

**Vorwort** Die Erwerbsbevölkerung altert und schrumpft. Vor allem die jungen Menschen im ausbildungsrelevanten Alter werden bereits in den ersten Dekaden des 21. Jahrhunderts deutlich weniger. Der demografische Wandel zwingt die Unternehmen, etwas aus der Not heraus zu tun, was sie längst hätten aus Vernunft heraus tun können: Um Mitarbeiter werben, wie um Kunden.

Das Kräfteverhältnis am Arbeitsmarkt verschiebt sich grundlegend. Arbeitgeber müssen immer mehr aufwenden, um die leistungsfähigen und leistungsbereiten Mitarbeiter zu erhalten, die den unternehmerischen Erfolg fördern. Die Personalleiter lernen jetzt, was die Marketingleiter längst wissen: Die kommunikative Kreativität und der materielle Aufwand, um eine bestimmte Zielgruppe erfolgreich anzusprechen und für das Unternehmen zu gewinnen, steigt. Was in der Vergangenheit gut war, um Kunden zu gewinnen, muss uns jetzt billig sein, um Mitarbeiter zu finden und zu binden.

Dieses Buch will helfen, erfolgswährtes Kundenmarketing auf das Personalmarketing zu übertragen. Wir brauchen Mitarbeiteranalyse, wie wir Marktforschung brauchen. Wir werden Mitarbeiter locken, wie wir schon lange erfolgreich Kunden locken: mit dem persönlichen Vorteil auf der Basis eines günstig erscheinenden Preis-Leistungsverhältnisses und mit Identität stiftenden Erlebnissen. Was sich in der Produktmarkenbildung bewährt hat, wird jetzt im Arbeitgeber-Branding neu erfunden. Was Payback und Miles-and-more für die Konsumenten ist, wird in ähnlicher Form auch Mitarbeitertreue mit Bonuspunkten honorieren, die in die Altersvorsorge fließen, als Espressomaschinen oder Gratisreisen eingelöst werden können.

Dieser „neue Arbeitgeber“, den die marktwirtschaftliche Evolution hervorbringt, wird auch innerbetrieblich neue Prioritäten setzen: Es waren lange die Finanzchefs, die das Ruder in der Hand hielten, dann gaben die Marketingleiter der Ton für die künftige Entwicklung an. Da die Weichen stellenden Maßnahmen für den Unternehmenserfolg von morgen bereits heute von den Personalchefs einzuleiten sind, werden sie auch die künftigen innerbetrieblichen Schlüsselfiguren. „Human Resources“ wird zum erfolgsscheidenden Spiel.

Anders als in rohstoffreichen Regionen der Erde haben wir nur ein wirklich wertvolles Potential: die Bereitschaft der Menschen zum Mitmachen. Dieses nachwachsende Potential ist wertvoller als

alle Bodenschätze dieses Planeten. Der Mensch als Kunde und Mitarbeiter sollte nicht nur Mittel des Unternehmens sein, sondern sein Zweck.

Die „Ökonomie des Guten“ verstärkt zusätzlich das Erfordernis zum „employer marketing“. In unserer Gesellschaft ist nur noch auf Dauer erfolgreich zu verkaufen, was auch der Natur, der Menschheit und dem Weltklima gut tut oder zumindest nicht mehr als unvermeidlich schadet. Daraus entsteht der Zwang, uns immer mehr als „gute Arbeitgeber“ darstellen, um gleichermaßen die „guten Mitarbeiter“ und die „guten Kunden“ zu gewinnen. Der rasante Bedeutungsgewinn des Produktionsfaktors Arbeit wird früher oder später dazu führen, dass das Humankapital eines Unternehmens in der Aktiva der Bilanz bewertet wird. Wer bei seiner Bank Einblick in sein Rating erhält, bestätigt die Wahrscheinlichkeit dieser Prognose und erhält zusätzliche Motivation, in den Wert der Mitarbeiterbeziehungen zu investieren.

