

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

12,50 EURO

2 MÄRZ / APRIL 2017

www.personal-manager.at

Videos in der Personalarbeit

- ▶ Arbeitgeberkommunikation
- ▶ Recruiting
- ▶ Weiterbildung

Umwälzende Veränderungen

Netzwerkanalyst Harald Katzmaier erklärt, warum wir in disruptiven Zeiten leben und was das für HR bedeutet.

Meisterhafte Meetings

Sie finden die meisten Meetings langweilig? Unsere Autorin auch. Deshalb beschreibt sie, wie es besser geht.

Trickreiche Bewerber

Wenn Bewerber ihren Lebenslauf frisieren, fällt das auf den ersten Blick oft nicht auf. Pre-Employment-Screening hilft dabei, Betrüger zu enttarnen.



Harald Katzmaier,
Sozialwissenschaftler,
Netzwerk-Analyst



ISSN 1612-2836
Verlagsort 1230 Wien
P.b.b. 10Z038386M



www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich

Warum einige Videos wirklich bewegen – und andere nicht, beschreibt Autor Jörg Buckmann ab Seite 12. Anhand von praktischen Beispielen erklärt er, was Unternehmen beachten sollten, wenn sie im Personalmarketing auf Bewegtbild setzen. Ein Kardinalfehler vieler Unternehmen: Sie biedern sich bei der Zielgruppe an. Ganz besonders peinlich wird das, wenn Marketingverantwortliche versuchen, das Lebensgefühl der Jugend zu treffen – und haarscharf oder meilenweit daneben liegen. Von Negativbeispielen im Lehrlings-

recruiting weiß Autorin Sonja Dietz zu berichten (S. 16).

Vor teilweise ähnlichen, aber auch anderen Herausforderungen stehen Personalentwickler, die mit Lehrfilmen arbeiten möchten. Was Videodesigner in Sachen Didaktik berücksichtigen müssen, skizzieren wir ab Seite 20. Wie Sie Verhalten mit interaktiven Filmen trainieren können, erläutert Autor Christoph Schmidt-Märtensson (S. 22).

Ich hoffe, dass wir Ihnen mit dieser Ausgabe viele gute Anregungen für Ihre Praxis bieten.

Kommen Sie gut in den Frühling!

Ihre

Bettina Geuenich

Liebe Leserinnen und Leser,

wer vor 15 Jahren einen Arbeitgeberfilm produzieren wollte, engagierte ein professionelles Kamerateam mit teurem Equipment. Das fertige Werk landete – vom Dienstleister geschnitten und bearbeitet – auf dem Firmenserver und der Internetseite des Unternehmens. Wenn der Arbeitgeber Glück hatte und bekannt genug war, rief irgendwann ein potenzieller Bewerber die Seite auf, um den Film anzuschauen.

Heute lassen sich Videos mit Kameras produzieren, die viele Mitarbeiter zu Hause im Regal liegen haben. Die Bearbeitung funktioniert schon mit vergleichsweise günstiger Software und für die Verbreitung stehen diverse Social-Media-Kanäle im Internet bereit: Youtube, Facebook, Twitter & Co. haben den Film zum bevorzugten Medium des Viralhits gemacht – und die Popularität von Bewegtbildern enorm gesteigert.

Kein Wunder also, dass wir auf der Suche nach Informationen im Internet immer häufiger auf Videos stoßen. Der reine Text gerät zunehmend in den Hintergrund. Mit dem Angebot steigen Nutzung und Erwartungshaltung. Vor allem jüngere Menschen sind es gewohnt, dass gute Internetangebote auch – oder sogar vorwiegend – Filme umfassen.

Auch Unternehmen entdecken das Medium verstärkt für sich – und zwar nicht nur in der Produktwerbung, sondern auch im Arbeitgebermarketing sowie in Recruiting und Weiterbildung. Masse ist dabei aber nicht gleich Klasse, wie wir in dieser Ausgabe zeigen. Denn auch wenn die Produktion eines Videos heute in vielerlei Hinsicht leichter ist als früher, gehört schon einiges dazu, einen guten Film zu machen.

DREI FRAGEN AN ...



Foto: ©Karl Durgl

Karin Wenzl, Leiterin der Zurich Academy, mitverantwortlich für die EDGE-Zertifizierung zur Gleichstellung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz

Zurich ist für die Gleichstellung der Geschlechter ausgezeichnet worden. Was machen Sie anders als andere Arbeitgeber?

Wir sind als erstes österreichisches Unternehmen mit der EDGE-Zertifizierung ausgezeichnet worden, was uns sehr freut. Um die Gleichstellung zu fördern, haben wir unter anderem das unternehmensweite Women's Innovation Network (WIN) in Österreich etabliert, das 2007 in der Schweiz gegründet wurde. Dieses Netzwerk organisiert zum Beispiel Podiumsdiskussionen zu Themen wie Väterkarenz. Dem Netzwerk gehören nicht nur Frauen, sondern zu einem Drittel Männer an. Wir begrüßen das, denn wir sind der Meinung,

dass Männer einen wichtigen Beitrag zur Gleichstellung leisten können und sollen. Außerdem versuchen wir, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, was vor allem Frauen zugutekommt, die immer noch den größten Teil der Familienarbeit leisten. Wir bieten beispielsweise Kinderbetreuung in der Ferienzeit an. Viele Mitarbeitende haben zudem die Möglichkeit, ein- bis zweimal die Woche im Homeoffice zu arbeiten.

