

*Karl ZEHETNER, Dipl.-Ing., Dr. techn., Jahrgang 1964, Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz; seit 1990 Assistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abt. für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der TU Graz, Lehrbeauftragter für Marketing-Fallstudien, Entscheidungstechniken sowie Rhetorik und Präsentation; Veröffentlichungen: Personalmarketing in mittelständischen Industriebetrieben, dbv-Verlag, Graz 1994*

## Personalmarketing in der betrieblichen Praxis

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit wurde Ende 1993 eine Fragebogenerhebung über die Gestaltung des Personalwesens in mittelständischen Industrieunternehmen in Österreich durchgeführt. Dabei zeigte sich, daß in der einschlägigen Literatur zu findende Bewertungen, die dem heimischen Personalwesen kein gutes Zeugnis ausstellen, nur zum Teil bestätigt werden können. Die Ergebnisse sind, zusammen mit einer Aufarbeitung der wissenschaftlichen Literatur zum Thema, in Buchform erschienen. Einige der interessantesten Ergebnisse sollen hier zusammengefaßt werden.

### Was ist Personalmarketing?

Unter Personalmarketing versteht der Autor – ebenso wie die Mehrheit der befragten Personalchefs – die Übertragung des Marketinggedankens auf den Personalbereich; d.h. über die Zufriedenheit der Mitarbeiter soll der Unternehmungserfolg maximiert werden. So wie „Marketing“ nicht mit Werbung oder Verkauf gleichzusetzen ist, ist auch „Personalmarketing“ eine Grundhaltung, die – über die Personalwerbung hinaus – den gesamten Bereich des Personalwesens von der Personalmarktforschung über Personalbeschaffung und -entwicklung bis zur Personalfreisetzung umfaßt. Dabei dürfen die Grenzen der Übertragbarkeit des Marketing nicht übersehen werden, etwa die weitgehende Regulierung des Arbeitsmarktes durch arbeits- und sozialrechtliche Bestimmungen, die schwerwiegende Bedeutung der Entscheidung (insbesondere einer Fehlentscheidung) für oder gegen den Eintritt in die Unternehmung für beide Seiten, die oftmals räumlich enge Begrenztheit des Personalmarktes oder auch die Vorbestimmung durch die Berufsausbildung, die einen Berufswechsel oft nur als „Notlösung“ erscheinen läßt.

Insbesondere seit 1989 gibt es wieder zahlreiche Veröffentlichungen zum

Thema Personalmarketing (nachdem dieser Begriff bereits von 1968 bis 1975 [1] Hochkonjunktur in der betriebswirtschaftlichen Literatur hatte). Zu einem nicht unwesentlichen Teil handelt es sich dabei um Praxisberichte in Fachzeitschriften. Diese Berichte beschäftigen sich mit Personalmarketing allerdings meist nur aus der Sicht einer Unternehmung. Dieser Mangel war der Anstoß für eine breit angelegte empirische Untersuchung des Personalwesens in Österreich unter Personalmarketinggesichtspunkten. Untersuchungsgegenstand waren dabei nicht nur das externe, sondern auch das interne Personalmarketing, das mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages beginnt, in diesem Artikel aber nicht näher behandelt werden soll.

### Empirische Untersuchung des Personalwesens

Zu diesem Zweck wurde ein Fragebogen entwickelt, dessen Aussendung an 780 mittelständische Industrieunternehmen im August 1993 erfolgte. Untersuchungsgegenstand waren die Industrieunternehmen aller Branchen mit Ausnahme der Branchen Bergbau, Öl- und Gasgewinnung, Lebensmittel- und Tabakerzeugung sowie Wärme-, Wasser- und Gasversorgung,

deren Mitarbeiterzahl zwischen 100 und 999 liegt. Von den 901 Industrieunternehmen, die in diese Gruppe fallen [2], wurden jene 780 Betriebe angeschrieben, deren Adressen in der Firmendatenbank MINITASK des Außeninstitutes der Technischen Universität Graz verzeichnet waren. 223 Fragebögen kamen auswertbar zurück, dies entspricht einer Quote von 29% der angesprochenen Unternehmen bzw. 25% aller Industrieunternehmen der bezeichneten Branchen bzw. Beschäftigungsgrößenklassen.

Unter den Respondenten waren die Branchen Maschinen- und Stahlbau (38 Fragebögen), elektr./elektron. Geräte (34), Chemie (33), Eisen- und Metallwaren (29), Metallbearbeitung (28) sowie Papier und verwandte Produkte (19) besonders stark vertreten. Aus allen anderen Branchen langten weniger als 10 Fragebögen ein. Je ca. 40% der Respondenten gehören in die Klasse der Unternehmen zwischen 100 und 199 bzw. 200 und 499 Mitarbeitern, 20% haben 500 bis 999 Mitarbeiter (diese Größenklasse wurde als „Kontrollgruppe“ mitbefragt).

