

Paris Lodron Universität Salzburg

FB Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Bachelorarbeit

Talent War

Gute Fach- und Führungskräfte werden rar, so aktuelle Studien zur demografischen Entwicklung des potentiellen Führungsnachwuchses.

Zeigen Sie kritisch Konzepte auf, wie auch künftig ausreichend Fach- und Führungskräfte rekrutiert werden können.

Eingereicht von: Gerlinde Eder
Matrikelnummer: 0920603
Studienkennzahl: 500
Email-Adresse: gerlinde.eder@stud.sbg.ac.at
Betreuer: Prof. Dr. Christoph Schließmann
Abgabedatum: Berndorf, 30.06.2013

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
EINLEITUNG.....	1
EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK.....	1
PROBLEM- UND FRAGESTELLUNG	2
ZIELSETZUNG UND GLIEDERUNG	3
1 DEMOGRAFISCHER WANDEL.....	5
1.1 GRUNDLAGEN	5
1.2 BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG	6
1.3 DEMOGRAFIEMANAGEMENT „STATUS QUO“	7
1.4 STRATEGISCHES DEMOGRAFIEMANAGEMENT	8
1.5 AGE MANAGEMENT	9
1.5.1 Gesundheitsmanagement.....	10
1.5.2 Diversity Management.....	10
1.5.3 Wissensmanagement.....	11
1.5.4 Altersgerechte Personalpolitik	11
1.6 DEMOGRAFIECHECK	13
1.7 ERWERBSTÄTIGENQUOTE	14
1.8 BEISPIEL „ALTERSSTRUKTUR VW FSAG“	14
2 HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT	16
2.1 GRUNDLAGEN	16
2.2 AUFGABENBEREICH	16
2.3 ARTEN DER PERSONALBESCHAFFUNG.....	17
2.4 RECRUITINGWEGE.....	19
2.5 PERSONALSTRATEGIE	20
3 PERSONALMARKETING	21
3.1 EMPLOYER BRANDING	22
3.1.1 Auf- und Ausbau der Arbeitgebermarke	23
3.1.2 Employer Branding und Social Media	23
3.1.3 Beispiel „Students on Snow“	26
3.1.4 Beispiel „Chefs bewerben sich per Video“.....	26

3.1.5	Resümee.....	27
3.2	RETENTION MANAGEMENT	27
3.2.1	Motivatoren.....	29
3.2.2	Motivationskiller.....	30
3.2.3	Stimmungsbarometer.....	30
3.2.4	Mitarbeitergespräche.....	32
3.2.5	Weiterbildungsmöglichkeiten.....	32
3.2.6	360° Feedback.....	33
3.2.7	Resümee.....	34
4	TALENTMANAGEMENT	35
4.1	ZIELGRUPPE.....	35
4.2	INTERNES UND EXTERNES TALENTMANAGEMENT.....	36
4.3	AUFGABEN DES TALENTMANAGEMENTS	36
4.4	AUFBAU EINES EXTERNEN TALENT POOLS	37
4.5	SCHWACHSTELLEN EXTERNES TALENTMANAGEMENT.....	38
4.6	BEISPIEL EINES TALENT NETZWERKS „CUBE“	39
4.7	RESÜMEE.....	40
5	FAZIT.....	41
	LITERATURVERZEICHNIS.....	A
	ONLINE QUELLEN	D
	EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG.....	F

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Demografie-Check WKO AT.....	13
Abb. 2: Altersstrukturanalyse VW FSAG.....	15
Abb. 3: Personalbeschaffungswege.....	18
Abb. 4: Googlesuche nach Volkswagen.....	24
Abb. 5: Googlesuche nach „Volkswagen Financial Services Karriere“.....	25
Abb. 6: Link zu Kununu.....	25
Abb. 7: Einflussfaktoren der wichtigsten Motivationsinstrumente.....	29
Abb. 8: Auszug Stimmungsbarometer.....	30
Abb. 9: Beispiel TRM: „BMW Group Cube Community“.....	40

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Gesamtbevölkerungsentwicklung AT.....	6
Tab. 2: Bevölkerungsstrukturveränderung in AT.....	7

Abkürzungsverzeichnis

BCG	Boston Consulting Group
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
etc.	et cetera (lat.:und so weiter)
HRM	Human Ressource Management
IBE	Institut für Beschäftigung und Employability
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
TM	Talentmanagement
u. a.	unter anderem
VW FSAG	Volkswagen und Financial Services AG
Web	World Wide Web
WWW	World Wide Web

Einleitung

Einführung in die Thematik

In den dynamischen und komplexen Märkten der Zukunft wird die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens immer stärker von der Generierung eines Wettbewerbsvorteils abhängig sein. Nur wenige zentraleuropäische Unternehmen werden sich aufgrund der hohen Arbeitsstundenkosten auf die Preisführerschaft ihrer Produkte oder Dienstleistungen fokussieren können. Viel mehr werden interessante Produkt- und Prozessinnovationen, produziert von motivierten, gesunden und gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften, den kontinuierlichen und positiven Unternehmenserfolg sichern können.

Unter dem Gesichtspunkt der demografischen Entwicklung, die als die Veränderung der Bevölkerungsstruktur zu verstehen ist, wird es allerdings für die Unternehmen immer schwieriger, über qualifizierte Fach- und Führungskräfte in gewünschter Zahl verfügen zu können. Die fortschreitende demografische Veränderung führt zu einer Verknappung der erwerbsfähigen Bevölkerung und, damit verbunden, zu einem Kampf der Unternehmen um die fehlenden Mitarbeiter mit den entsprechenden Kompetenzen.¹ Konnten die Arbeitgeber in der Vergangenheit, aufgrund einer einmaligen Stellenanzeige, noch den passenden Mitarbeiter aus einer Vielzahl von qualitativ hochwertigen Bewerbungen „herauspicken“, setzt eine angemessene Anzahl an Bewerbungen heute ein professionelles und am Puls der Zeit orientiertes Personalmarketing voraus.

Grundlage dafür ist allerdings ein Personalmanagement, das drohende Personalrisiken aufgrund des Fachkräftemangels aufzeigt und mit Gegenmaßnahmen gezielt darauf reagiert. Darunter sollte nachhaltige personalstrategische Planung, vor dem Hintergrund und in Abhängigkeit von der Geschäftsstrategie, verstanden werden, die bereits vor einem vakanten Personalbedarf ansetzt. Geeignete Mitarbeiter zu finden und zu halten, darf in weiterer Folge auch nicht mehr als isolierte Dienstleistung des Human Resource

¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Michaels, The War for Talent (2001), S. 5.

Managements verstanden werden. Mitarbeiterbeschaffung, -entwicklung, -bindung und auch die mit der demografischen Entwicklung entstandene Problematik des Age- und Wissensmanagements sind Aufgabenfelder, die in alle Bereiche des Unternehmensmanagements reichen und für die sich in unterschiedlicher Intensität jede Führungskraft auch verantwortlich fühlen muss. Diejenigen, die nicht oder verspätet mit den geeigneten Maßnahmen, wie etwa Talentmanagement, darauf reagieren, werden künftig zu den Verlierern hinsichtlich Wettbewerbsvorteilen, Produktivität und Geschäftsergebnissen gehören.² Der Talentekrieg, wie ihn Ed Michaels in seinem auf Studien basierten Buch „The War for Talent“ titulierte, um die geeignetsten Fach- und Führungskräfte ist bereits in vollem Gange und wird sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zukünftig noch weiter verschärfen.³

Problem- und Fragestellung

Der Bereich des Personalmarketings wird immer wichtiger und hat sich unter dem Einfluss des World Wide Web stark verändert. Aktives Personalmarketing, unterstützt durch das Web 2.0, liefert einen wichtigen Beitrag bei der Umsetzung zahlreicher Marketingmöglichkeiten, um den Wettlauf um die Talente zu gewinnen oder zumindest die Unternehmensposition zu verbessern. Im gleichen Zug erhöht es die Chance Employer Branding erfolgreich und gezielt zu betreiben und Talentpools aufzubauen. Bestehende Mitarbeiter durch Retention Management an das Unternehmen zu binden, stehen ebenso auf der Aufgabenliste eines modernen Human Resource Managements, wie mittels gezieltem Age Management den Fokus auf die „älteren“ Mitarbeiter zu verändern, diese länger im Unternehmen zu halten und deren Stellenwert zu verbessern. Vielfältige Möglichkeiten die genutzt werden müssen, um im Idealfall Recruiting zu vermeiden oder zumindest die Recruitinglandschaft des Unternehmens bereits im Vorfeld zu optimieren. Unter diesen und den eingangs angeführten Aspekten der demografischen Entwicklung, der Generierung von Wettbewerbsvorteilen und des Zusammenspiels von Unternehmens- und Personalleitung rücken die nachfolgenden Fragen in den Vordergrund:

² Vgl. Michaels, The War for Talent (2001), S. 16.

³ Vgl. Michaels, The War for Talent (2001), S. 1.

- Welche Konzepte im Umfeld des Human Resource Managements sind geeignet, das ernstzunehmende Risiko des demografischen Wandels zu minimieren?
- Welche alternsgerechten Handlungsfelder erscheinen sinnvoll, um den aus dem demografischen Wandel resultierenden Problemen gerecht zu werden?
- Welchen Status nimmt das Human Resource Management aktuell in der Unternehmensorganisation ein, wie hat es sich in den letzten Jahren verändert und wie sollte es sich in der Zukunft präsentieren?
- Muss das Human Resource Management nicht verstärkt in die strategische Unternehmensplanung eingebunden werden, um, basierend auf dem unternehmerischen Selbstverständnis, zielgerichtetes Personalmarketing betreiben zu können?
- Welche kreativen Möglichkeiten bieten sich, neue Talente zu finden und auf zukünftige Führungsaufgaben vorzubereiten?

Die Arbeit wird sich all diesen Fragen widmen und zusammenfassend die übergeordnete Frage beantworten: **„Mit welchen Konzepten können, unter dem Gesichtspunkt der demografischen Entwicklung, auch zukünftig ausreichend Fach- und Führungskräfte rekrutiert werden?“**.

Zur weiteren Vereinfachung und besseren Lesbarkeit der Arbeit wurde in weiterer Folge auf die vollständige Gender-Schreibweise verzichtet und lediglich die männliche Form verwendet.

Zielsetzung und Gliederung

Die Beantwortung der aufgezeigten Fragen wird durch die Berücksichtigung entsprechender wissenschaftlicher Literatur, relevanter praxisbezogener Studien, statistischer Daten und der Auswertung eines informell geführten Gespräches mit der Porsche Holding GmbH. in Salzburg in mehreren Schritten abgehandelt. Die Arbeit wird dabei inhaltlich in fünf Kapitel gegliedert.

Einleitend wird der demografische Wandel theoretisch dargestellt und die zukünftige Entwicklung, speziell in Österreich, mit statistischen Daten veranschaulicht. In

weiterer Folge widmet sich die Arbeit den Lösungsansätzen im Bereich des Demografiemanagements und stellt ein Praxisbeispiel zur Kontrolle der aktuellen Unternehmenssituation vor.

Im zweiten Kapitel werden einführend die Aufgabenfelder des HRM umrissen. Der Bereich der Personalbeschaffung im Wandel vom Dienstleister zum strategischen Managementpartner auf Augenhöhe erläutert, Recruitingwege vorgestellt und auf die Personalplanungsstrategie eingegangen.

Den Möglichkeiten des Personalmarketings mittels Employer Branding, der damit verbundenen Einbindung der Social Media Kanäle und einigen kreativen Anwenderbeispielen, widmet sich das dritte Kapitel. In weiterer Folge wird Retention Management erläutert und die dabei eingesetzten Instrumente des Mitarbeitergesprächs, des Stimmungsbarometers und des 360° Feedbacks praxisnah erschlossen.

Talentmanagement, ein Bereich des Personalmarketings und der Personalentwicklung, wird im vierten Kapitel vorgestellt. Dabei werden die generellen Aufgabenfelder und der Aufbau von internen und externen Talent Pools erläutert und mit einem Praxisbezug zu Porsche Holding und BMW erschlossen.

Im Fazit, dem letzten Kapitel, folgt eine kritische Zusammenfassung der wesentlichen Kernaussagen der einzelnen Kapitel und die Beantwortung der Forschungsfrage.

Um den aktuellen Praxisstatus der relevanten Handlungsfelder des Human Resource Managements darstellen zu können, wurden als Basis qualitativ hochwertige und umfangreiche Studien analysiert, die eine Eigenbefragung durch die Verfasserin, aufgrund des fehlenden Netzwerks zum Management namhafter Unternehmen, nicht liefern hätte können.

1 Demografischer Wandel

1.1 Grundlagen

Der aus dem Griechischen stammende Begriff der **Demografie** setzt sich aus

dēmos = Volk, Bezirk, Gemeinde und
gráphein = schreiben

zusammen und kann unter dem Überbegriff Bevölkerungswissenschaft zusammengefasst werden.⁴ Daraus ableitend werden unter den Folgen des demografischen Wandels die Veränderungen der Bevölkerungsstrukturen verstanden. Diese können in folgende Bereiche unterteilt wird:

- Fertilität oder Geburtenzahl
- Mortalität oder Sterblichkeitsrate
- Migration oder Wanderungsbewegung
- Quantitative Bevölkerungsstruktur

Der Faktor **Fertilität**, der im Europäischen Raum Ende der sechziger Jahre stark durch die Verbreitung der Anti-Baby-Pille beeinflusst wurde, hat zu einer kontinuierlichen Verringerung der nationalen Bevölkerung in Österreich und den angrenzenden zentraleuropäischen Staaten geführt.⁵ Die fortschreitende **Migration** glich diesen Rückgang größtenteils wieder aus und unterstützte das stetige Wachstum der Gesamtbevölkerung. Verbesserte medizinische Versorgung und die Unterstützung durch Maschinen im Arbeitsalltag steuerten die Senkung der **Mortalität** und die stetige Verschiebung der **quantitativen Bevölkerungsstruktur** hin zur Generation 65 plus. Im nachfolgenden Kapitel wird die prognostizierte Gesamtbevölkerungsentwicklung und Bevölkerungsstrukturveränderung für die Jahre 2030 und 2060 dargestellt, die sich an den Daten des Jahres 2011 orientiert.

⁴ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Demografie (2013), o.S.

⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden, Knauth, Demografische Wandel (2009), S. 15-27.

1.2 Bevölkerungsentwicklung

Gesamtbevölkerungsentwicklung in Österreich:		
2011	8,42 Millionen	---
2030	8,71 Millionen	plus 7 %
2060	9,38 Millionen	plus 11 %

Quelle: In Anlehnung an Statistik Austria, Demographisches Jahrbuch (2011), S. 51

Tab. 1: Gesamtbevölkerungsentwicklung AT

Die Tabelle 1 und 2 visualisiert die Prognosen zur Entwicklung der verschobenen Altersstruktur in Österreich. Während die Gesamtbevölkerung bis ins **Jahr 2030** um 7% gestiegen sein wird, hat sich im Gegenzug der Anteil der 30 bis 54-Jährigen, die die zentrale erwerbsfähige Bevölkerung darstellen, um rund 8% reduziert.⁶ Dieser und der Rückgang der unter 29-Jährigen wird sich mit einem **Plus von rund 8% in Richtung der 55 bis 64-Jährigen** verlagert haben. Die „Jungen Alten“, die zwischen 65 und 79 Jahren alt sind, werden dann einen Zuwachs von 42% verzeichnen.