Dieses Buch gibt Handlungsempfehlungen, um einem übergreifenden Trend gerecht zu werden. Kurzzeitige Schwankungen auf dem Arbeitsmarkt können dazu führen, dass die Notwendigkeit einer „kundenorientierten“ Personalpolitik mal etwas stärker, mal weniger stark bewertet werden – langfristige Notwendigkeiten berührt das aber nicht.

Der hier beschriebene „neue Arbeitgeber“ verlangt gleichermaßen nach dem „neuen Arbeitnehmer“ – und dieser entsteht, wenn sich aus Information zuerst Motivation und schließlich Identifikation entwickelt.

*Fritz Gempel*

## **Inhalt**

Kapitel 1	Analyse der eigenen Mitarbeiter	7
Kapitel 2	Analyse der potentiellen Mitarbeiter	27
Kapitel 3	Mitarbeiterinformation	33
Kapitel 4	Mitarbeitergewinnung	41
Kapitel 5	Mitarbeiterbindung	49
Kapitel 6	Motivation	57



## KAPITEL 1

### Analyse der eigenen Mitarbeiter

*In der Interviewphase zum Beginn eines Personalmonitorings gaben die befragten Mitarbeiter eines großen Schlachthofes gerne zu erkennen, dass sie „harte Männer“ seien und die interne Kommunikation in einem Unternehmen der Fleischvermarktung nun mal anders sei als in einem Mädchenpensionat. Lob und Anerkennung gebe es hier zwar wenig, aber das sei auch gar nicht erforderlich, denn „nicht geschimpft, sei schon gelobt genug“. Diese Mitarbeiteridentitäten speisten sich aus dem Selbstbild – anders gesagt: „ich bin so, weil ich auf einem Schlachthof arbeite“. Diese subjektiven Wahrheiten wurden in der zweiten wichtigen Phase des Monitorings, der schriftlichen Mitarbeiterbefragung, aber weitgehend auf den Kopf gestellt. Wir formulierten die 20 geschlossenen Fragen dieser Aktion auf der Basis unserer Erfahrungen aus den vorangegangenen Interviews. Die Mitarbeiter, die vorgaben doch keine Streicheleinheiten zu brauchen, gaben nun doch ihre Wünsche und Bedürfnisse zu erkennen: So wurden auf die Frage nach den Stärken und Schwächen der Vorgesetzten zwar alle „harten“ Managementfähigkeiten als Stärken, die soft skills aber als Schwächen bewertet. Was als Schwächen der Vorgesetzten erkannt wurde, kennzeichnete zugleich die eignen Bedürfnisse. Die Analyse dieser Antworten bestätigte, dass es ein universales Bedürfnis ist, Respekt, Lob und Anerkennung zu erhalten.*

**Spaziergänge in den Mitarbeitergehirnwindungen** Marktforschung – wir denken dabei zuerst an „Kundenmarktforschung“ und können uns dank Instituten wie der GfK bis auf Stadtteile genau Daten über Kaufkraft und Bevölkerungsstruktur bestellen. Solche Daten helfen uns, unsere Produkte dort anzubieten, wo auch die Kunden dafür leben. Die Mitarbeiteranalyse ermittelt mit ähnlichen Methoden statt Konsumentenpotential nun Arbeitspotential – intern im Unternehmen und extern. Die Mitarbeiteranalyse wird uns helfen, die menschlichen Ressourcen im Unternehmen und am Arbeitsmarkt zu erkennen und zu nutzen. Das Investment in eine solche Mitarbeiteranalyse verspricht einen guten Return. Wie die Möglichkeiten der Marktforschung immer stärker auf dem Arbeitsmarkt greifen, zeigen zukunftsgerichtete Konzepte, wie das der „Minipreneure“ der SHS-Foundation aus Saarbrücken.

