



Matthias Busold *Hrsg.*

War for Talents

Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten

2. Auflage

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

War for Talents

Matthias Busold
(Hrsg.)

War for Talents

Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Herausgeber
Matthias Busold
Busold Consulting GmbH
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-57480-5 ISBN 978-3-662-57481-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler
Ursprünglich erschienen in 1. Aufl. bei Symposion Publishing, Düsseldorf, 2013
© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019, korrigierte Publikation 2019
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur 2. Auflage

Nachdem die erste Auflage unseres Buchs von starker Nachfrage geprägt war und inhaltlich eine positive Resonanz fand, sowohl was den intellektuellen Tiefgang angeht, als auch hinsichtlich der Kombination aus Theorie und praktischen Beispielen, haben wir uns entschlossen, eine zweite Auflage zu erstellen¹.

Noch ist nicht abzusehen, wie die Digitalisierung die Arbeitswelt verändern wird. In jedem Fall kann aber gesagt werden, dass sich der Arbeitsmarkt in einem fundamentalen Veränderungsprozess befindet und Unternehmen sich hierauf vorbereiten müssen.

Vor fünf Jahren haben wir die erste Auflage unseres Buchs publiziert. Seitdem hat sich die Welt dramatisch weiterentwickelt. Die Flüchtlingskrise, die mit aller Macht fortschreitende Digitalisierung und fragile politische Zustände in einflussreichen Staaten einerseits und andererseits eine ungemein robuste Wirtschaft in Deutschland mit Vollbeschäftigung haben die Lage für Unternehmen am Arbeitsmarkt nochmals verschärfen lassen. Zudem haben Familie und Stetigkeit im Leben gegenüber Karriere einen noch höheren Stellenwert erhalten.

All diese Aspekte werden die Jagd nach Talenten noch herausfordernder werden lassen. Daher ist das vorliegende Buch umso mehr ein Beitrag und Hilfestellung für Führungskräfte und Personalentscheider, die richtigen Kräfte anzuwerben und im Unternehmen zu halten.

Wir werden in diesem Buch die Einflussfaktoren analysieren, praktische Handlungsempfehlungen geben und eine Konzeption erstellen, welche Faktoren eine Rolle spielen, um im War for Talents zu bestehen. Hierfür haben ausgewiesene Experten aus Wissenschaft, Beratung und Unternehmen ihren Beitrag geleistet.

Im ersten Teil des Buchs werden – wissenschaftlich fundiert – die Herausforderungen beleuchtet, vor denen Unternehmen in den kommenden Jahren stehen und es wird erläutert, was Talent eigentlich ist. Im zweiten Teil stellen unsere Autoren verschiedene

¹, „Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Buch überwiegend das generische Maskulinum. Dies impliziert immer beide Formen, schließt also die weibliche Form mit ein.“

Facetten des Employer Branding dar, die Unternehmen dazu befähigen, sich als Employer of Choice zu positionieren. Wichtig ist dabei zu beachten, dass es nicht genügt, den einen oder anderen Aspekt gut umzusetzen, sondern dass das Employer Branding ein Mix aus sehr verschiedenen Handlungsfeldern ist, die aktiv und konsequent bespielt werden sollten. Dies als Grundlage nehmend, befasst sich die nächste Sektion eingehend mit der Frage, mit welchen Mitteln Talente in immer stärker umkämpften Märkten rekrutiert werden können. Da Rekrutierung aber teuer und zeitaufwendig ist, wird es immer wichtiger, fähige Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Welche Faktoren hierbei eine Rolle spielen, wird in der Sektion Retention Management beleuchtet. Mit Fallbeispielen runden wir das Buch ab.

Ich bedanke mich bei allen Autoren für ihre eingebrachte Expertise und ihr großartiges Engagement. Ein besonderer Dank geht an Frau Janina Tschech und Christine Sheppard vom Springer Gabler Verlag, die stets mit viel Wohlwollen und starkem persönlichem Einsatz zum Erstellen dieses Buchs beigetragen haben.

Matthias Busold

Vorwort von Dorothee Bär



Liebe Leserinnen und Leser,

War for Talents, das klingt hart, das klingt vielleicht fast schon ein bisschen reißerisch. Und doch ist sehr schnell klar, fast schon selbsterklärend deutlich, was damit gemeint ist: Es herrscht ein internationaler Wettbewerb um die besten Köpfe.

Es ist ein Wettbewerb um Menschen, die ein großes Büro, einen Dienstwagen oder ein hochwertiges Smartphone längst nicht mehr als Statussymbol betrachten und für die die Zahl auf dem Gehaltszettel nicht mehr ganz oben auf der Pro-Seite einer Kriterienliste steht, wenn es darum geht, sich für eine Stelle zu entscheiden.

Es ist ein Wettbewerb um Menschen, die sich durch ein Höchstmaß an Kreativität und Leistungsbereitschaft auszeichnen und dennoch darauf achten, dass Zeit bleibt für persönliches Engagement, Familie und Freizeitinteressen.

Es ist ein Wettbewerb, der auch und gerade den Unternehmen im digitalen Zeitalter mehr abverlangt als je zuvor – etwa, wenn es darum geht, die richtigen Mitarbeiter längerfristig zu binden, ihr Potenzial zu nutzen und ihnen die Möglichkeit zu bieten, sich weiterzuentwickeln und Ihre Fähigkeiten einzubringen. Dem Dienst nach Vorschrift ist die Arbeit im Workspace gewichen, die Abstimmung findet nicht in der Mappe und auf Papier, sondern auf Plattformen der internen und externen Kommunikation statt und wer Arbeit für den Papierkorb in Auftrag gibt, wird bald allein sein in seinem Chefbüro.

Gerade bei gut ausgebildeten Fachkräften müssen Arbeitgeber heute mehr können, als einen sicheren Arbeitsplatz zu bieten. Und nicht zuletzt durch demografische Faktoren werden Fachkräfte nicht gerade von Tag zu Tag mehr.

Mit diesem Buch soll daher untersucht und aufgezeigt werden, worauf es ankommt, wenn der Standort Deutschland auch weiterhin zu den Orten der Welt gehören möchte, wo die besten Köpfe die spannendsten Ideen entwickeln und verwirklichen.

Nehmen wir die Herausforderung an!

Dorothee Bär, MdB
Staatsministerin
Beauftragte der Bundesregierung für Digitalisierung
Stellvertretende Parteivorsitzende der CSU
Vorsitzende des CSU-Netzrads und des CSUnet

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen

Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt	3
Martin Werdung	
Talent	19
Friedbert Gay	
Talentmanagement – Trends, Herausforderungen und strategische Optionen	35
Nina Katrin Hansen und Sven Hauff	
Der Change-Prozess in der Arbeitswelt und auf den Arbeitsmärkten.....	47
Peter Jaeger	

Teil II Employer Branding

Unternehmenskultur: Wertebasiertes Employer Branding	61
Ralph Meyer und Susanne Dietz	
Diversität und Diversitätsmanagement.....	75
Florian Feuser	
Corporate Social Responsibility – ein neues Wirtschaftsparadigma?!	87
René Schmidpeter	

Teil III Talentmanagement: Die richtigen Mitarbeiter gewinnen

Talent Relationship Management	107
Claudius Enaux	
Professioneller Auswahlprozess – Ein Instrument des Employer Brandings ..	123
Matthias Busold	

Talentrekrutierung über soziale Netzwerke	137
Dominik Bernauer	
Exzellenz, Leistung, Sinn – was High Potentials anzieht	151
Meinhard Weizmann und Hariolf Wenzler	
Teil IV Retention Management: Die richtigen Mitarbeiter halten	
Retention Management	165
Rose Lipkau	
Mitarbeiterbeteiligungs- und soziale Absicherungsprogramme	177
Christoph Adams und Michael Bursee	
Talent Management durch Weiterbildung und seine Veränderung durch die Digitalisierung	189
Peter J. Weber und Katharina Feistel	
Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber?	205
Vivica von Weichs und Rolf Kauke	
Teil V Erfahrungen aus der Praxis	
Employer Branding und Personalmarketing am Beispiel Bayer	221
Bernd Schmitz	
Axel Springer's Transformation zum führenden digitalen Medienunternehmen – eine Zwischenbilanz	235
Matthias Busold und Alexander Schmid-Lossberg	
Erratum zu: Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber?	E1
Vivica von Weichs und Rolf Kauke	
Glossar	241

Teil I

Grundlagen



Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt

Martin Werdung

Zusammenfassung

Der demografische Wandel ist in Deutschland stärker ausgeprägt als in den meisten anderen entwickelten Volkswirtschaften. Er trifft das Land allerdings in einer Situation relativer Stärke, da sich am Arbeitsmarkt nach einem langjährigen Anstieg der Arbeitslosigkeit ab 2005 eine bemerkenswerte Trendwende vollzogen hat. Nach 2020 reduziert sich die Erwerbspersonenzahl bei Fortschreibung aktueller Entwicklungen aber von derzeit (2016) 45,3 Mio. Personen bis 2030 um etwa 5 %, bis 2040 um etwa 11 %. Zentraler Grund dafür ist, dass in dieser Zeit relativ geburtenstarke Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden und zahlenmäßig deutlich kleinere Jahrgänge in die Erwerbsphase hineinwachsen. Dabei steigt zugleich der Anteil älterer Arbeitskräfte, während sich die Qualifikationsstruktur der Erwerbspersonen etwas verbessern dürfte. Durch realistische Änderungen der Annahmen zur zukünftigen Erwerbsbeteiligung von Frauen und Älteren sowie zur Zuwanderung werden diese grundlegenden Trends nicht aufgehoben. Ungünstige Effekte des demografischen Wandels für die Sozialfinanzen können zugleich die gesamtwirtschaftliche Dynamik und die Arbeitsnachfrage beeinträchtigen.

M. Werdung (✉)

Lehrstuhl für Sozialpolitik und öffentliche Finanzen, Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland

E-Mail: martin.werdung@ruhr-uni-bochum.de

1 Einleitung

Der demografische Wandel trifft Deutschland stärker als die meisten anderen entwickelten Volkswirtschaften. Die wichtigsten Gründe dafür sind, dass der Babyboom hierzulande relativ spät eingetreten ist und wenig ausgeprägt war, dass die Geburtenrate anschließend deutlich rascher und stärker zurückgegangen ist als anderenorts und dass sie nun seit rund 40 Jahren auf niedrigem Niveau verharrt. Die Lebenserwartung steigt dagegen kontinuierlich an – allerdings nicht stärker als in anderen Ländern – und sie erhöht nur die Zahl der Personen jenseits der Erwerbsphase. Anhaltend hohe Zuwanderung mildert die Effekte für die Bevölkerungsentwicklung. Trotzdem wird sich die Altersstruktur der Wohnbevölkerung in den nächsten drei bis vier Jahrzehnten so stark verändern, wie dies ansonsten nur für Länder wie Japan oder Italien erwartet wird. Andere europäische Länder und v. a. die USA stehen in dieser Hinsicht vor deutlich geringeren Herausforderungen (Eurostat 2015; US Census Bureau 2014; National Institute of Population und Social Security Research 2017).

Die Effekte des demografischen Wandels für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes sind zu einem Gutteil unvorhersagbar, weil er in Richtung und Stärke ohne Beispiel ist. Zwei Folgen lassen sich allerdings mit großer Sicherheit absehen. Mit dem Eintritt der deutschen Babyboomer ins Rentenalter beginnt in Deutschland nach 2020 eine längere Phase der offenen, demografischen Alterung: Die Zahl der Personen im Rentenalter wird stark steigen, während die Gesamtbevölkerung und v. a. die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter immer schneller zu schrumpfen beginnen. Dies führt zu einer wachsenden Anspannung der ganz überwiegend im Umlageverfahren finanzierten Sozialfinanzen: Selbst bei sinkendem Niveau der Leistungen, die aus den laufenden Beiträgen der Aktiven gedeckt werden, müssen die Beitragssätze deutlich steigen. Das Arbeitsangebot sinkt daher und die Bedingungen dafür, in Deutschland Arbeitsplätze zu schaffen oder zu erhalten, werden ungünstiger.

Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf die Folgen des demografischen Wandels für das Arbeitsangebot, d. h. auf die für den Arbeitsmarkt verfügbaren Talente, deren Zahl derzeit bereits weitgehend stagniert und die in Zukunft aller Voraussicht nach immer knapper werden. Der Wettbewerb um diese Talente wird sich nicht allein auf das Inland beschränken. Wenn andere Länder bessere Rahmenbedingungen für Beschäftigung bieten, können junge Erwerbspersonen Arbeit im Ausland suchen. Außerdem wird es umso schwerer, qualifizierte Zuwanderer für Deutschland zu gewinnen, die zur Bewältigung der Effekte des demografischen Wandels äußerst erwünscht wären.

Ziel des Beitrags ist es nicht, Schwarzmalerei zu betreiben. Vielmehr sollen aus heutiger Sicht klar absehbare Trends vorgezeichnet werden, die die Entwicklung des Arbeitsmarkts bis 2040 und darüber hinaus prägen werden. Zugleich soll aufgezeigt werden, wie variabel diese Trends bei realistisch erscheinenden Änderungen von politischen Regelungen und individuellem Verhalten von Arbeitnehmern und Arbeitgebern sind. Geachtet wird dabei nicht nur auf die Zahl der für eine Beschäftigung verfügbaren

Personen, sondern auch auf ihre Qualifikationsstruktur. Langfristsimulationen illustrieren die Überlegungen. Sie wurden mithilfe des Modells SIM.15 (Werding 2013) erstellt.

2 Die Ausgangssituation

Deutschland nähert sich der Phase offener demografischer Alterung in einer Situation relativer Stärke. Nach einem über 30 Jahre andauernden, trendmäßigen Anstieg der Arbeitslosigkeit hat sich am Arbeitsmarkt ab 2005 eine bemerkenswerte Trendwende vollzogen (Abb. 1). Der klare Rückgang der Arbeitslosigkeit wurde durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 lediglich kurz unterbrochen. Danach hat er sich rasch sichtbar fortgesetzt, während die Arbeitsmärkte vieler anderer Länder weit stärker eingebrochen sind und lange Zeit kaum Anzeichen einer Erholung zeigten.

Die gute Arbeitsmarktentwicklung in Deutschland wird auch erkennbar, wenn man die Entwicklung der Zahl der Erwerbspersonen und der Erwerbstätigen während der letzten Jahrzehnte betrachtet (Abb. 2). Nach 1970 hat die Differenz beider Größen zunächst stark zugenommen, seit 2005 ist sie jedoch wieder deutlich zurückgegangen. Zuletzt sind beide Größen stark gewachsen. Im Jahr 2016 lag die Zahl der Erwerbspersonen bei rund 45,3 Mio., von denen rund 43,6 Mio. Personen tatsächlich erwerbstätig waren.

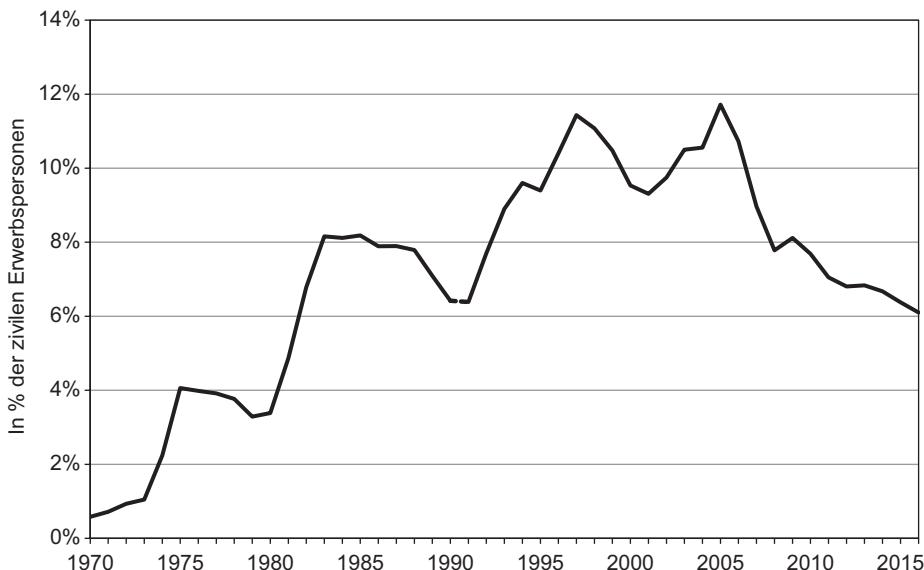


Abb. 1 Arbeitslosenquote 1970–2016. (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2017)

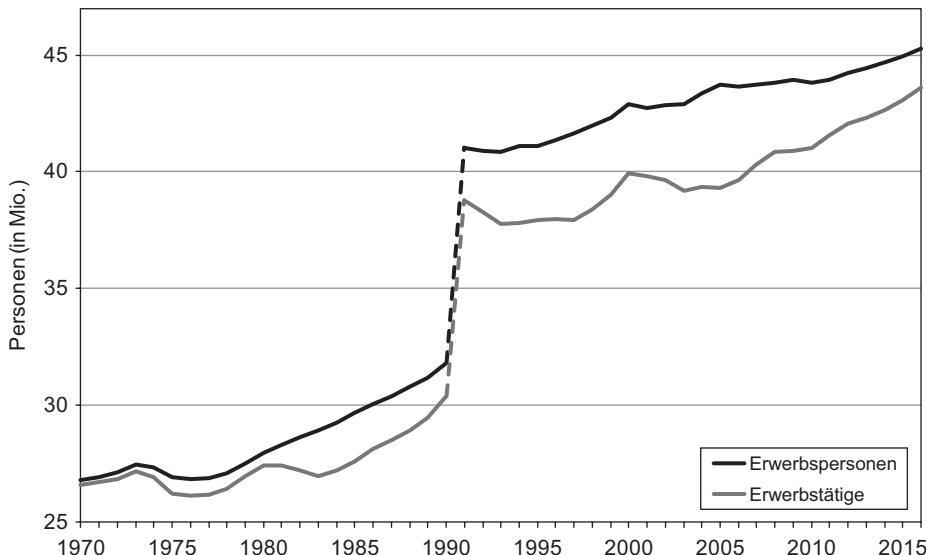


Abb. 2 Erwerbspersonen und Erwerbstätige 1970–2016. (Statistisches Bundesamt 2017)

Einen Bruch in den in Abb. 1 und 2 gezeigten Datenreihen erzeugt die Wiedervereinigung im Jahr 1990. Bei der Betrachtung absoluter Zahlen von Erwerbspersonen und Erwerbstätigen wird dieser Bruch klarer erkennbar als bei Verhältniszahlen wie der Arbeitslosenquote. Zwar ist die regionale Arbeitslosenquote in den neuen Bundesländern seit 1990 deutlich höher als in den alten Bundesländern, die Entwicklung der gesamtdeutschen Quote in diesem Zeitraum spiegelt allerdings auch eine ungünstige Arbeitsmarktentwicklung in Westdeutschland wider und kann nicht allein auf die Wiedervereinigung und ihre Folgen zurückgeführt werden.

