

2020 Talent Trends

Diese 4 Trends verändern
die Personalgewinnung und
Mitarbeiterbindung

LinkedIn Talent Solutions



Hintergrund

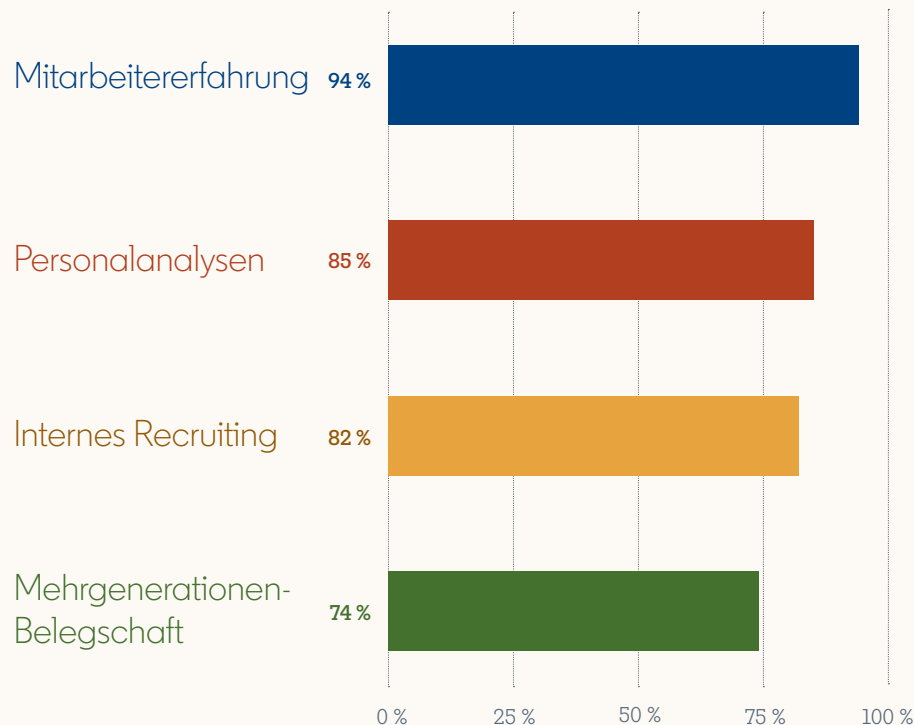
Für diesen Bericht haben wir über 7.000 Personaler aus 35 verschiedenen Ländern befragt und Verhaltensdaten von LinkedIn sowie Antworten aus 40 Interviews mit Experten ausgewertet. Das Ihnen vorliegende Ergebnis liefert interessante Einblicke und daraus resultierende Handlungsempfehlungen für die wichtigsten Trends in der Personalgewinnung 2020.

Inhaltsverzeichnis

□	Einleitung	4
□	Kurze Zusammenfassung	5
■	Mitarbeitererfahrung	7
■	Personalanalysen	27
■	Internes Recruiting	46
■	Mehrgenerationen-Belegschaft	65
□	Zu guter Letzt	87
□	Danksagungen	88
□	Methodik	89

Diese 4 Trends verändern die Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung

Anteil der Personalverantwortlichen, die diese Trends künftig für
„sehr wichtig“ in den Bereichen Recruiting und HR halten:



Einleitung

4 Trends, 1 Thema – Empathie

Im Mittelpunkt von HR und Recruiting steht die Erfahrung der Mitarbeiter.

Das neue Jahrzehnt bringt eine wichtige Veränderung in der Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung mit sich: mehr Empathie. Mehr denn je arbeiten Unternehmen daran, ihre Mitarbeiter besser zu verstehen.

Vielen gelingt das bereits. Ende 2019 unterzeichneten fast 200 CEOs eine Erklärung, in der sie sich vom Shareholder-Value-Prinzip, also dem Streben nach maximalen Gewinnen, verabschiedeten, um mehr in ihre Mitarbeiter zu investieren.

Empathie ist der Schlüssel, mit dem Unternehmen Kandidaten nicht nur gewinnen, sondern auch binden wollen. Denn: Die Erwartungen von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber wachsen.

So spiegelt sich das Thema Empathie in allen diesjährigen Trends wider: in der **Mitarbeitererfahrung** mit neuen Wegen, auf Mitarbeiter einzugehen; in der Weiterentwicklung von **Personalanalysen** mit Fokus auf Verhaltensdaten; in der Wiederentdeckung des **internen Recruitings** und interner Karrieremöglichkeiten und in der Bildung von **Mehrgenerationen-Belegschaften**, in denen individuelle Stärken geschätzt werden.

In den 2020er Jahren steht der Mitarbeiter an erster Stelle.

Mitarbeitererfahrung

Unternehmen fangen nun an, für ihre Mitarbeiter zu arbeiten, nicht umgekehrt. Für eine starke Arbeitgebermarke und eine bessere Mitarbeiterbindung setzen HR-Abteilungen vor allem auf die Mitarbeitererfahrung. Dazu ist es wichtig, sich das Feedback der Mitarbeiter einzuholen und aktiv mit ihnen zusammenzuarbeiten. Nur so schaffen Unternehmen ein Arbeitsklima, von dem alle profitieren.

77 % der Unternehmen setzen auf eine gute Mitarbeitererfahrung, um ihre Fachkräfte zu binden.

Personalanalysen

Seit zehn Jahren gelten Analysen als Revolution in Recruiting und HR. Davon profitieren konnten bisher jedoch nur die wenigsten Unternehmen. Jetzt stehen wir an einem Wendepunkt, denn Daten sind heute für alle zugänglich. Die Fähigkeit, Analysen zu verstehen und daraus Gewinne zu schaffen, ist für Personaler daher unverzichtbar.

242 % mehr HR-Profis verfügen über Kenntnisse in Datenauswertung als noch vor 5 Jahren.

Internes Recruiting

Bedenken Sie, dass Ihre Mitarbeiter einen Ihrer wichtigsten Kandidatenpools ausmachen. Derzeit findet internes Recruiting vor allem auf Initiative der Mitarbeiter statt. Personaler sollten ein offizielles Programm für die interne Stellenbesetzung aufstellen und gemeinsam mit Learning & Development Mitarbeiter auf zukünftig erforderliche Kompetenzen vorbereiten.

41 %

längere Beschäftigungsdauer in Unternehmen mit einer hohen internen Mobilitätsrate im Gegensatz zu Unternehmen mit einer niedrigen internen Mobilitätsrate.

Mehrgenerationen-Belegschaft

Durch das hohe Renteneintrittsalter und die neue Generation Z ist die Altersvielfalt in Unternehmen so groß wie nie zuvor. Von jung bis alt können alle Mitarbeiter zeigen, dass gute Arbeit kein Alter kennt. Unternehmen müssen die Voraussetzungen für Zusammenarbeit und Wissensaustausch schaffen, damit altersgemischte Teams ihre Stärken bestmöglich einbringen können.

56 %

der Unternehmen haben kürzlich neue Strategien für Mehrgenerationen-Belegschaften eingeführt.

Trend 1

Mitarbeiter- erfahrung

Unternehmen arbeiten für ihre Mitarbeiter –
nicht umgekehrt.

Gemeinsam eine bessere Erfahrung schaffen

Unternehmen versetzen sich in die Lage ihrer Mitarbeiter.

Früher ging es am Arbeitsplatz vor allem darum, sich anzupassen: Unternehmen gaben Rollen und Pläne vor und Mitarbeiter erfüllten sie. Doch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und eines immer besser qualifizierten Kandidatenpools hat sich ein Machtwechsel von den Unternehmen hin zu den Mitarbeitern vollzogen.

Mittlerweile betrachten mehr Unternehmen die Dinge aus der Sicht der Mitarbeiter. Mitarbeitererfahrung umfasst alles, was ein Mitarbeiter als Teil seines Unternehmens tut, fühlt und wahrnimmt. Anders als das Mitarbeiterengagement, das als das langfristige Ziel gilt – engagierte Mitarbeiter sind motivierter und produktiver –, ist die Mitarbeitererfahrung ein Mittel, dieses Ziel zu erreichen.

96 % der Personaler sind der Meinung, dass die Mitarbeitererfahrung an Bedeutung zunimmt.



„Mitarbeitererfahrung bedeutet, etwas für die Mitarbeiter und gemeinsam mit ihnen zu tun – und nicht, ihnen etwas vorzugeben.“



Mark Levy

Ehemals Head of Employee Experience
bei Airbnb und Allbirds

Die 4 „Ps“ der Mitarbeitererfahrung

Was ist Mitarbeitererfahrung eigentlich und wie verschaffen Sie sich einen Überblick?

Das Konzept der Mitarbeitererfahrung klingt erst einmal schwer greifbar: Alles, was ein Mitarbeiter erlebt? Wie behält man da den Überblick? Unser Tipp: Unterteilen Sie das Konzept in vier Kernthemen – Personen, Platz, Produkt und Prozess. Diese vier Faktoren gilt es in der „Employee Journey“ (der Reise oder Laufbahn eines Mitarbeiters von seiner Einstellung im Unternehmen bis zum Austritt) zu verstehen und zu verbessern.



Personen

Wer

- Beziehung zu Managern, Teams und Führungskräften
- Interaktionen mit Kunden und Zulieferern

Platz

Wo

- Räumlichkeiten und Arbeitsplatz
- Flexible Arbeitsmodelle
- Work-Life-Balance

Produkt

Was

- Arbeitsinhalte und ihre Inspirationskraft
- Übereinstimmung von Aufgaben und Kenntnissen

Prozess

Wie

- Arbeitsregeln und Gehaltsmodelle
- Komplexität von Tools und Technologien

Ist Mitarbeitererfahrung das neue HR?

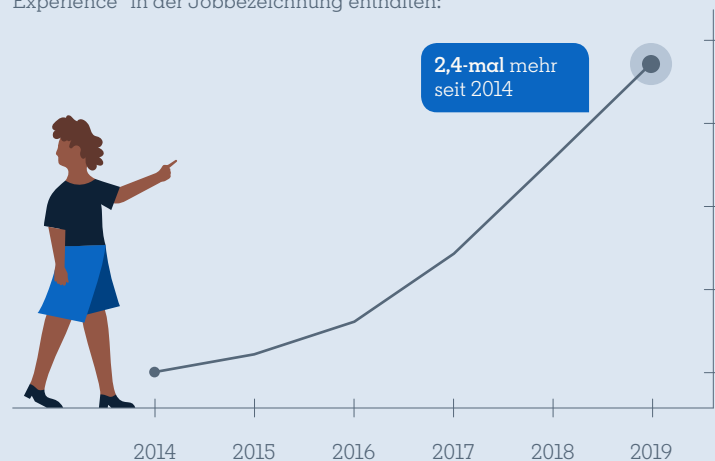
Traditioneller Unternehmensbereich mit neuem Namen

Unternehmen konzentrieren sich immer mehr auf ihre Mitarbeiter und schaffen dafür mehr Stellen im Bereich Mitarbeitererfahrung, inzwischen auch „Employee Experience“ genannt. Ausgereifte Unternehmen besetzen auf Mitarbeitererfahrung spezialisierte Stellen. Kleinere Unternehmen verwenden die Bezeichnung „Human Resources“ gar nicht erst und nennen ihre Personalabteilung gleich „Employee Experience“.

Die neuen Tätigkeitsbereiche sind häufig noch für zentrale Personalthemen wie Leistungsbeurteilungen, Weiterbildung und Vergütung zuständig. Doch sie widmen sich auch anderen Themen der Mitarbeitererfahrung wie Immobilien- oder Technologieentscheidungen.

Stellen im Bereich Mitarbeitererfahrung steigen rasant

Anzahl der Mitglieder bei LinkedIn, die das Schlagwort „Employee Experience“ in der Jobbezeichnung enthalten:



Positive Erfahrungen zahlen sich aus

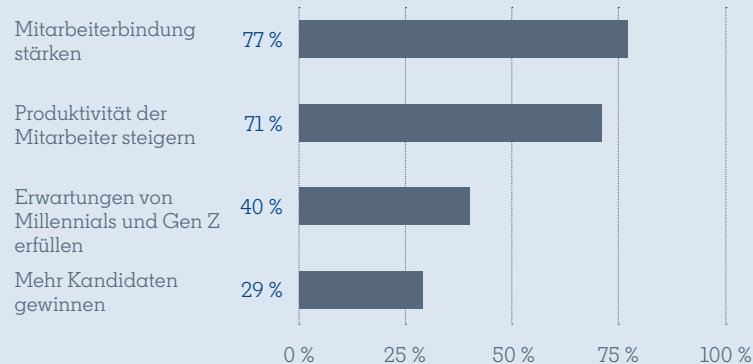
Investitionen in Mitarbeitererfahrung steigern den Gewinn.

Unternehmen, die in Mitarbeitererfahrung investieren, handeln nicht ganz uneigennützig. Sie wollen natürlich bessere Ergebnisse erzielen.

Mehr als zwei Drittel geben an, Mitarbeiter durch eine bessere Erfahrung länger ans Unternehmen binden und produktiver machen zu wollen. Die nächste Seite zeigt, dass die Rechnung aufgeht.

Darum investieren Unternehmen in Mitarbeitererfahrung

Anteil der Personalverantwortlichen, die aus folgenden Gründen verstärkt auf Mitarbeitererfahrung setzen:



Die Vorteile in Zahlen ausgedrückt

Mitarbeitererfahrung und Geschäftsergebnisse sind eng verknüpft.

Es versteht sich eigentlich von selbst, dass eine gute Erfahrung die Mitarbeiter ans Unternehmen bindet. Doch jetzt lässt sich das auch mit Daten belegen. Dafür haben wir mehr als 1.000 Unternehmen mit Bewertungen in Kernbereichen wie Weiterbildung und Flexibilität untersucht und mit Verhaltensdaten von Mitarbeitern auf LinkedIn verglichen. Die Ergebnisse sprechen für sich.

Unternehmen mit guter Bewertung in:

Verzeichneten:

Vergütung und Leistungen

56 % weniger Fluktuation

Weiterbildung

53 % weniger Fluktuation

Klare Mission

49 % weniger Fluktuation

Flexible Arbeitsmodelle

137 % mehr Personalzuwachs

Offenes und effektives Management

143 % mehr Personalzuwachs

* im Gegensatz zu Unternehmen mit schlechter Bewertung in den gleichen Bereichen

Es gibt Raum für Verbesserungen

Die Chance auf eine gute Mitarbeitererfahrung ist 50:50.

Zwei Drittel (68 %) der Unternehmen geben an, dass sich die Mitarbeitererfahrung in den letzten fünf Jahren verbessert hat. Doch nur die Hälfte bezeichnet sie als positiv. Die Konsequenz können Sie sich vorstellen: Wenn nur 50 % der Angestellten die Mitarbeitererfahrung als positiv beurteilen, werden sie das Unternehmen entweder schnell wieder verlassen oder nur Dienst nach Vorschrift leisten.

68 %

geben an, dass sich die Mitarbeitererfahrung im Unternehmen in den letzten 5 Jahren verbessert hat.

Nur
52 %

beurteilen die Mitarbeitererfahrung im Unternehmen als positiv.