Zwei Drittel (67,7%) der Respondenten verfügen über eine eigene Personalstelle. Diese 151 Personalchefs haben in der Regel ein bis zwei Mitarbeiter,

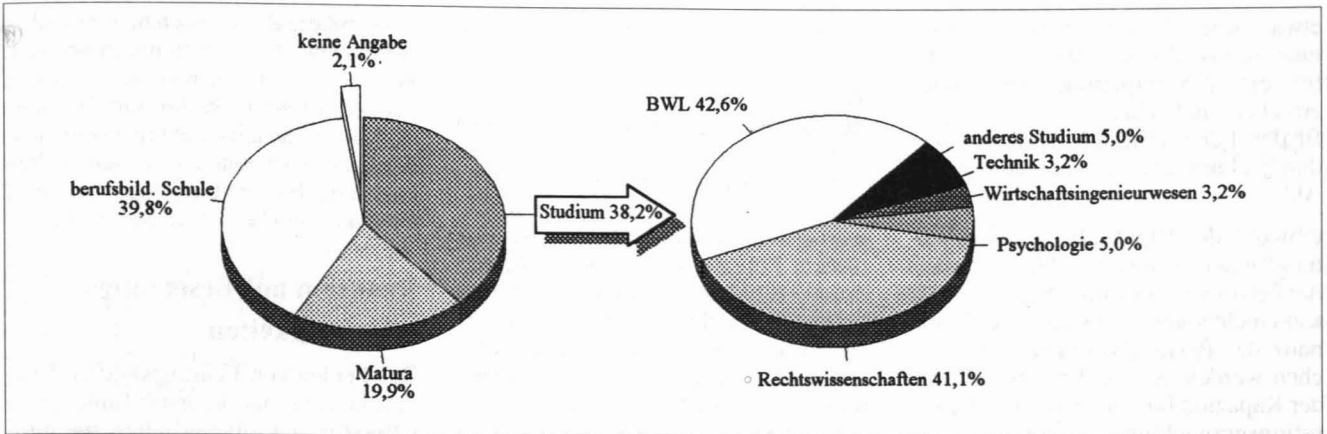


Abb. 1: Schulbildung der 151 Personalleiter

selten ist der Personalstand in der Personalabteilung höher als vier. Zur Bewertung der Qualifikation der Inhaber der Personalstelle wurde nach deren Berufserfahrung gefragt sowie nach Ausbildung und Weiterbildungsaktivitäten.

Fast die Hälfte aller Personalleiter übt diese Funktion schon seit über 10 Jahren aus, andererseits 10% erst seit weniger als einem Jahr und weitere 10% seit weniger als 2 Jahren. Auffällig ist die Firmentreue der 151 Personalleiter: 22% von ihnen sind länger in der Unternehmung als in dieser Funktion tätig, das heißt, sie sind in ihrer Unternehmung in diese Funktion auf- oder umgestiegen. 68% sind gleich lang in der Unternehmung wie in der Funktion tätig, d.h. sie haben sich erstmals als Personalleiter beworben und sind ihrer Unternehmung treu geblieben. Nur 10% der Personalleiter sind länger in dieser Position als in der gegenwärtigen Unternehmung, das heißt, sie haben als Personalchef die Unternehmung gewechselt. Vergleicht man diese geringe Fluktuationsrate mit dem hohen Prozentsatz der seit weniger als einem Jahr in dieser Funktion Tätigen, so liegt der Schluß nahe, daß viele Unternehmungen erst vor kurzer Zeit eine Personalstelle geschaffen haben.

Drei Fünftel der Personalleiter haben eine berufsbildende oder allgemeinbildende Schule abgeschlossen, ein Drittel von ihnen mit Matura. Die übrigen zwei Fünftel besitzen einen Studienabschluß, die meisten von ihnen entweder Betriebswirtschaftslehre oder Rechtswissenschaften. Andere Studienrichtungen sind selten (vgl. Abb.1). Von den jüngeren Personalchefs (bis zu 5 Jahren in der Funktion tätig) hat bereits mehr als die Hälfte ein Studium abgeschlossen, wobei eine leichte Steigerung

des Anteils an Betriebswirten gegenüber den Juristen festzustellen ist.

Personalwesen lernt man in erster Linie „by doing“. Die einschlägige Berufserfahrung ist die wichtigste Know-how-Grundlage, vor allem bei den Dienstälteren (88% bei den mehr als 5 Jahre in dieser Funktion Tätigen gegenüber 63,5% bei den Jüngeren). 64% der Personalleiter haben ihr Wissen außerdem durch Kurse oder Lehrgänge erworben, wobei auch dies vor allem für die Dienstälteren gilt (71% gegenüber 50%). Ein Umstieg von anderen leitenden Funktionen in das Personalwesen ist bei den Jüngeren mit 44% wesentlich häufiger als bei den Älteren (25%).

Jene Führungskräfte, die für die Weiterbildung anderer Mitarbeiter maßgeblich mitverantwortlich sind, sorgen natürlich auch dafür, daß sie selber auf dem laufenden bleiben. Über 90% geben an, regelmäßig Personalzeitschriften oder die entsprechende Literatur zu studieren. Fast ebenso viele besuchen regelmäßig Seminare oder Lehrgänge und mehr als die Hälfte nimmt an Vorträgen, Kongressen oder Symposien teil. Nur 7,4% geben an, keiner dieser Aktivitäten regelmäßig nachzugehen.