Warum ist Gleichstellung für Ihr Unternehmen strategisch wichtig?

Es geht uns darum, alle Potenziale, die es im Unternehmen gibt, zu nutzen und Mitarbeitende mit ihren Stärken, Fähigkeiten und Unterschiedlichkeiten zu akzeptieren. Wir wollen ihnen die Sicherheit geben, dass wir sie in ihrer Verschiedenheit so schätzen, wie sie sind. Das zahlt natürlich auch auf das Employer Branding ein und erhöht das Commitment der Beschäftigten.

Wie geht es nach der Auszeichnung weiter? Was sind Ihre Pläne?

Wir wollen zum Beispiel ein Mentoringprogramm für neue Führungskräfte ins Leben rufen. Insgesamt wollen wir versuchen, weibliche Führungskräfte und Mitarbeitende noch besser zu stärken und ihre Entwicklung entsprechend zu fördern.

news & trends

Neues aus der Personalwirtschaft 6

aktuelles interview

Harald Katzmaier, Sozialwissenschaftler, Netzwerkanalyst 8

hr-einsichten

Attensam: „Ein starkes Wir-Gefühl aufbauen“ 10

titel/videos im hrm

- ▶ **Mit dem Slam-poeten auf Streifzug** 12
- ▶ **Lehrlingsvideos:** Warum nicht gleich richtig? 16
- ▶ **Der richtige Dreh:** Lernvideos sinnvoll gestalten 20
- ▶ **Einfach mal testen:** Verhalten trainieren mit interaktiven Filmen 22

organisationsentwicklung

Serie „Zukunft der Organisation“ – Teil 3:
Meisterhafte Meetings 26

changemanagement

Change – vom Sollen und Wollen zum Handeln 30

hr-controlling

Serie „HR Analysis“ – Teil 3:
Mit Personalcontrolling den demografischen Wandel meistern 34

outsourcing

Rekrutieren mit externer Hilfe – Faktoren für den Erfolg 38

mitarbeiterbeurteilung

Was hindert uns daran, gute Mitarbeitergespräche zu führen? 42

bewerbermanagement

Pre-Employment-Screening:
Bewerbern in die Karten schauen 44

vergütung

Regionale Vergütungsstudien zeigen,
wie marktfähig Gehälter sind 46

lohn & recht

Serie „Dienstverhältnisse beenden“ – Teil 3:
Vorzeitige Auflösungen 49

service

HR-Anbieter, Seminar- und Veranstaltungstermine 53

special: personaleinsatzplanung

Faire Flexibilität: Wenn sich Arbeitszeiten kurzfristig ändern 57
Anbieterübersicht: Software für Personaleinsatzplanung 61

lesenswert: bücher im blick

Sinnstifter: Wie Unternehmen davon profitieren,
soziale Verantwortung zu übernehmen 64

ausblick

Vorschau/Impressum 66

10



Fotos: Marinisch (li), Attensam (r)

Hausreinigung, Montagearbeiten, Gartenpflege: Der österreichische Familienbetrieb Attensam betreut mit seinen 1.500 Mitarbeitern mehr als 16.000 Liegenschaften in ganz Österreich. In der Personalarbeit setzt das Unternehmen auf Personalentwicklung und Karriereöglichkeiten.

26



Foto: © Fink

Wann haben Sie zuletzt ein wirklich spannendes Meeting erlebt? Viele Besprechungen entpuppen sich als unproduktive Zeitfresser. Doch es geht auch anders, sagt Autorin Franziska Fink, und gibt in ihrem Beitrag Tipps für „meisterhafte Meetings“.

38



Wann lohnt es sich, das Recruiting auszulagern? Welche Faktoren fördern den Erfolg? Autor Gregor Imelauer beleuchtet den Outsourcingprozess von der Zielgruppendefinition bis zum Beziehungsmanagement mit dem Dienstleistungspartner.

57



Ärzte kennen das, ebenso wie Kfz-Mechaniker oder Installateure: Bei vielen Arbeiten ist das Ende nicht vorhersehbar und auch nicht durch die Beschäftigten zu steuern. Die Folge: Mitarbeiter müssen spontan länger bleiben oder die Zeit bis zum Dienstende mit Füllarbeiten verbringen. Die Unternehmen zahlen die Mehrarbeit oder finanzieren Zeiten des Leerlaufs. Wie könnte ein Modell aussehen, dass Flexibilität bringt und sowohl Arbeitgeber als auch Mitarbeiter als fair empfinden?

Liebe Leserinnen und Leser, in unseren Artikeln verwenden wir das generische Maskulinum. Damit sprechen wir sowohl Frauen als auch Männer an.



VIDEOS IM HRM



Foto: Buckmann

Autor
Jörg Buckmann
Unternehmensberater,
Speaker, Buchautor

Mit dem Slampoeten auf Streifzug

Bitte Ruhe. Ton ab. Kamera läuft. Videos als Kommunikationsform im Personalmarketing boomen. Wer als Arbeitgeber etwas auf sich hält, setzt auf bewegte Bilder. Doch bewegen sie auch?