Geld ist wichtig, aber es ist nicht alles

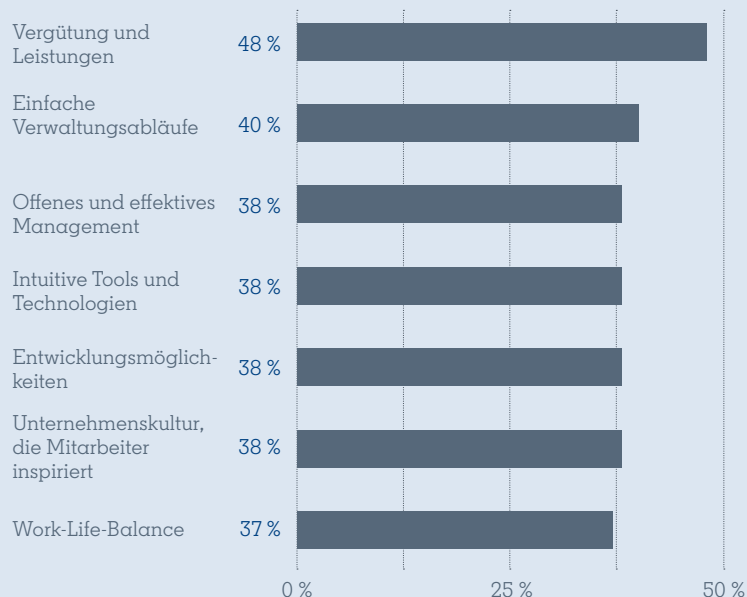
Management und Tools gehören in den Fokus.

Das Gehalt ist die Komponente der Mitarbeitererfahrung mit dem größten Verbesserungsbedarf. Doch während Löhne unter dem Marktniveau die Mitarbeitererfahrung verschlechtern, bringen zu hohe Gehälter sinkende Erträge.

Und selbst Unternehmen mit fairer Bezahlung müssen andere Aspekte der Mitarbeitererfahrung beachten: Management und Kultur sowie Tools und Prozesse. In Zeiten, in denen Online-Shopping per Smartphone in Sekundenschnelle erledigt ist, erwarten Mitarbeiter auch am Arbeitsplatz schnelle und einfache Prozesse.

Hier besteht Verbesserungsbedarf

Anteil der Personalverantwortlichen, die in folgenden Bereichen Verbesserungsbedarf in ihrem Unternehmen sehen:



Feedback erfordert Maßnahmen

Engagement erreicht man nur durch Handeln.

Viele Unternehmen wissen zwar, was ihre Mitarbeiter wollen, setzen dieses Wissen jedoch nicht in Maßnahmen um. Mit negativen Folgen für die Mitarbeitererfahrung. Eine Studie von Glint zeigt: Haben Mitarbeiter den Eindruck, dass ihr Unternehmen nicht auf Feedback reagiert, leisten sie 7-mal häufiger einfach nur Dienst nach Vorschrift.

Mit neuen Technologien können Unternehmen die Kluft zwischen Feedback und den richtigen Maßnahmen überwinden. Sie helfen Führungskräften dabei, regelmäßige Teambesprechungen anzusetzen und entsprechende Maßnahmen auf allen Unternehmensebenen zu ergreifen.

1 von 3

Unternehmen reagiert nicht regelmäßig auf Mitarbeiterfeedback.



Mitarbeitererfahrung braucht Engagement

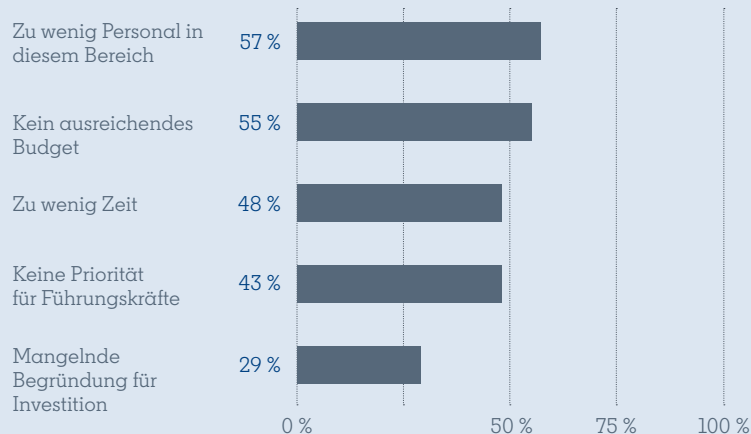
Unternehmen müssen Nägel mit Köpfen machen.

96 % finden Mitarbeitererfahrung wichtig. Dennoch fehlen Budget und Arbeitskräfte. Wenn niemand speziell für den Bereich Mitarbeitererfahrung verantwortlich ist, müssen alle Verantwortung übernehmen, angefangen bei der Führungsebene. Geht diese achtsam und respektvoll mit dem Thema um, ziehen auch die Mitarbeiter nach.

Mit ausreichend Ressourcen ist es sinnvoll, eine Employee-Experience-Rolle zu besetzen, um im Einklang mit der Unternehmensstrategie die richtigen Ziele zu erreichen. Die gute Nachricht: Immer mehr Unternehmen scheinen hier zu investieren, denn die Stellen in diesem Bereich nehmen zu.

Die größten Hürden bei der Verbesserung der Mitarbeitererfahrung

Anteil der Personalverantwortlichen, die folgende Hürden bei der Verbesserung der Mitarbeitererfahrung sehen:



Erfolgstorys

Mitarbeitererfahrung



Mitarbeitererfahrung statt HR – Start-up **Expel** zeigt, wie es geht

„Wenn wir uns primär um unsere Mitarbeiter kümmern, kümmern sie sich um unsere Kunden. Der Rest läuft von selbst.“



Amy Rossi

Vice President of Employee Experience bei Expel

Chance

Als Amy Rossi die Stelle als Leiterin der Personalabteilung beim Cybersicherheitsunternehmen Expel übernahm, dachte sie lange über einen passenden Namen für ihren Tätigkeitsbereich nach. „Human Resources“ klang veraltet und war negativ konnotiert. Außerdem fehlte darin der Aspekt der „Employee Journey“. Sie sah einen entscheidenden Teil ihrer Aufgabe darin, ihren Mitarbeitern wichtige Etappen in ihrer Entwicklung zu ermöglichen. Daher entschied sie sich für die Bezeichnung „Employee Experience“, also Mitarbeitererfahrung. In den drei Jahren nach seiner Gründung hat sich Expel zu einem schnell wachsenden Unternehmen mit einer zunehmend besseren Mitarbeitererfahrung entwickelt.

Vorgehen

Amy Rossi nutzt das Konzept der 4 „Ms“, um Wachstum zu fördern. Gute **Manager** sind das A und O. Deswegen bildet Expel sie von Beginn an über die Learning & Development-Abteilung aus, die Amy kurz nach ihrem Eintritt ins Unternehmen ins Leben rief. **Mantras** kommunizieren die Unternehmensbotschaften. „Wir kümmern uns um unsere Mitarbeiter“ ist etwa eines, das in der Führungsetage nicht nur wiederholt, sondern gelebt wird. Mitarbeiter bekommen sogar Unterstützung, wenn sie Expel verlassen wollen, zum Beispiel bei der Suche nach einer neuen Stelle. **Meinungsumfragen und Bewertungen** helfen, Fortschritte und Probleme zu erkennen. Das Unternehmen führt regelmäßig Pulsbefragungen über die interne Nachrichtenplattform durch und teilt die Ergebnisse monatlich mit seinen Mitarbeitern.

Maschinerie umfasst Investitionen in wachstumsfördernde Tools, Prozesse und Systeme.

Ergebnis

Im Managementprogramm von Expel werden 12 definierte Managementregeln vermittelt und im Laufe der Zeit gefestigt. Die Mantras haben die interne Kommunikation vereinfacht und Mitarbeiter zu Botschaftern des Unternehmens gemacht. Anhand der Pulsbefragungen und quartalsweisen Bewertungen konnte das Team Probleme erkennen, die sonst untergegangen wären – etwa als die Unternehmensmission im schnelllebigen Arbeitsalltag immer weiter in den Hintergrund gerückt war.

Forrester deckt Motivationsbremsen auf

„Es ist nachhaltiger, Lösungen gemeinsam mit Mitarbeitern zu finden als für sie.“



Sherri Kottmann
Chief People Officer bei Forrester

Chance

Trotz einer starken Unternehmenskultur und engagierter Mitarbeiter hatte Forrester keine Informationen darüber, was die Belegschaft motivierte. Eine ganzheitliche Bewertung der Mitarbeitererfahrung und ein schnelles und besseres Verständnis davon erhielt Chief People Officer Sherri Kottmann schließlich mit Glint. Kottmanns Team fand unter anderem heraus, dass Mitarbeiter enttäuscht von der Elternzeitregelung des Unternehmens in den USA waren. Diese und andere versteckte Motivationsbremsen verwandelte Glint in messbares Feedback.

Vorgehen

Sherri Kottmann machte sich mithilfe der Umfrageergebnisse und aktueller Marktdaten für eine bessere Elternzeitregelung im Unternehmen stark. Die Umfrage deckte auch andere Probleme mit der Elternzeit auf, sowohl vor als auch nach Geburt eines Kindes. Gemeinsam mit anderen Mitarbeitern zeichnete Kottmanns Team die Mitarbeitererfahrung rund um die Elternzeit detailliert auf. Dabei kam heraus, dass die aktuelle Regelung bei Mitarbeitern vor ihrer Elternzeit, Kollegen in Elternzeitvertretung und bei den für die Organisation der Elternzeit zuständigen Managern für Verwirrung und Schuldgefühle sorgte. In Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern entwickelte das Team daraufhin strukturierte Richtlinien für die Zukunft.

Ergebnis

Das Unternehmen verbesserte die Elternzeitregelung durch eine längere Auszeit und bessere Bezahlung und stellte Standards für eine gute Elternzeit aus Sicht der Mitarbeitererfahrung auf. Mitarbeiter fühlten sich gehört und einbezogen und waren stolz, für ein Unternehmen zu arbeiten, das sich für die emotionalen und persönlichen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter einsetzt. Mit diesem Ansatz – also gemeinsam mit Mitarbeitern Verantwortung für Daten und Lösungen übernehmen – will Forrester nun weitere Bereiche der Mitarbeitererfahrung verbessern.

Chalhoub: Mitarbeiter profitieren von digitalen Tools

„Mitarbeitererfahrung dreht sich nicht nur um amüsante Events. Es geht darum, dass Menschen sich sicher fühlen und glücklich sind, damit sie ihre bestmögliche Leistung geben können.“



Wassim Eid

Chief Human Resources Officer bei Chalhoub Group

Chance

Chalhoub Group ist ein Luxusgüterhändler und -distributor im Nahen Osten mit mehr als 12.500 Mitarbeitern. Das Unternehmen ist davon überzeugt, dass seine Mitarbeiter entscheidend zu einer exzellenten Kundenerfahrung beitragen. Daher baute es im Rahmen der HR-Abteilung den Tätigkeitsbereich People Experience auf. Die Aufgabe: Die Mitarbeitererfahrung in verschiedenen Phasen ihrer Laufbahn verstehen und umgestalten – immer mit dem Ziel, die Herzen der Kunden zu gewinnen. Digitale Technologien haben den Wandel maßgeblich vorangetrieben.

Vorgehen

In Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Start-ups führte das Unternehmen acht digitale Plattformen ein. Dazu gehörte die Durchführung von Pulsbefragungen mit Dashboards, die Führungskräften Informationen darüber lieferten, was Mitarbeitern wichtig ist und was das Management dafür verbessern muss. Außerdem riefen sie die interne App MyChalhoub ins Leben. Damit können sich Mitarbeiter aus neun Ländern vernetzen und über Erfolge, Herausforderungen und Lösungen austauschen.

Ergebnis

Die neuen digitalen Plattformen sind ein voller Erfolg. Allein die App MyChalhoub wird von 70 % der Mitarbeiter angenommen. Und das liegt nicht an den technischen Lösungen, sondern in erster Linie an der Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung.

5 Tipps

für eine bessere
Mitarbeitererfahrung

Tipp 1

Zuhören und reagieren

Stärken Sie Ihre Glaubwürdigkeit, indem Sie zeitnah auf das Feedback Ihrer Mitarbeiter reagieren. Der Schlüssel zum Erfolg sind regelmäßige Umfragen, aus denen ein kontinuierlicher Kreislauf aus Feedback und passenden Maßnahmen entsteht. Wenn Sie nicht umgehend handeln können, sollten Sie unbedingt klar kommunizieren, was Sie unternehmen werden.

Tipp 2

Die Laufbahn skizzieren

Finden Sie mithilfe von Mitarbeiterinterviews, Fokusgruppen und Umfragen heraus, welche Erfahrungen und Ereignisse der Employee Journey besonders wichtig sind. Antworten darauf finden Sie nur bei Ihren Mitarbeitern. Denn: Die Mitarbeitererfahrung eines jeden Unternehmens ist einzigartig.



Tipp 3

Verantwortung teilen

Überlegen Sie, wie Sie Ihre Mitarbeiter unabhängig von ihrer Tätigkeit in die Problemfindung und -lösung einbeziehen können. Ziel ist es, dass alle ihre täglichen Aufgaben mit und für die Mitarbeiter ausüben. Dafür bedarf es einer neuen Denkweise. Beispiel Weiterbildung: Wenn Sie eine neue Learning-Plattform brauchen, lassen Sie nicht einfach die zuständige Abteilung entscheiden. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, wie sie gerne lernen.

Tipp 4

Klein anfangen

Statt gleich ganze Systeme zu überholen, machen Sie erst einmal kleine Ausbesserungen und schauen Sie sich dann die Ergebnisse an. Stellen Sie dafür Fragen wie: „Wenn Sie eine einzige Sache im Onboarding-Prozess ändern könnten, welche wäre das?“ Oder: „Wenn Sie eine Regel unseres Unternehmens außer Kraft setzen könnten, welche wäre das?“ Unterschätzen Sie nicht das Potenzial kleiner Verbesserungen.

Tipp 5

Transparent sein

Zeigen Sie, wo Sie Zeit und Geld investieren. Teilen Sie die Feedback-Ergebnisse offen und zeitnah. Mitarbeiter wollen auf Augenhöhe kommunizieren. Wenn Sie ehrlich sind, schafft das Vertrauen. Kommunizieren Sie daher Ihre Argumente und Erfolge wann immer möglich.

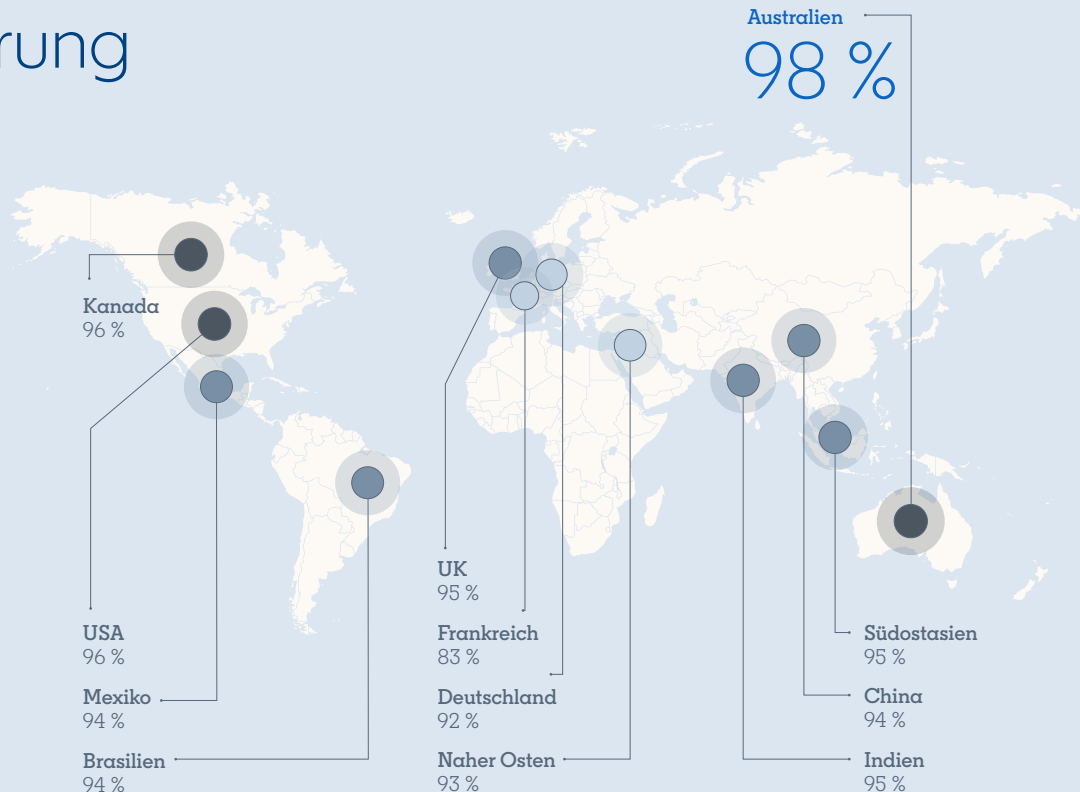
Wo Mitarbeitererfahrung am wichtigsten ist

Anteil der Personalverantwortlichen, die sagen, Mitarbeitererfahrung sei „sehr wichtig“ für die Zukunft von Recruiting und HR.

