

PERSONALMARKETING - ERFOLGSFAKTOR MITTELSTÄNDISCHER WIRTSCHAFT

Dr. Schwan & Partner, © 1995
Betriebsberatung und Wirtschaftsforschung
A-6080 Innsbruck-Igls

1. AUSGANGSSITUATION UND TRENDS

Die Mittel- und Kleinbetriebe machen in der Europäischen Union und den OECD-Staaten mengenmäßig den Löwenanteil aus. Die statistischen Zahlen können nur teilweise die Leistungsstärke und Vielfalt der Klein- und Mittelbetriebe wiedergeben, sie sind dennoch sehr beeindruckend: Mittel- und Kleinbetriebe stellen 98% der Unternehmen, sie beschäftigen 76% der Arbeitnehmer, sie bieten 86% der Ausbildungsplätze an und erwirtschaften etwa 70% des Bruttosozialproduktes (Bundeswirtschaftskammer Wien, 1992; Blumenstock, 1993).

Die Mittel- und Kleinbetriebe sind das Rückgrat unserer Volkswirtschaft. Sie haben ihre Stärken, aber auch ihre Schwächen. Die Stärken sollen nur beispielhaft aufgezählt werden: Sie liegen vor allem in der großen Flexibilität und hohen Reaktionsgeschwindigkeit, der in der Regel persönlichen Atmosphäre im Betrieb, dem unmittelbaren Kontakt zwischen Mitarbeiter und Unternehmer, der täglichen Präsenz der Unternehmensleiter an den Brennpunkten des betrieblichen Geschehens und den meist vergleichsweise geringen Overhead-Kosten.

Den Vorteilen und Stärken stehen erhebliche Schwächen vor allem im personalwirtschaftlichen Bereich gegenüber. Über diese Schwächen könnte eine längere Liste angefertigt werden, einige sollen genannt werden: Ausfallrisiko eines wichtigen Mitarbeiters aus verschiedensten Gründen (Krankheit, Kündigung, Pension, Entlassung) mit enorm nachteiligen Konsequenzen, Personalbeschaffungsprobleme, typische mittelständische Führungsschwächen oder Motivationsschwierigkeiten. Allein diese wenigen Problembereiche verhindern in vielen Betrieben, daß Personalchancen erkannt und genutzt werden.

Im personellen Bereich werden zwei wesentliche Trends in den nächsten Jahren den Mittel- und Kleinbetrieben noch stärker als bisher zu schaffen machen:

- Die Personalkosten werden weiter progressiv steigen und sich erheblich auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe auswirken, vor allem auf jene mit einer hohen Personalkostentangente.
- Die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften wird bis zum Jahr 2000 stark zunehmen (Schwan und Seipel, 1994abc).

Diese Trends zeichnen sich schon heute deutlich ab und haben für die betroffenen Betriebe unmittelbare Konsequenzen, auf die sie sich einstellen und durch geeignete Maßnahmen gegensteuern müssen:

- Auf den Arbeitsmärkten wird die Konkurrenz im Kampf um gute Mitarbeiter zunehmen. Konkurrenten sind vor allem Unternehmen der gleichen Branche, Großbetriebe und die öffentliche Hand. Letztere wird vor allem aufgrund der Arbeitsplatzsicherheit und der gesteigerten Entgelte für potentielle Mitarbeiter, sprich: Umsteiger, immer attraktiver.
- Die Qualifikation der Mitarbeiter wird einen enorm gesteigerten Stellenwert erlangen. Die Aus-

und Weiterbildung wird daher noch stärker forciert werden, wobei die Betriebe selbst aktiv werden müssen, da traditionelle Bildungseinrichtungen und -wege das erforderliche beruflich-betriebliche Spezialwissen nur unzureichend vermitteln können (Floriani, L., 1992; Schwan und Seipel, 1994abc). Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen wird die Betriebe dazu zwingen, das Fähigkeits- und Wissenspotential der eigenen Mitarbeiter in einem Ausmaß zu nutzen, das heute noch sehr schwer vorstellbar ist.

Die personellen Risiken, Trends und die daraus folgenden Konsequenzen zu erkennen und zu bewältigen sowie die Weiterentwicklungsmöglichkeiten der mittelständischen Personalarbeit hierfür zu sichern, wird erfolgsentscheidend. Wirklich erfolgreich können allerdings nur jene Unternehmen sein, deren Inhaber und Führungskräfte zu einem Umdenken in der Personal- und Führungsarbeit bereit sind. Dem stellen sich in der Praxis jedoch größte Hindernisse entgegen, so zum Beispiel:

- Die Personal- und Führungsarbeit wird als nebensächlich und unwichtig angesehen, auch wenn in der Praxis gerade über diesen Bereich in den Betrieben ständig lamentiert wird (Stichwort: Ärger mit "dem Personal"). Nur wenige Mitarbeiter im Unternehmen erhalten die nötige Aufmerksamkeit, viele fühlen sich dann übergangen oder nicht ernstgenommen.
- Vielfach fehlt die entsprechende Zeit, sich über die Tagesprobleme hinaus mit zukünftigen personellen Strukturen und Funktionen zu beschäftigen.
- Das Informations- und Kommunikationsverhalten vieler Unternehmensführungen ist stark unterentwickelt, was zu Mißverständnissen, einer Belastung des Betriebsklimas, dem fehlenden "Ziehen an einem Strang" und vielen anderen Betriebsstörungen Anlaß gibt.
- An bisherigen - scheinbar bewährten - Verhaltensmustern wird festgehalten, für Veränderungen und Anpassungen ist oft ein Generationenwechsel in den Betrieben erforderlich.

2. PERSONALMARKETING ALS LÖSUNGSANSATZ

Mit der herkömmlichen Praxis vieler Betriebe in der Personalarbeit können keine optimalen Lösungen erreicht werden, weil

- das "Personal" nur als "notwendiges Übel" oder lediglich als Gegenstand der traditionellen Personalverwaltung zu sehen, kaum eine Erfolgsbasis sein kann und
- das Denken in Bahnen der Personalverwaltung nicht mehr den aktuellen Erfordernissen und Erkenntnissen einer zeitgemäßen Personalarbeit entspricht, Mitarbeitererwartungen unberücksichtigt läßt und somit kaum Problemlösungen eröffnen kann.

