



Der Mittelstand im Wettbewerb um Fachkräfte - Institutionenökonomisch fundiertes Personalmarketing als Lösungsansatz

von

Corinna Schmidtke

Auszug aus: "Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001"
Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF
Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2001

Der Mittelstand im Wettbewerb um Fachkräfte - Institutionenökonomisch fundiertes Personalmarketing als Lösungsansatz

von Corinna Schmidtke

1. Einleitung: Fachkräftemangel als personalpolitisches Problem	1
2. Empirische Befunde zum Fachkräftemangel in Deutschland: Wie groß ist das Problem wirklich?	2
3. Personalmarketing zur Lösung von Stellenbesetzungsproblemen	9
3.1 Analyse der Arbeitnehmerpräferenzen: Die Bedeutung "weicher" Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika	11
3.2 Signale als Rekrutierungsinstrument	15
4. Fazit	18
Literaturverzeichnis	19

1. Einleitung: Fachkräftemangel als personalpolitisches Problem

Sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker betonen immer wieder die wachsende Bedeutung des Produktionsfaktors Personal für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (z.B. BACKES-GELLNER/FREUND/ KAY/KRANZUSCH 2000, S. 1; GIESEN 1998, S. 36). Gleichzeitig wird darauf aufmerksam gemacht, dass sich in vielen Bereichen und v.a. für bestimmte Qualifikationslevel eine Verknappung des Produktionsfaktors Arbeit vollzieht (z.B. FAZ vom 27.06.1998; FUCHS/THON 1999, S. 1), die das Wachstum der Unternehmen bremst (vgl. z.B. FAZ vom 30.05.1998) und dazu führt, dass Entwicklungschancen nicht wahrgenommen werden können (z.B. FAZ vom 25.01.1999; EBLING 2000, S. 5). Da insbesondere Fachkräfte, d.h. Facharbeiter¹ und qualifizierte Angestellte, im letzten Jahrzehnt als Produktions- und Wettbewerbsfaktor an Bedeutung gewonnen haben, muss die Rekrutierung und Erhaltung des erforderlichen Fachkräftebestandes als zentrale personalpolitische Aufgabe betrachtet werden. Die im zweiten Abschnitt dargestellten empirischen Befunde unterstreichen die Aktualität und Relevanz dieses Problems und dementsprechend den Handlungsbedarf für Personalverantwortliche in Unternehmen.

Ein Unternehmen, das Arbeitnehmer für sich gewinnen will, muss zunächst die Frage stellen, was geeignete Arbeitnehmer im Hinblick auf Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika erwarten bzw. wünschen und was sie somit dazu bewegen kann, sich bei einem Unternehmen zu bewerben und schließlich ein Arbeitsplatzangebot anzunehmen. Daraus folgt unmittelbar die Frage, was das Unternehmen in bezug auf diese Präferenzen zu bieten hat und wie es dieses Angebot so nach außen kommunizieren kann, dass es am Arbeitsmarkt tatsächlich wahrgenommen wird. Obwohl grundsätzlich alle Unternehmen vor dieser Herausforderung stehen, stellt sich das Kommunikationsproblem gerade für kleine und mittlere Unternehmen, die oft kein klares Arbeitgeberimage aufweisen bzw. keinen Ruf, der über den regionalen Arbeitsmarkt hinausreicht.

Im vorliegenden Beitrag werden entsprechend dieser Problemstellung die Präferenzen verschiedener Arbeitnehmergruppen analysiert. Die Ergebnisse dieser Analyse lassen auf einen entscheidenden Einfluss von "weichen" Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika bei der Arbeitsplatz- bzw. Unter-

¹ Als Facharbeiter werden Arbeiter bezeichnet, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben (FALK/ZEDLER 1995, S. 26).

nehmenswahl schließen. Vor diesem Hintergrund erscheint die bisherige theoretische Fundierung des Personalmarketings, die die Kommunikation dieser Faktoren nicht als Problem wahrnimmt, als unzureichend. Ausgehend von diesem Befund werden erste Überlegungen zu einem institutionenökonomisch fundierten Personalmarketing-Ansatz angestellt.

2. Empirische Befunde zum Fachkräftemangel in Deutschland: Wie groß ist das Problem wirklich?

Bevor im dritten Abschnitt Präferenzanalysen durchgeführt und mögliche Lösungsstrategien zur Behebung von Rekrutierungsschwierigkeiten erarbeitet werden, soll zunächst untersucht werden, ob und in welchem Ausmaß in der Bundesrepublik Deutschland ein Fachkräfteproblem besteht.

Wie in der Einleitung bereits angedeutet haben Fachkräfte in den letzten Jahren als Produktions- und Wettbewerbsfaktor an Bedeutung gewonnen. Diesen Trend belegt eine deskriptive Auswertung des IAB-Betriebspanels² im Hinblick auf die Entwicklung der Qualifikationsstrukturen in Unternehmen.³ So lässt sich beispielsweise feststellen, dass sich in Unternehmen, die sowohl ungelernete Arbeiter als auch Facharbeiter beschäftigen, die Qualifikationsstruktur von 1993 bis 1999 zunehmend zugunsten der Facharbeiter verändert hat, d.h. das Verhältnis von Facharbeitern zu un- und angelernten Arbeitern ist kontinuierlich gestiegen (vgl. Abbildung 1).

Während 1993 im Durchschnitt aller Unternehmen 2,8 Facharbeiter auf einen ungelerten Arbeiter kamen, waren es 1999 bereits 5,8. Besonders deutlich zu erkennen ist dieser Trend, wenn man ausschließlich Großunternehmen betrachtet. Aber auch bei kleinen und mittleren Unternehmen⁴ hat sich das Verhältnis zwischen 1993 und 1999 mehr als verdoppelt. Es ist nun nicht anzunehmen, dass Unternehmen in den vergangenen Jahren zusätzlich zu ihren bisherigen Arbeitnehmern eine große Zahl von Facharbeitern rekrutiert haben.

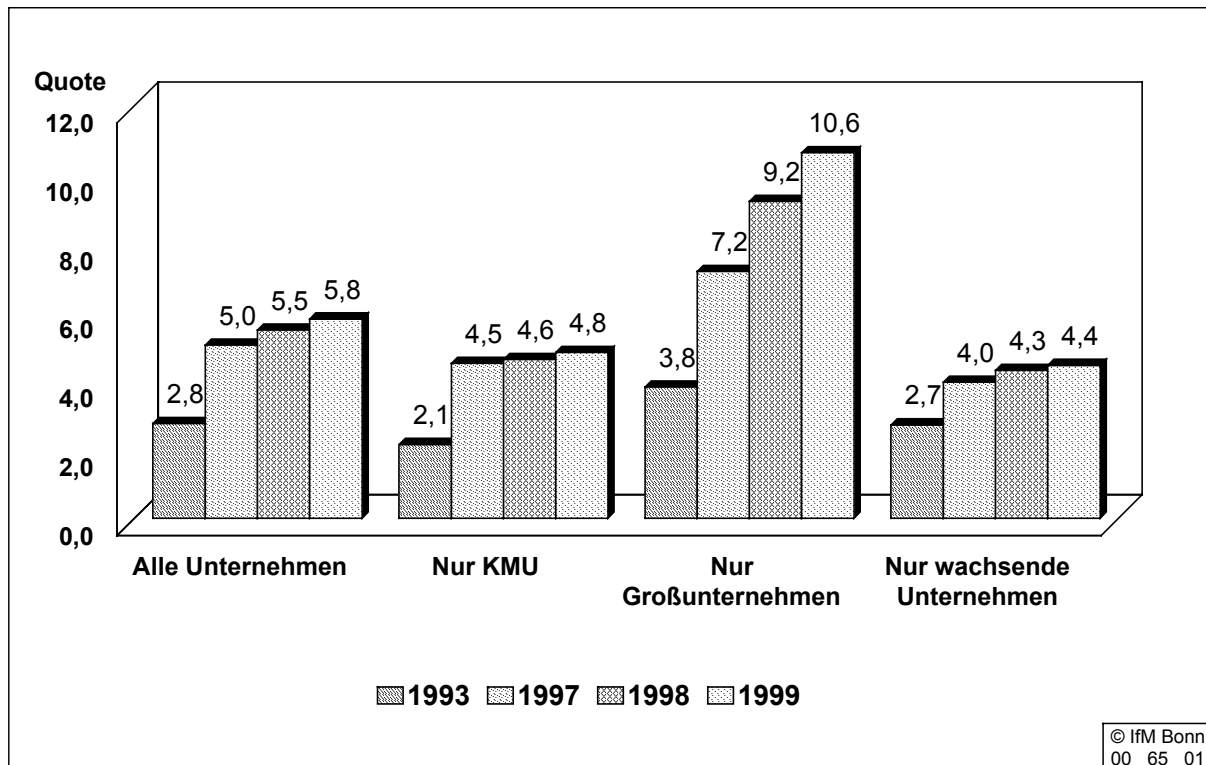
² Die in diesem Aufsatz verwendeten Daten des IAB-Betriebspanels wurden vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg, bereitgestellt.

