

HR-KOMMUNIKATION IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT



Executive Viewpoint

2014

HR-KOMMUNIKATION IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT

In den Energieunternehmen wird gutes Personalmanagement betrieben!
Aber: Wie steht es eigentlich um die Marketingorientierung im HR-Bereich? Personalabteilungen stellen ihr Licht häufig unter den Scheffel, vermarkten sich selbst und die eigenen Leistungen nicht ausreichend. Entsprechend schlecht ist ihr Standing im Unternehmen und oft viel zu gering die Außenwirkung. Dabei hat jedes Energieunternehmen ganz besondere Werte und attraktive Arbeitgeberfaktoren. Es lohnt sich, sie besser und nachhaltiger nach innen und außen darzustellen. Nur – wie kann sich HR besser „vermarkten“?

Die Frage, warum sich Personalverantwortliche mit Informations- und Kommunikationskompetenz beschäftigen sollen, stellt sich schon allein deshalb, weil HR die wichtigste Ressource des Unternehmens verantwortet: die Mitarbeiter. Wie diese sich wahrgenommen und verstanden fühlen, beeinflusst den Unternehmenserfolg und das Arbeitgeberimage. Starke Arbeitgebermarken schaffen Wettbewerbsvorteile. Und wenn die Energiewirtschaft schon nicht zu den Lieblingsbranchen der Bewerber zählt, dann hilft nur, am eigenen Arbeitgeberimage zu feilen.¹⁾ Dazu dürfen in der heutigen Zeit Personalthemen nicht länger intern bleiben, sondern müssen einen immer größeren Anteil an der externen, medialen Berichterstattung über Unternehmen haben.²⁾

Gerade in Energieunternehmen wird HR-Kommunikation immer wichtiger, denn im Zeichen der Energiewende wächst die Notwendigkeit, Umsetzungswillen zu generieren und in der Belegschaft eine nachhaltige Veränderungskultur zu erzeugen. Kommunikation ist hier der wichtigste Erfolgsfaktor.

¹⁾ Arbeitgeberimage Energie, Studie HS Koblenz/EnergyRelations 2012

²⁾ Personalkommunikation, Wolfgang Jäger/Lothar Rolke, Luchterhand 2011

Die Erkenntnis in den Personalabteilungen wächst, dass HR-Kommunikation (Employer-PR) ein Erfolgsfaktor für das Arbeitgeberimage im Energiemarkt ist, wenngleich die Potentiale einer nachhaltigen und strategischen HR-Kommunikation – insbesondere nach außen – noch nicht systematisch „geschöpft“ werden.

10 FAKTEN

- Strategische HR-Kommunikation steht noch am Anfang: 70 Prozent der Unternehmen informieren eher sporadisch bzw. projektbezogen und verzichten auf eine zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategie nach innen und außen.
- Personalverantwortliche sehen sich immer mehr in der Rolle des Kommunikators. So favorisieren mittlerweile die Hälfte der Unternehmen die Zuständigkeit für die Personalkommunikation in der Personalabteilung.
- Die Botschaften von HR kommen nicht an! Nur 19 Prozent der befragten Unternehmen sind davon überzeugt, dass die Belegschaft die HR-Leistungen auch wirklich kennt.
- Die Mitarbeiterorientierung überwiegt, jedoch fokussieren zwei Drittel der Unternehmen ihre Kommunikationsleistung auf die Geschäftsführung bzw. die Führungskräfte und vernachlässigen damit die übrigen Ebenen.
- Kontinuität, Offenheit und Ehrlichkeit zeichnen die HR-Kommunikation in den Energieunternehmen aus. Wenige legen aber Wert auf Sympathie, Authentizität und Emotionalität.
- Die wichtigsten Ziele der HR-Kommunikation sind für die befragten Unternehmen die Stärkung des Arbeitgeberimages, die bessere Wahrnehmung des HR-Leistungssportfolios und die Mitarbeitergewinnung. Die Begleitung von Change Prozessen und das HR-Image ist eher nachrangig.
- Dialogorientierte Kommunikation dominiert die interne Kommunikation, gefolgt von der Information via Intranet und E-Mail. Die Mitarbeiterzeitung in gedruckter Form gilt nicht länger als unverzichtbar für die periodische Mitarbeiterinformation, 27 Prozent der Unternehmen nutzen das Medium nicht mehr.
- Die Stellenanzeige und die Karriere-Website haben den höchsten Stellenwert in der externen Kommunikation. Im Aufschwung ist die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, welche von über 50 Prozent der Unternehmen als wichtig eingeschätzt wird. Die Potentiale im Social Web werden für die Arbeitgeber-PR bei weitem nicht ausgeschöpft.
- 87 Prozent der Unternehmen messen dem Recruiting den höchsten Stellenwert für die HR-Kommunikation bei betrachten es als Kerninstrument des Personal-Marketing.
- Personaler erkennen durchaus einen Nachholbedarf in ihrer Kommunikations-Kompetenz, aber nur rund 20 Prozent erachten ein Medientraining oder Weiterbildungen für hilfreich. Auch geht die Mehrheit davon aus, dass ihr Etat für die HR-Kommunikation nicht wächst.