Die deutsche Wirtschaft befand sich v. a. in den Jahren 1995 bis 2005 in einer äußerst ungünstigen Situation, mit im internationalen Vergleich sehr geringem Wachstum, sehr niedrigen Nettoinvestitionen (bereinigt um Abschreibungen auf den vorhandenen Kapitalstock) und einer Arbeitslosenquote, die am Ende dieses Zeitraums zur höchsten aller OECD-Länder geworden war. Erklären lässt diese Situation nicht zuletzt mit hohen Arbeitskosten und relativ starren Arbeitsmarktregulierungen sowie mit hohen Abgaben (Steuern und Sozialbeiträgen), aufgrund derer in Deutschland produzierte Güter und Dienstleistungen bei fortschreitender Globalisierung nicht mehr ausreichend wettbewerbsfähig waren (Sinn 2004, 2010). Unternehmen reagierten darauf u. a. mit einem konsequenten Off-Shoring und Outsourcing ihrer Produktion. Besondere Probleme stellten sich gering qualifizierten Arbeitnehmern, für die sich im Rahmen des laufenden Strukturwandels mit einem Übergang zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft immer weniger Beschäftigungsmöglichkeiten ergaben (Sinn et al. 2002).

Zur Trendwende in jüngerer Zeit haben die bis heute umstrittenen Arbeitsmarktreformen der Jahre 2002 bis 2005 beigetragen (Caliendo und Hogenacker 2012). Noch wichtiger als diese Änderungen politischer Rahmenbedingungen dürften allerdings eine konsequente Restrukturierung in vielen Unternehmen sowie eine sehr moderate Lohnentwicklung gewesen sein, auf die sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer unter dem Eindruck der schwierigen Lage verständigten (Möller 2010; Burda und Hunt 2011; Eichhorst 2012). In der jüngsten Krise, die die Trendwende rasch wieder hätte abwürgen können, hat sich die Zusammenarbeit der Tarifparteien und der betrieblichen Sozialpartner durch die konsequente Nutzung von Zeitkonten und Kurzarbeit bewährt. Diese Strategie ging auf, weil sich die Nachfrage nach den erneut wettbewerbsfähig gewordenen deutschen Exportgütern relativ rasch wieder belebte, sodass die Kosten des vorübergehenden Leerlaufs für alle Beteiligten nicht zu groß wurden.

Schließlich hat die aktuelle wirtschaftliche Stärke Deutschlands möglicherweise auch einen demografischen Hintergrund: Die deutschen Babyboomer standen 2005 in der produktivsten Phase ihres Erwerbslebens. Dieser Effekt konnte sich bei geänderten Rahmenbedingungen u. U. endlich voll entfalten (Werding et al. 2008). Dagegen ist die Entspannung am Arbeitsmarkt nicht durch einen bereits beginnenden Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zu begründen. Sowohl die Zahl der Erwerbspersonen als auch die Zahl der Erwerbstätigen ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen, u. a. wegen der Sogwirkung der günstigen Arbeitsmarktlage für Zuwanderer.

2.1 Demografischer Wandel, Arbeitsangebot und Beschäftigung: Ein Referenzszenario

Demografische Entwicklungen sind von großer Trägheit. Die meisten Menschen, die in den Jahren 2030 oder 2040 in Deutschland leben werden, tun dies bereits heute. Größe und Altersstruktur der Bevölkerung lassen sich daher selbst über lange Zeiträume relativ gut vorausschätzen. Auch die Frage, welcher Anteil der Personen im Erwerbsalter für den Arbeitsmarkt zur Verfügung steht, lässt sich auf der Basis langjähriger, stabiler Trends mit einiger Verlässlichkeit beantworten. Gestützt auf ein Simulationsmodell (Werding 2013), das die Bevölkerungsentwicklung mithilfe weniger Annahmen zur zukünftigen Entwicklung von Geburtenverhalten, Sterblichkeit und Wanderungen fortsetzt und mit Annahmen zur Entwicklung der Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern jedes Alters kombiniert, wird hier daher ein Szenario für die Entwicklung des Arbeitsangebots – genauer: der Zahl der Erwerbspersonen – im Zeitraum bis 2040 vorgestellt. Unter zusätzlichen Annahmen über die zukünftige Entwicklung der Arbeits- bzw. Erwerbslosigkeit, die jedoch als wesentlich unsicherer erscheinen, werden darüber hinaus auch mögliche Entwicklungen der Erwerbstätigkeit im selben Zeitraum betrachtet. Schließlich wird die Entwicklung der Zahl der Erwerbspersonen auch nach ihrer absehbaren Alters- und Qualifikationsstruktur aufgeschlüsselt.

Die Projektionen basieren durchgängig auf der Referenzvariante des verwendeten Simulationsmodells und somit auf Annahmen, die als plausibel und insgesamt weder besonders pessimistisch noch optimistisch anzusehen sind. Weitere Varianten werden im nächsten Abschnitt betrachtet, zusammen mit den Fragen, welche Stellschrauben jeweils genutzt werden müssten, um andere Entwicklungen zu erhalten, und welche Abweichungen von der Referenzvariante sich dabei realistischerweise ergeben können.

Erwerbspersonen und Erwerbstätigkeit

Das Bevölkerungsszenario, das den folgenden Langfristprojektionen zur Arbeitsmarktentwicklung zugrunde liegt, beruht auf einer direkten Fortschreibung langjähriger Trends. In den Annahmen, die für diesen Zweck von Bedeutung sind, unterscheidet es sich nicht von entsprechenden Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamts (2013). Unterstellt wird, dass

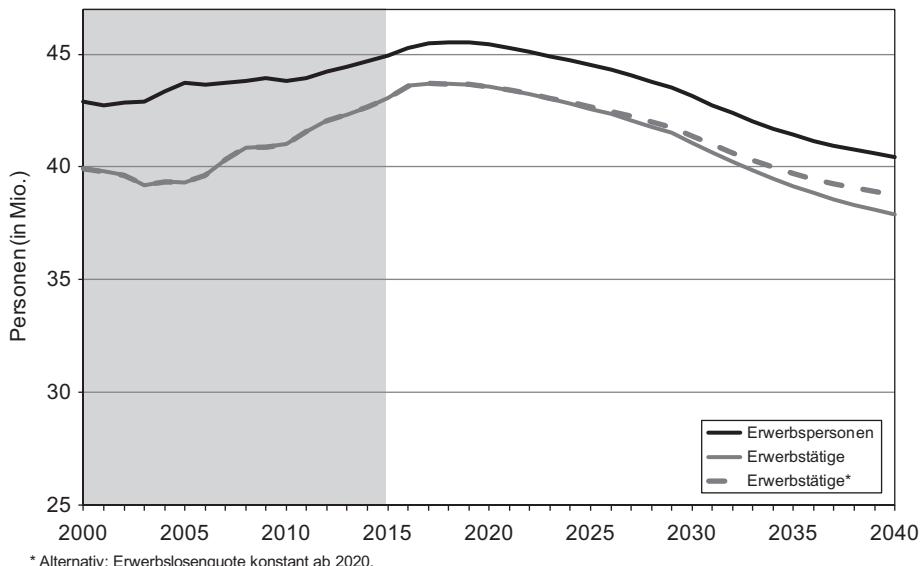
- die jährliche Geburtenziffer in Zukunft auf dem Niveau verharret (1,4 Kinder je Frau), um das es in den letzten 40 Jahren nur mit geringen Abweichungen schwankte;
- sich die Lebenserwartung von Frauen und Männern alle zehn Jahre weiter um rund zwei Lebensjahre erhöht, wie im Durchschnitt der vergangenen 50 Jahre, und
- sich eine jährliche Nettozuwanderung in Höhe von 150.000 Personen ergibt, als Mittelwert zwischen den beiden Annahmen des Statistischen Bundesamts zu einer stärkeren und einer schwächeren Zuwanderung.

Für die Entwicklung der Erwerbsneigung von Frauen und Männern im Alter zwischen 15 und 69 Jahren werden ebenfalls langjährige Trends aus der Vergangenheit fortgeschrieben. Dies sind v. a.

- ein genereller Anstieg der Erwerbsbeteiligung von Frauen,
- eine leicht sinkende Erwerbsbeteiligung von Personen unter 25 Jahren zum Erwerb höherer Qualifikationen sowie
- eine steigende Erwerbsbeteiligung der 55-Jährigen und Älteren, die auf Änderungen der Regelungen für vorzeitige und reguläre Renteneintritte in den letzten 20 Jahren zurückgeht.

Fortgesetzt wurde der letzte dieser Trends zuletzt durch Effekte der 2012 eingeleiteten Heraufsetzung des gesetzlichen Rentenalters von 65 auf 67 Jahre. In der Fortschreibung wird angenommen, dass sich diese Effekte im Zeitraum bis 2031 fortsetzen.

Auf der Basis dieser Annahmen wird die Entwicklung der Zahl der Erwerbspersonen im Zeitraum bis 2040 projiziert (Abb. 3). Trotz einer deutlich steigenden Erwerbsneigung von Frauen und älteren Arbeitnehmern beiderlei Geschlechts wird die Erwerbspersonenzahl demnach in den nächsten Jahren erst langsam und dann immer schneller sinken. Unter den hier getroffenen Annahmen reduziert sie sich von aktuell (2016) 45,3 Mio. Personen bis 2030 auf gut 43 Mio. (-5 %) und bis 2040 weiter



* Alternativ: Erwerbslosenquote konstant ab 2020.

Abb. 3 Erwerbspersonen und Erwerbstätige 2000–2040. (Bis 2016: Statistisches Bundesamt 2017; ab 2017: Werding 2013, Referenzvariante)

auf knapp 40,5 Mio. (−11 %). Wichtigster Grund dafür ist, dass in dieser Zeit relativ geburtenstarke Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden und zahlenmäßig deutlich kleinere Jahrgänge in die Erwerbsphase hineinwachsen.

Neben der Erwerbspersonenzahl und somit dem jeweils verfügbaren Arbeitsangebot wird hier auch die Erwerbstätigkeit vorausgeschätzt. Dazu sind Annahmen zur Entwicklung der Arbeitsnachfrage erforderlich. Diese hat erfahrungsgemäß eine starke konjunkturelle Komponente, die sich über lange Zeiträume nicht seriös prognostizieren lässt. Auch für längerfristige Trends der Nachfrage nach Arbeitskräften lassen sich keine verlässlichen Voraussagen treffen, weil sie stark von der zukünftigen wirtschaftlichen Dynamik und vom Investitionsverhalten der Unternehmen, von der Produktivität und Kreativität der Arbeitskräfte sowie von politisch gesetzten Rahmenbedingungen abhängen.

Vereinfachend werden hier daher zwei Szenarien gebildet. Im einen Szenario wird berücksichtigt, dass der demografische Wandel das System der sozialen Sicherung spätestens ab 2025 unter massive finanzielle Anspannung setzt. Steigen gemäß dem gelgenden Recht ab dann die Beitragssätze der Sozialversicherungen und wichtige Steuersätze, hat dies aller Voraussicht nach ungünstige Rückwirkungen auf die Beschäftigung in Deutschland, die im verwendeten Simulationsmodell abgebildet werden. Im anderen Szenario wird vereinfachend angenommen, dass die Erwerbslosenquote ab 2020 konstant bleibt, weil über die Stärke solcher Rückwirkungen große Unsicherheit besteht. Das zweite Szenario kann somit als recht optimistisch gelten, weil nicht ohne Weiteres

damit gerechnet werden kann, dass die Erwerbslosigkeit bei sinkendem Arbeitsangebot stagniert oder sogar automatisch zurückgeht. Unter diesen unterschiedlichen Annahmen reduziert sich die Erwerbstätigenzahl von aktuell (2016) 43,6 Mio. Personen bis 2040 auf knapp 38 Mio. (−13 %) bzw. zumindest auf knapp 39 Mio. (−11 %). Zu beachten ist dabei, dass der zahlenmäßige Rückgang der Erwerbspersonen wie auch der Erwerbstätigen 2040 nicht enden dürfte. Vielmehr setzt er sich bei unverändertem Geburtenverhalten und unverändertem Wanderungsgeschehen dauerhaft fort.

Alters- und Qualifikationsstruktur der Erwerbspersonen

In den nächsten Jahrzehnten sinkt nicht nur die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte. Auch die Altersstruktur der verbleibenden Erwerbspersonen verändert sich gegenüber heute (Abb. 4). Der Anteil der Personen unter 25 Jahren fällt von derzeit 11,4 % bis 2030 auf 10,2 %, während sich der Anteil der 55-Jährigen und Älteren von 21,9 % auf 26,3 % erhöht. Für 2040 ergeben sich jeweils Anteile von rund 11 % bzw. rund 25 %. Anzumerken ist dazu allerdings, dass es nach heutigem Forschungsstand keine Anzeichen gibt, dass die Produktivität der Arbeitskräfte mit dem Alter in einer Weise abnimmt, die für die Mehrzahl der Berufe in Industrie und Dienstleistungssektor von Bedeutung wäre (Börsch-Supan et al. 2006; Börsch-Supan und Weiss 2016).

Wichtiger für die zukünftige Produktivitätsentwicklung dürften hingegen die Qualifikationen der Erwerbspersonen sein. Aufgrund eines langjährigen Trends zur Höherqualifikation sind die derzeit ins Erwerbsleben eintretenden Personen im Durchschnitt besser qualifiziert als die bereits vorhandenen Arbeitskräfte (Autorengruppe Bildungsbericht-

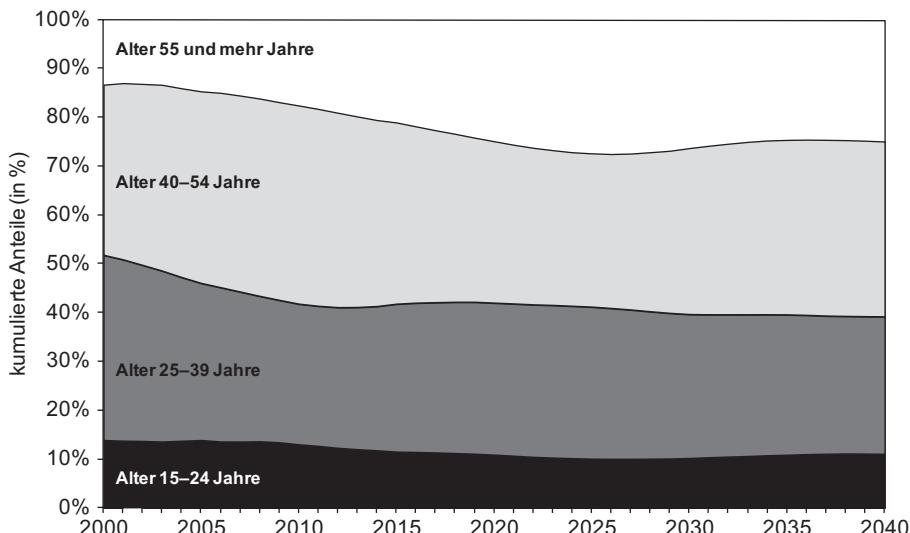


Abb. 4 Erwerbspersonen nach Alter 2000–2040. (Bis 2015: Statistisches Bundesamt 2016a, 2017; ab 2016: Werding 2013, Referenzvariante)

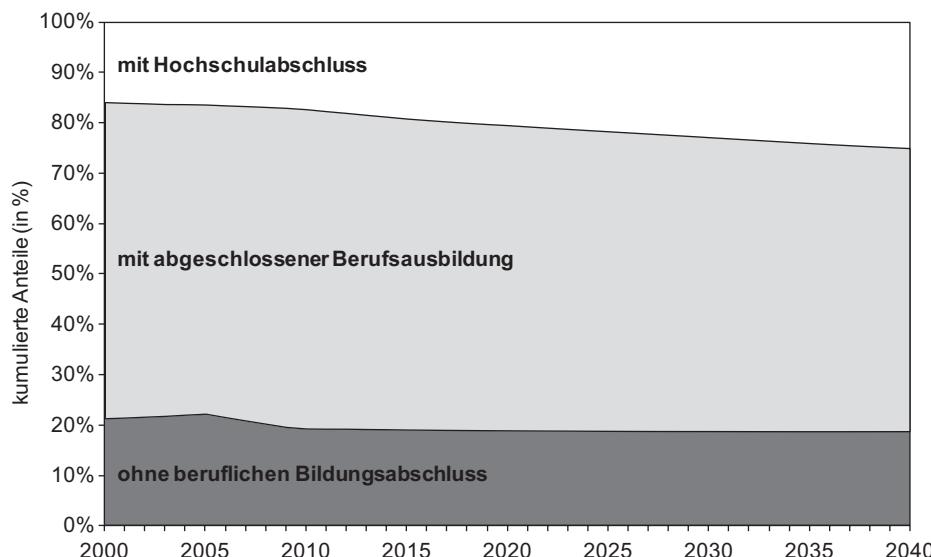


Abb. 5 Erwerbspersonen nach Qualifikationen 2000–2040. (Bis 2015: Statistisches Bundesamt 2016b, div. Jge.; ab 2016: Werdung 2013, Referenzvariante)

erstattung 2016; Statistisches Bundesamt 2016b). Dies liegt v. a. an einem gestiegenen Anteil von Personen mit Hochschulabschluss, der derzeit bei gut 25 % liegt. Der Anteil derer, die das Bildungssystem ohne berufsqualifizierenden Abschluss verlassen, ist mit rund 16,5 % in den letzten Jahre dagegen unverändert hoch geblieben, während der Anteil derer mit abgeschlossener Lehre oder vergleichbarer beruflicher Ausbildung auf unter 60 % gesunken ist. Hält man diese Niveaus für die Zukunft unverändert fest, ergeben sich gewisse Verschiebungen der Qualifikationsstruktur der Erwerbspersonen (Abb. 5).