³ Bei der Auswertung des IAB-Betriebspanels wurden Private Haushalte und Öffentliche Verwaltung nicht in die Berechnungen einbezogen.

⁴ Bei der Datenauswertung wurde für die Einteilung der Unternehmen in kleine, mittlere und Großunternehmen die Mittelstandsdefinition des IfM Bonn in bezug auf die Beschäftigtenzahl zugrunde gelegt. Der Mittelstand umfasst danach alle Unternehmen, die nicht mehr als 499 Arbeitnehmer beschäftigen (IfM 2001).

Die Entwicklung ist vielmehr darauf zurückzuführen, dass Unternehmen im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen einerseits Stellen für un- und angelernte Arbeiter abgebaut haben, andererseits aufgrund einer wachsenden Komplexität der Arbeitsprozesse eine Substitution durch Facharbeiter erforderlich wurde.

Abbildung 1: Verhältnis von Facharbeitern zu ungelerten Arbeitern im Zeitverlauf - Quoten



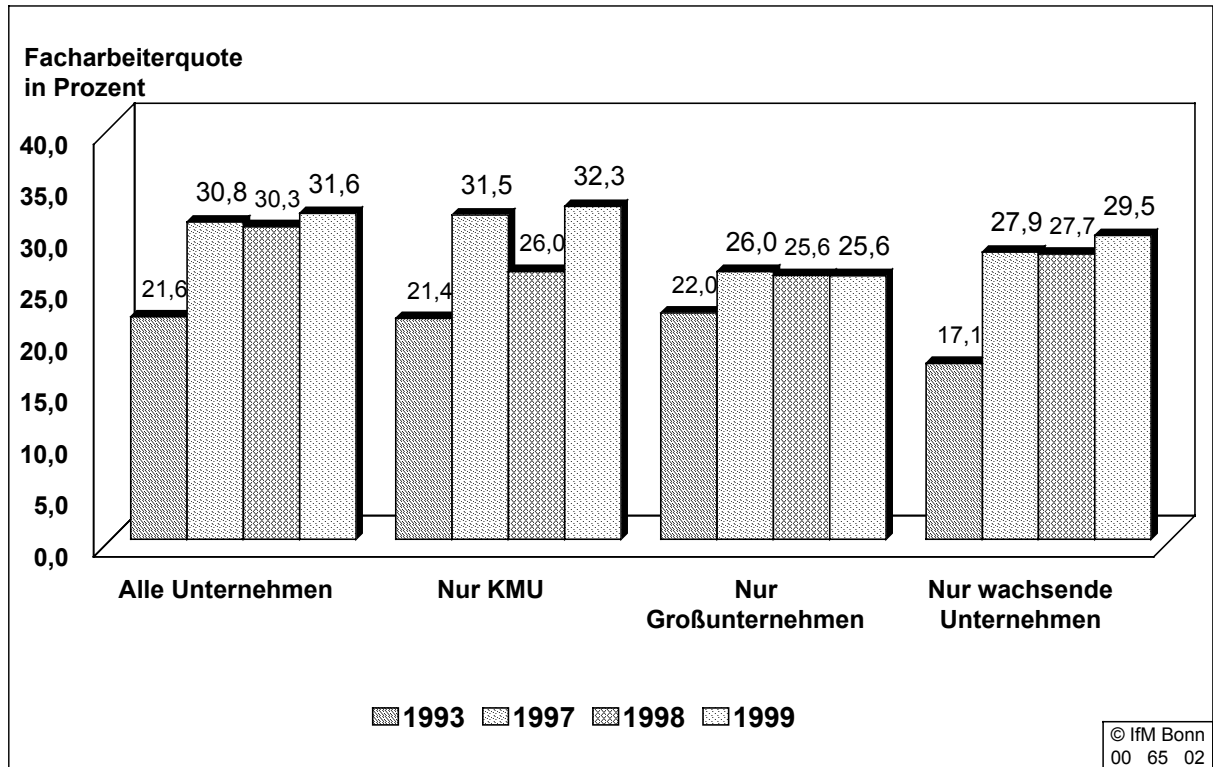
Quelle: Eigene Auswertung des IAB-Betriebspanels (1993 und 1997-1999)

Ebenso wie das Verhältnis von Facharbeitern zu ungelerten Arbeitern hat die Facharbeiterquote (Anteil der Facharbeiter an allen Beschäftigten eines Unternehmens) stetig zugenommen (vgl. Abbildung 2).

Von 1993 bis 1999 ist die Facharbeiterquote im Durchschnitt aller Unternehmen um 10 Prozentpunkte von 21,6 % auf 31,6 % gestiegen. In kleinen und mittleren Unternehmen, bei denen eine Steigerung um 10,9 Prozentpunkten von 21,4 % auf 32,3 % zu verzeichnen ist, beträgt im Jahr 1999 die Facharbeiterquote 32,3 % und ist damit sogar höher als in Großunternehmen.

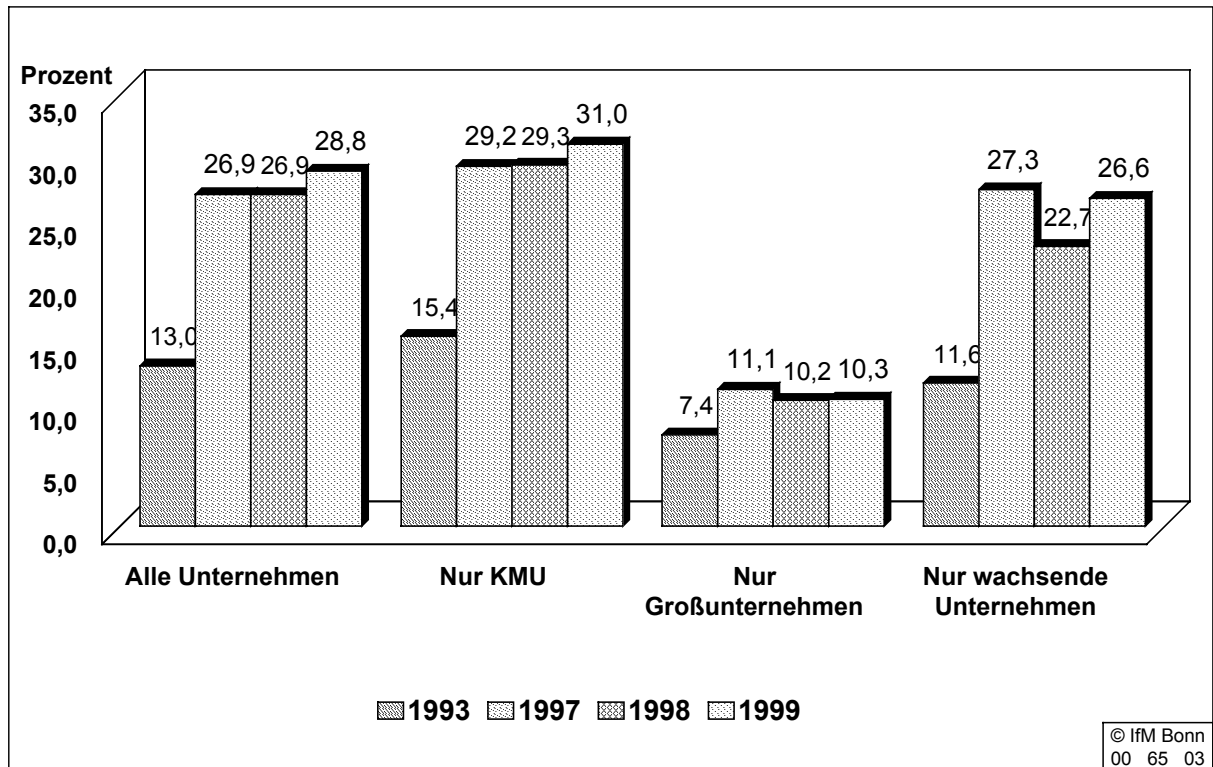
Auch der Anteil der Unternehmen, die nur Facharbeiter beschäftigen, d.h. keine un- oder angelernten Arbeiter, ist kontinuierlich gewachsen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 2: Facharbeiterquote im Zeitverlauf - in %



Quelle: Vgl. Abbildung 1

Abbildung 3: Unternehmen, die ausschließlich Facharbeiter beschäftigen, im Zeitverlauf - in %



Quelle: Vgl. Abbildung 1

Wie schon bei der Betrachtung der Facharbeiterquoten wird der Spitzenwert auch hier wieder von kleinen und mittleren Unternehmen erreicht, von denen 31 % im Jahr 1999 ausschließlich Facharbeiter beschäftigen. Im Durchschnitt aller Unternehmen trifft dies für 28,8 % zu.