Bis ins **Jahr 2060** wird sich dieser Trend fortsetzen, die österreichische Gesamtbevölkerung wird, verglichen mit dem Jahr 2011, um insgesamt 11% angestiegen sein und im **zentralen erwerbstätigen Alter** werden **nur mehr rund 30 Prozent** der Österreicher stehen. Gravierend wirkt sich die Veränderung bei den älteren Generationen aus. Der Anteil der späten Erwerbstätigen, die sich im Alter zwischen 55 und 64 Jahren befinden, wird zwar rückläufig sein, zusammen mit dem wachsenden Anteil der „Jungen Alten“, den **65 bis 79-Jährigen**, aber **insgesamt auf etwa 29% der österreichischen Gesamtbevölkerung ansteigen**, wie die nachstehende Datenübersicht nochmals zeigt.

⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Statistik Austria, Demographisches Jahrbuch (2011), S.55.

Bevölkerungsstrukturveränderung in:			
Prozentualer Anteil an der Gesamtbevölkerung			
	30 -54 Jährige "Zentrales Erwerbsalter"	55 - 64 Jährige "Erwerbs- und frühes Rentenalter"	65 - 79 Jährige "Junge Alte"
2011	37,20%	11,80%	12,70%
2030	32,10%	13,80%	16,90%
2060	20,90%	11,90%	17,10%

Quelle: In Anlehnung an Statistik Austria,
Demographisches Jahrbuch (2011), S. 51

Tab. 2: Bevölkerungsstrukturveränderung in AT

Auf Basis dieser massiven Bevölkerungsstrukturveränderung muss sich jedes seinen Stake- und Shareholdern verpflichtete Unternehmen bereits heute mit einigen wichtigen Fragen auseinandersetzen:

- Wie stellt sich die aktuelle Altersstruktur im Unternehmen dar und wie entwickelt sie sich in den nächsten Jahren?
- Welche Maßnahmen können die personellen Probleme des demografischen Wandels minimieren und den so wichtigen Wettbewerbsvorteil „Personalressource“ langfristig sichern?
- Wie muss das Unternehmen in organisatorischer und strategischer Hinsicht auf die älter werdende Belegschaft reagieren, wie sie motivieren und länger leistungsfähig erhalten?

1.3 Demografiemanagement „Status quo“

Die im vorigen Kapitel beschriebenen Veränderungen und die damit verbundenen Probleme sind breit gefächert. Der größte Handlungsbedarf der Unternehmen scheint aber darin zu bestehen, sich der Problematik bewusst zu werden. Denn geplantes Demografiemanagement findet in den wenigsten Unternehmen statt. Eine aktuelle Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability, die knapp 600 Angehörige der Unternehmensleitung und der Führungskräfte des Human Resource

Managements in Deutschland, Schweiz und Österreich u. a. zur Beeinflussung personalpolitischer Maßnahmen durch den Trend des Demografischen Wandels befragte, zeigte ein strategisches Planungsungleichgewicht auf.⁷ Zwar gaben Leader des Human Resource Bereichs an, sich bereits intensiv mit dem Trend und möglichen Maßnahmen auseinander zu setzen, allerdings stuften Mitglieder der Unternehmensleitung den Handlungsbedarf noch wesentlich geringer ein. Nur 60% der Befragten waren überhaupt von einem Fachkräfteengpass aufgrund des demografischen Wandels überzeugt. Das bedeutet im Umkehrschluss aber, dass 40% die Thematik als unkritisch einschätzen und somit keine regulierenden Schritte setzen werden. Weiterhin wird keine langfristige Personalplanungsstrategie unter Berücksichtigung der Geschäftsstrategie entwickelt werden und der Fach- und Führungskräfteengpass wird sich unaufhörlich und unlösbar zuspitzen und langfristig die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden.

Welche Möglichkeiten stehen den Verantwortlichen zur Verfügung, um mit gezielten Strategien auf den drohenden Fachkräfteengpass zu reagieren?

1.4 Strategisches Demografiemanagement

Expertenempfehlungen und entsprechende Publizierungen zeigen viele Handlungsmöglichkeiten auf, die aber abhängig von Unternehmensgröße, -zweck und aktuellem Risikostatus unterschiedliche Effekte und Zielerreichungen verzeichnen können. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass die Führungskräfte der Geschäfts- und Personalleitung ein gemeinsames Bewusstsein für die gewählte Strategie schaffen und auch leitende Mitarbeiter der zweiten und dritten Managerebene einbinden.⁸ Auch sie müssen den Change der Strategie und das damit verbundene veränderte Führungsverhalten mittragen und umsetzen, um beispielsweise die Fokussierung auf einen respektvolleren Umgang zwischen jungen und älteren Mitarbeitergenerationen und die Einführung altersgemischter Teams zu implementieren. Daher wird im folgenden Kapitel „Age Management“, eine der möglichen Gegenmaßnahmen, genauer vorgestellt.

⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden IBE, HR-Report 2012/2013, S.8.

⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Deller et al., Personalmanagement (2008), S. 9ff.

1.5 Age Management

Unter Age Management, alternsgerechtem Arbeiten, Altersmanagement oder Generationenmanagement werden Maßnahmen verstanden, die darauf abzielen, das Arbeitsvermögen länger zu erhalten.⁹ Es stellt auf Basis einer angepassten Unternehmens- und Führungskultur einen sehr guten Handlungsansatz dar.

Ein erfolgreiches Age Management beinhaltet nachstehende Unterbereiche, die auf alle Mitarbeitergenerationen des Unternehmens abgestimmt sein sollten:

- Gesundheitsmanagement
- Diversity Management
- Wissensmanagement
- Alternsgerechte Personalentwicklung
- Employer Branding
- Retention Management
- Talent Management

Diese Handlungsbereiche dienen dazu die **soziale, psychische und physische Arbeitsfähigkeit** langfristig zu erhalten und dem Unternehmen nutzbar zu machen.¹⁰

„Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir dabei die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.“¹¹

Idealerweise sollten die Mitarbeiter die geforderte Umsetzung der gestellten Aufgabe nicht nur bewältigen „können“, beispielsweise aufgrund der fachlichen Qualifikation, sondern dies auch „wollen“, etwa infolge innerer Überzeugung über den Sinn der Tätigkeit. Dieses „Wollen“ stellt einen weitaus wichtigeren Faktor dar, da sich die das Wollen fördernde Motivation langfristig positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Die nachfolgenden Kapitel stellen die aufgezeigten Unterbereiche des Age Managements vor.

⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Karazman, Generationenmanagement (2008), S. 30f.

¹⁰ Vgl. Dincher/Mosters, Personalauswahl und –bindung (2011), S. 47.

¹¹ Illmarinen/Tempel, Arbeitsfähigkeit 2010 (2002), S. 166.

1.5.1 Gesundheitsmanagement

Darunter sind unterschiedliche Gesundheitsmaßnahmen zu verstehen, die nicht nur die **physische** Gesundheit, beispielsweise in Form von Vorsorgeuntersuchungen, Sehtests, ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung, Ernährungsberatung oder diversen Bewegungsangeboten, fördern sollen, sondern auch **psychische** Angebote, wie etwa Seminare zur besseren Bewältigung des Alltagsstresses oder Unterricht zu Entspannungstechniken, beinhalten.

1.5.2 Diversity Management

„At one extreme, diversity can be seen as a means of overcoming injustice – righting wrongs – and at the other as a means of enhancing individual and group contribution to the organization’s goals.“¹²

Bei der Bildung gemischter Teams steht die Nutzung der vielfältigen persönlichen und beruflichen Stärken, etwa aus Erfahrungen im Beruf oder in der Ausbildung, spezifische Geschlechts-, Alters und Kulturunterschiede, im Vordergrund. Interessant im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung erscheint die stärkere Einbindung von Frauen, Zuwanderern oder Älteren und die daraus resultierende Fokussierung auf altersgemischte Teams. Jüngere Mitarbeiter verfügen einerseits tendenziell über eine schnellere Auffassungsgabe und eine bessere Gedächtnisleistung und können den älteren Kollegen, beispielsweise im Umgang mit neuen Technologien, unterstützen oder aktuell erworbenes Ausbildungswissen einbringen. Andererseits kann der ältere Mitarbeiter auf seinen Erfahrungsschatz zurückgreifen, verfügt meist über eine ausgeprägte Kommunikationsstärke und wird, möglicherweise, die eine oder andere Herangehensweise bereits im Vorfeld aufgrund gesammelter Erfahrung ausschließen oder zielgerichteter abwägen können. Allerdings verhilft vielleicht die Sichtweise des jüngeren Kollegen, Erfahrungen nicht mehr als positiv sondern als negativ wahrzunehmen. Darunter sind die Tätigkeiten zu verstehen, die auf der Aussage, „das haben wir immer so gemacht“ beruhen und vielleicht schon lange nicht mehr zur aktuellen Unternehmenssituation passen.

¹² Clutterbuck/Ragins , Mentoring and Diversity (2002), S. 55.

Einen weiteren positiven Effekt der Zusammenarbeit stellt die nachhaltige Änderung der Unternehmenskultur dar. Der Umgang zwischen Jung und Alt wird alltäglich und „normal“. Voreingenommenheit auf beiden Seiten reduziert sich, Respekt und Wertschätzung steigt. Alt wird einerseits nicht mehr mit Stereotypen wie „langsam“ assoziiert werden und der Umgang mit erfahrenen, älteren Kollegen wird andererseits den jungen Kollegen helfen, das Arbeitsleben etwas zu „entschleunigen“ und gesundheitliche Gefährdungen, etwa „Burnout“, zu vermeiden.

1.5.3 Wissensmanagement

In altersgemischten Teams findet auch unbewusst Erfahrungs- und Wissensaustausch statt, der sich zum Nutzen des Unternehmens in innovativen Ergebnissen ausdrücken kann oder diese zukünftig unterstützen wird.¹³ In weiterer Folge bietet sich die Chance im Zuge der Zusammenarbeit dem Verlust des unbewussten Wissens der Mitarbeiter entgegen zu wirken. Unter unbewusstem Wissen werden Fähigkeiten oder Fachkenntnisse verstanden, die man zwar beherrscht, dessen man sich aber nicht wirklich bewusst ist, wie etwa das klassische Beispiel „Rad fahren“ aufzeigt. Für ein Unternehmen ist der Weitertransport dieses unbewussten Wissens, vor allem beim Ausscheiden eines älteren Mitarbeiters oder im Zuge der üblichen Fluktuation, sehr wertvoll.

Die Wissensvermittlung generell - unabhängig ob von älteren oder jüngeren Mitarbeitern - sollte langfristig und geplant erfolgen, in dem die Wissensträger bewusst ihre Fähigkeiten in der täglichen Zusammenarbeit an die Teammitglieder weitervermitteln, beispielsweise in Form eines Mentorings.

1.5.4 Alternsgerechte Personalpolitik

Alternsgerechte Personalpolitik beginnt mit dem Eintritt in das Unternehmen und fokussiert sich dabei nicht vorrangig auf die jüngeren Mitarbeiter.¹⁴ Sie sollte, unter Berücksichtigung der altersrelevanten Individualität, die Arbeitsfähigkeit bewahren,

¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Deller et al., Personalmanagement (2008), S. 11ff.

¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Seyfried, Ältere Beschäftigte (2011), S. 148

sie weiterentwickeln und effektiv im Unternehmen nutzen. Handlungsfelder der altersgerechten Personalpolitik können dabei u. a. sein:

- Gesundheitsmanagement, siehe Kapitel 2.5.1,
- Lebenslanges Lernen, das sich in Weiterbildungsangebote „on the job oder „of the job“ ausdrückt,
- Arbeitsbereiche mit adäquaten aber auch herausfordernden Leistungsinhalten, um die Motivation, durch einen Abgleich der physischen und psychischen Möglichkeiten des Mitarbeiters, zu fördern,
- Arbeitszeitmodelle, wie Teilzeit, Bildungsteilzeit, geringfügige Mitarbeit im Ruhestand, die die individuellen Wünsche möglichst berücksichtigen.

Auf die zu Beginn angeführten weiteren Maßnahmen, und zwar Employer Branding, Retention Management und Talent Management, wird erst später im Zuge des Personalmarketing, Kapitel 2.5, näher eingegangen.

Die vorstehend geschilderten Handlungsbereiche stellen nur einen Auszug der Möglichkeiten dar, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, sollten aber in einem Unternehmen mit Blick auf die demografische Entwicklung zumindest diskutiert werden. Bevor jedoch endgültige Entscheidung über die tatsächliche Implementierung einer der geschilderten Maßnahmen getroffen wird, müssen zuerst die spezifischen Unternehmensgegebenheiten, die Machbarkeit und die Auswirkungen auf die Produktivität berücksichtigt werden.

Vor dem Versuch mit einer der dargestellten Aktionen gegenzusteuern, empfiehlt sich zuerst eine Altersstrukturanalyse im Betrieb durchzuführen, um im Zuge eines Demografiechecks genaue Kenntnis über die aktuelle und zukünftige Situation zu erhalten. Steht der Personalabteilung dafür kein firmeninternes Auswertungstool zur Verfügung, können mittelständische und kleinere Unternehmen die von gesetzlichen Interessensvertretungen kostenlos zur Verfügung gestellten Unterstützungen nutzen. Ein Beispiel liefert die Wirtschaftskammer Österreich, die einen webbasierten

Demografiecheck zur Auswertung und Analyse zur Verfügung stellt, der im nächsten Kapitel vorgestellt wird.¹⁵

1.6 Demografiecheck

Die Unternehmen erfassen im Zuge eines Demografiechecks Daten zur Mitarbeiteranzahl, zum Mitarbeiteralter, durchschnittlichem Pensionsantrittsalter und zu den geschätzten Personalfluktuationen und erhalten eine Darstellung der aktuellen und der prognostizierten Altersstrukturen. Der Anwender wird überdies mit Durchschnittsdaten der Branche und des jeweiligen Bundeslandes unterstützt, um die Ergebnisse entsprechend vergleichen und bewerten zu können. Zusätzlich können verschiedene Szenarien, durch Anpassung des geplanten Rentenanktrittsalters und der geschätzten Fluktuation, durchgespielt werden, wie das nachfolgende Übersichtsbeispiel zeigt.

