
Hygiene im Employer Branding

oder was wir von
Frederick Herzberg und einem
Deo-Roller lernen können

von Joachim Beck



Impressum

BECK UND CONSORTEN GmbH
Hofaue 53, 42103 Wuppertal
Fon 0202 250 12 43
Fax 0202 250 12 44
www.consorten.de

HRB 10657, Amtsgericht Wuppertal
USt-IdNr.: DE 220 955 963

Ausgabe:
CONSORTEN magazin Nr. 1

Herausgeber:
Joachim Beck

Gestaltung:
Michelle Kratky

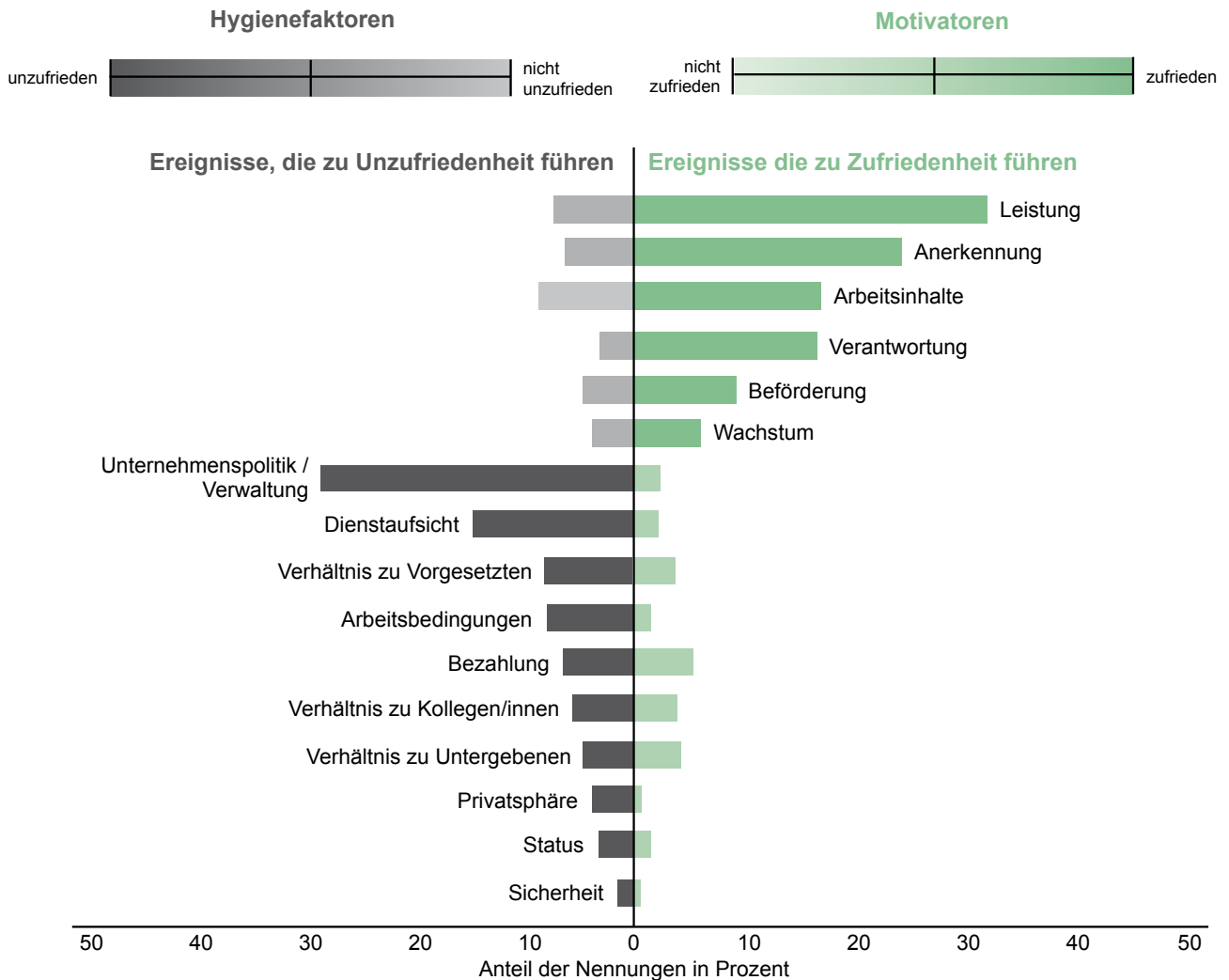
Fotos:
Die Fotos stammen – wenn nicht
anders gekennzeichnet – von der
BECK UND CONSORTEN GmbH

Zufriedenheit ist nicht die Abwesenheit von Unzufriedenheit

„Zufriedenheit ist nicht die Abwesenheit von Unzufriedenheit“ mit diesem Satz kann man die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg zusammenfassen [an dieser Stelle verabschieden wir uns von den Lesern, die sich eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema gewünscht haben, denn natürlich ist es ziemlich anmaßend, das Lebenswerk eines renommierten US-amerikanischen Professors auf einen Satz zu reduzieren]. Mitte des letzten Jahrhunderts untersuchte also Herzberg die Zufriedenheit von über 4.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und ermittelte dabei zwei Kategorien von Faktoren, die genau diese Zufriedenheit beeinflussen.