Menschen lieben es, Geschichten zu erzählen – oder sich erzählen zu lassen. Das war schon Jahrhunderte, bevor der Begriff des Storytellings durch die Marketingwelt waberte, so. In der Lieblingsgeschichte meiner Kindheit wurde aus der himmelblauen Kathrin eine Straßenbahn mit menschlichen Zügen, ich

erinnere mich heute noch daran. Diese lang anhaltende Wirkung erzielen nur Geschichten, starke Geschichten. Sie faszinieren, unabhängig vom Alter und seit einigen Jahren verstärkt auch im beruflichen Kontext. Der argentinische Autor Jorge Bucay sagt treffend: „Kindern erzählt man Geschichten zum Einschlafen. Erwachsenen, damit sie aufwachen.“

So mancher Arbeitgeber versucht, über verfilmte Geschichten aus dem Employer-Branding-Dornröschenschlaf zu erwachen. Das gelingt nicht immer, aber immer öfter. Recruiting- oder HR-Imagevideos werden zunehmend besser, unterhaltsamer, professioneller.

Es gibt in der Tat starke Gründe, in der Personalwerbung auf Video zu setzen.

Videos lassen Menschen zu Menschen sprechen

„Videos lassen Menschen zu Menschen sprechen“, brachte vor Jahren schon Professor Christoph Beck den großen Vorteil der Bewegtbildwerbung auf den Punkt. In der Tat. Mit keinem anderen Medium, den persönlichen Kontakt natürlich ausgeschlossen, lassen sich Informationen so lebendig, glaubwürdig und (meist) auch unterhaltsam transportieren. Kein Wunder, gehört doch YouTube zu den meistgenutzten Websites der Welt. Video eignet sich wunderbar, um



Quelle: L'Osteria. ©Jens Schnabel

gerade die „weichen“ Arbeitgebervorteile, also die Kultur, zu transportieren. Menschen sprechen zu Menschen und erzählen, wie es sich so anfühlt beim möglicherweise neuen Arbeitgeber. Ein gutes Beispiel dafür sind die im Normalbetrieb einer Filiale gedrehten Videos von L'Osteria (www.losteria.de/karriere).

Videos wirken. Zwar steckt die Forschung in diesem Bereich im Vergleich zum Konsumgütermarketing noch in den Kinderschuhen. Doch Erkenntnisse gibt es sehr wohl. So hat Professor Wolfgang Jäger, einer der führenden Köpfe, wenn es um die Anwendung neuer Technologien in der Personalkommunikation geht, nachgewiesen, dass Stelleninserate mit Videocontent eine höhere Bewerbungsabsicht auslösen. Daher lautet auch die These des Professors für Mediamanagement: „Die Zukunft gehört den videobasierten Stellenanzeigen.“ Jäger: „Sie bieten sowohl Unternehmen als auch Bewerbern echten Mehrwert. Unternehmen erzeugen mit Recruitingvideos mehr Aufmerksamkeit. Gleichzeitig erhöhen sie ihre Arbeitgeberattraktivität und somit auch ihre Chance auf qualifizierte Mitarbeiter. Bewegtbilder vermitteln zudem den Bewerbern einfach und bequem komplexe Themen und Informationen. Sie transportieren Emotionen und schaffen ein authentisches Bild des Unternehmens und der Stellen.“

Doch Video ist nicht gleich Video – einfach ein paar bewegte Bilder zu produzieren und darauf zu verlinken oder sie in die Stellenanzeige zu integrieren, reicht nicht. Wolfgang Jäger: „In Stellenanzeigen integrierte Recruiting-Videos generieren insbesondere dann einen echten Mehrwert, wenn es über den audiovisuellen Content gelingt, Bilder in den Köpfen der Bewerber zu schaffen, die über eine rein textliche Beschreibung in der Regel deutlich weniger gelingen oder sogar ein falsches Bild vermitteln.“ Es braucht also einen Plan, eine Idee.

In diese Qualitätskerbe schlägt auch Kristian Widmer. „Video kann nicht alles.“ Für den Geschäftsführer der renommierten Zürcher Condor Films „spielt mit dem Zufall statt virtuos mit Regeln und der Wahrnehmung des Zuschauers, wer von der Geschichte hinter der Geschichte keine Ahnung hat.“ Ein Film braucht für den Zürcher ein Konzept. „Bei der Kommunikation mit Film und Video geht

es immer darum, nicht zufällig, sondern mit einem Minimum an Risiko ein Maximum an Wirkung zu erzielen. Videos, die das nicht verstehen wollen, enden als blutleere Zombies auf YouTube."

Testimonials

Der Urfilm der Personalwerbung ist wohl das Testimonial. Diese „Bezeugungen“ meist der Kultur und Zusammenarbeit aus einem Unternehmen (lateinisch: testari = bezeugen) sind en vogue. Zu Recht, denn was wirkt glaubwürdiger, als aus dem Mund echter Mitarbeitenden zu hören, wie ein Arbeitgeber tickt. Testimonials sind relativ einfach zu produzieren und wirken – wenn man den Mut hat, echte Statements zuzulassen. Etwas anderes macht keinen Sinn: Vor- und aufgesagte Statements werden rasch als „Fake News“ enttarnt und wirken dann nur noch peinlich. Dann sind sie in ihrer Wirkung kontraproduktiv. Zu sehr geschliffene Statements nehmen dieser Videoform Drive und Authentizität, für Filmproduzent Kristian Widmer „gehören sie verboten“:

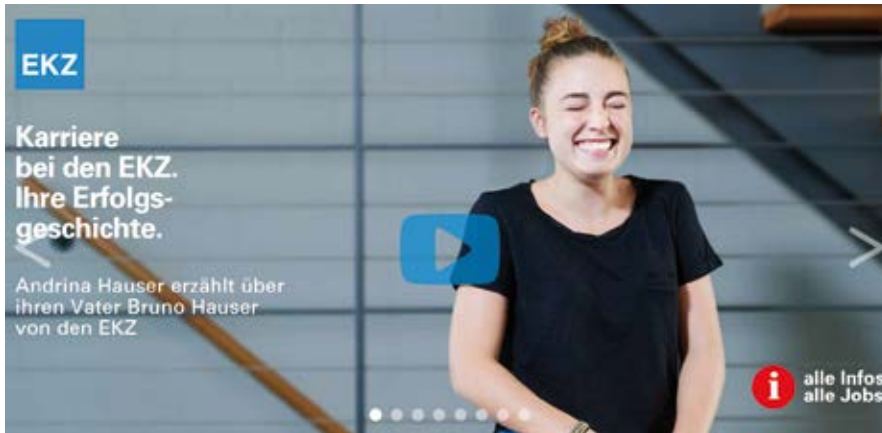
Eine der dankbarsten Ausreden, allen Veränderungen in den Kommunikationsgewohnheiten zum Trotz weiterhin auf das geschriebene Wort zu setzen, ist die angeblich fehlende Bereitschaft der eigenen Mitarbeitenden, sich als Botschafterin oder Botschafter ins Bild rücken zu lassen. Das ist Blödsinn: Wer mit einer überzeugenden Idee seine Mitarbeitenden direkt anspricht und begeistert, wird kaum abgewiesen werden. Übrigens: direkt heißt: bei einem Kaffee, einem Lunch, einem gut vorbereiteten Überzeugungsgespräch. Wer einfach mal per Mail mehr oder weniger lustlos eine Anfrage verschickt, muss sich nicht wundern, wenn der Funke nicht springt. Tipp: Gute Beispiele anderer Firmen wirken als Türöffner. Spannendes gibt es mehr als genug. Einen besonders interessanten Weg wählen zum Beispiel die Elektrizitätswerde des Kantons Zürich. Auf einer eigens dafür eingerichteten Seite (www.ekz.jobs) kommen nicht die Mitarbeitenden selber als Testimonials zu Wort, sondern deren Kinder, Partner, Kollegen oder Freundinnen.

Bewegtbilder mit Frechmut

Im „war of eyeballs“ müssen Filme angesichts der zunehmenden Menge an Videos immer mehr auffallen. Das führt zu einem



Quelle: www.sanatorium-kilchberg.jobs



Quelle: Energiewerke - EKZ

WAS FILME NICHT KÖNNEN

- Excel-Tabellen ersetzen
- Jedes nur denkbare Publikum gleichzeitig adressieren
- Ohne Erzählperspektive und Haltung sein
- Eine fehlende Distributionsstrategie (für das fertiggestellte Video) ersetzen
- Faszination erzeugen, wo es keinen Grund für Faszination gibt
- Den Zuschauer ignorieren

Quelle: Kristian Widmer. Aus: „Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können“

Professionalisierungsschub. Kreativität wird immer wichtiger. Die Gratwanderung zwischen kreativ und peinlich meistern nicht alle mit Bravour. Die zwischenzeitlichen Gehversuche mit der Vermischung von Rap und Personalwerbung scheiterten mehrheitlich. So manches Video erlangte eher durch seine Peinlichkeit die erwünschte Aufmerksamkeit. Getoppt wurden sie lediglich noch durch das legendäre Video des österreichischen Bundesheers, einem Anwärter auf die inoffizielle goldene Himbeere für speziell schlechte Filme.

Dass unkonventionelle Ausdrucksformen durchaus auch stilvoll eingesetzt werden können, beweist das Sanatorium Kilchberg bei Zürich auf der Landingpage seiner Karrierewebsite (www.sanatorium-kilchberg.jobs). Dort nimmt Slampoet Valerio Moser die Interessierten mit auf eine Entdeckungsreise durch die psychiatrische Klinik. Eine wunderbar unverkrampfte Herangehensweise. Auf seiner YouTube-Seite beweist die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein, dass auch eine Behörde lustvoll neue Wege in der Mitarbeiteransprache gehen kann. Auf einem selbst gedrehten, vertonten und geschnittenen Video kommen viele Mitarbeitende zu Wort. Alles andere als auf Hochglanz poliert – und gerade auch deshalb unglaublich sympathisch.

Die Chance: Gemeinsam statt einsam

Im Bereich der kostspieligen Videoproduktionen zeigt sich, was möglich wäre, wenn Marketing, Unternehmenskommunikation und HR endlich zusammen an ihrem Außen-

auftritt werkeln würden. Personalmarketing-Urgestein Gero Hesse zeigt in seinem Saatkorn-Blog ein gelungenes Beispiel eines schönen Auftritts der Lufthansa. Einzelne Videos des Unternehmens sind kaum noch zwischen Produkt- und Personalmarketing zu unterscheiden. Gut so, meint Hesse. „Produktmarketing oder Personalmarketing? – Das ist eine Frage, die zukünftig unwichtiger werden wird. Zum einen stiegen aufgrund der demografischen Entwicklung und der Arbeitsmarktlage gaaaaaaaanz langsam die Budgets im Personalmarketing. Und zum anderen können Unternehmen hier ja eigentlich zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Denn: Guter Service entsteht in der Regel in allererster Linie durch gutes Personal. (...) Wenn Personal-, Kommunikations- und Marketingabteilung enger zusammenarbeiten würden, hätte man auch größere Budgettöpfe und könnte gemeinsam Werbemittel produzieren (lassen), die – etwas anders geschnitten und akzentuiert – auf verschiedene Ziele einzahlen würden.“

Schon zu Beginn zweigleisig geplant hat das Sanatorium Kilchberg in Zürich seinen Film mit Slampoet Valerio Moser. Eine ausführliche Langversion mit einer aufwendigen Retrospektive wurde für das 150-Jahre-Jubiläum abgedreht, die passendsten Momente daraus wurden dann für den knapp dreiminütigen HR-Film zusammengeschnitten. „Zahl 1, nimm 2“, würde das beim Discounter wohl heißen.

