

Olaf Kreße

Personalkommunikation: Erwartungshaltungen und Kriterien im Wandel

Gesetzliche Rahmenbedingungen, notwendige Infrastrukturinvestitionen oder künftige Trassenführungen – solche Themen bestimmen die Diskussion um die Energiewende in Deutschland. Im Schatten steht bislang die Frage nach kompetenten und motivierten Belegschaften. Die aber sind maßgeblich für den Erfolg des Gesamtvorhabens. Erfolgreiche Energieversorgungsunternehmen richten sich immer häufiger darauf aus, als starke Arbeitgebermarke wahrgenommen zu werden. Sie berücksichtigen dabei veränderte Erwartungshaltungen und kommunizieren adäquat.

In einem Workshop beschrieb es ein Personalentwickler kürzlich so: „Wir müssen heute zwei Herausforderungen bewältigen. Zum einen gilt es, Erfahrung und Kompetenz bei steigendem Alter vieler Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen zu halten. Zum anderen ist Nachwuchs gefragt, der sich zunächst für uns entscheidet und dann auch unter enormem Veränderungsdruck nicht den Spaß an der Arbeit verliert.“

Angesichts vieler Berufsbilder der Branche, die jungen Leuten alles andere als sexy erscheinen, eine weitere „Herkulesaufgabe“, um eine aktuelle Formulierung der Kanzlerin aufzugreifen. Wer sich in dieser Situation ausschließlich auf jugendorientiertes Marketing verlässt, löst selbst bei noch so originellen Guerilla-Marketingaktivitäten oder dauerhafter Präsenz in sozialen Netzwerken allerdings nur Strohfeder aus. In der betrieblichen Praxis setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass es lohnt, in die Entwicklung der eigenen Arbeitgebermarke zu investieren. Deren wichtigstes Kapital, Glaubwürdigkeit und Authentizität, bilden das solide Fundament für die Lösung der oben genannten Aufgaben, wenn eine klare Bestandsaufnahme der Erwartungen auf beiden Seiten am Anfang steht.

Erwartungshaltungen haben sich verändert

Erste Erkenntnis: Die Zeit ist vorbei, in denen vor allem klassische Instrumente der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung harte Faktoren und Erwartungen dominierten. Moderne Personalkommunikation verbindet zunehmend harte und weiche Faktoren miteinander. Dominierten Jahrzehnte vor allem Arbeitsplatzsicherheit, Aus- und Weiterbildung, Karrierechancen und das Lohngefüge die Entscheidung, werden heute auch Alterns- und Altersgerechtigkeit, Arbeitsatmosphäre und -gestaltung, Arbeitszeitmodelle und Qualifikationsgerechtigkeit, der Wertewandel in Sachen Kompetenz, Engagement, Empathie und Flexibilität oder auch Familienfreundlichkeit zu Schlüsselkriterien. Solche Faktoren sind längst Voraussetzung für Motivation, Leistungsfähigkeit und Arbeitsqualität. Sich diesen Fragen zu stellen, ist weniger eine Mode als vielmehr dringend nötig, denn die Arbeitsplatzzufriedenheit in Deutschland sinkt.¹ Deutsche Arbeitnehmer vergeben hier nur 6,8 von zehn Punkten. In Schulnoten: zwischen drei und vier! Eine hohe emotionale Bindung an den Arbeitgeber² geben lediglich 13 Prozent, etwa zwei Drittel der Arbeitnehmer eine geringe und 21 Prozent gar keine Bindung an. Fehlendes Engagement am Arbeitsplatz, rechnen Experten, zieht einen wirtschaftlichen Schaden von bis zu 260,1 Milliarden Euro nach sich. Und: Verstimmung, negative Einstellung, Stress und innere Kündigung sind Befunde, die Chefs und Personalentwickler gleichermaßen alarmieren müssen. Ein regelmäßiges Monitoring der Arbeitsplatzzufriedenheit ist also heute ebenso zwingend wie die emotionale Bindung im Blick zu behalten. Beides wirkt unmittelbar auf die Leistungsbereitschaft.