Kategorie eins sind die sogenannten Hygienefaktoren, also Faktoren wie physische Arbeitsbedingungen, Führungsstil oder die Beziehungen im Team. Diese (und andere) Faktoren spielen eine wesentliche Rolle bei der Vermeidung von Unzufriedenheit. Hygienefaktoren sind entscheidend dafür, ob Beschäftigte sich wohl fühlen. Wenn diese Faktoren erfüllt sind, bekommen sie (die Faktoren) eher den Charakter von Selbstverständlichkeiten, sind sie nicht erfüllt, sind sie ein wesentlicher Anlass für Unzufriedenheit – und letztendlich auch für innere und äußere Kündigungen. Zufriedenheit lösen Sie allerdings nicht aus. Heute würde man sagen, diese Faktoren sind kein Alleinstellungsmerkmal für einen Arbeitgeber!

Kategorie zwei sind die sogenannten Motivatoren, also diejenigen Faktoren, die tatsächlich zu Zufriedenheit führen und somit ein Merkmal sind, über die sich Arbeitgeber von Wettbewerbern im „War for Talents“ maßgeblich abheben können. Hier führt Herzberg Aspekte wie Weiterentwicklung, Anerkennung und die Arbeit selbst an. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass diese Motivatoren echte Gründe für einen **Verbleib** (im Sinne einer aktiven Entscheidung) im Unternehmen oder den **Wechsel** zu einem neuen Arbeitgeber sind, während die Hygienefaktoren lediglich Gründe für das **Verlassen** des Unternehmens sind. Erfüllte Motivatoren ziehen an, nicht erfüllte Hygienefaktoren stoßen ab.



Quelle:
BECK UND CONSORTEN
in Anlehnung an Herzberg

Also: Herzberg sieht Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht als die beiden Pole einer Skala, sondern sieht jeweils eine Skala für Unzufriedenheit und eine für Zufriedenheit.

Hier aber zunächst die Aufspaltung in Motivatoren (oben) und Hygienefaktoren (unten) nach Herzberg.

Das hört sich nach einer sehr theoretischen Betrachtung an. Stimmt

aber nicht, denn die Unterscheidung in Hygienefaktoren (Dissatisfiers) und Motivatoren (Satisfiers) hat ganz praktische Auswirkungen.

Beziehung ist Beziehung, aber Menschen unterscheiden sich.

Wir lösen uns kurz von der Arbeitsebene und wagen einen Exkurs in die Welt der anderen Beziehung. Also dorthin, wo es wehtut. Wir sprechen von der zwischenmenschlichen Beziehung, der Ehe, der Partnerschaft oder anderen Liebesbeziehungen.

In einer solchen Partnerschaft bekommt das Ganze auf einmal eine ganz andere Dimension, auch wenn der Begriff „Hygienefaktor“ durchaus missverständlich interpretiert werden könnte. Schauen wir also, welche Faktoren tatsächlich nur zu Unzufriedenheit führen können. Der erste ist einfach, die legendäre nicht zugedrehte Zahnpasta-Tube. Aber auch schmutzige Socken oder

gebrauchte Unterwäsche, die auf dem Fußboden liegenbleiben, sind gerne Gründe für Unzufriedenheit. Auch oft genommen: der Toilettendeckel wird nicht geschlossen, es wird geschnarcht (Funfact: Frauen tun sich in unserer sehr begrenzten Spontan-Erhebung deutlich leichter, Hygienefaktoren zu benennen, als Männer), man braucht zu lange im Bad oder kommt zu spät.

Diese Faktoren sind in der Regel eben nicht geeignet, um Zufriedenheit, oder (auf unser Beispiel bezogen) Liebe auszulösen. Beziehungen die auf „Keiner dreht die Zahnpasta-Tube so zu, wie Du es tust. Ich liebe Dich!“ basieren, sind eher die Ausnahme.

Motivatoren in der Beziehung sind dann wohl eher Dinge wie: Humor, Freude, Inspiration, anregende Gespräche, gemeinsame Interessen und Aktivitäten oder vielleicht auch Schönheit (in jeglicher Form). „Schatz, ich liebe Dich. Du bist so lustig!“ Plausibel bis genau hierhin!

Wir müssen nämlich über Sex reden. Ist Sex also Hygiene(im Sinn von Herzberg)faktor oder Motivator? Oder nichts von beidem. Was ist Sex für Sie?

[An dieser Stelle haben wir eine kurze Reflektionsphase vorgesehen.]

Das Ergebnis unserer oben angesprochenen Spontan-Erhebung:



Ihr Qualitäts-Zulieferer.

“Zuverlässigkeit ist Qualität auf Zeit”

KURZE ENTWICKLUNGSZEITEN, HOHE SYSTEM-KOMPLEXITÄT, VERMEHRTER EINSATZ VON ELEKTRONIK UND SOFTWARE SOWIE VERLÄNGERTE GARANTIEZEITRÄUME – diese Themen fordern in der heutigen Zeit Hersteller und Zulieferer komplexer Systeme heraus. Daher muss das Thema Sicherheit und Zuverlässigkeit schon zu einem frühen Zeitpunkt in den Produktentstehungsprozess integriert werden.

