



## „Mitarbeiterzyklus - Employee Life Cycle“

Resümee und Zusammenfassung einer Umfrage

*Sämtliche Ausführungen richten sich selbstverständlich gleichermaßen an Damen und Herren.*

*Der besseren Lesbarkeit wegen verwenden wir ausschließlich die Kurzform.*

*Die Prozentzahlen sind meist kaufmännisch gerundet.*

Im Juni 2016 haben wir unsere Newsletter-Adressaten um inhaltliche Unterstützung unserer/s potenziellen Diplomand/in für deren/dessen Masterarbeit gebeten, welche sich wahrscheinlich mit den **Entwicklungen, Trends und Schlagworten entlang des Mitarbeiterzyklus (Employee Life Cycle)** auseinandersetzen wird. Die **Rücklaufquote** aller geöffneten Mailings betrug rund 21 %.



**Was ist unter ‚Employee Life Cycle‘ zu verstehen?**

**ATTRACT - RETAIN - DEVELOP - CHANGE**

Kurz und prägnant zusammengefasst: alle Themen vom Recruiting eines neuen Mitarbeiters über seinen Firmeneintritt, die Laufbahn- und Karriereentwicklung innerhalb des Unternehmens bis hin zu seinem Austritt.

Zielpersonen für die Befragung waren vorwiegend Personalverantwortliche, die Geschäftsführung, leitende Angestellte bzw. (Mit)Entscheider/innen im Bereich des Human Resource Managements.

Sehen Sie auf den nachfolgenden 2 Seiten unser **Resümee** und im Anschluss die grafische und verbale **Zusammenfassung** der einzelnen Themen. Eventuell ist auch für Sie der eine oder andere nützliche Hinweis bzw. eine Anregung für Ihren Wirkungsbereich dabei:

**FINDEN:** Seite 4 - 7

**BINDEN:** Seite 8 - 10

**ENTWICKELN:** Seite 11 - 12

**VERÄNDERN:** Seite 13 - 14

## Resümee 1/2

### FINDEN - ATTRACT

- Es ist ein offenes Geheimnis, dass sich in den letzten Jahren der **Print-Markt** rasant zum **Online-Markt** gewandelt hat; im Jahr 2009 war das Verhältnis Print : Online noch 2 : 1 und nun ist es bereits mehr als umgekehrt.
- Das persönliche **Empfehlungsmanagement** ist wichtiger denn je geworden und auch ‚**Active Sourcing**‘ hat maßgeblich an Bedeutung gewonnen. Dabei spielt im beständigen Wettbewerb um Fach-, Schlüssel- und Führungskräfte das Unternehmerimage im Zusammenhang mit oder ohne ‚Employer Branding‘ eine wichtige Rolle (der altbekannte ‚War for Talents‘).
- Hingegen erscheint das ‚**Social Media Recruiting**‘ oder ‚**Mobil Recruiting**‘ nun in den ehemaligen Kinderschuhen der Online-Inserate (Jobportale) zu stecken. Einige junge Ideen und technische Möglichkeiten sind bereits im Kommen; wie diese sich etablieren wird sich zeigen.
- **Lebenslauf-Datenbanken** befinden sich offensichtlich – auch nach vielen Jahren der Bemühungen – noch nicht auf einem verlässlichen Level. Da sind teilweise frei zugängliche professionelle Social Media Plattformen effektiver im ‚Kontakten‘.



### BINDEN - RETAIN

- Die **Einarbeitungsphase** - vom ersten Arbeitstag über die ersten Monate hinweg - scheint an **Bedeutung gewonnen** zu haben. Dass die Kosten einer Abwanderung zum Mitbewerber eklatant hoch sind, ist allseits bekannt.
- **Mentoren- und Patensysteme** sind mittlerweile ein angenommenes Instrument der Mitarbeiterbindung. Ein wesentlicher Nutzen erscheint uns - aus der Praxis heraus - die abteilungsübergreifende Vernetzung der neuen Mitarbeiter zu sein; sofern so gewollt.
- Klare **Kommunikation und Information** – so einfach und doch so komplex – bewirkte schon manche Wunder ...
- Etwas erstaunt hat uns, dass den Aktivitäten für unterschiedliche Generationen (sog. **Generation XYZ bzw. 50+**) nicht wirklich großes Interesse beigemessen wird; zumindest in unserer Befragung. Ist das Thema etwa ein wenig überbewertet ...?



## Resümee 2/2

### ENTWICKELN - DEVELOP

- **Leadership- und Management-Themen** stehen nach wie vor in der Prioritätenliste der Unternehmen, auch die **Persönlichkeitsentwicklung** und anlassbezogene **Methodentrainings**. Klare gesetzliche Regelungen haben mit Sicherheit Prioritäten im Bereich **Gesundheit und Arbeitnehmerschutz** gesetzt – die nachhaltige Wirkung kann sich sehen lassen.
- Geht das **HR Business Partner-Konzept** langsam auf und sehen Führungskräfte und Geschäftsführung die Personalabteilung nicht mehr nur als operativen ‚Dienstleister‘?
- Professionelle Diagnostikinstrumente im Bereich der **Verhaltens-, Kompetenz- und Stressforschung** haben in der Anwendung noch ‚Luft nach oben‘. Als begeisterter Anwender solcher Tools stellt sich für uns die Frage, ob diese Instrumente zu punktuell – nur im Anlassfall – eingesetzt und nicht strategisch genutzt werden? Der Mehrwert für die jeweilige Person und das Unternehmen ist mittelfristig unbezahlbar, v.a. in den Bereichen Karriereentwicklung bzw. der Nachfolge- und Laufbahnplanung.



### VERÄNDERN - CHANGE

- Regelmäßige **Mitarbeiterbefragungen** haben in den letzten Jahren jedenfalls an Wertigkeit gewonnen und an Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Wir vermuten, dass hier auch offizielle ‚Rankings‘ eine große Rolle spielen: eine Auszeichnung oder zumindest eine Top-Platzierung dienen absolut dem ‚**Employer Branding**‘.
- Mit solchen Befragungen können ebenso **Change-Projekte** intern gezielt evaluiert/reflektiert werden.
- Das Unternehmensimage gewinnt auch durch einen fairen und unterstützenden **Off-Boarding-Prozess**. Austrittsgespräche werden mittlerweile vermehrt durchgeführt. Die einer oder andere schlechte Nachrede wird es gegenseitig immer geben. Das offene und ehrliche Gespräch zum richtigen Zeitpunkt bietet Lösungsansätze - oder hätte sie geboten.
- **Feedback** via ‚Nicknames‘ und über den sog. ‚Flurfunk‘ sind absolut kontraproduktiv. Das gilt auch für die Umsetzung von unternehmerischen Change-Prozessen. Hier scheinen die Firmen wie insbesondere (ehemalige) Mitarbeiter oder auch Bewerber der Tragweite und der Wirkung des Social Media Contents noch zu wenig Beachtung zu schenken.