Für qualifizierte Angestellte (im Vergleich zu einfachen Angestellten) ist der Trend zu einem höheren Anteil an der Belegschaft nicht ebenso deutlich wie für Facharbeiter. Diese Arbeitnehmergruppe war schon in den letzten Jahren von gleichmäßig hoher Bedeutung für Unternehmen. Ein leichter Anstieg ist allerdings auch hier zu verzeichnen, wie aus Tabelle 1 hervorgeht.

Tabelle 1: Entwicklung der Qualifikationsstrukturen bezogen auf qualifizierte Angestellte

Jahr	Verhältnis von qualifizierten zu einfachen Angestellten (Quoten)			
	Alle Unternehmen	Nur KMU	Nur Großunternehmen	Nur wachsende Unternehmen
1993	12,6	6,5	22,7	10,5
1999	13,5	7,7	37,4	12,1
Jahr	Quote der qualifizierten Angestellten (in %)			
	Alle Unternehmen	Nur KMU	Nur Großunternehmen	Nur wachsende Unternehmen
1993	36,7	34,2	42,7	45,3
1999	31,7	30,0	47,1	35,9
Jahr	Unternehmen, die ausschließlich qualifizierte Angestellte beschäftigen (in %)			
	Alle Unternehmen	Nur KMU	Nur Großunternehmen	Nur wachsende Unternehmen
1993	42,0	46,0	37,7	47,5
1999	52,0	53,2	41,4	52,5

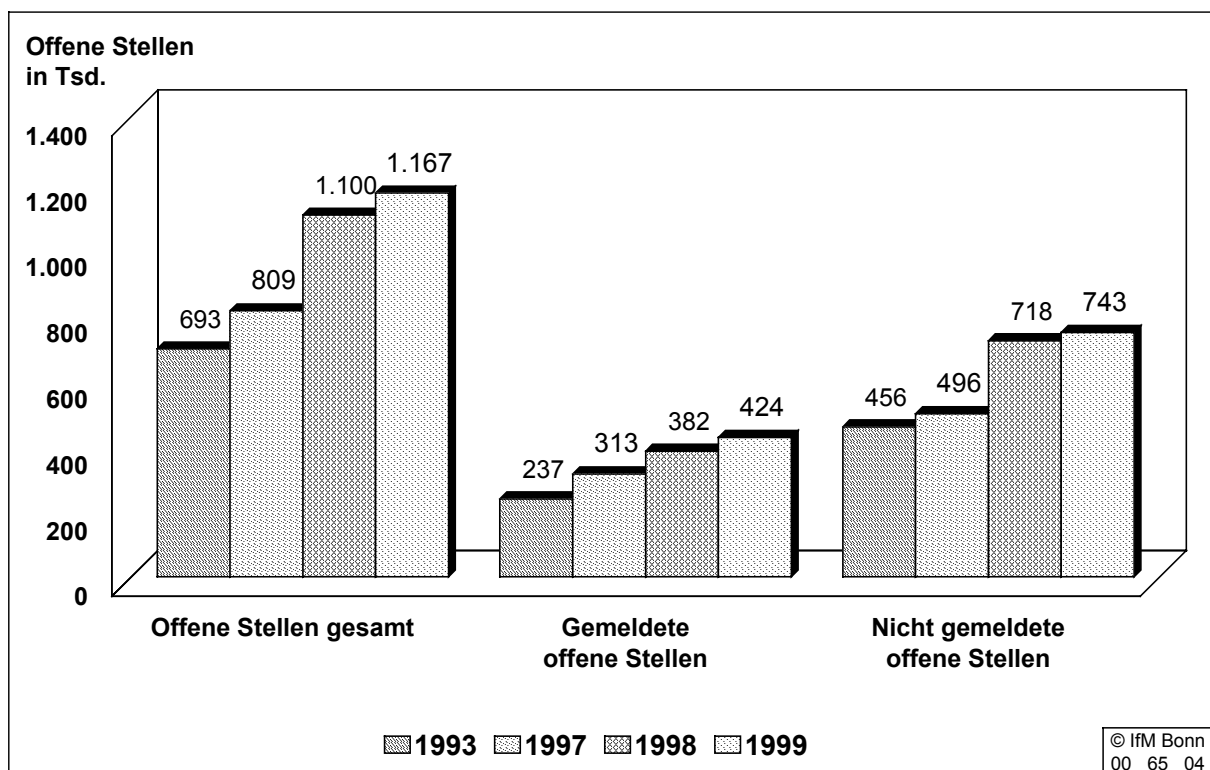
Quelle: Eigene Auswertung des IAB-Betriebspanels (1993 und 1999)

Eine Steigerung des Anteils bestimmter Arbeitnehmergruppen an der Belegschaft von Unternehmen lässt den Schluss zu, dass diese Gruppen als Produktionsfaktor an Bedeutung gewonnen haben; sei es, weil eine Substitution anderer Gruppen stattgefunden hat oder weil Arbeitsplätze anderer Gruppen abgebaut wurden und die nunmehr komplexeren Arbeitsprozesse ein bestimmtes Qualifikationsniveau der verbleibenden Belegschaft erforderlich machen. Auf jeden Fall weisen die Daten darauf hin, dass Unternehmen auf einen gewissen Anteil an Facharbeitern und qualifizierten Angestellten angewiesen sind, um Arbeitsprozesse aufrecht erhalten zu können. Die steigende Bedeu-

tung von Arbeitnehmern mit höheren Qualifikationen verschärft die Relevanz von Personalproblemen, sobald sie sich auf diese Arbeitnehmergruppen beziehen.

Im Hinblick auf die Entwicklung von Nachfrage und Angebot nach Arbeitsplätzen am Arbeitsmarkt lässt sich in den letzten Jahren ein Zuwachs der dem Arbeitsamt gemeldeten und nicht gemeldeten offenen Stellen feststellen (vgl. Abbildung 4) - ohne zunächst eine Wertung dahingehend vorzunehmen, ob diese Stellen von den Unternehmen letztlich besetzt werden können.

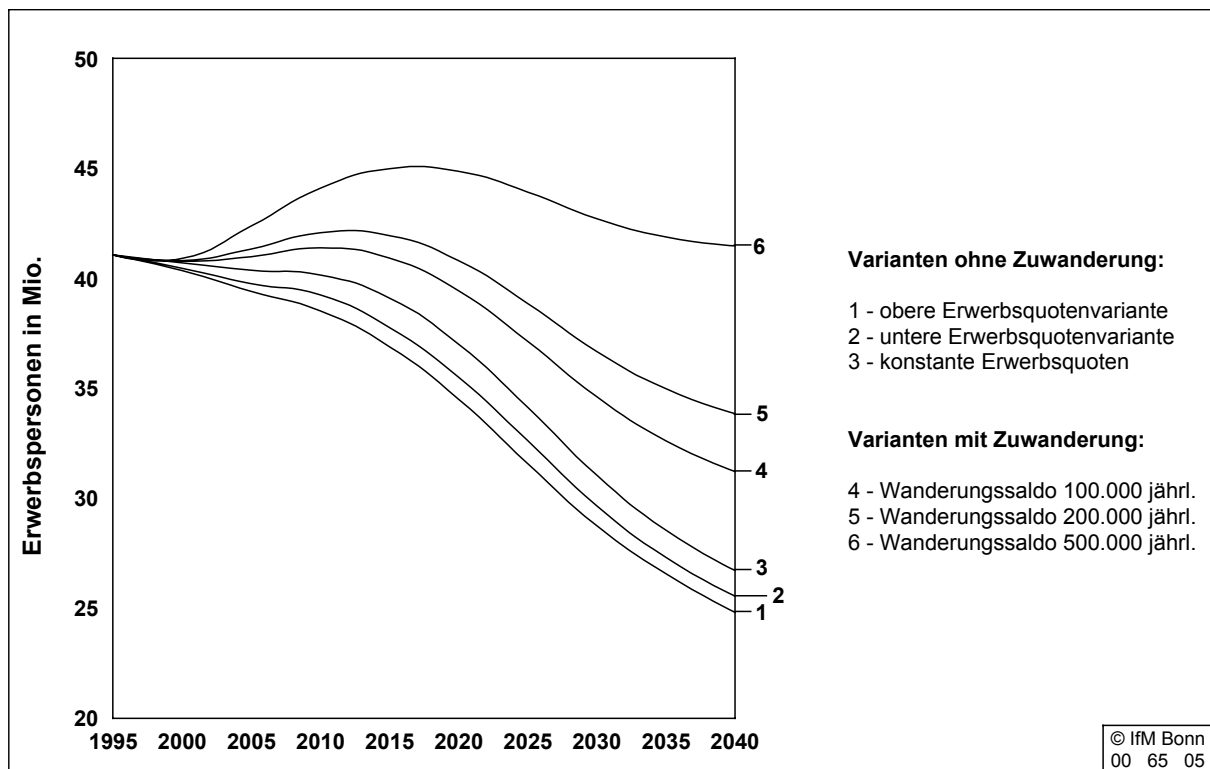
Abbildung 4: Offene Stellen in Deutschland - in Tausend