Für vorausschauende Unternehmer, die nach neuen Wegen in der Personal- und Führungsarbeit suchen, kann die **Idee des Personalmarketings** ein erfolgreicher Wegweiser sein.

2.1 WAS IST UND KANN PERSONALMARKETING?

Bereits vor rund 20 Jahren 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 aktueller denn je: "Alle Handlungen der Unternehmung, insbesondere jedoch diejenigen, die 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." (Eckardstein, D. und Schnellinger, F: Personalmarketing, in: Gaugler, E., Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975). Absatzmarketing ist im Vergleich zur Personal- und Führungsarbeit wesentlich weniger komplex, vielschichtig und emotional.

Für jeden guten Verkäufer ist "das Denken und Fühlen aus der Sicht des Kunden" nicht nur Herausforderung, sondern eine Selbstverständlichkeit. 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 Mittelpunkt stehen, prägt neben dem naheliegenden Absatzbereich auch zunehmend andere betriebliche Funktionsbereiche. So sprechen wir heute beispielsweise auch von Einkaufsmarketing.

Das an den Erwartungen des Partners orientierte Verhalten, das die Unternehmer im Einkaufs- und Absatzbereich mehr oder weniger gut beherrschen, sollte eigentlich ohne besondere Schwierigkeiten auch auf den Bereich der Personal- und Führungsarbeit übertragbar sein, also 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 Arbeitnehmerseite. Diesen Ballast wird man nicht von heute auf morgen loswerden. Ein erster Ansatzpunkt zur Lösung dieses Problems kann nur in vertrauensbildenden Maßnahmen auf beiden Seiten, wie gute Information und Kommunikation, liegen.

In jüngerer Zeit wird Personalmarketing als "personalpolitische Stoßrichtung" gesehen (zum Beispiel von Schneider 1989; Strutz, 1989, 1992; Scholz, 1993; Schwan und Seipel, 1994abc), welche die Personalverwaltung zugunsten einer mitarbeiterorientierten Personalarbeit in den Hintergrund drängt. Für diese Autoren bedeutet Personalmarketing,

- alle Strukturen und Aktivitäten des Unternehmens ganz bewußt auch unter dem Gesichtspunkt zu sehen und zu bewerten, wie sie sich auf seine Position am externen und internen Personalmarkt auswirken;
- das Unternehmen aktiv, systematisch und positiv auf diesem Markt zu positionieren und

- geeignete Mitarbeiter anzusprechen, auszuwählen und zu fördern.

Personalmarketing ist damit nicht nur eine Aufgabe der Personalabteilung, sondern aller Mitarbeiter, die Personalverantwortung haben und das Unternehmen nach außen repräsentieren: von der Unternehmensleitung bis hin zu Außen- oder Kundendienstmitarbeitern, Einkäufern, Disponenten, Sekretärinnen, Mitarbeitern in der Fertigung, Monteuren und so weiter. Personalmarketingfunktionen können und sollten direkt oder mittelbar von möglichst vielen Mitarbeitern eines Unternehmens mitgetragen werden. Personalmarketing ist somit kein statisches und verwaltungstechnisch geprägtes, sondern ein sehr dynamisches Konzept der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit. Personalmarketing beginnt mit dem Verständnis und der Akzeptanz der Idee des Personalmarketings, das heißt der Einsicht in die Notwendigkeit einer anderen oder neuen Sichtweise des Themas "Mitarbeiter".

Was Personalmarketing ist, wird recht deutlich, wenn man die Analogie zu dem uns allen bekannten Absatzmarketing zieht und beides miteinander vergleicht (Abbildung 1). Sofort wird ersichtlich, wie die Zusammenhänge aussehen, wo Verbesserungsmöglichkeiten in der Personal- und Führungsarbeit liegen und wie die Implikationen für einen profunden Personalmarketing-Mix aussehen müssen:

Abbildung 1: 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

Wer macht die nachhaltig besten Geschäfte im Verkauf? - Sicher derjenige, der am besten die Wünsche seiner potentiellen Kunden erkennt und diese in seiner Angebotsstrategie bestmöglich mitberücksichtigt. Beim Personalmarketing gilt diese "Selbstverständlichkeit" genauso, nur vergessen viele danach zu handeln!

Vielen Mittel- und Kleinbetrieben mangelt es ausgerechnet im personalwirtschaftlichen Bereich an der erforderlichen Vorstellungskraft, Flexibilität, sie fühlen sich eingeschnürt in das enge Korsett aus Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und den vermeintlich starren Vorgaben ihrer Arbeitgeberverbände; von überkommenen Klischees und emotionalen Barrieren ganz zu schweigen. So werden Sie bei ihrem "Angebot" an Mitarbeiter, das deren "Preis", also ihre Leistung bestimmt regelmäßig unter ihrem Wert geschlagen - die "Strafe" besteht in der eingeschränkten Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Die Gründe dafür liegen somit darin, daß

- die Mitarbeiterbedürfnisse in vielen Fällen unbekannt sind bzw. nur zu gerne vereinfacht gesehen werden;
- die eigenen Angebotsmöglichkeiten regelmäßig unterschätzt werden, die weit über Entgelt, Sicherheitsleistungen und Altersvorsorge, also über rein materielle Aspekte hinausgehen.

Eine Forderung aus diesen gravierenden Mängeln kann nur sein, daß bei der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit derselbe Einfallsreichtum eingesetzt wird, wie wir es im Absatzbereich schon lange gewohnt sind - darin liegt der Erfolg eines zeitgemäßen Personalmarketings, dem die in der Abbildung 2 dargestellten grundlegenden Faktoren zugeordnet werden können.