Um die Chancen für langzeitarbeitslose Frauen und Männer zu verbessern, werden hier im Rahmen eines „Beschäftigungsradars“ alle Beschäftigungsmöglichkeiten abgebildet, sei es als Selbständiger, sei es im Angestelltenverhältnis – und das wie bei GfK-Daten bis auf Stadtteile heruntergebrochen.

Wir haben als gute Verkäufer alle irgendwann gelernt herauszufinden, was der Kunde erstens haben und zweitens auch bezahlen will. Der Markt hat uns gelehrt, dass er das exzellente Erfüllen dieser Kundenwünsche sofort honoriert und das Nichterfüllen dieser Wünsche entsprechend schnell bestraft. Diese gegebene Gerechtigkeit, wie auch die nicht gegebene Barmherzigkeit des Marktes hat uns in der Wahrnehmung von Kundenwünschen sensibilisiert.

Ähnlich wie in der Analyse von Kundenwünschen, arbeiten wir uns in die Wünsche der Mitarbeiter hinein – der Mitarbeiter, die wir haben und der, die wir gerne hätten. Die Beschäftigung mit dem Idealbild der Mitarbeiter, die wir gerne hätten, darf aber nicht zur Traumtänzerie führen. Es gilt grundsätzlich „Bessere Mitarbeiter als ich habe, sind auch auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar. Bessere Mitarbeiter als ich derzeit habe, kann ich mir nur für die Zukunft selbst entwickeln“. Daher lautet die Grundfrage: Was brauchen diese Menschen, um gerade in unserem Unternehmen mit Freude 100 % ihrer individuell verfügbaren Leistung abzugeben?

**Erkenntnis braucht Befragung und Beobachtung** Der Spaziergang in die Gehirnwindungen der favorisierten Partner kann beginnen. Dieser Spaziergang ist keine isolierte oder regelmäßig zu planende Aufgabe, sondern permanente Führungsanforderung. Wer führen will, muss wissen, was für den zu führenden wirklich wichtig ist – nicht nur bei der Arbeit, sondern generell im Leben. Wie im Kundenmarketing ist es eine Kombination aus Befragung und Beobachtung, die der Wahrheit nahe kommt. Auf diese Weise können mehrere Kontrollinstanzen in die Mitarbeitererforschung eingebaut werden: Fragebögen können Kontrollfragen enthalten, welche die Ernsthaftigkeit der Antworten prüfen und in der Beobachtungsphase wird kontrolliert, dass das erklärte Verhalten auch das tatsächliche ist.

Sobald uns diese Aufgabe bewusst wird, erkennen wir die vielen Möglichkeiten, die Analyse von Mitarbeiterbedürfnissen praktisch anzugehen: Vom Einstellungsgespräch über Jahreszielgespräche

bis hin zum Rückkehrgespräch nach Urlaub oder Krankheit bieten sich viele Fragemöglichkeiten. Die hier nachfolgend vorgestellten Fragen können mündlich im Einzel- oder Gruppengespräch oder schriftlich in einer Mitarbeiterbefragung gestellt werden. Vielleicht passt es aber zu Ihnen besser, wenn Sie scheinbar beiläufig wichtige Fragen stellen - beispielsweise, wenn der zu Befragende ohnehin im Auto auf dem Beifahrersitz Platz genommen hat. Wenn Sie sich mit dem direkten Fragen schwer tun, wickeln Sie die Frage vielleicht in eine kleine Geschichte ein und erzählen ihrem Mitarbeiter: „Wissen Sie, neulich war ich auf einem Motivationsseminar, da hat mich der Trainer gefragt, was mir persönlich bei der Arbeit wichtig sei. Die Antwortmöglichkeiten waren ‚Spaß bei der Arbeit‘, ‚Verantwortung tragen‘ oder ‚Sehen, was man leistet‘. Ich war fast überfordert, zu antworten.“

