

Mitarbeitende sind Kunden

Text René Hartmann*

Bild René Maier

Die attraktivsten Arbeitgeber haben die besten Mitarbeitenden. Diese These leuchtet ein. Doch was soll ein Maler- oder Gipsergeschäft tun, um bei bestehenden oder potenziellen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in den Ruf zu gelangen, ein interessanter Arbeitgeber zu sein? Antworten gibt ein systematisches Personalmarketing.



Der Lohn muss stimmen. Aber nicht nur. Das Arbeitsumfeld ist ein Stück Lebenswelt, in der sich der Arbeitnehmer wohl fühlen muss, um gute Leistungen zu erbringen. Beim Maler- und Gipsergeschäft Pulfer in Thun scheinen diese Rahmenbedingungen gegeben zu sein. Das Bild hat die applica-Redaktion auf der Homepage des Geschäftes gefunden.

Bei einer kritischen Analyse fällt auf, dass viele Unternehmen in der Schweiz – vermutlich auch Maler- und Gipsergeschäfte – den Begriff Personalmarketing nicht kennen oder darunter nur einseitig die Personalwerbung und Personalbeschaffung verstehen. Dabei birgt ein ganzheitliches Personalmarketing, das primär aktuelle Mitarbeitende im Fokus hat und bewährte Instrumente des Marketings auf die Personalarbeit überträgt, grosse Chancen in sich.

Mitarbeitende gewinnen, entwickeln und halten

Doch was macht ein Unternehmen konkret, wenn es Personalmarketing betreibt? Zunächst einmal etwas ganz einfaches: Es betrachtet seine Mitarbeitenden nicht nur als Leistungsträger und Kostenfaktor, sondern auch als (Arbeitnehmer-)Kunden, die attraktive Anstellungs- und Rahmenbedingungen brauchen, damit Sie ihre Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Ihr Potential voll entfalten können. Dieses Unternehmen stellt sich Fragen, die man sich üblicherweise im Marketing stellt. Solche Fragen könnten zum Beispiel lauten:

- Ist unser Unternehmen als Lebens- und Arbeitswelt attraktiv?
- Erfüllen wir zentrale Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden?
- Können die Mitarbeitenden ihr Innovations- und Kreativitätspotential voll entfalten?

– Heben wir uns als Arbeitgeber von der Konkurrenz ab?

Möglicherweise erscheinen diese Fragen dem einen oder andern Geschäftsinhaber als zu weich, als zu weit vom betrieblichen Geschehen entfernt. Sie zu stellen macht aber Sinn, weil das Unternehmen gute Mitarbeitende braucht. Bedeutsam ist dabei nicht nur, fähige Mitarbeitende zu gewinnen, sondern vor allem, wertvolle und erfahrene zu (be)halten. Gute Mitarbeiter zu halten ist übrigens wesentlich effizienter und ökonomischer, als dauernd neue Leute zu suchen, auszuwählen und zu integrieren.

Vier Phasen führen zum Personalmarketing-Erfolg

Ein systematisches Personal-Marketing setzt mindestens vier Phasen voraus:

- Marktforschung: Was wollen unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
- Marktleistungsgestaltung: Was bieten wir ihnen?
- Kommunikation: Wie kommunizieren wir diese Leistungen?
- Erfolgscontrolling: Wie steuern wir das Ganze, um unsere Ziele zu erreichen?

In der ersten Phase der **Marktforschung** geht es darum, im internen und externen Arbeitsmarkt die für das Unternehmen relevanten Zielgruppen – Handwerker, Spezialisten, administratives Personal, weitere – zu bestimmen und deren spezifische Bedürfnisse zu erfassen. Das Unternehmen muss also die

* Professor für Personalmanagement an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten. rene.hartmann@fhnw.ch.

Brille des Mitarbeitenden aufsetzen und sich ernsthaft fragen, was es tun kann, um aus seinem Blickwinkel zu bestehen beziehungsweise sich von andern Arbeitgebern abzuheben. Die Höhe des Lohnes ist ein in zu Betracht ziehender Aspekt, aber sicherlich nicht der einzige. Andere Facetten des Arbeitslebens interessieren genau so:

- Wie ist das Verhältnis unter den Mitarbeitenden untereinander?
- Macht es Spass, in diesem Betrieb zu arbeiten?
- Wie geht der Chef mit seinen Untergeordneten um?
- Ist der Betrieb gut organisiert, oder gehört Chaos zum Alltag und nervt?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten (Aufstieg und Karriere und/oder eigene persönliche Entwicklung) bieten sich mir?