Abbildung 2: Erfolgsfaktoren des Personalmarketings



Werden Mitarbeitererwartungen 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 Personalkostenspira-

le 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.

Die finanzielle Kompensation nicht erfüllter immaterieller Mitarbeitererwartungen erweist sich als naiver Irrtum, dem ein verkürztes Mitarbeiterbild zugrunde liegt. Der Mensch lebt nicht vom Geld allein, nicht alles ist käuflich! 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 andererseits Betriebe sehr viele Möglichkeiten und Mittel haben, den Erwartungen in erheblichem Ausmaß gerecht zu werden. Die fatale Mischung von Mängeln an Verständnis und dem Fehlen personalpolitischer Phantasie läßt betriebliche Chancen ungenützt, vermindert aber 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 (1992, 1994) schon amüsiert - und vernünftige Überlegungen dazu dargelegt; Cohn (1994) hat zudem gezeigt, daß sie meist psychologisch falsch fundiert sind.

Der Idee des Personalmarketing folgend zeigt Abbildung 3, wo die Lösungen für die Abstimmung der Mitarbeitererwartungen - also ihrer Nachfrage an den Betrieb - mit dem personellen Angebot des Betriebes - also den Mitteln der Personal- und Führungsarbeit - liegen können. Dabei liegt das Ziel darin, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Betriebsmöglichkeiten und Mitarbeiterbedürfnissen zu erreichen. Damit wird ein Optimum an Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft ermöglicht und untaugliche materielle Kompensationsversuche des Unternehmens verhindert. Die Abbildung zeigt sehr klar die erstaunliche Vielfalt möglicher Mitarbeiterbedürfnisse, betrieblicher Mittel und denkbarer Verknüpfungspunkte. Sie macht aber auch deutlich, welches personalwirtschaftliche Risiko entsteht, wenn die Lösung personeller und führungsmaßiger Aufgaben auf den materiellen Bereich beschränkt bleibt, das heißt dadurch weder den Mitarbeitern noch dem Betrieb etwas Gutes getan wird.

Abbildung 3: Mitarbeiterbedürfnisse und Mittel der Personal- und Führungsarbeit zu ihrer Befriedigung

Identifikation oder Kompensation	Mittel der Personal- und Führungsarbeit	Mitarbeiter Bedürfnisse	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
		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					
		Selbständigkeit				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!)

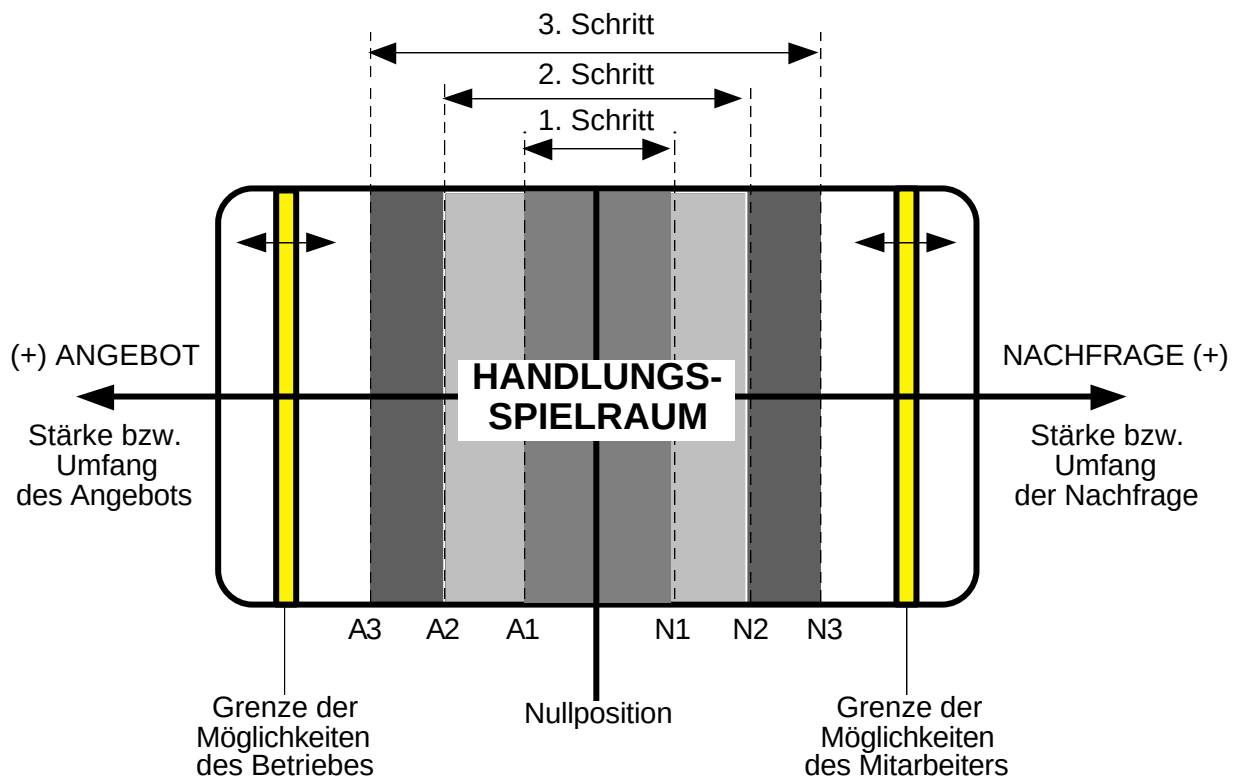
Personalmarketing, auf einen kurzen Nenner gebracht, ist also als eine personalpolitische Einstellung zu verstehen, die den Mitarbeiter als "Kunden" sieht, sich bemüht seine wirklichen Bedürfnisse ("Nachfrage") zu erkennen, mit einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit darauf reagiert ("Angebot") und vom Mitarbeiter dafür nachhaltig eine optimale Leistung ("Preis") erhält.