Obwohl der Anteil von Hochschulabsolventen steigt, wird sich ihre Anzahl wegen der sinkenden Erwerbspersonenzahlen reduzieren. Die Zahl der Personen mit abgeschlossener beruflicher Ausbildung geht wegen ihres sinkenden Anteils sogar überproportional zurück. Eine weitere Aufschlüsselung nach Fächern oder Berufen erscheint nicht als möglich. Die allgemeine Verknappung von Arbeitskräften kann für verschiedene Branchen und Qualifikationsstufen daher zu sehr verschiedenen starken Engpässen bei der Suche nach passenden Fachkräften führen.

2.2 Stellschrauben

Keine der hier vorgestellten Entwicklungen ist aus heutiger Sicht unverrückbar. Von den bisher getroffenen Annahmen können sich mit der Zeit mehr oder weniger große Abweichungen in verschiedene Richtungen ergeben. Günstige Änderungen lassen sich

zumindest teilweise sogar gezielt ansteuern, um die Folgen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt zu begrenzen. Weitere Varianten der Langfristprojektionen zu betrachten, hat daher zum einen den Charakter von Sensitivitätsanalysen, mit denen geprüft werden kann, wie stark die hier betrachteten Größen auf einigermaßen realistisch erscheinende Änderungen der Annahmen reagieren. Zum anderen können damit Stellschrauben identifiziert werden, deren Nutzung sich lohnen könnte, um den Wettbewerb um knapper werdende Talente zu mildern und den demografischen Wandel zu bewältigen. Die wichtigsten Stellschrauben zur Beeinflussung des zukünftigen Arbeitsangebots sind die Erwerbsbeteiligung von Frauen und älteren Arbeitskräften, bei denen noch gewisse Spielräume für weitere Erhöhungen bestehen. Hinzu kommt die Möglichkeit verstärkter Zuwanderung. Ergänzend werden außerdem die Folgen abweichender Annahmen zu den Qualifikationen der Erwerbspersonen betrachtet.

Erwerbsbeteiligung von Frauen

Schreibt man den Anstieg der Frauenerwerbsbeteiligung der vergangenen Jahre unverändert fort, steigt die Erwerbsquote der Frauen im Alter von 15 bis 64 Jahren von derzeit (2016) rund 78 % bis 2030 auf 94 % des Vergleichswerts für Männer gleichen Alters. Eine im Vergleich zu Männern niedrigere Erwerbsbeteiligung ergibt sich dabei v. a. für Frauen im Alter von 25 bis 45 Jahren. Die Fortschreibung impliziert somit eine anhaltend leicht ungleiche Rollenverteilung der Geschlechter bei der Arbeitsteilung im Haushalt, speziell bei der Betreuung von Kindern (oder pflegebedürftigen Angehörigen), bzw. das anhaltende Fehlen eines ausreichenden Angebots an außerfamiliären Betreuungsmöglichkeiten. In skandinavischen Ländern ist die Frauenerwerbsbeteiligung – gemessen an der Männer – bereits heute höher als sie es in Deutschland im Referenzszenario 2040 wäre. Unterstellt man als Alternativszenario einen Anstieg auf skandinavische Werte, könnte sich die altersspezifische Frauenerwerbsbeteiligung bis 2030 auf 100 % der Vergleichswerte für Männer erhöhen. Das resultierende Szenario mit höherer Frauenerwerbsbeteiligung hat erkennbare Effekte für die Erwerbspersonenzahl (Tab. 1).

Tab. 1 Zahl der Erwerbspersonen, Varianten. (2000/2010: Statistisches Bundesamt 2017; ab 2020: Werding 2013)

Variante	2000	2010	2020	2030	2040
	(Angaben in Mio. Personen)				
Referenzvariante (Rente mit 67)	42,9	43,8	45,4	43,1	40,4
Höhere Frauenerwerbsbeteiligung	42,9	43,8	46,3	44,5	41,6
Rente mit 65	42,9	43,8	45,0	41,6	39,2
Weitere Erhöhung des Rentenalters	42,9	43,8	45,5	43,2	41,0
Geringere Zuwanderung	42,9	43,8	45,4	42,3	38,8
Höhere Zuwanderung	42,9	43,8	45,5	44,0	42,1

Erwerbsbeteiligung von Älteren

In den Projektionen zum Referenzszenario wird ferner unterstellt, dass die Anhebung der Regelaltersgrenze in der Rentenversicherung (sowie für Beamte, während ältere Selbstständige traditionell sowieso eine höhere Erwerbsbeteiligung aufweisen) von 65 auf 67 Jahre einen nennenswerten Verhaltenseffekt hat: Es wird angenommen, dass das effektive Renteneintrittsalter im Durchschnitt um neun Monate steigt, wenn die Altersgrenze um ein Jahr angehoben wird. Verstärkt werden könnte dieser Effekt insbesondere, wenn die Rentenabschläge bei einem vorzeitigen Rentenzugang erhöht und damit auf ein Niveau gebracht würden, das verhindert, dass durch eine Frührente andere Versicherte belastet werden. Denkbar ist auch, dass die Anhebung der Regelaltersgrenze nach 2031, gebunden an den weiteren Anstieg der Lebenserwartung, fortgesetzt wird. Ebenso ist es aus heutiger Sicht aber möglich, dass der Verhaltenseffekt kleiner ausfällt oder dass die Anhebung sogar wieder suspendiert wird und die Regelaltersgrenze auf Dauer bei 65 Jahren verharrt. Betrachtet werden hier daher zwei Alternativszenarien, das einer Rente mit 65 und das einer weiteren Erhöhung des Rentenalters nach 2030, die sich jenseits des Zeithorizonts dieser Projektionen noch weiter entfaltet (Tab. 1). Interpretieren lassen sich diese Szenarien auch so, dass der Verhaltenseffekt der Neuregelung der Altersgrenze entweder ausbleibt oder aber mit zeitlicher Verzögerung noch stärker ausfällt als im Referenzszenario erwartet.

Zuwanderung

Gemessen an der durchschnittlichen Nettozuwanderung seit 2000 erscheinen die einschlägigen Annahmen für das Referenzszenario als leicht pessimistisch. Allerdings gab es in den Jahren 2004 bis 2009 eine Phase mit äußerst geringer, teils sogar negativer Nettozuwanderung. Der jüngste Anstieg der Zuwanderung wurde außerdem nicht allein, aber auch durch einen starken Zustrom an Asylbewerbern getrieben, deren Integration in Beschäftigung aller Voraussicht nach schwierig sein wird (Brücker et al. 2015). Die hier angestellten Simulationen beziehen sich eher auf arbeitsmarktbezogene Migration, nicht zuletzt aus anderen EU-Ländern. Abweichend von der bisher unterstellten Nettozuwanderung von 150.000 Personen im Jahr über den gesamten Projektionszeitraum, werden dabei zwei Alternativszenarien gebildet, in denen die jährliche Nettozuwanderung entweder nur 50.000 Personen im Jahr beträgt (geringere Zuwanderung) oder auf 250.000 Personen im Jahr ansteigt (höhere Zuwanderung; Tab. 1).

Qualifikationen

Schließlich wird noch ein Alternativszenario betrachtet, in dem die Erwerbspersonenzahl gegenüber dem Referenzszenario unverändert bleibt, aber andere Annahmen zur zukünftigen Bildungsbeteiligung getroffen werden. Während zuvor unterstellt wurde, dass der Anteil der Absolventen mit einem Hochschulabschluss nicht weiter steigt und der Anteil derer ohne berufsqualifizierenden Abschluss unverändert hoch bleibt, wird nun davon ausgegangen, dass der Anteil der Hochschulabsolventen bis 2030 mit unverminderter Geschwindigkeit weiter auf dann 35 % steigt, während der Anteil

Tab. 2 Qualifikationsstruktur der Erwerbspersonen, Varianten. (2000/2010: Statistisches Bundesamt 2016b; ab 2020: Werding 2013)

Variante	2000	2010	2020	2030	2040
	(Anteile an allen Erwerbspersonen)				
Referenzvariante					
ohne beruflichen Anschluss	21,3	19,3	18,9	18,8	18,8
abgeschlossene Berufsausbildung	62,7	63,4	60,6	58,3	56,2
Hochschulabschluss	15,9	17,3	20,5	22,9	25,0
Höhere Qualifikationen					
ohne beruflichen Anschluss	21,3	19,3	18,0	15,8	13,0
abgeschlossene Berufsausbildung	62,7	63,4	59,9	56,9	54,5
Hochschulabschluss	15,9	17,3	22,1	27,3	32,5

Unqualifizierter auf 9 % zurückgeht. Zugleich wird unterstellt, dass sich auch die Qualifikationsstruktur der Zuwanderer, die derzeit v. a. einen überproportionalen Anteil von Personen ohne beruflichen Abschluss haben, derjenigen der Inländer angleicht. Solche Trends zu höheren Qualifikationen haben deutliche Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur der Erwerbspersonen (Tab. 2). Die dort ausgewiesenen Anteile bleiben jeweils weitgehend unverändert, wenn für die Entwicklung der Erwerbspersonenzahl eines der vorher betrachteten Alternativszenarien herangezogen würde.

2.3 Perspektiven

Vergleicht man die verschiedenen Alternativszenarien untereinander und mit der Referenzvariante, so ergeben sich die folgenden Schlussfolgerungen. Die bis 2040 zu erwartende Schrumpfung der Erwerbspersonenzahl, die auf den ausgeprägten demografischen Wandel in Deutschland zurückzuführen ist, lässt sich unter den hier getroffenen Annahmen in keinem Fall vermeiden. Gegenüber aktuellen Zahlen ist bis 2030 mit einem Rückgang um 3 bis 8 %, bis 2040 um 7 bis 15 % zu rechnen. Das führt unweigerlich zu einem intensiver werdenden Wettbewerb um Arbeitskräfte, speziell Fachkräfte. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, stellen weitere Steigerungen der Frauenerwerbsbeteiligung eine wichtige Stellschraube dar. Gefragt sind dabei aus heutiger Sicht sowohl der Staat als auch Arbeitgeber, die durch Betreuungsinfrastruktur und andere Beschäftigungsarrangements erwerbswilligen Frauen – und zugleich auch Männern mit steigender Familienorientierung – mehr zeitliche Flexibilität geben, um Familie und eine möglichst umfangreiche Berufstätigkeit zu vereinbaren.

Der absehbare Rückgang der Erwerbspersonenzahl würde sich deutlich verschärfen, wenn die gesetzliche Regelaltersgrenze im Rentensystem, abweichend vom derzeit geltenden Recht, auf Dauer bei 65 Jahren gehalten wird. Derselbe Effekt ergibt sich,

wenn das Rentenalter zwar – wie geplant – erhöht wird, Arbeitnehmer und Arbeitgeber darauf aber nicht reagieren. Gefragt sind für die wirtschafts- wie sozialpolitisch wünschenswerten Verhaltenseffekte höherer Regelaltersgrenzen letztlich beide Seiten des Arbeitsmarkts. Arbeitnehmer sollten sich in ihrer Lebensplanung frühzeitig auf eine längere Erwerbsbeteiligung einstellen. Aber auch die Arbeitgeber müssen im Kampf um Fachkräfte Arbeitsplatzgestaltung, betriebliche Abläufe und Personalmanagement umfassend anpassen, um auf breiter Basis ein längeres Arbeiten zu ermöglichen. Soweit dies gelingt, können Anhebungen der Altersgrenze bei weiter steigender Lebenserwartung nach 2030 den Rückgang der Erwerbspersonenzahl über das Jahr 2040 hinaus weiter abdämpfen.

Nachhaltige Effekte für die Entwicklung der Erwerbspersonenzahl haben auch Variationen der Nettozuwanderung. Fällt die Zuwanderung niedriger aus als in der Referenzvariante unterstellt, verstärkt sich die Schrumpfung bis 2040 deutlich, fällt sie höher aus, wird die Schrumpfung gedämpft – sogar noch stärker, als wenn die Frauenarbeitsbeteiligung bis dahin massiv ansteigt. Unter den Bedingungen der Freizügigkeit für Arbeitnehmer aus der EU gibt es keine Stellschrauben zur direkten Steuerung der Zuwanderung aus diesen Ländern. Dasselbe gilt im Grunde aber auch für Arbeitskräfte aus Nicht-EU-Staaten: Ob sie nach Deutschland kommen wollen oder nicht, hängt in erster Linie davon ab, wie attraktiv ihnen die Perspektive erscheint, in Deutschland zu leben und zu arbeiten, und wie intensiv der Wettbewerb um Arbeitskräfte in Zukunft international geführt wird. Wiederum können Politik und Arbeitgeber manches dafür tun, die Perspektiven für Deutschland günstig zu beeinflussen.

Die Attraktivität des deutschen Arbeitsmarkts für Zuwanderer – aber auch für Inländer, die vor der Alternative stehen auszuwandern – hängt in den nächsten Jahrzehnten von den gleichen Faktoren ab, die die Entwicklung der tatsächlichen Erwerbstätigkeit bzw. der Erwerbslosigkeit beeinflussen. In dem Maß, wie der demografische Wandel die Rahmenbedingungen für günstige Beschäftigungstrends gefährden kann, z. B. durch stark steigende Sozialbeiträge und Steuern, muss man den aus heutiger Sicht absehbaren Risiken mindestens die gleiche Aufmerksamkeit schenken wie den bestehenden Chancen auf Entlastungen.

Wirtschaftliche Dynamik, Produktivitätswachstum und Innovationen hängen selbst unter ungünstigen Bedingungen stark von den Qualifikationen der in Zukunft verfügbaren Arbeitskräfte ab. Auch in dieser Hinsicht gibt es im Zeitraum bis 2040 Spielräume für nennenswerte Verbesserungen. Dies gilt noch mehr für eine Reduktion des hohen Anteils von Erwerbspersonen ohne berufsqualifizierenden Abschluss als für eine Steigerung des Anteils der Hochschulabsolventen. Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, der die wirtschaftliche Entwicklung hemmt, kann sich in Zukunft nicht nur bei Hochqualifizierten ergeben, sondern auch bei Berufen, die heute als Lehrberufe eingestuft werden.

Literatur

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2016) Bildung in Deutschland 2016. Bertelsmann, Bielefeld
- Börsch-Supan A, Weiss M (2016) Productivity and age. Evidence from work teams at the assembly line. *J Econ Ageing* 7:30–42
- Börsch-Supan A, Dügün I, Weiss M (2006) Altern und Produktivität – Eine neue Sichtweise der Arbeitsproduktivität. *Personalführung* 7(2006):74–81
- Brücker H, Hauptmann A, Vallizadeh E (2015) Flüchtlinge und andere Migranten am deutschen Arbeitsmarkt: Der Stand im September 2015. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Aktuelle Berichte 14
- Burda M, Hunt J (2011) What explains the German labor market miracle in the Great Recession? *Brook Pap Econ Act* 2011(Spring):273–319
- Caliendo M, Hogenacker J (2012) The German labor market after the Great Recession: successful reforms and future challenges. *IZA J Eur Labour Stud* 1:3
- Eichhorst W (2012) The unexpected appearance of a new German model. *IZA Discussion Paper* 6625
- Eurostat (2015) EUROPOP2013: European population projections 2013-based. <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/population-demography-migration-projections/population-projections-data>. Zugegriffen: 9. Aug. 2017
- Möller J (2010) The German labor market response in the world recession: de-mystifying a miracle. *J Labour Mark Res* 42:325–336
- National Institute of Population and Social Security Research (2017) Population projections for Japan: 2016 to 2065. http://www.ipss.go.jp/site-ad/index_english/population-e.html. Zugegriffen: 9. Aug. 2017
- Sinn HW (2004) Ist Deutschland noch zu retten? 6. Aufl. Econ, München
- Sinn HW (2010) Rescuing Europe. CESifo Forum 11 (Special Issue), August 2010
- Sinn HW, Holzner C, Meister W, Ochel W, Werding M (2002) Aktivierende Sozialhilfe: Ein Weg zu mehr Beschäftigung und Wachstum. ifo Schnelldienst 55 9:3–52
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2017) Arbeitslosigkeit im Zeitverlauf (Stand: Juli 2017). Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg
- Statistisches Bundesamt (2013) Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 13. koordinierte Bevölkerungsvorausschätzung. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2016a) Mikrozensus: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit; Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland (Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Stand 2015). Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2016b) Mikrozensus: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit; Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland (Fachserie 1, Reihe 4.1.2, Stand 2015 und diverse frühere Jahrgänge). Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2017) Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen: Inlandsproduktsberechnung; Lange Reihen ab 1970 (Fachserie 18, Reihe 1.5, Stand 2016). Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
- US Census Bureau (2014) 2014 National population projections. <https://www.census.gov/data/datasets/2014/demo/popproj/2014-popproj.html>. Zugegriffen: 9. Aug. 2017
- Werding M (2013) Modell für flexible Simulationen zu den Effekten des demographischen Wandels für die öffentlichen Finanzen in Deutschland bis 2060: Daten, Annahmen und Methoden, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh
- Werding M, Munz S, Gács V (2008) Fertility and prosperity: links between demography and economic growth. ifo Institut, München



Professor Dr. Martin Werdung hat den Lehrstuhl für Sozialpolitik und öffentliche Finanzen in der Fakultät für Sozialwissenschaften der Ruhr-Universität Bochum inne. Er ist Fellow des internationalen CESifo Research Network und ordentliches Mitglied der Akademie der Wissenschaften und der Literatur, Mainz. Nach seiner Promotion an der Universität Passau leitete er von 2000 bis 2008 den Forschungsbereich Sozialpolitik und Arbeitsmärkte im ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München. Martin Werdung berät regelmäßig mehrere Bundesministerien in Fragen des demografischen Wandels und seiner Folgen für Arbeitsmärkte und öffentliche Finanzen.



Talent

Friedbert Gay

Zusammenfassung

Was versteht man unter Talent? Und wie unterscheidet sich die Bedeutung dieses Begriffs von der Kompetenz und der Qualifikation? Der Autor sucht in wissenschaftlichen Studien nach Antworten, auch auf die Frage, welchen Stellenwert Talentmanagement in der Unternehmenspraxis hat.