Quelle: Daten entnommen aus MAGVAS/SPITZNAGEL (2000, S. 1)

Gleichzeitig lassen Prognosen über die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials vor allem ab dem Jahr 2010 einen starken Rückgang befürchten (vgl. Abbildung 5), wobei natürlich immer zu berücksichtigen ist, dass diese Prognosen bestimmte Annahmen bezüglich des Erwerbsverhaltens beinhalten, die in dieser Schärfe nicht unbedingt zutreffen müssen.

Abbildung 5: Projektion des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland 1995 bis 2040 - in Mill.



Quelle: FUCHS/THON (1999, S. 1)

Während in der makroökonomischen Literatur davon ausgegangen wird, dass die Arbeitslosigkeit stets größer war und ist als die Zahl der offenen Stellen (vgl. ABRAHAM 1983, S. 708; ähnlich auch SÜß 1996, S. 31), verweist die mikroökonomische Literatur (vgl. v.a. HOLZER 1990, S. 2 ff, 1994, S. 17 ff) darauf, dass es erhebliche Unterschiede zwischen Unternehmen im Hinblick auf Stellenbesetzungsprobleme gibt. Diese Schwierigkeiten sind v.a. in Bereichen zu beobachten, in denen trotz Arbeitslosigkeit von Arbeitskräfteknappheit gesprochen werden kann; dies gilt insbesondere für Facharbeiter und höhere Qualifikationslevel (vgl. hierzu BACKES-GELLNER/FREUND/KAY/KRANZUSCH 2000, S. 1; KLÖS 2000, S. 1). Aus einer Auswertung der 1999er Welle des IAB-Betriebspanels geht hervor, dass viele Unternehmen für die kommenden Jahre in der Rekrutierung von Fachkräften (nicht in einem allgemeinen Personalmangel) und in der Abwanderung von Fachkräften Probleme sehen (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Von Unternehmen in den nächsten beiden Jahren erwartete Personalprobleme - in %

Erwartetes Personalproblem	Alle Unternehmen	Nur KMU	Nur Großunternehmen	Nur wachsende Unternehmen
Personalmangel	6,6	6,4	8,4	17,4
Abwanderung von Fachkräften	7,5	6,5	17,0	10,3
Schwierigkeiten, Fachkräfte zu bekommen	29,4	27,6	45,0	52,0

Quelle: Eigene Auswertung des IAB-Betriebspanels (1999)

Fast 30 % aller Unternehmen erwarten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften. Im Mittelstand sind es immerhin knapp 28 % der Unternehmen. Betrachtet man nur die wachsenden Unternehmen, so rechnen sogar 52 % der Unternehmen mit Rekrutierungsproblemen.

Tabelle 3: Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen differenziert nach Qualifikationsleveln in % aller Unternehmen

Unternehmen, die Stellen für ... nicht besetzen konnten	in %
Facharbeiter	13,5
qualifizierte Angestellte	16,6
leitende Angestellte	9,2
Insgesamt	29,3

Quelle: Eigene Auswertung des Datensatzes "Wettbewerbsfaktor Fachkräfte" (1998) des IfM Bonn

Stellenbesetzungsprobleme⁵ stellen also auch für den Mittelstand ein nicht zu vernachlässigendes Problem dar. Eine Erhebung des IfM Bonn, die 1998 unter dem Titel "Wettbewerbsfaktor Fachkräfte"⁶ durchgeführt wurde, bestätigt diesen Befund (vgl. Tabelle 3). Danach waren 29,3 % aller kleinen und mittleren

⁵ Mit "Stellenbesetzungsproblemen" ist hier gemeint, dass ein Unternehmen im letzten Jahr offene Stellen nicht besetzen konnte.

⁶ Ich danke dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn, das die Daten der Erhebung "Wettbewerbsfaktor Fachkräfte" zur Verfügung gestellt hat.

Unternehmen im Jahr 1998 von Rekrutierungsschwierigkeiten in bezug auf Fachkräfte betroffen und konnten mindestens eine Stelle nicht besetzen.⁷

Ein großer Teil der kleinen und mittleren Unternehmen sieht sich zudem dem Problem der freiwilligen Fluktuation von Fachkräften gegenüber. So sind in 18,2 % der Unternehmen Facharbeiter und in 22,2 % qualifizierte Angestellte freiwillig ausgeschieden.

In der Gesamtsicht unterstreichen die empirischen Befunde, dass der Fachkräftemangel schon jetzt ein Problem darstellt, das sich in den kommenden Jahren sehr wahrscheinlich weiter verschärfen wird. Im Wettbewerb um diese knappe Ressource werden sich letztlich die Unternehmen durchsetzen, die eine Arbeitsplatz- und Unternehmensgestaltung aufweisen, die den Präferenzen der Fachkräfte entspricht, und ein effektives Personalmarketing zur Kommunikation dieser Merkmale einsetzen.

3. Personalmarketing zur Lösung von Stellenbesetzungsproblemen

Die Aufgaben der externen Rekrutierung von Arbeitnehmern und des Haltens bereits in Unternehmen eingetretener Arbeitnehmer fallen in den Bereich des Personalmarketings.⁸ *"Personalmarketing heißt konsequentes Umsetzen des Marketinggedankens auch im Personalbereich. Das Unternehmen, inklusive Arbeitsplatz (Produkt), muss an gegenwärtige und zukünftige Mitarbeiter (Kunden) "verkauft" werden"* (SCHOLZ 1999, S. 28). Die Ausdehnung des Marketinggedankens auf den Personalbereich findet ihre Fundierung im "Generic Concept of Marketing" (KOTLER 1972, S. 48 f.); nach diesem Konzept bezieht sich Marketing auf die Förderung von Transaktionen allgemein (also nicht nur von Transaktionen auf dem Güter- bzw. Dienstleistungsmarkt). STRUTZ (1989, S. 2) nennt im Wesentlichen fünf Gründe, die die verstärkte Hinwen-

