

Im Werben um die besten Mitarbeiter: Womit können Energieversorger schon heute punkten?

Susanne Tertilt und Katrin Wulf

Der „War for Talents“ ist auch bei den Energieversorgungsunternehmen (EVU) angekommen. Stärker als bisher müssen sie um die besten Mitarbeiter werben, langfristig an das Unternehmen binden und ihre Leistungen fördern. Dies kann nur gelingen, wenn sich die EVU der eigenen Stärken als Arbeitgeber bewusst sind und diese auch kommunizieren. Doch das allein reicht noch nicht: Für langfristige Erfolge wird es darauf ankommen, eine wertschätzende Unternehmenskultur aufzubauen, die der Mitarbeitervielfalt gerecht wird.

Der Fachkräftemangel entwickelt sich bei vielen mittelständischen Unternehmen zur Wachstumsbremse. Laut dem Mittelstandsbarometer 2011 geben bereits 83 % aller Energieversorger an, dass es schwieriger geworden sei, geeignetes Personal zu finden. Insbesondere in den Bereichen Energiehandel, Projektmanagement oder für bestimmte Ingenieurberufe sind geeignete Fachkräfte auf dem Markt kaum zu finden. Der Konkurrenzdruck um die wenigen Bewerber ist hoch, die Gehälter – insbesondere bei Berufserfahrenen – ebenfalls.

„Einmal Stadtwerk immer Stadtwerk“ gilt nicht mehr

Hinzu kommt: das Image der Energiebranche als Arbeitgeber gilt bei vielen potenziellen Bewerbern als zu konservativ, „nicht sexy“, gefährlich oder, mit Blick auf die Atomenergie, als nicht zukunftsfähig. So tauchen dann auch weder die kommunalen Stadtwerke noch EnBW, E.ON, RWE und Vattenfall in den Rankings der beliebtesten Arbeitgeber von Hochschulabsolventen auf.

Die Folge: In vielen EVU beklagen Mitarbeiter eine zunehmende Überlastung. Weil es keine ausgebildeten Energiehändler auf dem Markt gibt, ist die Belastung der vorhandenen Mitarbeiter in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Statt Entlastung stand die Ausbildung neuer Mitarbeiter im Vordergrund. Viele der von den EVU ausgebildeten Energiehändler haben sich durch attraktive Angebote anderer Arbeitgeber locken lassen. Der klassische Spruch „Einmal Stadtwerk immer Stadtwerk“ gilt nicht mehr.

Die Arbeitgeberbindung der Generation Y, die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommt, ist gering. Die Generation der nach 1980 Geborenen unterscheidet sich in vielfacher Hinsicht von den vorherigen Generationen. Aufgewachsen mit dem Internet, zeichnet die Generation Y Erlebnisfreude, Spaß und eine Abneigung gegen Routinearbeiten ebenso aus wie hohe Flexibilität, Selbstbewusstsein und eine starke Familienzentrierung. Wer sie ansprechen und halten will, muss mehr bieten als klassische Stellenanzeigen und unbefristete Arbeitsverträge.

Entwicklung einer zukunftsfähigen Personalstrategie

Doch angesichts des demographischen Wandels geht es nicht nur darum, die bisherige Hauptzielgruppe der jungen, männlichen Bewerber anders anzusprechen. Es wird auch darum gehen, das bekannte Einstellungsmuster zu durchbrechen und insbesondere auch für Führungsfunktionen neue Zielgruppen zu entdecken. Vielmehr als in der Vergangenheit sind Unternehmen darauf angewiesen, sich auch anderen Bevölkerungsgruppen zu öffnen. Bisher plant nur ein Viertel aller Mittelständler, den Fokus verstärkt auf ältere Mitarbeiter, Frauen oder ausländische Arbeitnehmer zu richten.

