

**PERSONALMARKETING
IM ÖBH UNTER
BERÜCKSICHTIGUNG DER
ARBEITSMARKT-
ENTWICKLUNG**

Bernhard Obmann

1 Einleitung

Im Dezember 1999 legte der Europäische Rat die „Helsinki Headline Goals“ (HHG) fest. Durch diesen Beschluss wurden die Rahmenbedingungen für das Aufstellen einer schnellen europäischen Eingreiftruppe in der Stärke von ca. 50.000 bis 60.000 Mann zur Krisenbewältigung fixiert. Im Regierungsprogramm der Koalitionsregierung Schüssel II ist der österreichische Beitrag zu einer gesamteuropäischen militärischen Krisenreaktionstruppe mit 1.500 Soldaten festgelegt¹. Diese europäische Task Force soll in der Lage sein, ihre Abmarschbereitschaft innerhalb von 60 Tagen (oder kürzer) herzustellen um in weiterer Folge Einsätze, die das gesamte Spektrum der Petersbergaufgaben² umfassen, für die Dauer eines Jahres durchführen zu können.

Für das Österreichische Bundesheer (ÖBH) bedeutet dies, dass zusätzlich zum Personal zur Bewältigung der gemäß Wehrgesetz festgelegten Aufgaben³ nun auch das Personal für die im Artikel 23f B-VG festgelegte aktive Mitwirkung Österreichs an der Europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik (ESVP) im Rahmen einer Gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik der Europäischen Union⁴ (GASP) aufgebracht werden muss.

¹ Vgl. URL: <http://www.austria.gv.at/regierungsprogramm.pdf> (Februar 2004)

² Petersbergaufgaben umfassen humanitäre Aufgaben und Rettungseinsätze, friedenserhaltende Aufgaben sowie Kampfeinsätze bei der Krisenbewältigung einschließlich freundschaftlicher Maßnahmen.

³ Vgl. Wehrgesetz 2001, BGBl I Nr. 146/2001 i.d.F. BGBl. Nr. 103/2002: 1. Hauptstück/Allgemeines/§2, Aufgaben des Bundesheeres, Wien 2002.

⁴ Vgl. Bundesverfassungsgesetz, BGBl. Nr. 1/1930 i.d.F. BGBl.I Nr. 83/1998: Artikel 23f, Wien 1998.

In den HHG wurde festgelegt, dass die eingemeldeten Truppenteile der einzelnen Mitgliedstaaten bis Ende 2003 aufgestellt und einsatzbereit sind. Mit Ende Jänner 2004 betrug die Anzahl der Freiwilligenmeldungen im ÖBH ca. 900 Mann. Diese Zahl umfasst Kaderangehörige und Militärpersonen auf Zeit im Chargenrang (in der Folge MZCh genannt). Das Bundesministerium für Landesverteidigung (in der Folge BMLV genannt) plant nach Abschluss der (Personalaufwuchs-) Phase eins, in einer Phase zwei (ab 2005) den österreichischen Beitrag zu einer gesamteuropäischen militärischen Krisenreaktionskraft auf Bataillons- und schließlich auf Brigadestärke (ca. 5.000 Mann) aufwachsen zu lassen⁵. Da es im ÖBH bis dato noch kein einheitliches Personalmarketing-Konzept für das Projekt „Kräfte für internationale Operationen/Kaderpräsenzeinheiten“ (in der Folge KIOP/KPE genannt) gibt, liegt der Zweck dieser Arbeit in der Unterstützung der mit dem Personalmarketing beauftragten Abteilung „Marketing“ (Gruppe Kommunikation, Zentralstelle BMLV).

Das handlungsleitende Interesse dieser Arbeit lautet daher:
Welche Personalmarketingmaßnahmen müssen getroffen werden, um in Zukunft eine ausreichende Anzahl an jugendlichen Bewerbern für die Arbeitsplätze bei den KPE interessieren und rekrutieren zu können?

Das Ergebnis dieser Studie soll die Abteilung „Marketing“ bei der Auswahl und Beurteilung von möglichen zukünftigen Personalmarketingmaßnahmen im ÖBH unterstützen.

Bei der Erstellung der Arbeit wurde nach dem Text- und Analyseverfahren vorgegangen. Als Primärliteratur wurden Erlässe des BMLV, als Sekundärliteratur eine Reihe von Publikationen aus den Bereichen Personalgewinnung, Personalmarketing, Marketing für Non-Government-Organisations und Marketing (im Allgemeinen) verwendet. Zitiert wurde nach der geisteswissenschaftlichen Methode, d.h. verwendete Zitate wurden wortwörtlich übernommen und kursiv unter Anführungszeichen gesetzt. Um die entsprechende

⁵ Vgl. BMLV GZ S93300/16-EVb/2003, Beilage 1.

theoretische Basis zu schaffen, wurden die für die Fragestellung relevanten Begrifflichkeiten erläutert.

2 Begriffsbestimmungen

Im ÖBH gibt es für den Begriff Personalmarketing noch keine gültige Definition. Der „Leitfaden des BMLV zur Personalführung im ÖBH“ stellt die einzige derzeit gültige schriftliche Unterlage diesen Themenbereich betreffend dar. Er lautet:

„Die Personalführung ist Teil der militärischen Führung des Österreichischen Bundesheeres und umfasst alle Maßnahmen des Bundesministeriums, der Dienstbehörden und aller Vorgesetzten zur Auswahl, Bereitstellung, Verwendung und Entwicklung aller im Zuständigkeitsbereich des Bundesministers für Landesverteidigung Dienst versehenen Personengruppen“⁶.

Die Definition Personalführung umfasst zwar den Bereich der Auswahl und Bereitstellung, definiert aber nicht näher, welche konkreten Maßnahmen darunter zu verstehen sind. In Gesprächen in Fachkreisen begegnet man häufig der Meinung, dass der Begriff Personalbeschaffung ein Synonym für Personalmarketing ist. Beides wird der Einfachheit halber gleichgesetzt. Dass die Personalbeschaffung aber deutlich vom Personalmarketing zu unterscheiden ist, zeigen die nachfolgenden Definitionen:

*„Unter **Personalbeschaffung** wird hier die Planung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle all jener Aktivitäten verstanden, die dazu dienen, eine Stelle durch Einstellung neu*

⁶ Bundesministerium für Landesverteidigung/Führungsgebiet 1 (BMLV/FGG1), GZ S93170/10-FGG1/2003; Leitfaden zur Personalführung im Österreichischen Bundesheer, Wien, 2003. Pkt 1.1.

hinzukommender Arbeitnehmer oder durch Umsetzung vorhandener Arbeitnehmer bestmöglich zu besetzen.“⁷

***Personalmarketing** ist die Nutzung von marketingpolitischen Instrumenten mit Informations-, Kommunikations- und Aktivierungsfunktion mit dem Ziel, personelle Unterdeckung zu beseitigen. ...Personalmarketing gliedert sich in Arbeitsmarktforschung, Instrumente des Personalmarketings und Gestaltungsaspekte des Personalmarketing (PR, Werbung etc.).“⁸*

Personalbeschaffung ist also nur ein Teil des Personalmarketing und beinhaltet lediglich die Phase der Akquisition von Mitarbeitern. Personalmarketing umfasst dagegen darüber hinaus die Bereiche Personalpflege und Personalqualifizierung sowie Aktivitäten der Kommunikations- und Informationspolitik.

Unter dem Begriff **Personalpflege**⁹ wird die Bindung einmal gewonnener Mitarbeiter an die Firma verstanden. Im ÖBH wird diesem Begriff bis dato keine besondere Bedeutung beigemessen, da mit der Ernennung zum (definitiven) Beamten eine (nahezu) ewige Bindung – zumindest auf rechtlicher Basis – eingegangen wird und (scheinbar) keine „Pflege“ nötig ist. Die Begriffe Personalpflege und Clienting sind im weiteren Sinne Wechselsvokabel und können untereinander ausgetauscht werden.

Unter **Clienting** wird die „*völlige Orientierung der Tätigkeiten am Kunden – oder besser den Partnern gefordert.*“¹⁰

⁷ Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner; Handbuch-Recruitment – die neuen Wege moderner Personalakquisition. Cornelsen Verlag, Berlin 2002, S. 17.

⁸URL:

http://www.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort5322_0.html (Februar 2004)

⁹ Vgl. Ebenda.

¹⁰ Scheuch, Franz; Marketing leicht gemacht – Warum gibt es kein Schnitzel bei McDonalds? Wirtschaftsverlag Ueberreuter Verlag, Wien 1999, S. 16.

Der Begriff **Personalqualifizierung**¹¹ ist mit dem im ÖBH gängigen Begriff der Fort- und Weiterbildung synonym.¹²

Unter **Personalfreisetzung**¹³ wird die Trennung vom Mitarbeiter nach Ablauf eines Dienstverhältnisses, bei Unfähigkeit oder Unwilligkeit verstanden.

Unter **Marketing** werden

„alle auf Märkte (Zielgruppen) gerichteten Unternehmensaktivitäten, deren Planung, Koordination und Kontrolle unter Beachtung der Beziehungen und Rahmenbedingungen bei den jeweiligen Zielgruppen und dem gesellschaftlichen Umfeld bezeichnet.“¹⁴

Es soll alles aus der Sicht des Kunden betrachtet werden und immer der Kundennutzen im Vordergrund stehen.

Unter **Posting** wird normalerweise *„die klassische Anzeige in der Tages- oder Wochenpresse verstanden.“¹⁵* In der Seminararbeit wird die Bedeutung von Posting im erweiterten Sinne verstanden, d.h. der Begriff beinhaltet das Schalten, Inserieren und Affichieren von Informationen.

¹¹ Vgl. Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner; Handbuch-Recruitment – die neuen Wege moderner Personalakquisition. Cornelsen Verlag, Berlin 2002, S. 17.

¹² BMLV, Füstb/FGG7/AusbA; GZ S93703/1-AusbA/2003, Durchführungsbestimmungen für die Kaderfortbildung, Wien April 2003.

¹³ Vgl. Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner; Handbuch-Recruitment – die neuen Wege moderner Personalakquisition. Cornelsen Verlag, Berlin 2002, S. 17.

¹⁴ Scheuch, Franz; Marketing leicht gemacht – Warum gibt es kein Schnitzel bei McDonalds? Wirtschaftsverlag Ueberreuter Verlag, Wien 1999, S. 298.

¹⁵ Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner; Handbuch-Recruitment – die neuen Wege moderner Personalakquisition. Cornelsen Verlag, Berlin 2002, S. 69.

Ethno-Marketing bedeutet Segmentmarketing für ethnische Minderheiten¹⁶.

Der Begriff **Scouting** fasst „alle Methoden der Personalrekrutierung zusammen, die den proaktiven Charakter der frühzeitigen Bewerberansprache nutzen und sich gleichzeitig von den traditionellen Vorgehensweisen der Rekrutierung durch Zeitungsanzeigen absetzen.“¹⁷

Recruitment umfasst „die Kombination von leistungsfähigem Online Assessment und Online-Spiel.“¹⁸

Die Philosophie von **Permission Marketing** ist, „zuerst aus Fremden Freunde zu machen, und sie dann als Kunden zu werben.“¹⁹

Szenenmarketing versucht unter „Mithilfe soziodemographischer und psychographischer Merkmale einen unüberschaubaren Markt in überschaubare homogene Zielgruppen zu zerlegen.“²⁰

Unter **Öffentlichkeitsarbeit** wird

„das Management der Kommunikation von Organisationen mit deren Bezugsgruppen wie Journalisten, Nachbarn, Aktionären, Behörden, Verbänden oder potentiellen VB-Soldaten-Bewerbern verstanden. Ziel ist es, Vertrauen und Verständnis

¹⁶ Vgl. Förster, Anja/Kreuz, Peter; Marketing Trends – Ideen und Konzepte für ihren Markterfolg. Betriebswirtschaftlicher Fachverlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003, S. 63.

¹⁷ Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner; Handbuch-Recruitment – die neuen Wege moderner Personalakquisition. Cornelsen Verlag, Berlin 2002, S. 135.

¹⁸ Ebenda S. 131.

¹⁹ Förster, Anja/Kreuz, Peter; Marketing Trends – Ideen und Konzepte für ihren Markterfolg. Betriebswirtschaftlicher Fachverlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003, S. 16.