Weltweiter Durchschnitt

94 %

- Top 3
- Mittlerer Bereich
- Unterer Bereich



Trend 2

Personalanalysen

Personaler treffen auf allen Ebenen datenbasierte Entscheidungen.

Personalanalysen für alle

Informationen, die bisher nur wenigen Unternehmen vorbehalten waren, sind heute für alle zugänglich.

Die Möglichkeit, Personalanalysen zu erstellen, hat in den letzten zehn Jahren eine neue Ära im Recruiting eingeläutet. Es gibt nur ein Problem: Die wenigsten Unternehmen profitieren bisher davon.

Einige nutzen Personalanalysen bereits seit Jahren mit Erfolg. Die meisten haben jedoch noch mit den Grundlagen zu kämpfen. Das wird sich nun ändern.

55 %

der Personaler brauchen noch Unterstützung bei der Umsetzung von Personalanalysen.

73 %

gehen davon aus, dass das Thema in den nächsten 5 Jahren Priorität für ihr Unternehmen haben wird.

„Dank Personalanalysen können wir
Geschäftspartnern sagen: ‚Wir liefern auf alle
Fragen die richtigen Daten zur richtigen Zeit.‘“



Nigel Dias

Managing Director bei 3N Strategy



Personalanalysen aufschlüsseln

Wie Unternehmen Daten heute und in Zukunft nutzen.

Personalanalysen klingen anfangs vielleicht nach einer nicht zu bewältigenden Aufgabe. Es wird überschaubarer, wenn Sie das Konzept in konkrete Anwendungsfälle unterteilen.

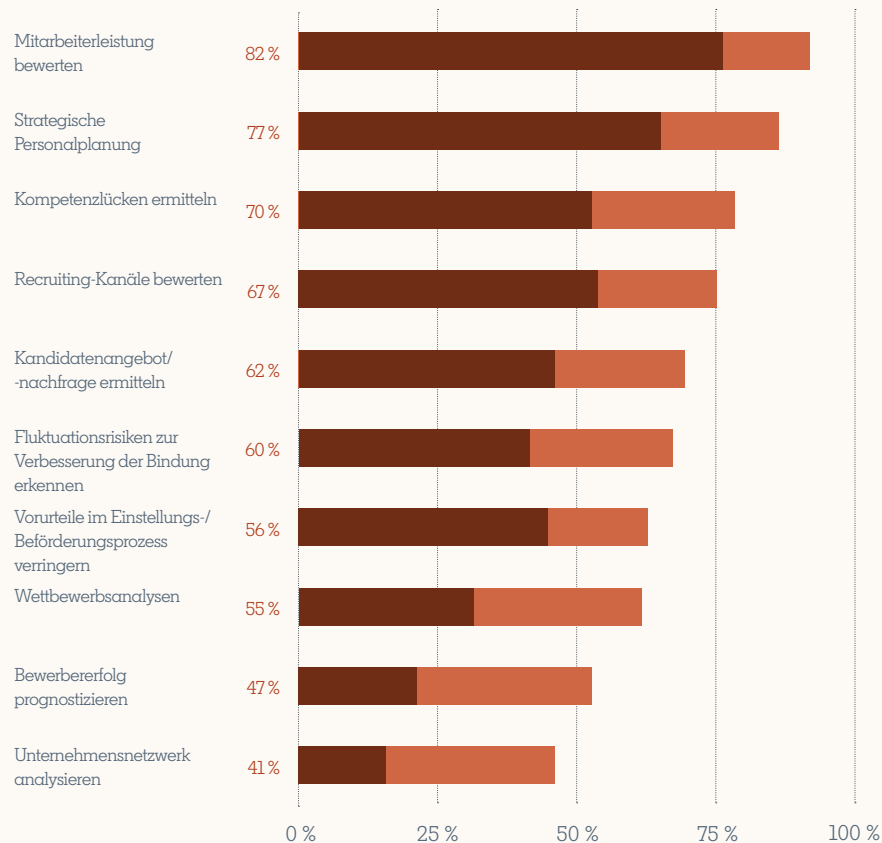
Die meisten Unternehmen nutzen Daten derzeit für die Personalplanung und um Mitarbeiterleistungen einschätzen zu können. Das nächste Thema auf der Prioritätenliste ist die Kandidaten-Pipeline. So bewerten Unternehmen Recruiting-Kanäle, ermitteln Kompetenzlücken sowie Kandidatenangebot und -nachfrage.

Schöpfen Sie das Potenzial von Personalanalysen voll aus, indem Sie sich ansehen, welchen Kurs Unternehmen gerade einschlagen. Zu den Themen, die verstärkt ausgewertet werden, gehören Wettbewerbsanalysen, Fluktuationsrisiken und Bewerbererfolg.

Personalanalysen heute und im Jahr 2025

In dieser Grafik finden Sie den Anteil der Personalverantwortlichen, die Datenanalysen für folgende Themen im Unternehmen nutzen oder in den nächsten 5 Jahren nutzen wollen.

■ Aktuell im Einsatz ■ Einsatz geplant



Mit Daten zum Influencer werden

Die Fähigkeit, Daten zu verstehen, entwickelt sich rasant zu einem Must-have.

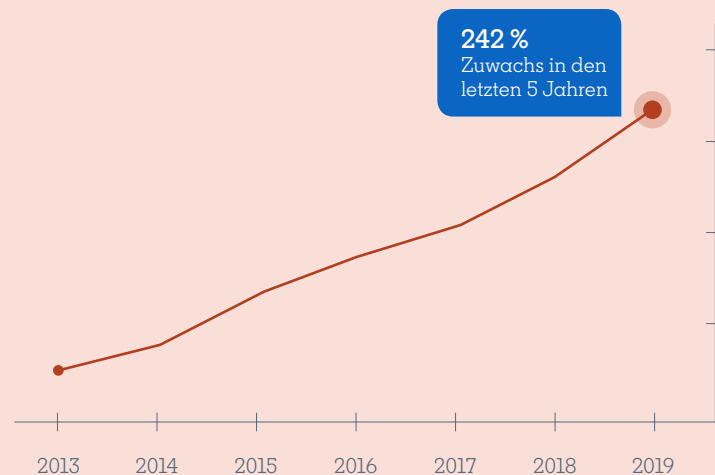
Fachkräfte haben sich weltweit zum alles entscheidenden Wirtschaftsfaktor entwickelt. Die Konsequenz: Personalverantwortliche müssen strategischer als je zuvor denken und handeln.

Wer den Unternehmenskurs beeinflussen möchte, braucht mehr als Intuition. Hier sind Fakten gefragt. Kein Wunder also, dass immer mehr Personaler über Kenntnisse in der Datenauswertung verfügen.

„Das Ziel von Personalanalysen besteht darin, Informationen für eine bessere Entscheidungsfindung zu erhalten“, sagt **David Green**, Experte für Personalanalysen. „Wer seine Argumente mit Daten stützt, kann selbstbewusst Empfehlungen aussprechen.“

Datenanalysen in HR nehmen zu

Prozentualer Zuwachs der Personaler mit Kenntnissen in der Datenauswertung in den letzten 5 Jahren:



In fünf Schritten zum Datenmaster

Grundlagen, Best Practices, Wettbewerbsvorteile.

Um Personalanalysen zu meistern, müssen Sie die 5 Stufen durchlaufen, die rechts angegeben sind. Die meisten Unternehmen bewältigen den ersten oder die ersten beiden Schritte, haben aber Schwierigkeiten, wenn es darum geht, Schlussfolgerungen zu ziehen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.



Erfassen

Organisierte Datenerfassung erfordert Zeit.

Personaldaten werden häufig in verschiedenen Recruiting-, Learning- und Compliance-Systemen erfasst.

Pflegen

Datenqualität beginnt mit präzisen Daten.

Saubere Daten sind das A und O. Dazu gehören ein Datenkatalog und Data Governance.

Analysieren

Datenauswertungen liefern wichtige Informationen.

Jedes Erfolgsprojekt beginnt mit den richtigen Fragen. Auch Datenauswertungen.

Reagieren

Informationen zur Problemlösung nutzen.

Wo stehen Sie und wo wollen Sie hin? Wenn Sie das wissen, können Sie Schritt für Schritt die richtigen Maßnahmen treffen.

Profitieren

Wettbewerbsvorteil durch prädiktive Analysen erlangen.

Holen Sie sich Experten ins Boot und nutzen Sie führende Methoden, wie mehrdimensionale Modelle.

Viele legen einen guten Start hin

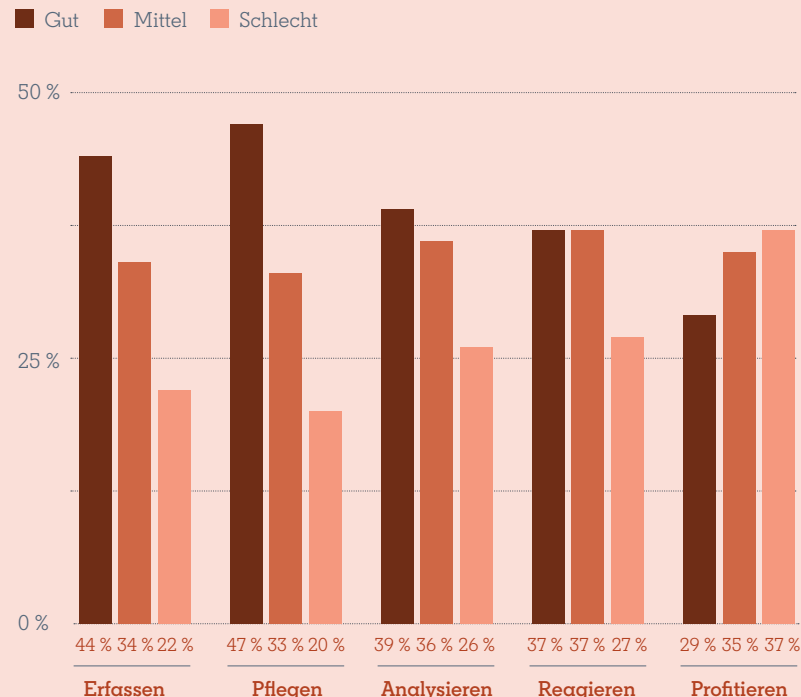
Die größte Hürde: Daten in Profit verwandeln.

Knapp die Hälfte der Unternehmen bewertet ihre Leistung bei der Datenpflege als gut – eine wichtige Grundlage für erfolgreiche Personalanalysen. Das Blatt wendet sich allerdings in der „Analyse“-Phase. Nur 39 % der Unternehmen verstehen es, wertvolle Informationen aus ihren Daten zu ziehen.

Ähnlich sieht es beim Übergang von der „Reaktions“-Phase (Nutzung von Informationen zur Problemlösung) zur „Profit“-Phase (Wettbewerbsvorteil durch Informationen erzielen) aus. So wissen viele, was nach einer hohen Fluktuation zu tun ist, doch weit weniger sind in der Lage, vorausschauend einzustellen, bevor die Nachfrage boomt.

So schätzen Unternehmen ihre eigene Leistung bei der Personalanalyse ein

Anteil der Personaler, die ihr Unternehmen in den unterschiedlichen Phasen der Personalanalyse als gut, mittel oder schlecht bewerten:



Denken Sie an Data Governance, Datenschutz und -sicherheit

Gehen Sie kein Risiko ein.

Ein verantwortungsvoller Umgang mit Daten ist oberstes Gebot, wenn Sie Personalanalysen gewinnbringend einsetzen wollen. Allein der Besitz von Daten birgt Risiken: Das können Haftungsfragen sein, Cyberattacken oder falsche, Vertrauen zerstörende Entscheidungen.

Schritt für Schritt zu Vertrauen und Transparenz:

Schritt 1

Mitarbeiter einbeziehen

Zeigen Sie mit transparenten Strategien die Vorteile der Datenerfassung und -analyse für die Arbeit und Karriere der Mitarbeiter auf.

Schritt 2

Personendaten lokalisieren

Stellen Sie die Datenströme zwischen Systemen, darunter Analysemodulen, dar und nutzen Sie Tools wie einen Datenkatalog. Diese Dokumentation ist entscheidend für die Qualitätssicherheit.

Schritt 3

Über Tätigkeitsbereiche hinweg arbeiten

Risikobewertung und Problemlösung funktionieren nur dann ganzheitlich, wenn IT, HR und Rechtsabteilung für Data Governance zusammenarbeiten.

„Wenn wir Vertrauen schaffen und verantwortungsvoll mit Personaldaten umgehen, können sowohl unsere Mitarbeiter als auch das Unternehmen stark davon profitieren.“



David Green

Experte für Personalanalysen

3 Anleitungen für den Einstieg in Personalanalysen



Anleitung 1

Pilotprojekt starten

Mit einem kleinen, konkreten Pilotprojekt stellen Sie den Wert der Analysen unter Beweis und gewinnen mehr Unterstützer in Ihrem Unternehmen. Bevor es losgeht: Definieren Sie gemeinsam mit der Führungsebene ein Problem, das untersucht werden soll.

Bestimmen Sie etwa die Gründe für Mitarbeiterabgänge und erzielen Sie damit einen klaren ROI. „Ein Analyseprojekt mit Fokus auf Fluktuation ist schnell amortisiert“, erläutert Branchenanalyst Josh Bersin.

Suchen Sie Partner
und machen Sie
einen Plan.

Erfassen und
analysieren Sie
relevante Daten.

Teilen Sie Ihre
Ergebnisse und
Empfehlungen.

Bestimmen Sie einen Executive Sponsor und Kollegen mit einschlägigem Know-how. Denken Sie daran: Alle Akteure müssen eine gemeinsame Vorstellung von der Bedeutung des Projekts und den Erfolgsfaktoren haben. Entwickeln Sie einen Zeitplan mit konkreten Meilensteinen und Fristen.

Verfügen Sie über eine ausreichende Datenmenge und -qualität, um statistisch signifikante Informationen abzuleiten? Dann ziehen Sie gemeinsam mit allen Beteiligten die richtigen Schlüsse. Bereiten Sie die Ergebnisse mit Grafiken visuell auf.

Stellen Sie die Ergebnisse und nächsten Schritte vor. Kalkulieren Sie die Kosten der Umsetzung und den erwarteten Nutzen. Sobald die Führungsebene von dem Mehrwert überzeugt ist, können Sie für eine größere Investition argumentieren.

Anleitung 2

Lösungen mit der IMPACT-Matrix finden

Anhand dieser Matrix erstellt das LinkedIn Team Personalanalysen. Sie hilft dabei, Arbeitsabläufe in der Zusammenarbeit mit anderen Projektbeteiligten zu strukturieren.