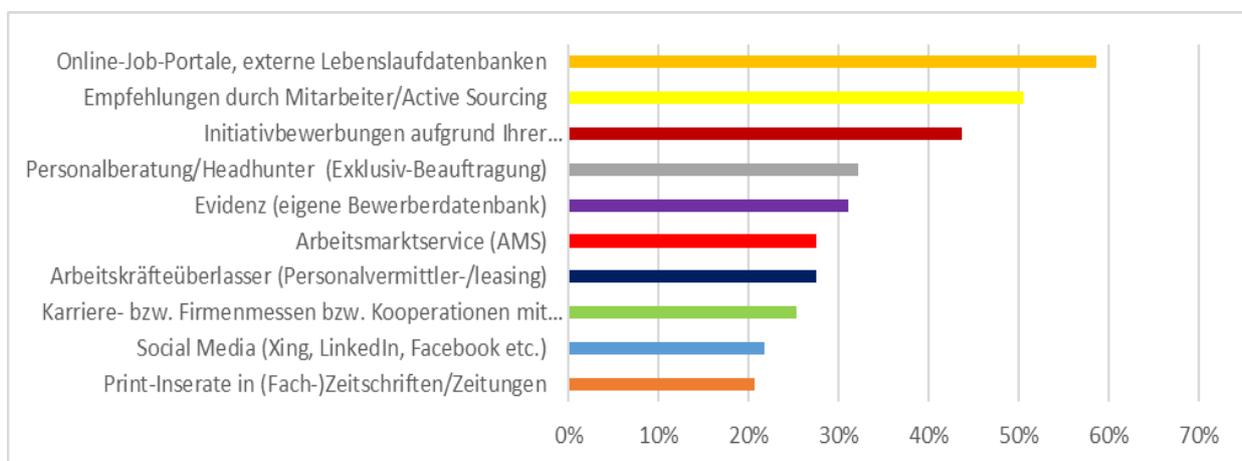


## FINDEN

### 1. Über welche Recruiting-Kanäle finden Sie derzeit hauptsächlich Ihre neuen Mitarbeiter?

Mehrfachnennungen möglich

- Knapp 60% der Antwortenden gaben an, neue Mitarbeiter vor allem über Online-Job-Portale und teilweise auch über zugehörige externe Lebenslaufdatenbanken (siehe auch Seite 5) zu finden.
- Empfehlungen durch Mitarbeiter bzw. Active Sourcing wurde am zweithäufigsten mit ca. 50% als Quelle für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter genannt.
- Initiativbewerbungen aufgrund der eigenen Firmenwebseite folgen mit knapp 45%.



- Knapp 1/3 beauftragen exklusiv externe Personalberatungen bzw. Headhunter für die offene oder verdeckte Suche nach neuen Mitarbeitern.
- Über die eigene Evidenz bzw. Bewerberdatenbank finden ebenso laufend knapp 1/3 der Betriebe neue Mitarbeiter - aus unserer Sicht eine sehr hohe Quote. Das heißt, es zahlt sich aus Unternehmenssicht jedenfalls aus, die eigene Bewerberdatenbank entsprechend zu pflegen.
- Arbeitskräfteüberlasser/Personalvermittler bzw. -leaser oder das Arbeitsmarktservice sind für gut 1/4 der Befragten erfolgreiche Rekrutierungspartner.
- Für etwa 1/4 der Befragten sind immer wieder Karriere-/Firmenmessen bzw. Kooperationen mit Schulen, Fachhochschulen oder Universitäten als Recruiting-Instrument nützlich.
- Social Media Aktivitäten (siehe auch Seite 4) führen bei etwa 1/5 der Unternehmen zum Erfolg.
- Printinserate in (Fach-)Zeitschriften bzw. Zeitungen setzen nur mehr 1/5 der Unternehmen als erfolgreiches Recruiting-Instrument ein.

#### Ein Vergleich

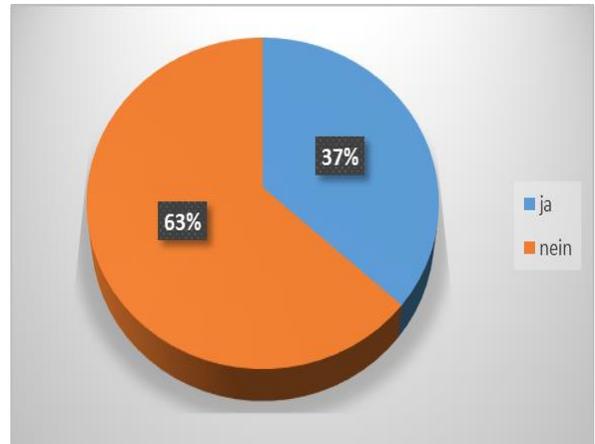
*In einer von uns vergebenen Diplomarbeit zum Thema Recruiting (2009) war das Printinserat in (Fach-)Zeitschriften oder Zeitungen noch das am häufigsten genutzte Recruiting-Instrument. Online-Medien sind nach nicht einmal 10 Jahren nun ein absolutes MUSS, jedoch hat auch das Empfehlungsmanagement und die aktive Bewirtschaftung der firmeneigenen Bewerberdatenbank seither an Wert und Wichtigkeit gewonnen. Mittlerweile machen ebenso vermehrt engagierte Mitarbeiter hervorragendes ‚Active Sourcing‘, z.B. im Zusammenhang mit Veranstaltungsbesuchen oder in fachlichen Netzwerken.*

## 2. Betreiben Sie aktiv Social Media Recruiting bzw. Mobile Recruiting?

Nur gut 1/3 der Betriebe sind in diesem Segment derzeit aktiv, um neue Mitarbeiter anzusprechen. Knapp 2/3 der Teilnehmer gaben an, Social Media Recruiting bzw. Mobile Recruiting nicht zu nutzen.

### Eine Frage

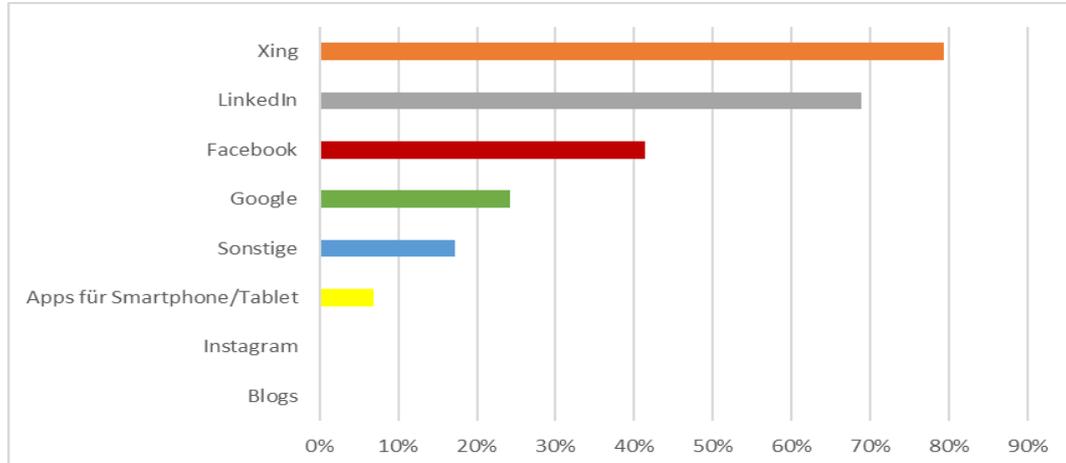
*Ist der Zeitaufwand der Recherchen im Vergleich zur Erfolgsquote zu groß? Aus unserer eigenen Erfahrung wissen wir, dass die Antworten häufig entweder ganz ausbleiben oder "flapsig" formuliert werden. Im Gegenzug bemängeln Bewerber sehr oft, dass es gar keine oder nur eine standardisierte Antwort seitens der meisten Unternehmen gibt (Bewerberumfrage 2014).*



### WENN JA: Welche Kanäle nutzen Sie im Zuge Ihrer Recherchen?

Mehrfachnennungen möglich

Die absolute Mehrheit der Unternehmen, welche über Social Media Netzwerke potenzielle Mitarbeiter ansprechen (s.o. 37%), bedienen sich in unseren geografischen Breiten der Plattformen Xing und LinkedIn.