1 Einführung

Talentmanagement ist als Thema in aller Munde. Besonders unter den Schlüsselthemen im Bereich der Personalentwicklung bzw. von Human Ressources wird Talentmanagement in den letzten Jahren durchgängig unter den Top-3-Themen genannt (Jochmann 2011). In den vergangenen zehn Jahren ist die Anzahl von Buchpublikationen zum Thema Talentmanagement merklich angestiegen (Ambrosch 2010). Im Jahr 2006 kamen Lewis und Heckman zu dem Schluss, dass Talentmanagement trotz des Umfangs der akademischen Literatur noch in den Kinderschuhen steckt. Für sie gibt es keine klare und konsistente Definition. Zusätzlich fehlt ein auf empirischer Forschung basierender konzeptioneller Rahmen. Im Jahr 2009 wurde dies erneut von Collings und Mellahi bestätigt. Deshalb stellen Lewis und Heckman (2006) kritisch fest:

Wenn man die Menge an Literatur in der Boulevard- und Fachpresse betrachtet, könnte man annehmen, dass sich die Personalentwickler hauptsächlich mit Talentmanagement

F. Gay (✉)
persolog GmbH, Remchingen, Deutschland
E-Mail: friedbert.gay@persolog.com

beschäftigen. Aber was genau versteht man unter Talentmanagement und welche wissenschaftlichen Grundsätze gibt es im HR- und Managementbereich?

Besonders in der US-amerikanischen Human-Ressource-Managementliteratur ist Talent seit der „Human Relation School“ (s. Textbox) irreversibel verankert.

Die Human Relation School

Die Mayo Group (Leiter war der US-Sozialwissenschaftler Elton Mayo) wurde zum Kern der „Human Relations School“ und hatte ihren Höhepunkt in den 1950er-Jahren. Mayo beeinflusste sehr stark die Führungskräfte trainings im Zweiten Weltkrieg. Viele seiner Forschungsarbeiten hatten großen Einfluss auf die Human Relations-Bewegung (Mayo und Proske [1949](#)).

Gleichzeitig zeigt die Literatur auf, dass Talent oft synonym mit Begabung verwendet wird (Kluge [2000](#)) und die Begriffe Talentmanagement, Kompetenz und Kompetenzmodelle sehr eng miteinander verzahnt sind (Bethke-Langenegger [2011](#)). Um diese Begrifflichkeiten soll es in diesem Beitrag gehen.

2 Was bedeutet Talent?

Ursprünglich ist Talent eine altgriechische Gewichtseinheit (lat. „talentum“; gr. „talanton“). Dann entwickelte sich diese im Lauf der Geschichte (z. B. in der Bibel) zu einer Geldeinheit (Hoffnung für alle [2016](#)).

Das heutige Wortverständnis kommt jedoch von dem biblischen Gleichnis über die anvertrauten (Pfunde) Talente, die als die von Gott anvertrauten Fähigkeiten gedeutet werden können (Kluge und Seibold [2011](#)). Daraus entwickelte sich, im übertragenen Sinn, das geistige Vermögen (Kluge und Seibold [2011](#)). Als Interpretation kann gedeutet werden: Wer seine eigenen Talente nicht kennt, kommt einem Geldverschwender gleich. Heutzutage versteht man unter Talent eine Begabung (mit der es teilweise synonym gebraucht wird), die, wenn sie in Leistung umgesetzt wird, bedeutet, dass jemand etwas richtig gut beherrscht. Die an der Universität Fribourg lehrende Erziehungswissenschaftlerin Margrit Stamm weist darauf hin, dass der Begriff Begabung kein präzise gebrauchter Begriff ist, definiert dennoch Begabung folgendermaßen:

Begabung ist erstens das Potenzial eines Individuums zu ungewöhnlicher oder auffälliger Leistung, also die Kompetenz eines Menschen. Sie ist darüber hinaus zweitens ein Interaktionspunkt, in dem die individuelle Anlagepotenz mit der sozialen Umgebung in Wechselwirkung steht (Stamm [2012](#)).

Das bedeutet, dass es bei Talenten um das Erbringen einer Spitzenleistung geht, es dann aber in der Realität durchaus Talente gibt, die ihre Leistung nicht auf die Straße bringen.

Gerade im Profifußball kann man immer wieder beobachten, dass ein durchschnittlicher Spieler in einem anderen Verein (Umfeld) oder unter einem anderen Trainer plötzlich seine Talente entfalten und Spitzenleistungen erbringen kann. Dasselbe ist natürlich auch umgekehrt der Fall. Für Stamm ist es Realität, dass sich Begabungen durch Umwelteinflüsse entwickeln und damit auch veränderbar sind. Ebenfalls klar ist für sie, dass jemand sehr begabt sein kann und über grundlegende Fähigkeiten verfügt, die aber allesamt nicht als Leistung (Performanz) zum Vorschein kommen müssen. Im Wesentlichen geht der auch heute noch weitgehend konsensfähige dynamische Begabungsbegriff auf Heinrich Roth (1967) zurück:

Begabung ist in einer Hinsicht Anlage, Reifung, Selbstentfaltung, in anderer Hinsicht ist aber ihre Entfaltung wesentlich abhängig von der Gesamtpersönlichkeit, ihrem Energieüberschuss, ihrer sozialen Sicherheit und Geborgenheit, der Erfüllung ihrer Ansprechbarkeit mit wertvollen Erlebnissen, der sorgfältig geplanten Verwandlung ihres Tätigkeitsdranges in Gestaltungskraft. Jede Begabung bedarf des Erwecktwerdens, bedarf lockender Bilder und Vorbilder, rechtzeitiger Hilfe und rechtzeitiger Kritik, echter Fortschritte, der Verknüpfung mit der Lebensplanung und Lebenserfüllung (Roth 1967).

Diese Definition ist sehr komplex, gleichzeitig aber auch sehr praktisch, weil viele Bestandteile damit im Alltag überprüft und beobachtet werden können.

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es zum Begabungsbegriff viele Informationen und viele Definitionen, die inhaltlich sehr verschieden gefüllt und ganz unterschiedlich bezeichnet werden (Busch und Reinhardt 2005). Der Talentbegriff wird in der Wissenschaft von unterschiedlichen Autoren unterschiedlich definiert, allerdings ist unverkennbar, dass es aktuell viel mehr Quellen mit empirischen Daten bzw. Studien gibt. In der Populärliteratur wird der Talentbegriff ebenfalls sehr unterschiedlich gefüllt. Erkennbar ist dabei, dass sich die Beschreibungen sehr ähneln. Statt des Begriffs Talent tauchen hier auch die Begrifflichkeiten Top-Performer, High Potential, Begabte und Hochbegabte, Genies, Leistungsträger, die besten und klügsten Köpfe, A-Mitarbeiter, Super-Talent, Super-Keeper, Spitzenbegabung und High Flyer auf (Berger und Berger 2011). Allerdings erscheint die Benennung der Talente gar nicht so entscheidend. Quantitativ, schreibt Berger, sind solche Personen i. d. R. nur zu drei bis fünf Prozent im Unternehmensalltag anzutreffen (Berger und Berger 2011). Zudem gelten die eindimensionalen Modelle, die die Talente an herausragenden Einzelleistungen bzw. an Einzelfaktoren ausmachen, wissenschaftlich gesehen bereits seit den 1980er-Jahren als überholt

Auch bei der Verwendung eines dynamischeren Begriffs wird bei Talenten auf Personen hingewiesen, die Fähigkeiten haben, die nicht jede Person besitzt. Nach Ritz und Sinelli (2010) sollten die folgenden Eckdaten deshalb erfüllt sein:

- eine höhere fachliche Ausbildung,
- eine sehr starke Motivation und Freude an einer herausfordernden Tätigkeit,
- ein sozial kompetenter Umgang mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten,
- ein stetiges Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Weiterbildung.

Obwohl viele Definitionen von Talent in diese Richtung gehen, gibt es beim Kriterium höhere fachliche Ausbildung durchaus Abweichungen. So betont insbesondere Stamm, dass auch unter Nichtakademikern überdurchschnittlich Begabte zu finden seien, und diese sollten deshalb ebenfalls unter dem Begriff Talent subsumiert werden. Stamm spricht nicht nur von den klugen Köpfen, sondern auch von den Mitarbeitern mit den goldenen Händen und betont,

dass es eine ganze Reihe junger Menschen gibt, die ohne akademische Höherqualifikation als Mitarbeitende in Klein-, Mittel- und Großbetrieben erfolgreich sind und das Rückgrat des Betriebes in handwerklich-technischer Sicht bilden (Stamm [2012](#)).

Dass die Geschäftsstrategie einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Definition hat, zeigen Ritz und Sinelli. Als Beispiel führen sie ein Unternehmen auf, bei dem ein Change-Prozess im Zentrum der aktuellen Organisationsstrategie steht. Natürlich werden Talente eher dafür notwendige Fähigkeiten aufweisen müssen, während Unternehmen, die auf technischer Seite einen starken Wettbewerbsdruck verspüren, eher Talente mit entsprechenden Voraussetzungen suchen werden (Ritz und Sinelli [2010](#)). Andere Voraussetzungen sind: Begabung, Begeisterung und harte Arbeit, lang anhaltendes Training als Vorbedingung für Höchstleistung (Achouri [2015](#)).

Dennoch sollten mit der nachstehend aufgeführten Definition die oben benannten Bereiche abgedeckt werden können:

Talent wird definiert als gezeigte Leistung in einer spezifischen Domäne, wobei bereits ein bestimmtes Niveau erreicht worden sein muss. Solche Domänen liegen auch außerhalb des kognitiven Bereichs und umfassen Musik, Kunst, Sport – und alle Berufskategorien (Stamm [2012](#)).

Zu dieser inhaltlichen Darstellung betont Gallardo die Fähigkeiten von Talenten zu lernen und zu wachsen (Gallardo-Gallardo und Thunnissen [2016](#)).

Eine umfassende Übersicht weiterer Talentdefinitionen findet sich bei Gallardo (Gallardo-Gallardo und Thunnissen [2016](#)).

3 Talentmanagement

Bei eigenen Internetsuchaufträgen zu Talentmanagement gab es über 100 Mio. Nennungen. Allerdings gab es nur wenig wissenschaftlich Sinnvolles bzw. Zitierfähiges. Im ungünstigen Fall wird unter Talentmanagement eine Art Sammlung von personalpolitischen Aktivitäten verstanden, bei der altbekannte Personalentwicklungskonzepte (Skill- und Kompetenzmanagement, Nachfolgeplanung) mit Themen wie Leistungsmanagement und Mitarbeitervergütung verknüpft werden (Jäger [2009](#)). Dort wird nur noch, wie Jäger lakonisch meint, das Etikett Talentmanagement aufgeklebt. Die beiden Amerikaner Robert E. Lewis und Robert J. Heckman ([2006](#)), die – angesichts vieler Unternehmen, die behaupteten, Talentmanagement anzuwenden – verwundert waren,

wie wenig dieser Begriff eigentlich definiert ist, zeigten auf, dass sehr oft verschiedene Begriffe verwendet wurden, die jedoch das Gleiche oder zumindest ganz Ähnliches meinten. So fanden Lewis und Heckmann (2006) für Talentmanagement verschiedene Perspektiven, die nachfolgend dargestellt werden.

3.1 Perspektiven beim Talentmanagement

In Tab. 1 werden alle drei von Lewis und Heckman (2006) beschriebenen Perspektiven zum Talentmanagement kurz dargestellt:

Lewis und Heckman (2006) halten die von ihnen beschriebenen Perspektiven jedoch immer noch für durchgehend ungenügend und plädieren dafür, Talentmanagement in einem strategischen Entscheidungsrahmen zu verankern, der zu klaren Talentscheidungen führt, indem Systeme und Modelle entwickelt werden, die komplexe Auswirkungen von Talentscheidungen illustrieren und verlässliche, valide und theoretisch fundierte Maßnahmen ermöglichen (Lewis und Heckman 2006).

Insgesamt gilt, dass Talentmanagement als Begriff weder in der Praxis noch in der Wissenschaft einheitlich bestimmt ist. Da es in der Literatur sehr unterschiedliche Definitionen von Talentmanagement gibt, will ich hier mit einer sehr pragmatischen und wiederum gut beobachtbaren Definition von Heyse und Ortmann (2008) arbeiten:

Talentmanagement bezeichnet die Gesamtheit personalpolitischer Maßnahmen in Besetzung kritischer Rollen und Funktionen. Talentmanagement unterscheidet sich vom Human Resource Management dadurch, dass sich die Maßnahmen des Talentmanagements auf rare und für den Unternehmenserfolg wichtige Zielgruppen richtet, für die es gleichzeitig einen vergleichsweise hohen, quantitativen Personalbedarf gibt. Entsprechend ist ein Priorisieren von Zielgruppen meist der erste Schritt bei der Entwicklung eines Talentmanagementsystems (Heyse und Ortmann 2008).

Tab. 1 Übersicht zu den Perspektiven beim Talentmanagement. (Nach Lewis und Heckman 2006)

Benennung	Perspektive	Kurzbeschreibung
Talentmanagement = Sammlung von Human-Ressources-Strategien	Personalmarketing, Kompetenzmanagement, Personalentwicklung	Der Begriff Talentmanagement wird statt Human Ressources verwendet
Talentmanagement = Prozessbündel bezüglich ausreichendem Mitarbeiterstand	Talentpool, Manpower/Workforce Planning, unternehmensinterne Softwaresysteme (PIS)	Ist stark in der Nähe von Nachfolgeplanung und -management anzusiedeln
Talentmanagement = Management der Toptalente	Performance-Levels: ABC-Mitarbeiter, Unterscheidung in Spitzenkräfte und normale Mitarbeiter	Konzentration auf allgemeine Talente, insbesondere Top-talente

Weiter ergänzen Heyse und Ortmann (2008), dass Talentmanagement das Erkennen, Nutzen und Entwickeln der fachlichen und überfachlichen Kompetenz mit einschließt und dabei zugleich Kompetenzmanagement ist.

Andererseits ist Talentmanagement mehr als Kompetenzmanagement, da es außer den Kompetenzen auch die Persönlichkeitseigenschaften, Fertigkeiten, das Wissen und die Qualifikation miteinschließt. Letztere sind die Voraussetzungen dafür, dass die Kompetenzen wirkungsvoll eingesetzt werden können, sie sind aber keine Kompetenzen (Heyse und Ortmann 2008).

Wie wichtig der Faktor Mensch ist, soll abschließend an dieser Stelle kurz erläutert werden. Es steht heute außer Frage, dass es der Mensch ist, der es den Unternehmen überhaupt erst ermöglicht, im Kampf um Marktanteile und Wettbewerbsvorteile erfolgreich handeln zu können. Allerdings kann dies nur gelingen, wenn das Potenzial der Mitarbeiter langfristig und gleichzeitig strategisch den Unternehmen zur Verfügung steht (Dewitz 2006). Talentmanagement kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.

4 Kompetenzen innerhalb des Talentmanagements

Bereits in den 1970er-Jahren setzte die Diskussion um Fähigkeiten und Kompetenzen ein. Dieter Mertens, der damalige Leiter des Forschungsinstituts der Bundesanstalt für Arbeit prägte den Begriff der Schlüsselqualifikationen. Er suchte nach Antworten, was Menschen im Hinblick auf die Arbeitsmarktanforderungen können oder wissen müssen, um angesichts der zeitlich immer dichter werdenden Veränderungsprozesse das eigene Leben bewältigen zu können. Schließlich folgerte er, dass es der beruflichen Handlungskompetenz bedarf und dort v. a. um die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen geht (Mertens 1977). Lenzen definierte Qualifikationen als

die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Werthaltungen, über die eine Person als Voraussetzung für eine ausreichende Breite in der beruflichen Einsatzbarkeit verfügen muss (Lenzen 1998).

Schlüsselqualifikationen nach Mertens (Mertens 1974)

- Mit **Basisqualifikationen** sind Fähigkeiten wie logisches, kontextuelles und kreatives Denken gemeint, mit deren Hilfe man allgemeines Wissen auf spezielle Problemstellungen projizieren kann, um diese zu lösen. Dies wird auch häufig unter dem Begriff logisches Denken verstanden.
- **Horizontalqualifikationen** werden bei Mertens auch horizont erweiternde Qualifikationen genannt. Mithilfe dieser Fähigkeiten soll ein Schüler bzw. Auszubildender in der Lage sein, sich selbstständig neue Informationsquellen zu erschließen und diese dann auch praxisbezogen anzuwenden.

- **Breitenelemente** sind spezielle Kenntnisse und Fertigkeiten, die über breite Felder der Tätigkeitslandschaft nachweislich als praktische Anforderungen am Arbeitsplatz auftreten. Hiermit sind Fähigkeiten gemeint, die an nahezu jedem Arbeitsplatz benötigt werden, wie z. B. Messtechnik oder Arbeitsschutz.
- **Vintage-Faktoren** sind die Fähig- und Fertigkeiten, die es uns erlauben, Bildungsdifferenzen aufgrund von Altersunterschieden und heterogener Fort- und Weiterbildung zu überbrücken.

Dabei rückten die sozialen und auch die personalen Kompetenzen immer mehr in den Mittelpunkt der Diskussion, worauf sich ein Begriffswechsel (vor allen Dingen in der beruflichen Bildung) von der Schlüsselqualifikation hin zur Kompetenz vollzogen hat (Miller 2000).

Dieser Übergang von der Schlüsselqualifikation hin zur Kompetenz bedeutete wiederum „einen Wechsel der Perspektive von den Institutionen des Bildungs- und Beschäftigungssystems hin zur lernenden und lehrenden Person“. In einer kritischen Analyse des Qualifikationsbegriffs wurde deutlich, dass mit der Input-Orientierung auch ein instrumentell ausgerichteter Charakter des Begriffs in Kauf genommen wurde (Dewe 1990). Mit dem schon angedeuteten Wechsel der Perspektive wurde beim Kompetenzbegriff gleichzeitig die Output-Orientierung erreicht. In der Arbeitsrealität bedeutete dies, dass nicht mehr ein Zertifikat oder der Besuch einer Weiterbildung zählen sollten, sondern vielmehr, ob die betroffene Person die geforderte Leistung zeigen bzw. erbringen konnte (Dewe 1990).

In unterschiedlichen Zusammenhängen der Sozial- und Erziehungswissenschaften ist der Begriff der Kompetenz schon seit 50 Jahren ein immer wieder neu aufflammender Begriff (Klieme und Hartig 2008). Dies wird in der Wissenschaft kritisiert. Huber, Lockemann und Scheibel (Huber 2004) beanstanden eine ganz andere Problematik. Ihre Kritik liegt zunächst gar nicht so sehr auf der Hand, hat aber durchaus Tiefgang, weil sie mangelnde Stringenz und in wesentlichen Positionen konträre Aussagen innerhalb der Kompetenzdiskussion aufzeigen können:

Bei einer so hohen Zahl von Publikationen zum Thema Kompetenz muss man davon ausgehen, dass wir es seit etwa zehn Jahren mit einer massiven Krise der Kompetenz und mit dem massiven Auftreten von Inkompotenten zu tun haben (Huber 2004).