	Frage	Maßnahme	Verantwortlicher
Identifizieren	Für welches Problem suchen wir eine Lösung?	Formulieren Sie eine Problemstellung und eine Hypothese. Halten Sie gesetzliche Vorschriften ein.	Unternehmen
Messen	Welche strategische Priorität hat das Problem?	Bewerten Sie das Ausmaß des Problems und bestimmen Sie, wie eine erfolgreiche Lösung aussieht.	Personalanalyse-Team und Unternehmen
Planen	Wie gestalten wir Informationen und Maßnahmen?	Stellen Sie einen Vergleich zu früheren Analysen an und planen Sie Testmethoden und Datenerfassung.	Personalanalyse-Team und Unternehmen
Analysieren	Welche Ergebnisse liefern unsere Analysen?	Tragen Sie umsetzbare Informationen zusammen, die statistisch signifikant sind.	Personalanalyse-Team
Kommunizieren	Was empfehlen wir und wie?	Bestimmen Sie, mit welchem Medium Sie die Ergebnisse und Empfehlungen präsentieren. Entwickeln Sie eine Strategie, um Auswirkungen zu messen.	Personalanalyse-Team und Unternehmen
Tracken	Welche Auswirkungen haben die getroffenen Maßnahmen?	Kontrollieren Sie die Ergebnisse der Maßnahmen und kommunizieren Sie wichtige Resultate.	Personalanalyse-Team und Unternehmen

Anleitung 3

Analysen für die Personalplanung nutzen

Unternehmen nutzen Analysen vor allem, um den künftigen Personalbedarf zu planen. Befolgen Sie diese Tipps von **Ross Sparkman**, Autor von „Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth.“

Prognostizieren
Sie den
Personalbedarf.

Schätzen Sie für die nächsten Monate und Jahre, wie viele Stellen geschaffen bzw. neu besetzt werden müssen. Informieren Sie sich über die aktuelle Fluktuation und holen Sie sich Wachstumsprognosen von Strategieberatern ein.

Input-Beispiele: Fluktuationsraten, Anteil der Rentenabgänge, historischer Zusammenhang zwischen Arbeitskraft und Produktion, Kostendruck, Feedback von Managern vor Ort.

Bewerten
Sie den
Arbeitsmarkt.

Machen Sie sich nach Einschätzung des künftigen Personalbedarfs ein Bild vom Arbeitsmarkt: Wo finden Sie die nötige Qualifikation, Diversität oder Erfahrung?

Mögliche Datenquellen: Branchentools (wie LinkedIn), Regierungsberichte und Makrotrends zu Bevölkerung, Bildung und Migration.

Geben Sie
Empfehlungen.

Wie findet Ihr Unternehmen die richtigen Kandidaten? Ihre Empfehlung kann z. B. lauten, die Zielgruppenansprache auf eine bestimmte geografische Region zu konzentrieren. Zeigen die Analysen jedoch, dass Ihre Nachfrage mit der Situation am Arbeitsmarkt nicht zusammenpasst, müssen Sie kreativ werden.

Mögliche Lösungen: Niederlassung an neuem Standort eröffnen. Fluktuation durch Nachfolgeplanung und Vergütung verringern. Die nötigen Kenntnisse mit einem Weiterbildungsprogramm intern aufbauen.

Erfolgs- storys Personal- analysen



Discovery erkennt Fluktuation per Dashboard

„Durch maschinelles Lernen bekommen wir immer genauere Daten. So können wir auch mit anderen Analysen experimentieren.“



Tswelo Kodisang

Chief People Officer bei Discovery Limited

Chance

Der internationale Finanzdienstleister Discovery Limited mit Sitz in Sandton, Südafrika, und 16.000 Mitarbeitern reduzierte seine Fluktuation erfolgreich mit Investitionen in Personalanalysen.

Vorgehen

2017 begann das Unternehmen, ein „Human Capital Dashboard“ zu erstellen – unter anderem mit Daten über die Organisationsstruktur, Mitarbeiterzahlen, Demografie, Einstellungen, Mitarbeiterbindung, Engagement, Diversität und Inklusion, Wohlfühlfaktor und Vergütung. Das Dashboard wies Informationen zu Fluktuationsraten von Top-Performern auf sowie demografische Entwicklungen und Kosten für Fluktuation und Personalgewinnung.

Ergebnis

Damit verfügt das Unternehmen heute über ein statistisches Modell, mit dem es Fluktuation vorhersagen kann. Führungskräfte nutzen die Daten, um die Mitarbeiterengagement-Strategie neu auszurichten und Fluktuationsrisiken frühzeitig gegenzusteuern. Mit einer bisher verzeichneten Verringerung der Fluktuationsrate von über 16 % auf unter 12 % sind auch die Kosten gesunken. Über maschinelles Lernen verbessert das Modell mit jedem Dateneingang die Genauigkeit seiner Informationen. Das schafft Glaubwürdigkeit und bringt immer mehr Führungskräfte dazu, das Dashboard zu nutzen.

E.ON analysiert Bewerber- und Mitarbeitererfahrung mit Personas

„Employee Journeys liefern uns genau die richtigen Daten, mit denen wir unsere Prozesse effektiv und effizient gestalten können. Vor allem können wir uns auf die relevanten Problembereiche konzentrieren und unsere Projekte anhand der Bedürfnisse unserer Bewerber und Mitarbeiter priorisieren.“



Jamina Kleine

Global HR Project Lead – Digital Cultural Transformation bei E.ON

Chance

E.ON ist ein internationaler, privater Energiekonzern mit rund 75.000 Mitarbeitern und Sitz in Essen. Ziel des Unternehmens war es, im laufenden Transformationsprozess Analysen zur Erfahrung unterschiedlicher Zielgruppen in Recruiting, Onboarding und Weiterbildung durchführen zu können.

Vorgehen

Das Unternehmen hat verschiedene Entwicklungen und Personas nach Generationen (wie Gen Z oder Millennials), Art der Funktion (einzelner Mitarbeiter oder Führungskraft) sowie Abteilung (Technik, Vertrieb etc.) untersucht. Durch die Auswertung von Social-Media-Kanälen sammelt E.ON Feedbackdaten über die wichtigsten Touchpoints.

Ergebnis

Personas geben aufschlussreiche Einblicke in die Zielgruppen und sorgen für eine effektivere Candidate bzw. Employee Journey. Sie decken die wichtigsten Problembereiche der Zielgruppen auf und ermöglichen ein kontinuierliches Feedbacksystem mit laufenden Bewertungen und Verbesserungen. So konnte E.ON mithilfe einer Persona-Analyse die Nutzererfahrung mit digitalen Tools verbessern und Bewerbern wie Mitarbeitern einfachere und schnellere Prozesse bieten.

Globant findet positive Influencer dank Anerkennungsplattform

„Unser Tool liefert Informationen darüber, welche Büros besonders gut vernetzt sind. Es zeigt uns, wie der Austausch von Feedback und Anerkennung funktioniert.“



Guillermo Willi
Chief People Officer bei Globant

Chance

Das internationale IT- und Softwareentwicklungsunternehmen Globant mit Sitz in Buenos Aires analysiert unternehmensinterne Netzwerke, um ein besseres Verständnis davon zu gewinnen, wie Mitarbeiter interagieren und sich innerhalb von Teams und Regionen vernetzen. Das Unternehmen wollte wissen, wie die mehr als 11.000 Mitarbeiter in 17 Ländern zusammenarbeiten, und mit diesem Wissen die Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung fördern.

Vorgehen

Globant entwickelte das Tool StarMeUp OS, eine Anerkennungsplattform, über die sich Mitarbeiter gegenseitig Sternebewertungen für erfolgreiche Leistungen im Sinne der Unternehmenswerte geben können. Die Plattform gibt detailliert und messbar Aufschluss darüber, wie Teams innerhalb des Unternehmens zusammenarbeiten und wer als positiver Influencer gilt.

Ergebnis

Bei Mitarbeitern, die mehr Sternebewertungen abgeben oder bekommen, ist die Chance, dass sie im Unternehmen bleiben, 6-mal höher. Als starke Influencer gelten Mitarbeiter, die besonders viele Sterne geben oder bekommen. Sie können beispielsweise als „Botschafter der Unternehmenskultur“ fungieren, wenn Globant eine Niederlassung in einem neuen Land eröffnet. Die Plattform ist so erfolgreich, dass Globant sie auch an andere Unternehmen vermarktet.

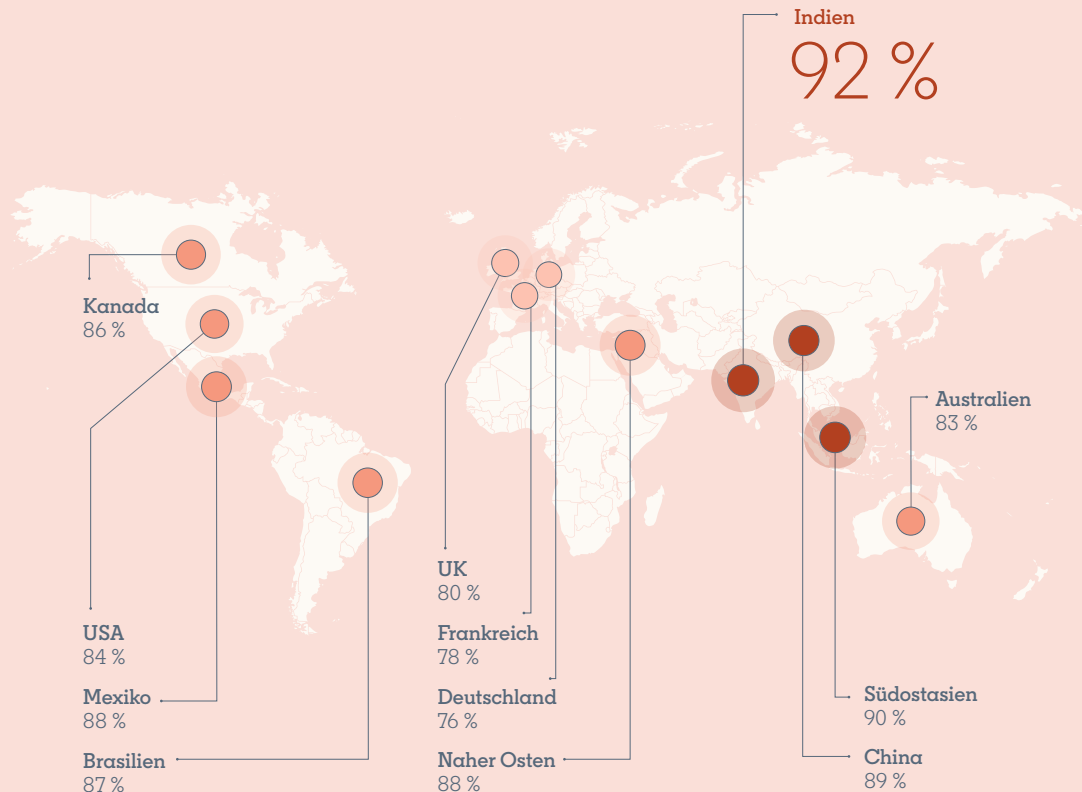
Wo Personalanalysen am wichtigsten sind

Anteil der Personalverantwortlichen, die sagen, Personalanalysen seien „sehr wichtig“ für die Zukunft von Recruiting und HR:

Weltweiter Durchschnitt

85 %

- Top 3
- Mittlerer Bereich
- Unterer Bereich



Trend 3

Internes Recruiting

Ihre nächste Neueinstellung kommt aus den eigenen Reihen – vorausgesetzt, Sie finden den richtigen Kandidaten.

Renaissance der internen Mobilität

Personaler setzen wieder auf den internen Kandidatenpool.

Früher besetzten Unternehmen offene Stellen, indem sie ihre eigenen Mitarbeiter beförderten. In den letzten Jahrzehnten ging der Trend dahin, Mitarbeiter von anderen Unternehmen abzuwerben. Externe Kandidaten verfügten bereits über das nötige Wissen und waren einfach zu gewinnen – ein Arbeitgeberwechsel brachte sie auf ihrer Karriereleiter voran.

Heute erlebt internes Recruiting ein schrittweises Comeback. Die Anzahl der Jobwechsel innerhalb des Unternehmens (durch Beförderung, Versetzung oder horizontalen Wechsel) nahm laut LinkedIn Daten in den letzten 5 Jahren um 10 % zu.

Der Grund? Internes Recruiting spart Kosten. Unternehmen haben diesen Vorteil wiederentdeckt. Mit Inhouse-Weiterbildungsmöglichkeiten bilden Unternehmen außerdem die nötigen Kenntnisse selbst aus und müssen diese nicht von außen einholen.

73 %

bewerten internes Recruiting als zunehmend wichtig für ihr Unternehmen.

10 %

mehr Einstellungen durch interne Personalgewinnung seit 2015.



„Was für eine Ironie, dass bei den Analysen rund um den externen Arbeitsmarkt die Fachkräfte unter dem eigenen Dach kaum Beachtung finden.“



Chuck Edward

Head of Recruiting bei Microsoft

Der Vorteil: Mitarbeiter bleiben länger und liefern schneller

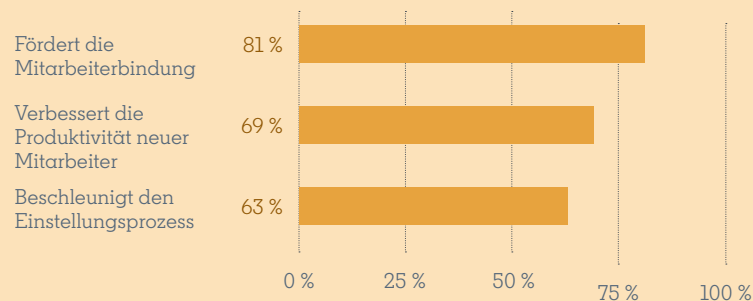
Internes Recruiting erzielt beachtliche Einsparungen.

Mitarbeiterbindung ist der am häufigsten genannte Vorteil interner Personalgewinnung. Die Beförderung oder der Wechsel in eine geeignetere Position fördert die Arbeitsmoral und eine positive Mitarbeitererfahrung, was dazu führt, dass die Personen gerne im Unternehmen bleiben. Und das wirkt sich auf das Geschäftsergebnis aus: Denn die Fluktuationskosten aufgrund von fehlenden Karrieremöglichkeiten belaufen sich bei Unternehmen mit einer durchschnittlichen Betriebsgröße auf jährlich 49 Mio. US-Dollar.¹

Interne Neueinstellungen liefern außerdem schneller als externe. Sie kennen bereits die Systeme, Prozesse und die Unternehmenskultur und müssen nicht von Grund auf geschult werden. Auch ihr unternehmensinternes Wissen ist ein großes Plus. Je stärker Unternehmen auf internes Recruiting setzen, desto seltener müssen sie das Rad immer wieder neu erfinden. Und das spart hohe Kosten.

Warum internes Recruiting entscheidend ist

Anteil der Personalverantwortlichen, die im internen Recruiting folgende Vorteile sehen:



Mitarbeiter bleiben rund 41 % länger

in Unternehmen mit einer hohen internen Mobilitätsrate im Vergleich zu Unternehmen mit einer niedrigen internen Mobilitätsrate.

Interne Mobilität geschieht vor allem auf Initiative der Mitarbeiter

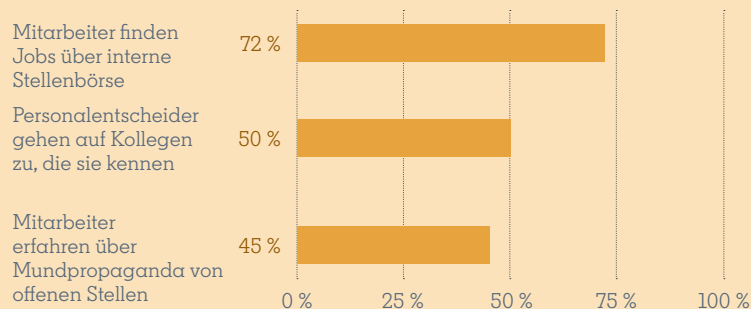
Personaler verhalten sich eher passiv.