Die Verkehrsbetriebe Zürich haben vor Jahren einen Kinospot der Unternehmenskommuni-

kation für die Personalwerbung zweitgenutzt. So wurde aus einem filmischen Leistungsausweis mit einem Flugzeug flugs ein Personalwerbespot für Trampolotinnen und Trampoloten. Lediglich die Tonspur wurde angepasst.

Ein Ende des Booms?

Videos sind also in. Und schon bald wieder out? Wohl kaum, meint auch Professor Wolfgang Jäger. „Es heißt nicht mehr nur Mobile First sondern auch Video First.“ Und Jäger blickt schon in die Zukunft: „Der neueste Trend geht in Richtung Augmented Reality im Personalmarketing. In der Erweiterung der 360-Grad-Welt wird es potenziellen Bewerbern ermöglicht, mit Hilfe von Augmented Reality konkrete Arbeitssituationen im virtuellen Raum praktisch selbst zu erleben. Das Thema steckt allerdings noch in den Kinderschuhen. Trotzdem ist jetzt in 2017 mit ersten Anwendungen und Beispielen zu rechnen.“

LITERATURTIPP

Buckmann, Jörg (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. 2. Auflage, Springer Gabler 2017.

WEBTIPPS

- ▶ www.saatkorn.com/produktmarketing-oder-personalmarketing-egal
- ▶ <http://frechmut-blog.ch/employer-branding-gemeinsam-statt-einsam>
- ▶ <http://hr-marketing.com/recruiting-videos-auf-dem-vormarsch>



Autor

Fred SchübbeExperte für Personalcontrolling
und Fachbuchautor[www.hrm.de/profiles/
fred-schuebbe](http://www.hrm.de/profiles/fred-schuebbe)

Foto: Schübbe

Serie „HR Analysis“ – Teil 3

Mit Personalcontrolling den demografischen Wandel meistern

Viele Personalverantwortliche spüren schon jetzt die Veränderungen, die mit dem demografischen Wandel einhergehen: Das Rekrutieren geeigneter Bewerber wird aufwendiger und das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt. Ein entwickeltes Personalcontrolling und ein zielgerichtetes Berichtswesen helfen dabei, die damit verbundenen Probleme sichtbar zu machen und sie zu bewältigen.

In diesem Teil unserer Artikelserie zum Personalcontrolling zeigen wir Ihnen, wie ein leistungsfähiges Personalcontrolling HR dabei unterstützen kann, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern. Zwar machen sich die Veränderungen in einigen Regionen und Branchen schneller bemerkbar als in anderen; die grundsätzliche Entwicklung ist jedoch in Österreich wie in vielen anderen europäischen Ländern gleich:

Die Zahl der möglichen Nachwuchskräfte sinkt, während das durchschnittliche Alter der Beschäftigten steigt. Personalisten wissen, dass dies nur eine sehr vereinfachte Darstellung ist, hinter der sich eine ganze Reihe von personalwirtschaftlichen Problemstellungen verbirgt. Viele Unternehmen haben ihr HR-Management bereits – bewusst oder unbewusst – darauf ausgerichtet. Ob sie dabei erfolgreich sind und ob weitere Schritte

sinnvoll wären, bleibt jedoch oft unbekannt, denn nur selten erfolgt ein gezieltes Erfolgscontrolling.

Sensibilisierung steht am Anfang

Die meisten Personalverantwortlichen sind inzwischen für das Thema sensibilisiert. Denn entweder empfinden sie bereits ganz konkret die Auswirkungen des demografischen Wandels oder sie sind durch die ausführliche Diskussion in Literatur, Presse und Fachkreisen darauf aufmerksam geworden. Dennoch ist es Aufgabe der Personalcontroller, den Finger in die Wunde zu legen und genau aufzuzeigen, wie sich gesamtwirtschaftliche Entwicklungen in der betrieblichen Realität niederschlagen werden. Durch diese wertvollen Informationen versetzen sie das HR-Management in die Lage, Wege zu entwickeln, um die Herausforderungen zu meistern. Ob

diese erfolgreich sind, muss das Personalcontrolling wiederum überprüfen.