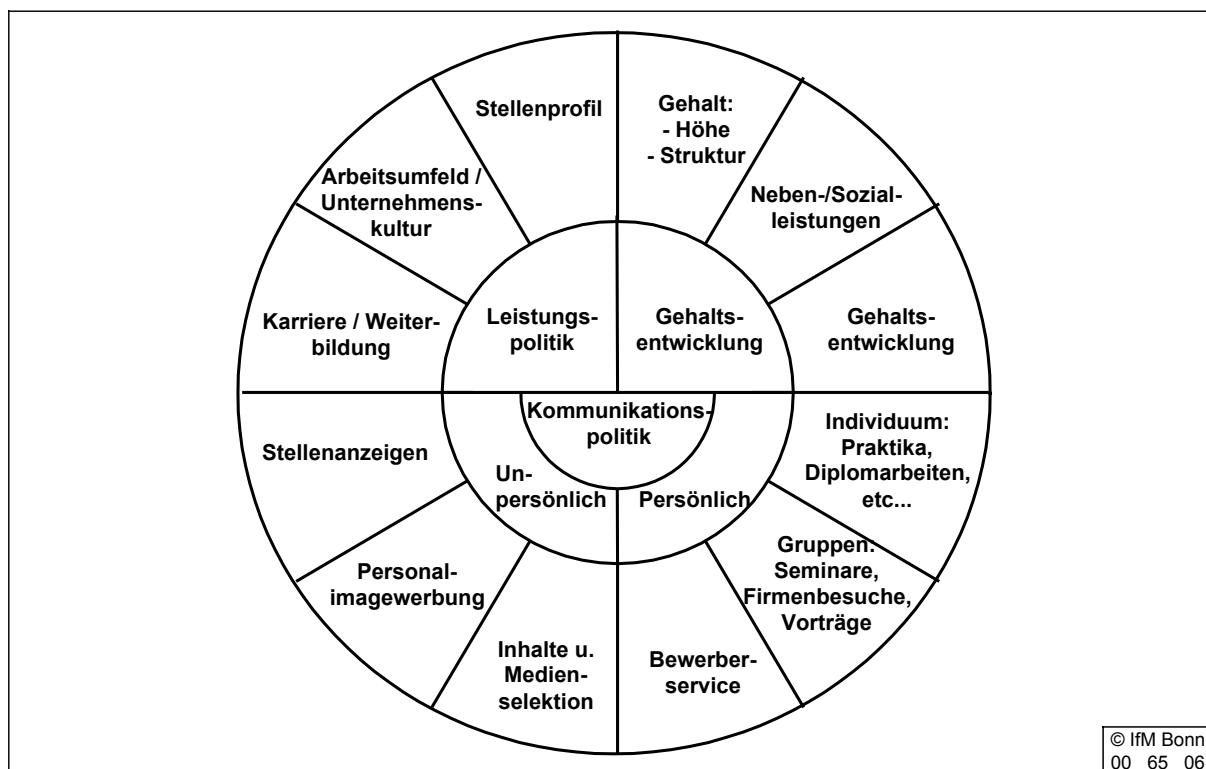
⁷ Auch ein aktuelles Projekt des IfM Bonn mit dem Titel "Entwicklung von jungen Unternehmen in NRW - eine Längsschnittuntersuchung", zeigt auf, dass junge Unternehmen - und dies sind in der Regel kleine und mittlere Unternehmen - mit zunehmendem Alter vermehrt von Personalproblemen betroffen sind. An erster Stelle stehen hierbei Personalbeschaffungsprobleme. So hat mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen im Übergang vom 4. zum 5. Jahr des Bestehens Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden (vgl. KAY/MAY-STROBL/MAAß 2001, S. 36 ff.).

⁸ Der Begriff "Personalmarketing" ist irreführend; nicht der Mensch wird hier vermarktet, sondern das Unternehmen und seine Arbeitsbedingungen (BERGER/SALCHER 1973, S. 21). Manche Autoren (z.B. WEIBLER 1996, S. 305) plädieren deshalb für die Begriffe "Arbeitsplatzmarketing" oder "Personalbeschaffungsmarketing". Da in Literatur und Praxis aber überwiegend von Personalmarketing gesprochen wird, soll dieser Terminus beibehalten werden.

dung zum Personalmarketing-Konzept seit Mitte der 1980er Jahre (vgl. BLEIS 1992, S. 38) erklären: Wertewandel, Mangel an Fach- und Führungskräften, demographische Entwicklung, einseitige Studien- und Berufswahlentscheidungen und neue Aufgabenprofile moderner Arbeitsplätze. Der im Zentrum des Beitrages stehende Mangel an Fach- und Führungskräften, der sich wohl durch die letzten drei von STRUTZ genannten Entwicklungen begründen lässt und damit eine übergeordnete Stellung einnehmen sollte, bildet also die eigentliche Motivation des Personalmarketings.

Im Hinblick auf das Instrumentarium des Personalmarketings gibt es in Analogie zum Marketing-Mix des Gütermarktes für den Personalbereich ein sog. Personalmarketing-Mix. Exemplarisch für die Vielzahl an Systematisierungsversuchen (z.B. WUNDERER 1991, S. 125; 1999, S. 124; KOLTER 1991, S. 30; FREIMUTH 1987, S. 145 f; FRÖHLICH 1987, S. 47; SEIWERT 1985; RUHLEDER 1978, S. 147) soll hier das Personalmarketinginstrumentarium nach SIMON et al. (1995) herausgegriffen werden (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Instrumente des Personalmarketings



Quelle: Simon/Wiltinger/Sebastian/Tacke (1995, S. 18)

Typischerweise werden in Anlehnung an das Marketing-Mix des Absatzmarktes je nach Systematisierung drei bis fünf Submix-Bereiche unterschieden, die von den jeweiligen Autoren unterschiedlich benannt werden, sich inhaltlich a-

ber nur wenig unterscheiden. Im Personalmarketing-Ansatz nach SIMON et al. umfasst die Leistungspolitik sämtliche Aufgaben, die sich auf die Gestaltung von Unternehmens- und Arbeitsplatzcharakteristika beziehen, wie z.B. die Entwicklung von Stellenprofilen oder die Planung eines Weiterbildungssystems. In den Bereich der Entgeltpolitik fallen Lohn- und Sozialleistungsfragen. Im Rahmen der Kommunikationspolitik sollen schließlich Arbeitsplatz- und Unternehmenseigenschaften sowie Lohn- und Sozialleistungsangebot nach außen kommuniziert werden. Dabei kann auf die unterschiedlichsten Maßnahmen, wie z.B. Stellenanzeigen, Praktika oder auch Betriebsbesichtigungen, zurückgegriffen werden.

Personalmarketing-Konzeptionen der beschriebenen Art sollen Handlungsanweisungen für effiziente Rekrutierungs- und Retentionsstrategien liefern. Sie vernachlässigen allerdings, dass die Kommunikation bestimmter Unternehmens- und Arbeitsplatzcharakteristika, genauer gesagt "weicher" Unternehmens- und Arbeitsplatzcharakteristika, nicht ohne weiteres möglich ist bzw. dass der Prozess der Kommunikation, wie er sich letztlich auf dem Arbeitsmarkt vollzieht, erklärungsbedürftig ist. Es stellt sich im Grunde die Frage, ob eine solche Personalmarketing-Konzeption tatsächlich erklären kann, warum bestimmte Unternehmen von den aus dem herrschenden Fachkräftemangel resultierenden Rekrutierungsproblemen stärker betroffen sind als andere.

3.1 Analyse der Arbeitnehmerpräferenzen: Die Bedeutung "weicher" Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika

Um bei bestehendem Fachkräftemangel die benötigte Zahl von Arbeitnehmern rekrutieren zu können, müssen Unternehmen ein effektives Personalmarketing betreiben. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ohne ausgeprägtes Arbeitgeber-Image. Im Personalmarketing wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass Unternehmen, die Arbeitsplätze bieten, die den Präferenzen der Arbeitnehmer am ehesten entsprechen, am wenigsten von Stellenbesetzungsproblemen betroffen sein dürften. Dies geht aus der Anreiz-Beitrags-Theorie nach MARCH und SIMON (1958, S. 83 ff.) als bislang vornehmlich verwendeter theoretischer Grundlage des Personalmarketings hervor. Aus diesem Grund ist zu analysieren, was Arbeitnehmer überhaupt wollen. Es gibt eine Vielzahl von Studien, die sich mit den Wünschen und Erwartungen von Studenten insbesondere wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge im Hinblick auf Unternehmens- und Arbeitsplatzcharakteristika beschäftigen (vgl. z.B. CSC PLOENZKE AG 2000; WILTINGER 1997;

SCHWERTFEGER 1995). Vor allem High Potentials stehen in den letzten Jahren immer wieder im Zentrum entsprechender Erhebungen und Untersuchungen (vgl. z.B. TEUFER 1999; THIELE/EGGERS 1999). Vergeblich sucht man allerdings nach Studien, die die Präferenzen anderer Arbeitnehmergruppen bzw. von bereits beschäftigten Arbeitnehmern untersuchen.