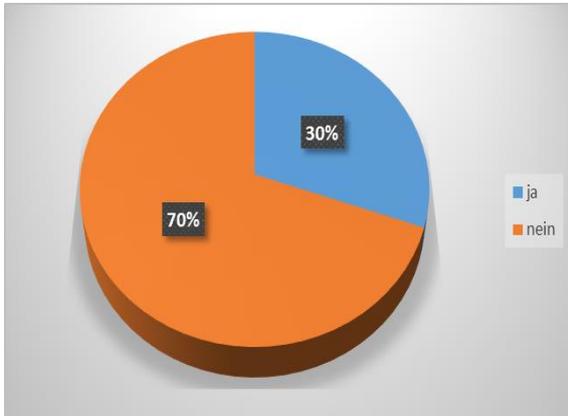
Danach folgen mit repräsentativem Abstand Facebook und Google. Apps für Smartphone oder Tablet werden derzeit nur in wenigen der antwortenden Unternehmen als Recruiting-Instrument genutzt. Instagram und Blogs spielen für das Recruiting unseres Umfrageklientels zur Zeit keine Rolle.

Unter den sonstigen Kanälen wurden u.a. folgende genannt: Stackoverflow, Newsletter-Aussendungen, kununu.com. Antworten wie die eigene Homepage, Kontakte zu Unis, karriere.at fallen unter andere Fragen.

### Interessant ...

*wird in den nächsten Monaten (... Jahren? Die Zeit ist noch schnelllebiger geworden!) zu beobachten sein, inwieweit sich diverse neue Plattformen oder sog. „Digitales Headhunting“ tatsächlich in der Praxis bewähren wird. Der Zeitaufwand für die Bewirtschaftung aller „Medien“ ist nicht zu unterschätzen und muss sich letztendlich auch mittelfristig lohnen!*

### 3. Nutzen Sie zur Recherche angebotene Lebenslaufdatenbanken, um potenzielle Mitarbeiter zu kontaktieren wie z.B. AMS, karriere.at, experteer.at?



Nur 30% der Befragten nutzen bei der Suche nach neuen Mitarbeitern Lebenslaufdatenbanken, die am Markt angeboten werden. 70% machen von dieser Möglichkeit keinen Gebrauch.

#### Einige Fragen

- Warum werden diese relativ wenig genutzt?*
- Sind sie zu wenig bekannt oder zu teuer?*
- Zu umständlich in der Anwendung?*
- Mangelt es an Qualität oder Aussagekraft der CVs?*
- Fehlt Zeit für die Vorselektion der im Internet vorhandenen Datenmengen?*

#### WENN JA: Welche Datenbanken nutzen Sie aktiv?

Diejenigen 30%, die Datenbanken überhaupt aktiv zur Personalsuche nutzen, geben folgende Herkunftsquellen zwecks Recherche nach potenziellen Mitarbeitern an:

- ca. 55% **karriere.at**
- knapp 20% **ams.or.at**
- jeweils ca. 6% nutzen **experteer.at**, **monster.at** und **stepstone.at**
- Xing und LinkedIn fallen unter Social Media Recruiting

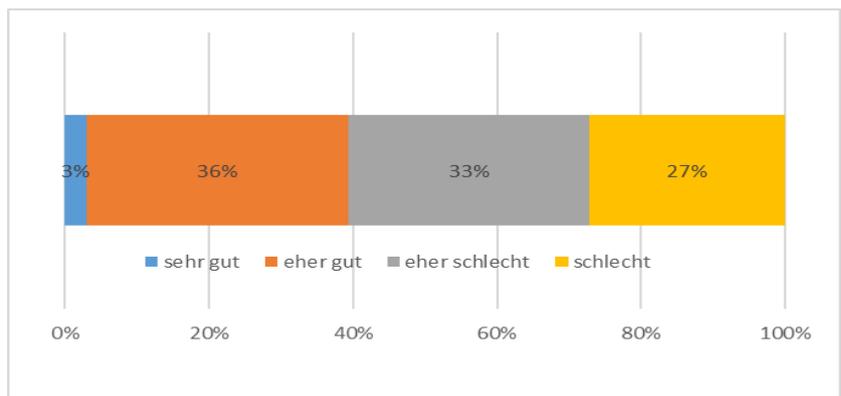
#### WENN JA: Wie beurteilen Sie diesbezüglich Ihre Erfolgsquote?

Die Erfolgsquote jener 30% der Umfrageteilnehmer, die Lebenslaufdatenbanken nutzen, liegt zu etwa 40% im Bereich von „sehr gut“ bis „eher gut“.

Etwa 60% beurteilen die Erfolgsquote als „eher schlecht“ bzw. „schlecht“.

#### Anmerkung

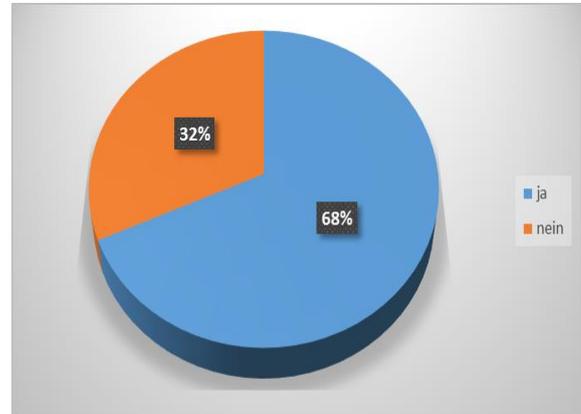
*Das Ergebnis beantwortet unter Umständen oben gestellte Frage hinsichtlich der Effektivität der aktuellen Lebenslaufdatenbanken.*



#### 4. Holen Sie vor Abschluss eines Dienstvertrages mit einem Kandidaten im Web oder persönlich Informationen über ihn ein?

Etwas mehr als 2/3 der Unternehmen holen mittlerweile vor Abschluss des Dienstvertrages Informationen über den zukünftigen Mitarbeiter im Web oder durch persönliche Kontakte ein.

Nur etwas weniger als 1/3 tut dies nicht.

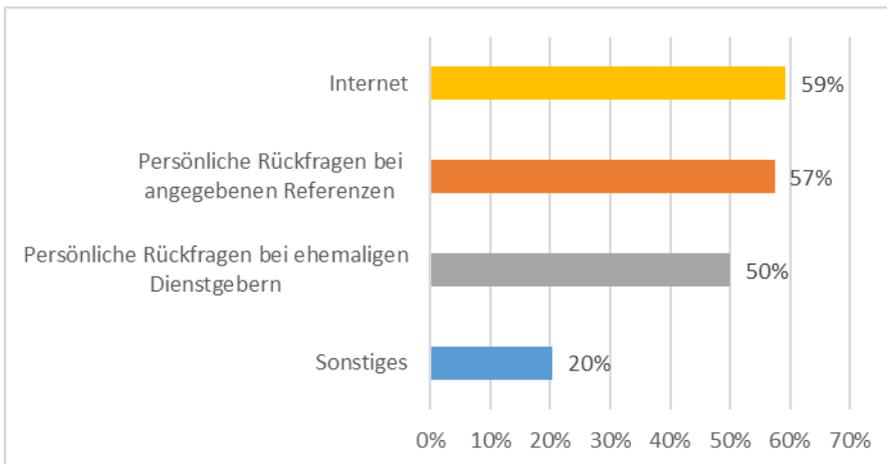


#### Zum Vergleich

*In der Diplomarbeit aus 2009 waren die Ergebnisse noch umgekehrt, d.h. damals wurden im Vorfeld wesentlich seltener Informationen zu Bewerbern eingeholt.*

#### WENN JA: Wo recherchieren Sie?

Mehrfachnennungen möglich



Jeweils etwa 60% der Personen, die vor der Einstellung Recherchen machen, machen diese im Internet und/oder durch persönliche Rückfragen bei angegebenen Referenzen.