²⁰ Ebenda S. 52.

*aufzubauen und langfristig dessen Akzeptanz zu sichern, damit das Unternehmen seine Ziele erreichen kann.*²¹

Unter **Image** versteht man *„einzelne Bilder oder die Gesamtheit der Vorstellungen, Bewertungen, Kenntnissen, Erfahrungen, Gefühle im Kopf oder im Bewusstsein von Menschen. Images können Menschen, Produkte, Marken, Länder, Firmen, etc. betreffen.“*²²

Nachdem nun die wesentlichsten Begriffe erklärt wurden, werden die derzeitigen Rahmenbedingungen dargelegt.

3. Rahmenbedingungen

Die derzeit gültige Erlasslage bezüglich der Werbemaßnahmen zur Personalgewinnung für KPE (Stand Frühjahr 2004), die Bevölkerungs- und Arbeitsmarktentwicklung sowie das Image des ÖBH in der Bevölkerung bilden die aktuellen Rahmenbedingungen, unter denen das zukünftige Personalmarketing-Konzept durchgeführt werden muss.

3.1 Erlasslage bezüglich der Werbemaßnahmen zur Personalgewinnung für KPE

Es wird hier nicht auf konkrete Zahlen, einzelne Soldaten, Züge oder Kompanien eingegangen, sondern es werden jene Personalwerbe- und Personalinformationsmaßnahmen aufgelistet, die bis dato zur

²¹ Herbst, Dieter; Corporate Identity – Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmensidentität, Leitbild und Unternehmenskultur, das Leitbild entwickeln und in der Öffentlichkeit umsetzen. Cornelsen Verlag, 1. Auflage, Berlin 1998, S. 57.

²² Scheuch, Franz; Marketing leicht gemacht – Warum gibt es kein Schnitzel bei McDonalds? Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1999, S. 295.

Umsetzung des Auftrages zur Sicherstellung von Personal für KIOP/KPE angeordnet wurden.

Mit dem von der Bundesregierung am 25.05.1993 beschlossenen Konzept der „Vorbereiteten Einheiten (VOREIN)“²³ ist das Gesamtspektrum der Petersbergaufgaben aus materieller und personeller Sicht nicht mehr erfüllbar. Die oberste Führung war daher gezwungen, ein Konzept für das Aufstellen der KIOP zu entwickeln. Die KIOP bestehen aus KPE sowie aus „Formierten Einheiten“ (FORMEIN) und „Sonstigen“ – das sind nach dem VOREIN-Prinzip gebildete Kräfte. Mit BMLV GZ S92220/2-MGP/2003 vom 23.10.2003 wurde zur Umsetzung dieses Konzeptes die Aufstellung von KPE in einer ersten Phase bis zum Jahr 2005 angeordnet.

3.1.1 Maßnahmen der Abteilung „Marketing“

Zunächst wurde von Seiten der Zentralstelle zum Thema KIOP-KPE eine Intranet-Homepage eingerichtet, über die Anfragen direkt an die zuständigen Stellen im BMLV gerichtet werden können. Zur Bewerbung der freien Arbeitsplätze bei KPE wurden weiters nachfolgend angeführte Maßnahmen der Personalgewinnung angeordnet. Ziel war es, das erforderliche Personal in der gewünschten Qualität und Quantität für eine zeitlich befristete Verwendung in einer KPE zu gewinnen²⁴:

- Das ÖBH bietet einen zeitlich befristeten, gut bezahlten Arbeitsplatz, eine interessante Tätigkeit im In- und Ausland an;
- Das Verpflichtungsmotiv ist mit einem besoldungsrechtlichen Anreizsystem gekoppelt, welches durch besondere Prämien/Zulagen den VB-Soldaten für die Dauer von

²³Vgl. URL:

http://www.isn.ethz.ch/crn/countryprofiles/austria/analyse_d.pdf

(Februar 2004)

²⁴ Vgl. Bundesministerium für Landesverteidigung/PersC; GZ S91365/5-PersC/2003, Wien 17.12.2003.

zumindest 3 Jahren in einer Auslandsbereitschaft halten soll (absolute Freiwilligkeit des Auslandseinsatzes);

- Begonnen wird mit Personalmarketing/Personalwerbung beim Stellungsverfahren. Ziel ist es, bereits bei der Stellung Freiwillige für eine Verwendung in einer KPE zu finden;
- Für die Personalgewinnung aus dem Präsenzstand ist die Truppe zuständig. Es ist sowohl die Gruppe der Mannschaften als auch die Gruppe der Offiziere und Unteroffiziere zu bewerben. Die Koordinierung und Überwachung der Personalgewinnungsaktivitäten erfolgt durch die Dienstbehörde;
- Bei Bedarf ist die Truppe durch das Heerespersonalamt (in der Folge HPA genannt) zu unterstützen;
- Bis zum 31.03.2004 sind durch die Dienststellen (Truppe) geplante und beabsichtigte Personalgewinnungsaktivitätskonzepte an das BMLV vorzulegen;
- Alle Grundwehrdiener – nicht nur diejenigen, die zu einem Verband mit KPE eingerückt sind – sind zwingend während der Allgemeinen Basis-Ausbildung über die Möglichkeit der 3-jährigen Auslandsbereitschaft in einer KIOP-KPE zu informieren;
- Innerhalb der ersten drei Monate nach Beginn des ersten Verpflichtungsraumes ist durch den Referenten für Soziale Betreuung und Berufsförderung des örtlich zuständigen Militärkommandos verpflichtend ein Einzelgespräch mit den VBoldaten zu führen. Im Rahmen dieses Gespräches ist über die Möglichkeiten der Berufsförderung und der Sozialen Betreuung zu informieren. In Zeitabständen von ca. einem Jahr sind weitere Gespräche über mögliche Maßnahmen zur Berufsförderung und Sozialen Betreuung zu führen.

Als verdichtende interne Kommunikationsmaßnahme wurde angeordnet, bei Vorträgen und Belehrungen zur Personalgewinnung nachfolgend angeführte Kernbotschaften zu transportieren:

- Spannender Beruf mit attraktiven Betätigungsfeldern;

- Gelebte Kameradschaft, gemeinsames Erlebnis, länger dauernde Freundschaften;
- Soziale Absicherung, soziale persönliche Betreuung, Versicherungsschutz;
- Aus-, Fort und Weiterbildungsmöglichkeit in Verbindung mit sozialem Aufstieg;
- Höhere Bezahlung als vergleichbare zivile Facharbeiter;
- Mit dem Militär verbundene Bonitäten in Bezug auf die Aus-, Fort- und Weiterbildung für eine Reintegration in das private Berufsfeld;
- Krisensicherer Job;
- Persönlichkeitsentwicklung und Persönlichkeitsförderung

3.1.2 Die Maßnahmen des HPA

Für die Personalgewinnung und Personalwerbung aus dem Miliz- oder Reservestand sowie der „Personalreserve Frauen“ ist das HPA verantwortlich. Das HPA stützt sich mit Masse auf die Korridore

- Arbeitsmarktservice;
- Berufsmessen;
- Events;
- Internet;
- Kundenbüros des HPA;
- Mailing (in zwei Mailing-Aktionen in Summe 30.529; Mails versendet, für Sommer 2004 dritte Mailing-Aktion geplant);
- Medien

3.1.3 Die Maßnahmen des Führungsgrundgebietes 5 des Führungsstabes (FGG5)

Vom FGG5 werden ab Ende 2003 in regelmäßigen Abständen (zweimal monatlich) KIOP-Kurzinformationen an alle Kommanden

als interne Kommunikationsmaßnahme²⁵ verteilt. Ziel dieser Informationsmaßnahme ist es, das Kader und die Präsenzdienere über den aktuellen Entwicklungs- und Personalstand zu informieren. Es sollen auch alle zusätzlichen, mit dem Arbeitsbereich KIOP/KPE - VB-Soldat (in der Folge VB-S genannt) in Zusammenhang stehenden Informationen (Betreuung der Familie, zusätzliche soziale Leistungen etc.) transportiert werden, so dass kein wie auch immer geartetes Informationsdefizit entstehen kann, gemäß dem Motto „nur ein informierter Mitarbeiter ist ein motivierter Mitarbeiter“.

3.2 Die Bevölkerungs- und Arbeitsmarktentwicklung sowie die derzeitige Arbeitsmarktsituation

3.2.1 Die Bevölkerungsentwicklung

Derzeit sind gut 30% aller Erwerbspersonen unter 30 Jahre alt. Dieser Anteil sinkt aufgrund der rückläufigen Geburtenzahlen langfristig stark ab und wird nach derzeitigen Prognosen ab 2030 nur mehr 25% betragen²⁶. Mit anderen Worten: die österreichische Bevölkerung überaltert merklich, während die Zielgruppe der 15 – 25 Jährigen bis 2050 gegenüber dem Jahr 2000 um 16% fallen wird²⁷.

3.2.2 Die Arbeitsmarktentwicklung

Grundsätzlich können Arbeitsmarktentwicklungen entweder nach dem Lebensunterhaltsprinzip oder dem Labor-Force-Konzept

²⁵ Vgl. Bundesministerium für Landesverteidigung/FGG5; GZ S93560/15-FGG5/2003, Wien 16 12 2003.

²⁶ Vgl. AMS; Lehrlinge und FacharbeiterInnen am Arbeitsmarkt – Prognosen bis zum Jahr 2016/2018, Wien, 2003, S. 40.

²⁷ Vgl. Statistik Austria; Statistisches Jahrbuch Österreichs 2003, Wien, 2002, S. 49.

betrachtet werden²⁸. Beim Lebensunterhaltsprinzip werden nur jene Personen als erwerbstätig gewertet, die wöchentlich mehr als zwölf Stunden einem Beruf nachgehen, d.h. als Teil- oder Vollzeitbeschäftigte betrachtet werden. Dahinter steht die Annahme, dass der Lebensunterhalt aus den Einkünften der Erwerbstätigkeit bestritten werden kann. Nach dem Labor-Force-Konzept gelten auch Personen als erwerbstätig, die in einer Woche nur eine Stunde gearbeitet haben. Alle dieser Arbeit zugrunde liegenden Zahlen und Prognosen wurden nach dem Lebensunterhaltsprinzip aus der/dem Synthesis-Mikroprognose/Mikrozensus entnommen²⁹.

Mit 4,4% Arbeitslosenquote³⁰ lag Österreich 2003 innerhalb der Europäischen Union an ausgezeichneter drittvorletzter Stelle. Eine niedrigere Quote konnten nur mehr die Länder Luxemburg mit 3,6% und die Niederlande mit 3,7% vorweisen³¹.

Betrachtet man Österreich genauer, so stellt sich die Arbeitsmarktentwicklung in einem weniger positiven Licht dar. Im Jänner 2004 stieg die Zahl der Arbeitslosen weiter an. Mit insgesamt 312.448 Jobsuchenden lag die Arbeitslosenzahl am Monatsende um 8.772 oder 2,9% über dem Vergleichswert des Vorjahres³². Die Arbeitslosenquote, die den Anteil der Arbeitslosen an allen am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Personen misst, lag Ende Jänner bei 9,1%. Besonders betroffen sind die Bundesländer Wien, Niederösterreich, Vorarlberg, Tirol und Salzburg. Eine Aufteilung der Arbeitslosengesamtzahl in das Kriterium „Nationalität“ ergibt 257.815 arbeitslose Inländer und 54.633 arbeitslose Ausländer, nach dem Kriterium „Ausbildungsstand“ fallen unter die Rubrik Arbeitslose mit:

- Akademischer Ausbildung 8.976 Personen

²⁸ Vgl. Biffl, Gudrun, Hanika, Alexander; Langfristige Prognosen des Arbeitskräfteangebotes, in: Monatsbericht 6/1998.

²⁹ Ebenda.

³⁰ Diese Zahlen wurden „saisonbereinigt“ und nach einer EU-Berechnungsmethode ermittelt.

