

3.5 Trends und Entwicklungen im Human Resource Management

(von Marcel Oertig, Anja Mücke und Corinne Scheiwiller)

Trends haben nicht nur Einfluss auf veränderte Zivilisationsformen, Technologien, Ökonomien sowie Wertesysteme, sondern vermögen langfristig ganze Gesellschaften umzuformen. Dabei kann ein Megatrend nicht nur Angebot und Nachfrage einer Ware oder Dienstleistung fundamental beeinflussen, sondern die politische und wirtschaftliche Stellung ganzer Branchen, Organisationen oder sogar Länder verändern.

Der gesellschaftliche Wandel, insbesondere der Trend zu einer stärkeren Individualisierung bei der jüngeren Generation, führt zu neuen Lebens- und Arbeitskonzepten und veränderten Anforderungen an die Führung, wie Transparenz, Einbindung und Mitwirkung. Der demografische Wandel macht sich insbesondere durch eine alternde und wachsende Weltbevölkerung bemerkbar und wirkt sich ebenfalls auf fast alle Wirtschaftsbereiche aus. Die Digitalisierung und fortschreitende Automatisierung wird die Lebens- und Arbeitswelt auch weiterhin maßgeblich verändern. Es werden sich vermehrt Möglichkeiten der raum-zeitlichen Entkopplung von Unternehmensstandort und dem Ausführungsort der Arbeitstätigkeit eröffnen. Unternehmen sind gefordert, ihre Agilität laufend unter Beweis zu stellen und innovative Ansätze zu generieren, um langfristig erfolgreich zu sein.

All diese Trends haben Einfluss auf die Arbeitswelt von morgen und insbesondere auch auf das Human Resource Management. Ziel dieses Kapitels ist, einen Einblick in ausgewählte Themen und Entwicklungen eines modernen Human Resource Management zu geben:

- Employer Branding und Candidate Experience
- Demografieorientiertes Personalmanagement
- Flexible Workforce und agiles Personalmanagement
- Innovationsorientiertes Personalmanagement

3.5.1 Employer Branding und Candidate Experience

Unter dem Einfluss des demografischen Wandels, der Competition for Talents und der gestiegenen Erwartungen der Arbeitnehmer an ihr Anstellungsverhältnis, werden Arbeitgeber mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Sie müssen neue Wege der Personalgewinnung beschreiten, um langfristig erfolgreich zu sein. Generell lässt sich ein Trend weg vom klassischen Recruiting hin zum Talent Relationship Management beobachten. Dabei identifiziert das Unternehmen strategisch relevante Schlüsselfunktionen und Zielgruppen und beginnt un-

abhängig von einer vakanten Arbeitsstelle mit der entsprechenden Suche nach geeigneten Talenten und deren langfristigen Bindung. Dadurch können Talente bereits frühzeitig an das Unternehmen gebunden und bei der späteren effektiven Rekrutierung kann wertvolle Zeit eingespart werden (Kels/Oertig/Wyss/Scheiwiller 2016).

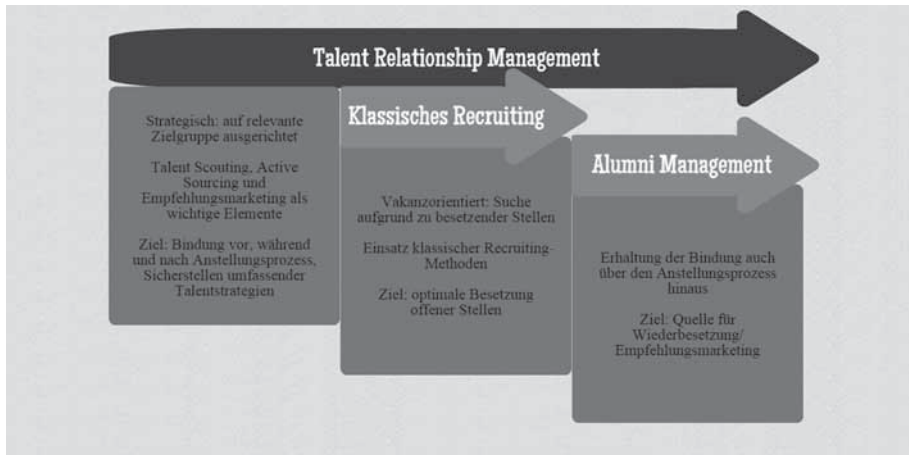


Abbildung 85.1: Vom klassischen Recruiting zum Talent Relationship Management (Kels et al. 2016, S. 60)