Dabei hat der Kampf um die besten Mitarbeiter die Energieversorger längst erreicht und stellt sie vor eine der größten Herausforderungen der nächsten Jahre: die Entwicklung einer zukunftsfähigen Personalstrategie. Die drei Kernfragen dieser Strategie lauten: Wie können wir die richtigen Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter gewinnen? Wie fördern wir ihre Leistung bestmöglich, um den Unternehmenserfolg auch zukünftig sicherzustellen? Und welche Möglichkeiten haben wir, gutes Personal auch langfristig an das Unternehmen zu binden? Fragt man Energieversorger, womit sie schon heute punkten können, stellen Aspekte wie „gutes Arbeitsklima“, „herausfordernde Aufgaben“ und die „Zukunftsfähigkeit des Unternehmens“ herausragende Merkmale dar. Im Gegensatz dazu bieten nur wenige Energieversorger schon heute Programme zum Thema Work-Life-Balance an oder sind der Meinung, im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf punkten zu können. Auch sehen viele von ihnen ihren Standort als wenig attraktiv an.

Vergleicht man diese Attraktivitätsmerkmale mit den Wünschen der Bewerber, so zeigt sich, dass eine gute Balance zwischen Berufs- und Arbeitsleben eine zunehmend wichtigere Rolle spielt. Darüber hinaus sind vielen Bewerbern attraktive Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten und gute Gehalts- und Sozialleistungen wichtiger, als dies die Unternehmen nach der Eigeneinschätzung zu bieten haben.

Nichtsdestotrotz haben schon heute EVU einiges, was Bewerber von einem attraktiven Arbeitgeber erwarten. Diese Angebote gilt es in der Ansprache neuer Kandidaten hervorzuheben. Wer die Generation Y ansprechen will, muss mehr bieten als die Ausschreibung von vakanten Stellen über das Internet. Der Internetauftritt der EVU sollte sich der Lebenswelt der Bewerber und Bewerberinnen anpassen und den Arbeitgeber entsprechend präsentieren. Eine zielgruppenspezifische Ansprache über das Internet oder Web 2.0 gehört ebenso dazu wie die Überlegung, was das EVU als Arbeitgeber attraktiv macht.

Regionale Verankerung gezielt nutzen

Gute Chancen haben die EVU bei Bewerbern und Bewerberinnen aus der Region. Hier haben sie den entscheidenden Vorteil, dass sie fast allen Bewerbern bereits bekannt sind. Allerdings nehmen die meisten Menschen ihren Energieversorger nur über die Strom- oder Gasrechnung wahr und nicht wenige ärgern sich vor allem über gestiegene Preise. Diese einseitige Kommunikation trägt

nicht zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität bei.

Die EVU sollten ihren hohen Bekanntheitsgrad nutzen, um sich auch als Arbeitgeber darzustellen. Gerade deshalb ist es für Energieversorger besonders wichtig, eine aussagekräftige Arbeitgebermarke zu formulieren und ein positives Bild von sich in der Region zu verankern.

Erneuerbare Energien üben eine hohe Anziehungskraft aus und können deshalb helfen, das Arbeitgeberimage der Branche zu verbessern. EVU können im Werben und Binden von Fachleuten profitieren, wenn es gelingt, das Zukunftsthema Strom aus Solar-, Wind- und Wasserkraftwerken als zukunftsweisenden Arbeitsschwerpunkt herauszuarbeiten.

Ungenutzte Mitarbeiterpotenziale ausschöpfen

Im Hinblick auf die Einstellung von Frauen gibt es in vielen Stadtwerken noch Potenziale. So lag 2008 laut einer Studie des Bildungsträgers Life e. V. der Frauenanteil in der Energiebranche bei 20 bis 25 %, im Management bei 11 %, in den Chefetagen bei nur noch 3 %. Auch wenn die Quote bei den EVU etwas höher liegt: angesichts der Tatsache, dass bereits heute 55 % der Hochschulabsolventen in Deutschland Frauen sind, schöpft die Energiebranche dieses Potenzial nicht aus. Auffällig ist dabei, dass, obwohl Ingenieure händierend gesucht werden, über die Hälfte aller Absolventinnen der Ingenieurwissenschaften nach ihrem Studium nicht in ihrem Fachgebiet oder im technischen Bereich arbeiten.