Um gezieltes Personalmarketing betreiben zu können, ist es erforderlich, die Präferenzen aller relevanten Marktsegmente zu kennen. Ein geeignetes Segmentierungskriterium am Arbeitsmarkt stellt die Qualifikation der Arbeitnehmer dar (STICKEL 1995, S. 95, S. 106, S. 162). Im Folgenden werden Fachkräfte dementsprechend unterschieden nach Facharbeitern, qualifizierten und leitenden Angestellten. Es stehen leider keine Daten aus Erhebungen zur Verfügung, in denen diese Arbeitnehmergruppen direkt nach ihren Arbeitsplatz- und Unternehmenspräferenzen befragt wurden. Bei solchen Erhebungen wäre allerdings auch zu befürchten, dass die Angaben der Befragten einer Verzerrung aufgrund sozialer Erwünschtheit unterliegen (vgl. z.B. RYNES/BARBER 1990; WILTINGER 1997, S. 61). Einen alternativen Weg bietet die Analyse des Einflusses von Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika auf die Arbeitszufriedenheit von bereits beschäftigten Arbeitnehmern. Unterstellt wird bei diesem Vorgehen, dass die Präferenzen vor und nach Unternehmenseintritt identisch sind, d.h. dass die Arbeitnehmer bei der Arbeitsplatzsuche auf solche Kriterien achten, die später, wenn sie in das Unternehmen eingetreten sind, ihre Arbeitszufriedenheit erhöhen. Entsprechende Daten stehen im Sozio-oekonomischen Panel zur Verfügung.⁹ Dabei soll die Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable mittels linearer Regression geschätzt werden. Für die Gruppe der Facharbeiter zeigt Tabelle 4 die Ergebnisse der Schätzung der Arbeitszufriedenheit.

⁹ Die in diesem Aufsatz verwendeten Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) wurden vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, zur Verfügung gestellt.

Tabelle 4: Einfluss von Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika auf die Arbeitszufriedenheit von Facharbeitern

Variable	B	S.E.	Beta
<i>,Weiche' Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika</i>			
Betriebsklima (Vorgesetzte)	1,103 ***	0,192	0,246
Betriebsklima (Kollegen)	0,731	0,483	0,063
Körperlich schwere Tätigkeit	-0,021	0,228	-0,004
Selbständige Gestaltung des Arbeitsablaufs	0,043	0,225	0,008
Abwechslungsreiche Tätigkeit	1,094 ***	0,426	0,112
Nervliche Anspannung	-0,128	0,199	-0,028
Arbeitsplatz bietet Weiterentwicklungsmöglichkeiten	0,779 ***	0,241	0,141
Leistungsbeurteilung	-0,085	0,181	-0,021
Arbeitsplatzsicherheit	0,394 **	0,170	0,099
<i>Arbeitszeit</i>			
Wochenarbeitszeit	-0,042 **	0,020	-0,096
Flexible Arbeitszeit	0,029	0,173	0,007
Unbezahlte Überstunden	1,064	0,647	0,069
<i>Einkommen</i>			
Nettoeinkommen (logarithmiert)	1,003 ***	0,330	0,159
<i>Sozialleistungen</i>			
Betriebliche Altersvorsorge	-0,259	0,205	-0,063
13. (evtl. 14.) Monatslohn	0,273	0,263	0,062
Weihnachtsgeld	0,174	0,243	0,043
Gewinnbeteiligung/Prämie/Gratifikation	0,073	0,322	0,010
Urlaubsgeld	-0,068	0,205	-0,015
<i>Unternehmensgröße</i>			
20 bis 199 Beschäftigte	0,103	0,233	0,023
200 bis 1999 Beschäftigte	0,296	0,274	0,061
Über 2000 Beschäftigte	0,387	0,301	0,083
<i>Branche</i>			
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	-0,256	0,675	-0,018
Energie und Wasserversorgung, Bergbau	-0,180	0,576	-0,014
Verarbeitendes Gewerbe	0,329	0,277	0,083
Baugewerbe	0,403	0,324	0,082
Handel	0,668	0,432	0,077
Verkehr	0,447	0,455	0,049
Kreditinstitute und Versicherungen	2,581 *	1,385	0,080
Dienstleistungen	0,219	0,522	0,021
<i>Unternehmensstandort</i>			
West/Ost	-0,654	0,875	-0,032

Fortsetzung Tabelle 4

Variable	B	S.E.	Beta
<i>Kontrollvariablen</i>			
Tätigkeit im erlernten Beruf	0,129	0,204	0,027
Befristeter Vertrag	-0,564	0,609	-0,039
Geschlecht	-0,952 ***	0,352	-0,138
Alter	-0,091	0,010	-0,048
Schwerbehinderung	-0,255	0,344	-0,032
Betriebszugehörigkeitsdauer	-0,011	0,011	-0,055
Konstante	-1,094	2,629	

Signifikanzniveau: *(0,1); **(0,05); ***(0,01)

R²: 0,2

F: 3,244***

Quelle: Eigene Auswertung des SOEP (1995)

Je höher der Lohn, desto höher ist c.p. die Arbeitszufriedenheit von Facharbeitern. Eine längere Wochenarbeitszeit wirkt sich dagegen negativ auf die Zufriedenheit dieser Arbeitnehmergruppe aus. Deutlich zu erkennen ist aber auch die überragende Bedeutung von "weichen" bzw. nicht direkt beobachtbaren Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika. Facharbeiter legen Wert auf ein gutes Betriebsklima und auf Arbeitsplatzsicherheit. Zudem sind sie zufriedener, wenn der Arbeitsplatz Weiterentwicklungsmöglichkeiten und abwechslungsreiche Tätigkeiten bietet.

Für qualifizierte und leitende Angestellte wurden analoge Schätzungen durchgeführt. In der Gruppe der qualifizierten Angestellten sind die Ergebnisse im Hinblick auf die "weichen" Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika denen für Facharbeiter ähnlich. Allerdings haben Lohn und Wochenarbeitszeit keinen signifikanten Einfluss mehr auf die Arbeitszufriedenheit. Negativ wirken sich in dieser Gruppe unbezahlte Überstunden aus. Bei den leitenden Angestellten verliert auch dieser Faktor an Bedeutung. Die Arbeitszufriedenheit wird in dieser Gruppe allerdings gesteigert, wenn der Arbeitsplatz flexible Arbeitszeiten bietet. Zudem legen leitende Angestellte Wert auf das Betriebsklima in bezug auf die Mitarbeiter der gleichen und niedrigerer Hierarchieebenen. Nicht mehr signifikant ist allerdings der Einfluss der Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es neben den harten bzw. beobachtbaren Unternehmenscharakteristika auch auf "weiche" Eigenschaften ankommt. Betrachtet man vor diesem Hintergrund die obige Systematisierung der Instru-

mente des Personalmarketings, so finden diese Faktoren im Rahmen der Leistungspolitik Berücksichtigung (vgl. Abbildung 6). Allerdings wird in der Literatur nicht zur Kenntnis genommen, dass diese Charakteristika für die Arbeitnehmer nicht direkt und zuverlässig beobachtbar sind. Zwar findet man im Rahmen des Personalmarketing-Mix auch immer die Kategorie Kommunikation. Hinweise darauf, wie diese nicht-beobachtbaren Faktoren tatsächlich glaubhaft kommuniziert werden sollen bzw. wie von Arbeitnehmerseite versucht wird, Anhaltspunkte für diese "weichen" Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika zu erhalten, sucht man allerdings vergeblich.

3.2 Signale als Rekrutierungsinstrument

Das im vorhergehenden Abschnitt angesprochene Kommunikationsproblem muss als typisches Beispiel für die im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik immer wieder behandelte Frage angesehen werden, wie Informationsasymmetrien überwunden werden können, wenn eine Partei besser informiert ist als eine andere, sie diese Informationen aber aufgrund der Gefahr opportunistischen Verhaltens nicht glaubhaft übermitteln kann. In der Literatur wurde bislang vor allem der umgekehrte Fall betrachtet, nämlich dass ein Unternehmen einen Arbeitnehmer einstellen möchte, dieser allerdings über seine Fähigkeiten, Motivation und Absichten besser informiert ist als das Unternehmen. Im Rahmen der Rekrutierung hat aber auch das Unternehmen Informationsvorteile. So ist der Arbeitgeber im Hinblick auf bestimmte, von außen nicht direkt beobachtbare Arbeitsplatzcharakteristika wie z.B. Entscheidungsspielräume, Arbeitsbelastung etc. und über Unternehmenscharakteristika wie Betriebsklima, Mitarbeiterorientierung, Entwicklungsmöglichkeiten etc. besser informiert als der Arbeitnehmer. Nun interessieren sich Fachkräfte aber gerade für diese unbeobachtbaren Eigenschaften und müssen somit versuchen, entsprechende Informationen zu erlangen.