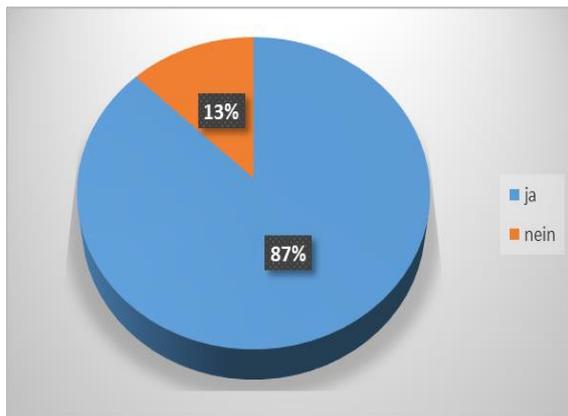
Beachtliche 50% nutzen persönliche Rückfragen bei ehemaligen Dienstgebern.

#### Persönliche Anmerkung

*„Social Media“-affine Menschen, die über alles und jedes - insbesondere Privates - Informationen in diverse Netzwerke und Foren stellen, machen sich selbst zum sog. „gläsernen Menschen“. Oft genug werden auch subjektive und teils emotionale Statements zu Unternehmen, Themen und Berichten unter dem Deckmantel der Anonymität (nicknames) im Netz deponiert ... **das betrifft Firmen ebenso wie Einzelpersonen und Ereignisse** und zeigt nicht unbedingt Charakterstärke und Kommunikationsfähigkeit.*

## BINDEN

### 1. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine gelebte „Checkliste“ für die ersten Arbeitstage eines neuen Mitarbeiters (zu organisatorischen und/oder persönlichen Fragen)?



Nahezu 90% der teilnehmenden Unternehmen verfügen über eine gelebte „Checkliste“ für die ersten Arbeitstage eines neuen Mitarbeiters.

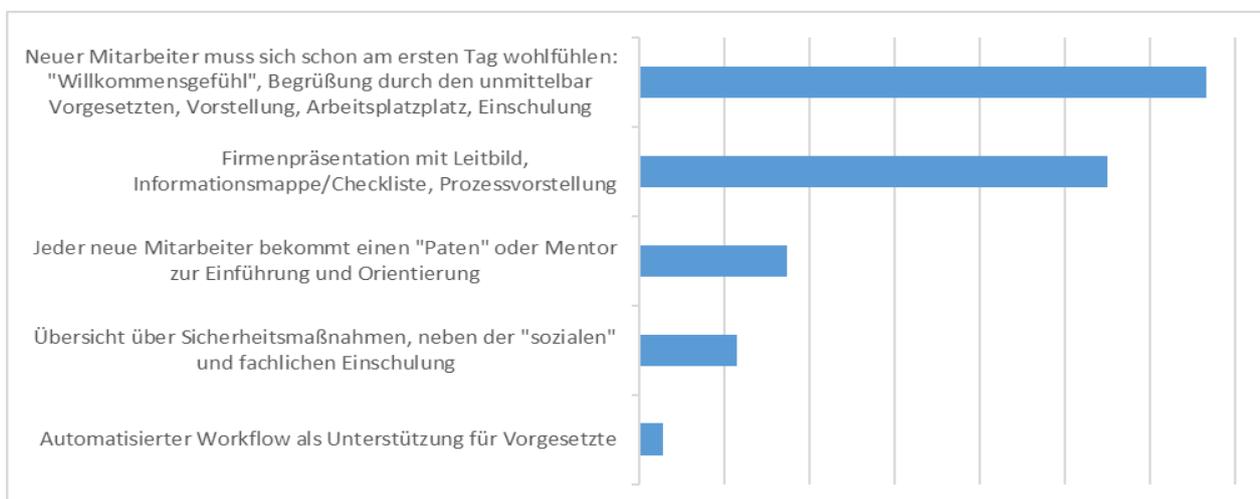
#### Anmerkung

*Neue Mitarbeiter zu finden ist schon schwer genug! Gemäß unserer Erfahrung rechnen sich (nicht nur) in den ersten Wochen etwas mehr Aufmerksamkeit seitens des Vorgesetzten, klare Information und Kommunikation sowie ehrliches Feedback aus dem unmittelbaren Umfeld jedenfalls.*

#### WENN JA: Worauf legen Sie besonderen Wert?

Relativ geclusterte Zusammenfassung der offenen Frage (ohne valide Prozentwerte)

Aufgrund der offenen Frage und den vielzähligen, umfassenden Antworten haben wir die inhaltlich vergleichbaren Aussagen nach eigenem Ermessen zu folgenden Themenblöcken zusammenfasst:



#### Auszüge aus den Antworten:

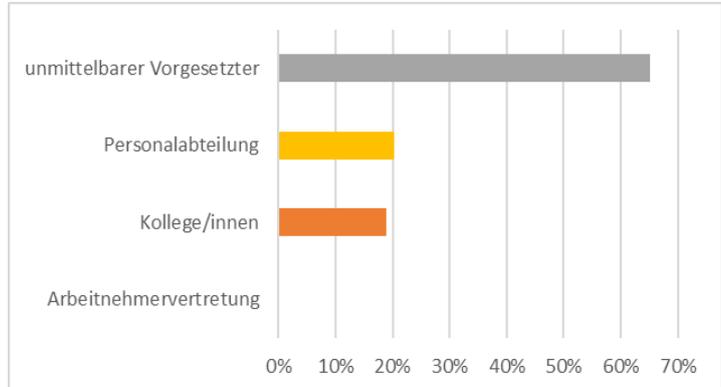
Persönlichkeitsanalyse - Lernziele bis zum Ende der Befristung sind definiert - Kollegen, Örtlichkeiten und grundsätzliche Verhaltensregeln - vollständiges Equipment bei Dienstantritt vorhanden - Rückfragen durch Vorgesetzten, Personalabteilung - umfassende Einführung in die Unternehmenskultur - ein sauberes Gesamtbild vermitteln, damit schon der erste Tag im Unternehmen ein freudiges Ereignis und Erlebnis wird - Integration ins Team, Kennenlernen und Vernetzen mit den KollegInnen – Wertschöpfungskette verstehen - organisatorische Eingliederung, Start der fachlichen Integration - Checkliste gibt es wirklich; wir legen darauf Wert, dass diese am Schluß der Arbeitnehmers auch wieder bei HRM landet – ein vorbereiteter und technisch funktionierender Arbeitsplatz, Mailadresse, Telefonnummer, Türschild etc. – Kennenlernen der verschiedenen Abteilungen - On-Boarding Handbuch - Werte, Vision, wer wir sind ...