Obwohl internes Recruiting Vorteile mit sich bringt, arbeiten nur sehr wenige Unternehmen nach einem strukturierten Prozess. Personalverantwortliche berichten, dass die meisten internen Wechsel auf Initiative von Mitarbeitern geschehen, die auf der Suche nach einer neuen beruflichen Chance sind, oder weil Personalentscheider auf Kollegen zugehen, die sie kennen.

Kurzum: Es hängt meistens von glücklichen Zufällen ab. Es wird Zeit, dass Recruiter die interne Personalgewinnung aktiver und bewusster angehen.

So finden interne Bewerber zu einer neuen Stelle

Anteil der Personalverantwortlichen, laut deren Aussage interne Bewerber über folgende Kanäle gefunden werden:



Unternehmen in der Zwickmühle

Lieber Wechsel statt Abschied.

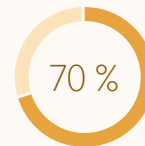
Die meisten Personalverantwortlichen (65 %) bestätigen, dass ihr Unternehmen die interne Personalgewinnung verbessern muss. Wo liegt also das Problem? Die größte Hürde sind die Manager selbst – verständlicherweise. Denn sie wollen ihre besten Mitarbeiter nicht verlieren. Das Ergebnis ist jedoch: Wenn diese Top-Performer nicht intern in eine bessere Position wechseln können, werden sie das Unternehmen früher oder später verlassen.

Eine weitere Hürde: Wenn Stellen intern neu besetzt werden, ist es schwieriger, Diversität zu fördern. Andererseits leidet ohne offiziellen, internen Recruiting-Prozess die Diversität umso mehr. Wenn die interne Personalgewinnung organisch und ohne Struktur erfolgt, greifen Personaler eher auf zufällige Netzwerke zurück, was wiederum Vorurteile und Gruppenbildung verstärken kann.

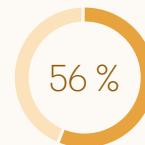
Die 3 größten Hürden für internes Recruiting

Anteil der Personalverantwortlichen, die in den folgenden Punkten die größten Hürden für internes Recruiting sehen:

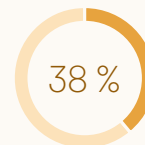
Manager wollen gute Mitarbeiter nicht gehen lassen



Nicht genug qualifizierte Kandidaten im Unternehmen



Aufbau einer diversen Belegschaft ist schwieriger



„Niemand kann einen Mitarbeiter ‚besitzen‘.
Es ist kein Abwerben, wenn ein Mitarbeiter
intern wechselt. Vielmehr ist es die
Zusammenarbeit von zwei Managern zum
Vorteil des Unternehmens.“



Chuck Edward
Head of Recruiting bei Microsoft

Internes Recruiting-Programm aufbauen

Bessere Ergebnisse durch Standards im internen Recruiting-Prozess.

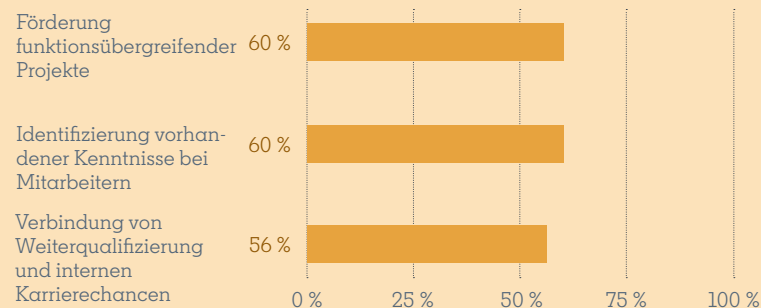
In den meisten Unternehmen findet interne Mobilität auch ohne strategischen Prozess statt. Der Unterschied ist, dass mit einem offiziellen Programm bessere Resultate erzielt werden.

Eine Studie mit 11.000 internen Neueinstellungen, die im [Harvard Business Review](#) erschien, zeigte, dass Mitarbeiter, die ihre Stelle über informelle Wege, also über Beziehungen, bekamen, durchweg schlechter performten als Mitarbeiter, die einen formalen Prozess durchlaufen hatten.

Durch Einführung und/oder Verbesserung von offiziellen Programmen können Unternehmen solche Fallstricke vermeiden. Zu den zentralen Elementen eines solchen Programms gehören laut unserer Studie mehr funktionsübergreifende Projekte, die Darstellung aktueller Kenntnisse von Mitarbeitern sowie die Verknüpfung von Weiterqualifizierung und Karrierechancen.

Wie Unternehmen ihr internes Recruiting verbessern

Anteil der Personalverantwortlichen, die folgende Verbesserungsmöglichkeiten für internes Recruiting angeben:



Recruiting und L&D sind das neue Powerduo

Unternehmen können von engerer Zusammenarbeit profitieren.

Derzeit arbeiten nur wenige Personaler zum Aufbau neuer Kompetenzen unter Mitarbeitern mit ihren Kollegen aus Learning & Development (L&D) zusammen. Statt eigene Mitarbeiter für offene Stellen zu qualifizieren und damit Kosten zu sparen, suchen Personalverantwortliche in der Regel auf dem externen Arbeitsmarkt nach geeigneten Kandidaten. Auf der anderen Seite setzen L&D-Verantwortliche Lernplattformen auf, die nicht auf bestimmte Funktionen oder Bedarfssituationen zugeschnitten sind. Viel effizienter wäre es, wenn Unternehmen eine engere Zusammenarbeit zwischen Recruiting und L&D fördern würden.

So könnten Personaler und L&D das Thema Weiterbildung gemeinsam steuern und Mitarbeiter für genau die offenen Funktionen ausbilden, die sie interessieren. Investitionen in die Entwicklung sind auch ein Zugewinn für die Mitarbeiter und wirken sich positiv auf die Bindung aus. Die Mehrheit der Lernenden gibt an, bei mehr Weiterbildungsangeboten länger im Unternehmen zu bleiben.

L&D-Fachkräfte:

23 %

arbeiten bei der Bestimmung von Kompetenzlücken und bei schwer zu besetzenden Stellen mit Personalern zusammen.

Lernende:

73 %

geben an, bei mehr Weiterbildungsangeboten länger im Unternehmen zu bleiben.²

6 Tipps

zur Verbesserung des internen Recruitings

Tipp 1

Proaktiv ansprechen

Die meisten Neueinstellungen erfolgen auf Initiative von Personalentscheidern oder Mitarbeitern selbst. Es ist an der Zeit, dass Recruiter eine größere Rolle in diesem Prozess spielen. Allein die Tatsache, vom Personaler angesprochen zu werden, kann die Mitarbeiterbindung fördern, selbst wenn der Kandidat am Ende doch nicht wechselt. Es ist wie ein Schulterklopfen mit der Botschaft: Sie sind uns etwas wert und wir schätzen Ihre Leistung.

Tipp 2

Prozess für mehr Diversität standardisieren

Organische, interne Wechsel erfolgen häufig aufgrund bestehender Netzwerke und Beziehungen. Mit negativen Folgen für die Diversität. Interne Personalgewinnung sollte strukturiert und proaktiv erfolgen und nicht davon abhängen, dass Mitarbeiter selbst nach neuen Jobchancen suchen.



Tipp 3

Mit Learning & Development zusammenarbeiten

Ihr Kandidatenpool wird größer, wenn Sie künftig gefragte Kenntnisse intern aufbauen, statt Kandidaten mit bestehenden Kompetenzen einzustellen. Arbeiten Sie mit Ihren Kollegen aus Learning & Development zusammen, um Kompetenzlücken und passende Weiterbildungsmöglichkeiten zu bestimmen.

Tipp 4

Nicht auf Perfektion setzen

Neue Mitarbeiter verfügen nie über 100 % der nötigen Kenntnisse und Erfahrungen, egal ob sie von intern oder extern kommen. Jede Neueinstellung braucht Schulungen und Unterstützung. „Niemand ist perfekt auf seine nächste Stelle vorbereitet“, sagt Chuck Edward von Microsoft. „Etwas anderes zu erwarten, wäre unrealistisch.“

Tipp 5

Vorteile aufzeigen

Manager brauchen gute Gründe, um Top-Performer gehen zu lassen. Nutzen Sie Daten und Erfolgsstorys, um zu zeigen, dass ein interner Wechsel sowohl für das Unternehmen als auch für sie und ihr Team ein Zugewinn ist. Es kann auch sinnvoll sein, internes Recruiting in die Leistungsbewertung einzubeziehen. Bieten Sie dazu Gehalts- und Karriereanreize.

Tipp 6

Erstklassige Kandidatenerfahrung bieten

Jede Bewerbung verdient eine höfliche Antwort. Selbst wenn es eine Standardabsage ist. Bieten Sie auch denjenigen, die nicht eingestellt werden, eine positive Erfahrung. Personalentscheider können mit Bewerbern Entwicklungsmöglichkeiten besprechen und sie so auf mögliche künftige Bewerbungen vorbereiten.



Erfolgs- storys

Internes Recruiting



AT&Ts Lernprogramm stärkt internen Kandidatenpool

„Interne Bewerber, die an unserem Umschulungsprogramm teilnehmen, haben eine viel größere Chance auf einen neuen Job und weitere Karrieremöglichkeiten im Unternehmen.“



Jason Oliver

Vice President, University Operations bei AT&T

Chance

AT&T prognostiziert enormen Bedarf an Mitarbeitern mit Kenntnissen in Bereichen wie Softwareentwicklung und Netzwerktechnik, Data Science, Künstlicher Intelligenz, Augmented Reality und Automatisierung. Mit einer hohen Investitionssumme finanziert das Unternehmen die Umschulung seiner 250.000 Mitarbeiter und schafft damit eine relevante und intern mobile Belegschaft.

Vorgehen

AT&T investiert jährlich rund 200 Mio. US-Dollar in interne Weiterbildungsprogramme sowie weitere 24 Mio. US-Dollar jährlich in Fortbildungskosten. Mitarbeiter können eine ganze Reihe unterschiedlicher Qualifizierungsmöglichkeiten wahrnehmen – von kurzen Videokursen bis hin zu Ausbildungen mit zertifiziertem Abschluss. Mithilfe der unternehmenseigenen Karriereplattform steuern Mitarbeiter ihre Entwicklung und Laufbahn selbst. Dort bekommen sie Informationen über Stellen mit Zukunftsaussichten und können ihren eigenen Learning Path für eine bestimmte Position gestalten. Mitarbeiter haben auch Zugang zu Job- und Gehaltsinformationen. Damit können sie informierte Entscheidungen darüber treffen, welche Kenntnisse sie sich aneignen und zu ihrem Kompetenzprofil hinzufügen möchten.

Ergebnis

In den letzten zwei Jahren absolvierten die Mitarbeiter 2,7 Millionen Kurse mit 4 Millionen Kursstunden. Das Fortune Magazine listete AT&T im Jahr 2017 als einen der 100 besten Arbeitgeber und bezeichnete das Projekt als das vielleicht ambitionierteste Umschulungsprogramm in der amerikanischen Unternehmensgeschichte. Teilnehmer des Programms haben eine größere Chance auf eine neue Stelle bei AT&T oder auf eine Beförderung. Sie können ihr Profil auf der Karriereplattform selbst aktualisieren, sodass Führungskräfte dort nach Mitarbeitern mit relevanten Kenntnissen suchen und mühelos interne Kandidaten mit den richtigen Qualifikationen für offene Positionen finden können.

Schneider Electric macht Kenntnisse transparent und fördert Kulturwandel

„Die meisten Karriere- und Entwicklungsplattformen für interne Mobilität vergleichen offene Stellen mit den Berufserfahrungen aus der Vergangenheit. Open Talent Market konzentriert sich jedoch auf die beruflichen Wünsche und Ziele der Mitarbeiter. So kann jeder seine Karriere selbst in die Hand nehmen.“



Andrew Saidy
Vice President Talent Digitization
bei Schneider Electric

Chance

Schneider Electric fand heraus, dass 47 % der Abgänge aufgrund fehlender interner Entwicklungsmöglichkeiten erfolgten. Der als Fortune-500-Unternehmen gelistete Energiekonzern mit weltweit 144.000 Mitarbeitern und Sitz in Frankreich brauchte ein leistungsstarkes Programm für interne Mobilität.

Vorgehen

Mit der neuen KI-Plattform Open Talent Market will das Unternehmen interne Kompetenzen transparenter machen. So haben Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und beruflichen Ziele in ihren Profilen anzugeben und Vorschläge für Vollzeitstellen, Teilzeitprojekte/Auftragsarbeiten, Mentoring-Programme und Weiterbildungsangebote zu erhalten. Die Plattform hilft Mitarbeitern dabei, ihre Kompetenzen zu bewerten, Motivation und Ziele zu kommunizieren und Personalentscheider auf ihre Kenntnisse aufmerksam zu machen. Manager, die in der Vergangenheit Top-Performer um sich geschart haben, sind ihrerseits dazu aufgefordert, die neue interne „Gig Economy“ zu unterstützen.

Ergebnis

Nach einigen Pilotprojekten, die schnell ausgeweitet wurden, haben sich mittlerweile mehr als 60 % der Mitarbeiter für die Testbereiche des Systems registriert. Die Plattform soll nicht nur auf Englisch und Französisch, sondern auch auf Spanisch und Mandarin angeboten werden. Die weltweite Einführung ist bis Ende 2020 geplant. Ziel von Open Talent Market ist es, die Fluktuation zu reduzieren, Engagement, Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter zu fördern und die Weiterqualifizierung und Umschulung von Arbeitnehmern zu unterstützen.

National Aviation Services baut Führungskräfte intern auf

„Inklusivität und Chancengleichheit sind wichtige Bestandteile unserer Kultur. Langjährige Mitarbeiter bilden die Grundlage für unseren Erfolg und unser Wachstum in den Schwellenmärkten.“



Rabah Bu Hamdan
Group CHRO bei National Aviation Services

Chance

Der Luftfahrtdienstleister National Aviation Services (NAS) mit Sitz in Kuwait verzeichnet in den Schwellenländern die höchste Wachstumsrate seiner Branche. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 9.000 Mitarbeiter aus 65 Nationen im Nahen Osten, Afrika und Südasien. Mit dem Ziel, Engagement und Arbeitsmoral zu stärken, Fluktuation und Kosten zu verringern sowie Betriebskontinuität zu ermöglichen, setzt das Unternehmen auf das Potenzial interner Personalgewinnung.

Vorgehen

Das Unternehmen entwickelte eine interne Recruiting-Strategie, die Mitarbeiterbindung und -diversität in den Mittelpunkt stellt. Diese beinhaltet eine Datenbank mit den Kenntnissen aller Mitarbeiter sowie ein Führungskräfteprogramm zur Förderung interner Mobilität. Über die Leistungsbeurteilungen bestimmt NAS Top-Performer und Potenzialträger, die an einem umfangreichen Schulungsprogramm mit Führungskräfteentwicklung, Flugkursen und Projekteinsätzen teilnehmen. Die Weiterbildung dient als Vorbereitung für horizontale Wechsel und Beförderungen.

Ergebnis

Das Führungskräfteprogramm fördert die kulturelle und geschlechtliche Diversität auf Führungsebene dank eines größeren, qualifizierten Kandidatenpools. Dadurch konnten auch der Einstellungsprozess verkürzt und Kosten gesenkt werden. Mithilfe detaillierter Analysen kann das Unternehmen Vorgehen und Daten mit Wettbewerbern und allgemeinen Markttrends vergleichen. Zentralen Führungskräften hat das Programm bereits einen raschen Aufstieg in Positionen als General Manager oder COO ermöglicht. Auch andere leitende Positionen und allgemeine Stellen wurden besetzt.

