



# Employee Satisfaction – Erfolgsfaktor oder Irrweg?

Es ist erstaunlich, welche schillernde Entwicklung der Begriff Personalmarketing genommen hat bis hin zum heutigen Employer Branding und Employer Reputation. Dass hierdurch oftmals „alter Wein in neuen Schläuchen“ verkauft wird, ist keine neue Erkenntnis (siehe z.B. Behrends, T./Baur, M.: Employer Branding: Kritische Würdigung eines personalwirtschaftlichen Gestaltungsansatzes, 2016).

Letztendlich ist das Ziel von Personalmarketing jenseits begrifflicher Spitzfindigkeiten und nuancierter Modifikationen nach wie vor und immer, die richtigen Mitarbeiter (nachstehend immer verstanden als d/m/w) zum gewünschten Zeitpunkt für eine Organisation zu gewinnen (Recruiting) und – möglichst dauerhaft – an diese auch zu binden (Retention).

## Über den schwierigen Umgang mit stark differenzierten Bewerberwünschen

Auch wenn die Zielsetzung damit klar vorgegeben ist, entwickelt sich die praktische Umsetzung immer mehr zu einem Albtraum für die Verantwortlichen. Allem Anschein nach sind die realen Unternehmensnotwendigkeiten, Arbeitsplätze mit qualifizierten Mitarbeitern zu besetzen und die Vorstellungen potenzieller Mitarbeiter von ihren zukünftigen Arbeitsplätzen immer schwerer in Einklang zu bringen. Bietet möglicherweise eine intensivere Hinwendung auf eine verbesserte Employee Satisfaction (Mitarbeiterzufriedenheit) einen erfolgversprechenden Lösungsansatz? Wer genauer hinschaut, wird tückische Fallstricke erkennen, die es zu berücksichtigen gilt, um nicht auch mit diesem Ansatz zu scheitern.

Zweifelsfrei führen stark veränderte Umfeldbedingungen bereits heute und auch auf absehbare Zeit dazu, dass es immer schwieriger wird, freie Arbeitsplätze mit passenden Bewerbern zu besetzen. Potenzielle neue Mitarbeiter sind anspruchsvoller geworden im Hinblick auf zu erfüllende eigene (subjektive) Kriterien, wie z.B. Werterhaltung des zukünftigen Arbeitgebers, ökonomisch und ökologische Nachhaltigkeit von Produkten und Prozessen, Sinnhaftigkeit zu übernehmender Aufgaben, deutlicher Abgrenzung von

Arbeits- und Freizeit und damit auch einer „optimalen“ Work-Life-Balance sowie Inanspruchnahme von (vermeintlichen) Vorteilen von New Work.

## Fachkräftemangel als dauerhaftes gesellschaftliches Phänomen

Die Arbeitgeber kommen dabei nicht umhin, auf grundsätzliche gesellschaftliche Entwicklungen im Hinblick auf die Rolle und Wertigkeit von (Zukunfts-)Arbeit zu reagieren. Zunächst aus den USA sind bekannt geworden: Great Resignation („Das Große Kündigen“ – Welle freiwilliger Kündigungen durch Arbeitnehmer) und Quiet Quitting („Stille Kündigung“, „Dienst nach Vorschrift“). Mittlerweile sind diese Haltungen zur Arbeit auch in Europa angekommen und beeinflussen bzw. erschweren Stellenbesetzungen in erheblichem Umfang.

In der Vergangenheit gehörte ein gewisses Zyklusverhalten in Arbeitsmärkten zum personalwirtschaftlichen Alltag. Phasen des Personalaufbaus und des Personalabbaus wiederholten sich zwar nicht unbedingt mit planbarer Regelmäßigkeit, jedoch konnte vielfach eine ausbalancierte „Trägheit“ des personalwirtschaftlichen Verhaltens durchaus zu einer gewissen Stabilität der Mitarbeiterzahlen beitragen. Diese Zeiten sind heute passé – der Fachkräftemangel wird uns mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit auf absehbare Zeit in Atem halten.

## Umgang mit Bewerbern und deren Entscheidungsdilemma der Vielfalt

Dabei besteht die Gefahr, dass die Personalwirtschaft durch die Notwendigkeit auf kurzfristige organisationsbedingte Herausforderungen schnell reagieren zu müssen, ihren Blick zu sehr verengt auf rein ökonomische Zusammenhänge. Sicherlich wäre es auch im Organisationsinteresse, wenn gesellschaftliche Entwicklungen bzw. soziologische Erkenntnisse in unternehmensbezogenem Handeln stärker Berücksichtigung finden würden.

Dies könnte auch zu einem besseren Verständnis für die Handlungsgründe nachwachsender Generationen beitragen, mit hilfreichen Schlussfolge-

rungen auch für ein zukünftig zweckdienliches Personalmarketing. Es erscheint sinnvoll, den heute meist (noch) vorhandenen blinden soziologischen Fleck zum Wohle des eigenen Handelns in Organisationen zu erhellen. Die Personalwirtschaft kommt insofern nicht umhin, sich mit der Entwicklung von Rolle und Wert von Arbeit und den persönlichen Präferenzen der Mitarbeiter auseinanderzusetzen.

Die Sehnsucht der aktuell jüngeren Bewerber nach Perfektion des eigenen Lebens, bei nahezu grenzenlosen Wahlmöglichkeiten sowie dem Drang nach möglichst perfekter Außendarstellung mit bestmöglicher Resonanz und direkter Replique in den sozialen Medien, erscheint ein in der Summe nahezu hoffnungsloses Unterfangen (s.a. Reckwitz, A.: Das Ende der Illusion, Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne, 2019; King, V./Gerisch, B./Rosa, H.: Lost in Perfection, Zur Optimierung von Gesellschaft und Psyche, 2021).