### WENN JA: Wer übernimmt das On-Boarding überwiegend?

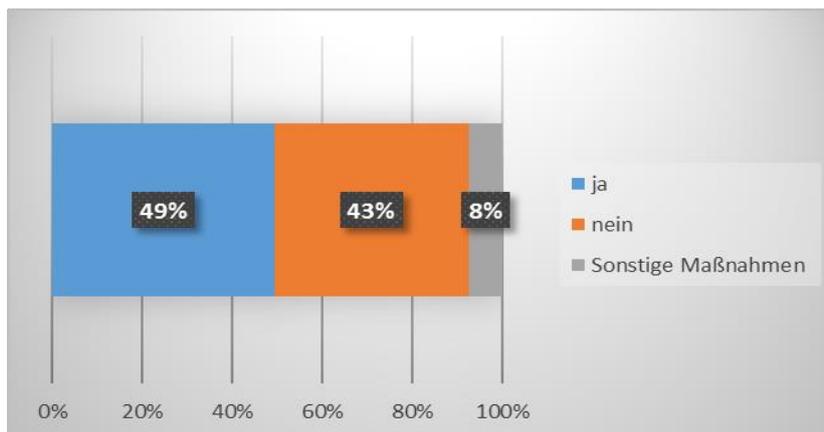
Das On-Boarding wird in beinahe 2/3 der Betriebe vom unmittelbaren Vorgesetzten übernommen.

In je etwa 1/5 der Fälle übernimmt die Personalabteilung bzw. die Kollegen diese Aufgabe.

Die Arbeitnehmervertretung spielt im On-Boarding Prozess offensichtlich keine Rolle.



### 2. Gibt es in Ihrem Unternehmen Mentoring- oder Patenprogramme im Zuge einer Neueinstellung?



In 49% der teilnehmenden Betriebe gibt es im Zuge von Neueinstellungen Mentoring-/Patenprogramme.

In gut 43% der Unternehmen gibt es keine derartigen Eingliederungsmaßnahmen.

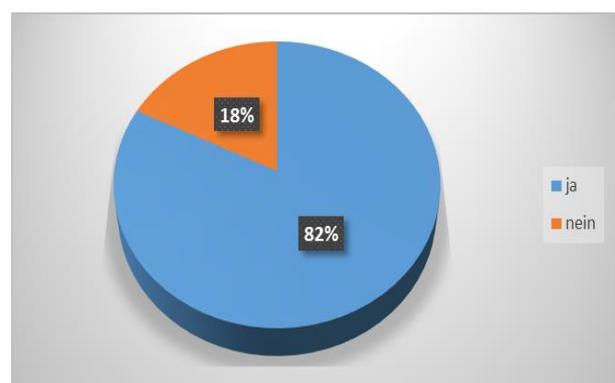
8% der Antwortenden verwenden folgende andere Maßnahmen für die Integration neuer Mitarbeiter, welche nicht unter dem Namen „Mentoring- oder Patenprogramm“ laufen:

- Beistellung eines erfahrenen Mitarbeiters – soweit möglich - in den ersten 2 Wochen
- Situativer Plan, wer welche Aspekte der Einarbeitung übernimmt
- Spezielles Patensystem für Lehrlinge
- "Einschuler" für Produktionsmitarbeiter
- Maßgeschneiderte Einschulungspläne

### 3. Werden in den ersten Monaten konkrete, strukturierte Feedbackgespräche mit dem neuen Mitarbeiter geführt?

In 82% der teilnehmenden Unternehmen werden mittlerweile in den ersten Monaten konkrete, strukturierte Feedbackgespräche mit dem neuen Mitarbeiter geführt.

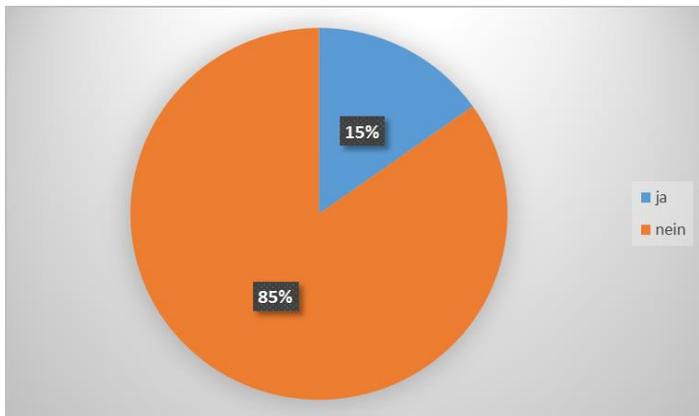
Nur in 18% der Unternehmen ist dies nicht der Fall.



**WENN JA:** Durch wen? *Mehrfachnennungen möglich*

- In der überwiegenden Mehrheit (knapp 80%) der Antwortenden werden die Feedbackgespräche durch den **unmittelbaren Vorgesetzten** geführt.
- Die **Personalabteilung** ist bei dieser Maßnahme mit gut 30% unterstützend oder auch alleinig tätig.
- Die **Geschäftsführung** übernimmt diese Rolle in 15% der Fälle.
- Die Arbeitnehmervertretung wurde hier gar nicht genannt; wahrscheinlich schreitet diese nur in Eskalationsfällen und bei größeren Differenzen ein.

**4. Setzen Sie in Ihrem Unternehmen spezielle Maßnahmen für unterschiedliche Generationen ein (Generation XYZ und 50+)?**



Nur 15% der befragten Unternehmen setzen spezielle Maßnahmen für die unterschiedlichen Generationen ein. Die große Mehrheit von 85% bietet keine spezifischen Programme an.

**Zwei Fragen**

*Werden die Bedürfnisse der Generation XYZ überbewertet? Aus unserer Praxis: Die Generation 50+ ist flexibel, hat hohe Einsatzbereitschaft, umfassende (Lebens-) Erfahrung bzw. Wissen. Wird DAS entsprechend genutzt?*

**WENN JA:** Mit welchen Maßnahmen haben Sie gute Erfahrungen gemacht?

Folgende Aktivitäten wurden von den 15% der mit „ja“ Antwortenden beispielhaft genannt:

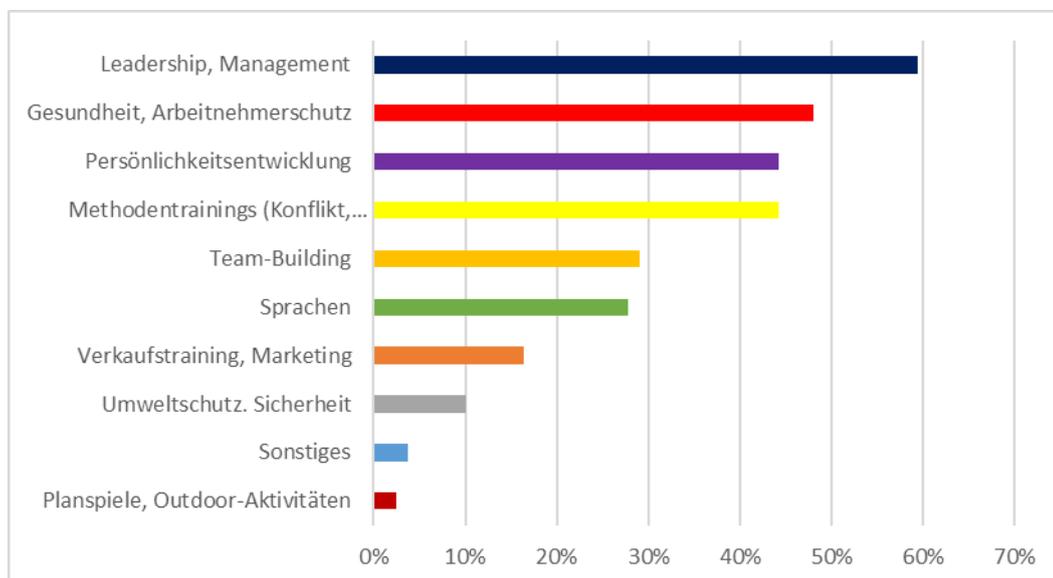
- „Weisenrat“ der unter 30jährigen (regelmäßige Meetings und Veranstaltungen)
- Anpassung des Arbeitsplatzes an die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Generation 50+
- Gute Einbindung von Teilzeitkräften
- Gute Vereinbarkeit Familie/Beruf
- Flexible Arbeitszeiten
- Flexible Teilzeitmodelle bzw. große Flexibilität in der Entscheidung über das Anstellungsausmaß
- Fokus auf ältere Mitarbeiter und deren Möglichkeiten
- 50+ Altersteilzeit
- Gemeinsame Sportevents
- Homeoffice
- Individuelle Einschulungspläne
- Mitarbeitergespräch bzw. -befragung
- Organisierte Vorsorgeuntersuchungen und Gesundheitscheck
- Rücksicht auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Wissensweitergabe durch interne Schulungen, aktive Wertschätzung des Know-hows

## ENTWICKELN

### 1. Wo liegt Ihr inhaltlicher Schwerpunkt in der Mitarbeiter-Weiterbildung in den nächsten 2 bis 3 Jahren - ausgenommen fachlich erforderlicher Qualifikationen?