Beschäftigt man sich mit dem Begriff der Kompetenz, so wird schnell deutlich, dass hinter dem Gebrauch verschiedene Intentionen stecken und von den einzelnen Autoren in sehr unterschiedlichen Deutungsvarianten interpretiert werden (s. Infobox Kompetenzdefinitonen bei Gnahs 2010).

Unschwer zu erkennen ist, dass noch viel Grundlagenarbeit notwendig scheint, um Definitionen herauszuarbeiten, die aufzeigen, was mit Kompetenz eigentlich gemeint ist (Bodensohn 2003).

Trotz der zentralen Rolle des Kompetenzbegriffs bestehen erhebliche begriffliche Unklarheiten, die das Nebeneinander unterschiedlicher Konzepte und einen inkonsistenten Gebrauch ebenso widerspiegeln wie Unterschiede in Systemen, Strukturen und Kulturen der beruflichen Bildung, Weiterbildung und Personalentwicklung (Haase 2006).

Kompetenzdefinitionen bei Gnahs (2010)

- Kompetenzen sind Dispositionen zur Selbstorganisation menschlichen Handelns, das kreative Denkhandeln eingeschlossen; sie sind Selbstorganisationsdispositionen (Erpenbeck 2007).
- Kompetenz bezeichnet das Handlungsvermögen der Person. [...] Kompetenz umfasst nicht nur inhaltliches bzw. fachliches Wissen und Können, sondern auch außerfachliche bzw. überfachliche Fähigkeiten, die häufig mit Begriffen wie Methodenkompetenz (know how to know), Sozialkompetenz, Personalkompetenz oder auch Schlüsselqualifikationen umschrieben werden (Arnold 2010).
- Kompetenzen (sind) kontextspezifische kognitive Leistungsdispositionen, die sich funktional auf Situationen und Anforderungen in bestimmten Domänen beziehen (Klieme und Leutner 2006).
- Unter dem allgemeinen Begriff „Kompetenz“ sind zunächst Fähigkeiten, Methoden, Wissen, Einstellungen und Werte zu verstehen, deren Erwerb, Entwicklung und Verwendung sich auf die gesamte Lebenszeit eines Menschen beziehen. Die Kompetenzentwicklung wird aus der Perspektive des Subjekts, seiner Fähigkeiten und Interessen gesehen und bezieht in ihrer Subjektorientierung die Bildungsdimension mit ein (Dehnboestel und Gillen 2005).
- Kompetenz ist Grundlage von Handlungen bzw. Aufgabenerfüllungen und basiert auf individueller Ebene auf einem Zusammenspiel
 - der Handlungsfähigkeit (explizites, implizites Wissen und Fertigkeiten) als kognitiver Basis,
 - der Handlungsbereitschaft als motivationaler Basis und
 - der Zuständigkeit als organisatorischer Legitimation und Einbindung in den Unternehmenskontext.
 - Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft bestimmen dabei zusammen die individuelle Handlungskompetenz, die eng mit Persönlichkeitseigenschaften verbunden ist. Erst die organisatorisch-technologische Einordnung in den Unternehmenskontext (Zuständigkeit) macht die Kompetenz zur Handlung in arbeitsteiligen Organisationen aus (Staudt et al. 2007).

Deshalb kann man davon ausgehen, dass die Definition des Kompetenzbegriffs sowohl von der theoretischen als auch von der praktischen Anwendungsseite her gesehen und

von dem dahinterliegenden Interesse abhängt. Diese praktische Seite kann man aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten:

Die Renaissance des Kompetenzbegriffs hängt mit aktuellen bildungswissenschaftlichen und erwachsenenpädagogischen Zielkonflikten und Friktionen zusammen: Das Konzept Kompetenzentwicklung verspricht eine Verknüpfung von wirtschaftlichen und pädagogischen Maßstäben, von Alltagslernen und institutionalisierter Weiterbildung, von Erfahrungswissen und wissenschaftlichem Wissen, von Kennen und Können, von Bedarfen und Bedürfnissen (Nuissl et al. 2002).

Für Arnold hat seit den 1980er-Jahren eine Differenzierung des Begriffs stattgefunden und er erwähnt, dass nahezu alle Facetten eines neuzeitlichen Bildungsmodells zu einer eigenständigen Kompetenz hochstilisiert würden. Wenn dann z. B. von Medien-, von ökologischer und von Demokratiekompetenz die Rede ist, dann gehe, bei einer so inflationären Nutzung, das verbindende Muster verloren, durch das sich der Kompetenzbegriff von den anderen Begriffen wie Qualifikation, Bildung und Können unterscheiden ließe (Arnold 2002).

Im angelsächsischen Raum sieht der Diskurs keineswegs anders aus. So schreibt Jonathan Winterton:

There is such confusion and debate about the concept of competence that it is impossible to identify or impute a coherent theory to arrive at a definition capable of accommodating and reconciling all the different ways the term is used [...] (Winterton et al. 2005).

Dies spielt heute auch im deutschsprachigen Raum eine große Rolle, weil das Business internationaler und das gesamte Management bis in die Sprache hinein, v. a. von der amerikanischen Seite her, stark international beeinflusst ist. Dort wird aber der Kompetenzbegriff v. a. mit Performanz gefüllt und im englischen wie im australischen Kontext entspricht der Kompetenzbegriff unseren Schlüsselqualifikationen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass verschiedene Disziplinen den gleichen Kompetenzbegriff verwenden, ihn aber sehr unterschiedlich füllen bzw. interpretieren. Achtenhagen und Winter sehen das sehr kritisch und merken an: „Der Begriff der ‚Kompetenz‘ wird in der nationalen wie internationalen Literatur inflationär gebraucht“ (Achtenhagen und Winther 2006).

4.1 Der verwendete Kompetenzbegriff

Für die Nutzung des Kompetenzbegriffs im Rahmen von Talent und Talentmanagement wird die nachfolgende Definition vorgeschlagen: Eine Kompetenz ist die Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung komplexer Anforderungen in spezifischen Situationen. Kompetentes Handeln schließt den Einsatz von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten genauso ein wie soziale und Verhaltenskomponenten (Haltungen, Gefühle,

Werte und Motivationen). Eine Kompetenz ist also zum Beispiel nicht reduzierbar auf ihre kognitive Dimension, sie beinhaltet mehr als das (Rychen und Salganik 2003).

Diese Definition wurde deshalb vorgeschlagen, weil sie viele der in der Literatur zum Talentmanagement genannten Aspekte beinhaltet und eine vergleichsweise große Verbreitung und Akzeptanz gefunden hat. Sie wurde von internationalen Wissenschaftlern generiert und ist leitend bei den großen internationalen Kompetenzerhebungen (Gnahs 2010).

Im Anschluss an die Kompetenzdefinition soll hier, zumindest in Ansätzen, noch die Einführung in ein drei- und ein viergliedriges Kompetenzmodell erfolgen. Die Ausführungen orientieren sich an den bekannten Modellen von Reetz und Hülshoff (Dewe 2000).

4.2 Das Kompetenzmodell nach Reetz

In einem Kompetenzmodell werden sowohl die fachlichen als auch die sozialen und methodischen Kompetenzen für das Talentmanagement abgebildet. Es gilt, die von der Unternehmensseite her erforderlichen überfachlichen Kompetenzen zu bestimmen, die im Unternehmen aktuell und auch in der Zukunft gebraucht werden, um dann im Unternehmensumfeld dafür zu sorgen, dass diese Kompetenzen gefördert werden. Bei den meisten Kompetenzmodellen wird die Handlungskompetenz in Teildimensionen zerlegt. Dann werden Kompetenzklassen (Abb. 1) oder -dimensionen zunächst durch die Beschreibung einzelner Fähigkeiten und anschließend über Fertigkeiten (s. Infobox) definiert.

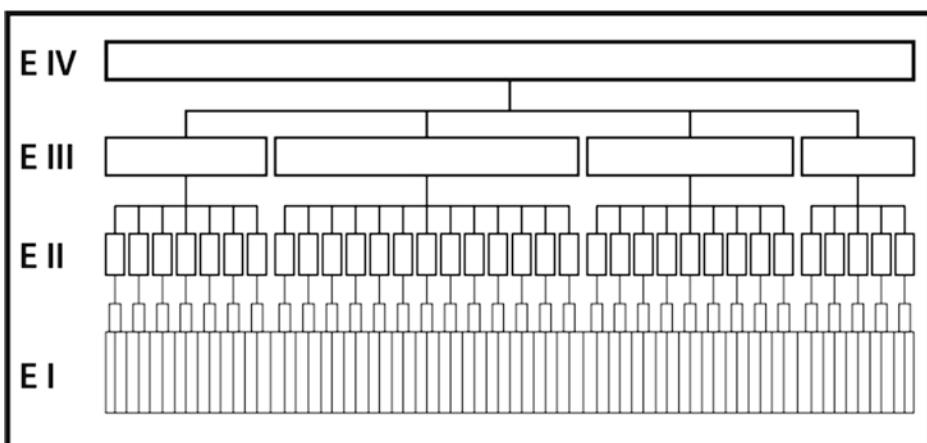


Abb. 1 Analytische Kompetenzklassen. E steht in dieser Darstellung für Kompetenzebene. E IV zeigt die allgemeine Handlungskompetenz, E III die Kompetenzklassen bzw. die Kompetenzdimensionen, E II stellt die Fähigkeiten und E I die Fertigkeiten dar. (Eigene Darstellung nach Frey 2004)

Definition: Fertigkeiten

Als Fertigkeit wird im Allgemeinen ein erlernter oder erworbener Anteil des Verhaltens bezeichnet. Eine Fähigkeit gilt als Voraussetzung für die Realisierung einer Fertigkeit. Die Fähigkeit und die Fertigkeit münden in das Können. Fertigkeiten sind beispielsweise Rechnen, Lesen, Schreiben, Analysieren, Vortragen, Präsentieren und Ähnliches.

In der berufs- und in der wirtschaftspädagogischen Forschung ist der Begriff der Handlungskompetenz – aufgeteilt in die Dimensionen Sach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz – vorrangig durch Lothar Reetz geprägt worden. Dabei arbeitete Reetz theoretisch-analysierend heraus, wie sich das Konzept der Schlüsselqualifikationen mit einer Persönlichkeitstheorie verbinden lässt. Ziel war es, die Persönlichkeitsentwicklung in das Zentrum von Lehr-, Lern- und von Arbeitsprozessen zu stellen (Winther 2010).

Als „Einstieg in die Operationalisierung und Aufklärung über die wechselseitige Bedingtheit von Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen“ (Reetz 1999) versteht Reetz sein Modell der beruflichen Handlungskompetenz. Sein Modell bietet eine Komplexitätshierarchie und gleichzeitig auch eine horizontale Aufteilung der entsprechenden Kompetenzdimension. Handlungskompetenz ist demnach die Oberkategorie, die sich dann in Sach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz in spezifischen Anforderungssituationen aufteilen lässt. Unter Rückgriff auf situativ erlernte Strategien und die Methodenkompetenz, wird Sachkompetenz dann als die Fähigkeit eines Individuums zu sacheinsichtigem Handeln in konkreten Anforderungssituationen definiert. Sozialkompetenz bezieht sich auf sozialeinsichtiges und kommunikatives Handeln, die Selbstkompetenz entsprechend auf moraleinsichtiges Handeln.

4.3 Das Handlungskompetenzmodell nach Hülshoff

Professor Hülshoff ordnet und bewertet in seinem Handlungskompetenzmodell das Verhältnis von Handeln und Kompetenz. Dabei legt er seinem Konzept philosophisch-pädagogische Gesichtspunkte zugrunde und rückt in seinen Überlegungen ab von der seit Chomsky oft diskutierten und dabei meist stark theoretisierten Kompetenz-Performanz-Beziehung hin zu der Frage nach einem konkreten „doing“, der Handlungskompetenz. Als handlungskompetent wird derjenige bezeichnet, der in konkreten Situationen Tätigkeiten in der Weise ausführen kann, dass er selbst und eventuelle Experten mit den gezeigten Leistungen zumindest zufriedengestellt wird. Dabei bemängelt Hülshoff die zu starke Wissensorientierung auf allen Ebenen und schreibt, dass einer übersteigerten Vernunftgläubigkeit eine grenzen- und kritiklose Wissen-

schaftsgläubigkeit folgt (Hülshoff 2004). Weiter kritisiert er, dass ein „gedächtnismäßig abrufbares wissenschaftlich legitimiertes Wissen“ zur allgemeinen Grundlage einiger Bildungsprozesse erhoben würde. In Anbetracht der tatsächlichen Vorgänge in den verschiedenen Handlungsfeldern sei rein deklaratives Wissen aber völlig unzureichend.

Nochmals kritisiert Hülshoff – mit Blick auf das vorherrschende Bildungsverständnis – die einseitige Orientierung an dem, was Klafki unter dem Oberbegriff einer „materialen Bildung“ fasst (Klafki 1964). Klafki schlägt einen Weg vor, der Inhaltliches und Formales über Kategoriales miteinander verbinden soll. Für Klafki ist Bildung in diesem Sinn die Fähigkeit, sich einen Sachverhalt zu erschließen, also etwas zu erlernen sowie durch erlernte Methoden sich Sachverhalte und Fähigkeiten anzueignen und darüber hinaus seine eigenen Fähigkeiten zu entdecken (Klafki 1978).

Hülshoff folgt Klafki und stellt fest, dass in einer Vielzahl von Lehr-Lern-Situativen sowohl Aspekte funktionaler als auch methodischer Bildung offensichtlich keine Berücksichtigung finden. Zusätzlich wird die Sache zuungunsten des Subjekts bevorzugt und die nach Entfaltung und Entwicklung strebende Person wird dabei mehr zum Informationsempfänger herabgestuft.

Für Hülshoff ist ein ausgeglichenes Miteinander der verschiedenen Teilkompetenzen (Persönlichkeits-, Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz) der Schlüssel zur Handlungskompetenz (Abb. 2) und zeigt im Ergebnis eine umfassend gebildete und in sich ruhende Persönlichkeit (Appelmann 2009).

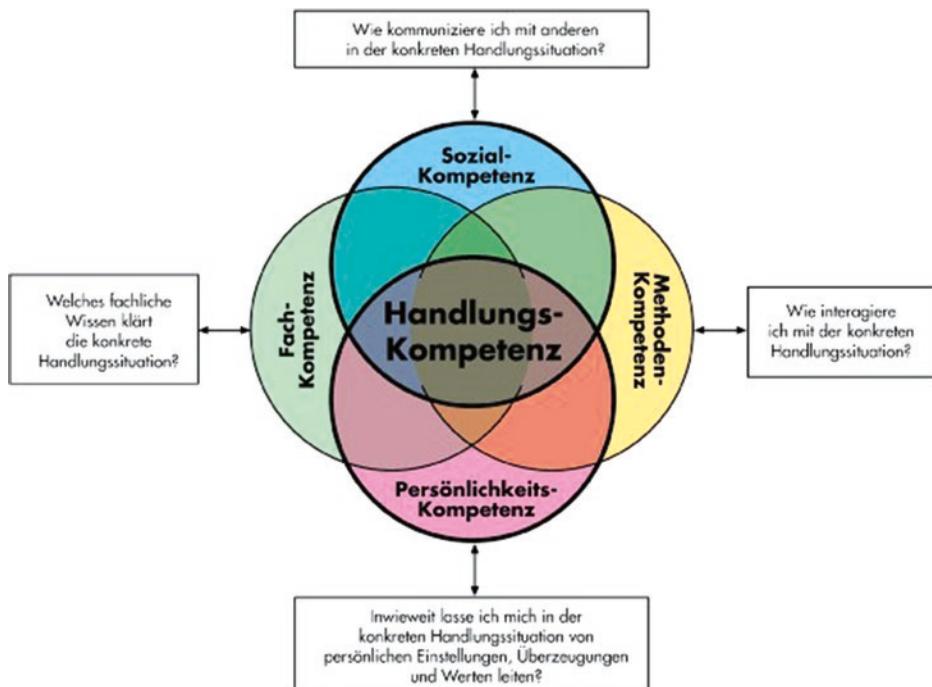


Abb. 2 Handlungskompetenzmodell nach Theo Hülshoff. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Dewe 2000)

Wichtig ist zu wissen, dass die Basis der vier Kompetenzen die Persönlichkeitskompetenz ist (Dewe 2000). Die Frage, die hier beantwortet wird, lautet: Lässt sich jemand in konkreten Handlungssituationen von seinen persönlichen Einstellungen, Überzeugungen und Werten leiten? Dieser Bereich ist am schwersten veränderbar, weil er an Überzeugungen und Werte gebunden ist. Man könnte diesen Teil auch als Wollen bezeichnen, während die anderen drei mit Können beschrieben werden (Dewe 2000). Für Hülshoff ist die Persönlichkeitskompetenz die Grundlage eines Handelns, das nicht nur die fachlichen Anforderungen erfüllt, sondern auch die moralischen. Im Zusammenspiel mit den anderen Kompetenzen scheint sie in der letzten Konsequenz die Richtung des menschlichen Handelns zu bestimmen (Appelmann 2009). Kompetentes Handeln ist nicht nur von den fachlichen und den methodischen Wissensanteilen abhängig, sondern auch davon, inwieweit emotionale, soziale und persönlichkeitsbezogene Aspekte berücksichtigt werden. Um kompetent handeln zu können, bedarf es also der ganzen Persönlichkeit eines Menschen (Appelmann 2009).

5 Schlussbemerkung

Verschiedene Studien (Bethkenhagen 2012) zeigen das Thema Talentmanagement als ein kritisches Zukunftsthema und bewerten die Fähigkeit der deutschen Unternehmen, damit umzugehen, als niedrig. Um der betrieblichen Praxis nachvollziehbare, wirksame Hilfsmittel an die Hand zu geben, bedarf es eines größeren Wissens. Im Wesentlichen wird deutlich mehr Forschung benötigt, um die Entwicklung solcher Modelle und analytischer Ansätze zu ermöglichen, die systematische Talententscheidungen und -entwicklungen im Unternehmen gestatten.

