

Adel Gelbert, Dr. Jan-Hendrik Völker-Albert, Nadja Berkowitsch

Personalentscheider- Befragung zu Veränderungen und Herausforderungen des Employer Brand Managements

In unserem digitalen Zeitalter hat sich das Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten der Menschen dramatisch verändert. Dies gilt auch bzw. in besonderem Maße für das Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten bezüglich der Berufs- und Arbeitgeberwahl. Wir haben diese Veränderungen und die Herausforderungen für das Employer Brand Management in einer Studie untersucht. Anders als viele Studien, die Talente und Bewerber befragen, geht unsere Studie jedoch einen anderen Weg. Wir haben diejenigen zu den aktuellen Veränderungen und Herausforderungen des Employer Brand Managements befragt, die tagtäglich und direkt damit konfrontiert sind: die Top-Personalentscheider Deutschlands.

Im Fokus der Studie lagen zwei Erkenntnisinteressen:

1. Die Veränderung im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten von Bewerbern hinsichtlich der Arbeitgeberwahl

- Einschätzung der Veränderungen im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten von Bewerbern bezüglich der Arbeitgeberwahl – rückblickend und zukünftig
- Einschätzung der Wichtigkeit konkreter Veränderungen im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten für die Arbeit der Personalentscheider

- Angabe von Maßnahmen, mit denen auf diese Veränderungen reagiert wurde oder wird
- Einschätzung, wie gut Personalentscheider sich auf diese Veränderungen vorbereitet fühlen

2. Die Einschätzung, wie Unternehmen das Spannungsfeld zwischen tief greifenden Veränderungsprozessen im eigenen Unternehmen versus gleichzeitiger Orientierungsfunktion der Arbeitgebermarke meistern

- Abschätzung des Grades der Veränderung, den das Unternehmen zukünftig vor sich haben wird
- Einschätzung der Bedeutung von Faktoren für die Arbeitgeberwahl und deren Veränderung
- Angabe von Maßnahmen, mit denen Mitarbeitern mehr Halt und Orientierung gegeben werden soll
- Beurteilung der eigenen Fähigkeit, das Spannungsfeld zwischen Orientierung für Mitarbeiter und Veränderungsprozessen adressieren zu können

Zu diesen Erkenntnisinteressen haben wir im April 2010 100 Top-Personalentscheider aus den Bereichen Personal/Personalmarketing, Recruiting und Employer Branding der größten Unternehmen Deutschlands befragt. Die Ergebnisse der Studie zeigen dabei sehr eindrucksvoll die vielfältigen Veränderungen und Herausforderungen, denen sich Personalentscheider heute und morgen stellen müssen.

