

Artikel für die Zeitschrift  
**HOLZ-ZENTRALBLATT**

Titel:  
**PERSONALMARKETING - ERFOLGSFAKTOR  
MITTELSTÄNDISCHER BETRIEBE**

Artikel zum Vortrag am 17.1.1995 beim  
Internationalen Winterseminar für die Sägeindustrie des  
Lehrinstitutes der Holzwirtschaft und Kunststofftechnik  
in Rosenheim e.V.  
16.-19.1.1995

© Dr. Schwan & Partner

## **PERSONALMARKETING**

Mittel- und Kleinbetriebe sind die verbreitetste Unternehmensform in der Europäischen Union und den OECD-Staaten. Sie sind durch ihre Wirtschaftskraft das Rückgrat unserer Volkswirtschaft. Ihre schlanke Struktur bildet ihre große Stärke, wie hohe Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit, die meist persönliche Atmosphäre im Betrieb, der unmittelbare Kontakt zwischen Mitarbeiter und Unternehmer, die tägliche Präsenz der Unternehmensleiter an den Brennpunkten des betrieblichen Geschehens und der meist niedrige Verwaltungsaufwand.

Es finden sich aber auch erhebliche Schwächen, vor allem im personalwirtschaftlichen Bereich. Einige Beispiele: Ausfall eines wichtigen Mitarbeiters aus verschiedensten Gründen (Krankheit, Kündigung, Pension, Entlassung) mit enorm nachteiligen Konsequenzen, unprofessionelle Personalbeschaffung, typische mittelständische Führungsschwächen oder Demotivationen. Personal- und damit Unternehmenschancen werden meist schon allein aufgrund dieser Problembereiche nicht genutzt, obwohl sich hierfür gute und an einer modernen Personal- und Führungsarbeit ausgerichtete Lösungen eröffnen. Ein erfolgversprechende Idee und entsprechendes Maßnahmenbündel stellt das Personalmarketing zur Verfügung.

## **WAS IST UND KANN PERSONALMARKETING?**

Bereits vor rund 20 Jahren haben die Personalfachleute Eckardstein und Schnellinger (1971, 1975) den Begriff "Personalmarketing" beschrieben. 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." Im Vergleich zur Personal- und Führungsarbeit ist Absatzmarketing weniger komplex, vielschichtig und emotional. Für jeden guten Verkäufer ist "das Denken und Fühlen aus der Sicht des Kunden" nicht nur eine Herausforderung, sondern eine Selbstverständlichkeit, da ein Verkauf ohne kundenorientierte Ausrichtung und der aktiven Suche nach dem "Kundennutzen" keine nachhaltigen Absatzerfolge sicherstellen kann. Ein partnerorientiertes Marketingdenken sollte eigentlich ohne besondere Schwierigkeiten auch auf den Bereich der Personal- und Führungsarbeit übertragbar sein. Doch dem stehen mentale Altlasten entgegen - und zwar sowohl auf Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerseite, die man nicht von heute auf morgen loswerden wird. Ein Ausweg aus diesem Dilemma kann nur in vertrauensbildenden Maßnahmen auf beiden Seiten liegen, in guter Information und Kommunikation sowie in einer geradlinigen Personal- und Führungsarbeit.

Vielen Mittel- und Kleinbetrieben mangelt es ausgerechnet im personalwirtschaftlichen Bereich an der erforderlichen Vorstellungskraft und Flexibilität, sie fühlen sich eingeschnürt in das enge Korsett aus Kollektivverträgen, Betriebsvereinbarungen und den vermeintlich starren Vorgaben der Sozialpartner, die oft veraltete Klischees und emotionale Barrieren zementieren. So werden Klein- und Mittelbetriebe bei ihrem "Angebot" an Mitarbeiter, das deren "Preis", also die Mitarbeiterleistung be-