Aber nicht nur deshalb hat das Thema Talent und Talentmanagement Konjunktur. Exzellente Leistungen aller Mitarbeitenden in den Organisationen sind für ein rohstoffarmes Land wie Deutschland besonders in Zeiten von Digitalisierung, Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Deshalb ist Talentmanagement für die Unternehmen ein wichtiges Thema. Hierbei stellt sich die Frage ob die Unternehmen davon ausgehen, dass es eine bestimmte Anzahl von Talenten gibt, um die man dann kämpfen muss, oder inwieweit es gelingt, in der realen Arbeitswelt eine Umfeld zu schaffen, in dem sich eine viel größere Anzahl von Talenten sich entwickeln kann (den vorhandenen Kuchen größer zu machen). Das wäre z. B. dann gegeben, wenn es gelänge, aus dem Segment der Geringqualifizierten eine signifikante Zahl durch das Entdecken ihrer Gaben, Neigungen und Talente in den Bereich von Hochqualifizierten zu bringen und damit nicht nur der Gesellschaft, dem Arbeitsmarkt oder den Unternehmen, sondern auch ihnen selbst Entwicklung zu ermöglichen.

Literatur

- Achouri C (2015) Talent- und Karrieremanagement. In: Rowold J (Hrsg) Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master. Berlin
- Achtenhagen F, Winther E (2006) Möglichkeiten des Kompetenzaufbaus und seiner Erfassung bei Schülerinnen und Schülern in der kaufmännischen Erstausbildung. In: Beck K, Minnameier G, Wuttke E (Hrsg) Berufs- und wirtschaftspädagogische Grundlagenforschung. Lehr-Lern-Prozesse und Kompetenzdiagnostik; Festschrift für Klaus Beck. Frankfurt a. M.
- Ambrosch M, Walbert A (2010) Talente Management in ausgewählten niederösterreichischen Betrieben. Wien
- Appelmann B (Hrsg) (2009) Führen mit Emotionaler Kompetenz. Ein betriebspädagogisches Konzept. Bertelsmann, Bielefeld
- Arnold R (2002) Von der Bildung zur Kompetenzentwicklung. In: Nuissl E, Schiersmann C, Siebert H (Hrsg) Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele? Bertelsmann, Bielefeld
- Arnold R (2010) Kompetenz. In: Arnold R, Nuissl E, Nolda S (Hrsg) Wörterbuch Erwachsenenbildung. UTB, Bad Heilbrunn
- Berger LA, Berger DR (2011) The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing, and positioning your best people, 2. Aufl. McGraw-Hill, New York
- Bethkenhagen E (2012) High potentials 2011/2012. Kienbaum
- Bethke-Langenegger P (2011) Talentmanagement in Schweizer Unternehmen. Springer, Zürich
- Busch K, Reinhardt U (2005) Theoretische Grundlagen zum Begabungsbegriff. Akademielehrgang Begabungsförderung Modul 1. Linz
- Bodensohn R (2003) Die inflationäre Anwendung des Kompetenzbegriffs. Empirische Pädagogik. Z Theor Prax Erziehung Forsch 17(2):257–272.
- Dehnhostel P, Gillen J (2005) Kompetenzentwicklung, reflexive Handlungsfähigkeit und reflexives Handeln in der Arbeit. In: Dehnhostel P, Gillen J, Elsholz U, Habenicht T, Proß G, Skroblin J-P (Hrsg) Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen. Konzepte arbeitnehmerorientierter Weiterbildung. Bertelsmann, Bielefeld
- Dewe B (1990) Pädagogische Handlungskompetenz in Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Hess Blätter Volksbild 40(4):289–297
- Dewe B (2000) Zu Leben und Werk Theo Hülshoff. In: Hülshoff T, Dewe B (Hrsg) Betriebspädagogik und berufliche Weiterbildung. Wissenschaft – Forschung – Reflexion, Festschrift für Theo Hülshoff zum 65. Geburtstag. Klinkhardt, Bad Heilbrunn
- Dewitz Av (2006) Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch „Talent-relationship-Management“. Ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen. Shaker, Aachen
- Erpenbeck J (Hrsg) (2007) Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer Poeschel, Stuttgart
- Frey A (2004) Die Kompetenzstruktur von Studierenden des Lehrerberufs. Eine internationale Studie. Z Päda 50:903–925
- Gallardo-Gallardo E, Thunissen M (2016) Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. Employee Relations 38(1):31–56
- Gnahs D (2010) Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bertelsmann, Bielefeld
- Haase K (2006) Internationales Monitoring zum Programmbericht „Grundlagenforschung/Kompetenzmessung“ (GruFo). Statusbericht 17. GruFo, Bonn
- Heyse V, Ortmann S (2008) Talentmanagement in der Praxis. Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen. Waxmann, Münster

- Hoffnung für alle (2016) Die Bibel - Softcover-Edition rot. Die Bibel, die deine Sprache spricht, 1., revidierte Ausgabe von 2015. Basel
- Huber HD (2004) Bild Beobachter Milieu. Entwurf einer allgemeinen Bildwissenschaft. Hatje Cantz, Ostfildern-Ruit
- Hülsoff T (2004) Das Handlungskompetenzmodell, ein grundlegendes betriebspädagogisches Konstrukt. In: Hülshoff T (Hrsg) WSB-Informationen, Leadership Kulturstiftung Landau, S.25.
- Jäger W (Hrsg) (2009) Talent-Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven. Luchterhand, Köln
- Jochmann W (2011) Talent management reloaded. In: Stickling E (Hrsg) Talentmanagement bleibt ein Dauerbrenner. Wolters Kluwer, Köln
- Klafki W (1964) Das pädagogische Problem des Elementaren und die Theorie der kategorialen Bildung, 3./4. durchges. und erg. Aufl. Beltz, Weinheim
- Klafki W (1978) Kategoriale Bildung. In: Pleines J-E (Hrsg) Bildungstheorien. Probleme und Positionen. Herder, Freiburg
- Klieme E, Hartig J (2008) Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften und im erziehungswissenschaftlichen Diskurs. In: Prenzel M, Gogolin I, Krüger H-H (Hrsg) Kompetenzdiagnostik: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft. VS Verlag, Wiesbaden 2008.
- Klieme E, Leutner D (2006) Kompetenzmodelle zur Erfassung individueller Lernergebnisse und zur Bilanzierung von Bildungsprozessen. Z Pädä 52(6):876–903
- Kluge S (2000) Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. In: Mruck K (Hrsg) Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qual Soc Res 1(1), Art. 14. Berlin
- Kluge F, Seibold E (2011) Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 25, durchgesehene und erw. Aufl. De Gruyter, Berlin
- Lenzen A (1998) Erfolgsfaktor Schlüsselqualifikation. Mitarbeiter optimal fördern; mit zahlreichen Übersichten. Sauer, Heidelberg
- Lewis RE, Heckman RJ (2006) Talent management: a critical review. Hum Resour Manag Rev 16:139–154
- Mayo E, Proske R (1949) Probleme industrieller Arbeitsbedingungen. dpunkt.verlag, Frankfurt a. M.
- Mertens D (1974) Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 7(1974):36–43
- Mertens D (1977) Schlüsselqualifikationen. In: Siebert H (Hrsg) Begründungen gegenwärtiger Erwachsenenbildung. Westermann, Braunschweig
- Miller T (2000) Kompetenzen – Fähigkeiten – Ressourcen. Eine Begriffsbestimmung. In: Miller T, Pankofer S (Hrsg) Empowerment konkret! Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis. Lucius & Lucius, Stuttgart
- Nuissl E, Schiersmann C, Siebert H (Hrsg) (2002) Wissenschaftliche Begleitung in der Weiterbildung. Bertelsmann, Bielefeld
- Reetz L (1999) Zum Zusammenhang von Schlüsselqualifikationen – Kompetenzen – Bildung. In: Tramm T (Hrsg) Professionalisierung kaufmännischer Berufsbildung. Beiträge zur Öffnung der Wirtschaftspädagogik für die Anforderungen des 21. Jahrhunderts, Festschrift zum 60. Geburtstag von Frank Achtenhagen. Frankfurt a. M.
- Ritz A, Sinelli P (2010) Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz A, Thom N (Hrsg) Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Gabler, Wiesbaden
- Roth H (1967) Begabung und Begaben. Die Sammlung 7, S. 395–407. Wiederabdruck In: Ballauff T, Hettwer H (Hrsg) Begabungsförderung und Schule. Darmstadt
- Rychen DS, Salganik LH (Hrsg) (2003) Key competencies for a successful life and well-functioning society. Hogrefe, Gottingen

- Stamm M (2012) Talentmanagement in der Berufsbildung. Was wir wissen und wissen sollten, um die Innovationskraft der Berufsbildung voranzutreiben, Dossier Berufsbildung 12/1. Fribourg, Schweiz
- Staudt E, Kriegsmann B, Muschik C (2007) IAI-Scorecard of Competence. In: Erpenbeck J (Hrsg) Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer Poeschel, Stuttgart
- Winterton J, Delamare-Le Deist F, Stringfellow E (2005) Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. Toulouse
- Winther E (2010) Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung. Bertelsmann, Bielefeld



Friedbert Gay Dipl. Päd. Friedbert Gay ist Mastertrainer und Geschäftsführer der persolog GmbH in Remchingen. Wissenschaftlich arbeitet er an den Themen Werte- und Persönlichkeitsentwicklung und Talentmanagement. Von ihm wurde das persolog®-Persönlichkeitsmodell in Deutschland eingeführt. Seine Erfahrungen hat er seit 30 Jahren in der Geschäftsführung mittelständischer Unternehmen, in der Verkaufsleitung, in der Erwachsenenbildung und im Bereich Managementtraining gesammelt.



Talentmanagement – Trends, Herausforderungen und strategische Optionen

Nina Katrin Hansen und Sven Hauff

Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden verschiedene ökonomische aber auch soziokulturelle Entwicklungen aufgezeigt, die mit verschiedenen Herausforderungen für Unternehmen verbunden sind. Der demografische Wandel macht die Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften zunehmend zum Problem; gleichzeitig erhöht sich die Notwendigkeit zur Entwicklung und Bindung vorhandener Mitarbeiter. Durch den Wertewandel werden Unternehmen mit den umfassenden und z. T. heterogenen Ansprüchen der jüngeren Generationen konfrontiert; zudem besteht auch die Gefahr des Konflikts zwischen verschiedenen Altersgruppen. Die neue Rolle der Frauen impliziert v. a. eine Überwindung tradierter Differenzen und Vorstellungen; auch wird eine familienfreundliche Personalpolitik immer wichtiger. Schließlich birgt die Internationalisierung insbesondere die Herausforderung der nachhaltigen Integration von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Nationalitäten und Kulturen. Die Vielzahl der genannten Herausforderungen kann dabei nur gelöst werden, indem die verschiedenen Personalmaßnahmen konsistent aufeinander abgestimmt werden und ein strategisches Talentmanagement etabliert wird. Dieses umfasst die Identifikation von Schlüsselpositionen, die langfristige Entwicklung eines Talentspools sowie eine differenzierte Human-Resource-Architektur.

N. K. Hansen (✉)

University of Bath, Bath, Großbritannien
E-Mail: N.K.Hansen@bath.ac.uk

S. Hauff

Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften, Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg, Hamburg, Deutschland
E-Mail: hauff@hsu-hh.de

1 Einleitung

Derzeitige ökonomische und soziokulturelle Entwicklungen, die zu einem War for Talents geführt haben, stellen große Herausforderungen für Unternehmen dar. Eine besondere Bedeutung kommt dabei einem strategischen Talentmanagement zu, das die Identifikation von Schlüsselpositionen und deren erfolgreiche Besetzung zum Ziel hat.

Der sog. War for Talents sowie das damit implizierte Talentmanagement zählen heute zu den Topthemen im Personalmanagement. Dabei ließe sich fragen, ob Unternehmen nicht schon immer um Talente gekämpft haben. Gut ausgebildete Fachkräfte und Experten mit besonderem Know-how waren bereits in der Vergangenheit äußerst begehrte und wurden nicht selten von der Konkurrenz abgeworben. Es stellt sich daher die Frage, welche neuen Entwicklungen sich abzeichnen, damit Themen wie das Talentmanagement eine herausragende Bedeutung erfahren. Im Folgenden wird diese Frage analysiert, indem verschiedene Entwicklungen und Trends sowie die damit jeweils verbundenen Herausforderungen aufgezeigt werden. Anschließend werden unterschiedliche strategische Handlungsoptionen diskutiert, mit deren Hilfe den angesprochenen Herausforderungen begegnet werden kann.

2 Aktuelle Entwicklungen und damit verbundene Herausforderungen

2.1 Trends am Arbeitsmarkt

Als zentrale Ursache des War for Talents wird meist der demografische Wandel und die damit verbundene Minderung und Alterung der Bevölkerung gesehen. Vernachlässigt wird dabei jedoch oft, dass sich das Arbeitskräfteangebot nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ verändert. So kann davon ausgegangen werden, dass sich die Zahl der Erwerbspersonen in Zukunft insgesamt verringert, sich jedoch gleichzeitig der Anteil an höher Qualifizierten erhöht. Darüber hinaus ist für die Frage der Knappheit von Arbeitskräften nicht allein das Angebot, sondern auch die Nachfrage durch Unternehmen entscheidend. Diese ist von einer Vielzahl nur schwer kalkulierbarer Entwicklungen abhängig. Hierzu zählen u. a. die gesamtwirtschaftliche Nachfrage, sektorale Entwicklungen, technologische Innovationen sowie Veränderungen in den rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Mindestlohn). Aktuelle Prognosen gehen davon aus, dass sich in den nächsten Jahren insbesondere die Nachfrage nach Erwerbstätigen ohne abgeschlossene Berufsausbildung abschwächt. Gleichzeitig erhöht sich der Bedarf an Erwerbstätigen mit abgeschlossener Ausbildung sowie mit Meister-, Techniker- oder Hochschulabschluss. Ab 2020 könnte sich der Bedarf allerdings auch hier insgesamt verringern (Helmrich und Zika 2010).

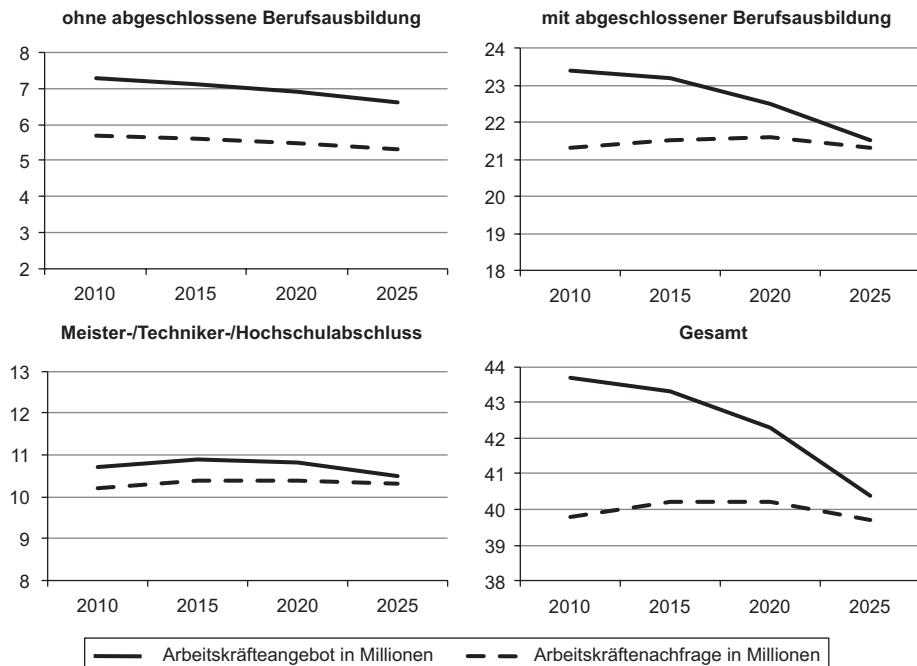


Abb. 1 Entwicklung von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage in Millionen. (Nach Helmrich und Maier 2012)

Über einen Vergleich der Entwicklung von Arbeitsangebot und -nachfrage lassen sich detaillierte Aussagen zur zukünftigen Arbeitsmarktbilanz ableiten (Abb. 1). Legt man die langfristigen Entwicklungen der letzten Jahre zugrunde, so dürften Angebot und Nachfrage an Beschäftigten ohne Berufsabschluss zukünftig relativ parallel sinken. In Bezug auf Beschäftigte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung zeigt sich, dass der derzeitige Angebotsüberhang vergleichsweise schnell abgebaut werden wird. Das Angebot sinkt bereits in den nächsten Jahren, allerdings steigt die Nachfrage zunächst an, um dann ab 2020 zu sinken. Somit sind insbesondere im Bereich der qualifizierten Fachkräfte Engpässe zu erwarten. Bei den höheren Qualifikationen wird die steigende Nachfrage z. T. über ein steigendes Angebot kompensiert. Allerdings erfolgt die Zunahme des Angebots langsamer, sodass auch hochqualifizierte Arbeitnehmer immer knapper werden.

Vor diesem Hintergrund sehen sich Unternehmen vor einer Reihe von Herausforderungen. Der Begriff des War for Talents macht bereits deutlich, dass der Konkurrenzkampf um qualifizierte Beschäftigte zunehmen wird. Unternehmen müssen somit zukünftig mehr Zeit, Energie und finanzielle Ressourcen investieren, um geeignete Kandidaten zu identifizieren und zu gewinnen. Dabei kommt es insbesondere darauf an,

inwieweit Unternehmen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren, um qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bzw. das Employer Branding wird deshalb so wichtig, da sich Arbeitsmärkte in einzelnen Teilssegmenten von Nachfrage- zu Angebotsmärkten wandeln. Das heißt, dass bestimmte Arbeitnehmergruppen zunehmend Wahlmöglichkeiten bezüglich ihres Arbeitgebers erhalten und das Angebot wählen werden, das sie am meisten überzeugt. Schwierig wird es insbesondere für klein- und mittelständische Unternehmen, da sie i. d. R. unter einem geringeren Bekanntheitsgrad leiden. Speziell auch Unternehmen in ländlichen Gebieten werden Probleme bekommen, da bei der Wahl des Arbeitsgebers nicht nur die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen eine Rolle spielen, sondern auch das soziale Umfeld und die damit verbundenen Möglichkeiten.

Neben der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber wird die Weiterbildung vorhandener Mitarbeiter, insbesondere auch der älteren Mitarbeiter immer wichtiger. Können benötigte Fachkräfte nicht oder nur schwer über den Arbeitsmarkt beschafft werden, so müssen Unternehmen auf das vorhandene Personal bauen. Nur durch eine ständige Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter kann sichergestellt werden, dass dringend benötigte Kompetenzen im Unternehmen vorhandenen sind.