Um herauszufinden, welche Bedürfnisse und Vorlieben Mitarbeitende oder potenzielle Mitarbeitende haben, stehen bewährte Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen, Bewerbungs- und Austrittsgespräche, Wertewandel-Untersuchungen usw. zur Verfügung. Sie werden in der Praxis leider noch zu selten genutzt.

Aufgrund der durch Marktforschung gewonnenen Informationen gilt es in der zweiten Phase, ein bedürfnisgerechtes, zielgruppenspezifisches Angebot zu entwickeln. Man spricht in diesem Zusammenhang von der **Marktleistungsgestaltung**. Das Unternehmen muss sich Rechenschaft darüber ablegen, wie attraktiv die Aufgaben und Arbeitsinhalte im Betrieb sind, ob es Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten gibt, ob die Unternehmenskultur zeitgemäss ist und ob Wertvorstellungen existieren, mit denen sich

Mitarbeitende identifizieren können und die bewusst gelebt werden. Natürlich muss sich das Unternehmen auch fragen, in welcher Form es Leistungen anerkennen und wertschätzen will und wie wichtig ihm die Qualität der Führung ist. Ähnlich wie bei der erfolgreichen Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen muss man sich aber in der Kommunikation dessen, was die Firma als Arbeitgeber bieten kann, beschränken und auf das Wesentliche fokussieren. Es sind diejenigen Aspekte zu unterstreichen, welche den Mitarbeitenden wichtig sind und in denen das Unternehmen einzigartig oder zumindest besser als die Konkurrenz ist.

In der dritten Phase, der Phase **Kommunikation**, geht es darum, dieses einzigartige Arbeitgeberangebot auf geeigneten Kanälen an die Zielgruppen im internen und externen Arbeitsmarkt (bestehende und künftige Mitarbeitende) heranzutragen. Wichtig ist, dass das Angebot bekannt ist, vor allem aber, dass die Vorteile und der Nutzen wahrgenommen werden. Nur dann kann das Angebot eine positive Wirkung entfalten. In dieser Phase eröffnen sich den Unternehmen mit dem Internet neue Möglichkeiten eines professionellen Auftritts und Chancen zur Optimierung der Kommunikation und des Dialogs. Fast schon ein Muss auf der Homepage des Unternehmens ist ein Link zur Personalseite (Jobs, Arbeitgeber) mit klarem, benutzerfreundlichen Arbeitsmarktauftritt des Unternehmens und massgeschneidertem Informationsangebot mit Vision, Leitbild, Personalpolitik, einer Rubrik «Was uns als Arbeitgeber einzigartig macht» und den offenen Stellen.

Phase Vier beschliesst den Prozess. Alle Personalmarketing-Aktivitäten müs-

sen vergleichbar mit sonstigen Marketingaktivitäten einer **Erfolgskontrolle** unterzogen und daraus folgend allfällige Steuerungsmassnahmen eingeleitet werden. Schliesslich lautet das Fernziel des Personalmarketings, employer of choice – Arbeitgeber erster Wahl – zu bleiben oder zu werden. ■

Marktleistungsgestaltung

Marktleistungsgestaltung bedeutet, ein Angebotspaket zu schnüren, das das Maler- oder Gipserunternehmen als Arbeitgeber interessant macht. Nachfolgend sind einige Fragen aufgeführt, auf die es griffige Antworten zu finden gilt.

- Warum soll jemand bei uns arbeiten?
- Was soll uns als Arbeitgeber attraktiv oder gar einzigartig machen?
- Wie wollen wir uns als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt profilieren?
- Welche von uns identifizierten Bedürfnisse unserer Arbeitnehmer müssen wir befriedigen, um gegenüber unserer Konkurrenz einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen? (Bsp.: Flexibles Arbeitszeitmodell als eine Massnahme/Voraussetzung für die Befriedigung der drei Bedürfnisse Freiraum/Autonomie, Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie)
- Wo haben wir Defizite bei der Befriedigung dieser zentralen Bedürfnisse?
- Wo und wie erzielen wir die grösste Wirkung?
- Wo ist das Aufwand-Nutzen-Verhältnis am günstigsten?