Die Idee des Personalmarketings lässt sich an dem für die betriebliche Personal- und Führungsarbeit wichtigen Thema "Handlungsspielraum" konkret und exemplarisch zeigen. 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 Feststellung gegenüber, daß qualifizierte Mitarbeiter stärker denn je für ihre Arbeit die notwendigen Freiräume erwarten und tendenziell ausweiten möchten. Die betrieblichen Anforderungen an Mitarbeiter einerseits und deren Erwartungen an ihre Aufgaben sowie Arbeitsbedingungen andererseits bieten sich somit als ideale Basis an, "Angebot" und "Nachfrage" weitgehend zur Deckung zu bringen, das heißt eine optimale Leistung zu erreichen.

Der einfache und sinnvolle Zusammenhang zwischen Personalmarketing und Handlungsspielraum ergibt sich somit aus einer aufgabenzentrierten Interessensidentität der Partner Betrieb und Mitarbeiter. Der personelle und führungsmäßige Lösungsansatz liegt sicher zunächst klar auf der Hand, ist aber doch etwas differenzierter zu sehen. Mit Hilfe der Abbildung 4 kann das kurz skizziert gezeigt werden. Der von Betrieb und Mitarbeiter gleichermaßen angestrebte Handlungsspielraum ist in der Regel nicht von vorneherein optimal vorhanden, sondern ist schrittweise von beiden Seiten zu erarbeiten. Der Betrieb wird mit einer begrenzten Aufgaben (A1) auf eine meist noch durch die Qualifikation begrenzte Nachfrage des Mitarbeiters nach Handlungsspielraum (N1) beginnen. Danach wird er die Stärke beziehungsweise den Umfang des Angebotes (A2, A3, ...) ausweiten, und zwar entsprechend der Stärke beziehungsweise des Umfanges der Nachfrage des Mitarbeiters nach erweitertem Handlungsspielraum (N2, N3, ...). Welche Intensität und Effektivität dieser sich wechselseitig verstärkende Prozeß erreicht, wie stark der Handlungsspielraum ausgedehnt und welcher Grad an optimaler Leistung dadurch erzielt werden kann, hängt von den Grenzen der Möglichkeiten ab, die dem Betrieb und Mitarbeiter gezogen sind. Ebenso wie ein Betrieb naturgemäß nicht unbegrenzt Aufgaben und Arbeitsmöglichkeiten als "Angebote" stellen kann, werden beim Mitarbeiter sein Leistungspotential nach Ausschöpfung der individuellen Möglichkeiten der Personalentwicklung die "Nachfrage" begrenzen.

Abbildung 4: Personalmarketing und Handlungsspielraum



So komplex der Prozeß auch oft sein mag, er zeigt dreierlei: Die Idee des Personalmarketings ist in den verschiedenen Prozeßphasen gleichermaßen tragfähig, Personalmarketing ist weit mehr als ein schlichtes oder abstrakt angewandtes Modell von Angebot, Nachfrage und Preis auf die Personalwirtschaft und schließlich ist Personalmarketing keine enge personaltechnische Kategorie oder Rezeptur, sondern ein zeitgemäßer und umsetzungsorientierter Denkansatz sowie eine Verhaltensorientierung mit vielfältigen konzeptionellen und praktischen Folgerungen.

2.2 WAS PERSONALMARKETING NICHT IST

Personalmarketing ist nicht ein neuer Dreh, mit dem man lediglich mit attraktiven Einstiegsgehältern im Goldfischteich qualifizierter Mitarbeiter bei anderen Unternehmen auf die Jagd geht. Die ausgeklügelte personelle Akquisitionsstrategie nützt auf Sicht wenig, wenn neue Mitarbeiter nach dem "Blick hinter die Kulissen" des Unternehmens dieses enttäuscht wieder verlassen. Dadurch werden lediglich die Personalkosten erneut angehoben, gleichzeitig aber bleiben potentielle Chancen des Unternehmens ungenutzt.

Mit gutem Recht sagt der Personalfachmann Rainer Marr von der Bundeswehruniversität in Mün-

chen: "Hohe Gehälter haben dieselbe Funktion wie eine schöne Verpackung, unter der sich häufig nur ein mittelmäßiger oder sogar schlechter Inhalt verbirgt," und rät den Unternehmern: "Sparen Sie lieber an der Verpackung und tun Sie mehr für den Inhalt!" - Personalmarketing hat nichts mit Mogelpackungen zu tun.

Personalmarketing hat auch nichts mit Show und Theater gemeinsam! Vor allem viele große Betriebe haben bis zur Rezession aufwendigste PR-Arbeit für die nach außen gerichtete Personalarbeit, also insbesondere für die Personalbeschaffung gemacht. Nichts war zu aufwendig, nichts war zu teuer. Von diesen Betrieben wird Personalmarketing immer noch mit einem Kaleidoskop (wörtlich: "Schönbildschauer") verwechselt, einem optischen Gerät, bei dem verschiedenste farbige Ornamente durch mehrfache Spiegelung von Glasstücken entstehen. In der Rezession wurden die schönen Bilder durch eine vergleichsweise brutale Personalpolitik entzaubert. Gemäß dem Motto: "Die Besten verlassen das Schiff!" verloren diese, von Lean-Strategien gequälten Betriebe an Attraktivität für gute Mitarbeiter, die in den Mittelbetrieben gerne aufgenommen wurden. Die solide und beständige Personal- und Führungsarbeit der mittleren Betriebe hatte ihren Anreiz behalten und war sehr oft die willkommene Alternative zum rüden Stil so mancher Großbetriebe.

2.3 VOM SCHLECHTEN ZUM GUTEN

Ein gutes Personalmarketing, das die externen Arbeitsmärkte ebenso einschließt wie die betriebsinterne Personal- und Führungsarbeit, das heißt systematisch und strategisch konzipiert ist, ein Umdenken bei allen Beteiligten der Personal- und Führungsarbeit auslöst und Schritt um Schritt über einen mittelfristigen Zeitraum realisiert wird, ist ein effektiver Weg um ein gutes Mitarbeiterpotential aufzubauen. Durch diese ganzheitliche Sichtweise ist Personalmarketing auch integratives Element einer mitarbeiterbezogenen Unternehmenskultur.