Schließlich müssen Unternehmen zunehmende Anstrengungen zur Bindung vorhandener Mitarbeiter unternehmen. Der Wandel vom Nachfrage- zum Angebotsarbeitsmarkt impliziert auch, dass vorhandene Mitarbeiter mitunter reizvolle Angebote von anderen Unternehmen erhalten. Diese werden nur ausgeschlagen, sofern der eigene Arbeitgeber und die aktuellen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen als attraktiver wahrgenommen werden.

2.2 Wertewandel in der Arbeitswelt

Schon seit geraumer Zeit wird darüber diskutiert, ob sich Werte und Einstellungen hinsichtlich Beruf und Arbeit gewandelt haben. Weitgehend durchgesetzt hat sich dabei die These der sog. normativen Subjektivierung der Arbeit (Baethge 1991). Demnach findet ein Wandel arbeitsorientierter Werte dahingehend statt, dass subjektbezogene Ansprüche und Vorstellungen gegenüber der Arbeit verstärkt zur Geltung kommen. Arbeit soll keine fremdbestimmte und sinnentleerte Tätigkeit sein, vielmehr steht für die Beschäftigten mit Blick auf ihre Tätigkeit im Vordergrund, „daß sie ihnen Spaß macht, daß es *ihre* Arbeit im Sinne selbstverantwortlichen Handelns ist und daß sie der Entfaltung eigener Qualifikationen und der Kompetenzerweiterung dient“ (Baethge 1994).

Eine zentrale Annahme hierbei ist, dass der Wertewandel durch einen generationalen Wandel getragen wird. Demzufolge sind es insbesondere die jungen Generationen (Generation X und Generation Y), die umfassende Ansprüche an ihre Arbeit stellen. Hierzu zählen u. a. Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten sowie eine kollegiale Atmosphäre oder die Anerkennung der geleisteten Arbeit (Klaffke und Parment 2011). Allerdings nimmt die Erwerbsarbeit bei den jüngeren Generationen

eine vergleichsweise weniger zentrale Rolle im Leben ein. Auch sind Arbeitsmoral und Loyalität dem Unternehmen gegenüber scheinbar geringer. Dafür werden Freizeit sowie die Balance zwischen Arbeit und Freizeit höher geschätzt (Twenge 2010).

Neben der grundlegenden Verschiebung der Wertorientierung wird auch eine zunehmende Pluralisierung der Wertvorstellungen erwartet. Eine zentrale Annahme hierbei ist, dass eine zunehmende Modernisierung auch mit einer zunehmenden Individualisierung einhergeht. Letztere wiederum hat zur Folge, dass sich Wertvorstellungen der Beschäftigten mehr und mehr unterscheiden (Roe und Ester 1999).

Die veränderten Wertvorstellungen der Beschäftigten werden für Unternehmen dann zum Problem, wenn es eine Diskrepanz zwischen den individuellen Vorstellungen und der tatsächlichen Arbeitssituation gibt. So wie Werte im Allgemeinen dazu dienen, die soziale Welt zu bewerten, bilden arbeitsorientierte Werte eine Art Referenzpunkt zur Evaluation der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Passen letztere nicht mehr zu den individuellen Vorstellungen, kann es zu einem Wertkonflikt oder einem Mismatch zwischen den Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen kommen. Mögliche Folgen eines derartigen Matchs sind geringere Arbeitszufriedenheit, sinkende Motivation, geringes Commitment und damit unerwünschte Fluktuation (Hauff 2010).

Zur Vermeidung derartiger Folgen stehen Unternehmen vor der Herausforderung, auf die veränderten Ansprüche der Beschäftigten einzugehen. Nur wenn es Unternehmen gelingt, den Bedürfnissen nach Autonomie, Selbstentfaltung oder Work-Life-Balance gerecht zu werden, können eine hohe Motivation und Leistung erzielt sowie der ungewollte Verlust von wertvollen Mitarbeitern verhindert werden. Als problematisch erweist sich hierbei die meist hohe Heterogenität in den Interessen und Wünschen der Arbeitnehmer, sodass nicht universale, sondern eher individuell zugeschnittene Angebote von zentraler Relevanz sind. Zudem birgt auch die Unterschiedlichkeit der Wertvorstellungen verschiedener Generationen ein Konfliktpotenzial, das es zu vermeiden oder zu bewältigen gilt.

2.3 Die neue Rolle der Frauen

Eine entscheidende Rolle im Kampf gegen den Fachkräftemangel wird immer wieder den Frauen zugesprochen. Die einschlägigen Prognosen zur zukünftigen Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials gehen stets von einer zunehmenden Erwerbsbeteiligung von Frauen aus, wodurch die Effekte des demografischen Wandels zumindest teilweise gemildert werden. Dies betrifft insbesondere die alten Bundesländer, in denen sich Frauen in der Vergangenheit vergleichsweise weniger am Erwerbsleben beteiligt haben. Die verstärkte Integration von Frauen zielt dabei nicht nur auf Vollzeittätigkeiten, sondern auch auf die Überwindung von überqualifizierten Teilzeitbeschäftigungen sowie die Verkürzung von familienbedingten Erwerbsunterbrechungen (Eichhorst et al. 2011).

Neben den quantitativen Veränderungen zeichnen sich aber auch qualitative Veränderungen ab, da Frauen zunehmend in Fachbereiche eintreten, die früher typisch

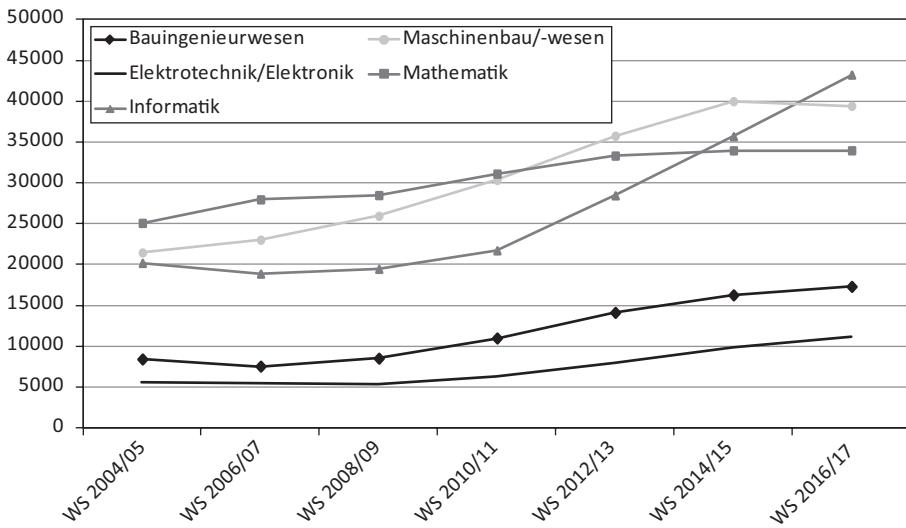


Abb. 2 Weibliche Studierende in ausgewählten Fächergruppen. WS Wintersemester. (Nach Angaben des Statistischen Bundesamts)

männlich geprägt waren. Insbesondere in der Informatik, aber auch im Bauingenieurwesen oder Maschinenbau sind deutliche Zuwächse zu verzeichnen (Abb. 2).

Eine weitere Herausforderung wird somit sein, die Talente der Frauen anzuerkennen. Hierbei geht es nicht nur um eine gezielte Integration und Förderung von Frauen in Schlüsselpositionen, sondern auch um die Überwindung von althergebrachten Differenzen und Stereotypen. Darüber hinaus erhöht sich die Notwendigkeit einer familienfreundlichen Personalpolitik, die den familiären Belangen und Flexibilitätsanforderungen (nicht nur von Müttern, sondern auch von Vätern) stärker gerecht wird.

2.4 Die Globalisierung des War for Talents

Globalisierung heißt nicht nur unbegrenzte Mobilität von Waren, Dienstleistungen oder Informationen, sondern auch Mobilität von Menschen über nationale und kulturelle Grenzen hinweg. Auf der einen Seite birgt dies die Gefahr des Verlusts von Fach- und Führungskräften, sofern diese im Ausland bessere Arbeits- und Lebensbedingungen vorfinden. Dieser oft als Braindrain bezeichnete Prozess wird durch zunehmend verringerte Immigrations- und Emigrationsbarrieren begünstigt (Bechler und Woodward 2009). Auf der anderen Seite kann der Braindrain aber auch von Vorteil sein, nämlich dann, wenn Talente aus dem Ausland gewonnen werden können (sog. Brain Gain). Dies wurde und wird auch von politischer Seite gestützt. Initiativen wie die Einführung der Greencard in Deutschland (heute hinfällig durch die neue Beschäftigtenverordnung) oder der Blue

Card in der EU sollen der Wirtschaft die Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland erleichtern.

Die Globalisierung des War for Talents verschärft einige der bereits identifizierten Herausforderungen. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie die Bindung von Beschäftigten werden umso wichtiger, je stärker die Konkurrenz ist. Daraüber hinaus gestaltet sich die Rekrutierung auf dem internationalen Arbeitsmarkt ungleich komplexer und setzt ein gewisses Know-how voraus. Viele Unternehmen werden hier noch Nachholbedarf haben. Schließlich kann der Einsatz von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Nationalität und Kulturen auch zu neuen Schwierigkeiten führen. Zwar bergen heterogene Teams das Potenzial zu mehr Kreativität und Leistung, allerdings zeigt die Forschung auch, dass derartige Teams z. T. mit Kommunikationsschwierigkeiten, mangelnder sozialer Integration, hohem Konfliktpotenzial oder Abwanderung zu kämpfen haben (Berg 2006). Die Bewältigung dieser Probleme erfordert eine herausragende Integrationsfähigkeit und -leistung sowohl von Organisationen als auch von den Führungskräften.

3 Strategische Handlungsoptionen

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Vielzahl von Herausforderungen des War for Talents sehen sich Unternehmen zunehmend mit einer Knappheit an hochqualifiziertem Personal konfrontiert. Dabei steht die Sicherung zweier zentraler personalstrategischer Zieldimensionen im Vordergrund: die Sicherung der Verfügbarkeit von Personal (Disponibilität) sowie die Sicherung der Wirksamkeit von Personal (Funktionalität; Kossbiel 2002). Die Konsequenz ist die Etablierung eines ganzheitlichen strategischen Talentmanagements. Dieses umfasst 1) die systematische Identifikation von Schlüsselpositionen, die wesentlich zum Aufbau und Erhalt strategischer Wettbewerbsvorteile dienen, 2) die Entwicklung eines Talentpools von High Potentials sowie 3) die Konstitution einer differenzierten Human-Resource(HR)-Architektur als Basis einer erfolgreichen Zuordnung von High Potentials zu Schlüsselpositionen (Collings und Mellahi 2009).

Bei der **Sicherung der Verfügbarkeit** von Personal zur Besetzung der identifizierten Schlüsselpositionen im Unternehmen ist es das Ziel, die richtigen High Potentials, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit zu beschäftigen. Die Voraussetzung hierfür ist eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Positionen im Unternehmen: Der Fokus sollte dabei auf den strategisch-entscheidenden Rollen liegen, die einen übergeordneten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Dabei ist es weder erstrebenswert noch praktikabel, alle Unternehmenspositionen ausschließlich mit Top-Performern zu besetzen (Collings und Mellahi 2009).

Zum Aufbau einer Talent-Pipeline bzw. eines Talentpools von High Potentials und High Performers kommen moderne Personalmarketing-, Personalauswahl- und Personalentwicklungsmaßnahmen zum Einsatz: Beispielsweise gewinnen das E-Assessment und

das Web-2.0-Personalmarketing an Bedeutung. Die Nutzung von Social Media ist ein zentrales Stichwort, das zur Erschließung von High Potentials verhilft. Um besondere Aufmerksamkeit bei Bewerbern zu erzeugen und insbesondere deren Soft Skills zu testen, setzen Unternehmen neben den klassischen Auswahlverfahren, wie z. B. dem Assessment-Center, zunehmend auch auf ein „Recrutainment“ (Kupka et al. 2011), d. h. auf die Verbindung von E-Recruiting, Pre-Assessment und Infotainment (Weber et al. 2001).

Bei der Bereitstellung von qualifiziertem Personal ist insbesondere die Sicherstellung von Kontinuität unter Berücksichtigung der anfallenden Transaktionskosten zentral. Andererseits ist ein Umdenken weg von einem Recruiting für vakante Stellen hin zu einem „recruiting ahead of the curve“ (Sparrow 2007) erforderlich, d. h. einem proaktiven Talentmanagement für zukünftig relevante Positionen. Dabei spielt der Aufbau eines attraktiven Arbeitgeberimages eine zentrale Rolle und löst positive Selbstselektionsprozesse bei den High Potentials aus; ferner werden Informationsasymmetrien bezüglich zentraler Unternehmensmerkmale abgebaut. Maßgeblich ist auch der Aufbau einer Reputation als gesellschaftlich-verantwortungsvoll handelnder Arbeitgeber und die Etablierung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie im Sinn einer Corporate Social Responsibility, die Arbeitgeber insbesondere für jüngere Generationen attraktiv macht. Dies signalisiert ein modernes und transparentes Unternehmen und dient im Einklang mit den anderen Maßnahmen dem Aufbau einer interessanten und starken Employer Brand. Da der Mangel an qualifiziertem Personal struktureller Natur ist, sollten Unternehmen eine langfristige Rekrutierungs- und Bindungsstrategie anstreben. Das Beziehungsmanagement kann dabei schon vor der eigentlichen Einstellung der Bewerber durch ein Talent Relationship Management gefördert werden (Busold 2012).

Im Vordergrund der **Wirksamkeitssicherung** steht hingegen das Erreichen von Unternehmenszielen durch die Transformation von Verfügungsrechten über Arbeitsvermögen der Arbeitnehmer in konkrete Arbeitsleistungen. Dabei spielt die gezielte Verhaltensbeeinflussung durch Motivation und Anreizsetzung eine zentrale Rolle, die durch die Gestaltung von Beförderungskriterien, entsprechenden Vergütungssystemen und durch interaktive und strukturelle Personalführung gewährleistet wird (Kossbiel 2002). Die Unternehmen sehen sich heute mit jungen High Potentials konfrontiert, die sich nicht mehr einem starren Senioritätsprinzip unterwerfen und sich auf langfristige Karrierepfade einstellen. Vielmehr kennen sie ihren unternehmerischen Wert und erwarten eine sichtbare und zeitnahe Wertschätzung ihrer erbrachten Leistung. Unternehmen sollten daher transparente Karriereoptionen und attraktive Vergütungssysteme anbieten. Die Gestaltung einer entsprechenden Unternehmenskultur mit einem funktionierendem Diversity Management, erfolgreichen Work-Life-Balance-Strategien, flexiblen Arbeitszeitmodellen und gezielten Weiterbildungsmöglichkeiten inklusive individuellen Coachingangeboten und Frauenförderprogrammen sind Grundlage der Sicherstellung der Wirksamkeit von High Potentials und wertvollen Fachkräften und ermöglichen ein erfolgreiches Bindungs- und Retention Management (Busold 2012).

Im Rahmen eines strategischen Talentmanagements ist dabei die **konsistente Abstimmung** einzelner HR-Bereiche und Maßnahmen von zentraler Bedeutung. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur des strategischen Personalmanagements häufig das Konzept des Human-Resource-Management-Systems (Alewell und Hansen 2012) bzw. des Beschäftigungssystems diskutiert, das als „systematisch gestaltet[e] Kombinationen personalwirtschaftlicher Instrumente, die untereinander komplementär sind“ (Alewell et al. 2012), definiert werden kann. Im Gegensatz zu früheren Best-Practice-Ansätzen wird im heutigen strategischen Personalmanagement primär die Meinung vertreten, dass nicht eine einzige Konfiguration von Personalpraktiken in einem Unternehmen vorherrschen sollte, sondern vielmehr eine differenzierte Architektur bestehend aus verschiedenen Beschäftigungssystemen zielführend ist (Lepak und Snell 1999, 2002). Die Anwendung eines bestimmten Beschäftigungssystems in Form einer spezifischen Konfiguration von HR-Praktiken ist dabei vom Wert und der Einzigartigkeit des Humankapitals der Arbeitnehmer abhängig. Wenn Arbeitnehmer über ein wertvolles, aber nicht einzigartiges und daher leicht transferierbares Wissen verfügen, werden diese auf Basis eines job-basierten HR-Management-Systems beschäftigt, in dem sie klar definierte Aufgaben erfüllen. Positionen, die einzigartiges, aber (noch) nicht strategisch wertvolles Wissen umfassen, werden im Rahmen von Allianzen oder Partnerschaften etabliert. Jobs, die weder strategisch wertvolles noch einzigartiges Wissen erfordern, werden meist ausgegliedert oder Arbeitnehmer werden auf Basis von kurzfristigen Kontrakten beschäftigt.

Im Kontext des War for Talents um High Potentials steht hingegen die Entwicklung einer Bindungsstrategie im Vordergrund. Für hochqualifizierte Arbeitnehmergruppen bzw. „knowledge worker“ mit einem für die Unternehmung wertvollem und einzigartigem Wissen wird ein commitment-basiertes Beschäftigungssystem empfohlen (Lepak und Snell 1999), das auf einem relationalen psychologischen Vertrag (Rousseau 2005) und daraus resultierendem Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer basiert und die unternehmensinterne Entwicklung von Wissen fördert. Zentrale Merkmale sind langfristige Beschäftigungsperspektiven, eine offene Informations- und Kommunikationskultur, selbststeuernde Teams, Job Enrichment und Job Enlargement sowie das Angebot von überdurchschnittlichen Löhnen und Sozialleistungen (Baron und Kreps 1999). Strategische Commitment-Ziele sind dabei die Entwicklung eines tiefen Verständnisses der Organisationsziele seitens der Arbeitnehmer. Von den Organisationsmitgliedern wird erwartet, dass sie ein Extrarollenverhalten sowie ein „Organizational Citizenship Behavior“ zeigen und sich hierdurch als Unternehmer im Unternehmen an der kontinuierlichen Verbesserung der Organisation beteiligen. Ein High-Commitment-HR-System ist dabei in der Lage, die besonderen Bedürfnisse der High Potentials zu adressieren.