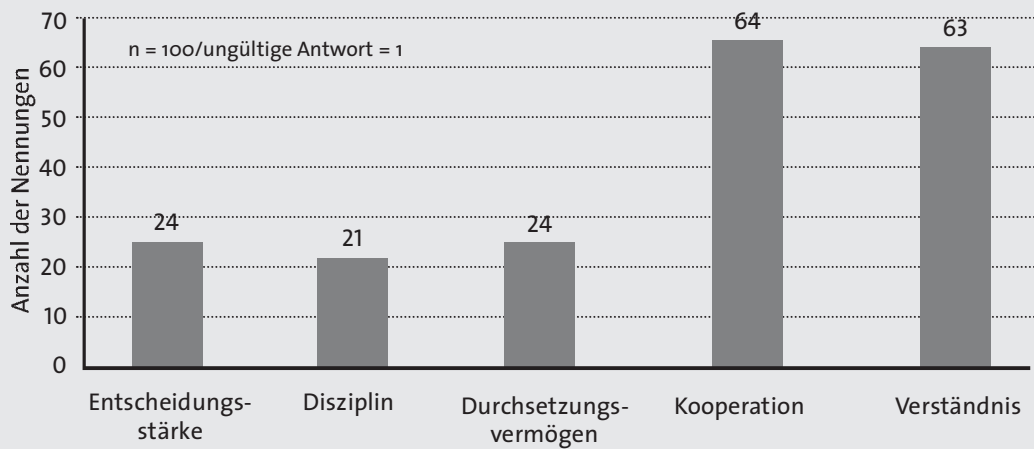
### Checkliste 1.1

#### Anlässe zu Mitarbeiterbefragungen

- Sie wollen ein umfassendes Stimmungsbild ihrer Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeitsplatzzufriedenheit und des Arbeitgeberimages erhalten.
- Sie benötigen eine genaue Analyse Ihrer Unternehmenskultur, um Stellschrauben für ein Veränderungsmanagement zu identifizieren.
- Eine Unternehmens- oder Führungsstruktur wurde verändert und Sie wollen die Akzeptanz der Mitarbeiter ermitteln.
- In Ihrem Unternehmen entwickelten sich in der Vergangenheit deutliche Führungsprobleme und Sie möchten die Ursachen hinterfragen.
- Sie wollen auf das gesunkene Engagement und das schwache Identifikationsgefühl Ihrer Mitarbeiter reagieren und benötigen für die Umkehr dieser Entwicklung die Beweggründe Ihrer Mitarbeiter.
- Sie haben ein neues Führungsinstrument implementiert und sind an den Erfahrungen der Mitarbeiter interessiert.
- Die Fälle von Krankheit, Verspätung, Abwesenheit und Kündigung nehmen zu und für einen korrigierend eingreifenden Maßnahmenkatalog sind umfassende Daten notwendig.
- Verbesserungsvorschläge sowie kreative Impulse werden seltener und die Ansatzpunkte für Veränderungsmaßnahmen sind nicht bekannt.
- Die Leistungen Ihrer Mitarbeiter im operativen Geschäft nehmen ab und Sie sind für eine gegenläufige Entwicklung auf die Informationen Ihrer Mitarbeiter angewiesen.
- Sie wollen die Mitarbeiter an Change Management Prozessen beteiligen.