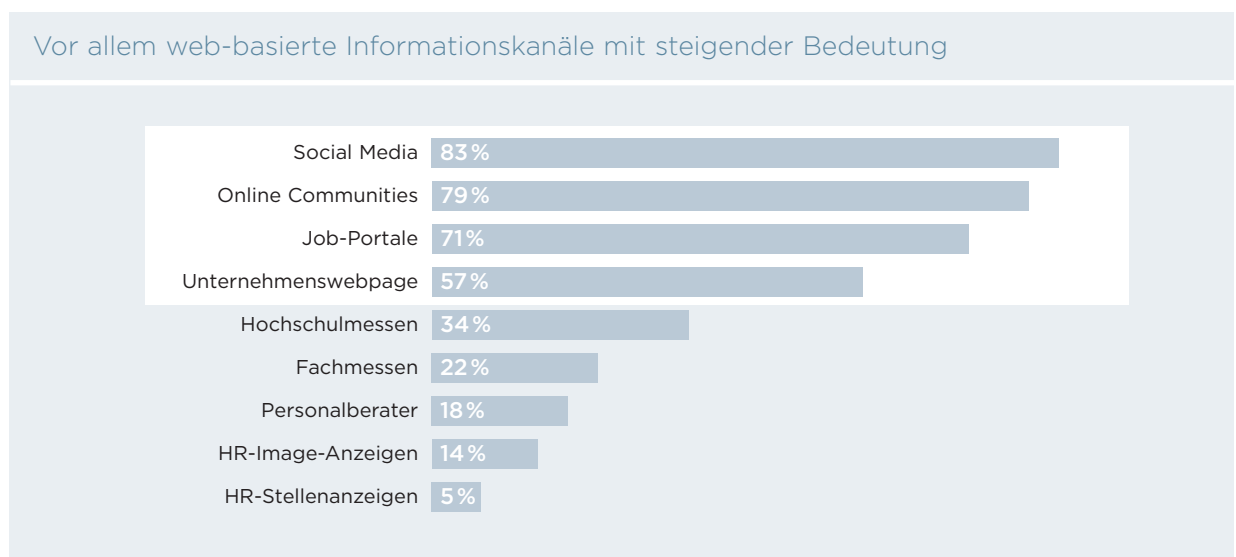


Abbildung 1: Die Bedeutung welcher Informationskanäle hat Ihrer Meinung nach in den letzten Jahren zugenommen?

Die Veränderungen im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten

Aus Sicht von über 80 % der Personalentscheider gab es in den letzten drei bis fünf Jahren eine überdurchschnittliche Veränderung des Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhaltens von Bewerbern hinsichtlich der Arbeitgeberwahl.

Konkret hat für über drei Viertel der Personalentscheider vor allem die Bedeutung webbasierter Informationskanäle wie Social Media sowie Online Communities stark zugenommen. Persönliche Informationskanäle wie die Information über Personalberater, Fach- oder Hochschulmessen werden größtenteils als gleichbleibend wichtig angesehen. Traditionelle Instrumente des Personalmarketings wie HR-Image-Anzeigen und HR-Stellenanzeigen haben hingegen aus Sicht von über 50 % der Personalentscheider einen Bedeutungsverlust erlitten (s. Abb. 1).

Die Ausweitung des Informations- und Orientierungsverhaltens im Web und der damit einhergehende deutlich bessere Informationsstand der Kandidaten hinsichtlich Karrierepfaden sowie Aus- und Weiterbildungsprogrammen stellen dabei für die Arbeit der Personalentscheider die wichtigste Veränderung dar.

Diese Erkenntnisse wurden bis jetzt jedoch nur begrenzt in konkrete Maßnahmen umgesetzt. So liegt bei der Ausweitung der Informationsangebote im Web eine deutliche Erkenntnis-Handlungs-Lücke vor – die Wichtigkeit der Themen ist bekannt, tatsächliche Maßnahmen wurden aber noch zu selten ergriffen. Dies gilt im Besonderen für den Meinungs Austausch im Web und die Ansprache von Kandidaten über Social Media. Die Differenz zwischen Wichtigkeit und Umsetzung beträgt 34 Prozentpunkte bei Meinungs Austausch im Web und 18 Prozentpunkte bei Ansprache über Social Media.

Der Handlungsdruck wird dabei für die Personalentscheider nicht geringer: Für die kommenden drei bis fünf Jahre werden von über 90 % der Befragten weitere umfassende Veränderungen im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten der Bewerber erst noch erwartet (s. Abb. 2). Nach Selbsteinschätzung sind die Personalentscheider hierauf bisher lediglich gut bis befriedigend vorbereitet.