TEIL 1

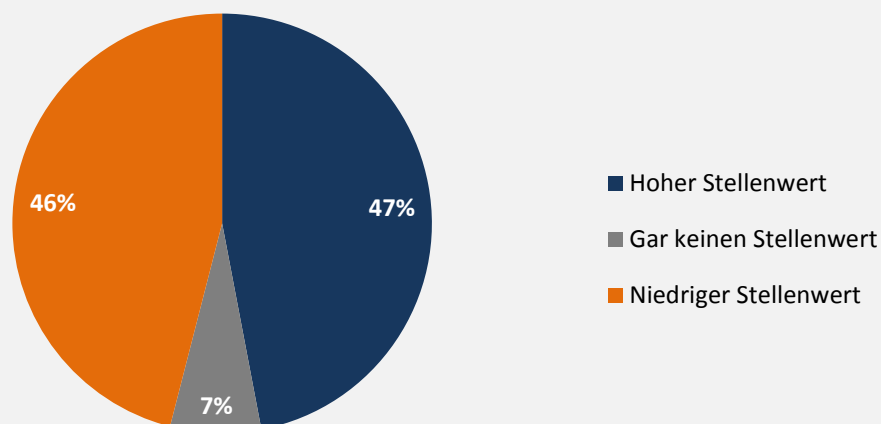
STATUS QUO: BEDEUTUNG DER HR-KOMMUNIKATION

HR-Kommunikation fehlt die Positionierung

HR-Kommunikation hat in der täglichen Personalarbeit von Energieunternehmen noch kein klares Profil, die Bedeutung ist noch nicht hoch genug. Während über die Hälfte (54 Prozent) der Befragten in der Arbeitgeber-PR kaum oder eher einen niedrigen Stellenwert für Ihr Unternehmen sehen, messen 47 Prozent dem Thema bereits eine hohe bzw. sehr hohe Bedeutung bei.

Die Wichtigkeit und Brisanz der Personalkommunikation ist zwar bei kleinen und mittelständischen Unternehmen bis 500 Mitarbeiter etwas weniger gegeben, aber in der Summe ist die Größe und Ausstattung einer HR-Abteilung bzw. eines Unternehmens kein Gradmesser für den Stellenwert der HR-Kommunikation. Denn in der Praxis fokussieren sich viele HR-Abteilungen primär auf die „harten“ Personalthemen und weniger auf die Marketingorientierung.³⁾

Stellenwert der Personalkommunikation im Unternehmen



Kommunikation braucht eine Strategie

HR-Kommunikation wird lediglich von 30% der Befragten strategisch betrieben. In den meisten Unternehmen hat die Arbeitgeber-Kommunikation eher sporadischen und projektbezogenen Charakter wie z.B. bei Veränderungsprozessen oder Tarifkonflikten.

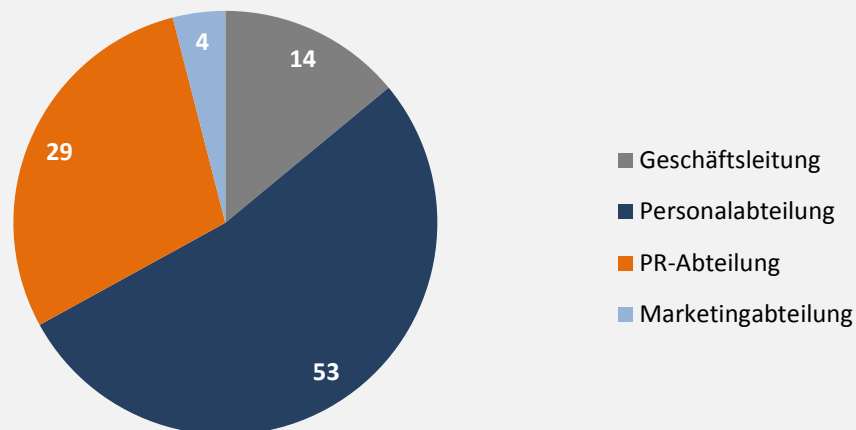
Die strategische Aufstellung des Themas steckt vielfach noch in den Kinderschuhen! Damit verspielen viele Unternehmen die Chance, ihr Arbeitgeberimage im Energiemarkt mit einer nachhaltig ausgerichteten Kommunikationspolitik zu gestalten. HR-Verantwortliche wären gut beraten, ihre Kommunikationsprogramme zu HR-Themen und HR-Leistungen gezielt zu planen und frühzeitig mit den Programmen der Unternehmenskommunikation zu vernetzen.