### Stellenwert des Personalmanagements in mittelständischen Unternehmungen

In fast allen Literaturbeiträgen zum mittelständischen Personalmanagement bzw. Personalmarketing wird der Mangel an strategischer Orientierung und die Überbetonung der Personalverwaltung mit all den damit verbundenen bürokratischen Auswüchsen beklagt. Diese Wertung wird allerdings nicht ausreichend empirisch belegt; vielmehr handelt es sich in vielen Fällen um Erfahrungsberichte aus der Praxis, die meist nur die Situation in einer Unternehmung wiedergeben.

Hinsichtlich der Belastung der Personalleiter durch Personalverwaltungsaufgaben ergibt sich ein recht unterschiedliches Bild. So verbraucht etwa jeder siebte Personalleiter weniger als 10%, andererseits jeder dritte über 50% seiner Kapazität für diesen Aufgabenbereich. Mehr als ein Viertel aller Personalleiter beschäftigen sich überhaupt nicht mit Personalentwicklung, und weniger als 10% verbrauchen dafür ein Fünftel ihrer Kapazität oder mehr. Über 70% der Personalleiter haben mit Organisationsentwicklung nichts oder kaum

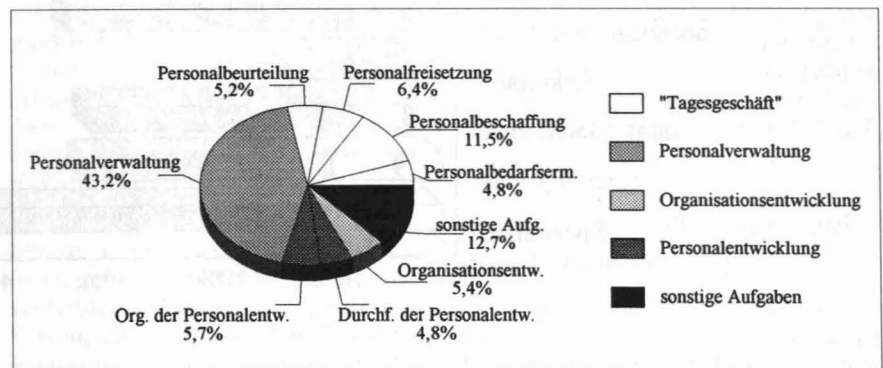


Abb. 2: Aufgabenprofil des Personalleiters einer fiktiven durchschnittlichen Firma



etwas zu tun. Um die Aufgabenverteilung zu visualisieren, wurden die Mittelwerte der Kapazitätsbelastungen errechnet und daraus das Aufgabenprofil des Personalleiters einer fiktiven durchschnittlichen Firma erstellt (vgl. Abb. 2).

Obwohl der Block „Personalverwaltung“ einen großen Teil der Arbeitszeit der Personalverantwortlichen einnimmt, kann nicht vorbehaltlos von einer Dominanz der Personalverwaltung gesprochen werden. So werden z.B. ca. 16% der Kapazität für Personal- und Organisationsentwicklung aufgewendet. Bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden entspricht dies einem Anteil von etwa 6,5 Stunden pro Woche. Auch die Aufgabengebiete „Personalbeschaffung“, „Personalfreisetzung“ und „Personalbeurteilung“ bieten vielfältige Möglichkeiten der Gestaltung im Sinn des Personalmarketing.

### Ursachen für Besetzungsschwierigkeiten

Die Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung wurden mittels folgender Fragestellung untersucht: „Gab es in Ihrer Unternehmung in den letzten 12 Monaten offene Stellen, deren Besetzung mit Schwierigkeiten verbunden war?“ Die größten Engpässe wurden übereinstimmend im Bereich der Facharbeiter beklagt. 30% aller Unternehmungen hatten häufig, weitere 26%

manchmal Probleme in diesem Bereich (vgl. Abb.3).

Worin sind die Gründe zu suchen, daß die Besetzung offener Stellen mit Schwierigkeiten verbunden ist? Für Vakanzen bei Auszubildenden ist meist der generelle Mangel an Lehrstellenbewerbern verantwortlich. Dies ist eine direkte Folge des geänderten Ausbildungsverhaltens (Trend zu höheren Schulen). Häufiger als in anderen Personalmarktsegmenten wird aber auch der „Mangel an Information bzw. Transparenz über Angebot bzw. Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt“ angegeben. Da es im Bereich der Arbeitsplatzmerkmale i.e.S. (Entlohnung, Arbeitszeit, Arbeitsinhalte) bei Lehrlingen kaum Gestaltungsmöglichkeiten gibt, müssen verstärkte Anstrengungen im Kommunikationsbereich vorgenommen werden, wofür Informationsmängel natürlich eine schlechte Ausgangsbasis darstellen.

Am häufigsten wird der Mangel an Produktionspersonal beklagt, wobei mehr als die Hälfte der Personalverantwortlichen schon die schlechte Erfahrung gemacht haben, daß (vom Arbeitsamt geschickte) Bewerber nicht wirklich interessiert waren. Überhöhte Lohnvorstellungen sind nur selten ein Grund für Unbesetzbarkeit; knappem Produktionspersonal wird bereitwillig branchenüblicher Lohn bezahlt.