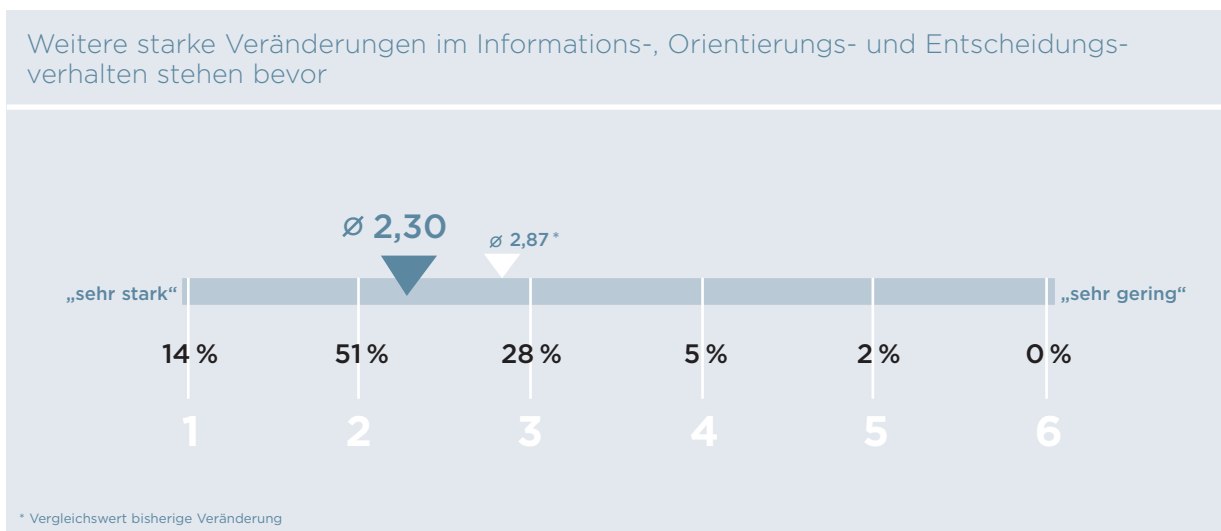


Abbildung 2: Wie stark wird sich das Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten von Bewerbern in den nächsten drei bis fünf Jahren verändern?

Spannungsfeld zwischen Veränderung der Unternehmen und Orientierungsfunktion der Arbeitgebermarke

Der zweite Themenblock der Befragung untersucht das Spannungsfeld zwischen tief greifenden Veränderungsprozessen, in denen sich Unternehmen selbst befinden, und der Orientierungsfunktion, die diese gleichzeitig als Employer Brand geben müssen. Die Veränderungsdynamik ihres Unternehmens wird dabei von den Personalentscheidern wahrgenommen, jedoch überraschend moderat eingeschätzt. Lediglich ein Zehntel der Personalentscheider bewertet die Veränderungsdynamik als „sehr stark“.

Die Veränderungsdynamik sorgt jedoch aus Sicht der Personalentscheider dafür, dass bei der Arbeitgeberwahl die Bedeutung von Soft Facts stark zugenommen hat. Hierzu zählen insbesondere die Themen Nachhaltigkeit mit 83 % und Work-Life-Balance mit 80 %. Auch flexible Arbeitszeit-

modelle (73 %), die Wertschätzung von Mitarbeitern (71 %) sowie eine gute Unternehmenskultur (68 %) werden von den Befragten als Faktoren mit zunehmender Bedeutung wahrgenommen (s. Abb. 3). Entlohnungsmodelle werden von zwei Dritteln mit gleichbleibender Bedeutung eingestuft. Das Kriterium Arbeitsplatzsicherheit verliert hingegen aus Sicht von Personalentscheidern in Zeiten kontinuierlicher Veränderungen an Wertigkeit.

Das Thema Nachhaltigkeit steht entsprechend ganz oben auf der Umsetzungsliste von Personalentscheidern. Davon haben 73 % eine Stärkung der Dimension Nachhaltigkeit bereits vorgenommen, 22 % planen, diese in den nächsten 12 Monaten umzusetzen. Zu den am häufigsten umgesetzten oder geplanten Maßnahmen zählen laut der