Dem Marketingansatz folgend kann Personalmarketing zur attraktiven "Marke" des Unternehmens werden! Durch personalwirtschaftliche betriebsinterne und -externe "Marktforschung" ist die "Nachfrage", sprich: die Erwartungen der vorhandenen internen und potentiellen externen Mitarbeiter, zu erheben. Instrumente dafür sind vor allem Einzelgespräche, da die Erwartungen individuell variabel sind und daher auch mitarbeiterspezifisch verschieden zu gewichten sind; ebenso wie die Antworten der Personalverantwortlichen auf vom Mitarbeiter geäußerte Vorstellungen in diesen Gesprächen möglichst dem Einzelnen angepaßt sein sollten. Die Ergebnisse solcher Gespräche, oder auch anderer Erhebungsmethoden, sind in der Regel wesentlich vielfältiger und oft überraschend anders, als man zunächst erwarten würde. Zahlreiche Themen werden von den Mitarbeitern gehäuft genannt; so wird regelmäßig der Wunsch nach eigenen Gestaltungsräumen und Freude an der Tätigkeit oder nach größeren Entscheidungsfreiheiten artikuliert.

Unternehmer und Führungskräfte müssen erkennen und lernen, daß wesentliche Bedürfnisse der Mitarbeiter ergänzend zu ihren materiellen Entgeltvorstellungen existieren und daß der Bereich der immateriellen Entgeltbestandteile in einem hohen Maße die Leistungsbereitschaft und -möglichkeit der Mitarbeiter beeinflusst. Man denke dabei beispielsweise nur an den variantenreichen Themenbereich der Flexibilisierung der Arbeitszeit oder neuer Arbeitsformen.

Das Resümee aus diesen praxisnahen Überlegungen besteht darin, daß eine an den Mitarbeitererwartungen orientierte Personal- und Führungsarbeit, die der "Nachfrage" Schritt um Schritt näher kommt, den Aufbau einer zugkräftigen betriebsspezifischen personalpolitischen "Marke" fördert und somit die Lösung von Personalbeschaffungs- und Motivationsproblemen sehr erleichtert. Unternehmen wirken und werben nicht mehr allein durch ihre Produkte und Leistungen, sondern auch durch das Echo ihrer Mitarbeiter auf die Stimmung im Unternehmen, über das von ihnen in der Öffentlichkeit geprägte Meinungsbild und ihre wahrnehmbaren Einstellungen. Kein vernünftiger und erfahrener Unternehmer wird den Wettbewerbsvorteil aus der "Marke" der skizzierten Personal- und Führungsarbeit bestreiten und auf das Freiwerden bislang gefesselter Leistungsreserven verzichten wollen.

2.4 PERSONALMARKETING - ARBEIT UND DER SINN DES LEBENS

Natürlich ist es sehr viel bequemer, wenn man sich im Lehnstuhl der Wirtschafts-Ratio zurücklehnt und mit kühlem Kopf und kaltem Herzen Personal- und Führungsarbeit "betreibt". Vermeintlich wissend, daß jeder Mitarbeiter um seinen Arbeitsplatz bangt und deshalb schon sein Bestes geben werde und daß für jeden potentiellen externen Mitarbeiter nur die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes die Triebfeder für den Eintritt in das Unternehmen ist. Einige Großbetriebe haben während der letzten Rezession genau diese Spielart der scheinbar bewährten Personalpolitik "wiedererfunden". Doch die damit erzielten Resultate lassen sehr zu wünschen übrig: geringe Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter, Ideenmangel, fehlende Experimentierfreude und Paralyse sind die Folge. Vom Ziel der "lernenden Organisation" ist man weiter denn je entfernt. Keine Spur vom frischen Wind, der z.B. während dieser schwierigen wirtschaftlichen Zeit durch die Mittelbetriebe wehte, wo Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter findig und flexibel neue Märkte und neue Chancen suchten und bezeichnenderweise die Personalstände vielerorts leicht stiegen.

Lediglich auf die Wirtschafts-Ratio zu setzen bedeutet nicht nur ein sträfliches Verkennen der Triebfedern menschlicher Arbeit und Leistung, sondern auch ganz generell eine inhumane Lebenseinstellung, wie sie manchen "Schreibtischtätern" in Großbetrieben, seltener auch in Mittelbetrieben, oder in der Verwaltung mit Recht vorgeworfen wird. Es wird viele Jahre brauchen, um das durch einige Ignoranten jüngst zerschlagene Vertrauen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern wieder herzustellen. Was man mit Schrecken und Entsetzen erlebt hat, vergißt man nicht so

schnell. Eine solche Haltung hat nichts mit jenem freien und erfolgreichen Unternehmertum zu tun, das mit seinen Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam an einem Strang zieht - und das deshalb so erfolgreich ist.

Ein effektives Personalmarketing basiert auf der Einsicht, daß der Mitarbeiter ein zentraler Erfolgsfaktor des Unternehmens ist und orientiert sich daher an seinen Erwartungen an den Betrieb, beispielsweise an den an ihn gestellten Aufgaben und Anforderungen, seinem Verhältnis zu Vorgesetzten und Mitarbeitern oder sein persönliches Fortkommen. Spitzenleistungen können nur dann erreicht werden, wenn die Sinn-Fragen des Mitarbeiters zufriedenstellend beantwortet werden können. Dann wird zwischen Unternehmen und Mitarbeiter auch jener emotionale Bezug erreicht, der es ermöglicht, daß aus diesem Spiel der freien Kräfte ein Miteinander wird, aus dem beide Partner mit Gewinn aussteigen.