Hingegen spielen Gehaltsfragen bei kaufmännischen und technischen Sachbearbeitern und im Sekretariatsbereich

eine größere Rolle. Auch hier wird über Scheinbewerbungen, hinter denen sich kein wirkliches Interesse verbirgt, geklagt. Führungskräfte und Spezialisten sind einerseits nicht in ausreichendem Maß verfügbar, andererseits stellen auch hier Entlohnungsfragen oft eine unüberwindliche Schwierigkeit dar.

### Reaktion auf Besetzungsschwierigkeiten

Das Fehlen von Führungskräften bzw. Spezialisten muß in erster Linie durch Überstunden ausgeglichen werden, allerdings reagierte ein knappes Fünftel aller Unternehmungen mit interner Rekrutierung bzw. der Qualifizierung vorhandener Mitarbeiter.

Auf Sachbearbeiter- und Sekretariats-ebene muß eine Vakanz oftmals ebenfalls durch Überstunden ausgeglichen werden. Bemerkenswert ist, daß fast ebenso oft die anfallende Arbeit von anderen Mitarbeitern in der Normalarbeitszeit erledigt wird, wofür meist nicht einmal organisatorische Änderungen notwendig sind. Aber auch hier hat interne Rekrutierung in Verbindung mit innerbetrieblicher Qualifizierung große Bedeutung. Auf die Einstellung minderqualifizierter Bewerber wird sowohl bei Führungskräften bzw. Spezialisten als auch im Sachbearbeiter-/Sekretariatsbereich meist verzichtet.

Mehr als die Hälfte aller Unternehmungen muß den Mangel an Produktions-

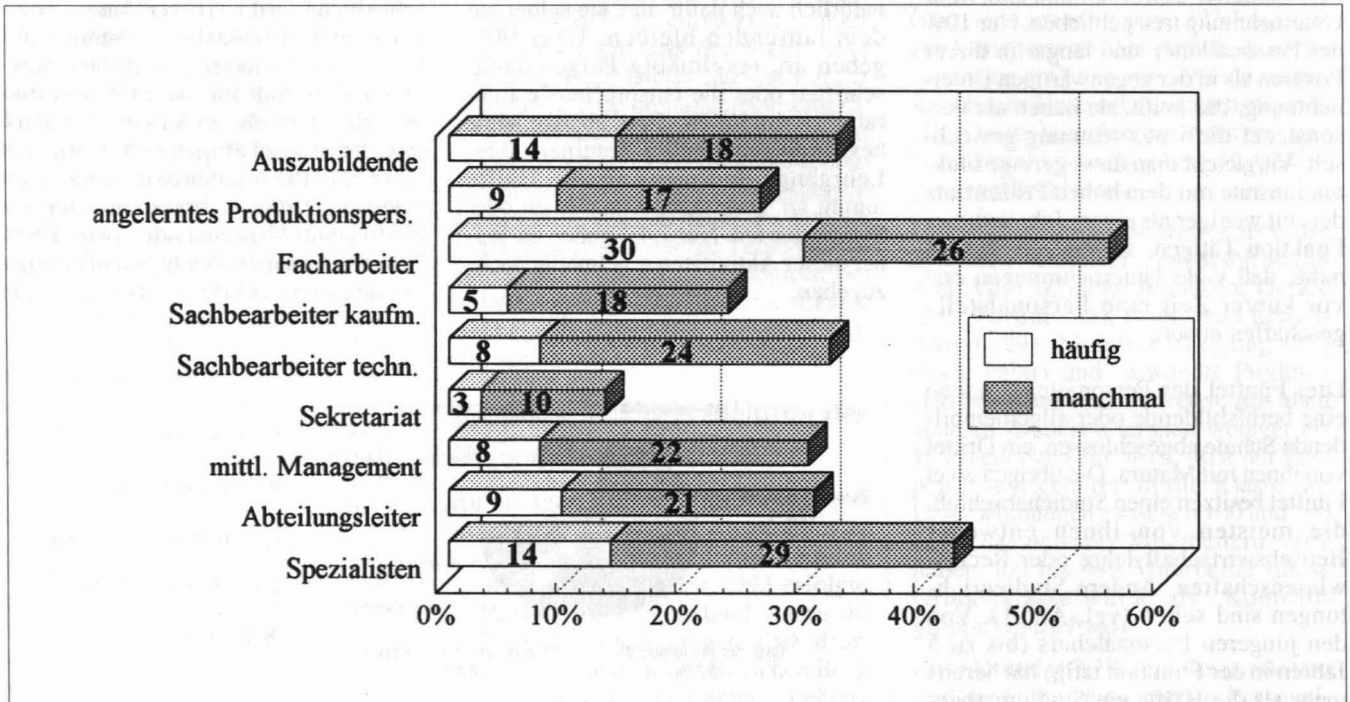


Abb. 3: Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung (Zahlenangaben in %)



personal (insbesondere Facharbeiter) durch teure Überstunden ausgleichen; knapp 40% nehmen Leiharbeit in Anspruch. Innerbetriebliche Ausbildung hat in diesem Bereich eine sehr große Bedeutung. Notgedrungen müssen die Unternehmungen hier auch verstärkt auf Minderqualifizierte zurückgreifen. In 5 Unternehmungen war der Personal-mangel so schlimm, daß sie auf Aufträge verzichten mußten. Umgekehrt hat sich in 31 Betrieben das Problem durch veränderte Marktbedingungen (Rezession) von selbst gelöst.