³¹ Vgl. URL: http://www.ams.or.at/neu/Monatsfolder_AMaktuell.pdf. (Februar 2004)

³² URL: http://www.ams.or.at/neu/eckdaten_0104.xls (Februar 2004)

- Höherer Ausbildung 20.701 Personen
- Mittlerer Ausbildung 15.195 Personen
- Abgeschlossener Lehrausbildung 126.201 Personen
- Pflichtschulabschluss 126.845 Personen
- Keiner abgeschlossenen Schule 13.409 Personen
- Ungeklärt 1.121 Personen³³

Zur Personalgewinnung ist für das ÖBH in erster Linie die Gruppe der 15 – 25 Jährigen interessant. Die Zielvorstellung beim Ausbildungsstand ist grundsätzlich eine abgeschlossene Lehre oder mittlere Ausbildung. Im Punkt 4.5.1 gehe ich kurz auf die Zielgruppe der Maturanten ein.

Anfang Feber 2004 betrug die Anzahl der länger als drei Monate Arbeitslosen in der Gruppe der 15 – 25 Jährigen 15,5%³⁴. In absoluten Zahlen gesprochen sind dies 48.454 Personen. Der prozentuelle Anstieg bei den Jugendarbeitslosen (15 bis 25 Jahre) ist daher mit 2,9% analog proportional zum Gesamtanstieg³⁵.

Die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt wird sich voraussichtlich wie folgt darstellen. Auf eine Stagnationsphase folgt eine Phase des allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwunges bis 2007. Die Betriebe werden versuchen, die verstärkte Nachfrage durch Produktivitätssteigerungen zu befriedigen. Das führt zwangsweise zu einer Steigerung der Zahl an freien Arbeitsplätzen was zur Folge hat, dass 2007 die Zahl der Beschäftigten um 85.000 höher ausfallen wird als 2002³⁶. Aufgrund der relativ starken Geburtenjahrgänge im Zeitraum 1991 (95.812), 1992 (97.161), 1993 (97.798) und 1994

³³ Vgl. Ebenda.

³⁴ URL:

http://212.31.81.83/cognos/cgi-bin/ppdscgi.exe?DC=R&E=%2Famb%2Famb_reports%2Fal500&ZZ=X
(Februar 2004)

³⁵ URL: http://www.ams.or.at/neu/eckdaten_0104.xls (Februar 2004)

³⁶ AMS; Ausblick auf die Beschäftigung in Österreich bis zum Jahr 2007, Mikrovorschau, Wien 2003, S. 12.

(97.152)³⁷ ist für den Zeitraum 2005 bis 2010 zusätzlich mit einem Ansteigen der Zahl an Arbeitsplatzsuchenden zu rechnen. Insgesamt reicht die Beschäftigungsexpansion nicht aus, um das zusätzliche Angebot an Arbeitssuchenden aufzunehmen, d.h. die Arbeitslosigkeit wird 2007 trotz Wirtschaftswachstums spürbar über dem Niveau von 2002 liegen. Aufgrund der Nähe zu Brünn, Bratislava, Győr und Sopron (wirtschaftlicher Wettbewerb) widerfährt Wien eine relative Verschlechterung seiner Wettbewerbsposition und der Ballungsraum wird daher – trotz guter gesamtgemeinwirtschaftlicher Entwicklung – Arbeitsplätze verlieren³⁸. Ein Großteil des Beschäftigungszuwachses zwischen 2004 und 2007 wird Arbeitskräfte mit nicht-österreichischer Staatsbürgerschaft betreffen. Dies wird einerseits auf eine verstärkte Erwerbsbeteiligung von bereits im Land befindlichen Personen nicht-österreichischer Herkunft (vgl. hierzu die Arbeitslosenzahlen 2003), andererseits auf ein verstärktes Angebot an ausländischen Arbeitskräften im Zuge der Erweiterung der Europäischen Union ab 01.05.2004 zurückzuführen sein.

Die seit 1995 stetig sinkenden Geburten (2003 75.898 Geburten³⁹) werden ab dem Jahr 2012 – Höhepunkt mit ca. 3,8 Millionen Erwerbstätigen – aus demographischen Gründen kontinuierlich absinken und bis 2030 wird die Zahl der österreichischen Erwerbstätigen auf 3,37 Millionen gesunken sein.⁴⁰

³⁷ AMS; Lehrlinge und FacharbeiterInnen am Arbeitsmarkt – Prognosen bis zum Jahr 2016/2018, Wien, 2003 S. 41.

³⁸ AMS; Ausblick auf die Beschäftigung in Österreich bis zum Jahr 2007, Mikrovorschau, Wien 2003, S. 19.

³⁹ URL: http://statistik.at/cgi-bin/presstext.pl?INDEX=2004034_txt (Februar 2004)

⁴⁰ Vgl. Biffl, Gudrun, Hanika, Alexander; Langfristige Prognosen des Arbeitskräfteangebotes, in: Monatsbericht 6/1998, S. 399.

3.2.3 Die Arbeitsmarktsituation und- entwicklung bei Frauen

Mit Ende Jänner 2004 waren in Österreich 106.571 Frauen als arbeitslos gemeldet⁴¹. Auf die Zielgruppe der Jugendlichen bis 25 entfallen davon 16.486, was im Vergleich zum Vorjahr einen Anstieg um 6,1% ergibt. Aufgrund der Tatsache, dass Frauen eine höhere Flexibilität im Hinblick auf Umfang und Zeit ihrer Arbeit beweisen, die allgemeine Technisierung in den Betrieben sich nicht aufhalten lässt und Frauen außerdem noch geringere Entlohnungskosten verursachen, werden bis zum Jahr 2007 mehr als zwei Drittel der eingerichteten Arbeitsplätze mit Frauen besetzt sein. Die neu geschaffenen Arbeitsplätze und der damit verbundene Motivationsschub bei Frauen lässt den Arbeitgeber ÖBH vermutlich ins Hintertreffen geraten.⁴²

3.2.4 Arbeitsmarktsituation und -entwicklung bei Männern

Mit Ende Jänner 2004 waren in Österreich 205.877 Männer als arbeitslos gemeldet⁴³. Auf die Zielgruppe der Jugendlichen bis 25 fallen entfallen davon 31.968, was einen Anstieg zum Vorjahr um 1,2% ergibt.

Trotz der Ausweitung der betrieblichen Personalstände aufgrund der steigenden Wirtschaftskonjunktur stellt sich die Zukunft der männlichen Arbeitssuchenden nicht sehr positiv dar. Zum einen profitieren im Bereich „Arbeitsmarkt 45+“ die Arbeitssuchenden von dem sich verändernden Muster von Angebot und Nachfrage, zum anderen verschlechtert sich die Situation im Bereich „Arbeitsmarkt 45-“. Das Bundesland/die Bundeshauptstadt Wien *„ist von allen Regionen am stärksten vom Strukturwandel des*

⁴¹ URL: http://www.ams.or.at/neu/1400_3920.htm (Februar 2004)

⁴² Vgl. URL: <http://www.help.gv.at/content.Node/14/Seite.140102.html> (Februar 2004)

⁴³ URL: http://www.ams.or.at/neu/1400_3920.htm (Februar 2004)

Beschäftigungssystem betroffen: Die Zahl der Arbeitsplätze nimmt ab, während die Arbeitslosigkeit steigt.“⁴⁴

Aus den Darstellungen in den Punkten 3.2.1 bis 3.2.4 lässt sich ableiten, dass eine Entwicklung der Arbeitslosigkeit nicht neutral im Hinblick auf das Geschlecht der erwerbsaktiven Personen sein wird. Während Frauen auf eine Verringerung ihres Risikos, arbeitslos zu werden, hoffen können, müssen Männer mit einer weiteren Zunahme der Arbeitslosigkeit in den nächsten fünf bis sieben Jahren rechnen. Im Osten wird sich der Arbeitsmarkt weniger günstig entwickeln. Ursache für die Angebotsexpansion wird unter anderem das zusätzliche Angebot an ausländischen Arbeitskräften sein.

Aus der geschlechtlichen Gegenüberstellung der Arbeitsmarktentwicklung lässt sich klar ableiten, dass das Schwergewicht eines Personalmarketings auf den männlichen Teil der Zielgruppe zu legen sein wird, was aber nicht heißt, dass Frauen nicht die Möglichkeit erhalten sollen, KIOP-VB-Soldatin oder sogar Berufsmilitärperson zu werden (Gleichheitsgrundsatz!). Vorhandene Budgetmittel für Personalmarketingmaßnahmen sollten daher schwerpunktmäßig für den männlichen Teil der Zielgruppe verwendet werden.

Die ab dem Jahr 2012 beginnende Verknappung der Arbeitskräfte wird dazu führen, dass sich der Arbeitgeber ÖBH in starker Personalwerbungskonkurrenz mit anderen Firmen befinden wird. Aus den prognostizierten Rahmenbedingungen lässt sich ableiten, dass bei einer zukünftigen Personalmarketingstrategie vermehrt auf die Zielgruppe der Immigranten (ethnische Minderheiten) und Personen aus ärmeren Schichten (soziale Szene) mit geringerer Schulbindung (40,6% der arbeitslosen Jugendlichen verfügen nur über eine Pflichtschulausbildung!) eingegangen werden muss.

3.3 Das Image des ÖBH in der Bevölkerung

⁴⁴ URL: http://www.ams.or.at/neu/1410_723.htm (Februar 2004)

Image des ÖBH und Informationsstand der Bevölkerung stehen in direktem Abhängigkeitsverhältnis zueinander. Für die aktive Weiterentwicklung der Europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik sowie der Verwirklichung der in Artikel 17 des EU-Vertrages aufgezeigten Möglichkeiten eines gemeinsamen europäischen Krisenmanagements ist es unabdingbar, die Bevölkerung über die Pflichten, Aufgaben und Möglichkeiten der einzelnen Länder in einem gesamteuropäischen Sicherheitssystem zu informieren. Eine Umfrage ergab, dass „74% der 18 bis 29 jährigen wenig bis gar nichts über das gesamteuropäische Sicherheitssystem wissen.“⁴⁵ D.h. für mehr als zwei Drittel der Bevölkerung existiert ein gesamteuropäisches Sicherheitssystem, der damit in Verbindung stehende potenzielle Arbeitsmarkt KIOP/KPE und die neuen (Petersberg-)Aufgaben des ÖBH derzeit nicht. Der Imageverlust des Soldatenberufes, besonders bei der jüngeren österreichischen Bevölkerung⁴⁶, ist in direktem Zusammenhang mit dem akuten Informationsdefizit zu sehen.

Aufgrund der Tatsache, dass sich in Österreich im Jahr 2003 (glücklicherweise) keine Naturkatastrophen größeren Ausmaßes ereigneten, ist die Präsenz und eine damit in Verbindung stehende Akzeptanz des ÖBH, in der derzeitigen geistigen Haltung der österreichischen Bevölkerung extrem gering. Welche Maßnahmen zur Erreichung der vom BMLV vorgegebenen Ziele notwendig sind, wird in der folgenden Abhandlung dargestellt.

4. Personalmarketingmaßnahmen

Gemäß Definition (siehe hierzu Punkt 2.) wird Personalmarketing durch eine professionelle Kommunikations- und Informationspolitik verstärkt (Werbung, PR, Öffentlichkeitsarbeit und Produktmarketing). Die gesamte Bandbreite an konventionellen, technischen und elektronischen Möglichkeiten wird verwendet, um Kernbotschaften

⁴⁵ Market-Studie für den Zeitraum 8. bis 27. Oktober 2003, Chart 21.

⁴⁶ Vgl. Bevölkerung mit Polizei offenbar zufrieden, in: *Kurier* vom 22. 11. 03, S. 15.

zwischen einem Sender (ÖBH) und einem Empfänger (Zielgruppe/Bevölkerung) zu übermitteln.⁴⁷

Aufgrund der Erkenntnisse aus Punkt 3, wird es für ein zukünftiges Personalmarketing-Konzept notwendig sein, den Kontakt zu Jugendlichen schon ab deren 15. Lebensjahr (externes Personalmarketing) herzustellen und ihn die gesamte Zeit über bis zum Tag des Abrüstens (internes Personalmarketing) zu halten.