Mehrfachnennungen möglich

- Knapp 60% der Antwortenden werden vorwiegend in Leadership- und Management-Themen investieren.
- Knapp 50% werden einen Schwerpunkt auf allgemeine Themen der Gesundheitsvorsorge und Arbeitnehmerschutz legen.
- Gut 40% der Betriebe werden sich verstärkt auf persönlichkeitsentwickelnde Maßnahmen und/oder bedarfsgerechte Methodentrainings konzentrieren. Team-Building schließt mit knapp 30% an.

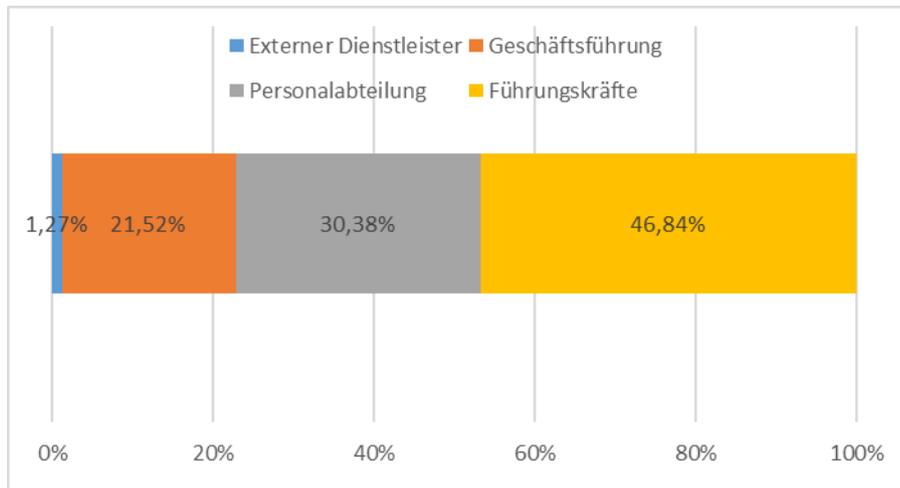


- Die sprachlichen Fertigkeiten werden knapp 30% der Betriebe zukünftig unterstützen.
- Nur etwa 15% werden mittelfristig in Verkaufs- und Marketingtrainings investieren.
- Die Themen Umweltschutz & Sicherheit, Planspiele und Outdoor-Aktivitäten spielen mit 10% und weniger in den nächsten Jahren offensichtlich eine eher untergeordnete Rolle.

#### Ein Gedanke

*„**Gesundheit und Arbeitnehmerschutz**“ wurde in den letzten Jahren stark gesetzlich reglementiert - das ist gut und zieht mittelfristig positive Effekte nach sich. ‚Soft Skills‘ und soziale Intelligenz werden seit vielen Jahren in Diskussionen und fachlichen Expertisen als unbedingt notwendig deklariert. Trotzdem wird der **„Emotionalen Intelligenz“ von Führungs- und Schlüsselkräften** im Zusammenhang mit der Motivation und der Produktivität der Mitarbeiter sehr wenig Beachtung geschenkt. Die objektive Messbarkeit des EQ ist kein Problem; eher das Ansprechen von möglichen Defiziten - hier sind wir wieder bei der immensen Bedeutung guter Kommunikation - und der Frage, in welcher Form "Emotionale Intelligenz" bei der Rekrutierung von Schlüssel- und Führungskräften eine Rolle spielen soll und kann.*

## 2. Wer hat in Ihrem Unternehmen hauptsächlich die Rolle des Personal- bzw. Kompetenzentwicklers?



In knapp 1/2 der antwortenden Unternehmen sind die Führungskräfte in der Rolle des Personal- bzw. Kompetenzentwicklers.

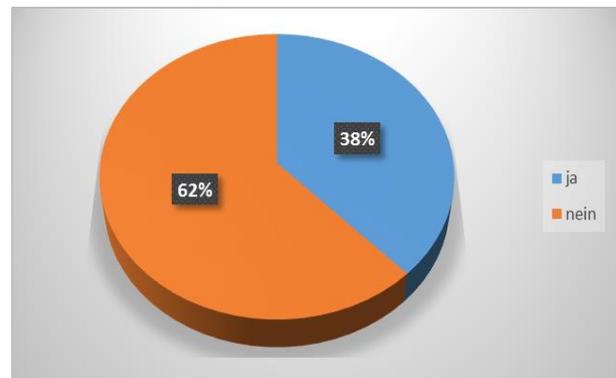
In knapp 1/3 der Firmen ist es die Personalabteilung und in gut 1/5 die Geschäftsführung.

Nur in Einzelfällen werden externe Dienstleister damit betraut.

## 3. Setzen Sie Potenzialanalysen, Kompetenzmodelle, 360°-Grad-Feedback oder Tools für Stressprävention in Ihrem Unternehmen ein?

62% der durch uns befragten Unternehmen setzen keine der genannten Werkzeuge in der Personalentwicklung ein. Nur 38% dieser Firmen tun es. Genannt wurden v.a. nachstehende Tools, mit denen grundsätzlich gute Erfahrungen gemacht wurden:

- ASSESS®
- DISG-Modell
- Harrison Assessment
- Hogrefe Testsystem
- INSIGHTS MDI®
- MBTI
- Profile XT
- SIZE
- Team Management System
- Thomas-Verhaltensprofil



### Hinterfragung

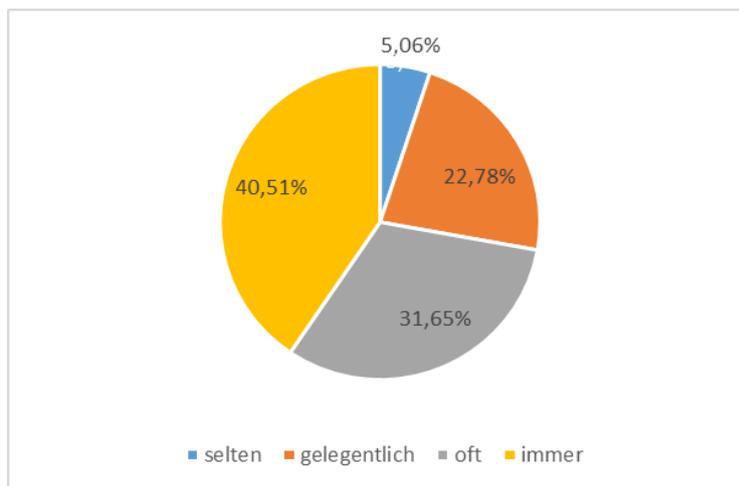
*Aus unserer praktischen Erfahrung mit solchen Werkzeugen und der daraus resultierenden Überzeugung fragen wir uns: Werden diese Tools nur punktuell eingesetzt? Fehlt der Plan zum strategischen Einsatz? Fehlt hier die quantitative Messbarkeit des Nutzens bzw. der damit zusammenhängen PE-Maßnahme? Sind der Einsatz und die Kosten – intern wie extern - kurzfristig zu aufwändig?*

## 4. Betreiben Sie in Ihrem Unternehmen aktiv Nachfolge- bzw. Laufbahnplanung?

Hier halten sich die Antworten etwa die Waage, denn in 49% der Unternehmen wird aktiv Nachfolge- bzw. Laufbahnplanung betrieben, in den anderen 51 % nicht.