stimmt, regelmäßig unter ihrem Wert geschlagen - die "Strafe" besteht in der eingeschränkten Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Mit der Verkennung bzw. Reduktion der Mitarbeitererwartungen auf materielle Ansprüche werden die Mitarbeiter und ihre tatsächlichen Bedürfnisse oft verkannt. In solchen Fällen treten Leistungsmängel auf, auf die Unternehmen häufig mit Kompensationszahlungen reagieren, sei es durch Prämien, Lohn- und Gehaltserhöhungen, Bonifikationen oder andere Entgeltvarianten. Vergessen wird dabei jedoch, daß nicht alles käuflich ist - auch wenn die Kompensationszahlungen genommen werden. Eine solche Symptomkur kann auf Dauer nicht zielführend sein, da die Lücken bei den immateriellen Mitarbeitererwartungen natürlich nach wie vor latent oder manifest vorhanden sind und die Arbeitsfreude und Leistungsbereitschaft mindern. Werden solche vermeintlichen "Leistungskäufe" öfter als Maßnahme gewählt, setzt man lediglich eine Personalkostenspirale in Gang, ohne daß die Leistung tatsächlich verbessert wird. Das Unternehmen zahlt in diesen Fällen mehrfach, nämlich einmal für den vermeintlichen "Leistungskauf", zum anderen für die eingeschränkte Leistung.

Ursache dieses Teufelskreises, bei dem immaterielle Mitarbeitererwartungen nicht erfüllt und gleichzeitig finanzielle Kompensationsversuche der Unternehmen versucht werden, ist ein verkürztes Mitarbeiter- und Menschenbild. Es ist tragisch, wenn Unternehmer und Personalverantwortliche einerseits nicht erkennen, daß Mitarbeitererwartungen materiell und besonders immateriell sehr vielfältig sind und Betriebe andererseits über oft ungeahnte Möglichkeiten verfügen, den Mitarbeitererwartungen in erheblichem Ausmaß gerecht zu werden. Die nachteiligen Auswirkungen aus dem Mangel an Verständnis und dem Fehlen personalpolitischer Phantasie schlagen sich im Betriebsergebnis nieder. Gleichzeitig werden auch Arbeitsfreude sowie die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter beschnitten. Das führt dazu, daß sich betriebliche Schwächen und menschliche Defizite gleichermaßen bedingen und verstärken.

In immer mehr modern geführten Unternehmen setzt sich die Erkenntnis durch, daß die betriebliche Leistungsfähigkeit zunehmend von Mitarbeitern bestimmt wird, die sich durch Eigenständigkeit, Entscheidungs-, Risiko- und Verantwortungsbereitschaft auszeichnen, verbunden mit der Bereitschaft auch betriebliches Neuland zu betreten, Aufgaben innovativ zu gestalten sowie Handlungsräume rasch und optimal zu nutzen. Qualifizierte Mitarbeiter erwarten stärker denn je für ihre Arbeit die notwendigen Freiräume. Die betrieblichen Anforderungen an Mitarbeiter einerseits und deren Erwartungen an ihre Aufgaben sowie Arbeitsbedingungen andererseits bieten sich somit als ideale Basis an, das betriebliche "Angebot" mit der "Nachfrage" des Mitarbeiters weitgehend zur Deckung zu bringen.

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, sprich: "Nachfrage" zu erkennen, mit einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit, d.h. ihrem "Angebot" darauf reagiert und vom Mitarbeiter dafür nachhaltig eine optimale Leistung, nämlich den "Preis" erhält. Personalmarketing ist aber weit mehr als ein schlichtes Angebot-Nachfrage-

Modell und nicht lediglich enge personaltechnische Kategorie oder Rezeptur, sondern ein zeitgemäßer und umsetzungsorientierter Denkansatz mit vielfältigen konzeptionellen und praktischen Möglichkeiten.