Wo internes Recruiting am wichtigsten ist

Anteil der Personalverantwortlichen, die internes Recruiting als „sehr wichtig“ für die Zukunft von Recruiting und HR einschätzen:

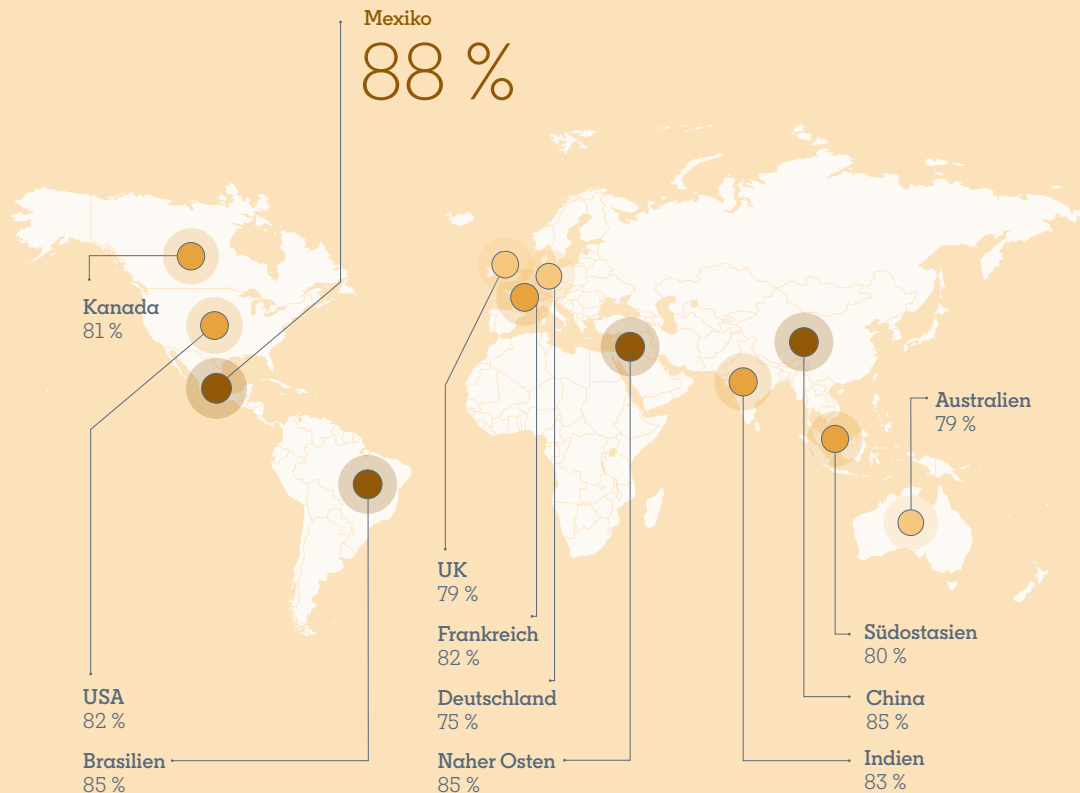
Weltweiter Durchschnitt

82 %

● Top 3

● Mittlerer Bereich

● Unterer Bereich



Trend 4

Mehrgenerationen- Belegschaft

Ob Gen Z oder Babyboomer – Top-Kandidaten gehören unterschiedlichen Generationen an.

Eine neue Perspektive für Altersvielfalt

Mehrgenerationen-Belegschaften zahlen sich aus.

Die Altersvielfalt in Unternehmen steigt geradezu explosionsartig an. Einerseits aufgrund einer höheren Lebenserwartung, andererseits wegen der nun auf den Arbeitsmarkt strömenden Gen Z.

Einige Unternehmen werden kreativ, wenn es darum geht, verschiedene Altersgruppen anzusprechen und zu halten. Sie finden neue Karrierewege, bieten flexible Leistungen und Möglichkeiten zum Informationsaustausch. Doch das ist längst nicht überall der Fall. Vielerorts herrscht eine Diskrepanz zwischen der Begeisterung für Altersvielfalt und Generationskonflikten.

Unternehmen sollten das aktuelle Momentum nutzen und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass altersgemischte Teams ihre Stärken bestmöglich einbringen können. Von jung bis alt können alle Mitarbeiter zeigen, dass gute Arbeit kein Alter kennt.

89 % der Personaler sind der Meinung, dass eine Mehrgenerationen-Belegschaft Unternehmen erfolgreicher macht.



„Wenn Unternehmen es schaffen, Klischees und Mythen zu überwinden, können sie ein enormes Vertrauen sowie eine starke Teamfähigkeit, Kommunikation und Offenheit aufbauen und damit das Potenzial aller Generationen ausschöpfen.“



Jason Dorsey

Generationenexperte und Autor

Generationen auf einen Blick

Die aktuelle Erwerbsbevölkerung setzt sich aus vier Altersgruppen zusammen.

Andere Generationen weltweit

Das Gen-Z-Modell kommt aus der westlichen Welt. Viele Länder haben ihre eigenen Gruppierungen – wie die nach Ende der Apartheid geborene „**Born Free**“-**Generation in Südafrika** oder die „**Pioneer**“-**Generation in Singapur**, die vor 1949 geboren wurde.

2012

Generation Z

Aktuelles Alter:
7 bis 22



1997

Millennials

Aktuelles Alter:
23 bis 38



1981

Generation X

Aktuelles Alter:
39 bis 54



1965

Babyboomer

Aktuelles Alter:
55 bis 73



1946

* Schätzungen aus LinkedIn Studie. 2 % sind älter als Babyboomer.

Unterschiedliche Stärken

Von Technik bis Immobilien.

Jede Generation hat ihre eigenen Stärken. In der Gen Z ist der Anteil der Arbeitskräfte mit Kenntnissen in der Programmiersprache Python größer als in allen anderen Generationen. Ältere Arbeitnehmer verfügen eher über Know-how in Betriebswirtschaft und Immobilien. Eine neue Studie von LinkedIn Learning zeigt darüber hinaus, dass **jede Generation Zeit in die Ausbildung neuer Fähigkeiten investiert.**

Vergessen Sie jedoch nicht, dass jede Gruppe über ganz individuelle Stärken verfügt. Zwar ist es hilfreich, die Merkmale und Trends einer Generation zu kennen. Genauso wichtig ist es jedoch, jede Person als Individuum zu verstehen, das vielleicht anders denkt als die Mehrheit seiner Altersgruppe.

Kenntnisse nach Generationen

Die laut LinkedIn Daten am häufigsten auftretenden Kenntnisse je Generation im Vergleich zu anderen Generationen:

Generation Z

1. Python
2. CSS
3. Adobe Premiere Pro

Generation X

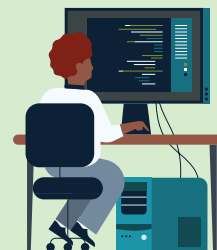
1. Vertriebsmanagement
2. Neugeschäftsentwicklung
3. Programmmanagement

Millennials

1. Adobe Photoshop
2. Datenanalyse
3. AutoCad

Babyboomer

1. Krankenpflege
2. Pflegeheime
3. Anlageimmobilien



Gen Z will Schulungen, Babyboomer brauchen eine Mission

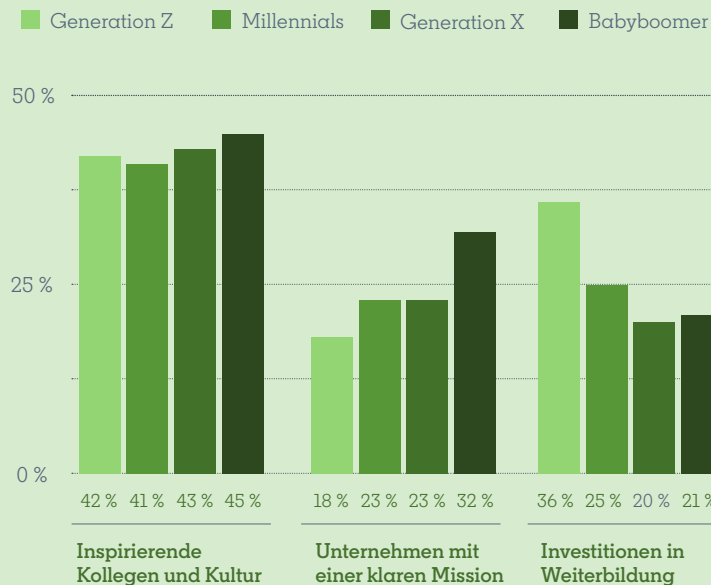
Und alle wollen inspirierende Kollegen.

Wenn danach gefragt wird, was im Job wichtig ist, gibt es in den verschiedenen Generationen mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. Alle schätzen ein gutes Gehalt und gute Leistungen, eine gute Work-Life-Balance sowie eine positive Arbeitskultur. Erst danach wird es etwas differenzierter und es zeigen sich die eher allgemeinen Vorlieben einzelner Altersgruppen.

Zwar schätzen alle Generationen Unternehmen mit einer klaren Mission. Es sind jedoch insbesondere die Babyboomer, die hierin eine Priorität sehen. Dagegen legt die Gen Z vor allem Wert auf Weiterbildungsangebote. 36 % geben diese als wichtigsten Faktor für eine neue Stelle an.

Was Generationen im Job wichtig ist

Anteil der Personen, denen folgende Faktoren bei einer neuen Stelle am wichtigsten sind:



Recruiter haben Millennials und Gen Z im Visier

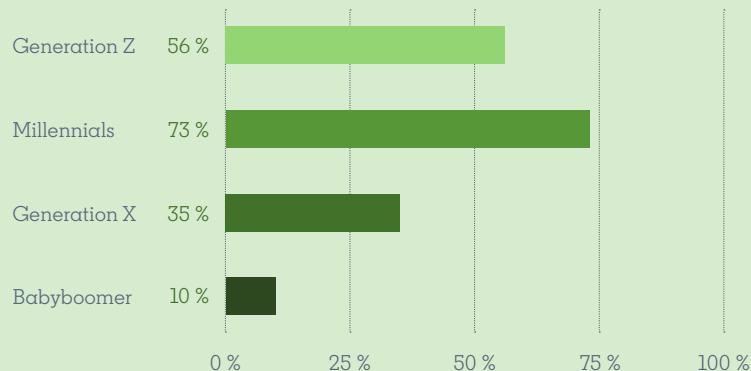
Fokus auf jüngere Arbeitskräfte spiegelt Bevölkerungstrends wider.

Millennials und Gen Z machen rund die Hälfte der Weltbevölkerung aus.⁵ Kein Wunder, dass Unternehmen sich besonders auf diese jüngsten Generationen auf dem Arbeitsmarkt konzentrieren.

Einige Personaler erkennen hier sicherlich verstecktes Potenzial: Ältere Arbeitskräfte sind ein wertvoller Kandidatenpool mit wichtigen unternehmerischen Kenntnissen und Erfahrungen. Auf der nächsten Seite erfahren Sie, wie einige Unternehmen dieses Potenzial nutzen.

Recruiting-Fokus bis 2025

Anteil der Personalverantwortlichen, die ihre Mitarbeitersuche in den nächsten 5 Jahren auf folgende Generationen konzentrieren werden:



56 % der Unternehmen haben kürzlich neue Strategien für Mehrgenerationen-Belegschaften eingeführt.

Unternehmen profitieren von älteren Mitarbeitern

Sie bieten mit ihrer langjährigen Erfahrung viele wichtige Vorteile.

Die Idee, mit 65 in Rente zu gehen, stammt aus der Zeit, als die Lebenserwartung noch rund 65 Jahre betrug. Das ist lange her.

Heute entwickeln einige Unternehmen bereits Strategien für Langzeitarbeitende, denn viele ältere Arbeitskräfte suchen nach wie vor motivierende und sinnvolle Aufgaben. Im Gegenzug bieten sie langjährige Erfahrung, Professionalität und eine gute Arbeitsmoral.

Pfizer machte Schlagzeilen mit einem 70-jährigen Praktikanten.

CVS Health entwickelte ein „**Talent is Ageless**“-Programm, um ältere Arbeitskräfte zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. Hewlett Packard Enterprise bietet einen **Karriere-Neustart**. Diese Wiedereinstiegsprogramme für Rentner oder Arbeitskräfte nach einer Karrierepause werden auch als „Returnships“ bezeichnet.



Jüngere Arbeitskräfte arbeiten eher in Teilzeit

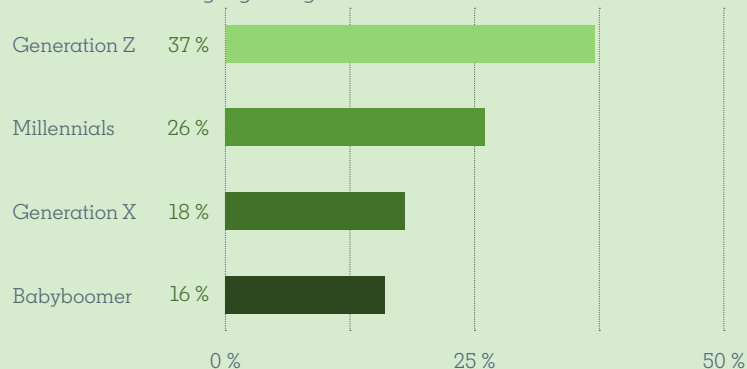
Vor allem Gen Z arbeitet in Teilzeit oder mit Befristung.

Viele Arbeitskräfte der Gen Z sind Studenten oder haben gerade ihre erste Stelle angetreten. Kein Wunder also, dass diese Generation mit 135 % höherer Wahrscheinlichkeit als die Babyboomer-Generation einer Teilzeit- oder befristeten Beschäftigung nachgeht.

Auch aufgrund der häufigen Veränderungen in der Arbeitswelt greifen mehr Unternehmen auf geringfügig Beschäftigte und Arbeitskräfte aus der „Gig Economy“ zurück. Babyboomer und die Generation X sind bereits länger auf dem Arbeitsmarkt und gehen eher Vollzeittätigkeiten mit mehr Stabilität nach.

Teilzeit- und befristete Beschäftigung nach Generationen

Anteil der Generationen, die laut LinkedIn Daten einer Teilzeit- oder befristeten Beschäftigung nachgehen:



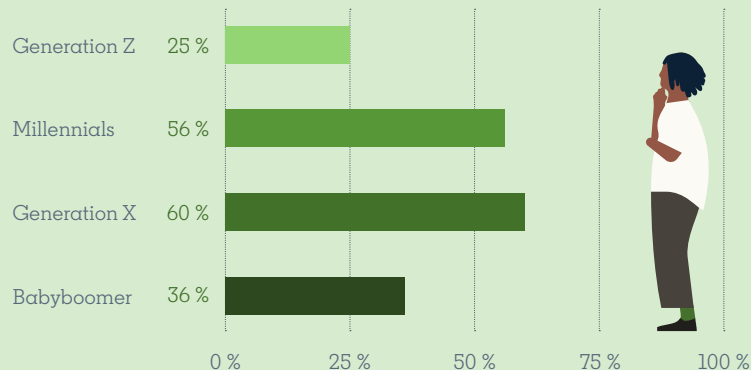
Gen X und Millennials stehen beim Thema Mitarbeiterbindung im Fokus

Erfahrene Arbeitskräfte sind nach wie vor gefragt.

Immer mehr Babyboomer gehen in Rente oder schalten in ihrer Karriere einen Gang runter. Unternehmen brauchen daher Fachleute mit Berufserfahrung, die das unternehmensinterne Wissen erhalten und freiwerdende Führungsrollen übernehmen. Ältere Millennials bekommen die Möglichkeit, aufzusteigen. Und die zwischen den bevölkerungsstarken Babyboomern und Millennials angesiedelte Generation X hat vielleicht ihre Glanzstunde.

Fokus Mitarbeiterbindung bis 2025

Anteil der Personalverantwortlichen, die die Mitarbeiterbindung in den nächsten 5 Jahren auf folgende Generationen konzentrieren werden:



Generationen bleiben – oder nicht

Millennials eilen, Babyboomer verweilen.