## VERÄNDERN

### 1. Führen Sie ein Austritts-/Feedback-Gespräch mit ausscheidenden Mitarbeitern – unabhängig vom Grund der beruflichen Veränderung?



Etwa 40% der Unternehmen führt immer ein Austritts- bzw. Feedbackgespräch mit ausscheidenden Mitarbeitern und gut 30% der Firmen oft.

Gut 20% der Unternehmen finden gelegentlich Austrittsgespräche statt; nur wenige Firmen wenden diese Maßnahme selten an. Niemand gab „nie“ an.

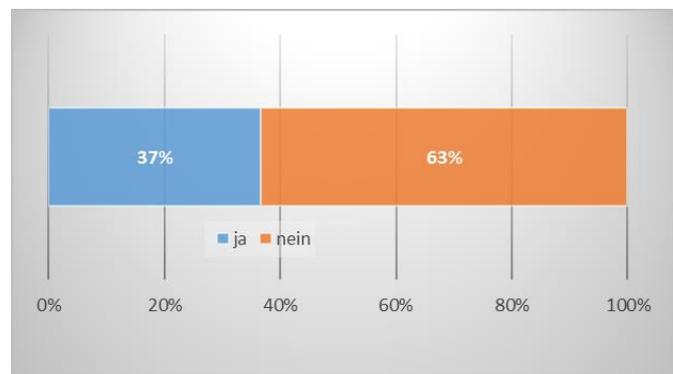
**Subjektive Anmerkung**  
*Dieses Instrument scheint in den letzten Jahren im Off-Boarding-Prozess an Stellenwert gewonnen zu hat.*

### 2. Unterstützen Sie einzelne Mitarbeiter im Zuge des Off-Boarding-Prozesses mit konkreten Maßnahmen?

In gut 1/3 der Firmen werden mittlerweile einzelne Mitarbeiter im Zuge des Off-Boarding-Prozesses mit konkreten Maßnahmen unterstützt. Rund 2/3 der Betriebe machen von dieser Möglichkeit keinen Gebrauch.

#### Wie wir wissen

*Negative Mundpropaganda verbreitet sich wesentlich rascher als positive! Ein positives Unternehmensimage – auch danach – ist ein hervorragendes Personalmarketing-Instrument.*



#### WENN JA: Mit welchen Maßnahmen? Mehrfachnennungen möglich

Die meistgenannte Maßnahme derjenigen, die Mitarbeiter im Zuge des Off-Boarding-Prozesses gezielt unterstützen, ist **COACHING** mit gut 50%, knapp gefolgt von **OUTPLACEMENT-BERATUNG** und **HILFE BEI DER GESTALTUNG DES AKTUELLEN LEBENS LAUFES** mit jeweils ca. 45%. Eventuell weiterführende individuelle **POTENZIALANALYSEN** kommen nur in sehr wenigen Unternehmen im Zuge des Off-Boarding-Prozesses zum Einsatz.

Folgende Maßnahmen werden z.B. als sonstige Unterstützungen in einigen Firmen herangezogen:

- Empfehlung von eventuell passenden Firmen
- Empfehlung von Netzwerken
- gleitende Ausstiegsmöglichkeiten
- Hilfe bei Jobsuche durch Kontakt zu Personalvermittlern
- individuelle Unterstützungsangebote
- Tipps bei Firmengründung

### 3. Führen Sie regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch?



Für mehr als 2/3 der Unternehmen sind mittlerweile regelmäßige Mitarbeiterbefragungen mittlerweile selbstverständlich. Ein 1/3 der Unternehmen verzichtet drauf.

#### Definition

*Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung werden Daten erhoben, die dazu dienen Problembereiche aufzuzeigen, den Handlungsbedarf offen zu legen und eine IST-Analyse im Positiven wie im Negativen zu ermöglichen.*

#### WENN JA: In welchen zeitlichen Intervallen?

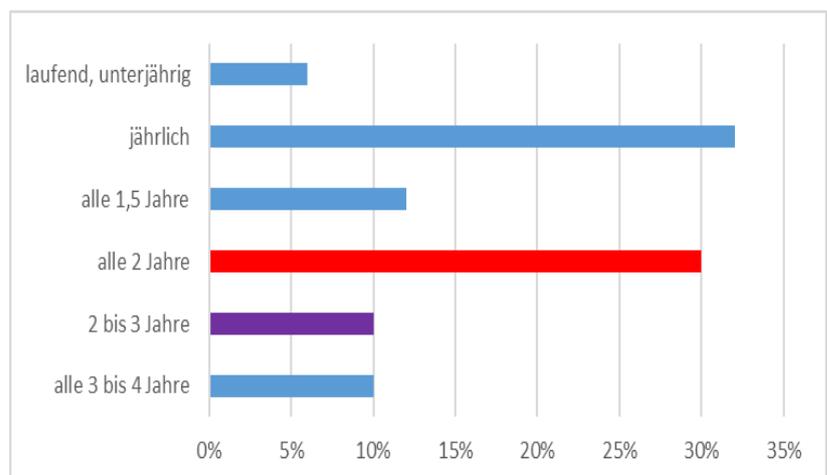
Als offene Frage gestellt wurden die Antworten unsererseits wiederum geclustert

In etwa 50% der mit „ja“ antwortenden Unternehmen (= gut 2/3 aller) finden strukturierte Mitarbeiterbefragungen spätestens alle 1,5 Jahre statt.

30% gaben an, regelmäßig alle 2 Jahre eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Die verbleibenden 20% kommen mit längeren Intervallen zurecht.

#### Anmerkung

*Bei vereinzelt Antworten ist zu hinterfragen, ob in manchen Fällen nicht die Mitarbeiterbefragung mit dem Mitarbeitergespräch verwechselt wurde.*