Auf diesem "Spielfeld" wird entschieden, ob neue Ideen aufgenommen und umgesetzt, eine Organisationsreform langfristig Chancen hat, die Kooperation funktioniert, die Loyalität mit all ihren Vorteilen zum Unternehmen besteht, die Bereitschaft zur Mehrarbeit vorhanden ist und vieles mehr, das zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Verlieren in diesem "Spiel" beide, weil sie nicht genügend engagiert teilnehmen oder mit "falschen Karten" spielen, ziehen sich vor allem die Mitarbeiter zurück, das Problem der inneren Kündigung entsteht. Von ihr Befallene verhalten sich defensiv, sind Neuerungen gegenüber unzugänglich, es breiten sich depressive Resignation und "Dienst nach Vorschrift" im Unternehmen aus. Mit der Konsequenz, daß Mißtrauen und Angst das Verhalten prägen und das diffizile Sozialgefüge des Betriebes aus den Fugen gerät. In der Soziologie wird der Untergang von sozialen Systemen in vier Stufen beschrieben: Gehäuftes Auftreten von schlechten Botschaften > innere Emigration > offener Widerstand > Untergang. Ist das Stadium der inneren Emigration schon erreicht, kann sich jeder Unternehmer ausmalen, wie es weitergehen wird, wenn nicht korrigierend eingegriffen wird. Eine optimale Interventionsstrategie stellt das Personalmarketing zur Verfügung. Gelingen kann diese Intervention allerdings nur, wenn die Betriebsleitung und die Führungskräfte durch die Besinnung auf Grundtugenden den Weg vom "Schlechten zum Guten" beschreiten.

Wer diese Zusammenhänge übersieht oder ignoriert, hat kein Gespür für den Sinn des Lebens und der Arbeit, wird die Idee des Personalmarketings schwerlich begreifen können und kaum in der Lage sein, eine gute Personal- und Führungsarbeit zu leisten.

3. VOM ZIEL ZUR UMSETZUNG

Die Gestaltung der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit im Sinne eines erfolgreichen Personalmarketings wird schrittweise und über einen mittelfristigen Zeitraum erfolgen müssen. Diesen

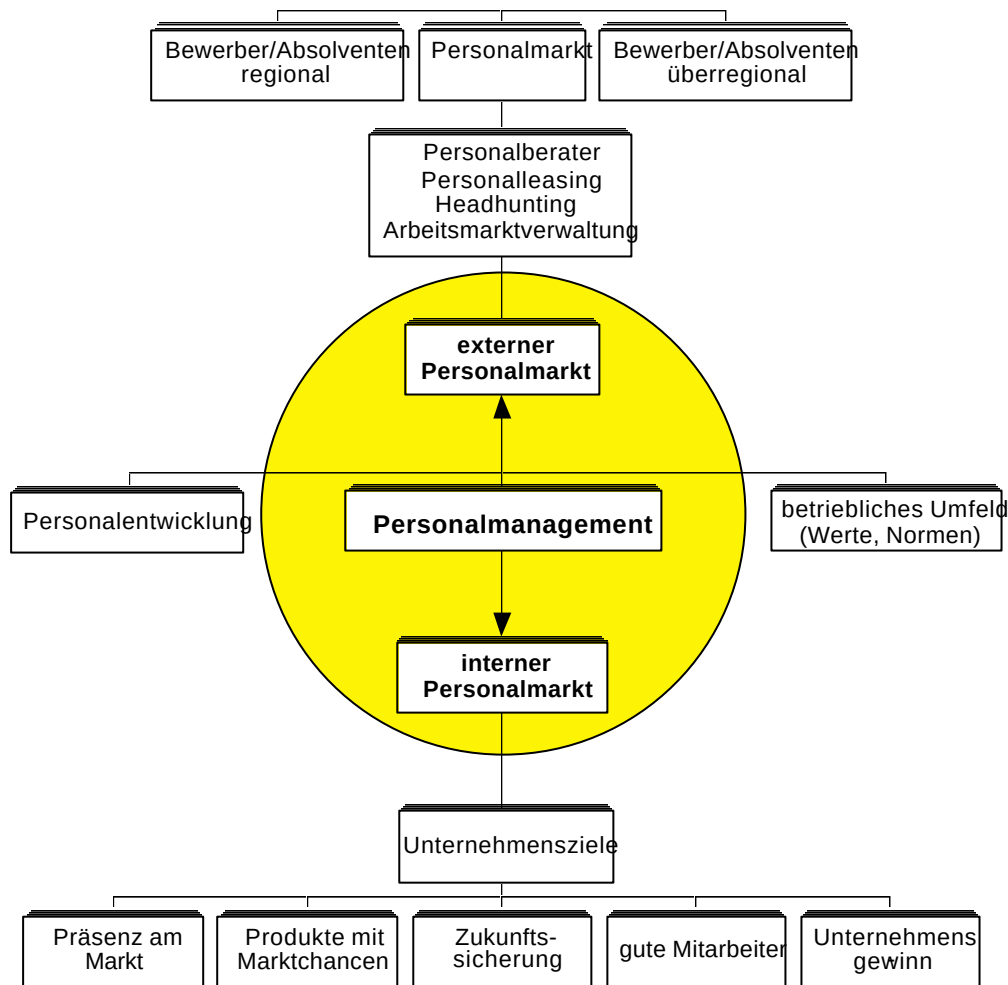
Prozeß kann man systematisiert wie folgt darstellen, siehe Abbildung 5, wobei in der betrieblichen Praxis weder im Großbetrieb noch im Mittel- und Kleinbetrieb die Dynamik seiner Umsetzung genau in dieses Schema gepreßt werden kann - noch gepreßt werden soll.