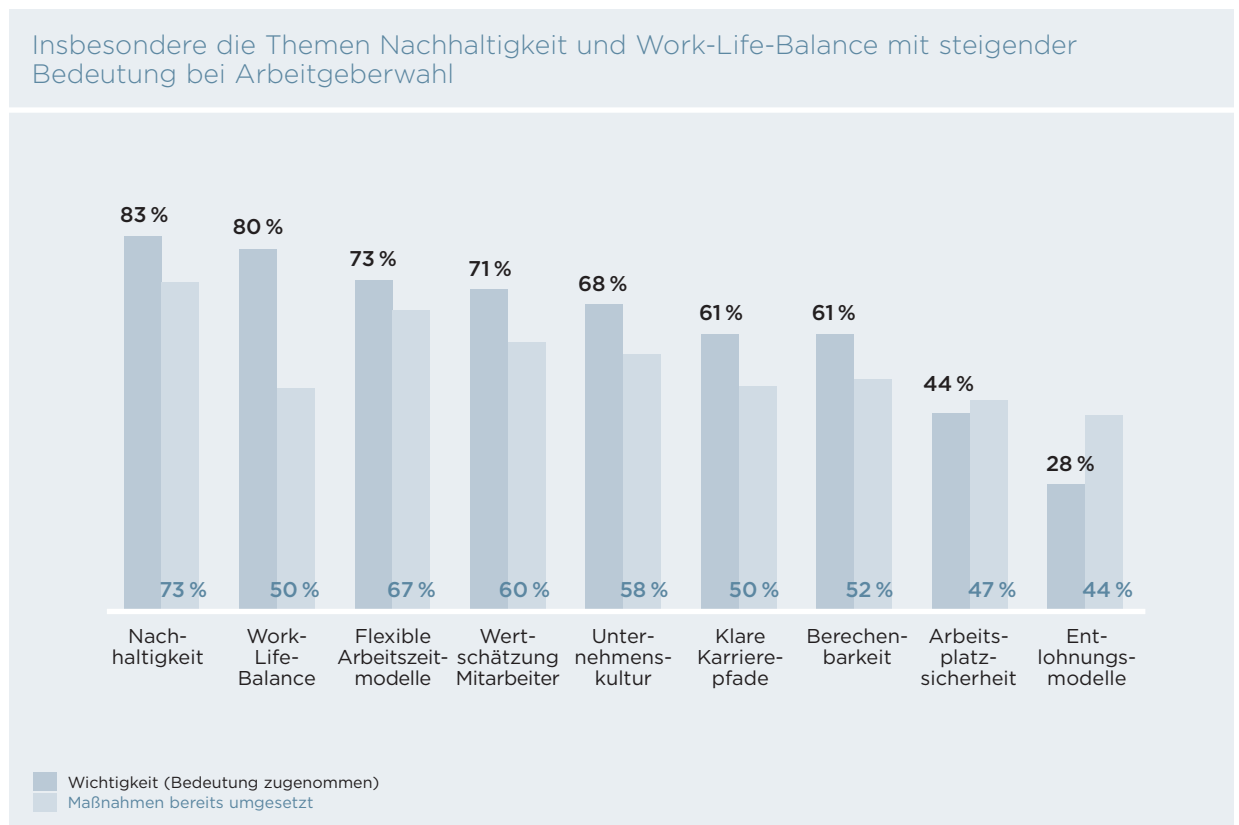


Abbildung 3: Vergleich der Wichtigkeit von Faktoren zur Arbeitgeberwahl versus Umsetzung von Maßnahmen, um Mitarbeitern Halt und Orientierung zu geben

Befragten weiterhin Aufbau und Stärkung klarer sowie transparenter Karrierepfade, gezielte Maßnahmen zur Stärkung der wahrgenommenen Wertschätzung von Mitarbeitern sowie Programme zur breiten Stärkung der Unternehmenskultur.

Am seltensten werden Maßnahmen zur Verbesserung der wahrgenommenen Arbeitsplatzsicherheit und der Entlohnungsmodelle umgesetzt oder geplant.

Anders bei der Work-Life-Balance: Hier zeigt sich wieder eine signifikante Erkenntnis-Handlungs-Lücke – wirkliche Maßnahmen wurden von Personalentscheidern noch zu wenig ergriffen. Die Differenz zwischen Wichtigkeit und Umsetzung beträgt hier 30 Prozentpunkte.

Die Lücke zwischen Erkenntnis und Handlung zeigt sich auch bei der Frage, ob Personalentscheider denken, dass sie das Spannungsfeld zwischen Veränderungsdynamik und Orientierungsfunktion der Employer Brand glaubhaft adressieren können: Nur knapp die Hälfte der Personalentscheider sieht sich hierzu wirklich in der Lage.

Der sich aus dem Spannungsfeld zwischen Veränderung und Orientierung ergebende Handlungsdruck spiegelt sich in der Einschätzung des Personalmarketingbudgets 2010/2011 wider. Hier planen die Personalentscheider ein gleichbleibendes oder sogar steigendes Budget, um notwendige Maßnahmen umzusetzen. Weniger als 10 % gehen von einer Senkung des Budgets aus.

Fazit und Ausblick

Das Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten von Bewerbern bei der Arbeitgeberwahl hat sich spürbar verändert und wird sich in den kommenden Jahren noch umfassender verändern.

Die Bedeutung klassischer unidimensionaler Kommunikation beispielsweise über HR-Anzeigen hat stark abgenommen. Aktuell informieren, orientieren und entscheiden sich Bewerber vermehrt multidimensional und interaktiv über entsprechende Websites/Plattformen und Online-Angebote.