Aufbau einer authentischen, einzigartigen und attraktiven Arbeitgebermarke

Durch den oben beschriebenen generational wie auch gesellschaftlich bedingten Wandel verändern sich auch die Arbeitswerte der Stellensuchenden. Aspekte wie die Suche nach Abwechslungsreichtum, fortlaufender Weiterentwicklung im Berufsleben, der Anspruch an eine möglichst spannungsarme und flexible Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewinnen an Bedeutung (Kels et al. 2016). Dadurch werden Unternehmen laufend gefordert, ihre Attraktivität als Arbeitgeber kritisch zu hinterfragen. Wie gelingt es einem Unternehmen, sein Image aus Sicht der stellensuchenden Personen positiv zu beeinflussen? Der Schlüssel der Antwort liegt in einer Arbeitgebermarke, welche sowohl den aktuellen wie auch zukünftigen Mitarbeitenden ein möglichst einzigartiges, authentisches und attraktives Versprechen (Employee Value Proposition) seitens des Arbeitgebers gibt (Oertig/Scheiwiller 2015).

»Das Arbeitgeberversprechen (Employee Value Proposition) steht für die Summe glaubwürdiger Argumente, die Arbeitnehmer von der Attraktivität einer Anstellung überzeugen können« (Kels et al. 2016, S. 28).

Wesentlich beim Arbeitgebersprechen ist, dass die Situation nicht »beschönigt« wird. Kann nicht eingehalten werden, was versprochen wurde, stiftet das Arbeitgebersprechen mehr Schaden als Nutzen (z. B. Unzufriedenheit und Fluktuation; Kels et al. 2016).

Umsetzung

Ist die Arbeitgebermarke definiert, gilt es, diese in Maßnahmen umzusetzen. Wie sieht das konkret in der Praxis aus? Über welche Maßnahmen wird die Arbeitgebermarke in Unternehmen umgesetzt?

Avenir Consulting hat diesbezüglich zusammen mit dem deutschen Beratungsunternehmen meta five im Jahr 2014/2015 eine Studie durchgeführt. Über 130 Unternehmen in Deutschland und über 80 Unternehmen in der Schweiz unterschiedlichster Größen und Branchen haben an der Online-Befragung teilgenommen und ihre Sicht auf das Thema »Employer Branding« geteilt. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass zwar über die Hälfte der Befragten eine Arbeitgebermarke besitzen, das volle Potenzial der Anwendung jedoch noch nicht ausgenutzt wird. Die Arbeitgebermarke wird hauptsächlich zur Rekrutierung eingesetzt. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf Stellenanzeigen, Webauftritt/Social Media, Imageanzeigen/Imagebroschüren und Absolventenveranstaltungen oder Messen (vgl. Abbildung 85.2).

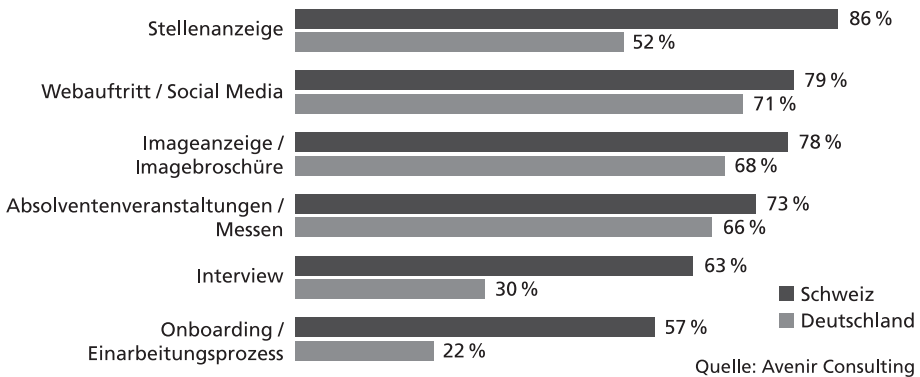


Abbildung 85.2: Konkrete Anwendung der Arbeitgebermarke
(Scheiwiller/Oertig 2015)