Auch die gezielte Ansprache von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird von vielen Arbeitgebern kaum in Betracht gezogen. Dies mag daran liegen, dass 45 % aller Personaler der Überzeugung anhängen, dass ältere Mitarbeiter zu teuer sind, obwohl Studien belegen, dass dies nur in Ausnahmefällen der Fall ist. Das Potenzial und die Erfahrung, die viele ältere Arbeitnehmer mitbringen, werden kaum anerkannt.

Nicht zu unterschätzen ist auch die Qualität des Unternehmens bei den aktuellen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unter Beweis

zu stellen und immer wieder zu kommunizieren. In Zeiten des Internets und von Plattformen zur Arbeitgeberbewertung sind die eigenen Mitarbeiter wichtige Imageträger und Markenbotschafter für ihr Unternehmen.

Mitarbeiter binden

Darüber hinaus ist nicht nur die Rekrutierung von Personal, sondern auch die Bindung an das Unternehmen ein entscheidender Faktor. Punkten können die EVU mit einem guten Arbeitsklima, das in Mitarbeiterbefragungen immer wieder hervorgehoben wird. Allerdings sind die Veränderungen der letzten Jahre an vielen Unternehmen nicht spurlos vorübergegangen.

Aufbau einer wertschätzenden Unternehmenskultur

Durch die Veränderungen im Rahmen der Energiemarktliberalisierung hat in den EVU ein starker Wandel eingesetzt. Je nach Aufgabengebiet haben in einigen Bereichen Monopolstrukturen weiter Bestand, andere Bereiche mussten in kurzer Zeit marktfähige Strukturen aufbauen. Damit hat sich auch die Unternehmenskultur gewandelt. Heute treffen Mitarbeitergruppen mit unterschiedlichen Qualifikationen, diversen Erwartungen an das Unternehmen und dessen Führungskräfte sowie unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen aufeinander. Der Umgang mit diesen vielfältigen Erwartungen ist für jedes Stadtwerk eine Herausforderung. Es müssen Bedingungen geschaffen werden, die Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gerecht werden und unter denen sie nicht nur bereit sind, im Unternehmen zu bleiben, sondern auch in der Lage bleiben, gute Leistungen zu erbringen. Dies kann nur durch die Erhaltung beziehungsweise Schaffung einer „wertschätzenden Unternehmenskultur“ gelingen, die dafür sorgt, dass Mitarbeiter mit ihren Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen anerkannt und entsprechend ihrer Fähigkeiten bei den Stadtwerken eingesetzt werden. Damit ist eine wertschätzende Unternehmenskultur die Grundlage langfristigen Unternehmenserfolges und erfolgreicher Mitarbeiterbindung.

Wie wertschätzende Unternehmenskultur gelebt wird, hängt maßgeblich von den

Führungskräften ab. Dabei müssen sich Führungskräfte in EVU gleich zwei großen Herausforderungen stellen: den sich wandelnden Anforderungen an den Energieversorger und den sich verändernden Erwartungen an sie persönlich als Führungskraft.

Damit dies erfolgreich gelingt, bedarf es einer systematischen Entwicklung der Führungskräfte. Ein erster Schritt besteht darin, die Anforderungen des Energieversorgers an seine Führungskräfte zu definieren, um daran anschließend eine Standortbestimmung durchzuführen: Was fordern wir von unseren Führungskräften – was können sie schon – woran müssen sie in den kommenden Jahren arbeiten? Hat das EVU einen Überblick über die individuellen Stärken und Entwicklungsfelder seiner Führungskräfte, können gezielte Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden? Unterstützt werden die Führungskräfte dabei durch Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen oder Führungsfeedback:

- Das Mitarbeitergespräch unterstützt den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter durch die regelmäßige und verbindliche Rückmeldung über die individuellen Leistungen des Mitarbeiters einerseits und die klare Benennung von Anforderungen und Erwartungen durch die Führungskraft andererseits. Auf Basis des Gesprächs werden Entwicklungsziele vereinbart und die Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten gefördert und weiterentwickelt. Erfolgreiche Mitarbeitergespräche basieren auf einer Systematik, die passgenau und bedarfsgerecht auf das Stadtwerk zugeschnitten ist. Genutzte Beurteilungskriterien sind für die Mitarbeiter nachvollziehbar und sowohl das Gespräch als auch das Feedback folgen klaren Regeln.

- Zielvereinbarungen, die im Gegensatz zum Mitarbeitergespräch nicht die Vergangenheit betrachten, sondern die Zukunft in den Blick nehmen, dienen der Leistungssteigerung und der Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Mit diesem Instrument werden Ziele für das kommende Jahr vereinbart.

- Beim Führungsfeedback erhält die Führungskraft ein systematisches Feedback von Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Eine wertschätzende Unternehmenskultur bedeutet auch, den Bedürfnissen der Mitarbeiter beim Thema Work-Life-Balance gerecht zu werden. Flexible Arbeitszeitmodelle, bei denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre individuelle Jahresarbeitszeit bestimmen können, sowie Jahresarbeitszeitkonten und Gleitzeit sind Instrumente modernen Personalmanagements, die die Bindung an das Unternehmen verstärken und gleichzeitig die Arbeitgeberattraktivität erhöhen.

Viele EVU können durch die enge Bindung mit den Kommunen schon heute in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder flexible Arbeitszeiten Angebote machen. Gerade auch wechselwillige Ingenieure und Betriebswirte mit mehreren Jahren Berufserfahrung suchen nicht nur des Geldes wegen einen neuen Job, sondern auch, um Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren zu können. 60 % aller Eltern geben an, regelmäßig Probleme mit der Organisation der Kinderbetreuung zu haben. Studien aus Unternehmen zeigen: werden Eltern in der Kinderbetreuung durch betriebsnahe Kinderkrippen, Betriebskindergärten oder Angebote für die Ferienbetreuung unterstützt, senkt sich die Elternzeitdauer und der Krankenstand von Eltern deutlich; gleichzeitig sinkt die Ausstiegsquote von Mitarbeitern mit Familie und die Zufriedenheit der Eltern steigt.

Die Auswirkungen des demographischen Wandels lassen sich teilweise durch das spätere Renteneintrittsalter abfangen. Fachkräfte stehen den Unternehmen länger zur

Verfügung. Damit rücken neue Themen wie Gesundheitsmanagement oder das Thema Arbeitsplatzgestaltung in den Fokus. Doch nur ein Drittel der Arbeitgeber gibt an, hier entsprechende Maßnahmen zu planen. Dabei kommt gerade das Thema Gesundheitsmanagement nicht nur den älteren Arbeitnehmern zugute. Die steigenden Kosten aufgrund gesundheitsbedingter Ausfälle auch jüngerer Mitarbeiter sprechen hier eine deutliche Sprache.

Arbeitgeberstärken herausarbeiten

EVU haben im Werben um die besten Mitarbeiter viele Potenziale, um Personal zu gewinnen, Leistung zu fördern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu binden. Ihre Hauptaufgabe wird es zukünftig sein, die Stärken als Arbeitgeber herauszuarbeiten und diese nach innen und außen glaubhaft zu kommunizieren. Gelingt es darüber hinaus, eine wertschätzende Unternehmenskultur zu leben, werden EVU weiterhin in der Lage sein, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren.

Quellen

Ernst und Young, Mittelstandsbarometer 2011, Arbeitgeberimage Energie 2008.

S. Tertilt, Geschäftsführerin, K. Wulf, Seniorberaterin, strategie M Unternehmensberatung GmbH, Hamburg
susanne.tertilt@strategie-m.de
katrin.wulf@strategie-m.de