Abbildung 5: Schritte zum Personalmarketing (nach Maier & Fröhlich, 1992)

	ARBEITSSCHRITTE	AKTIVITÄTEN
IST-ANALYSE	Bestandsaufnahme • Erscheinungsbild des Unternehmens (Corporate Identity) • Stärken-/Schwächenprofil des Unternehmens Analyse der bisherigen Personalmarketingaktivitäten und entsprechender -instrumente	Analyse der internen und externen Arbeitsmärkte Abklärung der Rahmenbedingungen Befragung der Mitarbeiter, Bewerber und Kunden Dokumentenanalyse Instrumentenanalyse
KONZEPTION	Entwicklung von Zielen und Leitsätzen für ein strategisches Personalmarketing Auswahl von Strategien, Erstellung eines Phasenkonzepts/Aktivitätenplan	Workshop mit Geschäftsleitung, Führungskräften und wichtigen Mitarbeitergruppen Ausarbeitung durch Projektgruppen oder Personalabteilung, Entscheidung der Geschäftsführung
UMSETZUNG	Entwicklung einzelner Instrumente Durchführung von Personalmarketingaktionen	Personalabteilung in Kooperation mit Führungskräften Personalabteilung
KONTROLLE	Soll-Ist-Vergleich	Überprüfung vorhandener Instrumente hinsichtlich Zielerreichung (Übereinstimmung mit den Leitsätzen) Kostenkontrolle

Ein unverzichtbarer Kernpunkt des betrieblichen Personalmarketings liegt in der Forderung, sich ebensoviel und oft mit mehr Einsatz dem internen Personalmarkt zu widmen und dabei zu versuchen, die externen und internen Personalmärkte bestmöglich zu verbinden und in ihrer Wechselwirkung positiv zu beeinflussen. Abbildung 6 zeigt die hohe Komplexität und Synergiemöglichkeiten dieser Ansätze auf.

Abbildung 6: Personalmärkte und Wechselbeziehungen zum Personalmanagement



Ein betriebliches Personalmarketingkonzept baut naturgemäß auf vorgelagerten Unternehmenszielen auf, das heißt es ist bestmöglich in die Unternehmensführung zu integrieren. In welcher Art und Weise Personalmarketingfaktoren durch das Unternehmen, die Arbeitsplätze und die Unternehmenskultur bestimmt werden, hängt von einer Fülle an Daten und Gegebenheiten und den damit jeweils verbundenen prospektiven Absichten und Vorhaben ab. Die Personalmarketingarbeit darf sich ja nicht in mehr oder weniger verbindlichen Vorstellungen und Grundsätzen erschöpfen, sondern muß auf der Basis eindeutiger Fakten konkret und realistisch praktiziert werden. Das ist nur durch einen gemeinschaftlichen Konsens von Unternehmern, Führungskräften, Betriebsräten und Mitarbeitern zu erreichen. Welche Marketingfaktoren dabei im Mittelpunkt der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit stehen könnten, zeigt die Abbildung 7:

Abbildung 7: Personalmarketingfaktoren (nach Feix W., 1991)

Marketingfaktor UNTERNEHMEN
• Betriebliche Zahlen und Kennziffern (Umsatz, Mitarbeiterzahl, usw.); • Rechtsform des Unternehmens (Besitzverhältnisse, Nachfolgeregelungen, usw.); • Standort (Muttergesellschaft, Filialen, Ausweitung der Standorte); • Finanzstruktur; • strategische Überlegungen (mittel- bzw. langfristig); • Image des Betriebs (bei Kunden, Behörden, Ausbildungsstätten); • Lage und Beschaffenheit der Märkte; • welche Produkte werden erzeugt, wo und wie verkauft, etc.; • Umfeld des Betriebes (Schulen, Verkehr, kulturelles Angebot, Infrastruktur etc.);
Marketingfaktor ARBEITSPLATZ
• Definition und Beschreibung der Aufgaben und Verantwortung des Arbeitsplatzes; • Unter- und Überstellungen; • Kompetenzen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Handlungsspielräume; • Kommunikationsverbindungen mit anderen Abteilungen im Betrieb und außerhalb; • Erwartungshaltungen der Geschäftsleitung an den Stelleninhaber und dessen Funktion; • Quantität und Qualität der Mitarbeiter; • Einordnung im Gesamtunternehmen (z.B. Organigramm); • Bewertung der Position, Entwicklungsmöglichkeiten; • Grundlohn, Beteiligungen, Sozialleistungen; • Aufklärung über bisherige Stelleninhaber; • Schlüsselfragen und -ereignisse (vergangene, gegenwärtige und zukünftige); • Informationswege im Unternehmen; • Arbeitsvertrag in Hinblick auf Inhalt und Dauer.
Marketingfaktor UNTERNEHMENSKULTUR
• Innovationsklima (Kostenverteilung, Forschung und Entwicklung, Qualitätsbewußtsein und -sicherung); • Führungsstil; • Betriebsklima; • Corporate Identity und Unternehmenskultur; • Arbeitnehmervertretung; • Verhalten in Krisenzeiten; • Humanisierungsbestrebungen am Arbeitsplatz.

Die Gestaltungsfelder und die Maßnahmen eines betrieblichen Personalmarketings sind mannigfaltig und können nur exemplarisch aufgezählt werden. Im Idealfall sollten alle Möglichkeiten genutzt und aufeinander abgestimmt werden; nur so kann ein ganzheitliches und gleichzeitig effektives Vorgehen gewährleistet werden:

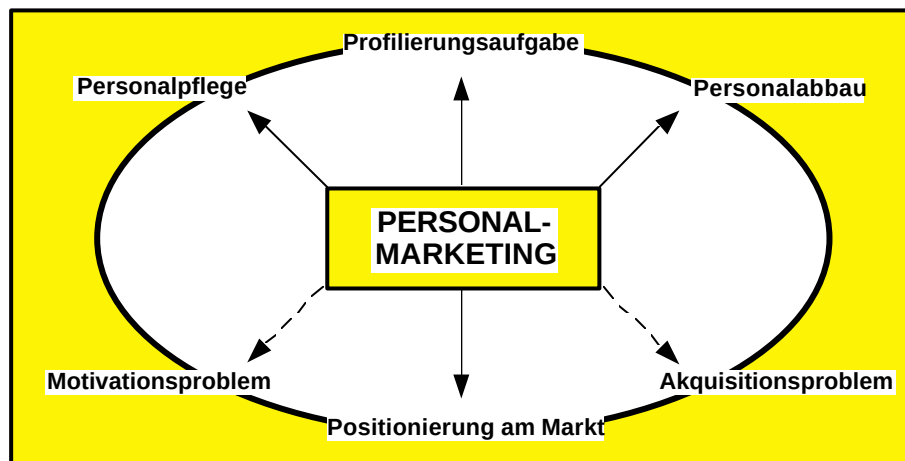
- **Arbeitsmarkt:** Personalimage-Werbung, Corporate Identity, Informationsveranstaltungen, Arbeitsmarktanalysen, Tag der offenen Tür, Sponsoring, interne und externe Arbeitsmärkte als Zielgebiet;
- **Personalbeschaffung:** Auswahl von Beschaffungswegen oder -märkten, Personalwerbung;