Der größte Unterschied zwischen den zwei Ländern besteht dort, wo die Bewerbenden persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitenden haben (z. B. im Interview). Nach wie vor wird die Arbeitgebermarke für die Bindung von bestehenden Mitarbeitenden wenig eingesetzt. Nur 39% der deutschen Unternehmen und immerhin 57% der Schweizer Unternehmen mit Arbeitgebermarke geben an, diese für die Mitarbeiterbindung zu nutzen. Entsprechend groß fallen auch die

Unterschiede zwischen den beiden Ländern beim Einsatz der Marke im Onboarding aus.

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass in beiden Ländern noch nicht das volle Potenzial der Arbeitgebermarke ausgeschöpft wird. Optimierungspotenzial besteht insbesondere bei den nach innen gerichteten Maßnahmen.

Candidate Experience als Schlüssel zum Erfolg

Entscheidend bei der Einführung von Maßnahmen zur Arbeitgebermarke ist der einheitliche und professionelle Einsatz an jedem Kontaktpunkt zwischen (potenziellen) Mitarbeitenden und dem Unternehmen. Eine Kontaktpunktanalyse bietet dabei die Möglichkeit, die Erlebbarkeit des Markenversprechens an den unterschiedlichen Berührungspunkten zu messen und somit stetig zu verbessern (vgl. Abbildung 85.3).

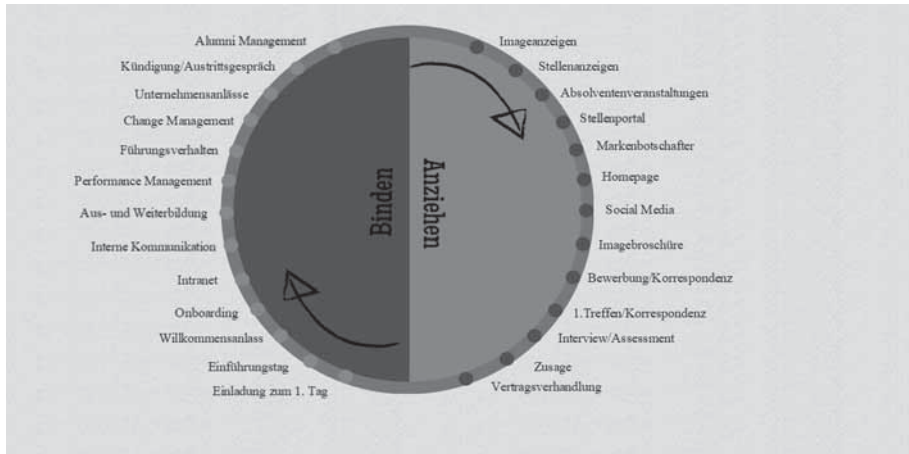


Abbildung 85.3: Ganzheitlicher Einsatz der Arbeitgebermarke an allen Kontaktpunkten (Kels et al. 2016, S. 84)

Negative Erfahrungen an einem Berührungspunkt können bei dem potenziellen oder aktuellen Mitarbeitenden die positiven Erlebnisse an anderen Kontaktpunkten überstrahlen. Aus diesem Grund ist eine kontinuierlich positive Candidate Experience entscheidend.

»Die Candidate Experience (oder auch Candidate Journey) bezeichnet die Erfahrung, die ein Bewerber während der Kontaktaufnahme zum Unternehmen und im Bewerbungs- und gegebenenfalls auch Einstellungsprozess macht« (Kels et al. 2016, S. 82).