Die ersten Hinweise auf künftige Veränderungen in den Beschäftigtenstrukturen liefern öffentliche Statistiken wie zum Beispiel Bevölkerungsvorausberechnungen und Erwerbsprognosen, die gesamtwirtschaftliche Entwicklungen aufzeigen. Werden sie nicht weiter detailliert, lassen sie jedoch falsche Schlüsse zu, da sich innerhalb eines Landes durchaus unterschiedliche Entwicklungen ergeben können, die durch die Zusammenfassung in einer Gesamtstatistik unerkannt bleiben. So wird laut Statistik Austria die Zahl der Erwerbstätigen in Österreich zwischen 2014 und 2021 um circa 141.000 steigen. Aus diesen Zahlen lässt sich kein Fachkräftemangel ablesen. Sichtbar werden die Probleme erst, wenn wir Strukturen bilden und Teilgruppen untersuchen. Besonders regionale Unter-

schiede fallen ins Auge. Sie sind für standortfeste Betriebe von hoher Bedeutung. Im oben genannten Zeitraum wird Wien 84.000 Menschen mehr beschäftigen können, während in Kärnten die Zahl der Erwerbspersonen um 7.000 zurückgeht. Bei näherem Hinsehen ist zudem ein Wandel in der Altersstruktur erkennbar. Die Zahl der Arbeitnehmer über 50 steigt in Österreich von 971.000 auf mehr als 1,1 Millionen. Schnell wird deutlich, dass hier erheblicher Grund zur Achtsamkeit besteht. Ohne betriebsinterne Analysen werden die Personalverantwortlichen jedoch die Handlungsfelder im eigenen Unternehmen nicht erkennen. Das Personalcontrolling muss daher die Personaldaten genau analysieren. In den vorigen Kapiteln dieser Artikelserie haben Sie bereits erfahren, dass für ein Personalcontrolling ein auswertbarer Bestand an vollständigen, aktuellen und korrekten Daten vorhanden sein muss. Mit den in Ihrem

Unternehmen eingesetzten Programmen zur Datenanalyse (dies können Business-Intelligence-Systeme ebenso sein wie handelsübliche Office-Software) nehmen Sie die Analysen vor.

Status und Veränderung der Altersstruktur

Das Ermitteln einer Altersstruktur und des Durchschnittsalters gehört zum Standardrepertoire des Personalberichtswesens. Diese Auswertungen bilden eine Grundlage, reichen jedoch nicht aus, um die nötigen Handlungshinweise zu geben. Für diese – wie für viele weitere Kennzahlen – gilt, dass wir sie auf die im Unternehmen relevanten Strukturgrößen herunterbrechen müssen, um Informationen zu erhalten. Untergliedern Sie Ihre Auswertungen also beispielsweise nach Tätigkeitsgruppen, Qualifikationen oder nach Standorten.

ARS – Von den Besten lernen.

Jetzt anmelden!

Lehrgang Personalentwicklung

mit Mag. KERBLER, MAS, MSc
von 28.–30.03.17, Wien | 20.–22.09.17, Linz

Talent-Recruiting

mit Mag. PLESCHINGER
am 03.04.17, Wien | 25.04.18, Wien

Onboarding – mehr als nur ein Schlagwort!

mit Mag. KERBLER, MAS, MSc | Mag. (FH) BIRI
am 07.04.17, Wien | 29.11.17, Wien

HR Leadership in a VUCA World

Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity

mit Mag. WINTER, MBA
von 20.–21.04.17, Wien | 13.–14.11.17, Wien



Krankheitsdauer und Ausfalltage nach Altersgruppen

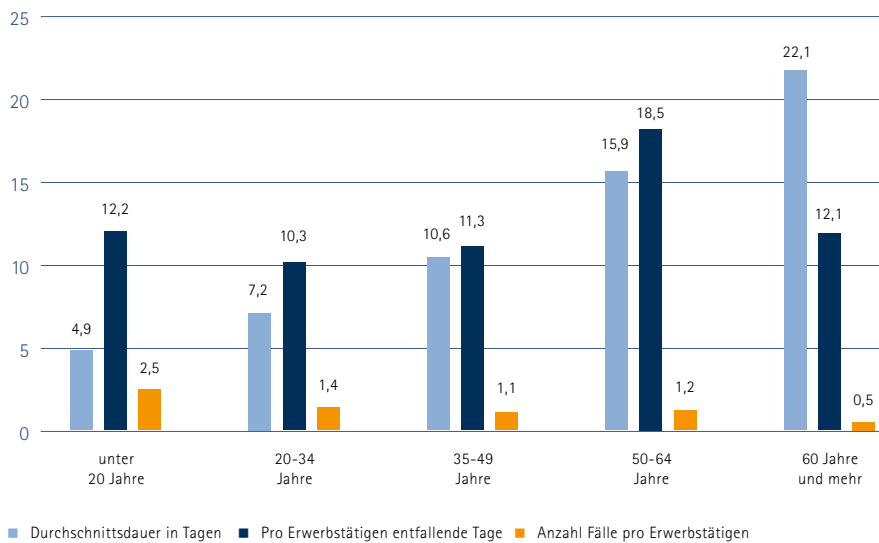


Abbildung 1: Krankenstandsfälle Österreich 2015

(Quelle: Statistik Austria)

Wo Handlungsbedarf besteht, erkennen Sie, wenn Sie Fragen wie diese beantworten:

- ▶ Wie hoch ist der zukünftige Ersatzpersonalbedarf aufgrund altersbedingter Austritte?
- ▶ Welches Know-how wird durch diese Austritte verloren gehen?
- ▶ In welchen Bereichen sind die Arbeitsplätze altersgerecht umzugestalten?

Will sich der Personalcontroller nicht nur auf das Auswerten der Daten beschränken, sondern dem Management auch als Berater zur Verfügung stehen, sind detaillierte Kenntnisse über die Arbeitsorganisation und deren Inhalte erforderlich. So kann der alters- oder gesundheitsbedingte Austritt in einigen Bereichen früher erfolgen als in anderen (zum Beispiel in Bereichen mit höherer körperlicher Belastung). Know-how ist in bestimmten Bereichen stärker personengebunden als in anderen, in denen eventuell alles Wissenswerte dokumentiert ist.