Unsere Experten des IQZ helfen Ihnen sowohl bei der strategischen Ausrichtung, als auch bei der prozessualen Umsetzung in Ihrem Unternehmen. Zudem unterstützen wir Sie mit unserem Methoden-Know-How auf dem Stand von Wissenschaft und Technik. Sie benötigen Spezialtools zur Datenauswertung, Erprobungsplanung oder Simulation von Serviceverträgen? Auch hier sind wir Ihr kompetenter Ansprechpartner.



“WIR REDUZIEREN IHRE UNTERNEHMENSRISENEN”

- › QUALITÄTS- UND ZUVERLÄSSIGKEITSMANAGEMENT über den gesamten Produktlebenszyklus
- › GARANTIE- UND GEWÄHRLEISTUNGSMANAGEMENT inkl. Felddatenauswertung
- › MASCHINENSICHERHEIT UND FUNKTIONALE SICHERHEIT nach ISO 26262 u.a.
- › RISIKOMANAGEMENT für Instandhaltungs- und Wartungsverträge inkl. Risikosimulation von Verträgen



Bei diesem Punkt ist kein Konsens zu erzielen. Weitere Beispiele für Faktoren, die von unterschiedlichen Menschen unterschiedlich eingeordnet werden sind z. B. „kann kochen“ oder „bringt ordentlich Geld mit nach Hause“. Beides kann nämlich tatsächlich Motivator oder Hygienefaktor sein. Abhängig von persönlicher Präferenz, Veranlagung und Sozialisation. Zusammengefasst (nach dem rheinischen Grundgesetz): „Jeder Jeck ist anders!“.

Davon abgesehen ist die Einteilung in Hygienefaktoren und Motivatoren aber zunächst einmal plausibel – und zwar für jede Art von Beziehung, die wir freiwillig eingehen.

Zurück zur Ausgangssituation „Arbeitsbeziehung“. Nach Herzberg

ergeben sich im Zusammenspiel von Hygienefaktoren und Motivatoren vereinfacht vier mögliche Situationen:

- hohe Hygiene, hohe Motivation: hochmotivierte Mitarbeiter mit wenigen Beschwerden
- hohe Hygiene, geringe Motivation: Mitarbeiter mit wenigen Beschwerden aber schlechter Motivation (Söldner-Mentalität)
- geringe Hygiene, hohe Motivation: motivierte Mitarbeiter mit vielen Beschwerden
- geringe Hygiene, geringe Motivation: unmotivierte Mitarbeiter mit vielen Beschwerden

Bis hierhin hört sich das alles ziemlich einfach an. Ist es aber nur bedingt, denn tatsächlich variiert die Einordnung der Kriterien. Und das

bereits bei Herzberg, denn entgegen der herkömmlichen Meinung, Herzberg habe eine feste Zuordnung in Hygienefaktoren und Motivatoren vorgenommen, sah auch Herzberg Verschiebungen – zum Beispiel im Zeitablauf.

So können einige der Motivatoren auch als Hygienefaktoren wirken, also zu Selbstverständlichkeiten werden. Umgekehrt können Hygienefaktoren an Bedeutung gewinnen und Motivatoren werden, wenn sie länger gefehlt haben. Die Einordnung von einzelnen Faktoren in die Gruppe der Hygienefaktoren oder Motivatoren hängt also in Teilen auch von der spezifischen Situation sowie dem Erfahrungshintergrund des Einzelnen und der Gesellschaft insgesamt ab.

In Summe ist Herzberg aber inzwischen Yesterday, jedenfalls in der Reinform und aus Sicht der Wissenschaft. Seine Theorie wird oftmals heftig kritisiert. Noch häufiger wird jedoch die Erhebung der zugrundeliegenden Daten als wenig fundiert eingeschätzt. Herzberg ermittelte die Motivatoren und Hygienefaktoren anhand der Methode der „kritischen Ereignisse“ in mehreren Studien mit in Summe etwa 4.000 Probanden unterschiedlichster Berufsgruppen und Herkunft (Herzberg befragte u.a. auch Beschäftigte aus der damaligen Sowjetunion). Bei den unterschiedlichen Erhebungen gab es

zum Teil erhebliche Abweichungen und die Ergebnisse von Herzberg konnten auch nur anhand seiner Erhebungsmethode reproduziert werden.

Trotzdem besticht der grundsätzliche Gedanke. Halten wir fest (weiter unwissenschaftlich), was von Herzberg mit gesundem Menschenverstand übrig bleibt:

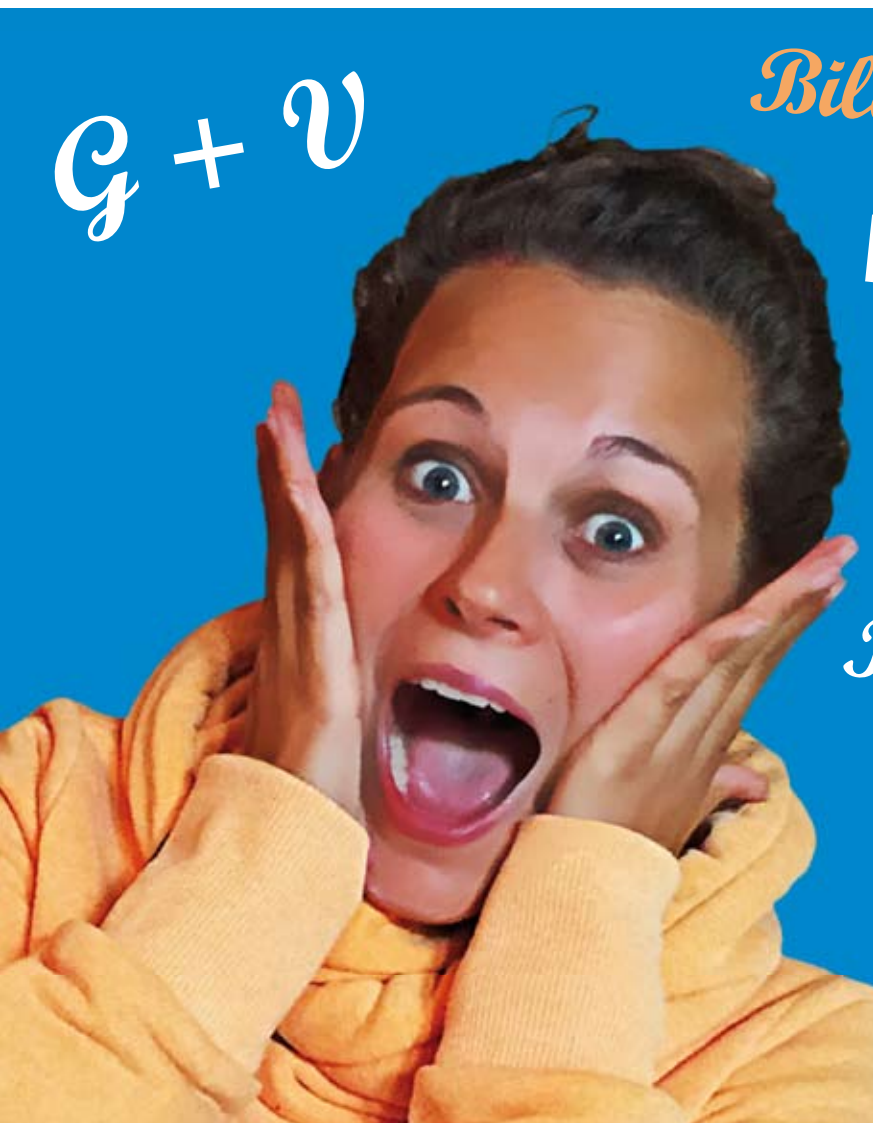
- Es scheint unterschiedliche Typen von Faktoren zu geben, die auf die Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit Beziehungen Einfluss haben (nennen wir sie Hygienefaktoren und Motivatoren).

- Hygienefaktoren können lediglich zu Unzufriedenheit führen, sind sie erfüllt, werden sie selbstverständlich, sind aber kein Grund für Zufriedenheit.

- Sind wesentliche Motivatoren nicht erfüllt, besteht die Gefahr, dass eine neue Beziehung angestrebt wird, selbst wenn der Partner (in dem Fall Arbeitnehmer) nicht unzufrieden ist, weil ein anderer Partner (in dem Fall Arbeitgeber) diesen wesentlichen Motivator bedient.

- Die Zuordnung von Faktoren kann variieren.

-Anzeige-



$G + V$

Bilanzen

Kostenarten

Kostenstellen

Finanzierung

Mezzanine

Investitionsrechnung

Prozesskosten

Kennzahlen

Controlling

Kleine Typenlehre der Hygienefaktoren und Motivatoren

Die Kriterien, die einen Arbeitgeber attraktiv oder weniger attraktiv machen kann man in Hinblick auf eine bessere Handhabbarkeit in drei Kategorien einteilen (unabhängig davon, ob es Hygienefaktoren oder Motivatoren sind).

A. Beziehungen

Beziehungen spielen eine wichtige Rolle – auch im Hinblick auf Beschäftigtenverhältnisse. Zu beachten sind sämtliche Beziehungen, die unmittelbar oder mittelbar durch ein solches Verhältnis beeinflusst werden. Also zum Beispiel auch die privaten Beziehungen.

Die Faktoren im Bereich Beziehungen wirken grundsätzlich langfristig, be-

dürfen aber auch einer behutsamen und kontinuierlichen Bearbeitung durch den Arbeitgeber. Beispielsweise ist der Aufbau einer wertschätzenden und fördernden Führungskultur eine Aufgabe, die sich über Jahre hinzieht.

B. Perspektiven

Bei den Faktoren im Bereich Perspektive steht die oder der Beschäftigte und ihre/seine Entwicklung im Vordergrund. Es geht hier also nicht um Beziehungen zu anderen, sondern tatsächlich um das Individuum. Neben Weiterbildung und Karrieremöglichkeiten sind damit auch Faktoren wie Verantwortungsspielräume und spannende Aufgaben gemeint. Viele Beschäftigte (mit Potential) wün-

schen sich in diesem Bereich Möglichkeiten. Hier überzeugende Angebote zu kreieren, ist aber gerade für kleine oder mittelständische Unternehmen schwierig. Eine vage mittelfristige Aussicht reicht diesen Potentialträgern meist nicht aus, sie wünschen sich plausible Entwicklungspfade. Aber gerade für solche Potentialträger werden gute Perspektiven dann oft zu echten Motivatoren.