³⁾ HR-Image 2013, Prof. Dr. Christoph Beck, HS Koblenz in Kooperation mit Haufe Lexware GmbH

Die Akteure für Employer-PR

Waren in der Vergangenheit eher die Pressesprecher und Leiter der Kommunikationsabteilung für HR-Kommunikation zuständig, so haben sich in vielen Unternehmen die Verantwortlichkeiten geändert. 53 Prozent der Befragten ordnen die Rolle und Zuständigkeit ihrer eigenen Personalabteilung zu. Bei kleineren Unternehmen (14%) kümmert sich der Geschäftsführer selbst um die Imagearbeit.

Wer ist zuständig?



Basis: Mehrfach-Nennungen der Unternehmen in %

Verlagert sich der Fokus für HR-Kommunikation von den Unternehmens-Kommunikatoren hin zu den Personalprofis? In den meisten Unternehmen gibt es eine eingespielte Kultur der Zusammenarbeit zwischen HR und PR. Immerhin arbeiten rund 40% der befragten Personaler auch sehr eng mit dem Kommunikationsbereich zusammen. In größeren Firmen überwiegt die Tendenz, die Personalkommunikation im HR-Marketing zu implementieren oder gar eine eigene Position für HR-Kommunikation im Personalwesen zu schaffen.

Unabhängig davon, ob die Personalkommunikation der PR- oder HR-Abteilung zugeordnet wird, gute Employer-PR entsteht nur dann, wenn die Funktionen eng miteinander verzahnt sind und ein kontinuierlicher Austausch stattfindet. Denn es gibt häufig Überschneidungen bei Inhalten und Instrumenten, was eine regelmäßige Koordination erfordert. Die Erfolgskraft steht und fällt aber mit den handelnden Personen, mit ihrer Kommunikations- und Medienkompetenz.

TEIL 2

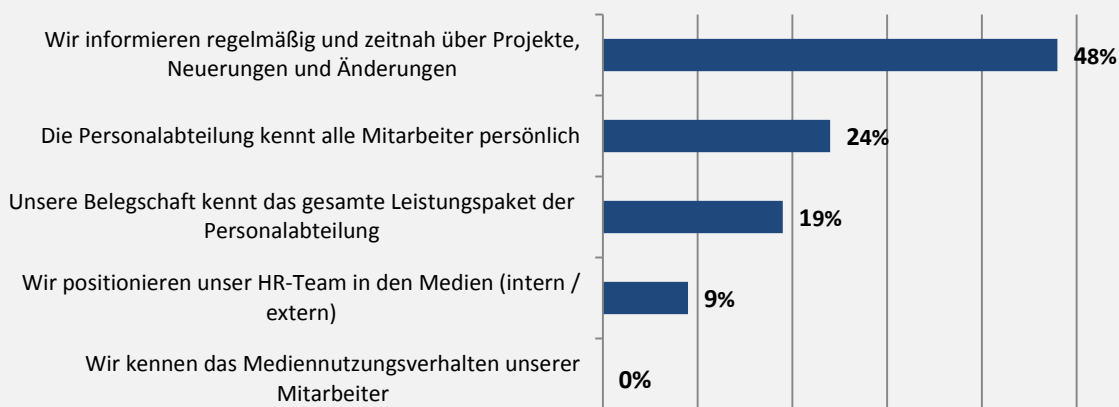
PRAXIS: HR-KOMMUNIKATION IM EINSATZ

Wie gut sich HR vermarktet

Auf die Frage nach der eigenen Kommunikations- und Informationsleistung zeigen sich Diskrepanzen. 24% der Befragten behaupten zwar, die Belegschaft persönlich zu kennen, aber nur 18% sind der Überzeugung, dass die Mitarbeiter/innen die Leistungen der Personalabteilung auch kennen. Offensichtlich reicht der häufige, persönliche Kontakt nicht, um die HR-Leistungen transparent zu machen.

Auch wenn fast die Hälfte der Befragten regelmäßig und zeitnah über Projekte, Neuerungen und Änderungen informieren, scheinen die Botschaften von HR nicht anzukommen. Dies ist auch nicht verwunderlich, da nur 9% der Personaler sich selbst und das HR-Team in den Medien positioniert und über das Mediennutzungsverhalten der Mitarbeiter/innen kaum Kenntnis besitzt. Die Potentiale zwischen HR und den Medien werden damit nicht voll ausgeschöpft!