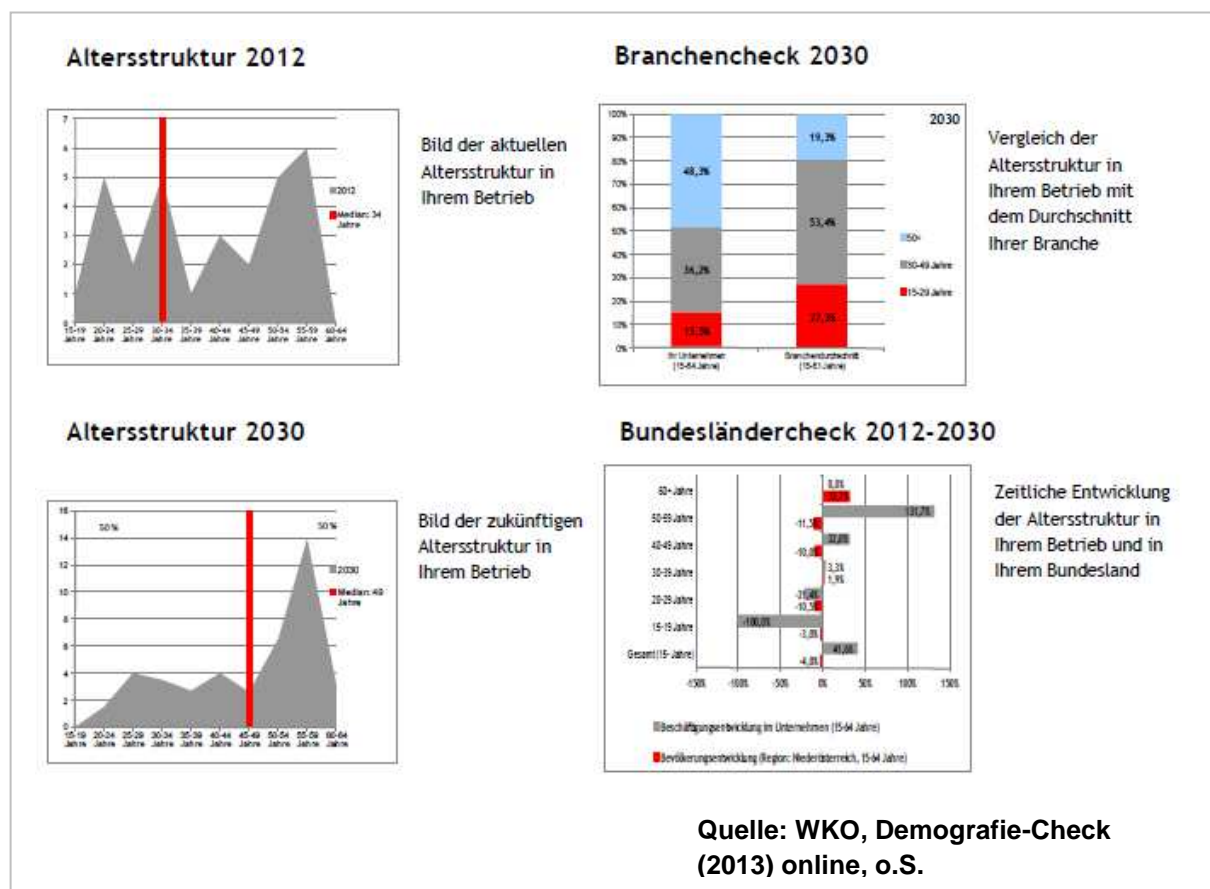


Abb. 1: Demografie-Check WKO AT

¹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Wirtschaftskammer Österreich (2013), Demografie-Check, o.S.

Wie bereits erwähnt, ist eine Altersstrukturanalyse der erste Ansatz, sich der Situation der nächsten Jahre oder Jahrzehnte bewusst zu werden. Diese Analyse darf aber nicht isoliert gesehen werden, sondern muss in die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens, unter Berücksichtigung der zu bearbeitenden Geschäftsfelder, einfließen.

Wie erfolgreich sind nun die Unternehmen im Demografiemanagement? Wie viele Personen der Altersklasse „Ältere“¹⁶ sind nun tatsächlich in Österreich noch erwerbstätig?

1.7 Erwerbstätigenquote

Die Erwerbstätigenquote beantwortet die Frage, wie sich der prozentuelle Anteil der älteren Erwerbstätigen im Vergleich zum Anteil der 55 bis 64-Jährigen, orientiert an der Gesamtbevölkerung, darstellt.¹⁷ Die Quote der älteren österreichischen Erwerbstätigen hat sich laut EUROSTAT von 2011 auf 2012 um rund 1,5%, auf insgesamt 43,1%, erhöht. Allerdings scheint sie im unmittelbaren Vergleich mit der Schweiz mit 70% oder mit Schweden, wo sie schon 73% erreicht hat, noch relativ gering.

Das verdeutlicht, dass das Humankapital dieser Altersklasse noch zu gering eingeschätzt und am Arbeitsmarkt nur spärlich nachgefragt wird. Das dafür notwendige und ausführlich erläuterte Demografiemanagement scheint tatsächlich noch nicht ein Aufgabenbereich des Human Resource Managements geworden zu sein.

1.8 Beispiel „Altersstruktur VW FSAG“

Auch große Unternehmen, wie beispielsweise die **VW FSAG** in Deutschland, die in anderen personaltechnischen Bereichen schon sehr professionell und

¹⁶ Der Begriff der „Späten Erwerbstätigen“ oder der „Älteren“ wurde bereits im Kapitel „Bevölkerungsentwicklung“, im Zuge der statistischen Erhebungen, den Mitarbeitern im Alter von 55 bis 64 Jahren zugeordnet, dies sei nur der Vollständigkeit nochmals erwähnt.

¹⁷ Vgl. und im Folgenden EUROSTAT, Erwerbstätigenquote (2012), o. S.

zukunftsorientiert tätig ist, scheint noch eher an jüngeren Mitarbeitern interessiert zu sein, wie das Ergebnis einer Altersstrukturanalyse aus dem Jahr 2012 zeigt. Im letzten Jahr konnten nur **15 % der Belegschaft den 50-59 Jährigen** zugeordnet werden und nur **knapp 2 % waren älter als 60 Jahre**. Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass diese Zahlen vermutlich die Einstellung und Wünsche der älteren Mitarbeiter widerspiegeln, die eine Ausdehnung des Arbeitslebens in ihrer Lebensplanung noch nicht berücksichtigt haben.

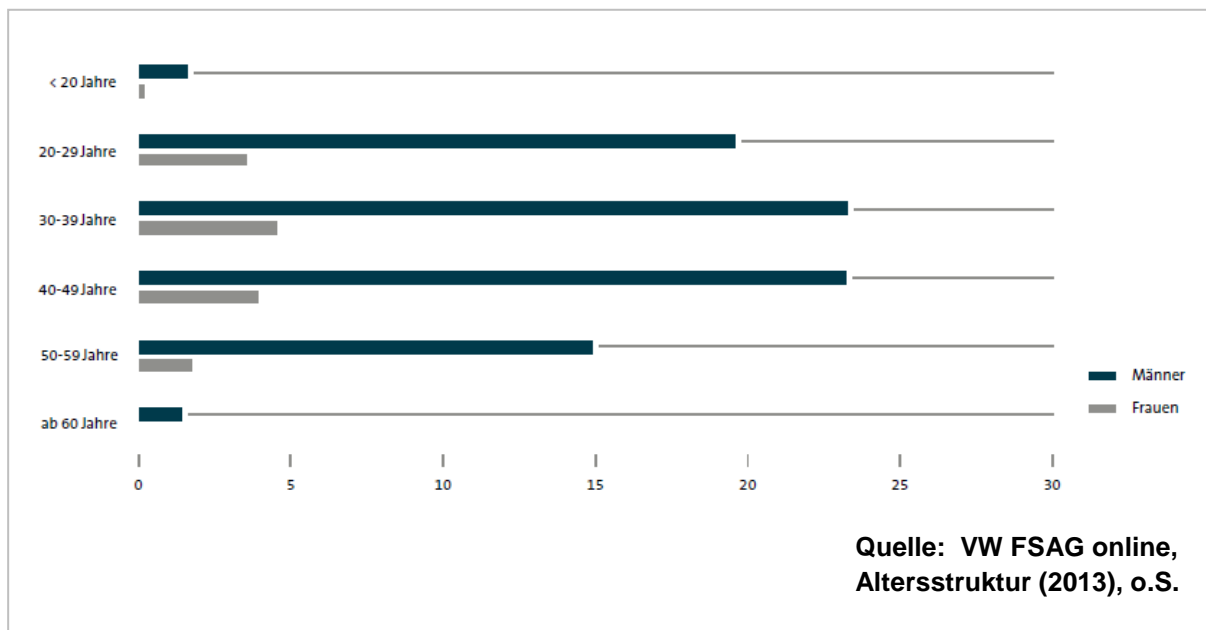


Abb. 2: Altersstrukturanalyse VW FSAG

Und auch ein Auszug aus dem Geschäftsbericht 2012 der VW FSAG, zeigt dasselbe Bild. Die Personalchefin äußert sich darin mit folgendem Kommentar:

*„ Ich bin davon überzeugt, dass die Annahme, **dass die älteren Mitarbeiter weniger produktiv sind, nicht stimmt** – überhaupt nicht. Das Erfahrungswissen nimmt zu. Ältere Mitarbeiter sind sehr sorgfältig. **Wir müssen ein Klima erzeugen**, in dem die Jüngeren vor Ideen sprudeln und die Älteren ihre Erfahrungen einbringen, ohne Neues abzuwürgen.“*

Die Sprache ist von einer Annahme und einem zukünftigen Plan hinsichtlich älterer Mitarbeiter, was darauf hindeutet, dass die Umsetzung in Form eines Demografiemanagements entweder nur sehr spärlich und ineffektiv oder gar nicht stattfindet.

2 Human Resource Management

2.1 Grundlagen

Personalbeschaffung, Rekrutierung oder auch, aufgrund des vermehrten Anglizismusgebrauches, Recruitment und Recruiting verfolgen das Ziel, den für die Erreichung der Unternehmensziele notwendigen Personalbedarf durch neue Mitarbeiter oder interne Stellenbesetzung zu decken.¹⁸ Der Bereich der Personalbeschaffung wird als Teilbereich des Human Resource Managements verstanden, wobei begrifflich für HRM auch Personalwirtschaft, -management oder -wesen in Verwendung sind.¹⁹ Der Arbeitsauftrag der Personalwirtschaft ist es, eine Ausgleichsfunktion zwischen den ökonomischen, sozialen, unternehmerischen und den individuellen Zielen der Mitarbeiter zu schaffen.²⁰

2.2 Aufgabenbereich

Viele Geschäftsführer und Vorstände stufen ihr Personalwesen noch immer als klassischen Dienstleister ein, das vorrangig mit der Personalverwaltung und Entgeltabrechnung betraut wird. Ist das Unternehmen größer, gehören Themen, wie etwa Mitarbeiterschulung in Form der Personalentwicklung, schon zum Alltag. Allerdings agieren die Aufgabenbereiche, wie nachstehend aufgelistet, nicht verzahnt und aufbauend auf der Unternehmensstrategie, sondern werden vom Unternehmensmanagement meist isoliert davon gesehen und nur selektiv bei konkretem Bedarf nachgefragt.

- Personalplanung und -beschaffung
- Personaleinsatz und -führung
- Personalentwicklung und -politik
- Personalverwaltung und -entlohnung
- Personalcontrolling²¹

¹⁸ Vgl. Hentze/Kammel, Personalwirtschaftslehre 1 (2001), S. 241.

¹⁹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Personalbeschaffung (2013), o.S.

²⁰ Vgl. Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 109.

²¹ Vgl. Hammer, BWL (2007), S. 341.

Eine nachhaltige und langfristig geplante Personalplanungsstrategie, die im stattfindenden und sich verschärfenden Talent War notwendig sein wird, findet in den wenigsten Unternehmen statt.

Das Human Resource Management der Zukunft muss sich aber aufgrund der demografischen Entwicklung viel größeren Herausforderungen stellen, wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits umrissen wurde. Neue Beschaffungswege müssen gesucht und aktiv bearbeitet und bestehende Mitarbeiter mit entsprechenden Maßnahmen langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Wachstumsumfang und Profithöhe einer Firma sind stark von der Qualität des Personalmanagements abhängig, wie eine Studie der BCG aus dem Jahr 2012 zeigt.²² So können Unternehmen, die über eine zukunftsweisendes und produktives Personalmanagement verfügen, im Vergleich mit schlecht organisierten

- das **Umsatzwachstum** um das **Dreieinhalbfache steigern** und
- den **Gewinn verdoppeln**.

In den nachfolgenden Kapiteln wird versucht einen Überblick über die Personalbeschaffungswege zu geben und die aktuell genutzten Recruitingwege im Talent War aufzuzeigen.

2.3 Arten der Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung, eines der Aufgabenfelder des Human Resource Managements, hat die Aufgabe, auf Basis des zuvor ermittelten Personalbedarfs, auf dem **internen oder externen** Beschaffungsweg Personal zeitgerecht und in entsprechender Qualifikation zur Verfügung zu stellen.²³

²² Vgl. hierzu und im Folgenden BCG, From Capability to Profitability (2012), S.2.

²³ Vgl. hierzu und im Folgenden Jung, Personalbeschaffung (2006), S. 914 ff.

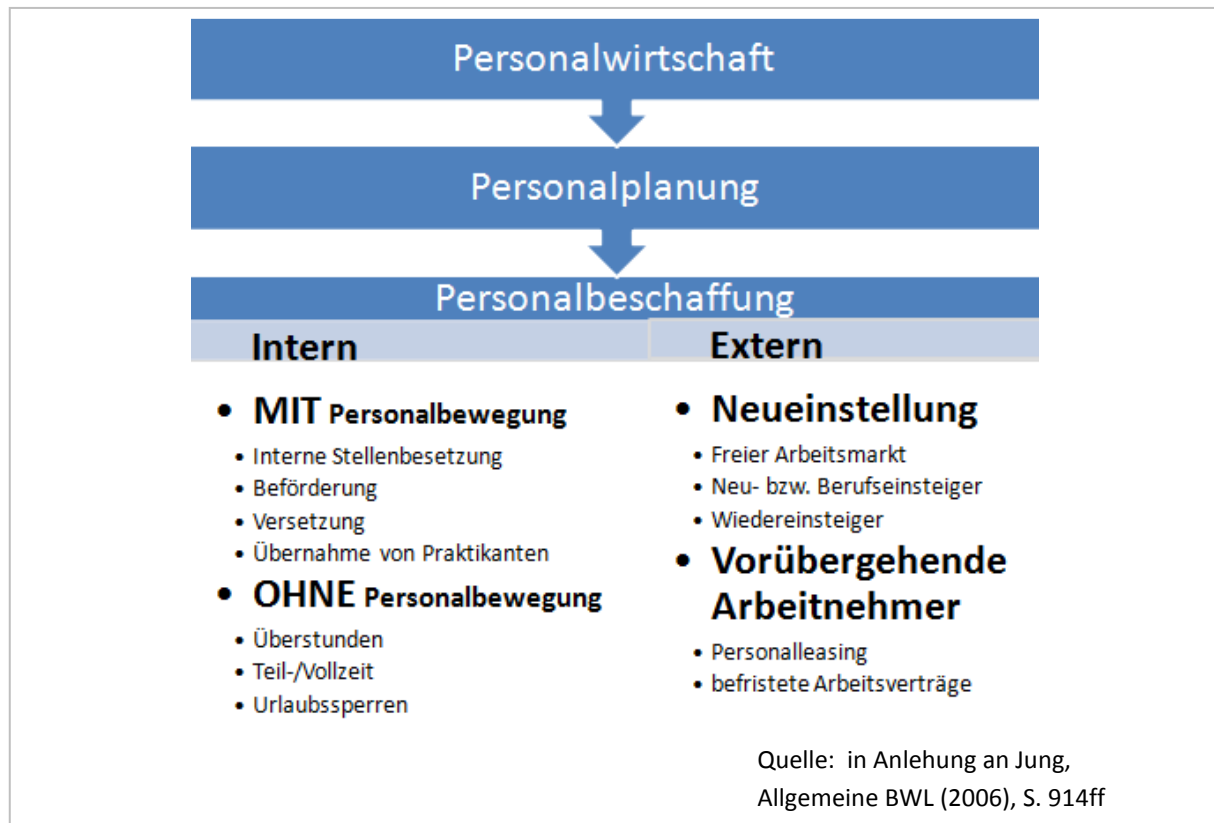


Abb. 3: Personalbeschaffungswege

Sind die Möglichkeiten am internen Personalbeschaffungsweg ausgeschöpft oder nicht vorhanden, wird klassischerweise der externe Weg, außerhalb des Unternehmens, beschritten.