Auch im Bereich der Perspektiven können überzeugende Ansätze nicht aus dem Boden gestampft werden sondern sind ein Ergebnis kontinuierlicher Arbeit. Insgesamt sind die Maßnahmen im Bereich Perspektiven recht aufwändig, liefern aber in vielen Fällen einen wirksamen und nachhal-

tigen „Reason why“ im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter.

C. Leistungen

In dieser Kategorie fassen wir alle Faktoren zusammen, die eher materieller Natur sind, also Faktoren wie Gehalt, Sozialleistungen, Urlaub oder Arbeitsmittel zur privaten Nutzung. Leistungen sind eher kurzfristig angelegt und fördern nicht die Loyalität. Leistungen sind auch kurzfristig zu optimieren, ohne dass damit größere Veränderungen in der Kultur oder Organisation des Unternehmens verbunden sein müssen.

Bei zu wenig Bindung über Beziehungen und/oder Perspektiven führt ein besseres Angebot eines anderen Arbeitgebers in der Regel zu einem Wechsel. Auch die Steuerung durch punktuelle Gewährung von Leistungen

bei gewünschtem Verhalten oder Ergebnissen führt auf lange Sicht häufig zu Unzufriedenheiten und zu einer Reduzierung der Motivation. Einen „Reason Why“ im Bereich der Leistungen anzusiedeln ist also höchst risikoreich.

d. Kommunikation

Wie schon oben dargestellt: Die Kommunikationsinstrumente sind tatsächlich nur Mittel zum Zweck und sollen die o.a. Inhalte an die Zielgruppen bringen. Dabei werden u.a. die folgenden Kanäle verwendet:

- Jobbörsen
- Beurteilungs-Plattformen
- klassische Pressearbeit
- interne Kommunikation
- Soziale Medien
- Live-Marketing
- Direktansprache

-Anzeige-

BWL kompakt

vom 7. bis 9. September 2016
in Wuppertal.

www.dreipunktnull-nrw.de/akademie/bwl-kompakt

Dr. Rothe

Der Dozent, dem
die Teilnehmer vertrauen!

*Betriebswirtschaft
wird leicht gemacht
viel leichter,
als zuvor gedacht*



A. Beziehungen

Führungsbeziehungen

Führungskonzept, Führungskultur, Feedback-Kultur, sind die Stichworte, die wir unter Führungsbeziehungen zusammenfassen. Einigermaßen komplex macht die Sache der Umstand, dass es durchaus unterschiedliche Führungskonzepte gibt, die maßgeblich voneinander abweichen und trotzdem funktionieren. Aber womöglich nicht für alle Menschen. Es gibt Menschen, die autoritär geführt werden wollen. Und andere, für die genau das der absolute Horror ist.

Kollegiale Beziehungen

Eine zweite elementare Beziehungs-Art sind Querverbindungen zu Kolleginnen und Kollegen. Der Arbeitgeber kann diese kollegialen Beziehungen durchaus unterstützen, z. B. durch Firmenfeiern, Betriebssport, Teambuilding u.v. a.m.. Letztendlich ist dieser Faktor auch immer ein Produkt des Zufalles und der Firmenphilosophie, die den Umgang miteinander wesentlich beeinflussen.

Beziehungen zum Arbeitgeber

Inwiefern kann und will ich mich mit dem Unternehmen und den erstellten Produkten/Dienstleistungen identifizieren? Hier haben Arbeitgeber mannigfaltige Möglichkeiten, Maßnahmen zur Unterstützung dieses

Faktors zu kreieren: soziales Engagement (auch am Standort), Transparenz über die Produkte und die Einsatzgebiete („unsere Kunststoffteile werden auf einer Raumstation eingesetzt“), Fairness im Umgang mit Mitarbeitern, Partner, Lieferanten und Kunden u.v.a.m..

Beziehungen zur Außenwelt

Die Möglichkeit, ein ausgeglichenes und gesundes Leben neben der Arbeit zu führen, ist ein weiterer Faktor der Arbeitszufriedenheit. Dazu gehört der Freiraum, Beziehungen zu Familie und Freunden zu pflegen und Hobbies nachzugehen. Dabei spielt sowohl die Arbeitsbelastung eine Rolle, als auch die Abgrenzung der privaten Sphäre (Stichwort: Tendenz der Entgrenzung von Arbeit).

Beziehungen am Standort

Untersuchungen zeigen, dass der Standort tatsächlich einen größeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat, als lange Zeit angenommen wurde. Der Standort steht mit vielen Faktoren für Lebensqualität. Dabei stehen natürlich Möglichkeiten für private Unternehmungen auf der Haben-Seite, aber auch Landschaft, Infrastruktur, Erreichbarkeit anderer Lokationen und tatsächlich auch die Menschen am Standort.

B. Perspektiven

Weiterbildung

Die Basis für viele Arten der Entwicklung ist Weiterbildung. Insofern hat die Weiterbildung im Bereich der Perspektiven eine doppelte Bedeutung. Sowohl als objektive Grundlage für die individuelle Entwicklung, als auch als Zeichen der Wertschätzung durch den Arbeitgeber ist Weiterbildung ein Faktor. Mögliche Ausprägungen sind die Unterstützung privater Weiterbildung, das Angebot arbeitsplatzbezogener beruflicher Weiterbildung, Unterstützung selbstorganisierter Weiterbildung aber auch Modelle, bei denen

ein fester Anteil der Arbeitszeit zur freien Verfügung steht (80/20-Modelle). Mittelständische Unternehmen können oftmals keine eigenen, firmeninternen Angebote auf die Beine stellen, überbetriebliche Programme können da eine Alternative sein.