Zwar hatte ein Drittel aller Unternehmungen Schwierigkeiten bei der Lehrlings-suche, dies führt aber nur selten zu kurz- oder mittelfristigen Maßnahmen. Der Lehrlingsmangel wird einfach akzeptiert.

### Wertschätzung für das Personalmarketing in der Praxis

Als Indiz für das Problembewußtsein bzw. für die Aufgeschlossenheit der Unternehmungen für Fragen des Personalmanagements kann die Beurteilung des Begriffes „Personalmarketing“ angesehen werden. Interessant ist die Tatsache, daß überdurchschnittlich viele Veröffentlichungen zum Thema Personalmarketing in Personalfachzeitschriften zu finden sind, während Lehrbücher sich dazu meist nur in Nebensätzen äußern. Daraus kann man schließen, daß Personalmarketing gerade bei Praktikern intensiv diskutiert wird.

Konkret wurde nach einer Definition für Personalmarketing gefragt, wobei entweder eine eigene Definition angegeben oder eine von vier vorgegebenen Definitionen angekreuzt werden konnte. Es zeigt sich, daß eine deutliche Mehrheit der Interviewpartner den Begriff positiv sehen, wobei es zwischen Unternehmungen mit und ohne Personalchef, aber auch in den verschiedenen Größenklassen keine bedeutenden Unterschiede gibt. Unterschiede in der Beurteilung des Begriffes sind vor allem von der Ausbildung abhängig: Juristen haben eine deutlich schlechtere Meinung von Personalmarketing als Betriebswirte/Wirtschaftsingenieure. Nichtakademiker liegen in ihrer Bewertung zwischen diesen beiden Polen. Dieses überraschende Ergebnis darf als Indiz für die Aufgeschlossenheit betriebswirtschaftlich Ausgebildeter, aber auch für deren Fähigkeit zum Nutzen von Synergien aus anderen betrieblichen Bereichen gewertet werden (vgl. Abb. 4).

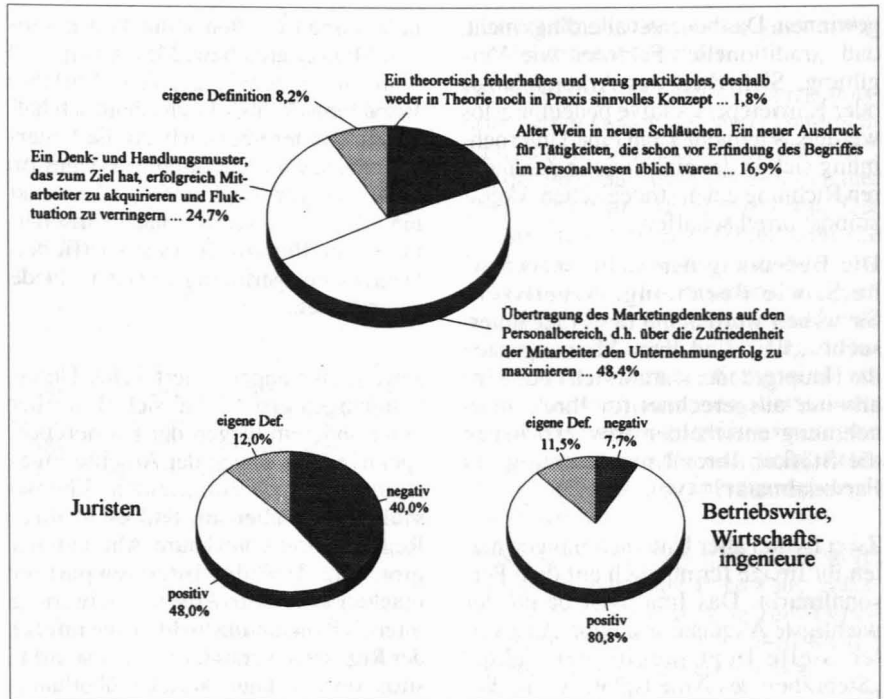


Abb. 4: Definitionen für „Personalmarketing“

### Ansprache von Bewerbern

Für verschiedene Mitarbeitergruppen werden naturgemäß unterschiedliche Kommunikationswege stärker oder weniger stark in Betracht gezogen. Die Nutzung informeller Kommunikationswege (Image-Werbung, Kontakte zu Ausbildungsinstituten, Direktansprache, Blindbewerbungen) hat durchwegs in allen Personalmarktsegmenten in größeren Unternehmungen einen höheren Stellenwert als in kleinen. Im Falle der Bewerbungen auf Verdacht ist dies nicht überraschend, weil größere Unternehmungen naturgemäß bekannter sind als Kleinbetriebe. Bei der Nutzung von Kontakten zu Universitäten, Mittelschulen (HTL), Berufsschulen und sonstigen Instituten überlassen aber die kleineren leichtfertig den Großbetrieben das Feld. Wenn die für die Unternehmung relevanten Ausbildungsstätten erst einmal bekannt sind, sollte es keinen allzu großen Aufwand bereiten, den Kontakt zu den Ansprechpartnern aufrechtzuerhalten und regelmäßig geeignete Aktivitäten (Vergabe von Diplomarbeiten, Unternehmungspräsentationen, Exkursionen, Betriebsbesichtigungen, Feriapraxisplätze...) zu setzen.