Durch den Wegfall der klassischen Bedrohung ist für viele das Verständnis für die Notwendigkeit einer gut ausgerüsteten und ausgebildeten militärischen Macht im Staate verloren gegangen. Trotz Irakkrieg und einer latenten Bedrohung durch den internationalen Terrorismus, ist das subjektive Sicherheitsempfinden der Österreicherinnen und Österreicher weiterhin auf einem hohen Niveau stabil. Internationale Bedrohungen spielen in der Wahrnehmung weiter Teile unserer Bevölkerung keine große Rolle. Ein Gefühl der subjektiven Sicherheit wird durch die Medienmeldung bestätigt, dass „46% der Österreicher mit der Arbeit der Polizei offenbar zufrieden sind“⁴⁸ aber 53% der Österreicher glauben, dass hingegen das ÖBH seine Aufgaben „gerade noch oder weniger gut erfüllen kann“.⁴⁹ Nur 33% der Bevölkerung glauben, dass „das ÖBH in der Bevölkerung Anerkennung findet und integriert ist“, nur 29% glauben, „dass im ÖBH interessante Arbeitsplätze geboten werden“ und 18% „können mit dem ÖBH gar nichts anfangen“.

Diese Umfrageergebnisse führen uns einerseits klar vor Augen, welchen Stellenwert und welche Akzeptanz das ÖBH zur Zeit in der österreichischen Bevölkerung genießt, und unterstreichen andererseits die Schwierigkeit des Auftrages, erfolgreiches Personalmarketing zu betreiben. Obwohl die im Anschluss dargestellten Maßnahmen zur externen und internen Personalbeschaffung, zur Kommunikation und Corporate Identity laut Definition das gesamte geforderte Spektrum

⁴⁷ Vgl. Lettau, Hans Georg; Marketing – eine verständliche Einführung. Orbis Verlag, München 1992, S. 150 – 158.

⁴⁸ Bevölkerung mit Polizei offenbar zufrieden, in: Kurier vom 22.11.03, S. 15.

⁴⁹ Market Studie; Befragungszeitraum 8. bis 27. Oktober 2003, Chart 15.

des Personalmarketings abdecken, stellen sie trotzdem nur einen kleinen Ausschnitt im Rahmen der Möglichkeiten dar. Teilweise können sie mit- und untereinander verknüpft, ergänzt und ausgetauscht werden.

4.1 Externe Personalmarketingmaßnahmen

Um vor der Musterung und dem Präsenzdienst genügend Zeit zum „Kennenlernen“ zu haben, sollte der Kontakt zu den Jugendlichen schon ab deren 15. Lebensjahr hergestellt werden. Die Aussage *„je länger potenzielle Kunden einem Unternehmen Zeit geben, sie zu überzeugen, desto aufnahmefähiger sind sie für die Argumente des Unternehmens“*⁵⁰ bestätigt diesen Denkansatz.

Gerade im militärischen Bereich werden spürbar immer mehr Anforderungen an das Bundesheer gestellt (erweiterte Petersbergaufgaben). Da *„eine konventionelle Bedrohung durch einen Einzelstaat nicht mehr zu bewältigen ist“*⁵¹ und der Vertrag von Nizza eine gemeinsame Verteidigung Europas auf Beschluss des Europäischen Rates möglich macht, ergibt es keinen Sinn, wenn sich Österreich als Einzelstaat gegen einen konventionellen Angriff ohne die Möglichkeit der Abstützung auf andere Staaten vorbereitet (das Erhalten einer gewissen Kernkompetenz in sämtlichen Bereichen der Kriegskunst wird dabei außer Zweifel gestellt). Durch das Einmelden von 1.500 Soldaten zu einer gesamteuropäischen militärischen Krisenreaktionstruppe hat sich Österreich eine für eigene Verhältnisse (wenn auch schwer) erfüllbare Aufgabe gestellt. Das Kommunizieren dieser Informationen dient dem allgemeinen Verständnis in der Bevölkerung und unterstützt die Bildung von Akzeptanz und Verständnis. Betrachten wir einmal die verschiedenen Personalbeschaffungswege näher.

⁵⁰ Förster, Anja/Kreuz, Peter; Marketing Trends – Ideen und Konzepte für ihren Markterfolg. Betriebswirtschaftlicher Fachverlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003, S. 16.

⁵¹ Wosolsobe, Bgdr; Vortrag Militärpolitik, Folie 21.

4.1.1 Scouting und Permission Marketing

Gegen Ende des 2. Jahrtausends haben sich aufgrund der allgemeinen Dynamisierung der Märkte auch neue Personalbeschaffungsverfahren entwickelt. Hatten die Unternehmer zuvor als reine Anbieter von Arbeitsplätzen agiert, beginnen sie jetzt verstärkt, sich als Anbieter von Karriere- und Entfaltungschancen zu positionieren. Man begann, den Arbeitsmarkt mit den Augen des „Kunden“ zu betrachten. Der Durchbruch in den elektronischen Medien in der Arbeitswelt erlaubt eine zunehmende Individualisierung und Personalisierung der Akquisitionsmaßnahmen⁵². Es ist nun möglich, „Kunden“ und Trends frühzeitig „aufzuspüren“. Datenbanken erschließen qualitativ und quantitativ wichtige Informationen über Bewerber und Zielgruppen. Gerade bei der jungen Generation entwickelt sich ein neuartiges Interaktions- und Kommunikationsverhalten. Unter Scouting versteht man daher alle Verfahren der aktiven Rekrutierung von potenziellen Interessenten sowie Berufseinsteigern, die durch eine proaktive, frühzeitige Ansprache und Bindung mittels aktivierender personaler und elektronischer Instrumente charakterisiert sind.⁵³ Kennzeichen von Scouting sind:

- Orientierung an einer langfristig angelegten, aktiven Rekrutierungspolitik;
- Bemühung um frühzeitige Ansprache und Bindung;
- Herstellen und Halten des Kontaktes zu den Einzelpersonen über eines der zahlreichen Kommunikationsmedien;
- Darstellen des originären Nutzens für die Zielgruppe (Unique-Selling-Proposition, USP⁵⁴);

⁵² Vgl. Bröckermann, Rainer/Pepels, Werner; Handbuch- Recruitment – die neuen Wege moderner Personalakquisition. Cornelsen Verlag, Berlin 2002, S. 135-138.

⁵³ Vgl. Bröckermann, Rainer/Pepels, Werner; Handbuch- Recruitment – die neuen Wege moderner Personalakquisition. Cornelsen Verlag, Berlin 2002, S. 120.

⁵⁴ Vgl. Scheibe-Jaegger, Angela; Modernes Sozialmarketing – ein Praxishandbuch für Non-Profit-Organisationen, Walhalla Fachverlag, Berlin 2002, S. 62.

- Setzen auf Herausforderung, Aktivierung, Neugier, Abenteuer und Spieltrieb.⁵⁵

Man kann niemanden begleiten, informieren oder betreuen, wenn man nicht über seine Adresse verfügt. Eine wesentliche Voraussetzung für das Scouting ist daher der Besitz der Adressen von potenziellen Interessenten und Berufseinsteigern (Aufbau und Pflege von Datenbanken!).

An dieser Stelle muss ein kleiner Exkurs in den Bereich Werbung gemacht werden. Aufgrund von Reizüberflutung und Informations-Overkill (täglich bis zu 3000 Werbebotschaften) werden die Menschen in unserer Gesellschaft zunehmend resistenter gegen Werbung und Informationen. Aus einer Art Selbsterhaltungstrieb heraus, schaltet der Mensch bei Themen, die ihn nicht interessieren oder für die er nicht sensibilisiert wurde, einfach ab, d.h. in der Zeitung wird weitergeblättert, beim Fernsehen weggezappt und beim Radiohören einfach der Sender gewechselt⁵⁶. Die Werbung reagiert darauf mit der Erhöhung der Frequenz und Lautstärke (höher – lauter – schriller). Was komplett außer Acht gelassen wird ist die Tatsache, dass der Kunde selbst entscheidet, was er hören, sehen oder verstehen möchte.

Um die Wirkung von Scouting zusätzlich zu verstärken, wird auf die Philosophie des Permission-Marketing zurückgegriffen. Scouting beruht auf dem Prinzip der langfristigen Kundenbeziehung. Eine langfristige Bindung sollte ihren Beginn im Alter von ca. 15 Jahren haben. Permission-Marketing ist auf der Basis absoluter Freiwilligkeit aufgebaut. Der Kunde entscheidet, ob er mit dem ÖBH in Kontakt treten, ob er seine Adresse weitergeben will oder nicht (im Zuge von Events, Berufsmessen oder via World-Wide-Web angezogen durch

⁵⁵ Vgl. Bröckermann, Rainer/Pepels, Werner; Handbuch- Recruitment – die neuen Wege moderner Personalakquisition. Cornelsen Verlag, Berlin 2002, S. 120.

⁵⁶ Vgl. Förster, Anja/Kreuz, Peter; Marketing Trends – Ideen und Konzepte für ihren Markterfolg. Betriebswirtschaftlicher Fachverlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003, S. 15-18.

ein attraktives Online-Game). Ziel ist es, die Einwilligung für weiterführende Kontakte zu erhalten. Die Aussage *„je länger potenzielle Kunden einem Unternehmen Zeit geben, sie zu überzeugen, desto aufnahmefähiger sind sie für die Argumente des Unternehmens“*⁵⁷ bedeutet, dass man zuerst aus Fremden Freunde machen soll, um sie anschließend als Kunden gewinnen zu können. Sobald die „Erlaubnis“ zum Aufbau einer „Beziehung/Freundschaft“ gegeben wurde, können Informationen, interessant und für die Zielgruppe verständlich aufbereitet, weitergegeben werden. Nach demselben Prinzip arbeiten Relationship- und Beziehungsmarketing⁵⁸.

4.1.2 Posting

Unter Postings werden Ankündigungen im weitesten Sinne verstanden, die wichtige Informationen, Kontaktadressen, Namen von Websites, Neuigkeiten im Internet (Online-Game) etc. weitergeben. Wichtig bei Schaltungen von Postings ist, dass eine qualitative Reichweite erzielt wird, d.h. *„dass eine hohe Anzahl der Personen in einer Zielgruppe beziehungsweise im anzusprechenden Kundensegment erreicht werden kann.“*⁵⁹ Man muss ein ganz spezielles Know-how über die bei den Jugendlichen „In-“ und „Out-“ Medien, ihre Suche nach visuellen Reizen, die Bedeutung der Sprachcodes haben und den neuen Stellenwert hochwertiger Informationen (wo findet ein Event des ÖBH statt und was gibt es wo

⁵⁷ Förster, Anja/Kreuz, Peter; Marketing Trends – Ideen und Konzepte für ihren Markterfolg. Betriebswirtschaftlicher Fachverlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003, S. 16.

⁵⁸ Scheuch, Franz; Marketing leicht gemacht – Warum gibt es kein Schnitzel bei McDonalds? Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1999, S. 61.

⁵⁹ Scheuch, Franz; Marketing leicht gemacht – Warum gibt es kein Schnitzel bei McDonalds? Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1999, S. 95.

gratis) haben, um Postings in der wirkungsvollsten Art und Weise platzieren zu können⁶⁰.

Als Faustregel kann trotzdem festgehalten werden, dass „... 90% der Marketingbotschaften im Marketing-Nichts landen“⁶¹. Kommunikation mit der Jugend heißt Kampf um Aufmerksamkeit und Akzeptanz. Um von der Jugend nicht als „uncool“ wahrgenommen zu werden, muss man diesen Kampf auch noch locker und lässig führen. Wie es so schön heißt: „Do the right thing but hang loose“⁶². Jugendliche sind sehr anspruchsvoll. Ohne „fun“ geht bei ihnen gar nichts. Aber mit dem Fun-Faktor alleine ist es auch noch nicht getan⁶³. Sie wollen „fun“ und „sense“ (siehe hierzu auch Punkt 4.1.4 und 4.1.5). Jugendliche sind auf ihre Art Individualisten und wollen auch als solche behandelt werden. Es ist daher von größter Bedeutung, dass mit ihnen in der Sprache die sie verstehen, in der Symbolik die sie kennen und in der Form die sie akzeptieren, kommuniziert wird (siehe hierzu Punkt 4.1.4). Wenn es dem ÖBH gelingt, eine gewitzte Kommunikationspolitik mit dem mittelfristigen Ziel der Rekrutierung zu betreiben, dann wird es „cool“ sein drei bis sechs Jahre seines Lebens als VB-Soldat irgendwo auf der Erde zu dienen. Er sollte einfach dazugehören – der Einsatz im Rahmen einer militärischen europäischen Krisenreaktionseinheit. Der erste Schritt könnte die Ansprache über Postings (z.B. in einer Schülerzeitung) sein, der zweite die Unterschrift auf der Freiwilligenmeldung zu einer Kaderpräsenzeinheit.