Verantwortungsspielräume

Gerade für Beschäftigte mit Ambitionen hat die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, eine wichtige Bedeutung. Dabei reicht es nicht, irgendwo niederschrieben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Verantwortung übernehmen sollen, die Beschäftigten messen diesen Faktor an ihrem täglichen Erleben. Hier ist die Entwicklung einer Führungskultur notwendig, die sicherstellt, dass zum Beispiel konsequent delegiert wird und eine konstruktive Fehlerkultur herrscht.

Karrieremöglichkeiten

Der Karrierebegriff hat sich verändert, Karriere heißt nicht in allen Fällen die Führung von Mitarbeitern. Die Entwicklung alternativer Karrieremodelle wie Fachkarrieren, regelmäßige Perspektivgespräche und aktive Personalentwicklung sind Beispiele für Ansätze, um den Faktor „Karrieremöglichkeiten“ zu stärken.

Herausfordernde, spannende Aufgaben

Für bestimmte Typen von Beschäftigten sind die he-

erausfordernden, spannenden Aufgaben der Inbegriff für Motivatoren. Arbeitgeber können diesen Faktor stärken, indem anspruchsvolle Projekte formuliert werden. Die Förderung von Initiativen, die breite Einbeziehung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse sowie die klare Kommunikation von Aufgaben und Berichtswegen zählen auf diesen Faktor ein.

Internationalität

Hinsichtlich der Internationalität haben Konzerne natürlich ganz andere Möglichkeiten, als mittelständische Unternehmen. Trotzdem gibt es auch für solche Unternehmen Optionen, indem internationale Verbindungen (zu Lieferanten, Kunden oder Partnern) transparent gemacht und z.B. für Austauschprogramme genutzt werden.

C. Leistungen

Gehalt

Die klassische Leistung ist das Gehalt, das in Varianten daherkommt. Ein überdurchschnittliches Festgehalt, variable Gehaltsanteile und Prämien sind weitere Spielarten, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen können.

Ausstattung Arbeitsplatz

Ansprechende Räumlichkeiten und eine gute Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Werkzeugen, Mobiliar, Hard- und Software sind tatsächlich für viele Arbeitnehmer ein wesentlicher Faktor, der nicht nur den Spaß an der Arbeit beeinflusst, sondern zusätzlich auch ein Indiz für die Wertschätzung durch den Arbeitgeber ist.

Arbeitsmittel zur privaten Nutzung

Firmenhandy, Firmenfahrzeug, Notebook und iPad sind Beispiele für Arbeitsmittel, die gerne zur privaten Nutzung angeboten werden. Das ist praktisch und oftmals auch finanziell interessant, hat aber (vor allem bei Fahrzeugen) durchaus auch einen Image-Effekt.

Urlaub

Der Faktor „Urlaub“ umfasst nicht nur die Anzahl der Urlaubstage, auch die Organisation und die Freiheitsgrade bei der Gestaltung von Urlaub sowie Modelle wie „Sabbaticals“ spielen eine Rolle bei der Unzufriedenheit und Zufriedenheit von Beschäftigten.

Sozialleistungen

Alles das, was nicht muss, aber kann, fasst man im Faktor Sozialleistungen zusammen. Gemeint ist kostenloses Wasser, Tee, Kaffee, Obst oder andere Lebensmittel am Arbeitsplatz (ausgewählte Arbeitgeber werben inzwischen mit kostenlosem Bier am Arbeitsplatz), eine Kantine, ein Betriebskindergarten, das vergünstigte ÖPNV-Ticket oder die Mitgliedschaft im Fitness-Studio. Die Bandbreite wächst weiter in Richtung Lieferservice für Lebensmittel, Reinigungs-Service, Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen usw.

Altersvorsorge

Auch kleinere Unternehmen können mehr tun, als die gesetzlich vorgesehenen vermögenswirksamen Leistungen anzubieten. Pensionsfonds, Direktversi-

cherungen und Zusatzversicherungen sind nur einige Beispiele für Leistungen, die die Standard-Altersvorsorge ergänzen.

Arbeitszeitmodelle

Arbeitszeit ist tatsächlich ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit vieler Beschäftigter. Dabei geht es auch weniger (wie beim Urlaub) nur um die Zahl der zu leistenden Stunden, sondern viel mehr um die Flexibilität der Gestaltung, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Überstundenregelungen u.s.w. sind wichtige Stichworte.

Sicherheit

Ein Leben lang bei einem Arbeitgeber – früher der Normalfall – heute undenkbar? Ob es tatsächlich das ganze Leben sein muss oder nicht ist vielleicht nicht entscheidend. Die Option zu haben, seinen Arbeitsplatz zu behalten und nicht durch wirtschaftliche Zwänge zu einem Wechsel gezwungen zu sein, ist tatsächlich für viele Beschäftigte ein Faktor. Unbefristete Verträge und ein stabiles wirtschaftliches Umfeld sind Indizien für den Faktor Sicherheit.