Personalentscheider fühlen sich grundsätzlich gut auf diese Veränderungen vorbereitet, müssen bestehende Chancen und Herausforderungen speziell im Bereich im Web und Social Media/Peer-to-Peer-Kommunikation aber noch deutlich intensiver nutzen. Die Unternehmen selbst befinden sich ebenfalls in einem tief greifenden Wandel, auf den knapp die Hälfte der Personalentscheider nur unzureichend vorbereitet ist.

Zukünftig werden speziell weiche und nicht monetäre Signale und Anreize deutlich an Bedeutung gewinnen, um Halt und Orientierung bei Mitarbeitern sicherzustellen.

Was bedeuten diese Ergebnisse für das Employer Brand Management? Wie können Personalentscheider effektiv auf das sich verändernde Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten reagieren, und wie gelingt es ihnen, das Spannungsfeld zwischen Veränderungsdynamik ihres Unternehmens und Orientierungsfunktion der Employer Brand erfolgreich zu adressieren? Die Ergebnisse der Befragung zeigen ganz deutlich: Für Personalentscheider wird erfolgsentscheidend sein, ob sie in der Lage sind, mit der Geschwindigkeit des Wandels Schritt zu halten, Herausforderungen ihres Employer Brand Managements frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen nicht nur zu planen, sondern auch „in time“ und mit entsprechender Wirkung umzusetzen.

Unser Employer Brand Management-Ansatz: SEVEN

Unser SEVEN-Ansatz zur Optimierung des Employer Brand Managements folgt konzeptionell sieben Leitfragen, über die wir zum einen die Optimierungspotenziale schnell verorten und diese zum anderen mit bewährten Tools und Vorgehensweisen wirksam adressieren können.

1. Was sind Ihre konkreten Employer Brand Management-Ziele?

Die Erfahrung in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden zeigt, dass die Ziele des Employer Brand Managements häufig nicht oder nur unzureichend definiert sind. Damit fehlt die grundlegende Basis für ein integriertes Employer Brand Management. In Schritt 1 definieren und operationalisieren wir die Employer Brand Management-Ziele und schaffen damit die Grundlage für die Maßnahmenplanung.

2. Wer sind die bestehenden und potenziellen Mitarbeiter, mit denen Sie diese Ziele realisieren wollen?

Auch die Frage, wer überhaupt die bestehenden und potenziellen Mitarbeiter sind, die erreicht werden sollen, kann oftmals nicht genau beantwortet werden. Schritt 2 dient daher zur systematischen Identifizierung der avisierten internen (bestehende Mitarbeiter) und externen (potenzielle Mitarbeiter) Zielgruppen.

3. Was denken/fühlen/tun diese Menschen heute?

Kern einer jeden Employer Value Proposition sind die Bedürfnisse und Anforderungen der anzusprechenden Mitarbeiter, die in Schritt 3 identifiziert und analysiert werden. Dies ist die Grundvoraussetzung für die Entwicklung einer relevanten, glaubwürdigen und präferenzbildenden Arbeitgeberpositionierung.

4. Was sollen sie morgen denken/fühlen/tun?

Bei der Entwicklung der zukünftigen Zielpositionierung wird definiert, wofür das Unternehmen gegenüber den internen und externen Zielgruppen stehen will und welches Versprechen es ihnen gegenüber machen möchte.

5. Welche Informationen/Erfahrungen/Erlebnisse brauchen sie, um von Schritt 3 nach Schritt 4 zu kommen?

In Schritt 5 definieren wir, was erforderlich ist, um die Soll-Positionierung glaubhaft zu übermitteln und erlebbar zu machen.

6. Welche Kontaktpunkte haben wir dafür, und wie lassen sich diese effektiv und effizient ansteuern?

Hier erfolgt die Identifikation relevanter Kontaktpunkte, über welche die potenziellen und bestehenden Mitarbeiter effektiv und effizient anzusprechen sind, von der Erstansprache bis zur Rekrutierung und Bindung.

7. Wie lässt sich die Employer Brand Management-Strategie in ein effektives und effizientes Management überführen?

In Schritt 7 betten wir das Employer Branding in ein ganzheitliches 360° Employer Brand Management-Konzept ein, das durch kontinuierliche Steuerung und Kontrolle von HR-Maßnahmen größtmögliche Effektivität und Effizienz sicherstellt.

Gerne stellen wir Ihnen unseren SEVEN-Ansatz anhand konkreter Projektbeispiele im Rahmen eines kostenlosen Workshops vor.