Die **externe Personalbeschaffung** lässt sich in **passive und aktive** Umsetzung unterteilen und wird durch folgende Maßnahmen charakterisiert.²⁴ Während die aktive Personalbeschaffung bereits mit gezielten öffentlichen Aktivitäten versucht, geeignetes Personal auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und damit die Chancen eines erfolgreichen Recruitings erhöht, erfolgen die passive Personalbeschaffung erst nach Vakanz einer Stelle und meist nur im klassischen Bereiche der Print- und Onlinemedien. Agiert die aktive Personalbeschaffung bereits als Anbieter am Personalmarkt, die auch versucht passive Nichtsuchende anzusprechen und für das Unternehmen zu interessieren, ist das passive Recruiting auf aktiv Suchende ausgerichtet. Es findet am Nachfragemarkt statt, in dem der Bewerber als Anbieter und das Unternehmen als Kunde agiert. Das Projekt „Personalsuche“ wird nur bei Bedarf gestartet und mit dem erfolgreichen Recruiting

²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Scholl/Domschke, Grundlagen der BWL (2008), S. 366f.

abgeschlossen. Es gibt keinerlei nachhaltige Maßnahmen oder langfristige Planung, aktuell nicht passenden Bewerbern wird einfach abgesagt. Längst aber hat sich die Situation verändert und nicht das Unternehmen entscheidet sich für den Mitarbeiter, sondern der potentielle Bewerber spricht sich für oder gegen das Unternehmen aus.

Die Aufgabenfelder haben sich verändert und Personalbeschaffung muss im Kontext mit Personalmarketing gesehen werden.²⁵ Angekommen im Web 2.0 müssen die wenigen Bewerber gezielt gesucht, angesprochen und für das Unternehmen gewonnen werden. Daraus ableitend ergeben sich umfangreiche und auch neue strategische Aufgabenbereiche für das Human Resource Management, speziell im Vorfeld der Personalbeschaffung.

2.4 Recruitingwege

Wie agieren die Personalrecruiter derzeit am Markt, welche Möglichkeiten kommen zum Einsatz?

Die Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability liefert auch hier, bei der **Frage zu den aktuell genutzten Akquisitionswegen und –methoden**, einen Eindruck aus der Praxis. Auch im Jahr 2012 wurden immer noch die klassischen Recruitingwege des unternehmensspezifischen **Jobportals mit 84%**, im Vergleich zum Jahr 2011 76%, und die **Printanzeigen mit 60%**, im Vergleich im Jahr 2011 61%, bevorzugt gewählt.²⁶ Die Präsenz auf Social-Media-Plattformen und auf Kongressen bzw. Tagungen ist zwar leicht angestiegen, allerdings sind die Jobportale auch weiterhin die Spitzenreiter der Recruitingwege. Es scheint, als würden die Personalverantwortlichen zwar die neuen Social-Media-Kanäle nutzen, doch nur, um die altbewährten klassischen passiven Konzepte in eine neue Schiene zu pressen.

Welche Möglichkeiten bieten sich aber dem modernen Recruiter? Wo und wie können im Zeitalter des Web 2.0 geeignete Kandidaten gefunden werden?

²⁵ Vgl. Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 275.

²⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden IBE, HR-Report 2012/2013, S. 14.

Die möglichen Maßnahmen sind eng mit den Tools des Personalmarketings, beispielsweise dem Employer Branding, Talent Management oder auch Retention Management, verbunden und werden im Kapitel 4 näher beleuchtet. Recruiting und Marketing kann nicht mehr isoliert gesehen werden. Ein moderner Recruiter sollte die Tools der Social Media Landschaft kennen, beherrschen und richtig für den jeweiligen Markt einstufen können. Eine aktive Suche oder auch Active Sourcing über soziale Netzwerke, im Zuge des Social Media Recruiting, ist gefragt, in der die Talente gesucht und persönlich angesprochen werden. Mitarbeiter können beispielsweise auf Karrieremessen, im Zuge eines Praktikums, durch Mitarbeiterempfehlung oder eine Einladung zur Mitgliedschaft in einem Talent Pool angesprochen werden. Internetauftritte müssen sich an neuen Technologien, wie etwa Smartphones, orientieren, um auch, beispielsweise im mobilen Recruiting oder mit Online-Assessments, eine entsprechende Usability und Performance bieten zu können. Junge Bewerber werden sich schnell von der Homepage verabschieden, wenn die Benützung umständlich oder nur eingeschränkt möglich ist.

Warum sind die dargestellten kreativen Nutzungsmöglichkeiten des Personalmarketings aber noch die Ausnahme? Sind die Aufgaben des Human Resource Umfelds klar in einem Strategiekonzept definiert oder wird nur improvisiert?

2.5 Personalstrategie

Die richtige Strategie zum richtigen Zeitpunkt führt zum Unternehmenserfolg. Dies gilt auch im Umfeld des Human Resource Managements. In globalen Märkten ist der Mensch mit seinen innovativen Ideen und Fähigkeiten der Erfolgsfaktor und nicht mehr das austauschbare Produkt. Möchte ein Unternehmen aber damit punkten, setzt dies eine langfristige und nachhaltige Personalpolitik voraus, die im Bereich Personalplanung, -marketing, -betreuung und -entwicklung entsprechende Maßnahmen erfordert. Die Basis dafür scheint laut einer aktuellen DGFP²⁷ Studie in Deutschland, und daraus abgeleitet vermutlich auch in Österreich, nicht gegeben zu

²⁷ DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. führt seit 2004 regelmäßig Langzeitstudien unter den rund 1600 international tätigen Mitgliedern in Deutschland durch.

sein.²⁸ Nur knapp 40% der Personalleiter sind Teil der Unternehmensleitung und nur 16% sind an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt. Nur 23% der Personalverantwortlichen liegt in weiterer Folge tatsächlich eine Personalstrategie vor, die sie über Aufgaben und Ziele informiert. Noch erschreckender erscheint aber, dass nur knapp die Hälfte der erstellten Personalstrategien auch auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sind.

Ohne ein gemeinsam gestaltetes Selbstverständnis für das Unternehmen, verbunden mit den entsprechenden Aufgaben kann kein qualitatives Personalmanagement stattfinden.²⁹ Ein Unternehmen muss auf Basis der Unternehmensstrategie, den zukünftigen Bedarf an Mitarbeitern feststellen und kritische Schlüsselpositionen herausfiltern, um, beispielsweise eine Geschäftsführernachfolge, aus den eigenen Reihen nachbesetzen zu können.³⁰ Unter Berücksichtigung von Fluktuation, rentenbedingtem Ausscheiden und geplantem Unternehmenswachstum kann bereits eine erste Übersicht des Personalbedarfs geschaffen werden.³¹ Darauf aufbauend wird ein langfristiges Planungskonzept erarbeitet und zum richtigen Zeitpunkt die entsprechende Beschaffungsmaßnahme eingeleitet oder die notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen eingeplant.

Welche Möglichkeiten des Personalmarketing könnten in der aktiven Personalbeschaffung, ausgestattet mit einem konkreten Strategiekonzept und neben den bereits erwähnten Schritten, aber noch genutzt werden, um den Unternehmenserfolg durch Talents langfristig zu sichern?

3 Personalmarketing

Personalbeschaffung im Zeitalter des Talent Wars darf nicht erst aktiv werden, wenn eine Stelle vakant wird. Personalbeschaffung setzt heute schon viel früher an. Die Transparenz und Effizienz des Web 2.0 ermöglichen es einerseits den Unternehmen, den zukünftigen Arbeitsplatz weltweit zu präsentieren und Mitarbeiter international zu

²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden DGFP, Personalmanagement 2012, S. 9-10.

²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Rieckhof, Strategien der Personalentwicklung (2002), S. VI.

³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 197.

³¹ Vgl. Trost, TRM (2012), S. 45.

suchen. Andererseits hat der Bewerber bereits im Vorfeld die Möglichkeit, umfangreiche Informationen über das Unternehmen auf der Homepage einzuholen und erwartet dies auch von einem innovativen Unternehmen.

Daher kann die Tätigkeit aktiver Personalbeschaffung in Zukunft nur mehr im Einklang mit den Personalmarketingmaßnahmen verstanden werden.³² Auf Basis eines übereinstimmenden Selbstverständnisses und verbunden mit dem entsprechenden Konzept der Personalplanungsstrategie werden die zukünftigen Mitarbeiter des Unternehmens mittels „**Employer Branding**“ angesprochen. Für den neuen Kollegen sind Entwicklungsmöglichkeiten, angesiedelt im Bereich des „**Talent Managements**“, genauso wichtig, wie die Führungsstrukturen und das Miteinander in der zukünftigen Tätigkeit, sprich „**Mitarbeiterbindung**“. Aber auch bestehende Mitarbeiter schätzen es, in einem Unternehmen mit einer interessanten und ansprechenden Arbeitgebermarke tätig zu sein oder im Zuge des Talent Managements in ein High Potential Programm aufgenommen zu werden. In Kombination mit der gewünschten Führungskultur und der Identifikation mit der Unternehmensstrategie führt dies zur langfristigen Mitarbeiterbindung. Die angesprochenen wichtigsten HRM-Felder werden in den nächsten Kapiteln vorgestellt und mit Praxisbeispielen unterlegt.

3.1 Employer Branding

Employer Branding versucht einerseits die Arbeitgebermarke **extern**, für die Mitarbeitergewinnung, und andererseits **intern**, für die Bindung bestehender Mitarbeiter, attraktiv zu gestalten und könnte als eine Art Versprechen des Unternehmens verstanden werden.³³ Gerade bei der Mitarbeitersuche ist es wichtig, auf das Unternehmen im positiven Sinn aufmerksam zu machen und sich vom Mitbewerber, durch die eine oder andere attraktive Wahrnehmung, abzuheben. Der neue Mitarbeiter sollte nicht vorrangig durch ein lukratives Angebot, sondern auch aufgrund eines interessanten Unternehmensimages gewonnen werden, mit Werten, die auch seinen eigenen Grundvorstellungen entsprechen.

³² Vgl. Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 275.

³³ Vgl. Nagel, Employer Branding (2011), S. 18.

3.1.1 Auf- und Ausbau der Arbeitgebermarke

Der Aufbau der Arbeitgebermarke kann durch verschiedene Maßnahmen erfolgen. Schüler, Studenten oder Berufseinsteiger werden auf die Employer Brand zum ersten Mal auf **Karriere- oder Berufsmessen**, im Zuge ihrer Ausbildung, aufmerksam. In weiterer Folge fördert regelmäßige **Präsenz an Universitäten oder Fachhochschulen**, in Form von ein- oder mehrtägigen Fachvorträgen durch Führungs- oder Fachkräfte, die kontinuierliche Wahrnehmung des Unternehmens. Auch ein **Tag der offenen Tür** für die eine oder andere Schulklasse einer Fachschule unterstützt dies, an dem bereits Jugendlichen Interesse und Wertschätzung entgegengebracht wird. Auch der eine oder andere Fachaufsatz zu aktuell relevanten Themen kann Aufmerksamkeit generieren und zur Verbesserung der Arbeitgebermarke beitragen. **Sponsoring** von caritativen Einrichtungen, örtlichen Vereinen, etc. und die damit verbundene Pressearbeit können dies verstärken und sind, im kleinen oder größeren Rahmen, hinsichtlich Kosten leicht zu steuern. Beispielsweise kann die Unterstützung einer hochwassergeschädigten Familie mit einem oder mehreren Elektrogeräten oder auch die Unterstützung von Abiturienten bei ihrer Abschlussarbeit, im Anschluss medienwirksam in Zeitungen präsentiert werden und dazu beitragen, das Image der Employer Brand zu verbessern. Somit haben auch kleinere und mittlere Unternehmen Möglichkeiten für den Ausbau der Arbeitgebermarke. Selbstverständlich muss immer großer Wert auf eine positive und einer der Unternehmenskultur entsprechende allgemeine **Presse- und Medienarbeit** gelegt werden. Die erfolgreiche Umsetzung der beschriebenen Möglichkeiten sollte in weiterer Folge als kleiner Hinweis auf der Homepage vermerkt werden.

3.1.2 Employer Branding und Social Media

Wichtig in Zeiten des World Wide Web ist natürlich die Präsenz auf relevanten **Social Media Plattformen**, wie beispielsweise XING, LinkedIn, Twitter, Facebook oder YouTube. Abhängig von der angesprochenen Zielgruppe findet die Kommunikation nicht nur über die eigene Homepage statt. Werden offene Stellen über Internetportale, wie z.B. XING oder LinkedIn, veröffentlicht, kann auch hier mit geringen Kosten das Unternehmen, durch einen einfachen Klick des Users, im Detail

präsentiert werden. Positiv, aber auch negativ, kann sich eine Bewertung eines Mitarbeiters oder Bewerbers auf Plattformen auswirken, die dafür das notwendige Medium bieten, wie beispielsweise die Unternehmensbewertungsplattform Kununu. Präsenz auf diesen Kanälen setzt daher kontinuierliche Betreuung voraus. Auf Anfragen, Anregungen oder negative Äußerungen muss umgehend reagiert werden, um das bestehende oder erarbeitete positive Image kontinuierlich zu stärken und nicht durch halbherzige Bearbeitung wieder zu zerstören. Nachstehend einige Möglichkeiten aus der Praxis, die bei geringen Kosten die Aufmerksamkeit erhöhen können.