### Schwächen des Vorgesetzten

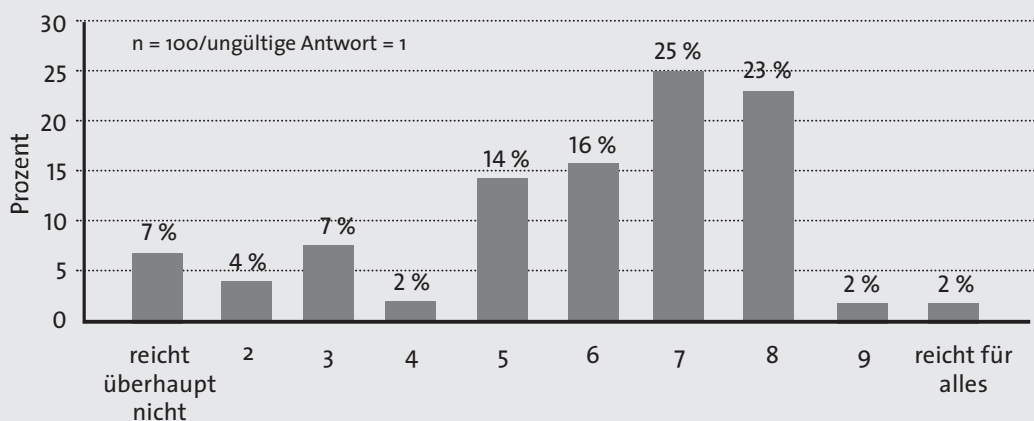
Frage 10: „Wo liegen möglicherweise Schwächen Ihres Vorgesetzten?  
(Bitte kreuzen Sie höchstens 3 Antworten an!)



- Kooperation und Verständnis werden als vorrangige Schwächen der Vorgesetzten gesehen
- Die „weichen Faktoren“ werden am meisten vermisst
- 16 Befragte gaben an, keine Schwächen bei ihren Vorgesetzten zu sehen.

### Gehalt

Frage 18: „Bewerten Sie Ihr Gehalt auf einer Skala von „1“ = *überhaupt nicht*, bis „6“ = *reicht für alles*)

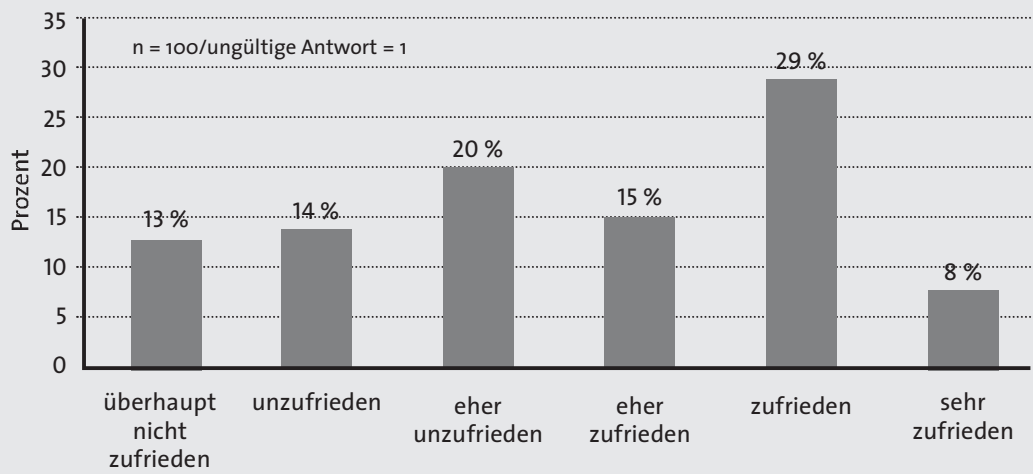


- 68% der Befragten geben eine eher positive Bewertung (6–10) an.  
(Vergleichsstandart: 37%)



### Zufriedenheit mit Führungsstil

Frage 9: „Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsstil Ihres direkten Vorgesetzten?  
(Skala von „1“ = *überhaupt nicht zufrieden* bis „6“ = *sehr zufrieden*)



- Knapp die Hälfte (47 %) der Befragten ist mindestens *eher unzufrieden* mit dem Führungsstil ihres direkten Vorgesetzten
- 13% wählten den Extremwert *überhaupt nicht zufrieden*