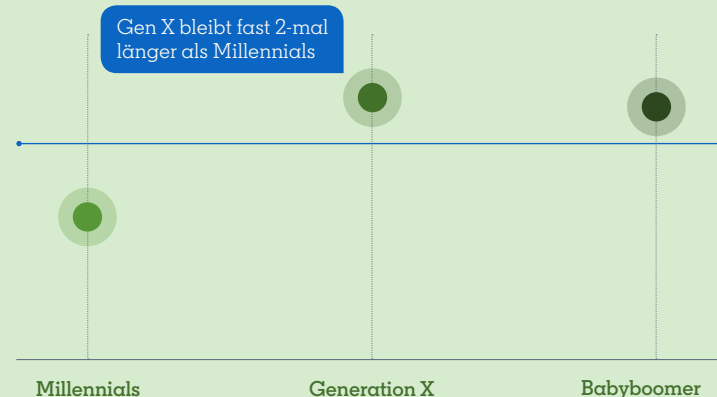
Die Beschäftigungsdauer steigt mit der Erfahrung. Das ist nichts Neues. Arbeitskräfte, die über Jahre die Karriereleiter emporgeklettert sind, haben irgendwann ihren Platz gefunden, an dem sie glücklich sind – mit dem richtigen Gehalt und erfüllender Arbeit.

Babyboomer bleiben rund 18 % länger als der Durchschnitt und auch Arbeitskräfte aus der Gen X sorgen für eine stabile Mitarbeiterbindung: Sie bleiben rund 22 % länger als der Durchschnitt. Die mittlere Beschäftigungsdauer ist fast zweimal so lang wie die der Millennials. Diese bleiben rund 34 % kürzer im Unternehmen als der Durchschnitt.

Beschäftigungsdauer nach Generationen

Hier sehen Sie die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der einzelnen Generationen im Vergleich zum allgemeinen Durchschnitt laut aggregierten LinkedIn Daten. Gen Z bleibt wegen bislang unzureichender Dauer auf dem Arbeitsmarkt unberücksichtigt.

•• Durchschnittliche Beschäftigungsdauer (Median)



Millennials wollen Geld, Babyboomer suchen Herausforderung

Aufstieg hat einen hohen Stellenwert für Millennials und Gen X.

Wer die Fluktuation verringern möchte, sollte sich die Motive anschauen, die Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen zu einem Jobwechsel bewegen. Millennials sind häufig noch auf der Karriereleiter unterwegs. Sie müssen Kredite abbezahlen und Geld für das Alter und die Ausbildung der Kinder zurücklegen. Da wundert es nicht, dass sie ihre Stelle vor allem für eine bessere Vergütung und mehr Zusatzleistungen wechseln.

Babyboomer wollen mehr Einfluss, eine besser geeignete Stelle und, auf Platz 1, größere Herausforderungen. Mitarbeiter ab 55 gehören also nicht aufs Abstellgleis. Im Gegenteil: Sie suchen fordernde Aufgaben. Die Gen X gibt als wichtigstes Motiv größere Herausforderungen an. Darauf folgt das Gehalt auf Platz 2. Denken Sie also bei der Entwicklung Ihres Arbeitgeberversprechens daran, diese Motive der unterschiedlichen Generationen zu berücksichtigen.

Motive für Jobwechsel

Dies sind laut LinkedIn Umfrage die 3 wichtigsten Motive für einen Jobwechsel, aufgeschlüsselt nach Generationen. Gen Z bleibt wegen unzureichender Stichprobengröße unberücksichtigt.*

Millennials

1. Bessere Vergütung und Leistungen
2. Bessere Aufstiegsmöglichkeiten
3. Größere Herausforderung

Generation X

1. Größere Herausforderung
2. Bessere Vergütung und Leistungen
3. Bessere Aufstiegsmöglichkeiten

Babyboomer

1. Größere Herausforderung
2. Kenntnisse und Interessen passen besser zusammen
3. Mehr Einfluss



* Ergebnisse einer LinkedIn Studie zum Thema Jobwechsel, April 2017.

Konflikte vermeiden, Zufriedenheit stärken

Führungskräfte müssen für Verständnis werben.

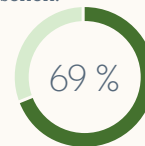
Generationsunterschiede können Energie freisetzen, Kreativität und Innovation ankurbeln. Oder für Konflikte sorgen.

Führungskräfte haben die Verantwortung, Konfliktsituationen zu vermeiden – mit einer Kultur, die Respekt, Inklusion und Zusammenarbeit fördert. Mit klaren, lösungsorientierten Gesprächen lassen sich die größten Gefahrenzonen gut umgehen.

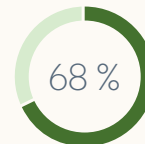
Die größten Konflikte zwischen Generationen

Anteil der Beschäftigten, die in diesen Generationenkonflikten eine große Herausforderung für ihr Unternehmen sehen:

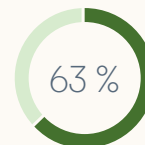
Führungsstil



Erwartungen an
Work-Life-Balance



Kommunikationsstil



5 Tipps

für eine erfolgreiche
Mehrgenerationen-
Belegschaft

Tipp 1

Jeder ist einzigartig

Es ist hilfreich, die Merkmale und Trends der einzelnen Generationen zu kennen. Genauso wichtig ist es jedoch, jede Person als Individuum zu verstehen, das vielleicht anders denkt als die Mehrheit seiner Altersgruppe. Ältere Arbeitskräfte treffen in der Regel methodische und gewissenhafte Entscheidungen, da sie auf ihre langjährige Erfahrung zurückgreifen können. Vielleicht ist der über 60-Jährige jedoch auch der schnellste und kreativste Denker im Team.

Tipp 2

Guter Rat kommt manchmal unverhofft

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, wen sie abgesehen von ihrem Vorgesetzten um Rat fragen. Manche Mitarbeiter verfügen vielleicht über ein bestimmtes Fachwissen, mit dem sie für andere als hilfreiche Ratgeber fungieren können. „Es sind nicht immer die älteren Mitarbeiter“, sagt **Chip Conley**, Gründer der Modern Elder Academy.



Tipp 3

Jeder möchte wichtige Arbeit leisten

Menschen wollen für ein starkes Unternehmensziel arbeiten und zu etwas Sinnvollem beitragen, ganz unabhängig von Alter, Position oder Führungsverantwortung. Ginge es nach den sozialen Medien, müsste jeder ein Superheld sein. Wer sich für eine klare Mission einsetzt, hat seltener das Gefühl, die Welt ganz allein verbessern zu müssen.

Tipp 4

Bringen Sie die einzelnen Generationen näher zusammen

Meistens suchen Menschen Kontakt zu anderen aus der gleichen Altersgruppe. Fördern Sie daher Interaktionen mit anderen Generationen, etwa bei Konferenzen, Netzwerkevents oder bei Gesprächen in der Cafeteria oder im Zug. Das eröffnet allen neue Perspektiven.

Tipp 5

Schaffen Sie ein vertrauensvolles Umfeld für Wissensaustausch

Nicht selten kommt es vor, dass sich erfahrene Mitarbeiter von den jüngeren bedroht fühlen – etwa weil sie Personalabbau oder Outsourcing befürchten. Auf der anderen Seite sind sich jüngere Kollegen unsicher, wie sie älteren Kollegen gegenüber Ratschläge formulieren sollen. Das Ergebnis: Jeder hortet sein Wissen, statt es zu teilen. Schaffen Sie daher ein angstfreies Umfeld, in dem sich jeder wohlfühlt und sein Know-how gerne weitergibt.

Erfolgstorys

Mehrgenerationen- Belegschaft



Humana stärkt Engagement mit Mehrgenerationen- Netzwerk

„GenUs schafft es, ganz unterschiedliche Gespräche anzuregen und das Bewusstsein für unsere Mehrgenerationen-Belegschaft zu stärken.“



Maria Hughes
Chief Inclusion & Diversity Officer bei Humana

Chance

Der US-amerikanische Krankenversicherer Humana mit rund 40.000 Mitarbeitern und Sitz in Kentucky setzte sich zum Ziel, die generationsbedingten Differenzen seiner zunehmend altersgemischten Belegschaft auszuräumen. Mit motivierten, generationenübergreifenden Teams will das Unternehmen der wachsenden Anzahl älterer Kunden einen besseren Service bieten.

Vorgehen

2018 gründete Humana das Mitarbeiternetzwerk GenUs mit dem Ziel, verschiedenen Generationen eine Stimme zu geben und die Zusammenarbeit zwischen ihnen zu fördern. Die Gruppe steht allen Mitarbeitern offen. Sie trifft sich zu informellen Gesprächen über die Zusammenarbeit zwischen den Generationen oder zu offiziellen Veranstaltungen mit externen Rednern wie Chip Conley, Gründer der Modern Elder Academy, oder Donna Butts, Executive Director bei Generations United. Darüber hinaus unterstützt das Netzwerk seine Mitglieder dabei, Mentoren mit bestimmten Kenntnissen und Erfahrungen zu finden, ganz gleich ob es ältere Mitarbeiter sind, die ihren jüngeren Kollegen Ratschläge geben können, oder umgekehrt.

Ergebnis

Das Mitarbeiternetzwerk GenUs startete mit 15 Mitgliedern und wuchs in den ersten Monaten auf 1.200 Teilnehmer an. Damit zählt es zu den am schnellsten wachsenden Netzwerkgruppen des Unternehmens. Für seine Mitglieder bietet GenUs ein sicheres und unterstützendes Umfeld, um Fragen und Probleme zur Sprache zu bringen. GenUs-Teilnehmer sind, ebenso wie Mitglieder anderer Gruppen, deutlich engagierter als der Durchschnitt der gesamten Belegschaft. Durch weitere Forschungen will Humana die Gründe für die Motivation besser verstehen und den Erfolg der Gruppe ausbauen.

Virgin Australia fördert Diversität mit flexiblen Arbeitsmodellen

„Wir sind davon überzeugt, dass Mitarbeiter mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund unser Unternehmen innovativer, zugänglicher und kundenorientierter machen.“



Lucinda Gemmell
Chief People & Culture Officer
bei Virgin Australia

Chance

Virgin Australia mit Sitz in Brisbane ist die größte Fluglinie der Virgin Group. Ziel des Unternehmens war es, die angeflogenen Zielregionen in seiner Belegschaft widerzuspiegeln, und auch die unterschiedlichen Generationen. Darüber hinaus wollte Virgin Australia in einer wettbewerbsintensiven Branche mit Bedarf an sehr spezifischen Kenntnissen die Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung stärken.

Vorgehen

Das Unternehmen analysierte die bestehenden Modelle und verbesserte die Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung durch mehr Optionen für flexible Arbeitszeiten. Diese Wahlfreiheit soll den altersgemischten Kandidatenpool vergrößern. So können Mitarbeiter, die nicht operativ tätig sind, Gleitzeitmodelle wählen, einen halben Tag pro Woche freinehmen oder einen Ausgleichstag im Zweiwochenrhythmus beanspruchen. Außerdem wird eine positive Einstellung gegenüber kurzfristigen Anfragen für flexible Regelungen propagiert. Operative Mitarbeiter profitieren ebenfalls von flexibleren Modellen, etwa Angeboten zur Arbeitsteilung, Teilzeitverträgen oder Berücksichtigung bevorzugter Dienstpläne.

Ergebnis

Das Unternehmen geht davon aus, dass die neuen Modelle zu mehr Diversität in der Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung führen wird. Darüber hinaus sieht Virgin Airlines einen Zusammenhang zwischen flexiblen Arbeitsmodellen und der Gesundheit, Zufriedenheit und Work-Life-Balance seiner Mitarbeiter. Dadurch erhofft sich das Unternehmen mehr Produktivität, eine bessere Mitarbeiterbindung sowie eine erstklassige Arbeitgebermarke. Virgin Australia erhielt zahlreiche Auszeichnungen, darunter eine Fünf-Sterne-Bewertung der Airline Passenger Experience Association.

Estée Lauder Companies nutzt Reverse Mentoring als Innovationstreiber

„Dank des Reverse-Mentoring-Programms sind wir am Puls der Zeit – wir wissen, was außerhalb unseres Unternehmens passiert, und haben neue Inspirationen für Innovation und Kreation gewonnen.“



Ana Tereza Guimaraes

Executive Director, Executive Management Initiatives
bei Estée Lauder Companies

Chance

Millennials und Gen Z bilden eine der wichtigsten Zielgruppen der Kosmetikbranche. Estée Lauder Companies erkannte: Führungskräfte müssen in Bezug auf moderne Werte, Lifestyles und Konsumentenverhalten am Puls der Zeit bleiben, wenn sie diese Generationen mit den richtigen Produkten bedienen wollen.

Vorgehen

Vor vier Jahren führte das Unternehmen ein Reverse-Mentoring-Programm ein, in dem hochqualifizierte Millennials und Gen-Z-Kandidaten Führungskräfte über aktuelle digitale und Social-Media-Trends sowie Einkaufspräferenzen der relevanten Zielgruppe unterrichten. Den Startschuss für das Programm lieferte ein gemeinsamer Einkaufstag, an dem Mentoren und Mentees Einblicke vor Ort vergleichen konnten. Mittlerweile hat sich einiges getan: Es gibt regelmäßig persönliche Treffen zwischen Mentor und Mentee sowie Beiräte aus Millennials und Gen-Z-Mitarbeitern, die strategische Projekte für Marken, Regionen und Funktionen im gesamten Unternehmen durchführen.

Ergebnis

Das Programm zählt heute mehr als 470 Reverse-Mentoring-Teilnehmer, darunter 300 Führungskräfte aus 22 Ländern, unter anderem aus Kanada, Japan und dem Vereinigten Königreich. Die Reverse-Mentoring-Beiräte widmeten sich bereits 120 Strategiprojekten und kommen mittlerweile jährlich bei internationalen Gipfeltreffen zusammen, um an strategischen Unternehmensprojekten für bestimmte Marken und Regionen zu arbeiten oder sich bei Veranstaltungen zu Entwicklungsperspektiven einzubringen.

