass qualifizierte Mitarbeiter stärker denn je für ihre Arbeit die notwendigen Freiräume erwarten und tendenziell ausweiten möchten, d.h. darin bei qualifizierten Mitarbeitern ein Kernbedürfnis besteht. Die betrieblichen Anforderungen an Mitarbeiter einerseits und deren Erwartungen und Bedürfnisse an ihre Aufgaben sowie Arbeitsbedingungen andererseits bieten sich somit als ideale Basis an, „Angebot“ und „Nachfrage“ zum Vorteil der Beteiligten weitgehend zur Deckung zu bringen und somit eine optimale Leistung unter humanen Wertvorstellungen zu erreichen. In solchen Ansätzen und Aktivitäten könnte auch ein Teil der Möglichkeiten zur Überwindung der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* und einer Neuorientierung zum Vorteil von Gesellschaft und Wirtschaft liegen. *Deren Grundlagen liegen dabei in einer Neubestimmung von Paradigmen bzw. in einem Paradigmenwechsel, um die Macht der Ideen im positiven Sinne für Veränderungen zu nutzen.*