Zweite Erkenntnis: Es jedem recht zu tun, ist bekanntlich eine Kunst, die niemand kann. Wer dem trotzdem nahe kommen will, fragt, welche Kriterien Arbeitnehmer an bzw. welche Erwartungen sie gegenüber ihrem Arbeitgeber ansetzen:

Allgemeine Erwartungen deutscher Arbeitnehmer ^{3,4}		
1. gute Arbeitsatmosphäre (84 Prozent)	4. Arbeitsplatzsicherheit (72 Prozent)	7. Weiterbildungsmöglichkeiten (61 Prozent)
2. ausgeglichene Work-Life-Balance (81 Prozent)	5. gute Bezahlung (65 Prozent)	8. flexible Arbeitszeiten (59 Prozent)
3. Respekt und Anerkennung (77 Prozent)	6. Karrierechancen (61 Prozent)	9. Abwechslung (52 Prozent)
		10. Wohnortnähe (41 Prozent)

Nicht nur diese Übersicht bestätigt die These, dass weiche Erwartungshaltungen von den Arbeitnehmern zunehmend höher bewertet werden als klassische. In der Personalkommunikation der Unternehmen werden sie massiv an Bedeutung gewinnen.

Diese allgemeinen Erwartungshaltungen werden ergänzt von gruppenspezifischen – untersucht etwa nach Altersgruppen⁵ oder auch dem Bildungsgrad⁶. Fasst man all das zusammen, wird klar: Die Bedeutung weicher Faktoren wächst quer über alle Gruppen, wobei die spezifischen Erwartungen unterschiedlich ausgeprägt sind und den jeweiligen Anforderungen der Alters-/Bildungsgruppen entsprechen.

Dritte Erkenntnis schließlich: Auch die Erwartungen des Arbeitgebers^{7,8} an den Mitarbeiter haben sich geändert. Erwartet wird zunehmend, dass Arbeitnehmer proaktiv auf ihre (Arbeits-)Umgebung wirken. Vor allem Arbeitsmoral, Qualitätsbewusstsein und Flexibilität stehen im Fokus der Wünsche an Arbeitnehmer. Arbeitgeber konzentrieren sich in der Mehrzahl auf persönliche/psychische Eigenschaften ihrer Mitarbeiter, konkrete Fähigkeiten und Wissen rangieren im Mittelfeld.

Arbeitgebermarke wird ein zentrales Thema

Wie wirkt das nun auf die Personalkommunikation der Unternehmen? Dem demografischen Wandel und der damit einhergehenden Fachkräftesicherung als wichtigste Themen folgen auf der Agenda vor allem mittelständischer Unternehmen gesetzliche Rahmenbedingungen, Mitarbeiterfluktuation, die geringe Mobilität von Bewerbern, der allgemeine Kultur- und Wertewandel, die Wirtschaftskrise sowie die Schulreform. Als wichtig erachtet werden zudem die Globalisierung und neue Arbeitsformen.

Die Unternehmen reagieren auf diese Trends heute oft vor allem mit internen Maßnahmen. An erster Stelle stehen dabei Bildung von Mitarbeitern und der Aufbau eines nach innen gerichteten attraktiven Arbeitgeber-Images. Danach wird das sogenannte Employer Branding, also das Etablieren einer positiven Arbeitgebermarke, genannt. Dann folgen in abnehmender Relevanz die Abstimmungsoptimierung zwischen dem Personalmarketing und den Fachabteilungen, die Beziehungspflege zu Interessenten, die Unterstützung durch das Top-Management, strategische Planung, zielgruppenspezifische Ansprache, Hochschulkooperationen, Mitarbeiternetzwerke, Controlling und an letzter Stelle der Einsatz von sozialen Online-Netzwerken.⁹

Quo Vadis Personalkommunikation?

Auf den absehbaren bzw. bereits eingetretenen Fachkräftemangel reagieren große Unternehmen mit verstärkter Nutzung elektronischer Kommunikationskanäle, vor allem mit Online-Angeboten und der Präsenz in sozialen Netzwerken. Mittelständler folgen diesem, setzen aber nahezu unverändert auf klassische Printmedien und weniger auf die aktive Akquise in sozialen Netzwerken.¹⁰ Untersuchungen zeigen dabei ein differenziertes Bild in verschiedenen Branchen, darüber hinaus ist die Abwanderung von Ost nach West vor allem wegen des Gehaltsniveaus immer noch bedeutend.