- o Positive Suchmaschinenoptimierung, um schnell gefunden zu werden und idealerweise einen Link auf die Karriere-, Kontakt- oder Unternehmensseite anbieten zu können (Abb. 4):

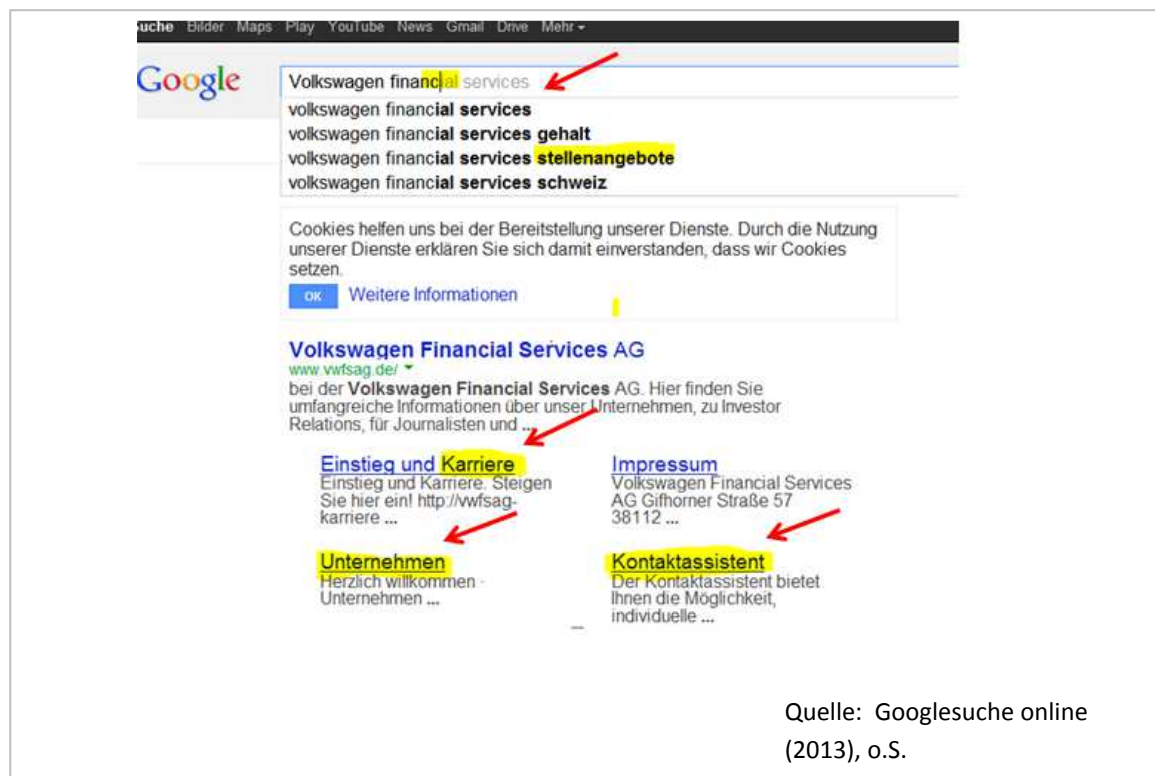


Abb. 4: Googlesuche nach Volkswagen

- o Negativer Linkvorschlag, da hier nach „Volkswagen Financial Services k“ gesucht wurde, allerdings als erster Link „Kununu“ angeboten wurde. Beachtung und Maßnahmen zur Reihungsverbesserung durch Seitenklickoptimierung (Abb.5 , S. 25):

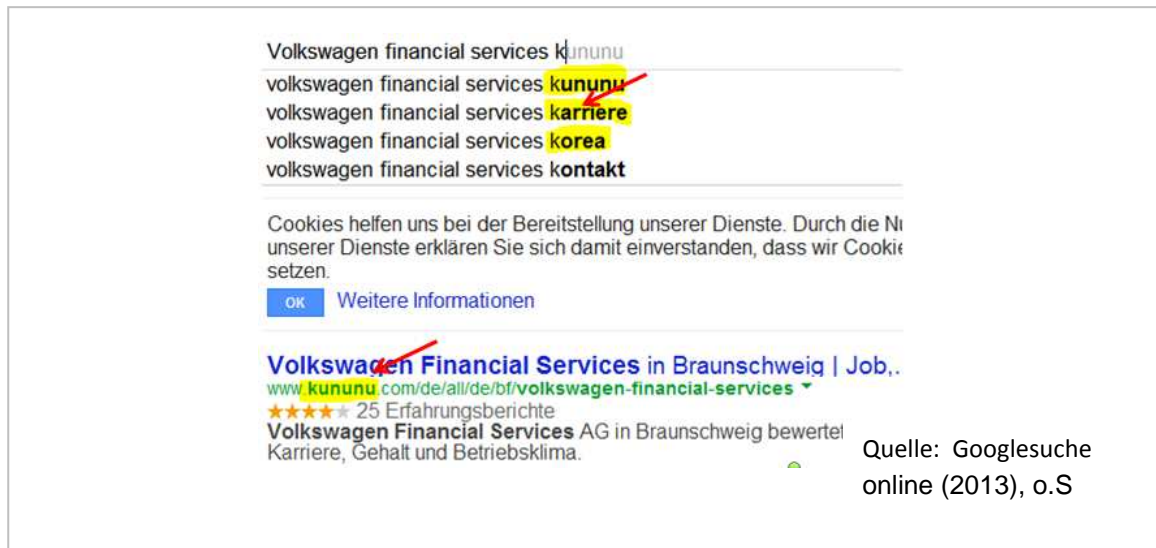


Abb. 5: Googlesuche nach „Volkswagen Financial Services Karriere“

- Nutzung des vorstehend abgebildeten ersten Linkangebotes zu Kununu, in dem Erfahrungsberichte von Bewerbern und Mitarbeitern eingesehen werden können. Das Unternehmen hat dort die Möglichkeit, sich als Arbeitgeber zu präsentieren, Benefits vorzustellen und Einblicke in den Arbeitsalltag zu geben, nun allerdings kostenpflichtig. Weiters wird auch ein Link zu XING angeboten, um die „künftigen Kollegen“ kennen zu lernen. Alle diese Maßnahmen erschließen bereits einen emotionalen Zugang zum Interessierten und unterstützen die Identifikation mit dem Unternehmen :

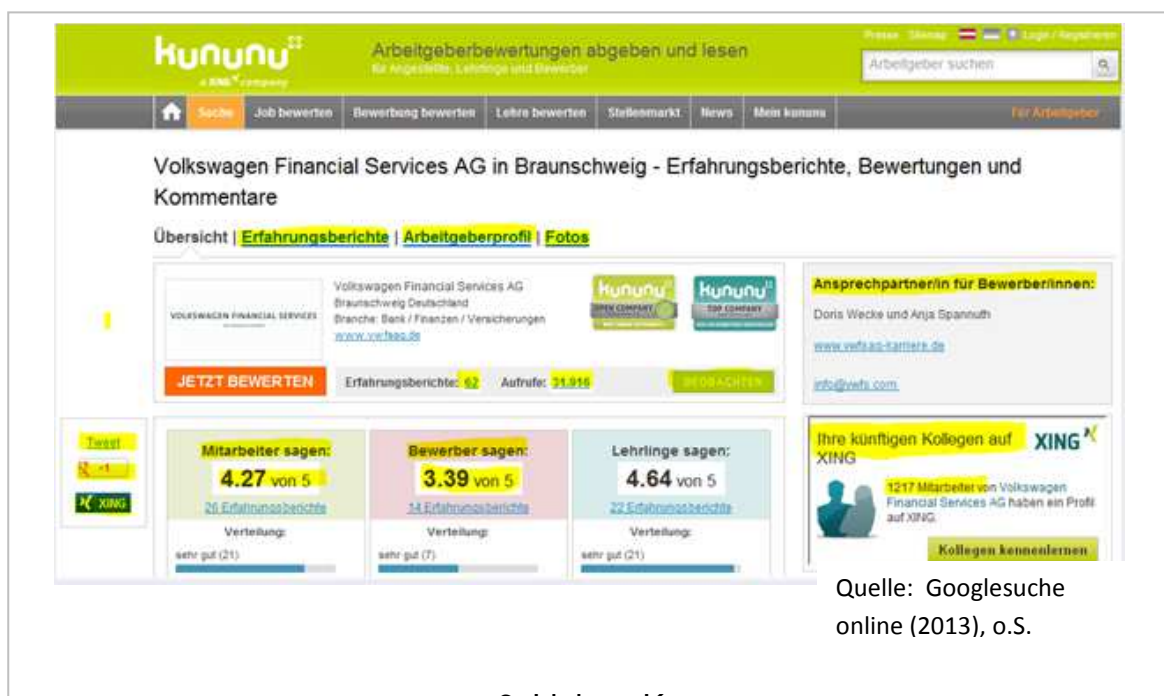


Abb. 6: Link zu Kununu

Diese kurzen Beispiele zeigen die positive und negative „Macht“ der Social Media Plattformen auf. Fehlen die für die Bearbeitung notwendige Personalressourcen, aufgrund einer mangelhaften oder fehlenden Personalstrategie, kann der negative Effekt gravierend sein. Hauptaugenmerk beim Employer Branding muss immer darauf gelegt werden, dass keine der Maßnahmen oder der daraus resultierenden Reaktionen der Arbeitgebermarke schaden. Aktiv und effektiv bearbeitet, kann die erarbeitete Marke, die Arbeit der Personalbeschaffung extrem erleichtern oder den Zugang zu potentiellen Bewerbern erst ermöglichen.

Wie einfallsreich einige Unternehmen im Recruitingprozess sind und gleichzeitig Employer Branding betreiben, zeigen die zwei nachfolgenden Praxisbeispiele.

3.1.3 Beispiel „Students on Snow“

Unternehmen sind sehr kreativ in der Auswahl der Locations für ihre Recruitingmesse geworden. Seit 2007 veranstalten namhafte Unternehmen, wie SAP, Bayer oder Continental, am Pitztaler Gletscher auf 2.450 Metern und in herrlicher winterlicher Bergkulisse ein Recruiting-Event, an dem rund 1000 Studenten aus Süddeutschland teilnehmen.³⁴ Mit einem Unkostenbeitrag von nur € 100,-- können die Studenten ins Skigebiet anreisen, übernachten, das Skiangebot einen Tag lang nutzen und, ganz nebenbei, die ausstellenden Unternehmen zwanglos im Lift Kennenlernen oder sich bei einem Zwischenstopp in der Bergstation gezielt informieren. Teilnehmende Unternehmen berichten über Einstellungen oder nachfolgende Vorstellungsgespräche, aber auch von einer Stärkung der Arbeitgebermarke, beispielsweise den Studenten in den ersten Semestern. Auch im Sommer werden ähnliche Events im Kleinwalsertal mit Erfolg abgehalten.

3.1.4 Beispiel „Chefs bewerben sich per Video“

Einige Arbeitgeber haben bereits erkannt, dass sich der Arbeitsmarkt gewandelt hat. Zukünftige Vorgesetzte bewerben sich aktiv beim zukünftigen Mitarbeiter mit einem Video und zwar über die Homepage des Unternehmens. Sie präsentieren das

³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Enderle, Recruiting-Ideen (2011), S. 18-19.

Unternehmen, eigene Aufgabenfeld und das des zukünftigen Mitarbeiters. Die Texte gestalten sie selbst, um möglichst authentisch zu wirken. Außerdem werden die zukünftigen Kollegen mit Name und Foto vorgestellt. Zusätzlich erhält der interessierte Bewerber Informationen zur Ausbildung, deren Aufgabenbereich im Unternehmen und Hobbys. Ein Beispiel dafür sind die Verkehrsbetriebe Zürich, die seit nunmehr drei Jahren nur mehr in dieser Form Bewerber über offene Positionen informieren.³⁵ Zeitweise werden zusätzlich in Printmedien auffallende Teaser mit Verweis auf die Homepage geschaltet. Das Unternehmen ist mit dem Rücklauf sehr zufrieden und erhält qualitative Bewerbungen. Auch in diesem Fall sind die Kosten verglichen mit den üblichen Stellenanzeigen in etwa ident und man erreicht zwischen 3000 und 10000 Klicks. Wie im vorangegangenen Beispiel konnte so auch die Arbeitgebermarke gestärkt und das Image der Verkehrsbetriebe korrigiert werden. Die Videos bereits besetzter Stellen werden dem Bewerber auch weiterhin online zur Verfügung gestellt, um einen Eindruck über die verschiedenen Positionen zu vermitteln.

3.1.5 Resümee

Die Stärkung der Arbeitgebermarke und, damit verbunden, die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität für neue und bestehende Mitarbeiter kann auch ohne großen finanziellen Aufwand erfolgreich umgesetzt werden, wie die Ausführungen zeigen. Kritisch ist aber zu berücksichtigen, dass eine negative Entwicklung auf den eingesetzten Social Media Plattformen einer regelmäßigen Betreuung bedürfen. Sind überhaupt keine Personalressourcen dafür budgetiert, kann die schlechte oder fehlende Bearbeitung der Plattformen zu großem negativem Schaden an der Employer Brand führen und langfristige Gegenmaßnahmen hervorrufen.

3.2 Retention Management

Im Zuge des Retention Management oder der Mitarbeiterbindung versucht das Unternehmen, wie der Name schon ausdrückt, mühevoll gewonnene und schon länger im Unternehmen tätige Mitarbeiter langfristig an ihren Arbeitsplatz zu binden,

³⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Enderle, Recruiting-Ideen (2011), S. 20.

um den Unternehmenswert nicht durch den Verlust von Humankapital zu senken.³⁶ Retention Management vermeidet Fluktuation und verhindert die aufwendige und kostenintensive Suche nach einem neuen Mitarbeiter, dessen tatsächliche Umsetzungsqualitäten noch unbekannt sind. Die Aufgabenfelder und die eingesetzten Instrumente des Retention Managements müssen in der Personalstrategie geplant und festgelegt werden.

Womit bindet man aber Mitarbeiter längerfristig an den Betrieb? Welche Maßnahmen führen zu einer langen Zusammenarbeit, qualitativen Arbeitsergebnissen, Kundenzufriedenheit und in letzter Konsequenz zu einem Erfolg des Unternehmens und einer Steigerung des Unternehmenswerts?

Im Fokus der Mitarbeiterbindung liegt die Motivatoren des Mitarbeiters, etwa Erfolgsstreben oder Selbstverwirklichung, zu steigern oder zumindest zu stabilisieren und daraus resultierend, die Bindung an den Arbeitgeber zu erhöhen. Angelehnt an die Unternehmensstrategie werden die Mitarbeiter oder die Mitarbeitergruppe identifiziert, die zur Erreichung des Unternehmensziels am wichtigsten erscheinen. Mit diesem Wissen kann langfristiges Retention Management geplant werden. Die daraus abgeleiteten Schritte führen im Idealfall zur Motivationssteigerung oder zumindest zur Motivationsstabilisierung und verhindern, dass das Unternehmen wertvolles Know-how verliert und sich der Unternehmenswert schmälert. Analyseinstrumente für das Erkennen der Motivatoren liefert die Literatur in Form der Bedürfnispyramide nach Maslow oder der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Ein neueres Instrument der Motivationsanalyse liefert das 3K-Modell nach Kern.

³⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Kienbaum, Personalmanagement (2001), S. 249.