Führungskräfte werden großteils (und in kleinen Unternehmungen fast ausschließlich) über Stelleninserate und Personalberater angeworben. Lediglich in großen Unternehmungen ab 500 Mitarbeitern werden auch informelle Beschaffungswege stärker genutzt. Bei

der Akquisition von Sachbearbeitern und Sekretären dominiert die Stellenanzeige. Dies ist offenbar darauf zurückzuführen, daß mit diesem zwar teuren, aber in der organisatorischen Abwicklung unkomplizierten Instrument die betroffenen Positionen problemlos besetzt werden können.

Für Produktionsmitarbeiter ist das Arbeitsamt der wichtigste Ansprechpartner. Obwohl gerade aus dem Bereich der Mittelbetriebe häufig Klagen über die mangelnde Effizienz der Arbeitsämter zu vernehmen sind (auch in dieser Untersuchung wurden die Interviewpartner um ein kurzes Statement über die Arbeitsmarktsituation gebeten, wobei sich viele in diesem Sinn äußerten), decken sie ihren Arbeitskräftebedarf großteils über diese Quelle ab. Von Bedeutung sind daneben noch Stellenanzeigen sowie – in Zeiten höherer Arbeitslosigkeit – Blindbewerbungen. Auffällig ist die breite Streuung der Aktivitäten bei Auszubildenden. Bei der Beschaffung von Lehrlingen führen informelle Wege häufiger als in anderen Personalmarktsegmenten zum Erfolg.

### Stärken bzw. Schwächen auf dem Personalmarkt

Der Wertewandel bewirkt, daß immaterielle Faktoren (wie wertschätzender Umgang mit den Mitarbeitern, Selbstentfaltungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitangebote) an Bedeutung



gewinnen. Das bedeutet allerdings nicht, daß „traditionelle“ Faktoren wie Vergütung, Sicherheit des Arbeitsplatzes oder Karriereperspektive bedeutungslos werden. Vielmehr kann eine Unternehmung sich in der einen wie in der anderen Richtung einen strategischen Akquisitionsvorteil schaffen.

Die Bedeutung der Stellenmerkmale i.e.S. wie Bezahlung, Arbeitszeit, Sicherheit wurden mit der Frage untersucht: „Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptgründe, warum sich neue Mitarbeiter ausgerechnet für Ihre Unternehmung entscheiden bzw. wo liegen die Stärken Ihrer Unternehmung am Personalmarkt?“ (vgl. Abb. 5)

Zwei Drittel aller Unternehmungen halten ihr Image für nützlich auf dem Personalmarkt. Das Image ist damit der wichtigste Akquisitionsfaktor. An zweiter Stelle liegt bereits der Faktor „Sicherheit des Arbeitsplatzes“. In dieser Antwort spiegelt sich die derzeitige Situation auf dem Arbeitsmarkt wider, die durch gesteigerte Angst vor Arbeitsplatzverlust infolge einiger spektakulärer Personalabbaumaßnahmen und Betriebsschließungen gekennzeichnet ist. An dritter Stelle rangiert der Faktor „Bezahlung“, wobei es insbesondere erstaunen mag, daß 44% aller Unter-

nehmungen (in den Branchen Eisen- und Metallwaren bzw. Maschinen- und Stahlbau sogar mehr als die Hälfte) ihre Bezahlung für überdurchschnittlich halten. Entweder überschätzen die Unternehmungen ihr Entlohnungssystem im Vergleich zur Konkurrenz, oder es ist ein Akquisitionsvorteil nach Einschätzung der Personalverantwortlichen bereits durch geringfügige Unterschiede zu erreichen.

Jeweils ein knappes Viertel aller Unternehmungen glaubt, daß sich Bewerber unter anderem wegen der Karriereperspektive oder wegen der Arbeitszeitgestaltung für sie entscheiden. Ebenso viele geben aber an, daß es in ihrer Region keine oder kaum Alternativen gibt, und 21% der Interviewpartner machen eine Attraktivitätssteigerung ihrer Unternehmungen durch die infolge der Rezession veränderte Arbeitsmarktsituation aus. Die Tatsache, überhaupt einen Arbeitsplatz anzubieten, reicht also in manchen Regionen Österreichs als Attraktivitätsfaktor aus – eine Situation, die sich allerdings innerhalb weniger Jahre wieder ändern kann. Unternehmungen ohne Personalchef erfreuen sich häufiger dieser Monopolstellung auf dem Arbeitsmarkt, was den Umkehrschluß nahelegt: Weil sie als

„Platzhirsche“ keine Personalmarktkonkurrenz zu fürchten haben, können manche Unternehmungen auf die Einrichtung einer Personalstelle verzichten. Unternehmungen, die über keine Monopolstellung verfügen, richten eine Personalabteilung ein, die dann für andere Attraktivitätsfaktoren sorgt. „Karriereperspektive“ und „Arbeitszeitgestaltung“ liegen in diesen Unternehmungen daher deutlich vor „Keine Alternativen in der Region oder wegen derzeitiger Wirtschaftslage“, und auch der Faktor „Image“ wird höher eingeschätzt.