Wo Mehrgenerationen-Belegschaften am wichtigsten sind

Anteil der Personalverantwortlichen, die Mehrgenerationen-Belegschaften als „sehr wichtig“ für die Zukunft von Recruiting und HR einschätzen:

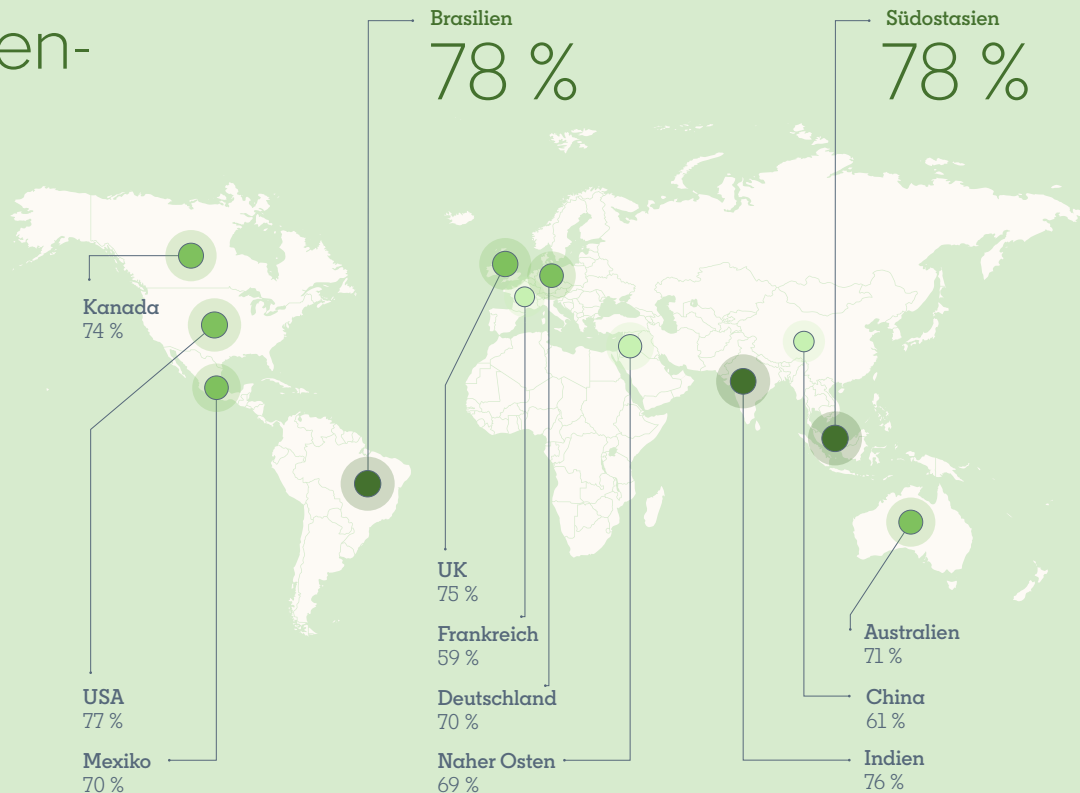
Weltweiter Durchschnitt

70 %

● Top 3

● Mittlerer Bereich

○ Unterer Bereich



Zu guter Letzt

Das ändert sich in Recruiting und HR mit den Trends 2020

Der Trend:

Das war:

Das wird:

Mitarbeitererfahrung

- Anweisungen von oben
- Mitarbeiter passen sich festen Regeln an

- Mitarbeiter im Mittelpunkt
- Ideale Mitarbeitererfahrung in Zusammenarbeit mit Arbeitgeber

Personalanalysen

- Instinktive und intuitive Entscheidungen
- HR befolgt Anweisungen, statt Empfehlungen auszusprechen

- Analyserahmen können sich mit allen Fragen befassen
- HR trifft strategische, datenbasierte Entscheidungen

Internes Recruiting

- Arbeitgeber sucht extern nach neuen Kenntnissen
- Mitarbeiter suchen extern nach Entwicklungsmöglichkeiten

- Arbeitgeber investieren in Weiterbildung und Umschulung
- Mitarbeitern bieten sich horizontale und vertikale Karrierepfade

Mehrgenerationen-Belegschaft

- Rente mit 65
- Isolierte Ansätze verhindern altersgemischte Teams

- Mitarbeiter arbeiten so lange wie nötig bzw. so lange sie wollen
- Unternehmen fördern Zusammenarbeit zwischen Generationen

Danksagungen

Führungskräfte aus der ganzen Welt haben mit Interviews einen wertvollen Beitrag zu diesem Bericht geleistet. Unser besonderer Dank gilt:

Amy Rossi, Expel
Ana Tereza Guimaraes, Estée Lauder
Andrew Saidy, Schneider Electric
Bronwyn Conway, RPS Australia Asia Pacific
Chip Conley, Modern Elder Academy
Chuck Edward, Microsoft
David Green, Insight222
David Stillman, GenZGuru
Debbie Foley, Shell
Diane Johnson Flynn, ReBoot Accel
Drew Goldberg, Moxie Communications Group
Guillermo Willi, Globant
Jamina Kleine, E.ON
Janine Yancey, Emtrain
Jason Dorsey, Autor und Forscher
Jason Oliver, AT&T
John Palmer, AT&T
John Vlastelica, Recruiting Toolbox Inc.
Jonah Stillman, GenZGuru
Jorge Aisa Dreyfus, Sage
Josh Bersin, Branchenanalyst und Berater
Katherine Laggos, Raise
Kelly Monahan, Accenture
Lindsey Pollak, Autorin
Lucinda Gemmell, Virgin Australia
Maria Hughes, Humana
Marjan Panah, McCann Worldgroup

Mark Levy, ehemals Airbnb und Allbirds
Nancy Ryan Donahue, McKinsey
Nicholas Pearce, Northwestern University
Nicola Beck, Chalhoub Group
Nigel Dias, 3n Strategy
Rabah Bu Hamdan, National Aviation Services
Rita Newman, ANZ Bank
Sherri Kottman, Forrester
Tanuj Poddar, eClerx
Tenia Davis, HBR Consulting
Tina Mylon, Schneider Electric
Tswelo Kodisang, Discovery Limited
Ute Neher, Deutsche Telekom
Valeria Gladsztein, Henkel

Verfasser

Forschungsdaten

Colleen Dye
Mike Chanler
Jay Lykens

Verhaltensdaten

Deanne Tockey
Ludishya Rajakumar
Sam Bass
Jacqueline Barrett

Design

Elli Matejka
Franny Robertson
Jared Freeden

Projektmanagement

Mi Han

Redaktion

Greg Lewis
Anne McSilver
Kate Reilly
Maria Ignatova

Methodik

Umfrage

Wir haben 7.089 HR-Fachkräfte und Personalverantwortliche befragt. Diese beschreiben sich selbst entweder als HR-Fachkräfte, die in der Personalabteilung eines Unternehmens arbeiten, oder als Personalverantwortliche, die über eine gewisse Entscheidungsgewalt bei der Einstellung neuer Mitarbeiter verfügen. Bei diesen Teilnehmern handelt es sich um LinkedIn Mitglieder, die anhand der Informationen in ihren LinkedIn Profilen ausgewählt und zwischen dem 24. August und dem 30. September 2019 per E-Mail kontaktiert wurden.

Verhaltensdaten

Die erhobenen LinkedIn Daten für diesen Bericht wurden aus Milliarden von Datenpunkten der mehr als 660 Millionen LinkedIn Mitglieder in 200 Ländern generiert. Die Analysen wurden von Mai bis Dezember 2019 durchgeführt.

Mitarbeitererfahrung:

Die Zunahme der Stellen im Bereich Mitarbeitererfahrung wurde anhand der Mitgliederzahl mit dem in der Jobbezeichnung vorkommenden Schlagwort „Employee Experience“ in insgesamt 10 Sprachen bestimmt und die Entwicklung im Zeitverlauf kontrolliert. Unterschiede zwischen Unternehmen mit einer guten (obere 10 %) bzw. schlechten (untere 10 %) Bewertung für bestimmte Arbeitgeberversprechen wurden auf Grundlage der Bewertungen aus der LinkedIn Studie „Talent Drivers Survey 2018“ mit Verweis auf LinkedIn Daten zur Fluktuation in Unternehmen (Anzahl der Abgänge im vorherigen 12-Monats-Zeitraum dividiert durch Mitarbeiterzahl im Jahresdurchschnitt) und Mitarbeiterwachstum (Veränderung der Mitarbeiterzahl im Vorjahr) bestimmt.

Personalanalysen:

Zur Bestimmung der Zunahme von Personalern mit Kenntnissen in der Datenanalyse wurde der prozentuale Anteil der HR-Fachkräfte mit Kenntnissen in der Datenanalyse in den Jahren 2014 und 2019 anhand ihrer Angaben im LinkedIn Profil verglichen.

Internes Recruiting:

Interne Neueinstellungen beziehen sich auf Jobwechsel innerhalb eines Unternehmens, sowohl in Form von Beförderungen als auch horizontalen Wechseln. Der Anteil der internen Neueinstellungen bezieht sich auf die internen Jobwechsel im Vergleich zu allen auf LinkedIn angegebenen Jobwechseln. Die Beschäftigungsdauer in Unternehmen mit einer „hohen“ bzw. „niedrigen“ internen Mobilitätsrate bezieht sich auf die mittlere Beschäftigungsdauer in Unternehmen mit einer internen Mobilitätsrate im oberen bzw. unteren Perzentil.

Mehrgenerationen-Belegschaft:

Das Alter der LinkedIn Mitglieder wurde aus den Angaben zur Ausbildung sowie weiteren Daten in öffentlichen LinkedIn Profilen abgeleitet. Mitglieder, deren Alter auf Basis der Profilinformationen nicht zuverlässig bestimmt werden konnte, wurden aus der Studie ausgeschlossen. Top-Kenntnisse der einzelnen Generationen beziehen sich auf solche Kompetenzen, die in einer Generation im Vergleich zu den anderen am häufigsten vorkommen, d.h. die Anzahl der Mitglieder mit dieser Kompetenz ist in der jeweiligen Generation am größten. Grundlage sind die im LinkedIn Profil angegebenen Kenntnisse bzw. Fähigkeiten, die aus anderen Profilinformationen abgeleitet wurden. Der Anteil der Mitarbeiter je Generation, die bestimmte Arbeitgeberversprechen bei einer neuen Stelle bevorzugen, wurde aus den Ergebnissen der LinkedIn Studie „Talent Drivers Survey“ aus dem Jahr 2018 abgeleitet. Die Beschäftigungsdauer wurde als mittlere Beschäftigungsdauer je Generation über die Dauer der Erwerbstätigkeit eines Mitglieds berechnet. Als Grundlage dienten die Mitgliedsdaten in den öffentlichen LinkedIn Profilen. Die Berechnung schließt nur Mitglieder mit mindestens 5 Jahren Berufserfahrung ein. Studierende wurden nicht berücksichtigt.

Notizen

1. Mary Baker. „[Build a Vibrant Internal Labor Market and Increase Your Talent Pool.](#)“ Gartner. 30. Oktober 2018.
2. JR Keller. „[The Best Way to Hire from Inside Your Company.](#)“ Harvard Business Review. 1. Juni 2015.
3. Umfragedaten aus dem „Workforce Learning Report 2020“ von LinkedIn. (erscheint im Februar 2020).
4. Laut [Pew Research](#) wurde der Endpunkt für die Gen Z noch nicht offiziell festgelegt.
5. Johnny Wood. „[Generation Z will outnumber Millennials this year.](#)“ World Economic Forum. 23. August 2018.
6. LinkedIn Bericht „[Die Zukunft des Recruitings: 7 Prognosen: So wird sich Ihre Rolle verändern](#)“ 2019.
7. LinkedIn Studie zum Thema Jobwechsel. April 2017.

Quellen

Mitarbeitererfahrung

- Lucy Adams. „[The Disruptive HR Guide to Creating Your Employee Experience.](#)“ Disruptive HR. 27. November 2018.
- Manoj Agarwal. „[5 Ways Technology is Transforming the Employee Experience.](#)“ HR Technologist. 10. April 2019.
- Peter Cappelli und Anna Tavis. „[HR Goes Agile.](#)“ Harvard Business Review. 2018.
- Naina Dhir, Jonathan Emmett und Mahin Samadani. „[Employee Experience: Essential to Compete.](#)“ McKinsey & Company Blog. 12. März 2018.
- Jeanne Meister. „[The Future Of Work: Airbnb CHRO Becomes Chief Employee Experience Officer.](#)“ Forbes. 21. Juli 2015.
- Jacob Morgan. „[Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little.](#)“ Harvard Business Review. 10. März 2017.
- „[Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans.'](#)“ Business Roundtable. 19. August 2019.
- „[The Employee Experience Index.](#)“ Thought Leadership Whitepaper. IBM Analytics. 2016.

Personalanalysen

- Dimple Agarwal, Josh Bersin, Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz und Erica Volini. „[People data: How far is too far? 2018 Global Human Capital Trends.](#)“ Deloitte. Mittwoch, 28. März 2018.
- Josh Bersin. „[People Analytics: Here With A Vengeance.](#)“ Josh Bersin. 19. Dezember 2017.
- Roy Maurer. „[Recruiters Struggle with Predictive Data Analytics.](#)“ SHRM. 21. September 2018.
- Natalie McCullough und Chantrelle Nielsen. „[How People Analytics Can Help You Change Process, Culture, and Strategy.](#)“ Harvard Business Review. 17. Mai 2018.
- Frank Moreno. „[Is Collecting the Data Taking Too Long? Here's Help.](#)“ TLNT Talent Management & HR. 16. Dezember 2016
- Ross Sparkman. „Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth.“ Kogan Page. 2018.
- Erica Titchener. „[Unlocking the mystery of HR data.](#)“ HRZone. 4. Januar 2019.
- Erik van Vulpen. „[Get Started In HR Analytics In 5 Easy Steps.](#)“ TLNT Talent Management & HR. 17. Oktober 2018.
- Erik van Vulpen. „[15 HR Analytics Case Studies with Business Impact.](#)“ AIHR Analytics.

Quellen

Internes Recruiting

Mary Baker. „[Build a Vibrant Internal Labor Market and Increase Your Talent Pool.](#)“ Gartner. 30. Oktober 2018.

Peter Capelli. „[Your Approach to Hiring is All Wrong.](#)“ Harvard Business Review. Juni 2019.

Erica Volini et al. „[Talent mobility: Winning the war on the home front.](#)“ Deloitte. 11. April 2019.

„[Internal Recruiting: What, Why, How And When.](#)“ Paycor-Blog. 4. Oktober 2019.

„[Recruiting Internally and Externally.](#)“ Society for Human Resource Management Toolkit.

Mehrgenerationen-Belegschaft

Victoria Ahl. „[The Story of This 70-year-old Intern May Be The Next Hot Trend in Recruiting.](#)“ LinkedIn Talent Blog, 8. Mai 2017.

„[Benefits and Challenges of a Multigenerational Workforce.](#)“ Connecticut Business & Industry Association. 8. August 2018.

Josh Bersin und Tomas Chamorro-Premuzic. „[The Case for Hiring Older Workers.](#)“ Harvard Business Review. 26. September 2019.

Tomas Chamorro-Premuzic. „[The Case For Boosting Cognitive Diversity In Organizations.](#)“ Forbes. 3. September 2018.

D. P. Costanza, J.M. Badger, R.L. Fraser, J.B. Severt und P.A. Gade. „[Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis.](#)“ Journal of Business and Psychology. 2012.

„[2018 Employee Experience Report](#)“ Udemy for Business. 2018.

Tammy Erickson. „[Generations Around the Globe.](#)“ Harvard Business Review. 4. April 2011.

„[Generational Conflict at Work: Separating Fact From Fiction.](#)“ SHRM Foundation.

„[Gendered Ageism: Trend Brief.](#)“ Catalyst. 17. Oktober 2019.

„[Global Report Randstad Workmonitor Q2 2018: impact of a multi-generational workforce.](#)“ Randstad Workmonitor. Juni 2018.

Regierung von Singapur. „[Pioneer Generation Package.](#)“ 2019.

Riia O'Donnell. „[Recruiting in a multigenerational labor pool requires a wide net.](#)“ HR Dive. 1. Februar 2018

„[Potential Benefits of a Multigenerational Workforce.](#)“ Paychex, Inc. 2016.

Matt Rosenberg. „[Generational Names in the United States.](#)“ ThoughtCo. 4. Dezember 2019.

Zukunftsorientiert mit LinkedIn

Verbessern Sie Ihre Produktivität in jeder Phase der Personalgewinnung. Finden und gewinnen Sie die richtigen Kandidaten für Ihr Unternehmen, bauen Sie Ihre Marke auf und treffen Sie mit LinkedIn Talent Solutions die richtigen Personalentscheidungen.

Demo anfordern



Testen Sie die LinkedIn Produkte zur Personalgewinnung

Planen

Finden Sie Antworten auf schwierige Fragen mit datengestützten Informationen.

- [Talent Insights](#)

Finden

Sie können Top-Kandidaten finden, ansprechen und verwalten – an einem Ort.

- [LinkedIn Recruiter](#)
- [LinkedIn Scheduler](#)

Veröffentlichen

Posten Sie Ihre Stellenanzeigen auf LinkedIn, um Kandidaten zu erreichen, die Sie nirgendwo sonst finden.

- [Stellenanzeige aufgeben](#)
- [LinkedIn Jobs](#)

Interesse wecken

Präsentieren Sie Ihre Unternehmenskultur und werben Sie mit gezielten Anzeigen für Ihre Jobs.

- [Karriereseiten](#)
- [„Work with us“-Anzeigen](#)
- [Pipeline Builder](#)

LinkedIn Talent Solutions