⁶⁰ Vgl. Zentner, Manfred (Hrsg.)/Heinzlmaier, Bernhard/Großegger, Beate; Jugend Marketing – Setzen sie ihre Produkte in Szene. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1999, S. 53.

⁶¹ Ebenda S. 225.

⁶² Ebenda.

⁶³ Vgl. Zentner, Manfred (Hrsg.)/Heinzlmaier, Bernhard/Großegger, Beate; Jugend Marketing – Setzen sie ihre Produkte in Szene. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1999, S. 217.

4.1.3 Ethno-Marketing

Eine nicht unbeträchtliche Zahl der Grundwehrdiener in Österreich gibt an, eine zweite Muttersprache zu haben. Das lässt für einen großen Teil derselben den Umkehrschluss zu, dass sie Österreicher der zweiten oder dritten Generation sind. Der zahlenmäßig höchste Anteil liegt demographisch bedingt in den Bundesländern Wien (40% der Jugendlichen; siehe hierzu auch Punkt 3.2.2), Vorarlberg, Tirol, Burgenland und Kärnten. Wenn es den Stellungspflichtigen der ethnischen Minderheiten in Österreich gemäß den Verordnungen über die Bestimmungen der Gerichte, Verwaltungsbehörden und sonstiger Dienststellen erlaubt ist, ihre Anliegen gemäß BGBl. Nr. 307/1977 i.d.F. d. Kundmachung BGBl. I 428/2000, BGBl. Nr. 231/1990 i.d.F. d. Vdg BGBl Nr. 6/1991 und BGBl II Nr. 229/2000 i.d.F. d. Kundmachung BGBl. Nr. II 33/2000 vor den Militärkommanden Kärnten, Burgenland und Wien sowie in der Stellungskommission Steiermark in der zweiten Amtssprache Slowenisch, Ungarisch oder Kroatisch (ihrer jeweiligen Muttersprache) zu behandeln, dann müsste es nur recht und billig sein, dass Personalmarketingmaßnahmen in ihrer Muttersprache durchgeführt werden. Minderheiten fühlen sich auf diese Weise direkter – „mitten ins Herz“ – angesprochen.

Die Zahl der aus ethnischen Minderheiten stammenden Präsenzdienere ist stetig steigend⁶⁴. Diese Minderheiten verfügen zum Großteil über ein eigenes Kommunikationsnetz, das sich auf Optische-, Print- und Neue Medien abstützt. In den USA hat Ethno-Marketing insbesondere durch das starke Wachstum der afroamerikanischen und latino-stämmigen Minderheiten an Bedeutung gewonnen. Ethno-Marketing ist eine unbestrittene Rekrutierungsmaßnahme bei den Streitkräften der Vereinten Staaten von Amerika (vorrangig wird die Sprache Spanisch verwendet).

Auch in Europa wird Ethno-Marketing – obwohl auf der demographischen Landkarte die Minderheiten sehr zersplittert scheinen – schon in einigen Regionen praktiziert. Den Muslimen in

⁶⁴ Telefongespräche mit den Stabschefs von K, ST, W, V und T.

Deutschland stehen insgesamt zwölf Fernsehprogramme und elf Tageszeitungen und Zeitschriften zur Verfügung⁶⁵. Im Internet gibt es Websites in türkischer Sprache⁶⁶ zum Beispiel www.vaybe.de. Eine ähnliche Situation findet man in Österreich vor.

Die Gefahr beim Ethno-Marketing besteht darin, dass die an die Mehrheit gerichtete (nationale) Personalwerbung einfach übersetzt wird. Andere Kulturen bedienen sich aber einer anderen Bild- und Symbolsprache. Es muss sehr viel Fingerspitzengefühl bei Personalmarketingmaßnahmen in der jeweiligen Muttersprache bewiesen werden. Minderheiten wird ein gewisser (positiver) Fanatismus nachgesagt. Warum sollte es nicht möglich sein, in der Muttersprache einer ethnischen Minderheit für den Arbeitsplatz als KIOP-VB-Soldat zu werben und so einen überdurchschnittlich motivierten KIOP-VB-Soldaten zu gewinnen?

4.1.4 Szenenmarketing

Zeitgemäßes Marketing basiert auf einem Netz aus verschiedenen planungsrelevanten Faktoren (Soziodemographie, Sozioökonomie, psychologische Faktoren, Lifestyle). Will man kundengerecht werben, wird es notwendig, die Zielgruppen noch weiter in verschiedene Szenen zu unterteilen⁶⁷. Szenen sind

„... die globale, in der Regel recht lose Verbindung von Menschen mit ähnlichen oder deckungsgleichen Werthaltungen, Einstellungen und Freizeitvorlieben, ... Szenen sind an keinen Ort mehr gebunden, ... das zentrale

⁶⁵ Vgl. Förster, Anja/Kreuz, Peter; Marketing Trends – Ideen und Konzepte für ihren Markterfolg. Betriebswirtschaftlicher Fachverlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003, S. 62 – 65.

⁶⁶ URL: <http://www.yellostrom.de/content/tr> (Feber 2004)

⁶⁷ Vgl. Zentner, Manfred (Hrsg.)/Heinzlmaier, Bernhard/Großegger, Beate; Jugend Marketing – Setzen sie ihre Produkte in Szene. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1999, S.147.

Beziehungselement der Menschen zueinander ist der Code, der so genannte Szenencode.“⁶⁸

Auf den ersten Blick ist das Szenenmarketing sehr einleuchtend, der Teufel steckt jedoch im Detail. Und eines dieser Details ist, dass man auf Szenen anders zugehen muss als auf traditionelle Zielgruppen. Die Instrumente heißen Scanning, Monitoring und Trend-Scouting. Zuerst muss analysiert werden, welche Szenen mit den im ÖBH gelebten Werten angesprochen werden. Ziel ist es, einen Zugang über Gemeinsamkeiten zu erreichen. Es könnten zum Beispiel die Spitzensportler im ÖBH als „Links“ zu „Sport-Szenen“ fungieren (fünf der „Top-Ten der Österreichischen Jugendszene“ in der engeren Wahl: Fußballfans, Inline-Skater, Snowboarder, Mountainbiker und Fitness-Freaks⁶⁹).

Ist die Verbindung erst einmal hergestellt und ist man in der Szene akzeptiert, dann wirkt die Peergroup-Education.⁷⁰ Aufgrund der Pubertät lösen sich Jugendliche von den älteren Personen (der Familie, den Lehrern) und wenden sich verstärkt Gleichaltrigen zu. Es gilt daher, jugendliche Multiplikatoren zu finden, die das ÖBH, seine Aufgaben und die damit verbundenen Tätigkeiten „cool“ finden. Diese Jugendlichen sind in den Augen der Gleichaltrigen, Freunden sowie Jüngerer, für die sie als Vorbilder fungieren, wesentlich glaubwürdiger.

Um erfolgreich Szenenmarketing zu betreiben, reicht es nicht aus, einfach bloß Anzeigen in Szenemedien zu schalten oder Events zu veranstalten. Unternehmen, die auf Szenekommunikationskanäle setzen, benötigen einerseits spezielles Know-how über die jeweilige Szene, andererseits müssen sie auch Mut zum Unkonventionellen und Kreativität beweisen, um aufzufallen. Die Mitglieder einer Szene von heute könnten die VB-Soldaten von morgen sein.

⁶⁸ Vgl. Ebenda S. 19.

⁶⁹ Vgl. Ebenda S. 19.

⁷⁰ Vgl. Ebenda S. 185.

4.1.5 Event Marketing

Informationen vertragen es aus Sicht der Jugend durchaus, ein „Erlebnismäntelchen“ zu tragen. Sie dürfen sich ruhig von der alten Welt der nüchternen Sachargumente emanzipieren und in eine neue Welt eintreten – eine Welt der „Info-Motion“ und des „Infotainments.“⁷¹

Wenn man bei einem Event

- über eine Neuheit informiert (z.B. neue Aufgaben des ÖBH, neuer Arbeitsmarkt ÖBH, etc.): INFORMATIONEN;
- auf eine Situation einstimmt (z.B. kameradschaftliches Verhalten, Glücksgefühl durch hohen Teamgeist, Singen und Lachen): EMOTIONEN;
- für neue Aufgaben und Herausforderungen motiviert (z.B. Petersberg+ Aufgaben): MOTIVATION und dabei
- eine Handlung hervorruft (Mach mit bei den interaktiven Spielen und gib uns deine (Email-) Adresse !): AKTIVIERUNG,⁷²

dann sind schon die vier klassischen Kommunikationsaufgaben eines Events erreicht. Für Botschaften kann man folgern, dass es unter Umständen vollkommen gleichgültig ist, was gesagt, geschrieben oder visuell dargestellt wird. Es zählt, in welcher Gefühlsstimmung sich der Adressat gerade befindet⁷³ (positive Emotionen!).

Durch Events kann man einerseits neue Kunden gewinnen, die auf andere Weise nicht so erfolgreich und direkt angesprochen werden könnten und andererseits schwer verdauliche Informationen (z.B. Aufgaben des ÖBH, das europäische Sicherheits- und Verteidigungskonzept, KIOP-VB-Soldat als Sprungbrett für eine

⁷¹ Vgl. Schäfer, Stephan; Event-Marketing. Cornelsen Verlag, 1. Auflage, Berlin 2002, S. 13 – 15.

⁷² Vgl. Schäfer, Stephan; Event-Marketing. Cornelsen Verlag, 1. Auflage, Berlin 2002, S. 13.

⁷³ De Micco, Luigi Carlo; Kommunikationsmarketing – Der Weg zum mündigen Kunden. Econ Verlag, 2. Auflage, München 2000, S. 41.

Karriere der Zukunft etc.) durch das Erzeugen von positiven Gefühlen (lachen, tanzen, singen, essen) leicht verdaulich machen. Bei Events werden sachliche Informationen auf unterhaltsame Art und Weise vermittelt. Die nachfolgende Definition ist selbsterklärend:

„Ein Event ist per se etwas Emotionales. Es soll fesseln, begeistern, faszinieren, überraschen, aufregen und bewegen. Diese Emotionen dienen als Vehikel, um bestimmte Botschaften über ein Produkt oder ein Unternehmen zu transportieren.“⁷⁴

Hinsichtlich der Qualität von Events zeichnet sich eine Veränderung ab. Es ist der Trend zu beobachten, dass Events mit Bildung verbunden werden. Diese neuen Erlebniswelten, auch „Edutainment Centers“ genannt, sollen, integriert in ein Gesamtkonzept, den Konsumenten mit einer Marke oder einem Unternehmen vertraut machen und sie/es so für ihn greifbar, spürbar, erlebbar und verständlich machen.

Der Wunsch nach direkter Kommunikation, nach physischem und unmittelbarem Erlebnis, wird die Jugendlichen zu Events treiben. Es darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass für Jugendliche bei einem Event wichtig ist, dass sie Informationen unaufdringlich präsentiert bekommen. Sie schätzen es nicht sehr, wenn sie mit Informationen zwangsbeglückt werden (siehe hierzu 4.1.1).

4.1.6 Recruitainment

Um die benötigte Quantität und Qualität an Soldaten rekrutieren zu können, muss eine viel höhere Anzahl an potenziellen Bewerbern kontaktiert, getestet und überprüft werden. Recruitainment testet die Einstellung, Lernfähig- und Lernwilligkeit, sowie eine gewisse

⁷⁴ Ebenda S. 96.

Abenteuerbereitschaft und Erlebnisorientierung ab⁷⁵. Durch klassische Tests oder aufwändig gestaltete Assessment-Center ist ein Screening größerer Gruppen nicht möglich.

Es gilt also, ein Online-Spiel zu konzipieren, das gleichzeitig als leistungsfähiges Online-Assessment-Center und attraktives Spiel fungiert. Jugendliche fühlen sich von diversen Spielen magisch angezogen.