Einschätzung der Informationspolitik



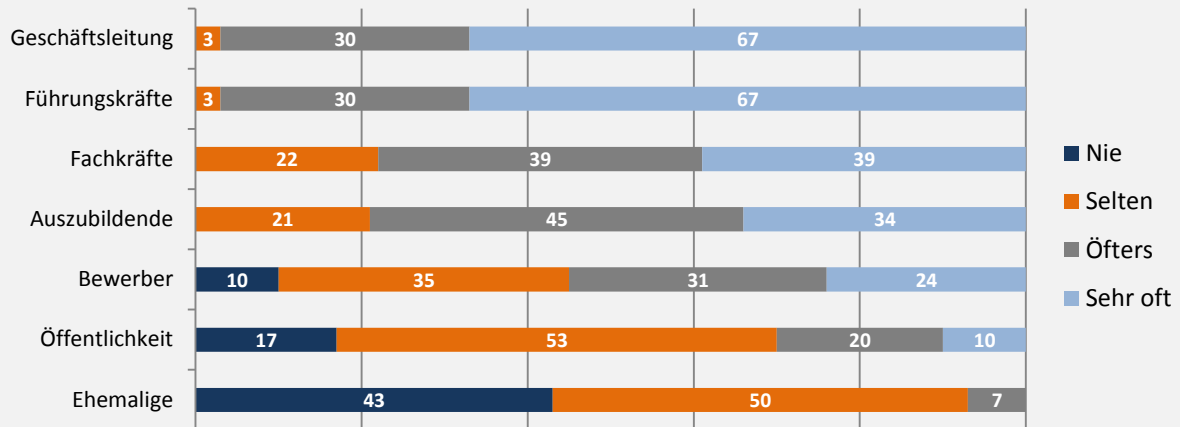
Basis: Mehrfachnennungen

Wer ist der Kunde von HR?

HR muss sich am internen Markt orientieren! Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich über zwei Drittel der befragten Energieunternehmen nach innen ausrichten: Mit hoher Intensität wird dabei die Führungsebene (Geschäftsleitung, Führungskräfte) in die HR-Kommunikation eingebunden. Die Informationsintensität lässt auf der Fachkräfteebene deutlich nach, rund 20 Prozent der Befragten informieren diese Ebene eher selten. Dies gilt auch für die Auszubildenden.

Nachrangig scheint die Außenwirkung bzw. externe Kommunikation gegenüber Ehemaligen, Gesellschaftern und gegenüber potentiellen Nachwuchskräften. Über 50 Prozent der Befragten kümmert sich nur gelegentlich um die Positionierung von Personalthemen in der breiten Öffentlichkeit.

Wer wird informiert?



Basis: Nennungen der Unternehmen in %

Die Zurückhaltung in der externen Kommunikation verwundert nicht. Gerade in der Außendarstellung treten Personalverantwortliche eher auf die Bremse, mitunter auch, weil es an der Einschätzung der Medienrelevanz von Personalthemen fehlt oder die Risiken im Umgang mit Journalisten überwiegen.

HR-Kommunikation als Erfolgsfaktor für die Arbeitgebermarke

Die Bedeutung der Personalkommunikation für das Arbeitgeberimage haben die meisten Energieunternehmen erkannt. 57 Prozent der Befragten sehen hierin den höchsten Stellenwert. Im Ranking der Ziele, die HR mit der Arbeitgeber-PR verfolgt, überwiegt die Darstellung der HR-Services sowie die Mitarbeiterorientierung auf den vorderen Plätzen. Hingegen ist die Bedeutung der HR-Kommunikation für eine erfolgreiche Begleitung von Veränderungsprozessen und die Ausstrahlung auf das HR-Image noch nicht sonderlich ausgereift.

Für welche Themen Employer-PR eingesetzt wird

1. **Stärkung des Arbeitgeberimages**
2. **Bessere Wahrnehmung des HR-Leistungssportfolios**
3. **Mitarbeitergewinnung**
4. Wirkungsvollere interne Kommunikation
5. Mitarbeiterbindung
6. Unternehmenserfolg und -ziele erreichen
7. Mitarbeitermotivation
8. Begleitung von Change-Prozessen
9. Positionierung des HR-Bereichs / HR-Image

Glaubwürdig aber nicht authentisch

Auf die Frage nach den Attributen, die die HR-Kommunikation auszeichnen, landen „glaubwürdig und verständlich“ auf Platz 1, gefolgt von „regelmäßig und verlässlich“ sowie „offen und ehrlich“. Weniger ausgeprägt sind die Kommunikationsattribute „kompetent“ und „modern“. Hierin spiegelt sich die Fokussierung auf die administrative Abwicklung von personalbezogenen Aufgaben wieder.