## KAPITEL 2

### Analyse der potentiellen Mitarbeiter

*Bei der Daimler AG in Stuttgart fand der „9. Deutsche Wirtschaftsingenieurtag“ statt. Die Schirmherrin, Bundesbildungsministerin Annette Schavan, sagte, was wirklich wichtig ist: „Um den kontinuierlichen Anstieg des Fachkräftemangels zu bewältigen, bedarf es ... Bildung, Ausbildung und Weiterbildung“. Da sorgt sich eine kluge Politikerin also auch um den Fachkräftemangel von Daimler. Vor etwa 20 Jahren, auch bei Daimler, sagte der damalige Personalchef des Konzerns, sein Unternehmen habe mehr Fleischer beschäftigt als jedes andere deutsche Unternehmen – nur nicht in der Kantine, sondern an den Fließbändern. Ganz klar, da boten die Arbeitsplätze des Weltkonzerns höchste Attraktivität. Für viele Fleischer war es attraktiver, Autos zu montieren als Fleisch zu verarbeiten. Die krisenhaften Entwicklungen im Jahr 2009 erhöhten hingegen wieder die Wertschätzung für die Arbeitsplätze in familiengeführten Kleinunternehmen.*

Inzwischen fürchten auch Unternehmen, die gemeinhin hohe Löhne bezahlen und bisher stets begehrte Arbeitsplätze boten, um ihren Mitarbeiternachwuchs. Alle Arbeitgeber, erst recht wenn sie nicht in der Liga von Daimler spielen, müssen neu definieren, wo sie ihre Mitarbeiter der Zukunft finden könnten. Wie eng es auf dem Arbeitsmarkt werden wird, zeigen die demografischen Fakten: Ende 2005 waren 20% der Bevölkerung jünger als 20 Jahre, auf die 65-Jährigen und Älteren entfielen 19%. Die übrigen 61% stellten Personen im so genannten Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre). Im Jahr 2050 wird dagegen nur etwa die Hälfte der Bevölkerung im Erwerbsalter, über 30% werden 65 Jahre oder älter und nur noch circa 15% unter 20 Jahre alt sein. Im ausbildungsrelevanten Alter von 16 bis unter 20 Jahren sind heute knapp 4 Millionen junge Menschen. Weil die Entwicklung dieser Altersgruppe durch den Rückgang der Geburtenzahlen von 1990 bis 2005 bestimmt ist, wird sie noch stärker schrumpfen als die oben beschriebenen jüngeren Altersstufen. Schon 2012 werden es nur noch etwa 3 Millionen sein. Um 2030, wenn die bis 1965 Geborenen mindestens 65 Jahre alt sind, wird der Rückgang deutlich spürbar sein und sich anschließend weiter verstärken. 2050 werden 22% weniger Menschen im Erwerbsalter sein als heute.

**Den „Jugendoffizier“ nachahmen** Es wird nicht mehr ausreichen, Stellenangebote am Werkstor oder in der Tageszeitung zu veröffentlichen. Wir müssen als Arbeitgeber unter Schülern werben, damit sich diese später einmal unter mehreren anderen Angeboten für eine Tätigkeit in unserem Unternehmen entscheiden. Unsere Zielgruppe beginnt immer deutlicher bei den 12 bis 14jährigen Schülern. Wo diese Schüler leben, wo sie welche Arbeitsmarktchancen haben und was für diese wichtig ist, gilt es einerseits herauszufinden und andererseits sind diese Zielvorgaben von Heranwachsenden durch Eltern und Lehrer auch noch beeinflussbar. Dann gleichen wir ab: Wo gibt es den Nachwuchs? Welche Chancen hat dieser Nachwuchs dort wo er lebt? Sind das Standorte für uns? Welche Rekrutierungsaktionen sind geeignet, sie zu uns zu locken?

Bei der Bundeswehr in Deutschland gab es die Institution des „Jugendoffiziers“ – dieser Soldat ging im Einvernehmen mit der Schulleitung in die Schulklassen und stellte die Bundeswehr dort vor. Das Ziel der Maßnahme: Akzeptanz für die Wehrpflicht und den „Bürger in Uniform“ sowie das Werben für die Bundeswehr als Arbeitgeber.