Als Lösungsmechanismus zur Überwindung der Informationsasymmetrie bietet sich im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik der Signaling-Ansatz nach SPENCE (1972, 1973) an.¹⁰ Der Grundgedanke dieses Ansatzes ist, dass die schlechter informierte Partei versucht, von beobachtbaren Eigenschaften auf unbeobachtbare zurückzuschließen. Damit dies möglich ist, müssen zwei Bedingungen erfüllt sein. Zum einen muss die beobachtbare Eigenschaft tatsäch-

¹⁰ Vergleiche für eine ausführliche Darstellung der Übertragung dieses Ansatzes auf die Informationsasymmetrie zuungunsten der Arbeitnehmer SCHMIDTKE (2000).

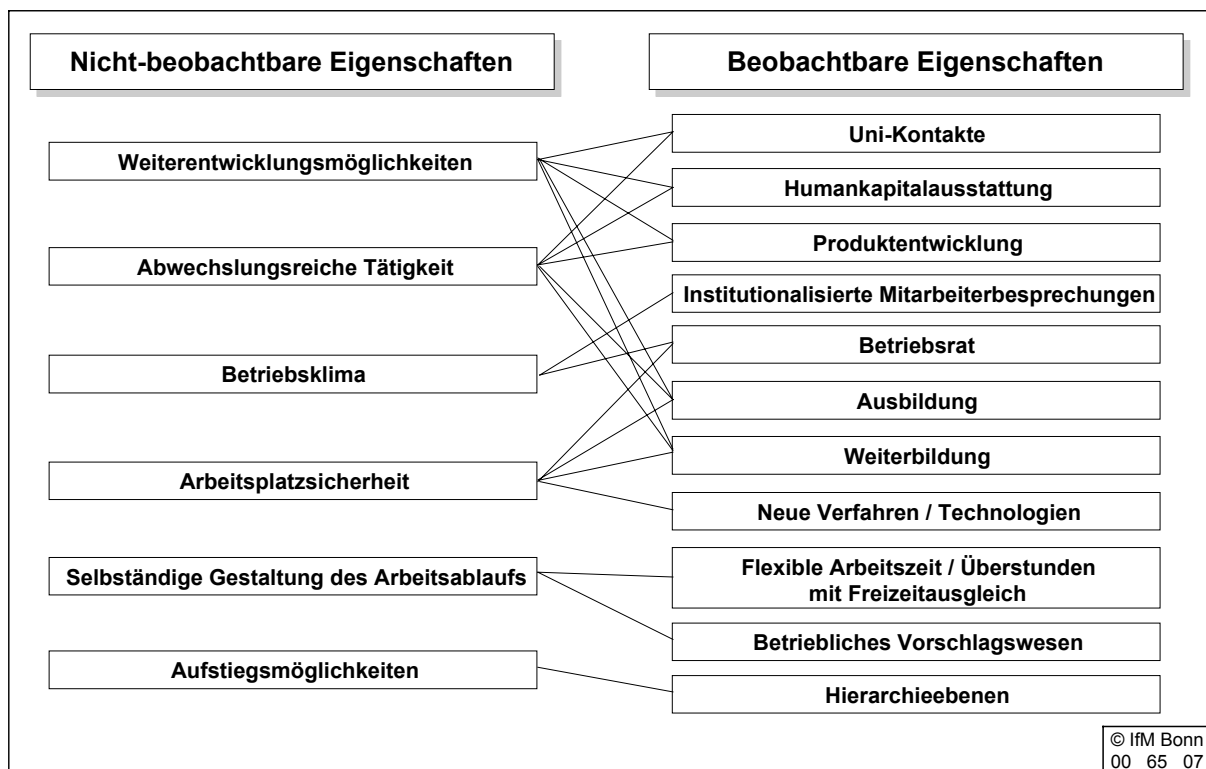
lich etwas signalisieren, was den Präferenzen des Arbeitnehmers entspricht. Aus diesem Grund muss die im obigen Abschnitt angedeutete Marktsegmentierung und Präferenzanalyse durchgeführt werden. Zum anderen muss zwischen der Ausprägung der unbeobachtbaren Eigenschaft und den Kosten des Erwerbs der beobachtbaren Eigenschaft eine negative Korrelation bestehen. Dies bedeutet, dass es für ein Unternehmen, das eine unbeobachtbare Eigenschaft nicht oder nur in schwacher Ausprägung aufweist, teurer sein muss, die beobachtbare Eigenschaft zu erwerben, als für ein Unternehmen, das eine hohe Ausprägung der unbeobachtbaren Eigenschaft bietet. Genauer gesagt muss es für das Unternehmen, das die unbeobachtbare Eigenschaft nicht aufweist, so teuer sein, dass sich der Erwerb der beobachtbaren Eigenschaft nicht lohnt, auch wenn es dadurch bessere Rekrutierungschancen hätte. Ist dieses der Fall, kann der Arbeitnehmer aus dem Vorhandensein der beobachtbaren Eigenschaft auf die unbeobachtbare Eigenschaft zurückschließen.

Zur Verdeutlichung soll beispielhaft die unbeobachtbare Eigenschaft "Weiterentwicklungsmöglichkeiten" betrachtet werden. Es ist plausibel anzunehmen, dass die Kosten eines bestimmten Weiterbildungsangebotes negativ mit den Entwicklungsmöglichkeiten verknüpft sind, die das Unternehmen seinen Arbeitnehmern bietet. Unternehmen, die sich für die Weiterentwicklung ihrer Arbeitnehmer einsetzen, können entsprechende Systeme aufgrund geringerer Widerstände aller Beteiligten (z.B. auch des Vorgesetzten, der den Arbeitnehmer auswählen und freistellen muss) leichter implementieren, verfügen aufgrund bisher aufgetretener Schwierigkeiten bei der Personalentwicklung über Kenntnisse, welche Qualifikationen vermittelt werden sollten, und können die Erträge durch einen gezielten Einsatz der Weiterbildungsteilnehmer besser nutzen, weil sie ihnen Möglichkeiten bieten, die erworbenen Fähigkeiten auch tatsächlich anzuwenden. Kurz gesagt rentiert sich der Aufwand der Weiterbildung nur, wenn es Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen gibt; andernfalls macht das Unternehmen schon dann Verlust, wenn es den Arbeitnehmer lediglich freistellt, damit er an einem externen Weiterbildungskurs teilnehmen kann. Aufgrund der negativen Korrelation der Kosten der Weiterbildung und dem Vorhandensein von Weiterentwicklungsmöglichkeiten kann nun ein Bewerber, der beobachtet, dass ein Unternehmen Weiterbildung bietet, darauf zurückschließen, dass dieses Unternehmen den Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet.

Die Präferenzanalyse hat gezeigt, dass es eine Reihe von nicht direkt beobachtbaren Unternehmens- und Arbeitsplatzcharakteristika gibt, die eine Rolle

für die Entscheidung eines Arbeitnehmers spielen können, ein Arbeitsplatzangebot anzunehmen. Für jede dieser Eigenschaften kann man nun nach dem gerade gezeigten Muster qualitative Überlegungen anstellen, welche beobachtbaren Charakteristika in negativer Kostenrelation zu den unbeobachtbaren Eigenschaften stehen können. In Abbildung 7 werden einige mögliche Relationen dargestellt.

Abbildung 7: Mögliche Signale für "weiche" Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika



Quelle: Eigene Erstellung

Das Betriebsklima eines Unternehmens beispielsweise ist von außen nicht beobachtbar und kann von einem Bewerber auch nicht glaubhaft erfragt werden. Wenn man aber berücksichtigt, dass die Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbesprechungen nur dann keinen bloßen Kostenfaktor (aufgrund der Zeit, die erforderlich ist, die Sitzungen vorzubereiten und durchzuführen, oder auch aufgrund des möglichen Konfliktpotenzials) darstellt, sondern sich für das Unternehmen tatsächlich lohnt, wenn im Unternehmen offene und konstruktive Kommunikationsstrukturen gegeben sind und die Beiträge und Gedanken der Mitarbeiter tatsächlich gewürdigt werden, dann kann die Existenz einer solchen Institution als Signal nach außen wirken. Dieses Charakteristikum kann im Gegensatz zu der Eigenschaft Betriebsklima glaubhaft erfragt werden, da eine Fehlauskunft sofort aufgedeckt werden könnte. Ähnlich verhält es sich mit der

Frage nach der Arbeitsplatzsicherheit eines Unternehmens. Ein Bewerber kann keine verlässliche Auskunft auf die Frage erhalten, wie sicher sein Arbeitsplatz in einem bestimmten Unternehmen tatsächlich sein wird. Ein mögliches Signal sind hier die Aus- und Weiterbildungsanstrengungen von Unternehmen. Nur Unternehmen, die beabsichtigen, ihre Arbeitnehmer lange im Unternehmen zu halten, können in Aus- und Weiterbildung investieren, denn nur so können sie die Erträge dieser Bildungsmaßnahmen abschöpfen. Somit erlaubt die Beobachtung, dass ein Unternehmen ausbildet bzw. über ein Weiterbildungssystem verfügt, Rückschlüsse auf die Arbeitsplatzsicherheit. Ob der einzelne Arbeitnehmer tatsächlich die Möglichkeit erhält, an einer solchen Maßnahme teilzunehmen, ist für den Signalcharakter dabei zunächst irrelevant.