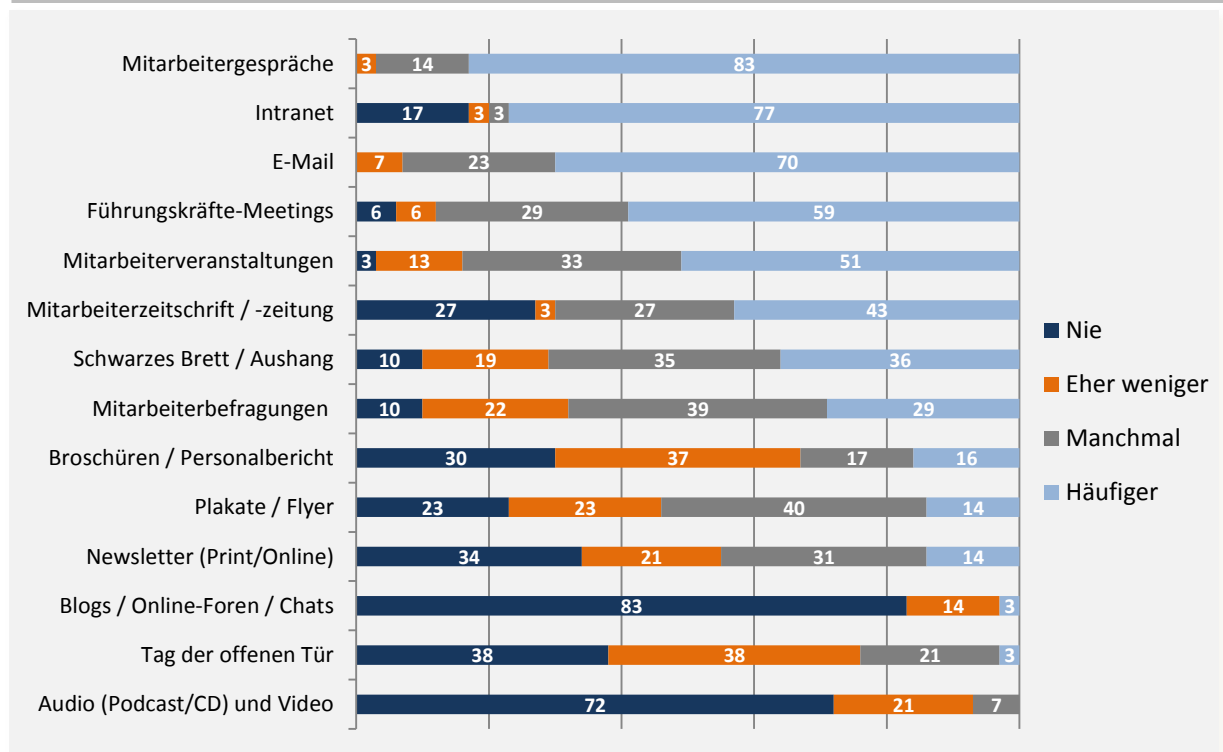
Gerade in der Außenwirkung sind aber auch Attribute gefragt, die ein unverwechselbares und einzigartiges Arbeitgeberimage prägen. Fast alle Unternehmen beurteilen ihre Personalkommunikation nicht als „authentisch“, 85 Prozent auch weniger „emotional und sympathisch“.

Im Dialog mit der Belegschaft

Der Dialog in Form von Mitarbeitergesprächen steht bei 83 Prozent der Unternehmen im Vordergrund. Über 70 Prozent bauen bereits im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung auf den Einsatz von Online-Medien (Intranet, E-Mail) in der internen Informationspolitik.

Printmedien wie z.B. die Mitarbeiterzeitschrift, Broschüren oder Personalberichte haben nach wie vor ihren Stellenwert im Medien-Mix, kommen aber bei ein Drittel der befragten Unternehmen eher weniger zum Einsatz. Die Instrumente Blogs/Online Foren/Chats (83%) sowie Audio/Video (72%) werden von einem Großteil der Unternehmen selten genutzt.