„Junge Menschen lassen sich andererseits von Herausforderungen an ihre fachliche und soziale Kompetenz faszinieren und anlocken. Sie suchen den Wettbewerb mit ihrer peer-group und mit sich selbst.“⁷⁶

Die Herausforderung besteht darin, die neuen Aufgaben des ÖBH in einem Online-Spiel zu verpacken, das die „*geforderten Kernkompetenzen Teamfähigkeit, Lernfähigkeit, Gestaltungsfähigkeit und Erlebnisorientierung* abprüft.“⁷⁷ Wenn es gelingt, ein ähnlich attraktives Spiel wie „Moorhuhnjagd“ zu kreieren, dann wird das Informationsdefizit (siehe hierzu Punkt 3.3) über eine gemeinsame europäische Sicherheits- und Verteidigungspolitik und den damit verbundenen Aufgaben, Pflichten und Rechten im Nu wettgemacht sein.⁷⁸

Nach dem Prinzip des Virus-Marketing⁷⁹ wird über das Internet eine Marketingkampagne gestartet, die jeden Teilnehmer gleichzeitig Sender und Empfänger sein lässt. Die Kommunikation läuft also nicht nach einem Einbahnsystem ab, sondern „*statt einer an viele können*

⁷⁵ Vgl. Bröckermann, Rainer/Pepels, Werner; Handbuch- Recruitment – die neuen Wege moderner Personalakquisition. Cornelsen Verlag, Berlin 2002, S. 132.

⁷⁶ Ebenda. S.131.

⁷⁷ Ebenda. S. 131.

⁷⁸ Market Studie; Befragungszeitraum 8. bis 27. Oktober 2003, Chart 21.

⁷⁹ Vgl. Förster, Anja/Kreuz, Peter; Marketing Trends – Ideen und Konzepte für ihren Markterfolg. Betriebswirtschaftlicher Fachverlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003, S. 28.

*so viele an viele Informationen und auch digitale Produkte verteilen.*⁸⁰ Das Produkt, das gleichzeitig als Spiel und Assessment-Center fungiert, würde die enthaltenen Informationen schnell und netzwerkartig, ähnlich dem Verhalten biologischer Viren, einer großen Anzahl an Interessenten übermitteln.

Cleveres Virus-Marketing nutzt das menschliche Grundbedürfnis des Verlangens nach Kommunikation mit dem sozialen Umfeld. Gemäß sozialwissenschaftlichen Studien besitzt jeder Mensch ein enges soziales Umfeld von acht bis zwölf Personen aus dem Freundeskreis. Das erweiterte soziale Umfeld kann ohne weiteres aus 100 oder mehr Personen bestehen. Will der User in eine nächst höhere Spielstufe oder möchte er seine Ergebnisse mit anderen Gleichgesinnten verglichen wissen, so übermittelt er die Daten an eine Adresse im BMLV (E-Cruiting).

Nach erhaltener Antwort kann einerseits das „Spiel“ fortgesetzt werden, und andererseits wurde die Adresse des Interessenten gespeichert (Freiwilligkeit!). Vielleicht wurde damit auch schon ein neuer Kunde geworben. Auf alle Fälle werden aber unbewusst alle Informationen über das ÖBH im Unterbewusstsein des Users zu 100% gespeichert.

Dem kleinen Exkurs in die Möglichkeiten der externen Personalmarketingmaßnahmen, der nur die „Spitze des Eisbergs“ der Gesamtmöglichkeiten darstellt, folgen einige interne Personalmarketingmaßnahmen.

4.2 Interne Personalmarketingmaßnahmen

Auch hier ist es Ziel, durch ein aktives Personalmarketing während des Grundwehrdienstes die *„erforderlichen Mannschaftsfunktionen, die ausschließlich von zeitlich befristetem Personal (Vertragsbediensteter KIOP VB-Soldat) besetzt werden“*⁸¹, in

⁸⁰ Vgl. Ebenda.

⁸¹ BMLV/MGP; GZ S92220/2-MGP/2003, Wien 23 10 2003, S. 4.

ausreichender Zahl und Qualität zu gewinnen. Die unter Punkt 4.1 dargestellten Möglichkeiten des externen Personalmarketing sind (fast) alle auch auf interne Personalmarketingmaßnahmen umlegbar. Ein Grundwehrdiener, der vor dem Einrücken täglich im Internet surfte, wird seine über Jahre angeeigneten Gewohnheiten nicht so schnell ändern. Er wird in seiner Freizeit oder sogar im Dienst, sofern er die Gelegenheit und die Erlaubnis dafür erhält, im Intranet und im Internet surfen. Sehen wir uns bestimmte Marketingmaßnahmen im Detail an:

4.2.1 Posting

Alle im Punkt 4.1.2 angeführten Maßnahmen sind sinngemäß anzuwenden. Die Personalmarketingmöglichkeiten werden erweitert um die Möglichkeiten der Verwendung eines Kommunikationspunktes („schwarzes Brett“), der Platzierung von Werbung in intern verteilten Print- und/oder optischen Medien. Der Art und Weise, wie, wo und in welcher Form Postings verteilt werden, sind grundsätzlich keine Grenzen gesetzt. Die Produktion und das Gestaltungsbild müssen jedoch dem Corporate Design des ÖBH entsprechen (siehe hierzu Punkt 4.4).

4.2.2 Clienting, Personalpflege und Personalqualifizierung

Unter Clienting wird *„die völlige Orientierung der Tätigkeiten an den Kunden – oder besser den Partnern – gefordert“*⁸². Es beginnt mit dem Vortrag „Der KIOP-VB-Soldat“ vor den Grundwehrdienern. Hier muss schon das Gefühl erzeugt werden, dass jeder Einzelne wichtig ist – dass es auf jeden ankommt. Der Vortragende muss die Vorteile der zeitlich befristeten Bindung mit dem Unternehmen ÖBH, der Zusatzleistungen und -ausbildungen klar herausstreichen. *„Das*

⁸² Scheuch, Fritz; Marketing leicht gemacht – Warum gibt es kein Schnitzel bei McDonalds? Wirtschaftsverlag Ueberreuter Verlag, Wien 1999, S. 16.

*Alleinstellungsmerkmal oder Unique-Selling-Proposition (USP) ist das einmalige, spezifische Kennzeichen, das als Kurzformel die besondere Botschaft der Organisationsphilosophie transportiert.*⁸³“

Genau dieses USP sollte den Zuhörern vermittelt werden. Das Arbeitsumfeld im ÖBH soll etwas Elitäres darstellen, etwas, über das nicht jede Firma verfügt. Es muss den Präsenzdienern verständlich gemacht werden, dass sich kein Mensch mehr darauf verlassen kann, sein ganzes Leben in einem Unternehmen oder in einer Berufsbranche verbringen zu können.⁸⁴ Im Zeitalter der allgemeinen Globalisierung lauten die Zauberworte „Aus-, Fort- und Weiterbildung in artverwandten Branchen, Sprachkenntnisse und Mobilität“. Genau diese Möglichkeiten bietet das Arbeitsumfeld im ÖBH. Möglichkeiten, die als Sprungbrett für eine Karriere nach der Integration in das zivile Berufsfeld dienen können.

Jeder einzelne Grundwehrdiener sollte während der gesamten Verpflichtungsdauer einen „persönlichen“ Berufsberater haben, der gemeinsam mit ihr oder ihm den Markt beobachtet und für einen reibungslosen Wiedereintritt in das zivile Berufsleben sorgt. Die Abteilung „Marketing“ hat bereits ein solches Betreuungssystem angeordnet (siehe hierzu Punkt 3.1.1). Nach der Vertragsunterzeichnung führen Mitarbeiter der Referate Soziale Betreuung und Berufsförderung in den Militärkommanden mit den VB-Soldaten Gespräche über eine individuelle berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung durch. Die VB-Soldaten werden den gesamten Verpflichtungszeitraum über betreut. Schon während der Verpflichtungsdauer – in den so genannten Nachbereitungsphasen – haben die VB-Soldaten die Möglichkeit, sich in den selbst ausgewählten Berufsbereichen weiterzubilden.⁸⁵ Das ÖBH erreicht

⁸³ Scheibe-Jaegger, Angela; Modernes Sozialmarketing – ein Praxishandbuch für Non-Profit-Organisationen, Walhalla Fachverlag, Berlin 2002, S. 62.

⁸⁴ Vgl. Rückle, Horst/Mutafoff, Alexander/Riekehof, Ralf; Personalentwicklung – Werte- und zielorientierte Auswahl und Förderung von Mitarbeitern. Econ Verlag, Böblingen 1994, S. 60.

⁸⁵ Bundesministerium für Landesverteidigung/MGP; GZ S9222202/2-MGP/2003, Wien 23 10 2003.

durch diese Maßnahmen eine aktive Personalpflege während der Verpflichtungsdauer. Zusätzlich wird eine effiziente, marktorientierte Personalqualifizierung der VB-Soldaten erreicht. Alle Maßnahmen dienen der Vorbereitung für den Wiedereintritt in das Berufsleben. Es bleibt zu hoffen, dass die Pläne in die Tat umgesetzt werden.

Nach dem Motto „*Ziele sind Träume mit Terminen*“⁸⁶ wäre es anzustreben, dass der Großteil der Präsenzdienler ein klares Ziel vor Augen hat. Es stellt sich nur die Frage der Zeit – wenn nicht bei diesem Turnus, dann aber beim nächsten. Ein ganz wesentliches Element im Zusammenspiel der Personalmarketingmaßnahmen ist die Kommunikation.

4.3 Kommunikation

Der Grundsatz „Führen durch Wissensvorsprung“ hat in einem ÖBH mit moderner Kommunikationspolitik nichts verloren. Es gilt der Grundsatz „nur informierte Mitarbeiter sind motivierte Mitarbeiter“. In der Marktwirtschaft wird diese Philosophie durch den Ausspruch „*der zufriedene Kunde ist tot, es lebe der begeisterte Kunde*“⁸⁷ noch deutlicher dargestellt.

Es wird grundsätzlich zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden. Ein Unternehmen kann nur harmonisch funktionieren, wenn langfristig der Gleichklang zwischen interner und externer Kommunikation hergestellt wird. Kommunikation ist keine Einbahnstraße, d.h. Vorschläge, Ideen oder Maßnahmen zu den verschiedensten Bereichen sollten in einem Feedback-Verfahren zum System zurückfließen. In der Regel hat jedoch ein Feedback von Mitarbeitern der untersten Ebene „*zehn Hierarchiehügel zu nehmen, bis sie zum verantwortlichen*

⁸⁶ Scheibe-Jaegger, Angela; Modernes Sozialmarketing – ein Praxishandbuch für Non-Profit-Organisationen, Walhalla Fachverlag, Berlin 2002, S. 56.

⁸⁷ Ebenda, S. 25.

*Entscheidungsträger gelangen.*⁸⁸ Es wird die Elementarinformation des Feedbacks schon in der ersten Instanz (Gruppenkommandant/Ausbilder) verworfen. Genau das gilt es zu unterbinden. Anstatt einen Mitarbeiter für die eine oder andere konstruktive Kritik am System (Personalmarketing) zurechtzuweisen, sollte ihm für die Mühe des Mitdenkens eine kleine Anerkennung in Form von ein paar lobenden Worten, eines Dankschreibens oder einer Dienstfreistellung zuerkannt werden. Aktives Mitarbeiten und Mitdenken muss auf alle Fälle belohnt werden.

4.3.1 Interne Kommunikation

Unter interner Kommunikation wird jede nach innen gerichtete Art der Interaktion verstanden. Dem Grundwehrdiener sollte die Möglichkeit gegeben werden, sich über den Beruf eines KIOP-VB-Soldaten genau zu informieren. Es müssen sämtliche Informationen betreffend Verdienstmöglichkeit, sozialer Absicherung, Unterstützungsmöglichkeiten etc. transparent dargelegt werden. Auf freundliche und verständnisvolle Art und Weise soll auf alle Fragen, die vom Grundwehrdiener während der verpflichtenden Einweisung gestellt werden, geantwortet werden.⁸⁹ Interne Kommunikation ist nicht nur ein Organisationserfordernis und ein Mittel der Mitarbeiterführung, sondern genauso auch ein Personalmarketinginstrument.