Wir müssen als Geschäftsführer und Personalleiter auch ohne staatlichen Auftrag den geeigneten Weg finden, um für unser Unternehmen an den Schulen unseres Standorts zu werben. Der Schlüssel, um hier eingeladen zu werden, liegt in einem Erlebnis und Nutzen der Schüler und der Schule. Ob zu dieser Aktion Sie in die Schule, oder die Schüler in Ihr Unternehmen kommen, ist weniger wichtig. Legen Sie aber fest, was Sie „mitbringen“ können, damit sich Schüler und Lehrer auf diesen Kontakt freuen.

Der sozial engagierte Chef eines transparenten Unternehmens mit vielfältigen Menschen als Kunden und Mitarbeitern wird dabei viel leichter neue Freunde unter Schülern und Lehrern gewinnen als der Geheimniskrämer, der sein Herrschaftswissen erst recht nicht vor Schulkindern ausplaudern will.

**Suchradius erweitern** Die Knappheit des Angebots wird dazu führen, dass wir den Suchradius nicht nur hinsichtlich der altersmäßigen Zielgruppen, sondern auch geografisch erweitern. Wenn einst die einfachen Arbeitsplätze in Europa mit den in Europa lebenden Menschen nicht mehr besetzt werden können, und in China mehrere Hundert Millionen Menschen mit einer

Meta-Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitsart und Arbeitsort ausgestattet sind, dann werden diese den Weg zu unseren Arbeitsmärkten früher oder später finden. Gesetzgeber und Unternehmen können ihnen dabei helfen, dann geht es schneller! In gleicher Weise, wie wir unseren Suchradius geografisch ausdehnen, lernen wir die unterschiedlichen Phasen der menschlichen Lebensarbeitszeit differenziert zu betrachten. Es wird künftig immer weniger den einen Lebensberuf und die eine Lebenskarriere womöglich in einem auf Lebenszeit einzigen Unternehmen geben. Unsere Arbeitsbiografien werden immer öfter von mehreren Ausbildungen, mehreren Berufen und mehreren Karrieren gekennzeichnet sein. Statt vorher berechenbarer Karrieren werden Abbrüche und Neustarts, Zweitausbildungen und individuelle Neuerfindungen kennzeichnend in vielen Lebensarbeitsbiografien sein.

Vielleicht erlernen wir einen ersten Beruf, erleben unsere Karrierejahre in der Altersklasse zwischen 30 und 50 aber in einem ganz anderen Beruf. Anfang 50 satteln wir um, weil sich die Werte verschoben und die Lebenssituation geändert haben, auf etwas, wovon wir vielleicht schon immer geträumt haben. In einem Lebensalter, das heute als Einstieg in die Rente gilt, werden wir uns neu definieren, um Lebenserfahrungen und berufliches Können als unternehmensinterner Mentor an Jüngere weiterzugeben.

**Neue Work-Life-Balances** Die Work-Life-Balances, die Modelle für ein lebenslang insgesamt ausgeglichenes Verhältnis und ein harmonisches Miteinander aus Erwerbstätigkeit und privatem Leben werden bunter und vielfältiger. Die Trennlinien werden verschwimmen, die Berufsidentitäten werden so vielfältig wie es die Lebensstile der Menschen inzwischen sind. Die unbedingte Empfehlung an die Unternehmen ist, diese Breite der Lebensentwürfe zu vergrößern. Mit neuen Beschäftigungsmodellen machen wir uns für ganz neue Mitarbeiter interessant (siehe CHECKLISTE 2.1).

Vielleicht stellen wir bei dieser Forschung nach den möglichen künftigen Mitarbeitern aber auch fest, dass es die Bewerber, die wir uns wünschen, gar nicht gibt. Was also tun, wenn niemand auf dem Arbeitsmarkt unser „Wunschkonzert“ spielt? Für viele Chefs und Personalleiter ist gerade diese Wunsch-Nichterfüllung heilsam. Denn so wird deutlich, dass es zur Intensivierung der