### **WAS PERSONALMARKETING NICHT IST**

Personalmarketing ist keine neue Masche, mit der man mit attraktiven Einstiegsgehältern im Goldfischteich qualifizierter Mitarbeiter anderer Unternehmen angelt. Auf Sicht nützt die raffinierteste personelle Personalbeschaffungsstrategie wenig, wenn neue Mitarbeiter nach dem "Blick hinter die Kulissen" des Unternehmens dieses wieder enttäuscht verlassen. Dadurch werden lediglich die Personalkosten erneut angehoben, gleichzeitig aber bleiben Chancen des Unternehmens ungenützt.

Nicht zu unrecht stellt der Personalfachmann Rainer Marr von der Bundeswehruniversität in München fest: "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 eine aufwendige PR-Arbeit für die externe Personalarbeit, insbesondere für die Personalbeschaffung betrieben. Für diesen Zweck war nichts zu teuer. Die schönen kaleidoskop-artigen Bilder wurden in der Rezession durch eine vergleichsweise brutale Personalpolitik entzaubert. Gemäß dem Motto: "Die Besten verlassen das Schiff!" verloren diese, von Lean-Strategien gequälten Betriebe vor allem ihre guten Mitarbeiter, die in den Mittelbetrieben gerne aufgenommen wurden.

### **VOM SCHLECHTEN ZUM GUTEN**

Ein gutes Personalmarketing muß die externen Arbeitsmärkte ebenso einschließen wie die betriebsinterne Personal- und Führungsarbeit, d.h. es muß systematisch und strategisch konzipiert sein. Personalmarketing ist ganzheitlich orientiert und wird damit auch zum integrativen Element einer mitarbeiterbezogenen Unternehmenskultur. Das erfordert meist ein Umdenken bei allen Beteiligten der Personal- und Führungsarbeit und kann nur mittelfristig ausgerichtet sein, auch wenn einige Maßnahmen sofort getroffen werden können. Ein so gestaltetes Personalmarketing ist ein effektiver Weg zum Aufbau eines guten Mitarbeiterpotentials.

Wie auch durch Produkte kann das betriebliche Personalmarketing zur attraktiven "Marke" des Unternehmens werden! Durch eine personalwirtschaftlich orientierte betriebsinterne und -externe "Marktforschung" ist die "Nachfrage" zu erheben, sprich: die Erwartungen der vorhandenen internen und potentiellen externen Mitarbeiter. Instrumente dafür sind vor allem Einzelgespräche, da die Erwartungen individuell variieren und daher auch mitarbeiterspezifisch variabel zu gewichten sind. Andere Analysen ergänzen die Gesprächsergebnisse. Die Resultate solcher Erhebungsmethoden sind meist vielfältiger und oft überraschend anders, als man zunächst erwarten würde. Unterneh-

mer und Führungskräfte müssen häufig lernen, daß bei den Mitarbeitern wesentliche immateriellen Bedürfnisse die materiellen Entgeltvorstellungen ergänzen und daß der Bereich der immateriellen Bedürfnisse in einem hohen Maße die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bestimmt.

Fazit dieser praxisnahen Überlegungen ist, daß eine an den Mitarbeitererwartungen orientierte Personal- und Führungsarbeit, die der "Nachfrage" Schritt um Schritt näher kommt, den Aufbau einer zugkräftigen betriebspezifischen personalpolitischen "Marke" fördert und somit die Lösung von Personalbeschaffungs- und Motivationsproblemen sehr erleichtert. Unternehmen wirken und werben nicht mehr allein durch ihre Leistungen, sondern auch durch ihre Mitarbeiter und das von ihnen in der Öffentlichkeit geprägte Meinungsbild, das in weitem Maße ihre Einstellung zum Betrieb widerspiegelt. Kein vernünftiger und erfahrener Unternehmer wird den Wettbewerbsvorteil aus der "Marke" einer zeitgemäßen und guten Personal- und Führungsarbeit bestreiten und auf das Freiwerden bislang gefesselter Leistungsreserven verzichten wollen.