Interne Mitarbeiter-Kommunikation: Die wichtigsten Instrumente



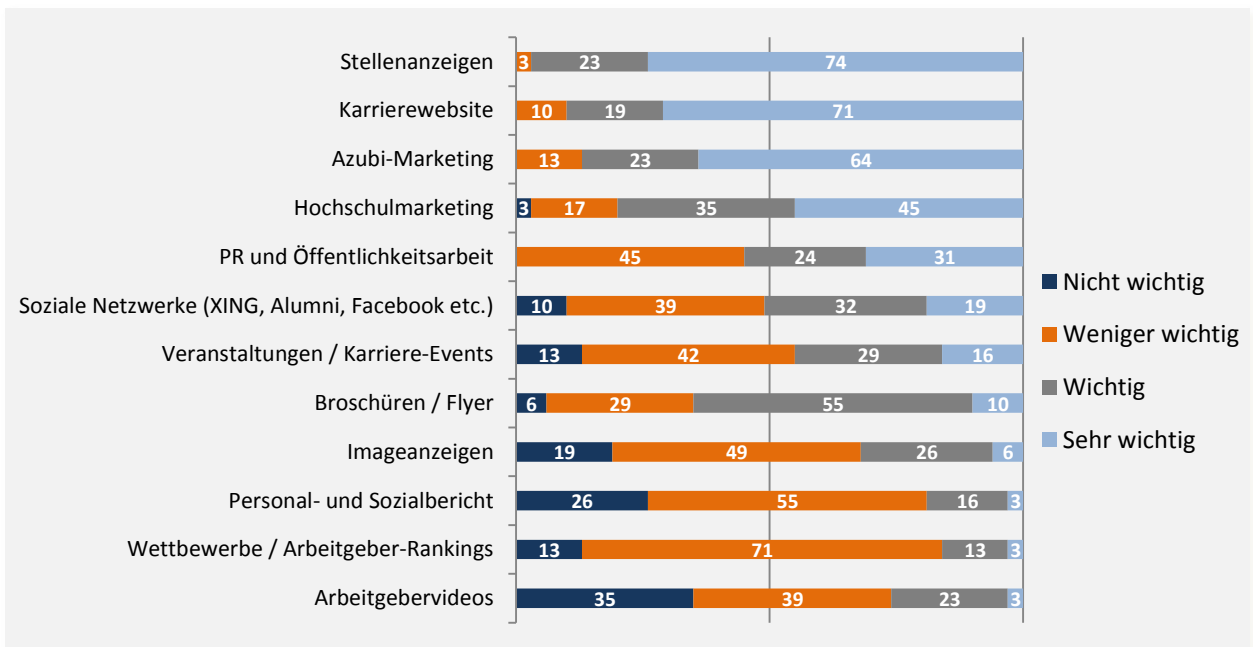
Basis: Bewertungsskala zur Nutzungsintensität von „nie“ bis „häufig/immer“ in %.

Externe Arbeitgeber-PR

Botschaften und Attraktivitätsmerkmale des eigenen Unternehmens werden in erster Linie über Stellenanzeigen und über die eigene Karriere-Website transportiert. Im Personal-Marketing dominieren Informations-Maßnahmen für Auszubildende und Hochschulabsolventen. Personal- und Sozialberichte gönnen sich die wenigsten Unternehmen und nur 16 Prozent erachten es für wichtig, dass ihr Unternehmen bei Wettbewerben und Arbeitgeber-Rankings gut abschneidet.

Über 50 Prozent der Unternehmen legen Wert auf die Berichterstattung über Personalthemen in den Medien. Das Interesse an der Kommunikationsfähigkeit und -aufgabe der HR-Abteilung wächst offensichtlich. Schon in der Studie „Arbeitgeberimage Energie“⁴⁾ schätzen 67 Prozent der Energieunternehmen PR-Maßnahmen als äußerst wichtig für den Arbeitgeberauftritt ein.

Die wichtigsten Instrumente der externen HR-Kommunikation



Basis: Bewertungsskala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ in %.

Mitarbeiter als Botschafter im Web

Nicht nur die Generation Y ist im Internet als Botschafter unterwegs. Das veränderte Kommunikationsverhalten – weg von den klassischen Medien hin zur dialogorientierten Kommunikation im Web 2.0 – betrifft alle Altersschichten. Unternehmen sind hier gefordert, aktiv den Online-Dialog zu Schülern, Studenten, potentiellen Fachkräften, Ehemaligen und der Öffentlichkeit zu suchen.

Zweifelsohne haben Social Media oder Web-Communities in der HR-Communication ihren Platz, beschränken sich bei den meisten der hier befragten Unternehmen aber auf die Präsenz bei XING und Facebook, gefolgt von eher sporadischen HR-Informationen bei Twitter. Arbeitgeberbewertungsportale (19 Nennungen) und Arbeitgebervideos auf YouTube (10 Nennungen) kommen hingegen nur gelegentlich zum Einsatz. Keine sonderliche Relevanz für die externe Employer-PR sehen die Befragten in Blogs, Podcasts und Videocasts.