Die Kommunikationsmittel beim Rekrutieren neuer Fachkräfte lassen sich in passive und aktive einteilen. Aktiv sucht ein Unternehmen nach Bewerbern in allgemeinen sowie Nischen-Internet-Stellenbörsen, Karriere- oder Mitarbeiternetzwerken, im Pool der Arbeitsagentur, bei Personalvermittlern, an Hochschulen, auf Jobmessen, in sozialen Netzwerken oder in Stellengesuchen in Printmedien. Mit Anzeigen suchen Unternehmen passiv nach Stellensuchenden in den diversen Rekrutierungskanälen.¹¹ Solche werden dabei teilweise über den Arbeitsmarkt hinaus von Imagekampagnen flankiert, die das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darstellen.

Unterm Strich steht: Die Unternehmenswebseite ist der wichtigste und erfolgreichste Kommunikationsweg für Ausschreiben und Besetzen offener Stellen vor Internet-Stellenbörsen und Printmedien. Die Bedeutung von sozialen Online-Netzwerken, Karrierenetzwerken oder Fachmessen ist in den letzten Jahren für die Personalkommunikation mittelständischer Unternehmen wichtiger geworden. Allerdings setzen sie bei der aktiven Personalkommunikation noch überwiegend auf klassische Kanäle wie Printmedien, Unternehmenswebseite, Jobmessen und zunehmend auf Karrierenetzwerke.

Anmerkungen

- ¹ Institut für Arbeit und Qualifikation: Arbeitszufriedenheit sinkt langfristig, in: IAQ-Report 2011-03.
- ² Gallup Consulting: Engagement Index Deutschland 2010.
- ³ Forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH: Repräsentative Bevölkerungsumfrage Arbeitsumfeld und Zusatzleistungen, 01.07.2011.
- ⁴ Bundesagentur für Arbeit: Der psychologische Vertrag im transformationalen Wandel, Workshop, Dortmund, 18.06.2010.
- ⁵ respondi AG: mingle-Trend Wirtschaft, 07.09.2010.
- ⁶ F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH & TimePartner Holding GmbH: Kundenkompass Zeitarbeit, Oktober 2008.

- ⁷ Institut für angewandte Wirtschaftsforschung: IAW-Kurzbericht 7/2003, Eigenschaften und Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer sowie betriebliche Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer in Baden-Württemberg.
- ⁸ Thorsten Jochims: Psychologischer Vertrag – Kann man vertrauen oder ist Kontrolle besser?, URL: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/imf/files/vortragpv.pdf.
- ⁹ Stetten, A., Laumer, S., Eckhardt, A., Weitzel T., Kaestner, T. und von Westarp, F.: Recruiting Trends 2011 – Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, IT und Öffentlicher Dienst, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Goethe-Universität Frankfurt am Main, 2011.
- ¹⁰ Laumer, S., von Stetten, A., Weitzel, T., Kaestner, T. und von Westarp, F.: Recruiting Trends im Mittelstand 2011 – Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Goethe-Universität Frankfurt am Main, 2011.
- ¹¹ Laumer, S., von Stetten, A., Weitzel, T., Kaestner, T. und von Westarp, F.: Bewerbungspraxis 2011 – Eine empirische Untersuchung mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Goethe-Universität Frankfurt am Main, 2011.

Olaf Kreße

Dipl.-Journalist Olaf Kreße gründete 1990 die Agentur HOSS PR GmbH in Halle (Saale), deren Geschäftsführender Gesellschafter er ist. Sein Spezialgebiet ist Kommunikationsberatung und Publizistik für Wirtschaft und Innovation im Strukturwandel der neuen Bundesländer. Regelmäßig betreut er Wirtschaftspublikationen als Herausgeber oder leitender Redakteur und ist Mitglied verschiedener Jurys von Kommunikationspreisen in Public Relations und Journalismus.