Wer diese Zusammenhänge kennt, versteht zum einen besser die psychischen Belastungen der jüngeren Generation im Arbeitsprozess und zum anderen, dass allein mit modifizierten Personalmarketing-Maßnahmen kaum eine Situationsverbesserung zu erreichen ist. Es bedarf offensichtlich keines großen Gedankensprungs, um bereits aus dieser Argumentation abzuleiten, dass die or-

ganisationalen Beeinflussungsmöglichkeiten zur Verbesserung von Employee Satisfaction deutlich eingeschränkt sind durch vielfältige Einflussfaktoren außerhalb der beeinflussbaren Arbeitssituation.

### Was Personalmarketing von Herzbergs Zweifaktoren-Theorie immer noch lernen kann

Zum besseren Verständnis möglicher Handlungsoptionen sei mir auch der Griff in die noch nicht ganz verstaubte Mottenkiste gestattet. Aus Frederick Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (1959) mit den beiden unabhängigen Einflussgrößen Motivations- und Hygienefaktoren können wir auch heute noch ziemlich simpel ableiten, warum bisherige und aktuelle Personalmarketing-Maßnahmen oftmals wenig nachhaltig sind und welche Voraussetzungen ein erfolgreiches Personalmarketing zukünftig erfüllen müsste.

In der Definition von Herzberg gibt es Einflussfaktoren, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern oder, sofern sie fehlen, reduzieren (zufrieden bzw. nicht zufrieden). Diese nennt er Motivationsfaktoren (mit längerer Wirksamkeit) und beschreibt hierbei einen deutlichen inhaltlichen Bezug der übernommenen Aufgaben. Und es gibt Einflussfaktoren, die die Unzufriedenheit reduzieren oder, sofern sie fehlen, steigern (nicht un-



zufrieden bzw. unzufrieden). Diese nennt er Hygienefaktoren (mit kürzerer Wirksamkeit) und beschreibt hierbei einen deutlichen Bezug zu sämtlichen Umfeldbedingungen der Arbeit jenseits des konkreten Inhalts und der damit übertragenen Verantwortung.

Im Ergebnis bedeutet das, dass nur eine Verbesserung der Motivatoren zu einer (auch längerfristigen) gesteigerten Zufriedenheit führt, während eine Verbesserung der Hygienefaktoren „nur“ die Unzufriedenheit (und eher kurzfristig wirksam) reduziert. Auch wenn Herzberg darauf hinweist, dass erst die Erfüllung beider Faktoren zur Arbeitszufriedenheit führt, wäre Personalmarketing trotzdem gut beraten, ihre Aktivitäten stärker auf langfristige Wirkungen auszurichten. Auch zur Verbesserung der Employee Satisfaction bei meist vorhandener Ressourcenbeschränkung und Zielkonflikten ist eine Wirkungsanalyse vorzunehmen und danach zu entscheiden, inwieweit der Stärkung von Motivationsfaktoren eine Priorität eingeräumt werden könnte.

### Die direkte Führungskraft als Katalysator der Personalgewinnung

Bisher haben wir uns dem Personalmarketing ausschließlich vom Blick der Personalwirtschaft oder der Human-Resource-Funktion angenähert. Das ist jedoch eher eine „funktionalistische“ Sicht, die der Realität des heutigen Prozesses der Mitarbeitergewinnung und -bindung nur bedingt gerecht wird. Emotionalität, Wertschätzung und kulturelle Passung spielen für die heutigen Bewerber im Gewinnungsprozess eine meist hohe Bedeutung.

Der direkten Führungskraft und zugeordneten Arbeitsgruppe kommt insofern bereits im Gewinnungsprozess eine besondere Rolle bei der Vertrauensbildung zu. Die frühzeitige Einbindung der direkten Führungskraft sollte stets fester Bestandteil bei der Auswahl neuer Mitarbeiter sein. Persönliche Kontakte vermitteln Wertschätzung, selbst wenn nur ein Video-Treffen oder ein Telefonat zustande kommen.

### Ausblick: Ökonomische Notwendigkeiten und personalwirtschaftliche Balance

Employee Satisfaction stärker in den Blick zu nehmen, ist für das Personalmarketing sicherlich hilfreich, um die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern weiter zu professionalisieren. Allerdings erscheint ein Blick über den Tellerrand der eigenen Organisation durchaus sinnvoll, um ge-



sellschaftliche Entwicklungen auch im Rahmen der organisationalen Praxis und für den Unternehmensnutzen angemessen berücksichtigen zu können.

Konfliktpotenziale entstehen leider zwangsläufig bei einer Personalarbeit, die das Individuum stärker in den Mittelpunkt stellt und auch personenbezogene Einzellösungen erlaubt. Auch wenn diese Entwicklung tendenziell richtig erscheint, erfordert sie jedoch ständige Aufmerksamkeit, um ein möglichst ausbalanciertes Handeln auch bei aufkommendem Neid und Verteilungskonflikten sicherstellen zu können. Ohne vertrauensbasierte Verhandlungsbereitschaft und Kompromissfähigkeit auf beiden Seiten werden auch zukünftige Personalmarketingbemühungen zur Verbesserung der Employee Satisfaction kaum nachhaltig erfolgreich sein.

**PROF. DR. WERNER FRÖHLICH,**  
Univ.-Prof. (a.D.) für  
Allgemeine Betriebs-  
wirtschaftslehre Europa-  
Universität Flensburg