4.3.2 Externe Kommunikation

Unter externer Kommunikation wird jede nach außen gerichtete Art der Interaktion verstanden. Wesentlich dabei ist, dass man die Sprache verwendet, die auch verstanden wird. Ein unterdurchschnittlich gebildeter Österreicher wird das Konzept einer

⁸⁸ Vgl. De Micco, Luigi Carlo; Kommunikationsmarketing – Der Weg zum mündigen Kunden. Econ Verlag, 2. Auflage, München 2000, S. 14.

⁸⁹ Vgl. Bundesministerium für Landesverteidigung/PersC; GZ S91365/5-PersC/2003, Wien 17.12.2003.

gesamteuropäischen Verteidigung wahrscheinlich nicht nachvollziehen können. Auch wird er nicht verstehen, warum das ÖBH noch Panzer braucht, wenn Österreich ab 01 05 2004 (beinahe) ausschließlich von EU-Ländern umgeben ist. Jeder Soldat und jeder Heeresangehörige stellt für die Öffentlichkeit einen potenziellen Opinionleader dar. Den Aussagen dieser Personen wird daher ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit geschenkt. Eine interne Fort- und Weiterbildung in den Bereichen neue Aufgaben des ÖBH, Petersbergaufgaben, Partnerschaft für den Frieden, gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik, Sicherheits- und Verteidigungsdoktrin, Luftraumüberwachung, Luftraumüberwachungsluftfahrzeuge etc. ist daher von besonderer Bedeutung.

„...Öffentlichkeit zu schaffen, ist die Bringschuld gegenüber den Bürgern, ..., denn wie diese die Wirklichkeit erleben, welche Einstellungen sie zu Dingen oder Prozessen entwickeln, ist das Ergebnis von Kommunikation“⁹⁰

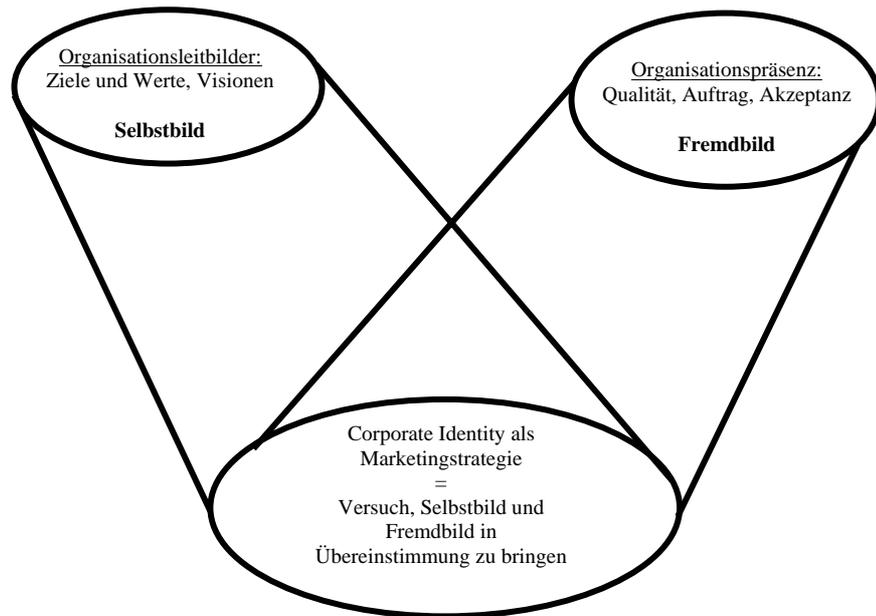
Durch Kommunikation soll in der Öffentlichkeit Verständnis und Akzeptanz für ein ÖBH als potenter Arbeitgeber erzeugt werden. Durch die Überzeugung der Opinionleader soll bei den festgelegten Zielgruppen eine Multiplikatorenwirkung erreicht werden.

Ein weiteres wichtiges Puzzleteil für ein erfolgreiches Personalmarketing-Konzept stellt die Corporate Identity dar.

4.4 Corporate Identity (CI)

Corporate Identity ist Teil einer erfolgreichen Personalmarketingstrategie. CI zeichnet sich durch ein professionelles Erscheinungsbild des Unternehmens, qualitätsbewusstes Produktmanagement und eine ausgeprägte Kundenorientiertheit aus:

⁹⁰ Beilmann, Michael; Sozialmarketing und Kommunikation. Luchterhand Verlag, Berlin 1995, S. 263.



Es ist sehr wichtig, in der Öffentlichkeit als Organisation mit einer ganzheitlichen Organisationsphilosophie aufzutreten. Die drei wesentlichen Komponenten, die von einer Organisation willentlich gesteuert werden müssen, sind:

- Corporate Design (CD) als möglichst einheitlich gestaltetes Erscheinungsbild wie Hausfarbe, Schrift, Design, Formulare, Briefpapier, Bekleidung etc.;
- Corporate Behavior (CB) als Verhalten (Umgangston gegenüber Mitarbeitern, gesellschaftliches Engagement, Führungsstil etc.);
- Corporate Communications (CC) als schriftliche und mündliche Kommunikation in Werbematerialien, bei Messeauftritten etc.⁹¹

⁹¹ Vgl. Herbst, Dieter; Corporate Identity – Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmensidentität, Leitbild und Unternehmenskultur, das Leitbild

Die Aussage „man kann nicht nicht kommunizieren“ lässt sich natürlich auch auf die Corporate Identity übertragen als „man kann nicht keine Identität haben“. Jedes Unternehmen hat eine Identität. Corporate Identity bedeutet, diese Identität zu erkennen und im Spannungsfeld eigener Stärken und Schwächen sowie von Innen- und Außensicht, laufend an ihr zu arbeiten.⁹²

„Corporate Identity ist ein Mosaik, in dem alle Steine vorhanden sein müssen, damit ein komplettes Bild entsteht: CI berührt nicht nur das Marketing oder die Public Relations, sondern auch alle anderen Funktionen wie Personal oder Image. CI berücksichtigt nicht nur das Firmenumfeld, sondern auch die eigenen Mitarbeiter. Sie wird nicht nur durch das Design vermittelt, sondern auch durch Kommunikation und Verhalten. Diese ganzheitliche Sicht macht die Corporate Identity zum wichtigsten Bestandteil der strategischen Unternehmensführung.“⁹³

In einer etwas philosophischeren Ausdrucksweise lässt sich Corporate Identity auch als „ganzheitliche Arbeit an Körper, Seele und Geist einer Organisation“⁹⁴ beschreiben. Wenn man den Arbeitgeber ÖBH und seine Aufgaben als den Körper, die Corporate Identity, bestehend aus dem Corporate Design, dem Corporate Behavior und den Corporate Communications als seinen Geist und das Image als seine Seele betrachtet, so lässt sich die starke gegenseitige Abhängigkeit leicht erkennen. Ist das Image eines KIOP-VB-Soldaten des ÖBH gut, werden sich genug Bewerber für die vakanten Stellen in einer Kaderpräsenzeinheit melden. Wenn sich aufgrund des guten Images des ÖBH genug Jugendliche für die Ausbildung zum KIOP-VB-Soldaten gemeldet haben und gleich zu Beginn vom Stammkader in

entwickeln und in der Öffentlichkeit umsetzen. Cornelsen Verlag, 1. Auflage, Berlin 1998, S. 14.

⁹² Vgl. Ebenda S. 15.

⁹³ Ebenda S. 15.

⁹⁴ Luthe, Detlef; Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen – eine Arbeitshilfe. Maro Verlag, 4. Auflage, Augsburg 2003, S. 17.

unnötig rauer und unhöflicher Art und Weise „angezipft“ werden, dann kommen die negative Corporate Communications voll zur Wirkung. Der Betroffene wird seine Meldung zurückziehen und alle vorherigen Anstrengungen waren umsonst. „Das System ist so stark wie das schwächste Glied der Kette. Das ÖBH tut also gut daran, die Eckpunkte des Dreiecks zu stärken, um dadurch die „volle Wirkung im Ziel“⁹⁵ zu erreichen.

Es wurden in Punkt 4 eine kleine Anzahl an Personalmarketingmaßnahmen erörtert, die in einem zukünftigen Personalmarketing-Gesamtkonzept ihren Platz finden könnten. Im Sinne des „Szene-Marketing“ (siehe Punkt 4.1.4) sollten aber auch einige unkonventionellere-Anreizmöglichkeiten präsentiert werden.

4.5 Anreizmöglichkeiten – eine Ideenbörse

In diesem Kapitel sollen zusätzliche Anreizmöglichkeit – auch wenn manche auf den ersten Blick als vielleicht etwas zu „exotisch“ oder „budgetär nicht leistbar“ beurteilt werden – aufgezeigt werden.

4.5.1 Zielgruppe Maturanten

Die Entwicklung der Maturanzahlen wird im Wesentlichen durch zwei Faktoren – die demographische Entwicklung und das Ausmaß der Bildungsbeteiligung im höheren Schulwesen – bestimmt. Aufgrund der Geburtenstärke der Jahrgänge 1992 bis 1994 und des allgemeinen Wechsels von einer Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft sind für 2010 bis 2012 noch stärkere Maturantjahrgänge zu erwarten. Die Zahl der Maturanten wird 2010 mit 43.243, das sind 44% der Gesamtzahl der Jugendlichen, seinen Höhepunkt erreicht haben.⁹⁶ Es erscheint als logisch, dass für

⁹⁵ Zitat GenLt Entacher, Kdt der Landstreitkräfte, Salzburg, Dezember 2003.

⁹⁶ Hochschulbericht 2002/Band 1, S. 168.

die Zielgruppe der potenziellen Studenten ein eigenes Anreizsystem überlegt wird.

Wenn man davon ausgeht, dass ein KIOP-VB-Soldat während seines 4-jährigen Einsatzes bei einer Kaderpräsenzeinheit in Summe ca. € 77.000.- verdient und dass er nach dem Abrüsten für weitere 15 Monate 75% seines Grundgehaltes weiterbezahlt bekommt, so könnte durch die Schaffung einer „Studiengebührebfreiung für VB-Soldaten-Veteranen“ vielleicht so mancher Maturant aus einem nicht so begüterten Elternhaus zu rechnen beginnen (siehe hierzu Punkt 3.3.4). Nimmt man an, dass eine durchschnittliche Studiendauer 6 Jahre beträgt, so verbleiben nach Abzug der vorhin erwähnten 15 Monate 57 Monate, in denen der VB-Soldat-Veteran (und nun aktiver Student) selbst für seine Lebenshaltungskosten aufkommen muss. Dividiert man die € 77.000.- durch die Anzahl der verbleibenden Monate, so ergibt sich ein Betrag von €1.350.-. Das wäre also jenes „Spielkapital“, das dem Studenten für die verbleibende Studienzeit pro Monat zur Verfügung stehen würde. Wer würde einem Bewerber mit abgeschlossenem Studium, guten Sprachkenntnissen (Englisch als Voraussetzung und eine „exotische“ Sprache zusätzlich), Erfahrung im Umgang mit Stress und Work-Overload (Einsatzerfahrung!) – und alles ohne den Eltern auf der Tasche gelegen zu sein – nicht sofort einen Job anbieten wollen?

4.5.2 „Top Gun“

Aus Mangel an Pilotennachwuchs beauftragte das Rekrutierungsbüro der Navy 1985 eine Firma mit der Produktion eines Werbefilms. Ziel war es, eine Anzahl Jugendlicher für den Beruf des Kampfpiloten zu interessieren. Das ist die Entstehungsgeschichte des besten Werbefilms aller Zeiten – „TOP GUN“⁹⁷. Der Film stellt die Ausbildung, das Training und den Einsatz von Kampfpiloten der Navy extrem anschaulich dar. Das gesteckte Ziel wurde um ein Vielfaches „überschossen“. Der Film ist streng nach Grundregeln im Marketing

⁹⁷ Aussage in einem Dokumentationsbericht im amerikanischen Fernsehen.

