

# Die internen Dauerkunden

Menschen haben als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso unterschiedliche Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen, wie sie als Kunden haben. Zwischen ihnen und dem Unternehmen bestehen ebenso Tauschbeziehungen wie zwischen den Kunden und dem Unternehmen – allerdings mit dem Unterschied, dass Beschäftigte sozusagen Dauerkunden sind. Personalmarketing bedeutet, mit Konzepten und Methoden des Marketings auf ausser- und innerbetrieblichen Arbeitsmärkten aktiv zu werden.

## Gezielt positionieren

Damit verbinden sich verschiedene Operationen. Auf der Ebene des Gesamtunternehmens geht es zum Beispiel darum, sich in den relevanten Segmenten des Arbeitsmarktes gezielt so zu positionieren und zu profilieren («employer branding»), dass die Firma als attraktiver und kompetitiver Arbeitgeber wahrgenommen wird («employer of choice»). Gerade in elektronischen Arbeitsmärkten und mit sozialen Medien, wo Mausklicks über die Entstehung von Arbeitsbeziehungen entscheiden, ist die Reputation als Arbeitgeber zentral. Auf der Basis von systematischen Arbeitsmarkt-, Personal- und Image-Forschungen können dann entsprechende Segmente erschlossen, Anreizsysteme zielgruppengerecht zusammengestellt und Beschaffungswege aufgebaut und gepflegt werden. Die Kommunikation sollte auf die Erwartungen der Zielgruppe ausgerichtet sein, deren Suchkosten reduzieren und gleichzeitig für erste Bewerbungsfilter sorgen.

Im Zentrum des Personalmarketings stehen vor allem die hochqualifizierten Segmente des Arbeitsmarktes wie beispielsweise Führungspersonen, Spezialisten oder Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen und Universitäten («war for talents»).

## Der interne Arbeitsmarkt

Lange Zeit lag das Schwergewicht des Personalmarketings auf den externen Arbeitsmärkten. Dabei ist der interne Arbeitsmarkt für die Entwicklung und Erhaltung von personellen Potenzialen ebenso wichtig. Dessen wird man sich spätestens dann gewahr, wenn die mit teurem Geld ins Unternehmen geholten Spezialisten und Führungskräfte nach kurzer Zeit wieder auf dem externen Arbeitsmarkt fremdgehen. Denn wer seine beruflichen Wünsche und Erwartungen im Unternehmen nicht erfüllt sieht, nimmt seine Laufbahnplanung selber in die Hand. Interne Arbeitsmärkte sind jedoch viel stärker

reguliert als externe.

Personalmarketing auf den innerbetrieblichen Arbeitsmärkten heisst, die Bedingungen so zu gestalten, dass in der Wahrnehmung der Beschäftigten der jeweilige interne Arbeitsmarkt mit seinen Optionen reizvoller erscheint als der externe. Dazu gehören einerseits strukturelle Kriterien wie Transparenz oder Chancengleichheit, und andererseits inhaltliche Merkmale, welche für die Qualität des Arbeitslebens besonders wichtig sind. Für Beschäftigte in der Schweiz sind dies erfüllende und vielfältige Aufgaben, ein gutes Betriebsklima, Entwicklungsperspektiven, die Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen und persönlichen Interessen und die Sicherheit von Arbeitsplatz beziehungsweise Beschäftigung.

*Bruno Staffelbach, Inhaber Lehrstuhl  
HR-Management Universität Zürich*