Fortschreibungen von Altersstrukturen in Folgejahre müssen Erkenntnisse aus der Vergangenheit berücksichtigen, gleichzeitig aber Entwicklungen, wie zum Beispiel ein verändertes Regelpensionsalter, im Auge behalten. Nur so ergeben sich realistische Vorausbe-

rechnungen über die Beschäftigungssituation in einem Prognosezeitraum von fünf oder gar zehn Jahren.

Beobachtung des Gesundheitsstatus

In vielen Unternehmen ist ein betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert. Es kümmert sich um die Erstversorgung von im Betrieb Erkrankten, organisiert die Gesundheitsförderung und berät bei der ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen. Dem Personalcontrolling stehen die Daten des Gesundheitsmanagements in der Regel nicht zur Verfügung, da hier strenge Anforderungen an den Datenschutz gelten. Trotzdem kann es gelingen, diese wertvolle Datenbasis zu nutzen, indem Unternehmen anonymisierte Gesundheitsdaten mit denen des Personalmanagements verknüpfen. So können Sie beispielsweise ermitteln, ob bestimmte Angebote der Gesundheitsförderung die Mitarbeitergruppen erreichen, bei denen gemäß Krankenstatistik ein Handlungsbedarf zu vermuten ist. Andersherum können Sie dem Gesundheitsmanagement durch die Auswertung von Personaldaten helfen, passgenaue Angebote zu schaffen.

Das Personalmanagement verfügt durch die Abwesenheitsstatistiken über wertvolle Informationen, ohne jedoch inhaltlich Auskunft

geben zu können. Aber schon die Unterscheidung zwischen der Anzahl von Krankheitsfällen und deren Dauer sowie der herkömmlichen Krankenquote liefert Hinweise auf mögliche Ursachen, insbesondere, wenn HR nach Altersgruppen differenziert.

Die in der Statistik veröffentlichten Krankenstände sind für betriebliche Vergleiche nur eingeschränkt verwendbar, da diese nur die ärztlich bescheinigten Krankheitsfälle enthalten. Bleibt ein Arbeitnehmer ohne Krankenstandsbestätigung zu Hause, fließt dies in die Statistiken der Krankenkassen oder der Statistikbehörden nicht ein. Gleichwohl dürften die Tendenzen, die hier ausgewiesen werden, die gleichen sein, die Sie auch betrieblich beobachten können. Jüngere Mitarbeiter sind häufiger krank als ältere, die durchschnittliche Krankheitsdauer pro Fall nimmt jedoch mit dem Alter zu (Abbildung 1).

Die richtigen Mitarbeiter finden

Personalverantwortliche stehen in den kommenden Jahren vor der Herausforderung, geeignete Mitarbeiter auf einem tendenziell enger werdenden Fachkräftemarkt zu rekrutieren. Das gesamte Recruiting muss daher qualitativ hochwertig sein. Hier zeigt sich ein zweiter Schwerpunkt des Personalcontrollings. Nicht die Analyse von Mitarbeiterdaten steht hier im Vordergrund, sondern das Controlling von Prozessen hinsichtlich Qualität, Schnelligkeit und Effizienz. Wie detailliert dies erfolgen kann, hängt wesentlich davon ab, wie IT-gestützt die Rekrutierung und der Einstellungsvorgang erfolgt. In einem elektronischen Bewerbermanagement fallen viele Daten an, die wertvolle Informationen über die Prozesseffizienz geben. Wie lange dauern die einzelnen Schritte des Bewerbungsverfahrens? Wie lang sind die Antwortzeiten der Personalabteilung? Wie hoch ist der Anteil an Sofortabsagen nach Bewerbungseingang? Hochinteressant ist auch die Verknüpfung des Bewerbersystems mit den Personaldaten des erfolgreichen Bewerbers. Das (teure) Phänomen der Frühfluktuation lässt sich im Detail untersuchen. Welche Muster im Bewerbungsverfahren weisen Kandidaten auf, die zwar das Verfahren erfolgreich durchlaufen, deren Betriebszugehörigkeit jedoch innerhalb weniger Monate wieder endet? Hier finden sich erste praktische Verwendungsmöglich-

Verbleib der Bewerber nach Auswahlschritt pro Bewerbungskanal

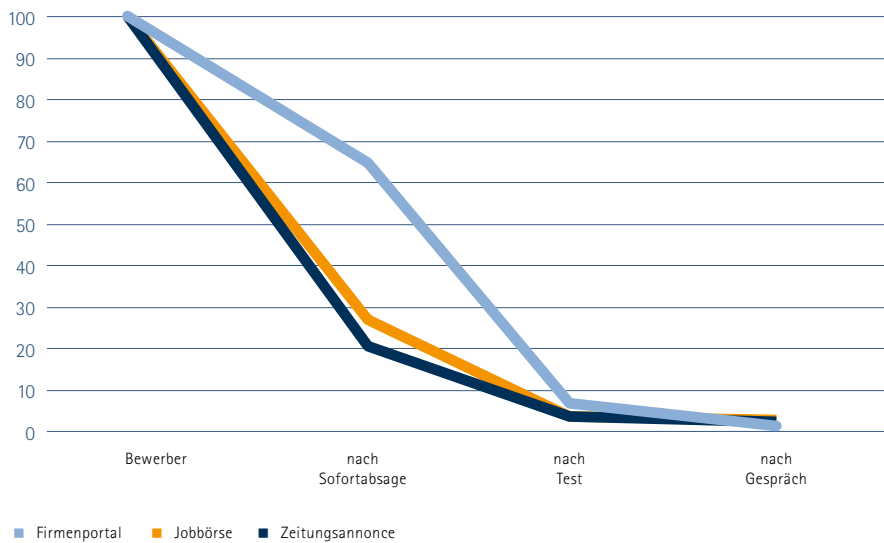


Abbildung 2: Bewerberverbleib in Prozent

(Beispielhafte Daten)

keiten für sogenannte „Big-Data-Analysen“, die wir im sechsten Teil dieser Artikelserie noch näher beleuchten werden.