3.2.1 Motivatoren

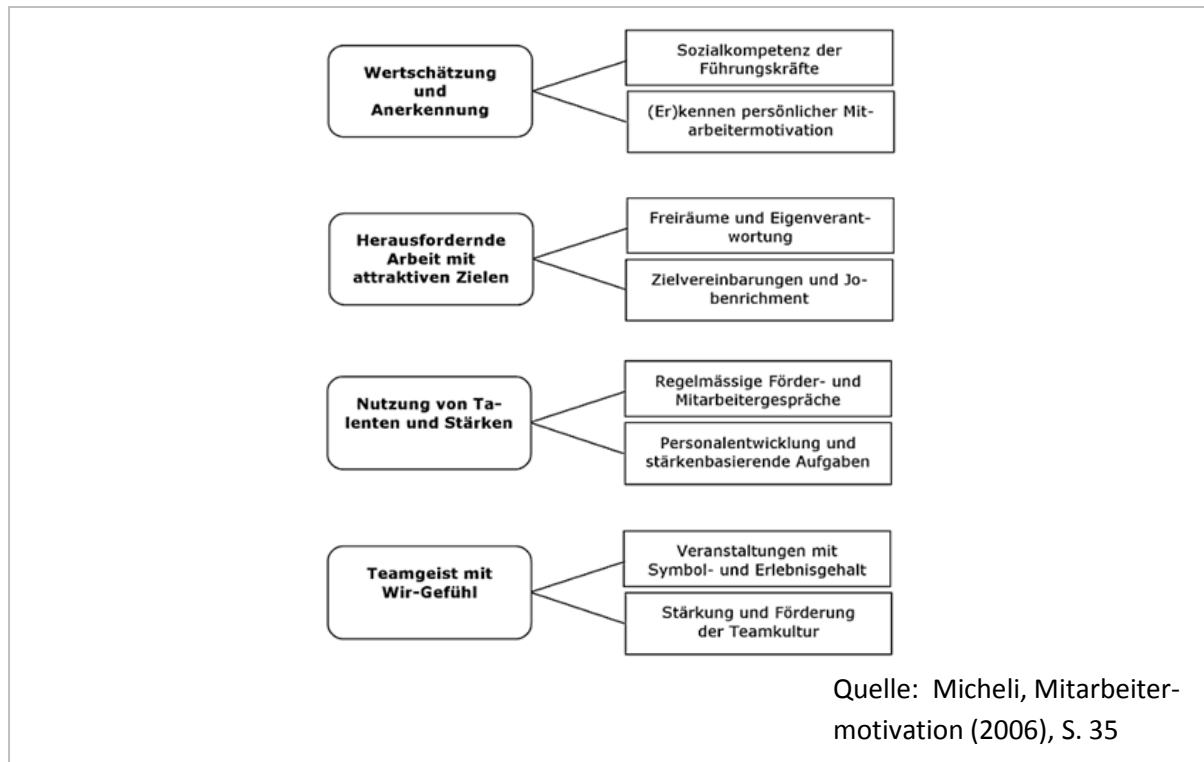


Abb. 7: Einflussfaktoren der wichtigsten Motivationsinstrumente

Ein überraschendes Ergebnis lieferte die seit bereits zwölf Jahren durchgeführte Gallup Studie zum Engagement Index, die Engagement und Motivation in der Arbeit einstuft.³⁷ Im Jahr 2012 wurden rund 2200 Mitarbeiter zu Engagement und Motivation in der Arbeit befragt. Überraschend sollte das Ergebnis für Führungskräfte allerdings nicht sein, denn nicht das Einkommen, der Arbeitsinhalt, -umfeld oder die Sozialleistungen, sondern das Verhalten der Führungskraft sind am wichtigsten. Dasselbe Ergebnis lieferte die Studie bereits im Jahr 2010. und das zeigt neuerlich, dass sich am Führungsstil nichts verbessert hat. Die Detailauswertung der Befragung ergab, dass

- knapp 25 % innerlich gekündigt haben
- rund 60%, Dienst nach Vorschrift machen
- 16 % eine hohe emotionale Bindung aufweisen und mit Herz, Hand und Verstand bereit sind, freiwillig die Ziele des Arbeitgebers zu unterstützen und sich eigenständig und verantwortungsbewusst voll und ganz dafür zu engagieren

³⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Gallup Studie, Engagement Index 2012 (2013), S. 2.

3.2.2 Motivationskiller

Grundsätzlich startet der Großteil der Mitarbeiter motiviert und mit einer positiven Haltung zur Tätigkeit. Der Wandel zur inneren Kündigung vollzieht sich über einen längeren Zeitraum, in dem die Bedürfnisse und Erwartungen des Mitarbeiters nicht erfüllt werden. Beispielsweise wird seine Meinung kontinuierlich ignoriert, seine Vorschläge werden nicht ernsthaft diskutiert oder umgesetzt und obwohl laut Gallup Studie die Umsetzung von Anregungen in 90% der Fällen zu tatsächlichen Kostensenkungen führte.³⁸ Jeder Mensch und vorrangig der Mitarbeiter möchte eine Rückmeldung zur Qualität seiner Leistung. Ein Mindestmaß an Interesse an seiner Person sollte die Führungskraft auch vermitteln, den schon kleine Gesten, wie beispielsweise Interesse an den Entwicklungen des Nachwuchses oder eine persönliche Gratulation zum Geburtstag, zeigen dem Mitarbeiter, dass er als Mensch wahrgenommen wird. Erscheinen diese Beispiele auch als selbstverständlich, mangelt es laut Studienergebnis genau an diesen beispielhaft dargestellten Punkten.

3.2.3 Stimmungsbarometer

Was kann der Arbeitgeber aber unternehmen, um die emotionale Bindung des Mitarbeiters zu erhöhen und den Verlust des Mitarbeiters zu verhindern? Ein Instrument dafür ist das Stimmungsbarometer, in dem alle Mitarbeiter einmal jährlich anonym Fragen etwa zum gesamten Unternehmen, der Arbeitssituation oder der Führungskraft beantworten.



Abb. 8: Auszug Stimmungsbarometer

³⁸ Vgl. Gallup Studie, Engagement Index 2012 (2013), S.2

Wichtig für ein aussagekräftiges Ergebnis ist aber, keine Scheu vor einer direkten Fragestellung zu zeigen und diese sehr genau und leicht verständlich für den Befragten zu gestalten. Beispielsweise wäre die Formulierung, „Wird für die Behebung von Fehlern oder Störungsquellen in der Organisationseinheit genug getan?“, nicht ganz eindeutig zu interpretieren. Der Befragte kann darunter alle Unternehmen eines Konzerns, nur das unmittelbar relevante Unternehmen oder auch nur die direkte Organisationseinheit der Abteilung oder des Teams verstehen. Dadurch können die Ergebnisse falsch interpretiert und ungeeigneten Maßnahmen gesetzt werden.

Auswertung und Maßnahmen

Die ausgewerteten Ergebnisse sollten zuerst in der Führungsebene analysiert, mögliche Maßnahmen diskutiert und Expertenmeinungen und -vorschläge eingeholt werden. Die Resultate müssen aber auch den Mitarbeitern schnellstmöglich inhaltlich vorgestellt und mit ihnen besprochen werden. Auf keinen Fall darf bei diesen Gesprächen aber der Eindruck entstehen, man versuche, den „Schuldigen“ für ein vielleicht schlechtes Ergebnis zu identifizieren. Das Team sollte zu konstruktiven Lösungsansätzen ermuntert und deren Umsetzung, aber auch Nichtumsetzung, besprochen werden. Denn Ideen und Meinungen die ignoriert wurden, haben bereits zur Verschlechterung der Stimmung geführt, derselbe Fehler sollte nicht ein zweites Mal gemacht werden.

Liegt die Problematik allerdings an der Persönlichkeit des Vorgesetzten, dessen Führungsqualität oder seinen beruflichen Qualifikationen, sollte die Geschäftsleitung oder der Eigentümer nicht davor zurückschrecken einen externen Berater einzubinden, der in Form eines Mediators die Gespräche mit den Teams vorbereitet, teilweise die Leitung übernimmt und Vorschläge zur weiteren Vorgehensweise unterbreitet. Führungsstil und Mitarbeiterzufriedenheit stehen in engem Verhältnis und haben auch großen Einfluss auf die Employer Brand des Unternehmens. Die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens ist eng mit dem Führungsstil des Vorgesetzten verbunden, der im Idealfall die Fähigkeit besitzt, sein Führungsverhalten der jeweiligen Führungssituation anzupassen und den

Unternehmenserfolg zu steigern.³⁹ Defizite im Führungsstil führen unweigerlich zur Abnahme des Unternehmenswertes, haben Einfluss auf die wahrgenommene Unternehmenskultur und leiten eine Verschlechterung der Arbeitgebermarke ein.

3.2.4 Mitarbeitergespräche

Informationen zum Status Quo liefern auch regelmäßige Mitarbeitergespräche, in denen Ziele und Erreichtes besprochen wird, ein gegenseitiger Erwartungsabgleich zwischen Mitarbeiter und Führungskraft stattfindet, Entwicklungsmöglichkeiten diskutiert und notwendige Weiterbildungsmöglichkeiten vereinbart werden. Sie dienen dazu die Stimmung des Mitarbeiters einzufangen, dem Mitarbeiter Wertschätzung zu signalisieren und trotzdem konstruktive Verbesserungsmaßnahmen zu besprechen. Er sollte das Gefühl haben, als Mensch wahrgenommen und in Entscheidungen eingebunden zu werden. Mitarbeitergespräche müssen daher geplant, vorbereitet und in ruhiger Atmosphäre und mit ausreichendem Zeitfenster geführt werden. Das Potenzial des Mitarbeiters wird von der Führungskraft aufgrund dieses Gespräches bewertet und sein mögliches Talent identifiziert. Bei diagnostizierter Eignung für zukünftige Führungsaufgaben werden weitere Maßnahmen eingeleitet, die im nachfolgenden Kapitel erläutert werden.

3.2.5 Weiterbildungsmöglichkeiten

Weiterbildungsmöglichkeiten können unregelmäßig, nach Bedarf oder geplant stattfinden. Sie dienen dazu, persönliche oder fachliche Defizite zu beseitigen oder den strategisch notwendigen fachlichen Wissensstand langfristig zu erhalten.⁴⁰ Einerseits stärken diese Maßnahmen die Mitarbeiterbindung, andererseits stärken sie aber auch die Employer Brand am Arbeitsmarkt. Finden Weiterbildungen auf Basis einer vorangegangenen Potenzialidentifizierung für Führungsaufgaben statt, werden diese im internen Talent Management geplant, worauf im Kapitel 4 eingegangen wird.

³⁹ Hammer, BWL (2012), S. 220.

⁴⁰ Vgl. Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 320.

Talentmanagement am Beispiel Porsche Holding, Salzburg

Ein informelles Gespräch mit dem Personalentwicklungsleiter der Porsche Holding liefert einen praxisnahen Ansatz, der nachstehend vorgestellt wird. Ein als Talent eingestufte(r) Mitarbeiter wird im ersten Schritt aufgefordert online am unternehmensspezifischen „CAPTain Test“ teilzunehmen, der der besseren Einschätzung des Potentials dient. Dieser liefert ein Stärken-Schwächen-Bild zum Leistungs-, Arbeits- und Führungsverhalten des Mitarbeiters.⁴¹ Nach Auswertung wird mit dem Talent, im Beisein der Geschäftsleitung, der Personalabteilung und der direkten Führungskraft, ein Gespräch geführt und die Ergebnisse im Detail besprochen. Essentiell ist dabei, dass keine negativen Punkte thematisiert werden sollen, sondern der Fokus auf der Weiterentwicklung des Potentials liegt, etwa fachlich oder sozial. Zeigt die Auswertung, dass sich der Mitarbeiter im aktuellen Aufgabenumfeld wohlfühlt und dem Unternehmen hier den größten Nutzen liefert, wird er für ihn in seinem Bereich unterstützende Weiterentwicklungsmaßnahme vorgesehen und der Gruppe „Sustain“ zugeordnet. Die Weiterbildung erfolgt in Form von Konferenz- oder Kongressteilnahmen, Seminarbesuchen, beispielsweise „Intercultural Awareness & Communication“, oder speziellen Sprach- oder Persönlichkeitstrainings. Die zweite mögliche Zuteilungsgruppe wird mit „Grow“ betitelt, die das Talent des Mitarbeiters in zukünftigen Führungsaufgaben sieht und das Potential über einen größeren Zeitraum in mehrstufigen Persönlichkeitsseminaren weiterentwickelt. Die Schulungsinhalte beider Gruppen wurden in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, der Personalleitung und einem externen Berater entwickelt. Sie werden laufend an die Unternehmensstrategie angepasst und stellen unternehmensintern einen sehr erfolgreiche Baustein in der Umsetzung des Retention- und Talentmanagements dar.

3.2.6 360° Feedback

Ein weiteres bei der Porsche Holding eingesetztes Tool ist das 360° Feedback, das als eine Art Stimmungsbarometer im Bereich der Einschätzung von Führungskräften agiert. Die Führungskraft wird aus unterschiedlicher Sicht bewertet und zwar von den Mitarbeitern, der Führungskraft, den Kunden und den hierarchisch gleichrangigen

⁴¹ Vgl. Lüdemann, Leistungstests (2007), S. 71.

Kollegen.⁴² Dabei werden die Arbeitsergebnisse, das Fachwissen, aber auch die soziale Kompetenz bewertet. Außerdem beurteilt sich die Führungskraft auch selbst und der Vergleich der fremden und eigenen Einstufung hilft die Defizite aufzuzeigen. Wie wichtig diese Einschätzung ist, zeigt auch eine Studie von Kienbaum, die als Grund für das Scheitern der High Potentials mit rund 90% Selbstüberschätzung und mangelnde Fähigkeit zur Selbstkritik erhob.⁴³ Das Erhebungsergebniss zeigt, wie wichtig der Führungsstil im Bezug auf die Mitarbeiterbindung ist.

3.2.7 Resümee

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung vielfältig, aber stark von der Unternehmensgröße abhängig sind. Ein kleineres bis mittleres Unternehmen wird im Hinblick auf Weiterbildungsmöglichkeiten finanziell nur eingeschränkt agieren und beispielsweise die Kosten einer MBA-Ausbildung nicht übernehmen können und, vermutlich aus Unternehmenssicht, auch nicht tragen wollen. Aus den ausführlichen Erläuterungen zur Thematik lässt sich aber erkennen, dass die Unternehmenskultur, die Sozialkompetenz des Vorgesetzten in Verbindung mit sinnstiftenden und herausfordernden Aufgaben nicht von der Unternehmensgröße abhängig sind. Nur zu oft wird mehr Geld in einen repräsentativen Firmensitz und neuwertige Maschinen investiert, als in die Mitarbeiter, die die Maschinen gewinnbringend einsetzen und verplanen sollen. Großkonzerne, aber auch KMUs, können ihre Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden, wenn sie sensibel genug sind, die Motivatoren ihrer Mitarbeiter zu erkennen. Schlechte Führungsqualität oder ein unpassender Führungsstil führen dazu, dass Mitarbeiter zwar das Unternehmen verlassen, aber vordergründig die Führungskraft der Initiator ist. Die Mitarbeiter werden regelrecht von schlechten Führungskräften vertrieben und dies führt zu einer nachhaltigen Verschlechterung der Betriebsergebnisse. Auch in diesem Zusammenhang ist wieder auf eine entsprechende strategische Planung, als Basis des weiteren Vorgehens, hinzuweisen.