### **PERSONALMARKETING - ARBEIT UND DER SINN DES LEBENS**

Einige unverbesserliche schwarze Schafe reduzieren ihre Personal- und Führungsarbeit auf ein Minimum, häufig mit dem Hinweis, daß ja Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz bangen und deshalb schon das Beste geben werden und daß für potentielle externe Mitarbeiter lediglich das Entgelt die Triebfeder für den Eintritt in das Unternehmen ist. Während der letzten Rezession haben einige Großbetriebe genau diese Spielart der 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" entfernte man sich weiter denn je. 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 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. Eine solche Haltung ist weit von jenem freien und erfolgreichen Unternehmertum entfernt, das mit seinen Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam an einem Strang zieht - und das deshalb so erfolgreich ist. Es wird viele Jahre dauern, um das durch einige Ignoranten jüngst zerschlagene Vertrauen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern wieder herzustellen.

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, z.B. an den Aufgaben und Anforderungen, seinem Verhältnis zu Vorgesetzten und anderen Mitarbeitern oder an seinem persönlichen Fortkommen. Spitzenleistungen können nur bei einer zufriedenstellenden Beantwortung der Sinn-Fragen des Mitarbeiters erreicht werden. Dann wird zwischen Unternehmen und Mitarbeiter auch jener emotionale Bezug erreicht, der es ermöglicht, daß aus die-

sem Spiel der freien Kräfte ein Miteinander wird, bei dem beide Partner gewinnen. Auf diesem "Spielfeld" wird entschieden, was zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, z.B. ob neue Ideen diskutiert und umgesetzt, eine Organisationsreform langfristig Chancen hat, die Kooperation funktioniert, die Loyalität zum Unternehmen besteht oder ob eine Bereitschaft zur Mehrarbeit vorhanden ist. Verlieren in diesem "Spiel" beide, weil sie nicht genügend engagiert teilnehmen oder mit "falschen Karten" spielen, bleibt den Mitarbeitern oft nur der Weg in die innere Kündigung. Von ihr Befallene verhalten sich defensiv, sind innovationsfeindlich, es breiten sich depressive Resignation und "Dienst nach Vorschrift" im Unternehmen aus. Mißtrauen und Angst prägen das Verhalten und das sensible Sozialgefüge des Betriebes gerät aus den Fugen. 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. Optimale Interventionsmöglichkeiten stellt das Personalmarketing zur Verfügung. Gelingen können diese Interventionen allerdings nur, wenn die Betriebsleitung und die Führungskräfte durch die Besinnung auf Grundtugenden den Weg vom "Schlechten zum Guten" beschreiten.

Die Gestaltungsfelder und die Maßnahmen eines betrieblichen Personalmarketings sind mannigfaltig und können nur exemplarisch aufgezählt werden. Im Idealfall sollten möglichst viele Bereiche 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 Bewerbergesprächen 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 betriebsspezifische und nach sachlichen sowie zeitlichen Prioritäten gereichte Vorgangsweise von Maßnahmen und Schwerpunkten festlegen. Für jedes Unternehmen ist "sein" Personalmarketingkonzept möglichst maßgeschneidert zu realisieren.

DR. SCHWAN & PARTNER haben erfolgreich verschiedenste Unternehmen im privaten und öffentlichen Bereich bei der Einführung von Personalmarketingmaßnahmen unterstützt. Die Ergebnisse weisen nachdrücklich darauf hin, daß Personalmarketing all jenen Intentionen gerecht wird, die die Verantwortlichen bei der Einführung vor Augen hatten: Engagierte, motivierte und verantwortungsbewußte Mitarbeiter, niedrigere Fluktuationsquoten, ein besseres Betriebsklima usw. sind die deutlich sichtbaren Auswirkungen.

Literatur: Dipl.-Vw. Dr. Konrad Schwan & Dr. Kurt Seipel: Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe. Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Verlag C.H. Beck, München 1994, 284 Seiten, öS 132.-