### 4. Lesen Sie „Bewertungen“ Ihres Unternehmens von (ehemaligen) Mitarbeitern im Web nach?

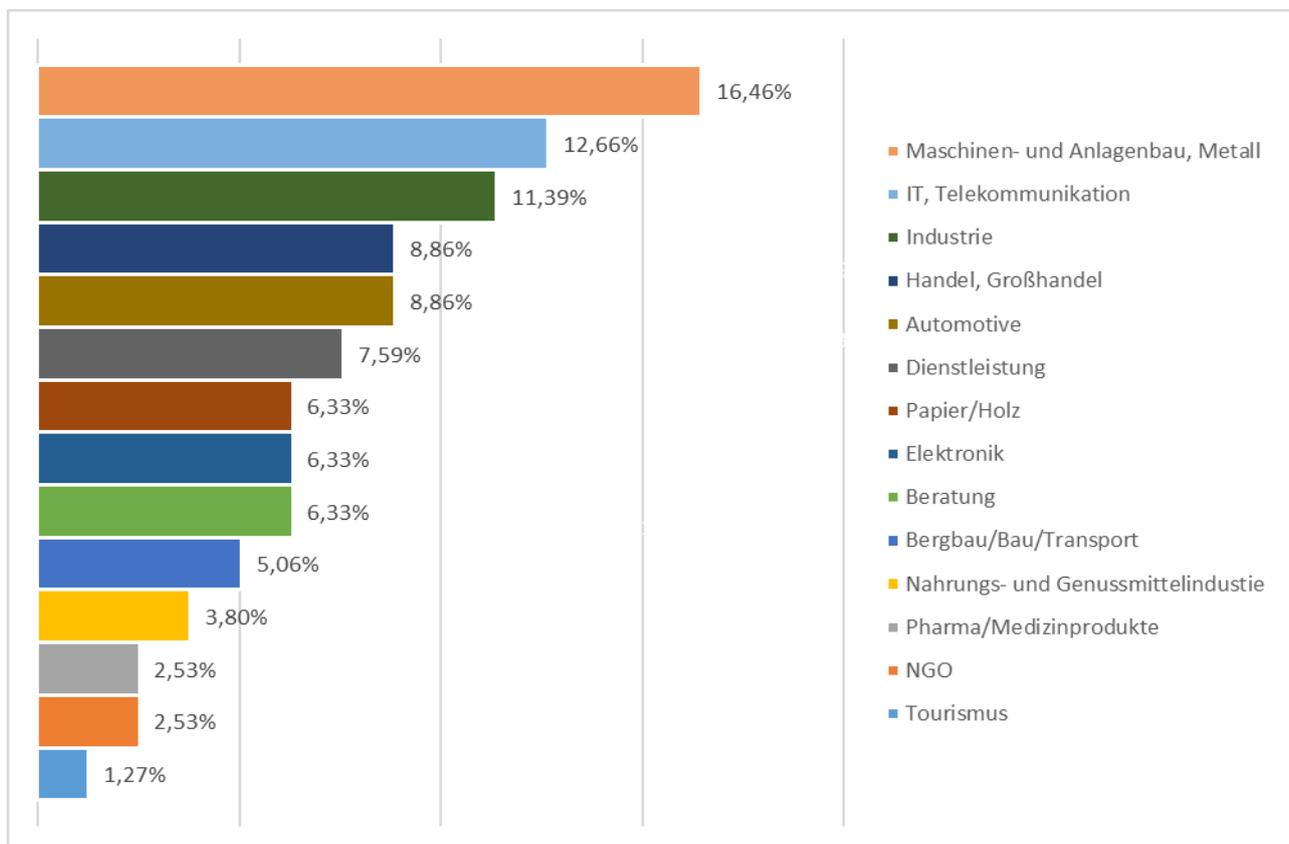
Jeweils etwa die Hälfte der Unternehmen (51% : 49%) liest mittlerweile „Bewertungen“ (ehemaliger) Mitarbeiter im Internet nach oder verzichtet darauf.

- Nachgelesen wird fast ausschließlich bei **kununu.com**.
- In Einzelfällen bei **arbeitgebercheck.at** und
- sonstigen Webseiten (**Google+**)
- bzw. in eigenen Austrittsbefragungen.

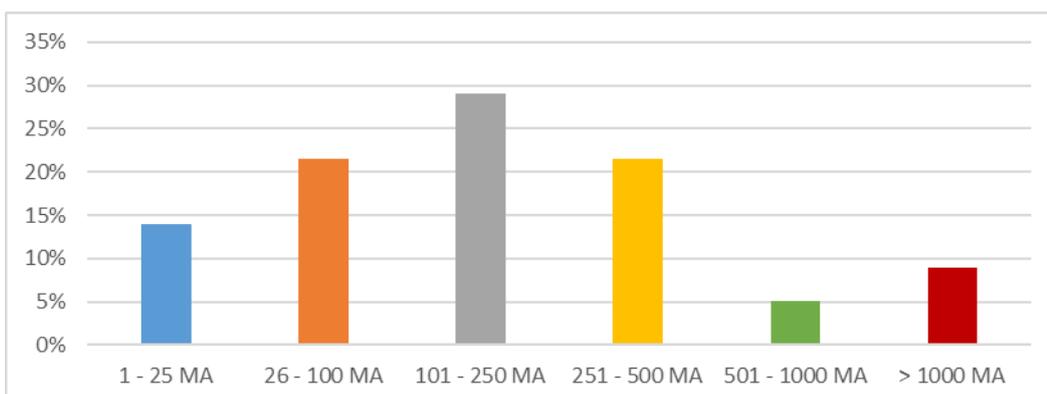
## STATISTISCHE ANGABEN

### Grundgesamtheit, Bundesländer- und Branchenverteilung

Die Grundgesamtheit beläuft sich auf 87 ausgewertete Fragebögen, was einer Rücklaufquote von ca. 21% aller geöffneten Mails unserer Newsletter-Datenbank bedeutet. Da wir selbst in der Steiermark ansässig sind und daher vorwiegend hier unsere Kunden, Kontakte und Netzwerk haben, ist die Rücklaufquote aus diesem Bundesland mit 60% am höchsten, gefolgt von Wien, Oberösterreich, Niederösterreich, Burgenland, Kärnten, Tirol, Salzburg und Vorarlberg.



### Anzahl der Mitarbeiter am Standort

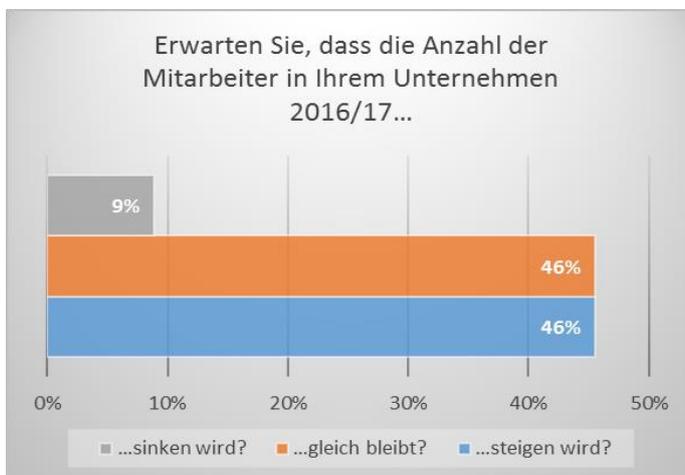




Einerseits hat sich seit 2010 die Mitarbeiteranzahl in den befragten Unternehmen durchaus überwiegend erhöht; die Personalabteilungen wuchsen offensichtlich nicht proportional mit.

### Eine Frage

*Wurde etwa den Führungs- und Schlüsselkräften mehr Verantwortung für die Mitarbeiter übertragen?*



In jeweils knapp der Hälfte der Unternehmen wird erwartet, dass die Mitarbeiterzahl 2016/17 entweder gleich hoch bleiben oder steigen wird, in einem geringen Teil der Betriebe wird mit einem Rückgang der Mitarbeiterzahl gerechnet.

### Ein positiver Ausblick?!

**Wir hoffen es für uns ALLE!**

Sollten Fragen oder Anmerkungen Ihrerseits auftreten, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

**Recht herzlichen Dank für die Teilnahme an dieser Umfrage.**

Ihr People Management-Team

**FINDEN | BINDEN | ENTWICKELN | VERÄNDERN**



People Management e.U.

A-8042 Graz, Messendorfgrund 30

M +43 664 425 47 32; T +43 720 989 403

[contact@people-management.at](mailto:contact@people-management.at)

Mag. Evelyn Poms + Mag. Sigrid Machatsch