⁴² Vgl. Hierzu und im Folgenden Collins, 360°Feedback (2000), S.6-7.

⁴³ Vgl. Kienbaum, High Potentials (2012), o.S.

4 Talentmanagement

4.1 Zielgruppe

Bevor das Talent Management genauer dargestellt wird, erfolgt eine Definition der Bezeichnung „Talent“, die Ed Michaels in seinem Buch „The War for Talent“ sehr treffend gelungen ist:

„In the most general sense, talent is the sum of a person’s abilities – his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgement, attitude, character, and drive. It also includes his or her ability to learn and to grow.“⁴⁴

Zusammengefasst sind darunter die Mitarbeiter aller hierarchischen Unternehmensebenen zu verstehen, die das Unternehmen bei der Erreichung der gewünschten Ziele am erfolgreichsten und leistungsfähigsten unterstützen können und zu einer Steigerung des Unternehmensergebnisses beitragen.⁴⁵ Das Talent Management beschäftigt sich mit Maßnahmen, um im Unternehmen identifizierte High Potentials auf Führungsaufgaben vorzubereiten und Talente neu zu gewinnen, ungeachtet dessen, ob eine Stelle zu besetzen ist oder nicht.⁴⁶ Dies erfordert allerdings von den Führungskräften nach Armin Trost eine „...besondere Denkhaltung“ in Richtung Mitarbeiter hin und zwar „...talentfokussiert zu denken und zu handeln anstatt vakanzfokussiert“.⁴⁷

Im Umkehrschluss bedeutet der Aufbau eines Talent Pools aber auch, der Konkurrenz nicht das Potential und die Fähigkeiten der bestehenden und neu gewonnen Talents zu überlassen, den Wettbewerbsvorteil des Mitbewerbers zu schmälern und den eigenen weiter auszubauen. Der nicht unbeträchtliche Aufwand könnte langfristig zu adäquaten finanziellen Erfolgen führen. Der Aufbau eines Talent Pools kann, aufbauend auf die Kategorisierung im Kapitel 2.3 Personalbeschaffung, intern oder extern erfolgen, worauf im nächsten Kapitel näher eingegangen wird.

⁴⁴ Michaels, The War for Talent (2001), S. xii.

⁴⁵ Vgl. Michaels, The War for Talent (2001), S. xiii.

⁴⁶ Vgl. Trost, TRM (2012), S. 18.

⁴⁷ Trost, TRM (2012), S.3.

4.2 Internes und externes Talentmanagement

Wie im Kapitel 3.2.4 Weiterbildungsmöglichkeiten bereits erwähnt, werden Mitarbeiter mit entsprechendem Potenzial auf nationale und internationale Führungsaufgaben im Rahmen eines Talent Managements vorbereitet. Diese Maßnahmen werden dem **internen Talentmanagement** zugeordnet und dienen dem Aufbau eines Talent Pools für die Nachfolge- oder Neubesetzung aus den eigenen Reihen, wie beispielhaft das geführte Gespräch mit Porsche Holding zeigte.

Die Erweiterung des Talent Pool kann aber auch über extern identifizierte Personen erfolgen, die ebenfalls über ausgeprägte spezielle Fertigkeiten und positive persönliche Charakteristika verfügen, um sie als zukünftigen Mitarbeiter für das Unternehmen interessant zu machen. Dieser Ansatz wird dem **externen Talentmanagement** zugeordnet und auch als „Active Sourcing“ oder passive Personalbeschaffung betitelt. Aktiv in diesem Zusammenhang heißt, einen Kontakt zu einem möglichen Kandidaten in geeigneter Form zu knüpfen oder sein Interesse durch spezielle Aktivitäten zu wecken, auch wenn aktuell keine offenen Stellen vakant sind. Gewisse Parallelen sind zu den Maßnahmen im Bereich der Customer Relation Ship zu erkennen, das sich mit ähnlichen Schritten um neue Kunden bemüht. Dieser Aufbau eines Netzwerkes ist zeitintensiv, erfolgt langfristig und erreichte Erfolge stellen für das Unternehmen einen großen „Schatz“ im Hinblick auf zukünftige Besetzungen dar.

4.3 Aufgaben des Talentmanagements

Die Aufgaben des Talentmanagements gliedern sich in

- den **Aufbau** eines Kontaktes mit einer Person mit entsprechendem Potenzial,
- das mittel- bis langfristige **Halten**, etwa in Form von regelmäßigem Austausch zu relevanten Fachthemen und
- die **Bindung** aufrecht zu erhalten, bis eine offenen Stelle vakant wird und
- Rahmenbedingungen für die Ausbildung der internen Talente schaffen.

Unternehmensmanagement und Personalentwicklung sind im Rahmen der internen Ausbildung gefragt, ein langfristiges Weiterbildungsprogramm im Zuge der High Potenzial Ausbildung zu erarbeiten. Seminare, Coachings aber auch Mentoring dienen der Umsetzung, um persönliche, fachliche, methodische und soziale Kompetenzen von angehenden Führungskräften auszubauen.

Wo können nun aber zusätzliche externe High Potentials gefunden werden und wie kann ein qualitativer Talent Pool aufgebaut werden?

4.4 Aufbau eines externen Talent Pools

Der erste Schritt besteht darin, die **Schlüsselfunktionen im Unternehmen** zu identifizieren. Darunter sind Positionen zu verstehen, die einen direkten oder starken Einfluss auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie besitzen.⁴⁸ In weiterer Folge werden intern identifizierte Talents in mittel- bis langfristige Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen weiterentwickelt. oder über externe Kanäle Kontakte zu Personen mit Potenzial hergestellt. Nachstehend einige mögliche Methoden:

Ferial- oder Berufspraktikanten stellen eine gute Möglichkeit dar, zukünftige Mitarbeiter zu identifizieren, deren Fähigkeiten zu testen, sie näher kennen zu lernen und für spätere Positionen im Talent Pool zu erfassen. Aufzeichnungen über den Verlauf der weiteren Ausbildung oder den geplanten Studienabschluss dienen dazu, den Kandidaten zum richtigen Zeitpunkt zu kontaktieren und eine mögliche Anstellung zu besprechen. Weiters können Praktikanten mit positiven Erfahrungen einen guten Zugang zu Studienkollegen aufbauen und so den Nutzen vervielfachen.

Konferenzen oder Fachseminare bieten einen weiteren Nährboden für den Aufbau neuer Kontakte. Der Talent Scout hat die Möglichkeit den Fachwissensstand im Zuge der Weiterbildungsmaßnahme zu erfassen und Interessen zu erkennen, die die Person zu einem Wechsel bewegen könnten. Hier bietet sich die Teilnehmerliste als gute Basis an.

⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Trost, TRM (2012), S. 21-23.

Bestehende Mitarbeiter, die **in einem Netzwerk**, beispielsweise Fachforen oder Blogs, Erfahrungen mit externen Fachleuten austauschen, Fragen diskutieren oder gemeinsam Lösungsansätze erarbeiten, sind eine weitere gute Identifikationsquelle. Beispielsweise kommunizieren Softwareentwickler sehr häufig mit anderen Ingenieuren über aktuelle Themen und Probleme online. Somit wäre die Empfehlung durch einen Mitarbeiter, verbunden mit einer finanziellen Anerkennung, ein ausgezeichneter Weg, um über die genannten Wege mit potentiellen Bewerbern in Kontakt zu treten.

Einladungen zu Firmenveranstaltungen, beispielsweise zwanglose Treffen in Form eines „Stammtisches für IT-Interessierte“, Workshops für spezielle Fachzielgruppen, Talentwettbewerbe, Unternehmensbesichtigungen, Vorträgen etwa zu rechtlichen Themen.

Bei der ersten Kontaktaufnahme zu einem geeigneten Kandidaten zeigt sich, ob er von den vorangegangenen Schritten im Employer Branding überzeugt werden konnte und, früher oder später, sein Interesse am Unternehmen geweckt werden kann.

4.5 Schwachstellen externes Talentmanagement

Erscheint das Konzept „Talentmanagement“ auch als ideales Instrument, um sich Kandidaten am externen Markt „auf Vorrat“ auszusuchen, darf man den Zeitfaktor nicht außer Acht lassen. Zeigt ein Talent schlussendlich Interesse daran, seinen Arbeitgeber zu verlassen, muss schnell gehandelt werden. Die investierten Mühen und Kosten können sich schnell als sinnlos darstellen, wenn der angedachten Einstellung ein fehlender Headcount gegenübersteht. Gerade in Großkonzernen kann eine Neubesetzung meistens nur Hand in Hand mit einem budgetierten Personalposten erfolgen. Ein Kandidat wird sich im Falle eines Veränderungswunsches vermutlich nicht vertrösten lassen wollen, bis die Budgetfreigabe erfolgt. Ist die Konkurrenz in diesem Falle flexibler, waren alle Bemühungen umsonst. Ein weiterer Punkt, den es im Zuge der Personalstrategie zu bedenken und organisatorisch einzuplanen gilt.

Auch die in den letzten Jahren verstärkt eingesetzten befristeten Arbeitsverträge stellen ein Problem im Talent Management dar. Die Befristung, die aus Sicht des Unternehmens sicherlich einen Vorteil in arbeitsrechtlicher Sicht darstellt und vor gerichtlichen Auseinandersetzungen schützt, ist aber in Zeiten des demografischen Wandels mit den damit einhergehenden Fach- und Führungskräfteengpässen, nicht mehr zeitgemäß. Befristungen bedeuten aus Sicht des Mitarbeiters einen großen Unsicherheitsfaktor in der persönlichen Karriereplanung und der langfristigen privaten Finanzdisposition. Welche Verträge Talents angeboten werden können, müssen im Zuge der langfristigen HRM Strategieplanung geprüft und festgelegt werden, um die Entscheidungskompetenz des HRM zu stärken.

4.6 Beispiel eines Talent Netzwerks „CUBE“

Das Unternehmen BMW Group ist bereits seit dem Jahr 2009 im Bereich Talent Management mit einem Unternehmensnetzwerk tätig. Aktuell haben sich bereits rund 2500 Mitglieder in der Talent Community registriert. Die Mitglieder setzen sich aus Kontakten im Zuge von Karrieremessen, Empfehlungen, Bewerbungen, Social Media Aktivitäten und ehemaligen Praktikanten und Mitarbeitern zusammen. Diese werden in regelmäßigen Abständen kontaktiert, etwa mit Newslettern, können diverse Informationen abrufen, beispielsweise Stellenangebote oder Praxisberichte, oder werden zu Unternehmensevents und Wettbewerben über die Plattform eingeladen.

Die Intensität zu den Kontakten kann auf Basis unterschiedlicher Talent-Ebenen gesteuert und speziell intensiviert werden. Einerseits dient es als Verwaltungsmöglichkeit alter und neuer Kontakte und bietet andererseits dem Unternehmensrecruiting die Möglichkeit, bei Bedarf gezielt, auf Basis der registrierten persönlichen Daten, nach geeigneten Kandidaten zu suchen.

BMW Group

CUBE
Das Community Portal der BMW Nachwuchsprogramme

Hilfe Inhalt Logout

HOME MEINE DATEN MITGLIEDER KONTAKTE UNTERNEHMEN NACHRICHTEN EINSATZMÖGLICHKEITEN SHOP CHAT

Se befinden sich hier: Home

Feeds anzeigen Startseite anpassen

Willkommen

Hallo Benjamin Elkmann
50 ungelesene Nachrichten
Profilstatus: 04%
Profil anpassen
Mein Bild bearbeiten

Termine

Präsenztraining Promotion i... Doktoranden
18.10.11 - 14.11.11

Optionales Seminar: Der bes... Doktoranden
18.10.11, 08:30 Uhr - 19.12.11, 18:00 Uhr

BMW Welt Sonderführung Doktoranden
27.10.11, 17:45 Uhr - 19.05.11

» vorige, weitere » Alle Termine

Foren/Diskussionen

Mit welchem Programm schrei... 4 Antworten
03.09.2011 Max Mustermann

Freies Wp-Zimmer (Sep. bis ... 0 Antworten
28.07.2011 PS-37 Redaktor

Doktoranden die nicht in Mü... 2 Antworten
10.06.2011 Maria Messelke

» vorige, weitere » Forenbesuch
Neue Diskussion beginnen

Gastblog

Tag der offenen Tür
03.09.2010, 15:40 Uhr

Artikel

Artikel sortieren: • Erstellungsdatum • Bewertung • Lesehäufigkeit • Kommentare

Alle Nutzer

BMW erreicht im September neue Bestmarken
6-mal gelesen PS-37 Redaktion, 12.10.2011

München (Boerse-Go.de) – Der Münchener Autobauer BMW spartel weiter von Erfolg zu Erfolg. Wie der Konzern am Montag mitteilte, konnten auch im September neue Rekordmarken eingefahren werden. Den Angaben zufolge wurden im Berichtsmonat weltweit 159.214 Autos der Marken BMW, Mini und Rolls-Royce verkauft. Dies entspricht einem Zuwachs von 11,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Seit Jahresbeginn haben die Münchner den Absatz um 16 Prozent auf 1,27 Millionen Wagen gesteigert.

Besonders deutlich waren die Zuwachsraten wieder einmal in China und den USA. In der Volksrepublik lieferte die BMW Gruppe im September 18.588 Fahrzeuge an die Kundschaft aus, was einem Plus von 20,9 Prozent entspricht. In den USA stand mit 25.749 Autos ein Zuwachs von 11,4 Prozent zu Buche. In Deutschland stiegen die Zulassungen um 9,9 Prozent auf 23.809 Fahrzeuge.

BMW-Produktionsvorstand Franz-Peter Arnt sagte im Gespräch mit der Zeitschrift "Automotive News Europe", BMW werde "2011 deutlich mehr als 1,6 Millionen Fahrzeuge produzieren". Die Auslastung werde für das gesamte Jahr 2011 über 110 Prozent liegen – gemessen an der Defektion einer Vollauslastung im Zweischichtbetrieb an fünf Tagen die Woche, so der BMW-Produktionsvorstand. "Wichtiger als die prozentuale Auslastung ist aber, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Kapazitäten am richtigen Standort bereitzustellen zu können". Selbst auf jeden dankbaren Abnehmer sei das BMW-Produktionsnetzwerk vorbereitet. Schwankungen zwischen

Suche

Personen
Suchbegriff eingeben OK

Communities

Connected
CUBE
Portal (UltraWorlds Support)

Documente

Freude kommt von ...
27.10.11 PS-37 Redaktor

TP_110512_Doktors...
07.10.11 PS-37 Redaktor

DOKU_20091013_Tel...
06.10.11 PS-37 Redaktor

DOKU_20091013_Tel...
06.10.11 PS-37 Redaktor

» alle » weitere »
Alle Dokumente

Neue Mitglieder

Maria Messelke
Max Mustermann
Maria Messelke

Quelle: IHK, TRM online (2012), o.S.