Tendenzen in der Einordnung

Richtig, jeder Jeck ist anders. Trotzdem ist es möglich, ganz grobe Tendenzen in den drei wesentlichen Bereichen Beziehungen, Perspektiven und Leistungen zu benennen.

So sind funktionierende **Beziehungen** in der Regel eine sehr stabile Basis für eine langfristige Bindung von Mitarbeitern, aber in den meisten Fällen kein echter „Reason why“. Oft sind Beziehungen eher Hygienefaktoren, manchmal (seltener) aber auch – je nach Typ – Motivator.

Perspektiven sind klassische Motivatoren, vor allem für Menschen mit Ambitionen. Hier stehen die Entwicklungsmöglichkeiten deutlich jenseits aller anderen Faktoren. Das gilt nicht unbedingt für Menschen, die arbeiten, um leben zu können und deshalb eher auf die **Leistungen** des Unternehmens abheben. Die **Kommunikation** ist nur die Fassade des Ganzen.

-Anzeige-

Intensivseminar

Employer Branding

Grundlagen und Leitfaden

am 21. und 22.11.2016
in Wuppertal

Dozent: Joachim Beck

www.consorten.de

Segmentierung – die große Marketing-Keule

Marketingtreibende segmentieren. Und das tun sie, seitdem die Wettbewerbsintensität in vielen Bereichen massiv zugenommen hat. Früher reichte ein gutes Produkt aus – und man hatte Erfolg. Eine gute Idee setzte sich durch und man war lange Zeit wettbewerbslos. Damals entstanden Slogans wie „Mein Bac, Dein Bac, Bac ist für uns alle da!“. Heute wäre genau das nicht mehr denkbar. Bac war einigermaßen konkurrenzlos und verkaufte sich deshalb einfach. Bei allen Zielgruppen. Als Wettbewerbsprodukte auf den Markt kamen, differenzierte sich Bac und sprach zum Beispiel mit unterschiedlichen Geruchsnoten unterschiedliche Zielgruppen an (zum Beispiel Männer und Frauen). Heute

wird in fast allen Branchen intensiv Segmentierung betrieben, d.h. es werden Kundengruppen gesucht, die möglichst homogene Anforderungen an das eigene Produkt stellen. Und diese Anforderungen werden dann ganz speziell bedient. In Form von einer Nischenstrategie, wenn nur ein Segment angesteuert wird oder in Form von differenziertem Marketing, wenn es darum geht, mehrere Segmente parallel mit unterschiedlichen Produkteigenschaften zu bedienen. Jedenfalls immer dann, wenn Wettbewerbsdruck herrscht. Nennen wir es das „Bac ist für uns alle da – Syndrom“.

Eine steigende Wettbewerbsintensität ist auch ein Thema im Wett-

bewerb um die besten Nachwuchskräfte. Ein sicherer Arbeitsplatz war früher gut genug, damit Bewerber kamen oder gute Mitarbeiter blieben. Diese Lage verändert sich. In einigen Branchen ist der Mangel an guten Kräften schon Tagesgeschäft, in anderen Branchen kommt er gerade an. Lächelten 2012 noch viele über den „War for Talents“, rüsteten sich inzwischen HR- und Marketingexperten für genau diesen intensiven Wettbewerb.

Dabei ist auch auf diesem „Markt“ Segmentierung ein adäquates Instrument. Und damit ist nicht gemeint, dass die Kabelfabrik natürlich primär Kabeljungwerker sucht und das IT-Unternehmen Programmierer. Es gibt tatsächlich darüber hinaus

unterschiedliche Typen von Menschen – selbst z.B. innerhalb der Berufsgruppe der Programmierer. Und diese unterschiedlichen Typen haben unterschiedliche Werte, die sich dann unter anderem darin äußern, was für Sie Motivatoren sind und was Hygienefaktoren.

Nun wäre es bequem, eine Tabelle mit unterschiedlichen Arbeitnehmersorten zu haben, aus der man einfach ablesen kann, mit welchen Faktoren (also Motivatoren) man beim jeweiligen Arbeitnehmer punkten kann. Leider ist dieses Feld noch nicht ausreichend erforscht, so dass es eine solche Tabelle tatsächlich nicht gibt. Es gibt nicht einmal ein einheitliches Verständnis davon, was die Segmentierungskriterien sind, also woran man homogene Gruppen

von Arbeitnehmern erkennt. Es gibt Spezialisten, die halten die Phasen der beruflichen Entwicklung von Hugh Arnold und Daniel Feldman aus dem Jahr 1986 für ein geeignetes Instrument, andere meinen, die Sinusmilieus können weiterhelfen.

Bis das nicht geklärt ist, bleibt Verantwortlichen aus HR, Marketing und Unternehmensleitung eigentlich nur, das Pferd von hinten aufzuzäumen. Idealtypische Arbeitnehmer werden so plastisch wie möglich dargestellt und dabei mögliche Motivatoren identifiziert. Im Abgleich mit dem, was das Unternehmen leisten kann, wird dann entschieden, welche Gruppen von Arbeitnehmern mit welchen Motivatoren angesprochen werden können und sollen.