⁴⁾ Arbeitgeberimage Energie, HS Koblenz/EnergyRelations GmbH, 2012

TEIL 3

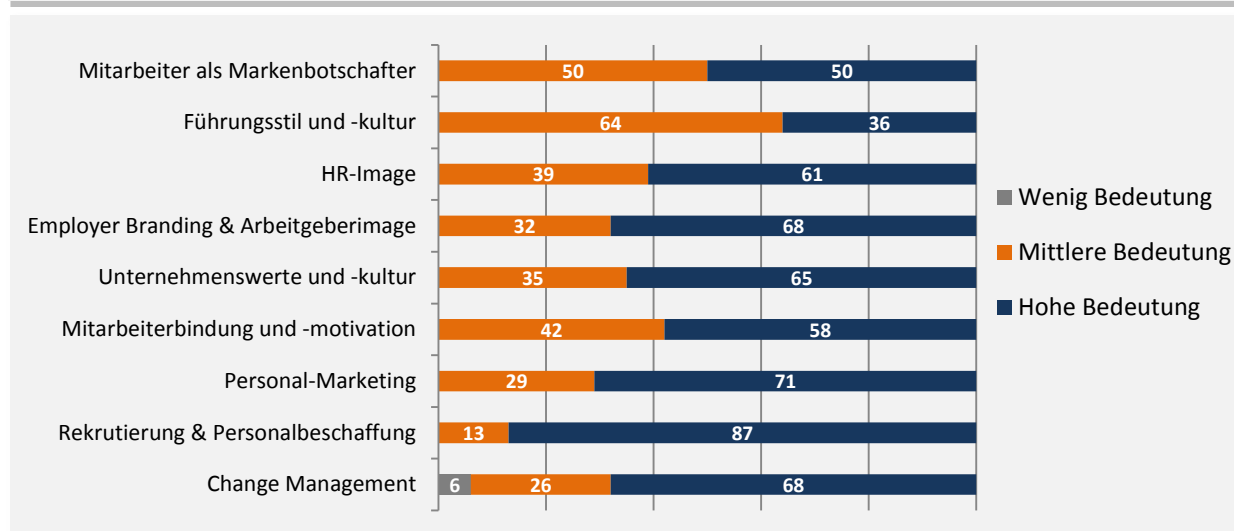
TRENDS: HR-KOMMUNIKATION ALS ERFOLGSFAKTOR

Arbeitgeber-PR für die gezielte Nachwuchssicherung

HR-Kommunikation gewinnt zunehmend an Bedeutung, um qualifizierte Mitarbeiter zu finden (87 Prozent) und als Kerninstrument des Personal-Marketing (71 Prozent). 68 Prozent der Unternehmen haben erkannt, dass eine nachhaltige Personalkommunikation die Arbeitgebermarke und das Image positiv beeinflusst und Veränderungsprozesse im Unternehmen erfolgreich begleitet.

Besonderen Stellenwert legen 50 Prozent der Energieunternehmen darauf, die eigenen Mitarbeiter als Markenbotschafter zu mobilisieren. Hingegen sehen 64 Prozent in HR-Kommunikation nicht den richtigen Hebel für den Führungsstil und die Führungskultur.

Trends für die HR-Kommunikation



Basis: Skala von 1 (keine/wenig Bedeutung) bis 6 (hohe/besonders hohe Bedeutung) in %.

Kommunikations-Profis sind gefragt

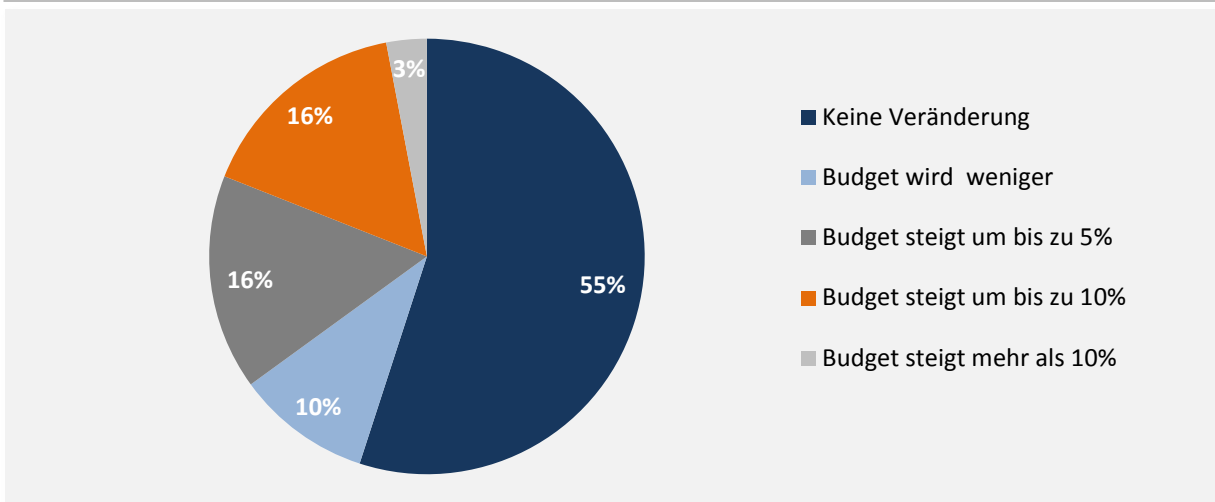
Profis wissen, wie Journalisten denken, welche Medien an welchen Personalthemen interessiert sind und mit welchen Botschaften sich das Arbeitgeberimage managen lässt. Deshalb vertrauen Unternehmen entweder auf die eigenen Kommunikationsprofis in der PR-Abteilung oder holen sich die Kompetenz eines externen Beraters ins Haus. Die meisten befragten Unternehmen würden externe Berater in Anspruch nehmen, wenn es um die Kommunikationsstrategie bei Change Management-Prozessen (25%) geht oder um den strategischen Aufbau der HR-Kommunikation (21%).