- **Personalauswahl:** das gesamte Auswahlverfahren selbst, Gestaltung von Bewerbungsgesprächen und verwendete Selektionsinstrumente, Vertragsverhandlungen und -gestaltungen;
- **Einführung und Einarbeitung:** Betreuung bereits vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn, Arbeitsplatz- und Arbeitsmittelvorbereitung, Informationsunterlagen, Einarbeitungsprogramme; Mentor-, Paten- oder Traineesysteme;
- **Personaleinsatz:** Personaleinsatzplanung, Arbeitszeitmodelle, Arbeitsinhalte und -umfeld, Qualitätssicherungsmethoden (Quality Circle, Lernstatt);
- **Vergütung:** Leistungsbezogene Entgelte, Sozialleistungen, Beteiligungsmodelle, Personalcontrolling;
- **Personalbetreuung:** Ansprechpartner, Führungskräfte als Coaches, Mitarbeitergespräche, Personalinformationen, Arbeitsplatzsicherheit und -gestaltung, Gesundheitsprogramme;
- **Personalförderung:** Beratungs- und Fördergespräche, Nachfolge- und Karriereplanung;
- **Fluktuationsvermeidung:** Betriebsklima, Rückkehrgespräche, Ergonomie am Arbeitsplatz;
- **Personalentwicklung:** Personalentwicklungsplanung, Organisationsentwicklungsplanung, Leistungs- und Potentialbeurteilung, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Trainings;
- **Austritt:** Abgangsgespräche, Outplacement, Ruhestandsvorbereitungsprogramme.

In der konkreten Personal- und Führungsarbeit wird man selbstverständlich eine betriebspezifische und nach sachlichen sowie zeitlichen Prioritäten gereichte Vorgangsweise von Maßnahmen und Schwerpunkten festlegen. Für jedes Unternehmen ist "sein" Personalmarketingkonzept möglichst maßgeschneidert zu realisieren.

Schließlich erfolgt die Umsetzung eines betrieblichen Personalmarketingkonzeptes in einem konstruktiven Spannungsfeld, wie es die Abbildung 9 zeigt. Ist das Konzept von einer ganzheitlichen Idee des Personalmarketings getragen, die auch von allen Beteiligten angenommen wird, resultiert aus der Wechselwirkung eine positive Verstärkerwirkung für die jeweilige Personalmarketingaufgabe. Umgekehrt wirken sich Widersprüche negativ aus, zum Beispiel wenn zwischen der propagierten "Personalpflege" und dem vorgeführten Personalabbau erhebliche Widersprüchlichkeit besteht, die Unternehmens- und Personalmarketingphilosophie sozusagen lediglich auf Hochglanzpapier gedruckt ist, und das tatsächliche Verhalten der Entscheidungsträger dieser in weitem Maße entgegengesetzt ist, d.h. tiefgreifende Vertrauensdefizite bestehen.

Abbildung 9: Personalmarketing im Spannungsfeld



Aus den positiven und negativen Auswirkungen des Spannungsfeldes wird sehr deutlich, daß erfolgreich gelebtes Personalmarketing mehr ist als nur eine personalwirtschaftliche Technik, sondern vor allem und zuerst eine Frage der Bereitschaft zum Umdenken und der Überprüfung von Einstellungen. Die Chancen und Möglichkeiten des Personalmarketinggedankens, der in Mittel- und Kleinbetrieben maßgeblich an deren Erfolg beteiligt ist, sollten auch in Großbetrieben verstärkt reflektiert werden - damit das "Ziehen an einem Strang" gelingt und allen den erhofften Nutzen bringt.

4. Literatur:

- | | |
|--------------------------|--|
| Blumenstock, H.: | Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen, Wiesbaden 1993 |
| Cohn, A.: | Incentive-Systeme - psychologisch falsch fundiert, Harvard Business Manager, 2. Quartal 1994, Seite 15-24 |
| Feix, W.E. (Hrsg.): | Personal 2000, Wiesbaden 1991 |
| Floriani, L.: | Ausbildungsdefizite hemmen Europa 1992, in: Harvard Manager, 1. Quartal 1992, Seite 127-139 |
| Maier, W., Fröhlich, W.: | Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe, Heidelberg 1992 |
| Mugler, J.: | Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien 1993 |
| Scholz, Chr.: | Personalmarketing: Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden, Harvard Manager, 1. Quartal 1992, Seite 94-105 |
| Scholz, Chr.: | Personalmanagement, München 1993 |
| Schwan, K., Seipel, K.: | Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe, München 1994a |
| Schwan, K., Seipel, K.: | Personalmarketing - Grundlagen der Personalbeschaffung und ihre Verknüpfung mit einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit, Wien |

1994bc

- Schwan, K., Seipel, K.: Personalmarketing - Chancen und Techniken der Personalbeschaffung im Klein- und Mittelbetrieb, Wien 1994c
- Sprenger, R.: Mythos Motivation, 6. Auflage, Frankfurt 1993
- Sprenger, R.: Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen?, Harvard Business Manager, 1. Quartal 1994, Seite 9-15
- Strutz, H.: Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden 1992
- Wunderer, R., Kuhn, T.: Unternehmerisches Personalmanagement, Frankfurt 1993