Zwei Aspekte sind dabei aber von besonderer Bedeutung:

1. Es macht keinen Sinn, potentiellen Arbeitnehmern etwas vorzugaukeln, was nicht stimmt. Nirgendwo wird Schönfärberei so schnell aufgedeckt und hat derartig drastische Auswirkungen wie im Employer Branding.
2. Segmentierung ist immer auch Verzicht. Mit der Festlegung auf eine oder wenige Zielgruppen erzielen Arbeitgeber Wettbewerbsvorteile bei diesen Zielgruppen, verlieren aber an Attraktivität bei anderen Zielgruppen. Ohne diese Zuspitzung funktioniert es aber nicht mehr – siehe „steigende Wettbewerbsintensität“ und das „Bac ist für uns alle da – Syndrom“.



Gute Verbindungen
munu-kabel.de

**MUCKENHAUPT
& NUSSELT**

Kabelwerk, Paul-Gerhardt-Straße 25, 42389 Wuppertal
Tel. 0202 26 05 - 0 · Fax - 200 · info@munu-kabel.de

Fallbeispiel Zielgruppen

Helene Fleischer ist eine junge Mutter, hat mit 17 ihr erstes und mit 22 Jahren ihr zweites Kind zur Welt gebracht. Nach der ersten Geburt hat sie ihre Fachhochschulreife erworben und eine Ausbildung in der Verwaltung absolviert. Sie ist jetzt 26 Jahre alt und vollzeit berufstätig. Zusammen mit ihrem Ehemann organisiert sie Familien- und Berufsleben und hat auch noch ein wenig Freiraum für ihre große Leidenschaft, den deutschen Schlager. Wenn es ihre Zeit erlaubt, sucht sie Karaoke-Veranstaltungen auf. Im letzten Jahr hat sie sogar bei einer TV-Casting-Show mitgewirkt und ist dort bis in die dritte Runde gekommen.

„Ich könnte mir keinen besseren Job vorstellen, als den, den ich gerade habe. Ich bin hier beim Jobcenter unbefristet angestellt und kann flexibel auf alles reagieren, was familiär gerade anliegt. Ich bekomme regelmäßig mein Gehalt, habe eine tolle Altersvorsorge und 32 Tage Urlaub pro Jahr. Mein Leben ist abgesichert und planbar. Ich möchte niemals meinen Arbeitsplatz wechseln.“

Motivatoren: Sicherheit, Planbarkeit, Altersvorsorge, Beziehungen zur Außenwelt

Costa Papadimos ist 34 und alleinstehend. Er hat Maschinenbau studiert und hat nach dem Studium zunächst über ein großes Ingenieurbüro Projekte für mehrere Kunden im Bereich der Konstruktion betreut. Dabei hatte er den Status eines „Zeitarbeiters“. Das war zunächst gut so, denn so kam er etwas herum und konnte Erfahrungen sammeln. Seit 3 Jahren ist er nun bei einem ehemaligen Auftraggeber als Konstrukteur tätig und hat den Eindruck, er müsse sich nun weiter entwickeln. Auf seiner Visitenkarte fehlt einfach das Wort „Leiter“. Auch bei den Themen Gehalt und Firmenfahrzeug wünscht er sich Entwicklung. Seine Ex-Freundin hat deutlich gemacht, dass er vor allem irgendwann mal Führungskraft sein müsse, wenn das noch einmal etwas geben solle.

„Ich möchte Karriere machen und Verantwortung übernehmen. Ich bin jetzt bereit dafür. Ich habe viel Erfahrung und bin eine echte Führungspersönlichkeit. Ich bleibe dafür auch sehr gerne bei meinem Arbeitgeber, aber es muss sich jetzt wirklich bald was tun. Ansonsten gibt es auch Alternativen. Ein Mann wie ich wird schließlich überall gebraucht.“

Motivatoren: Karrieremöglichkeiten, Gehalt, Verantwortungsspielräume, Arbeitsmittel zur privaten Nutzung (PKW)

Zusammenfassung

Für Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz sind unterschiedliche Faktoren verantwortlich. Während Hygienefaktoren (wie zum Beispiel Arbeitsbedingungen) nur dann zum Tragen kommen, wenn sie nicht erfüllt werden und in dem Fall zu Unzufriedenheit führen, sind Motivatoren (wie zum Beispiel spannende Aufgaben) Faktoren, die bei

Beschäftigten Zufriedenheit auslösen. Auch wenn es grobe Tendenzen gibt, variiert die Zuordnung der Faktoren. Was für den einen Hygienefaktor ist, kann für die andere durchaus Motivator sein – und umgekehrt. Die Kriterien zur Zuordnung sind weitgehend unerforscht. Die steigende Wettbewerbsintensität im „War for Talents“ führt aber dazu, dass sich

Unternehmen positionieren, um die Faktoren herauszustellen, bei denen sie als Arbeitgeber punkten können. Eine solche Positionierung führt allerdings dazu, dass nicht alle potentiellen Beschäftigten gleichermaßen angesprochen werden können. Die Positionierung als Arbeitgebermarke ist somit eine äußerst strategische Entscheidung.



neue **seil**schaften

Der Mittelstand im Bergischen Land und im Ruhrgebiet entsendet die besten Potentialträger in das überbetriebliche Personalentwicklungsprogramm dreipunktull.

www.dreipunktull-nrw.de

dreipunktull
Personalentwicklungsprogramm