Wo Personaler Nachholbedarf sehen, ist in ihrer eigenen Kommunikations-Kompetenz, aber nur 18 Prozent der Befragten halten ein persönliches Kommunikations-Coaching (Medien-Training) für sinnvoll und lediglich 29 Prozent interessieren sich für eine gezielte Weiterbildung und die Wissensvermittlung zu dem Thema HR-Kommunikation.

Dosierte Mittel für die HR-Marke

Ganzheitliche HR-Kommunikation und die kontinuierliche Pressearbeit für Personalthemen lösen Kosten aus. Der Anteil der Personalmanager aus Energieunternehmen, die mit weniger Geld die interne und externe Kommunikation aktiv gestalten wollen, liegt bei 10 Prozent. Über ein Drittel der Unternehmen geht von einer Erhöhung des Budgets um bis zu 10 Prozent aus. Die Mehrheit (55 Prozent) wird HR-Kommunikation wohl mit den gleichen Mitteln weiter betreiben.

Budgetentwicklung für HR-Kommunikation



FAZIT

Gute Nachrichten aus der Personalabteilung sind in den Medien noch selten! Kein Wunder, denn bis auf wenige Ausnahmen sind Personalierer nicht gewohnt, ihre Themen offensiv in der Öffentlichkeit zu vertreten. Grund dafür ist einerseits die mangelnde Professionalität im Umgang mit den Medien, aber viel mehr noch die nachrangige Bedeutung der HR-Kommunikation für die Arbeitgeber-Positionierung in der Öffentlichkeit.

In jenen Unternehmen, die Personalkommunikation betreiben, dominiert die interne Kommunikation. Dies ist auch wichtig! Aber: Ein guter Arbeitgeber zu sein, und die Belegschaft über Unternehmenswerte und HR-Services regelmäßig zu informieren, ist und bleibt nur eine Seite der Medaille. Denn schließlich müssen Werte und Attraktivitätsmerkmale des Unternehmens auch glaubwürdig nach außen transportiert werden.

So positiv die Ansätze der HR-Kommunikation in dieser Studie auch sind, Energieunternehmen sind gut beraten, ihre Personalthemen ganzheitlich und zielgruppenorientiert zu kommunizieren. Personalentscheider sollten mehr persönliche Visibilität (in den Medien) zeigen und ihre Kommunikationskompetenz stärken. Denn die Rollen und Themen in HR ändern sich! Und die Bedeutung der HR-Kommunikation wird weiter zunehmen, nicht zuletzt wegen der notwendigen Veränderungskultur für den Energiewettbewerb.

Hintergründe zur Studie

Die Erhebung von EnergyRelations „HR-Kommunikation in der Energiewirtschaft“ ist eine Kurz-Studie zum Status quo, zu den Zielen und zu den zukünftigen Trends der Personalkommunikation in Energieunternehmen. Im Rahmen einer Stichprobe sind im Februar/März insgesamt 30 Personalverantwortliche aus Unternehmen der Energiewirtschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz per Fragebogen zu Ihren Einschätzungen und Meinungen befragt worden.

Bei der Erhebung wurde besonderer Wert auf ein Mix aus Unternehmen aus allen Energiesparten (Energieversorgung, -dienstleistung, -technik und Erneuerbare Energien) gelegt, wenngleich Stadtwerke/Energieversorger die größere Stichprobe ausmachen. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen sind – analog der Struktur des Energiemarktes – mittelständische Energieversorgungsunternehmen (Strom/Gas), 23 Prozent stammen aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien (primär Windenergie), 21 Prozent sind Energiedienstleister und die übrigen Unternehmen sind im Bereich Energietechnik und -Anlagenbau tätig. Die Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen (64%) ist aus Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern, 26 Prozent stammen aus größeren Betrieben und bei 10 Prozent der Befragten ist die Belegschaft kleiner als 100 Mitarbeiter.

EnergyRelations GmbH

Wiesenweg 7b
86938 Schondorf am Ammersee
T +49 (0)8192 997 3330
F +49 (0)8192 997 3331

Kontakt: Siegfried Handt, Franzisca Orth
Mail: info@energyrelations.de

Copyright: EnergyRelations GmbH 2014

Rechtsvermerk: Dieses Dokument wurde von EnergyRelations GmbH erstellt und ist gegenüber Dritten urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks oder der Vervielfältigung des gesamten Dokumentes oder Teilen daraus, bedürfen der Zustimmung des Urhebers.