- A = ATTENTION (Aufmerksamkeit erregen)
- I = INTEREST (Interesse wecken)
- D = DESIRE (Nachahmungswunsch)
- A = ACTION (Aktion auslösen, d.h. beim nächsten Rekrutierungsbüro den Vertrag unterschreiben)⁹⁸

aufgebaut. Emotionen (Liebe, Musik und atemberaubende Flugszenen) dienen als Transporteur sämtlicher Informationen. TOP GUN wurde zu einem Kultfilm der 80-er Jahre. In Amerika hat sich diese Art der „versteckten“ Personalwerbung schon sehr gut etabliert. Weitere Werbefilme der Streitkräfte sind EIN OFFIZIER UND GENTLEMAN, SEALS und GI-JANE, um nur ein paar zu nennen. Aber auch andere Berufe haben auf ihrem Rekrutierungsfeldzug den Weg in die Kinos und das heimische Wohnzimmer gefunden. Was für Amerika EMERGENCY ROOM ist, ist in Österreich MEDICOPTER 117. Beides wirbt für den Beruf des Arztes oder des Sanitäters. Warum also nicht auch einen Werbefilm über den Beruf des „Eurosoldaten“? Action, Abenteuer, Liebe und viele Informationen. *„Die Jugendlichen wollen Ideen, Produkte oder Marken erleben können. Sie wollen sie spüren. Und sie erwarten einen visuellen Auftritt, der für sich spricht. Sie wollen sich praktisch von allem, womit sie sich (näher) auseinandersetzen, ein Bild machen – und zwar im wahrsten Sinne des Wortes. Sie wollen etwas sehen.“*⁹⁹ Warum geben wir ihnen also nicht, was sie verlangen – es wäre doch so einfach? „Wenn du willst, dass Menschen über das große Wasser fahren, dann lehre sie die Sehnsucht nach der Fremde“. Vielleicht wird die Serie EUROTEAM CHARLY ONE (Kreation des Autors) auch bald bei uns ausgestrahlt.

⁹⁸ Vgl. Arms, Brigitte; Local Marketing. Cornelsen Verlag, 1. Auflage, Berlin 2001, S. 134.

⁹⁹ Zentner, Manfred (Hrsg.)/Heinzlmaier, Bernhard/Großegger, Beate; Jugend Marketing – Setzen Sie ihre Produkte in Szene. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1999.

5. Schlussbemerkungen

Ziel eines zukünftigen Personalmarketing-Gesamtkonzeptes ist es, die Aufbringung eines österreichischen Beitrags für eine gesamteuropäische militärische Krisenreaktionskraft mittel- bis langfristig in Bataillons- und Brigadegröße sicherstellen zu können. Um eine durchschlagende Wirkung bei potenziellen Arbeitskräften zu erzielen, muss sich ein zukünftiges Marketingkonzept außer auf die bis dato angeordneten und in den vorangegangenen Kapiteln bearbeiteten Maßnahmen, zusätzlich auf weitere, noch nicht festgelegte, Personalmarketingmaßnahmen abstützen. Ein „Schwarz-Weiß-Denken“ wäre in diesem Fall total falsch am Platz. Nach dem Motto „Richtig ist, was Erfolg hat“ ist fast alles erlaubt.

Der Kontakt zu den einzelnen Personen der Zielgruppen sollte mit deren 15. Lebensjahr hergestellt werden. Bis zum Einrückungstermin besteht somit die Möglichkeit, den Kontakt zu vertiefen und Verständnis und Interesse für den (zeitlich begrenzten) Beruf als Soldat bei einer KIOP/KPE zu wecken. In Präsentationen vor oder während des Präsenzdienstes müssten die Vorteile des „Arbeitsumfeldes ÖBH“ klar herausgearbeitet und unterstrichen werden.

Der Ausspruch „Marketing for everybody is marketing for nobody“ ist nach wie vor gültig, d.h. die Zielgruppen müssen über die ihnen vertrauten und von ihnen verwendeten Medien direkt – „mitten ins Herz“ – angesprochen werden.

Dringend einzuleiten wäre eine groß angelegte Kampagne zur Imagekorrektur sowie ein positives Produktplacement. Sollte das ÖBH keinerlei Maßnahmen zur Imagekorrektur setzen, so läuft das Unternehmen Gefahr, ab dem Jahr 2012 (vielleicht auch schon vorher) nicht mehr in der Lage zu sein, Bewerber für KIOP/KPE in quantitativer und qualitativer ausreichender Zahl rekrutieren zu können. Aufgrund der vielen freien Arbeitsplätze wird es schwer werden, mit anderen Berufszweigen mitzukonkurrieren zu können (auf Personalpflege wird in Zukunft großer Wert gelegt).

Die zum Erreichen der Ziele notwendigen Informations-, Kommunikations- und Imagekorrekturmaßnahmen müssen beachtlich sein. Ein dafür benötigter zeitlicher oder budgetärer Rahmen lässt sich aus heutiger Sicht noch nicht abschätzen.

Nur wenn Produktimage und Leistung stimmen, wenn die neuen Aufgaben des ÖBH von allen Österreichern klar verstanden werden (Paradigmenwechsel ist akzeptiert und wird verstanden) und aus ihrer Sicht nachvollziehbar sind, wenn sich Innen- und Außensicht des Images decken, dann können jene Soldaten in ausreichender Zahl und Qualität geworben werden, die für die Auftrags Erfüllung im Rahmen eines aktiven Beitrag Österreichs an der europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik benötigt werden.

Es ist nicht nur die Aufgabe der Gruppe Kommunikation und der Kommanden Land- und Luftstreitkräfte, den Paradigmenwechsel vom modernen zum postmodernen Soldaten, vom nationalen Kämpfer zum internationalen Beschützer voranzutreiben. Es ist die Aufgabe jedes einzelnen Soldaten, in Gesprächen über die Änderungen im nationalen und internationalen militärstrategischen Umfeld zu informieren. Es ist Aufgabe der Internen Kommunikation, die Soldaten mit den benötigten Informationen zu versorgen und in Unterrichten für mögliche „Streitgespräche“ auszubilden. Es soll nicht überredet, sondern aus innerstem Herzen heraus überzeugt werden. Nur wenn man selbst an eine Sache glaubt, kann man sie auch glaubwürdig vertreten. Genau das stellt auch die größte Herausforderung für die Kommandanten aller Führungsebenen dar. Wenn sie als potenzielle Opinion-Leader nur halbherzig versuchen, andere Personen für eine Sache zu überzeugen, dann ist ein Scheitern des Projektes KIOP/KPE vorprogrammiert. Wenn der Verkäufer nicht an seine Ware glaubt, wer sonst?

Die Einstellung der österreichischen Bevölkerung zum Soldatenberuf sollte dahingehend „verändert“ werden, dass der „Lebensabschnittsberuf“ in der Dauer von 3 bis 6 Jahren (in Ausnahmefällen auch länger) als das mögliche Sprungbrett für eine internationale Karriere (in anderen Nationen arbeiten ehemalige

Offiziere/Unteroftiziere/Chargen sehr erfolgreich in den immer mehr an Bedeutung gewinnenden Bereichen der zivil-militärischen Zusammenarbeit) betrachtet wird. Wenn das gelingt, wird der „neue alte“ Berufszweig das Attribut „Elitetruppe“ erhalten und es werden sich genug Freiwillige für einen Dienst im Rahmen von nationalen und internationalen (Petersberg-) Einsätzen finden.

Jeder noch so gekonnte Umgang mit einzelnen Instrumenten des Personal- und Produktmarketings, der Informations- und Kommunikationspolitik bleibt Stückwerk, wenn es nicht gelingt, dieses Können in eine Gesamtkonzeption einzubauen. Ein „Spielen mit einzelnen Bauklötzen“, was grundsätzliches Denken im Unternehmen und das Engagement des Einzelnen betrifft, wird unter den gegebenen wirtschaftlichen, demographischen und personellen Rahmenbedingungen nicht zum Erfolg führen.

6. Quellenverzeichnis

6.1 Primärquellen

Bundesministerium für Landesverteidigung/EVb; GZ S93300/16-EVb/2003, Wien 11 12 2003.

Bundesministerium für Landesverteidigung/FGG5; GZ S93560/15-FGG5/2003, Wien 16 12 2003

Bundesministerium für Landesverteidigung/FüStb/FGG7/AusbA; GZ S93703/1-AusbA/2003, Wien April 2003.

Bundesministerium für Landesverteidigung/Führungsgrundgebiet 1 (BMLV/FGG1), GZ S93170/10-FGG1/2003; Leitfaden zur Personalführung im Österreichischen Bundesheer, Wien, 2003.

Bundesministerium für Landesverteidigung/MGP; GZ S9222202/2-MGP/2003, Wien 23 10 2003.

Bundesministerium für Landesverteidigung/PersC; GZ S91363/4-PersC/2004, Wien 26 01 2004.

Bundesministerium für Landesverteidigung/PersC; GZ S91365/5-PersC/2003, Wien 17 12 2003.

Bundesministerium für Landesverteidigung; Fessel-Studie Teil C, Wien 2001.

6.2 Sekundärquellen

AMS; Ausblick auf die Beschäftigung in Österreich bis zum Jahr 2007, Mikrovorschau, Wien 2003.

AMS; Lehrlinge und FacharbeiterInnen am Arbeitsmarkt – Prognosen bis zum Jahr 2016/2018, Wien, 2003.

Arms, Brigitte; Local Marketing. Cornelsen Verlag, 1. Auflage, Berlin 2001.

Beilmann, Michael; Sozialmarketing und Kommunikation. Luchterhand Verlag, Berlin 1995.

Biffel, Gudrun/Hanika, Alexander; Langfristige Prognosen des Arbeitskräfteangebotes, in: Monatsbericht 6/1998.

Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner; Handbuch__ [i. O. ?] Recruitment – die neuen Wege moderner Personalakquisition. Cornelsen Verlag, Berlin 2002.

De Micco, Luigi Carlo; Kommunikationsmarketing – Der Weg zum mündigen Kunden. Econ Verlag, 2. Auflage, München 2000.

Förster, Anja/Kreuz, Peter; Marketing Trends – Ideen und Konzepte für ihren Markterfolg. Betriebswirtschaftlicher Fachverlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003.

Herbst, Dieter; Corporate Identity – Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmensidentität, Leitbild und Unternehmenskultur, das Leitbild entwickeln und in der Öffentlichkeit umsetzen. Cornelsen Verlag, 1. Auflage, Berlin 1998.

Hochschulbericht 2002/Band 1; Wien 2003.

Klein, Armin; Kulturmarketing – Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. Deutscher Taschenbuch Verlag, 1. Auflage, München 2001.

Kotler, Philip/Armstrong, Gary; Marketing eine Einführung. Service Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität, Wien 1997.

Lettau, Hans Georg; Marketing – eine verständliche Einführung. Orbis Verlag, München 1992.

Levinson, Jay Conrad/Godin, Seth; Das Guerilla Marketinghandbuch – Werbung und Verkauf von A bis Z. Wilhelm Heyne Verlag, 2. Auflage, München 2001.

Levinson, Jay Conrad; Guerilla Marketing – offensives werben und verkaufen für kleinere Unternehmen. Wilhelm Heyne Verlag, 5. Auflage, Frankfurt am Main 2001.

Luthe, Detlef; Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen – eine Arbeitshilfe. Maro Verlag, 4. Auflage, Augsburg 2003.

Market Studie; Befragungszeitraum 8. bis 27. Oktober 2003.

Rückle, Horst/Mutafoff, Alexander/Riekehof, Ralf; Personalentwicklung – Werte- und zielorientierte Auswahl und Förderung von Mitarbeiter[n?]. Econ Verlag, Böblingen 1994.

Schäfer, Stephan; Event-Marketing. Cornelsen Verlag, 1. Auflage, Berlin 2002.

Scheibe-Jaegger, Angela; Modernes Sozialmarketing – ein Praxishandbuch für Non-Profit-Organisationen, Walhalla Fachverlag, Berlin 2002.

Scheuch, Fritz; Marketing leicht gemacht – Warum gibt es kein Schnitzel bei McDonalds? Wirtschaftsverlag Ueberreuter Verlag, Wien 1999.

Statistik Austria; Statistisches Jahrbuch Österreichs 2003, Wien, 2002.

Weis, Hans Christian; Marketing – Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Hrsg. Klaus Olfert, Verlag für Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur, 11. Auflage, Kiel 1999.

Wosolsobe, Wolfgang; Vortrag Militärpolitik, Wien November 2003.

Zentner, Manfred (Hrsg.)/Heinzlmaier, Bernhard/Großegger, Beate;
Jugend Marketing – Setzen Sie ihre Produkte in Szene.
Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1999.