Abb. 9: Beispiel TRM: „BMW Group Cube Community“

4.7 Resümee

Vergleicht man die dargestellten Methoden zum Aufbau eines Talent Pools mit den in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigten Personalmarketinginstrumenten wird klar, dass die Grenzen und Unterteilungen zwischen den Tools fließend sind und der Nutzen nicht exakt zugeteilt werden kann. Im Rahmen des Personalmarketings gilt es nicht, das beste Konzept zu finden und lehrbuchhaft abzuwickeln, sondern aus der Vielzahl der Möglichkeiten, orientiert an der Unternehmensgröße, -struktur und -kultur, einen gekonnten Mix zu kreieren. Liefert eine entwickelte Strategie auch über einen längeren Zeitraum ansprechende Ergebnisse, kann es kurze Zeit später doch, aufgrund unternehmensinterner und -externer Einflüsse, zu einer Verschlechterung kommen. Wie in allen Bereichen des Marketings ist es auch im großen Bereich des

Personalmarketings relevant, kreativ zu bleiben und außergewöhnliche Methoden zu generieren. Gerade im Bereich des Talent Managements ist es wichtig, Feingefühl für die Weiterentwicklungswünsche der bestehenden Talents zu entwickeln. Begeistern die angebotenen Ausbildungsmodule den internen Mitarbeiter, etwa die Durchführung an internationalen Standorten und in Zusammenarbeit mit renommierten Universitäten, werden externe Talents auch daran interessiert sein. Mediale Vermarktung in Fachaufsätzen dienen dem Transport dieser Informationen, unterstützen einerseits das Employer Branding und fördern andererseits möglicherweise die Ausweitung des Talent Pools.

Kritisch muss jedoch angemerkt werden, dass Talent Management auf das Unternehmen abgestimmt sein muss. Es ist wenig zielführend in einem hierarchisch flach organisierten Unternehmen Talent Management zu forcieren, wenn es nur wenige Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Hier muss der Fokus auf die Übernahme von nationalen oder internationalen Projekten unterschiedlicher Größenordnungen gelenkt werden. Langfristig wird man auch keine Führungskraft halten können, die genau auf die Erreichung bestimmter Hierarchieebenen wert legt. Abhängig vom Produkt und dem Markt des Unternehmens darf man auch keine falschen Erwartungen über den Zeitpunkt einer Beförderung wecken. Die oft üblichen Karrieresprünge von einem Jahr sind in schwierigen Märkten und bei lang aufzubauender Produktkenntnis nicht möglich und können einen darauf fokussierten Manager demotivieren und dem Unternehmen nicht den gewünschten Erfolg durch den Mitarbeitern, der schnell die Karrierestufen wechseln möchte, liefern.

5 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurden die Auswirkungen des demografischen Wandels ausführlich dargestellt und eine der mögliche Gegenmaßnahmen in Form des Age Managements detailliert erörtert. Auf Basis der aufgezeigten Zahlen sollte eigentlich jedes Unternehmen bereits aktive Anstrengungen unternehmen, um dem kontinuierlichen Rückgang an beschäftigungsfähigen Mitarbeitern entgegen zu wirken. Praxisbeispiele und Studienauswertungen zeichnen aber eine gegenteiliges Bild der Lage. Das Problem liegt einerseits an einer mangelhaften Personalplanungsstrategie, die sich, falls überhaupt vorhanden, nicht an der

Unternehmensstrategie orientiert. Andererseits fühlen sich Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter, aufgrund fehlender Gegenmaßnahmen, nicht wertgeschätzt, haben den Eindruck einem Jüngeren den Platz vorzuenthalten und denken daher lieber an einen vorzeitigen Ruhestand.

Bei der Aufarbeitung der Situation des Human Resource Managements zeigte sich, dass der Bereich nach wie vor als Dienstleister des Führungsteams und nicht als Teammitglied wahrgenommen wird. Diese falsche Einstufung ist auch der Grund für ein fehlendes Strategiekonzept, das die Personalabteilung aber für die Ausrichtung und Erarbeitung notwendiger Maßnahmen dringend benötigen würde. Obwohl das leitende Management den Mitarbeiter als wichtigsten Wettbewerbsvorteil am schrumpfenden Arbeitsmarkt erkannt hat, agiert es nicht dementsprechend und bindet die Personalabteilung nicht in die unternehmensstrategische Ausrichtung ein.

Dasselbe Bild zeichnet sich im Bereich des Personalmarketings ab. Viele interessante Möglichkeiten, die abhängig von Unternehmensgröße und -umfeld, im „War for Talents“ genutzt werden müssten. Doch auch hier warten noch viele Unternehmen als passive Arbeitskräftenachfrager auf den Richtigen und versuchen sich nicht im Active Sourcing. Das Web wird größtenteils nur dazu benutzt, das alte System in ein neues Outfit zu packen.

Durch aktives Recruiting erhöhen sich zwar einerseits die Möglichkeiten der Bewerberansprache und des Employer Brandings, andererseits steigt aber auch der Wettbewerb um die Besten. Wichtig ist die richtigen Kanäle zu wählen, um nicht auf unpassende Kandidaten reagieren zu müssen und aus Zeitmangel die passenden zu verlieren. Präsenz im Web 2.0 setzt ein gesundes Verhältnis von Aufwand und Nutzen voraus. Betriebe sind nach ihrem ersten Schritt ins transparente World Wide Web der breiten Social Community ausgesetzt und müssen professionell auf positive und negative Auswirkungen reagieren. Welche Bereiche, welche Instrumente oder welche personalstrategischen Ziele verfolgt werden, ist allerdings von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und kann, wie diese Arbeit zeigt, nicht generalisiert und einheitlich festgelegt werden.

Der Bereich des Talent Managements, der eng mit dem Retention Management verbunden ist, wurde auch genauer betrachtet. High Potentials für ein Unternehmen zu gewinnen, aber auch engagierte und motivierte Mitarbeiter, die eine Führungskraft begleiten können und wollen, sind Wettbewerbsvorteile und sichern das Überleben des Unternehmens. Auch hier gilt es personalstrategisch festzulegen, in welcher Form die Weiterbildung auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen zu erfolgen hat

Einige der wichtigsten möglichen Beispiele eines erfolgreichen Human Resource Managements wurden exemplarisch herausgehoben und detailliert vorgestellt, jedoch ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Doch bereits dieser Auszug zeigt, welchen Stellenwert dieser Bereich zukünftig haben sollte.

Daher wurde als zentraler Punkt des Human Resource Bereiches die Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie herausgearbeitet, die zukünftig Basis aller personalpolitischen Konzepte sein muss. Die so entwickelte Personalplanungsstrategie weist den Weg und legt fest, wie, wann und wo Personalarbeit betrieben wird.

Personalplanungsstrategie muss sich an der Unternehmenskultur, -größe und am Unternehmensinhalt orientieren. Ein internationaler Auftritt über Social Media Kanäle kann weder für das Unternehmen noch für die Bewerber zielführend sein, ohne vorhergehende Festlegung der Aufgabenfelder durch die Geschäfts-, Personalleitung und die Führungskräfte. Wenig zielführend ist es auch, verstärkt bei gut ausgebildeten Studienabgängern Personalmarketing zu betreiben, um einen Mitarbeiter für das Unternehmen zu interessieren, der langfristig eine einfache administrative Tätigkeit ausführen soll, die nicht seinem Ausbildungsstand entspricht.

Nicht die Anzahl der Bewerbungen, nicht die Größe des internen oder externen Talent Pools ist von Relevanz, sondern die Qualität und der Übereinstimmungsgrad mit den Unternehmensmöglichkeiten basierend auf der künftigen strategischen Unternehmensausrichtung.

Die Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfrage, mit welchen Konzepten auch künftig ausreichend Fach- und Führungskräfte rekrutiert werden können, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Wie die Ausführungen gezeigt haben, gibt es nicht das Konzept, dass in jedem Unternehmen Anwendung finden kann. Nur ein geplantes, organisiertes und unternehmensstrategisch abgestimmtes Vorgehen wird auch in Zukunft für ausreichend Fach- und Führungskräfte sorgen.

Literaturverzeichnis

- **Drumm, Personalwirtschaft (2008)**
Drumm, Hans Jürgen: *Personalwirtschaft*, 6. Aufl., Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2008
- **Hentze, Personalwirtschaftslehre (2001)**
Hentze, J. / Kammel, A.: *Personalwirtschaftslehre 1.*, 7. Aufl., Haupt Verlag, Bern et al. 2001
- **Hammer, Führungsorientierte BWL (2007), zitiert nach Gaugler, HWB des Personalwesens (1993)**
Hammer, Richard: *Führungsorientierte Betriebswirtschaftslehre*, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien 2007
- **Domschke/Scholl, Grundlagen der BWL (2008)**
Domschke, W. / Scholl, A.: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 4. Aufl., Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2008
- **Deller/Kern/Hausmann/Diederiechs, Personalmanagement (2008)**
Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederiechs, Y.: *Personalmanagement im demografischen Wandel*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2008
- **Illmarinen/Tempel, Arbeitsfähigkeit 2010 (2002)**
Illmarinen, J. / Tempel, J.: *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?*, VSA Verlag, Hamburg 2002
- Clutterbuck, D. / Ragins B.R.: *Mentoring and diversity: an international perspective*. Butterworth-Heinemann, 2002, [ISBN 9780750648363](#), David Clutterbuck: Establishing and sustaining a formal mentoring programme for working with diversified groups., S. 55 ??? Nachweis stimmt noch nicht, ist aus Wiki
- **Karazman, Generationenmanagement (2008)**
Karazman, R. et al.: *Generationenmanagement. Generationengerechte Arbeitswelt – produktives Älterwerden und wie es gelingen kann!*, EURAG Verlag, Wien 2008

- **Frerichs/Bögl, Altersgerechte Personalentwicklung (2011)**
Frerichs, F. / Bögl, J.: AGE CERT – Qualitätssiegel altersgerechte Personalentwicklung, in: Seyfried, Ältere Beschäftigte S. 148
- **Seyfried, Ältere Beschäftigte (2011)**
Seyfried, B. (Hrsg.): Ältere Beschäftigte. Zu jung, um alt zu sein, Bertelmanns Verlag, Bielefeld 2011
- **Jung, Personalbeschaffung (2006)**
Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., Oldenburg Wissenschaftsverlag, München 2006
- **Rieckhof, Strategien der Personalentwicklung (2002)**
Rieckhof, H.C.: Strategien der Personalentwicklung, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2002
- **Drumm, Personalwirtschaft (2008)**
Drumm, H.J.: Personalwirtschaft, 6. Aufl., Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2008
- **Kienbaum, Visionäres Personalmanagement (2001)**
Kienbaum, J.: Visionäres Personalmanagement, 3. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001
- **Micheli, Mitarbeitermotivation (2006)**
Micheli, M.: Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation, 1. Aufl., Praxium Verlag, Zürich 2006
- **Dincher; Personalauswahl und –bindung (2011)**
Dincher, R./ Mosters, M.: Personalauswahl und Personalbindung, 2. Aufl., Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V., Neuhofen/Pf. 2011
- **Michaels, The War for Talent (2001)**
Michaels, E.: The War for Talent, Harvard Business School Press, Massachusettes 2001

- **Trost, TRM (2012)**
Trost, A.: Talent Relationship Management, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2012
- **Collins, 360° Feedback (2000)**
Collins Leduff, M.: The Thin Book of 360 Feedback, Thin Book Publishing, Bend 2000
- **Lüdeman, Leistungstest (2007)**
Lüdemann, C./Lüdemann, H.: Leistungstests souverän meistern, Redline GmbH, Heidelberg 2007
- **Knauth, Demografischer Wandel (2009)**
Knauth, P. et al.: Risikofaktor demografischer Wandel, Symposion Publishing GmbH., Düsseldorf 2009

Online Quellen

- **BCG, Studie Creating People Advantage (2012)**
Boston Consulting Group, From Capability to Profitability (2012, URL: <http://www.bcg.de/documents/file110599.pdf>) (27.04.2013)
- **DGFP, Personalmanagement (2012)**
DGFP: Langzeitstudie – Professionelles Personalmanagement 2012, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf 2011, URL: <http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2011/DGFP-Langzeitstudie-Professionelles-Personalmanagement-2012-pix.pdf> (16.05.2013)
- **Enderle, Recruiting-Ideen (2011)**
Enderle, K. et al.: Acht Recruiting-Ideen mit Pfiff, in Personalmagazin, (2011), 3, S. 18-19. URL: <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/personalmagazin/2011/DD75B0FC/files/assets/seo/page19.html> (27.04.2013)
- **Enderle, Recruiting-Ideen (2011)**
Enderle, K. et al.: Acht Recruiting-Ideen mit Pfiff, in Personalmagazin, (2011), 3, S. 20. URL: <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/personalmagazin/2011/DD75B0FC/files/assets/seo/page20.html> (27.04.2013)
- **EUROSTAT (2013), Erwerbstätigenquote älterer Erwerbstätiger 2012, URL:** <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=0&language=de&pcode=tsdde100> (22.05.2013)
- **Gabler Wirtschaftslexikon, Demografie (2013)**
Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon (2013), Stichwort: Demografie, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4763/demografie-v8.html> (12.05.2013)

- **Gabler Wirtschaftslexikon, Personalwirtschaft (2013)**
Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon (2013), Stichwort:
Personalwirtschaft, URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78602/personalwirtschaft-v9.html>
(16.06.2013)
- **Gallup Studie, Engagement Index 2012 (2013)**
Gallup Studie, Engagement Index 2012 URL:
<http://www.gallup.com/file/strategicconsulting/160904/Engagement%20Index%20Pr%C3%A4sentation%202012.pdf> (03.06.2013)
- **IBE, HR-Report (2013)**
IBE, Institut für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag der Hays AG,
HR-Report 2012/2013, URL:
<http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie-HR-Report-2012-2013.pdf> (10.05.2013)
- **Kienbaum, High Potentials (2012)**
Kienbaum Consultants GmbH,: Studie High Potentials 2011/2012, URL:
http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-11761/
(20.05.2013)
- Statistik Austria (2012), Demographisches Jahrbuch 2011, URL:
<http://www.statistik.at/Redirect/index.htm?dDocName=068697> (19.04.2013)
- **Statistik Austria, Demographisches Jahrbuch 2011**
Statistik Austria, Demographisches Jahrbuch 2011. URL:
http://www.statistik.at/dynamic/wcmsprod/idcplg?IdcService=GET_NATIVE_FILE&dID=132006&dDocName=068697 (03.06.2013)
- VW FVSAG (2013), Alterstruktur, URL:
<http://geschaeftsbericht2012.volkswagenag.com/lagebericht/wertsteigerndefaktor/en/mitarbeiter/berufsausbildung.html?cat=i> (23.06.2013)
- Wirtschaftskammer Österreich (2013), Demografie-Check, URL:
http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=1346905&conid=480154 (30.04.2013)

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt, die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

Ferner erkläre ich, dass diese Bachelorarbeit weder im In- noch im Ausland als Prüfungsarbeit vorgelegt wurde.

Berndorf, 30.06.2013

Gerlinde Eder