Es ist eine deutliche Korrelation der einzelnen Attraktivitätsfaktoren mit der Unternehmungsgröße festzustellen, insbesondere beim Faktor „Karriereperspektive“. Karriere kann man in einer großen Unternehmung machen, bei kleinen Unternehmungen ist sie oft nur durch einen Arbeitgeberwechsel möglich.

Die Wertigkeit verschiedener Faktoren ist in verschiedenen Branchen recht unterschiedlich. Auffällig ist die Stärke der „Karriereperspektive“ in der chemischen Industrie. Die Chemiebranche schätzt auch – trotz des verstärkten Umweltbewußtseins, das sich teilweise gegen sie richtet – ihr Image von allen

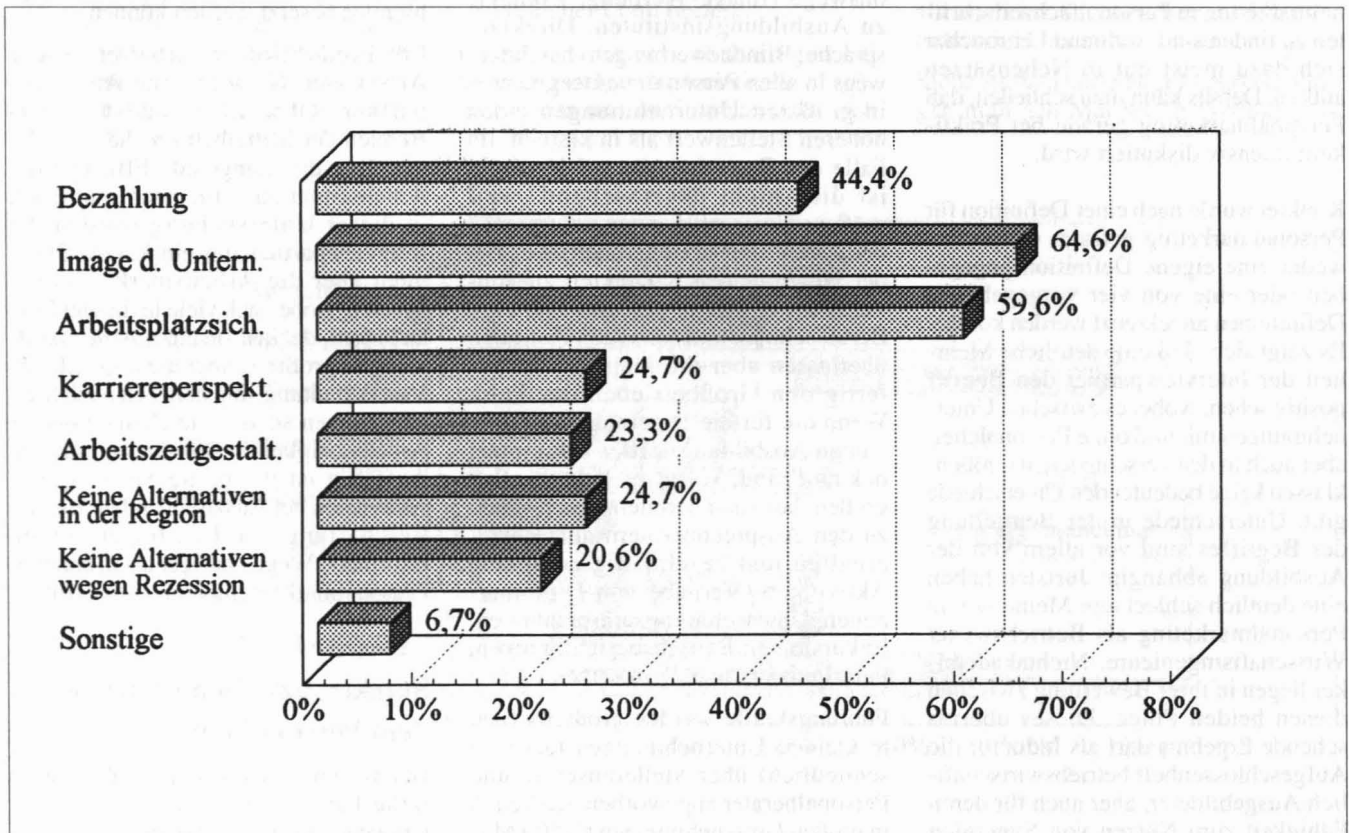


Abb. 5: Stärken der Unternehmungen am Personalmarkt (Mehrfachnennungen möglich)

Branchen am höchsten ein, was wiederum die These stützt, daß Karriereperspektive und Image stark korrelieren. Das schlechteste Image hat (nach Eigeneinschätzung) die Textilindustrie, wo auch die niedrigsten Löhne bezahlt werden. Stärken der Textilindustrie liegen vor allem in der Arbeitszeitgestaltung (Möglichkeit der Teilzeitarbeit) und in der regionalen Monopolstellung auf dem Arbeitsmarkt.