Es geht im Wesentlichen darum, nichts dem Zufall zu überlassen. Im Vordergrund steht nicht die Kontrolle, sondern das Evaluieren von Prozessqualität, um aufzuzeigen, wie sich Prozesse noch besser gestalten lassen. Auf dem Markt, auf dem viele Unternehmen um die gleichen Mitarbeiter werben, entsteht so ein Wettbewerbsvorteil. Die Analysemöglichkeiten sind immens und – wie gesagt – stark abhängig von der Durchdringung der Prozesse mit IT. Folgende Analysen und Kennziffern können Ihnen einen Einstieg in diese Datenwelt verschaffen:

- ▶ Wie lang ist die Zeit zwischen Bewerbungseingang und erster Reaktion der Personalisten (ohne automatisierte Eingangsbestätigungen)?
- ▶ Wie hoch ist der Anteil von Bewerbern, denen sofort abgesagt wird, ohne dass sie in das Auswahlverfahren gelangen?
- ▶ Wie lang ist die durchschnittliche Zeit einer Stellenbesetzung von der Ausschreibung bis zum Dienstantritt des neuen Mitarbeiters (Time to hire)?

▶ Welcher Ausschreibungskanal liefert prozentual die meisten erfolgreichen (!) Bewerber?

▶ Wie hoch ist der Anteil der Austritte innerhalb der Probezeit (differenziert nach arbeitnehmer- und arbeitgeberseitig veranlassten Austritten)?

Diese Daten, gegebenenfalls strukturiert nach Unternehmensbereichen oder Standorten und verglichen im zeitlichen Verlauf, liefern wertvolle Hinweise für die Qualität Ihrer Personalarbeit im Recruiting-Bereich.

Beispiel: In einem mehrstufigen Auswahlverfahren scheidet nach jedem Auswahlschritt Bewerber aus dem Verfahren aus. Ein Vergleich der verschiedenen Bewerbungskanäle liefert wertvolle Aufschlüsse darüber, ob ein Kanal prozentual mehr geeignete (!) Bewerber anzieht als ein anderer. Liefert ein Ausschreibungskanal zwar viele Bewerber, die aber nach dem ersten Auswahlschritt bereits aus dem Besetzungsverfahren ausscheiden, ist dieser Kanal nur vordergründig erfolgreich. Nicht die absolute Zahl der Bewerber, sondern der Anteil der geeigneten Kandidaten ist für die Bewertung des Kanals relevant. Besonders wenn die Bewerbungen und damit auch die Bewerberkorrespondenzen manuell

bearbeitet werden (z. B. bei traditionellen, papiergebundenen Bewerbungen nach Anzeigen in Printmedien) ist der Aufwand für Absagen hoch. Bei elektronischen Bewerberportalen ist ein höherer Anteil an Sofortabsagen (insbesondere nach maschinellen Auswahlverfahren) nicht ganz so relevant.

Abbildung 2 zeigt exemplarisch, wie unterschiedlich die Bewerber je nach Eingangskanal das Auswahlverfahren durchlaufen, ohne auf die absolute Zahl der Bewerbungen zu fokussieren. Entscheidend ist allein der prozentuale Anteil.

Das Recruiting ist ein gutes Beispiel dafür, dass Prozessdigitalisierung nicht nur aus Effizienzgründen, sondern auch unter Steuerungsaspekten künftig unumgänglich ist. Ein manuelles Bewerbungs- und Auswahlverfahren ermöglicht die oben beschriebenen Analysen nicht. Umso mehr erstaunt es, dass laut dem Recruiting Report 2017 des HRM Research Institutes nur die Hälfte der befragten österreichischen Unternehmen Bewerbermanagementsysteme einsetzen und 30 Prozent dies auch für die Zukunft nicht planen.

Die demografische Entwicklung lässt sich nicht mit einigen wenigen Kennzahlen beschreiben oder gar beherrschen. Es kommt vielmehr darauf an, alle Instrumente der Personalarbeit auf sich verändernde Altersstrukturen, aufwendige Nachwuchsgewinnung und anspruchsvollere Arbeitnehmer auszurichten. Das Personalcontrolling kann dabei eine wertvolle Unterstützung leisten. Der Hauptnutzen liegt jedoch darin, die demografisch bedingten Erscheinungen, die an vielen verschiedenen Stellen sichtbar werden, zusammenzufassen und daraus ein Gesamtbild zu schaffen, das der Personal- und Unternehmensleitung Orientierung und Hilfestellung gibt. Ein Management-Dashboard, wie wir es in der Juli/August-Ausgabe dieser Zeitschrift beschreiben werden, fasst alle wichtigen Informationen über Zuständigkeitsgrenzen hinweg zusammen.

LITERATURTIPP

Personalkennzahlen – Vom Zahlenfriedhof zum Management-Dashboard. Von Fred Schübbe. 2. Aufl., Books on Demand 2016.