Betriebsklima und Arbeitsplatzsicherheit seien hier nur exemplarisch genannt. Für den Zusammenhang zwischen den übrigen in Abbildung 7 dargestellten unbeobachtbaren und beobachtbaren Eigenschaften lassen sich analoge Argumentationsketten finden.

4. Fazit

In diesem Beitrag wurde der Fachkräftemangel als zentrales personalpolitisches Problem der Gegenwart und Zukunft aufgezeigt, das nicht zuletzt auch kleine und mittlere Unternehmen betrifft. Im Wettbewerb um diese Fachkräfte wird sich ein Unternehmen gemäß der oben angestellten Überlegungen nur durchsetzen können, wenn es solche Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika, die den Präferenzen der Fachkräfte entsprechen, effektiv nach außen kommuniziert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass insbesondere bei "weichen" Faktoren die direkte Kommunikation aufgrund von Informationsasymmetrien und der Gefahr des opportunistischen Verhaltens nur eingeschränkt möglich ist. Mittelständische Unternehmen verfügen häufig nicht über ein ausgeprägtes Image als Arbeitgeber und sind deshalb in besonderem Maße darauf angewiesen, dieses Kommunikationsproblem zu überwinden, um potentielle Fachkräfte anziehen und schließlich auch zur Annahme einer Arbeitsplatzofferte bewegen zu können. Eine Lösung stellt die verstärkte Kommunikation von solchen Arbeitsplatz- und Unternehmenseigenschaften dar, die der Arbeitnehmer direkt beobachten oder glaubhaft erfragen kann und die als Signale für die gesuchten unbeobachtbaren Eigenschaften dienen können. Kleine und mittlere Unternehmen sollten ihre personalpolitischen Anstrengungen also verstärkt auf eine entsprechende Gestaltung dieser beobachtbaren Eigenschaften richten.

Literaturverzeichnis

ABRAHAM, Katharine G. (1983): Structural/Frictional vs. Deficient Demand Unemployment: Some New Evidence. In: American Economic Review 73(1983)4, S. 708-724

BACKES-GELLNER, Uschi; FREUND, Werner; KAY, Rosemarie; KRANZUSCH, Peter (2000): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Rekrutierungschancen und -probleme von kleinen und mittleren Unternehmen. Wiesbaden: Gabler

BERGER, Roland; SALCHER, Ernst F. (1973): Personalmarketing: Wird der Mensch vermarktet? In: Plus (1973)12, S. 21-27

BLEIS, Thomas. (1992): Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes. München und Mering: Rainer Hampp

CSC Ploenzke AG (2000): Absolventenreport 2000

EBLING, Günther (2000): Fachkräftemangel hemmt Innovationen. In: ZEW news (Juli/August 2000), S. 5

FALK, Rüdiger; ZEDLER, Reinhard (1995): Berufsperspektiven für Facharbeiter in der Metall- und Elektroindustrie. In: BUNK, Gerhard P. et al. (Hrsg.): Zukunft der Facharbeit. Köln: Dt. Inst.-Verl.

FAZ (30.05.1998): Ruhelose Spezialisten für neue Aufgaben rund um den Globus

FAZ (27.06.1998): Der Flut an freien Stellen werden die Vermittler kaum noch Herr

FAZ (25.01.1999): Materna wächst mit Kommunikationsdiensten – Viele Chancen können durch Personalmangel nicht genutzt werden

FREIMUTH, Joachim (1987): Personalakquisition an Hochschulen. In: Personal 39(1987)4, S. 144-147

FRÖHLICH, Werner (1987): Strategisches Personalmarketing. Düsseldorf: VDI

FUCHS, Johann; THON, Manfred (1999): Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften. In: IAB Kurzbericht (1999)4, S. 1-6

GIESEN, Birgit (1998): Aktuelle Trends im Personalmarketing. In: *technologie & management* 47(1998)6, S. 36-38

HOLZER, Harry J. (1990): Job Vacancy Rates in the Firm: An Empirical Analysis. National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 3524, Cambridge, MA

HOLZER, Harry J. (1994): Job Vacancy Rates in the Firm: An Empirical Analysis. In: *Economica* 61(1994), S. 17-36

IfM Bonn (2001): Definition und gesamtwirtschaftlicher Stellenwert des Mittelstandes. <http://www.ifm-bonn.org/dienste/def.htm> vom 17.01.2001

KAY, Rosemarie; MAY-STROBL, Eva; MAAß, Frank (2001): Neue Ergebnisse aus der Existenzgründungsforschung, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 89 NF, Wiesbaden

KLÖS, Hans-Peter (2000): Der gespaltene Arbeitsmarkt. In: *IW Wirtschaft und Unterricht* 26(2000)4, S. 1-4

KOLTER, Esther Rahel (1991): Strategisches Personalmarketing an Hochschulen. München und Mering: Rainer Hampp

KOTLER, Philip (1972): A Generic Concept of Marketing. In: *Journal of Marketing* 36(1972)2, S. 46-54

MAGVAS, Emil; SPITZNAGEL, Eugen (2000): Arbeitskräftemangel – Bremse für Wachstum und Beschäftigung? IAB Kurzbericht (2000)10

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York; London: Wiley

RUHLEDER, R.H. (1978): Personal-Marketing. In: DUMMER, W. (Hrsg.): *Personal-Enzyklopädie*, Band 3. München: Verlag Moderne Industrie, S. 145-148

RYNES, Sara L.; BARBER, Alison E. (1990): The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking. In: *Personnel Psychology* 44(1991), S. 487-521

SCHMIDTKE, Corinna (2000): Personalmarketing aus institutionenökonomischer Perspektive. In: *Kölner Personalforschungsergebnisse (Köpfe)* Nr. 12,

Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln
(masch.verf.)

SCHOLZ, Christian (1999): Personalmarketing für High-Potentials: Über den Umgang mit Goldfischen und Weihnachtskarpfen. In: THIELE, Anke; EGGERS, Bernd (Hrsg.): Innovatives Personalmarketing für High-Potentials. Göttingen; Bern; Toronto; Seattle: Verl. für Angewandte Psychologie, S. 27-38

SCHWERTFEGER, B. (1995): Größere Vielfalt. In: Wirtschaftswoche v. 15.06.1995, S. 90-95

SEIWERT, L.J. (1985): Vom operativen zum strategischen Personalmarketing. In: Personalwirtschaft 12(1985)9, S. 348-353

SIMON, Hermann; WILTINGER, Kai; SEBASTIAN, Karl-Heinz; TACKE, Georg (1995): Effektives Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler

SPENCE, Michael (1972): Market Signaling: The Informational Structure of Job Markets and Related Phenomena. Discussion Paper No. 4, Public Policy Program, John F. Kennedy School of Government, Harvard University

SPENCE, Michael (1973): Job Market Signaling. In: Quarterly Journal of Economics 87(1973), S. 355-374

STICKEL, Dorothee Lydia (1995): Marktsegmentierung als Personalmarketing-Strategie. Dissertation, Hochschule St. Gallen

STRUTZ, Hans (1989): Einleitung zum Handbuch Personalmarketing. In: STRUTZ, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, S. 1-14

SÜß, Martin (1996): Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität. München und Mering: Rainer Hampp

TEUFER, Stefan (1999): Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl. Wiesbaden: Gabler

THIELE, Anke; EGGERS, Bernd (1999): Innovatives Personalmarketing für High-Potentials. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Verl. für Angewandte Psychologie,

WEIBLER, Jürgen (1996): Personalmarketing. In: WISU 25(1996)4, S. 305-310

WIEGRAN, Gabriele (1993): Transaktionskostentheorie und Personalmarketing. München: Sinocon

WILTINGER, K. (1997): Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen. In: ZfB 67(1997) Ergänzungsheft 3 (Personal), S. 55-79

WUNDERER, Rolf (1991): Personalmarketing. In: Die Unternehmung 45(1991)2, S. 119-131

WUNDERER, Rolf (1999): Personalmarketing. in: BRUHN, Manfred (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 115-132