### Personalauswahl

Die „biographischen Verfahren“ zählen zu den „klassischen“ Auswahlverfahren für Bewerber. Personalverantwortliche in mittelständischen Industriebetrieben vertrauen bei der Personalauswahl hauptsächlich auf das Vorstellungsgespräch, auf die schriftlichen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse) sowie auf Referenzen. Probezeiten bzw. Praktika werden ebenfalls geschätzt. Hingegen haben weder Assessment Center noch psychologische Auswahlverfahren (z.B. Persönlichkeitstests) große Verbreitung. Die Untersuchung zeigte aber, daß die Beliebtheit des Assessment Centers mit steigender Unternehmungsgröße zunimmt. Dies kann so interpretiert werden, daß das Assessment Center zwar als aussagekräftig anerkannt wird, wegen des mit seiner Durchführung verbundenen großen Zeit- und Organisationsaufwandes aber erst ab einer gewissen jährlichen Personalbedarfsgrenze sinnvoll erscheint.

### Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

In der empirischen Untersuchung zeigte sich, daß das Personalwesen in österreichischen Mittelstandsindustriebetrieben noch erhebliche Verbesserungspotentiale aufweist. Dies gilt sowohl für den Bereich der Kommunikation mit dem externen Personalmarkt als auch für das interne Personalmarketing, das in diesem Artikel allerdings nicht näher behandelt wird. Andererseits können manche oft vorgebrachte Kritikpunkte, etwa die Dominanz der Personalverwaltung im Personalwesen, nur bedingt aufrechterhalten werden.

Ansätze für eine Weiterentwicklung des Personalmarketing in Theorie und Praxis lassen sich in der informations- und in der verhaltensorientierten Dimension erkennen.[3] Für das interne Personalmarketing interessieren vor allem die Qualität der Beziehungen der Mitarbeiter zu Vorgesetzten, Kollegen, Interessensvertretung, die Beziehung der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitsplatz bzw. ihr Interesse für die Tätigkeit selbst. Für das externe Personalmarketing interessiert das Arbeitgeberimage der Unternehmung. Aus Kapazitätsgründen kann in mittelständischen Unternehmungen eine Imageüberprüfung kaum selbst vorgenommen werden. Es empfiehlt sich daher die Zusammenarbeit mit externen Beratern oder wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen. Eine Mitarbeiterbefragung kann beispielsweise im Rahmen einer Diplomarbeit von einem

Universitätsinstitut relativ kostengünstig durchgeführt werden.

Die zentralen Begriffe der verhaltensorientierten Dimension sind „Unternehmenskultur“ und „Corporate Identity“. Für das Personalwesen ergeben sich hier eine Fülle von Ansatzpunkten. Die wichtigsten Aufgabenfelder sind die Gestaltung von Anreizsystemen, die Schaffung von Fluktuationsbarrieren und die immer wichtiger werdende Frage zukunftsorientierter Laufbahnsysteme.[4] Zu reflektieren sind vor allem die internalisierten Werte – die Wertediskussion betrifft sowohl die betriebliche Praxis als auch die betriebswirtschaftliche und betriebssoziologische Forschung.

Neben der betrieblichen Praxis ist somit auch die universitäre Forschung gefordert, weitere Erkenntnisse zum Personalmarketing zu liefern und an die Unternehmungen weiterzugeben.

#### Literatur:

- [1] BLEIS, T.: Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversiellen Konzeptes, München 1992, S.77f.
- [2] ÖSTERREICHISCHES STATISTISCHES ZENTRALAMT (Hrsg.): Industrie- und Gewerbestatistik 1989, 1. Teil, Wien 1990, Heft 983, S. 34
- [3] SCHOLZ, C.: Personalmanagement, München 1989, S. 597f.
- [4] SIGNITZER, S.: Zukunftsorientierte Laufbahnsysteme für Mitarbeiter, Diplomarbeit, TU Graz, 1994



### WIV-Intern



#### Wirtschaftsingenieur: Präsident des Techniker-Cercle

Unser Verbandsmitglied (und Präsident in den Jahren 1984 bis 1990) Hofrat Senator h.c. Dipl.-Ing. **Ernst Appel** wurde Mitte Oktober zum Präsidenten des Techniker-Cercle gewählt. Der Techniker-Cercle fördert das Studium sowie Forschung und Lehre an der TU Wien und veranstaltet bekanntlich auch den Ball der Industrie und Technik im Musikverein, einen der gesellschaftlichen Höhepunkte des Wiener Faschings. Herzliche Gratulation!