Die Bildung von Commitment zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wirkt in zweierlei Hinsicht positiv auf die zentralen personalwirtschaftlichen Zielebenen: Durch die commitment-basierte Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber wird einerseits die Sicherung der Verfügbarkeit von Personal positiv beeinflusst und die

Fluktuationsrate gesenkt. Gleichzeitig wirkt Commitment positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer, wodurch die Funktionalität und die Wirksamkeit des Personals gewährleistet wird. Wenn die Etablierung eines erfolgreichen HR-Management-Systems gelingt, kann ein Unternehmen auf Basis seiner Talentstrategie die Entwicklung seines Humankapitals und seiner organisationalen Lernfähigkeit, die im Kontext des intensivierten Wettbewerbs eine zunehmende Bedeutung einnimmt, gezielt steuern (Hansen und Alewell 2012). In diesem Zusammenhang wird die wettbewerbsentscheidende organisationale Fähigkeit der Ambidextrie (Beidhändigkeit; O'Reilly und Tushman 2008) diskutiert, die es einem Unternehmen ermöglicht, auf Basis des sowohl spezifischen als auch generellen Humankapitals seiner Mitarbeiter auf der einen Seite bestehende Geschäftsprozesse zu optimieren bzw. effizient zu gestalten (Exploitation) und auf der anderen Seite innovative Lösungen für neue Herausforderungen zu generieren (Exploration).

Neben dem hohen Nutzen von High-Commitment-Strategien für Arbeitgeber, wie z. B. der Amortisation von Personalbeschaffungs- und -entwicklungskosten, einer verbesserten Leistungsbeurteilung und der Möglichkeit der Gestaltung wirksamer Anreizsysteme sowie der Schaffung einer hohen Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, entstehen auch hohe Kosten für den Arbeitgeber: so z. B. die Kosten superiorer Vergütungssysteme und extensiver Zusatzleistungen sowie die geringe Bestandsflexibilität bei variablem Personalbedarf (Baron und Kreps 1999). Die Entscheidung für eine High-Commitment-Strategie bedarf also auch angesichts des War for Talents einer genauen Kosten-Nutzen-Analyse.

Literatur

- Alewell D, Berg N, Hansen NK, Boenigk S (2012) Existenz, Ausgestaltung und Wirkungen von Beschäftigungssystemen in der Perspektive von Praktikern – eine explorative empirische Analyse. *Arbeit – Z Arbeitsforsch, Arbeitsgestalt & Arbeitspolit* 2012(1):65–79
- Alewell D, Hansen NK (2012) Human resource management systems – a structured review of research contributions and open questions. *Indus Bezieh* 19(2):90–123
- Baethge M (1991) Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soz Welt* 43(1):6–19
- Baethge, M (1994) Arbeit und Identität. In: Beck U, Beck-Gernsheim E (Hrsg) *Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften*. Suhrkamp, Frankfurt a. M., S 245–261
- Baron JN, Kreps DM (1999) Strategic human resources: frameworks for general managers. Wiley, New York
- Bechler S, Woodward IC (2009) The global “war for talent”. *J Int Manag* 15:273–285
- Berg, N (2006) Globale Teams: Eine kritische Analyse des gegenwärtigen Forschungsstands. *Z Pers* 20(6):215–232

- Busold M (2012) War for Talents – Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten. In: Lang M (Hrsg) CIO-Handbuch 2012/13: Best Practices für die neuen Herausforderungen des IT-Managements. Symposion, Düsseldorf, S 159–179
- Collings DG, Mellahi K (2009) Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resour Manage Rev* 19:304–313
- Eichhorst W et al (2011) Aktivierung von Fachkräftepotentialen: Frauen und Mütter. IZA Researchreport No. 39
- Hansen NK, Alewell D (2012) Employment systems as governance mechanisms of human capital and capability development. *Int J Human Res Manag*, 24(11):2131–2153 (Version of record first published: 15 October 2012)
- Hauff S (2010) Früherkennung im Human Resource Management. Sozio-kulturelle Entwicklungen und die Antizipierbarkeit von Personalrisiken. Hampf, München
- Helmrich R, Maier T (2012) Employment forecasting in Germany – an occupational flexibility matrix approach. In: Arendt L, Ulrichs M (Hrsg) Best practices in forecasting labour demand in Europe. Report II, Warsaw, S 103–126
- Helmrich R, Zika G (Hrsg) (2010) Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025. Bertelsmann, Bielefeld
- Klaffke M, Parment A (2011) Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Klaffke M (Hrsg) Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Gabler, Wiesbaden
- Kossbiel H (2002) Personalwirtschaft. In: Bea FX, Dichtl E, Schweitzer M (Hrsg) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leistungsprozess, Bd 3, 8. Aufl. Fischer, Stuttgart, S 467–553
- Kupka K, Martens A, Diercks J (2011) Recruitainment – wie Unternehmen auf spielerische Weise Bewerber gewinnen wollen. *Wirtschaft Aktuell* 2011(2):53–56
- Lepak DP, Snell SA (1999) The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Acad Manag Rev* 24:31–48
- Lepak DP, Snell SA (2002) Examining the human resource architecture: the relationship among human capital, employment, and human resource configurations. *J Manag* 28:517–543
- O'Reilly III, Charles A, Tushman ML (2008) Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Res Organ Behav* 28:185–206
- Roe RA, Ester P (1999) Values and work: empirical findings and theoretical perspective. *Appl Psychol Int Rev* 48(1):1–21
- Rousseau DM (2005) Developing psychological contract theory. In: Schmith KG, Hitt MA (Hrsg) Great minds in management: the process of theory development. Oxford Univ. Press, Oxford, S 190–214
- Sparrow PR (2007) Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *Int J Human Res Manag* 18:845–867
- Twenge JM. (2010) A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *J Bus Psychol* 25(2):201–210
- Weber A, Jägeler T, Busch D (2001) Recruitainment: die Kombinationsmöglichkeit von Personalmarketing, Pre-Assessment und E-Cruiting. In: Hüninghausen L (Hrsg) Die Besten gehen ins Netz: Report E-Recruitment: innovative Wege bei der Personalauswahl. Symposion, Düsseldorf, S 261–295



Dr. Nina Katrin Hansen ist seit Herbst 2015 Associate Professor in Human Resource Management & Organization Studies an der School of Management, University of Bath, UK. Zuvor studierte sie Betriebswirtschaftslehre und Soziologie an der Universität Hamburg, wo sie 2010 an der Fakultät für BWL mit summa cum laude promovierte. Basierend auf einem Multi-Level-Ansatz konzentriert sich ihre derzeitige Forschung insbesondere auf die Frage, wie Human-Resource-Management-Systeme organisationale Architekturen intellektuellen Kapitals, organisationale Lernfähigkeiten und organisationale Performance beeinflussen. Anwendungsgebiet ist dabei im Besonderen der Kontext von Professional Service Firms (PSF) wie Anwaltskanzleien und Unternehmensberatungen.



Prof. Dr. Sven Hauff leitet die Professur für Arbeit, Personal und Organisation an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg. Er studierte Soziologie, Psychologie und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Jena und promovierte (summa cum laude) an der Universität Hamburg, wo er anschließend auch habilitierte. In seinen Forschungsarbeiten setzt er sich insbesondere mit der Gestaltung des Human Resource Management und den Wirkungen auf die Beschäftigten und den Unternehmenserfolg auseinander. In jüngster Zeit hat er insbesondere zu Themen wie Human-Resource-Management-Systeme, Qualität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Arbeitszufriedenheit sowie dem Einfluss nationaler Institutionen und Kultur geforscht.



Der Change-Prozess in der Arbeitswelt und auf den Arbeitsmärkten

Peter Jaeger

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag zeigt die Notwendigkeit für einen Change-Prozess in der Arbeitswelt aufgrund der vierten industriellen Revolution und zeigt die Zusammenhänge zwischen Digitalisierung, künstlicher Intelligenz (KI) und den Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt auf. Der Beitrag zeigt, dass Jobs mit einer hohen Zahl von Routineaufgaben am stärksten gefährdet sind und wie eine Qualifizierung der Arbeitnehmer und ein aktives Retention Management den Herausforderungen von Big Data und KI Herr werden kann. Der technologische Wandel hat bisherige Sozialverträge durchbrochen, und Institutionen wie Gewerkschaften und Krankenversicherungen sind als Ausgleich für das Ungleichgewicht geschaffen worden. Das Problem ist diesmal, ob das rasante Tempo des technologischen Fortschritts Teile der Gesellschaft noch weiter abhängt oder ob die KI uns hilft, die während der dritten industriellen Revolution abgehängten Teile der Gesellschaft – ja sogar ganze Kulturen und Länder – wieder zu integrieren. Am Ende des Tages werden wir als Gesellschaft die KI für unsere weitere Entwicklung und eine (Re-)Integration benötigen.

1 Zeiten ändern s(d)ich

Als Carl Benz den Motorwagen Nummer 1 am 29. Januar 1886 beim Reichspatentamt unter der Nummer 37.435 anmeldete, haben nur die wenigsten seiner Zeitgenossen darin einen Meilenstein in der Geschichte der Technik gesehen. So wurde das für die damalige

P. Jaeger (✉)
Hamburg, Deutschland
E-Mail: peter@jaeger.to

Zeit seltsam anmutende, größtenteils aus Fahrradteilen bestehende Fahrzeug mit drei Rädern von vielen Seiten als Spinnerei und unnötiger Humbug abgetan. Benz bewies jedoch Durchhaltevermögen. Wurden bis 1893 insgesamt nur 69 Fahrzeuge verkauft, war er bereits fünf Jahre später im Begriff, seine Werkstatt zur größten Automobilfabrik der Welt auszubauen. Bis dahin hatte Benz 2000 Fahrzeuge verkauft, die Jahresproduktion lag bei 750 Stück. Heute wissen wir, dass Carl Benz mit der Erfindung des Automobils Industriegeschichte geschrieben hat. Der rasante technologische Fortschritt hat damals zu einer tiefgreifenden und dauerhaften Umgestaltung der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse, der Arbeitsbedingungen und Lebensumstände in Europa und der Welt geführt.

Heute – etwa 150 Jahre später – erleben wir die mittlerweile vierte Phase der industriellen Revolution, doch sind die dadurch entstehenden wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen nicht weniger tiefgreifend als zu Zeiten von Carl Benz, Werner von Siemens oder Robert Bosch. Letztendlich bedeutet fortschrittlich zu denken, damals wie heute, an die Umsetzbarkeit und die wirtschaftlichen sowie gesellschaftlichen Potenziale von technologischen Visionen zu glauben. Big Data und künstliche Intelligenz (KI) werden dazu führen, dass zahlreiche Tätigkeiten nicht mehr auf den Arbeitsmärkten nachgefragt werden. Welche und in welchem Ausmaß, wie schnell und wo, hierzu gibt es durchaus unterschiedliche Prognosen, sodass ein detaillierter arbeitsmarktpolitischer Masterplan der KI heute noch nicht möglich ist.

Die neue Welt des Arbeitens wird flexibler, mobiler und produktiver sein. Neue Technologien ermöglichen es virtuellen Teams, über kontinentale Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten, Wissen und Ideen nahtlos auszutauschen und somit Kreativität und freiheitliches Denken zu fördern.

Dabei geht es nicht um die Realisierung von technologischem Fortschritt als Selbstzweck. Die digitale Transformation ist zu einem entscheidenden Faktor geworden, um Deutschlands Position als führende Industrienation im globalen Wettbewerb langfristig zu sichern. Unsere zentrale Herausforderung besteht nun darin, die beschriebenen Chancen schnell und umfassend zu nutzen und die Risiken zu minimieren.

Viele Folgen aus der neuen industriellen Revolution sind absehbar: Betroffen sind von der vierten Industriellen Revolution nun auch solche Berufsgruppen, in denen sich bisher viele Mitarbeiter als Wissensarbeiter auf der sicheren Seite wähnten. Genau diese Berufsgruppen stehen im Fokus: Vom Sachbearbeiter in der Versicherung bis hin zum Wirtschaftsprüfer. Die im Change-Prozess von Kotter¹ beschriebenen Phasen von Realitätsverweigerung, Widerstand bis zur Adaption und positiven Gestaltung sind zu erwarten. Man kann allerdings auch positive Effekte wahrnehmen. Wenn Tätigkeiten, die keinen unmittelbaren Nutzen für Menschen stiften, sondern den Transaktionskosten zuzurechnen sind, weitestgehend technisiert werden, dann muss man dies nicht bedauern und sollte im Gegenteil versuchen, diesen Prozess zu beschleunigen.

¹John P. Kotter „Leading Change“ erschienen bei Vahlen.

Hilfreich mag in Bezug auf den zu erwartenden gesellschaftlichen Veränderungsprozess und das mögliche Konfliktpotenzial die folgende Erinnerung sein: Für die deutschen Bergleute gibt es heute in Deutschland einen Arbeitsmarkt von exakt 0 Arbeitsplätzen. Im Jahr 2018 wurden in Nordrhein-Westfalen die letzten Zechen für den Steinkohleuntertagebau geschlossen. Gleichzeitig herrscht in manchen Branchen, wie z. B. im Pflegebereich, ein Fachkräftemangel (allerdings zu anderen Gehältern) und das Ende der Arbeitsgesellschaft ist noch nicht eingetreten.

Daher ist auch bei den kommenden Veränderungen durch die KI anzunehmen: Weder wird der Mensch ersetzt werden, noch ist ein komplett automatisiertes Land der Freiheit zu erwarten, in dem menschliche Arbeit nicht mehr notwendig sein wird. Gleichwohl war und ist Strukturwandel eine große gesellschaftliche und sozialpolitische und häufig auch menschliche Herausforderung.

1.1 Aufgabenbereiche anstelle von Arbeitsplätze ändern und ändern lassen

Wann immer ich mit Leuten über die möglichen Auswirkungen von KI und Robotik spreche, ist es klar, dass es viele Ängste gibt, die diese Entwicklungen umgeben. Dies ist kein Wunder, da diese Technologien bereits einen großen Einfluss auf die Arbeitswelt haben: KI-gestützte Algorithmen, die optimale Wege empfehlen, um die Einnahmen von Uber-Fahrern zu maximieren oder die das Marketing bei Zalando optimieren.² Wir stehen am Rand enormer Veränderungen der Arbeit. Millionen von Arbeitsplätzen werden betroffen sein und die Art der Arbeit selbst kann sich grundlegend ändern. Wir sind verpflichtet, diese Zukunft zu gestalten – die gute Nachricht ist, dass wir es können. Es ist einfacher, die Arbeitsplätze zu sehen, die verschwinden werden, als sich die Arbeitsplätze vorzustellen, die in der Zukunft entstehen, aber noch unbekannt sind. Wenn wir, wie das Wall Street Journal³ es vorschlägt, die KI als eine Technologie ansehen, die vorhersagt, ist es viel einfacher, ihre Auswirkungen abzubilden. Wir müssen uns dazu durchringen, die Zukunft der Arbeit zu verstehen und insbesondere akzeptieren, dass die Zukunft der Arbeit nicht der aktuellen oder vergangenen Version entspricht.

Wenn wir uns vorstellen, wie sich die Arbeitswelt entwickeln wird, sind einige Prinzipien zu beachten. Es ist aus meiner Sicht absehbar, dass eher Aufgabenbereiche ersetzt werden, als dass sich Arbeitsplätze oder Berufe insgesamt ändern. Wir sind mitten in einer vierten industriellen Revolution, nach Dampfkraft (die erste), elektrische Energie (die zweite) und Digitalisierung (die dritte). Die vierte, die KI und Robotik sowie andere Technologien umfasst, wird eine noch größere Wirkung und Einfluss auf die Wirtschaft

²<https://www.golem.de/news/marketing-zalando-ersetzt-beschaeftigte-durch-algorithmen-1803-133259.html>.

³<https://www.wsj.com/articles/wesurvived-spreadsheets-and-well-survive-ai-1501688765>.

haben. Natürlich schaffen die meisten neuen Technologien neue Möglichkeiten, wenn sie alte Arbeitsplätze beseitigen, aber es gibt kaum eine perfekte Übereinstimmung zwischen diesen beiden Kräften. Die Menschen, deren Jobs weg sind, werden nicht leicht für die neuen Jobs umgeschult und das kann zu Wut und sozialen Unruhen führen – und auf kurze Sicht zu massiven Ungleichheiten, sowohl in den Regionen als auch in den sozialen Schichten von Menschen. Es ist wichtig, sich auf Veränderungen vorzubereiten, indem Sie sich über neue Technologien auf dem Laufenden halten, sowohl im Allgemeinen als auch in Ihrem spezifischen Bereich. Lernen Sie so viel wie möglich und halten Sie Ihre Fähigkeiten auf dem neuesten Stand.

Die große Herausforderung hierbei ist aber, dass die Umorientierung – der Change – innerhalb des bestehenden Arbeitsumfelds durchzuführen ist. Parallel müssen wir anfangen, die nötige Flexibilität und Fortbildung zu organisieren. Dieses sollte auch als eine Möglichkeit der aktiven Mitarbeiter-Retention angesehen werden.

Grundsätzlich ist auch die Diskussion mit den Gewerkschaften frühzeitig zu führen. Noch haben US-Unternehmen wie Amazon wenig Verständnis für die gewerkschaftliche Organisation der Mitarbeiter.

Gewerkschaften selbst verstehen die Diskussion aber gut und stellen sich ihr aktiv. So sagt beispielsweise der ver.di-Chef Bsirske in einem Interview mit *Der Zeit*⁴: „Denn der Arbeitsmarkt ist durch die Digitalisierung im Umbruch. Innerhalb von zehn Jahren könnten 1,5 Mio. Jobs verschwinden, besonders im Einzelhandel, in der Logistik und in der öffentlichen Verwaltung – das zeigt eine Studie des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Gleichzeitig aber sollen fast genauso viele Jobs an anderer Stelle entstehen, besonders in den Bereichen Erziehung, Bildung und Pflege. Das Problem ist nur, dass die berufliche Qualifikation derer, die ihren Job verlieren, eine andere ist als die dann verlangte. Wie baut man das um?“.

Der Change wird uns insbesondere in Bereichen vor Herausforderungen stellen, in denen die relative Veränderung der individuellen Produktivität zu einer Neubewertung des Arbeitsplatzes führt.

Sollte weiterhin die Erwartungshaltung bestehen, dass sich die Gehaltsstruktur in den betroffenen Bereichen nicht ändert, wird dies zu Konflikten führen. Die häufig angebrachte „Disruptivität“ zeigt in diesem Fall an, dass auch diese Bereiche einem Change unterworfen sind und es kein Alles-bleibt-wie-es-ist geben kann. Ob dieser Change nun durch die insbesondere in Deutschland starken Sozialsysteme aufgefangen werden oder beispielsweise durch eine frühzeitige Einrichtung eines Qualifizierungsfonds, wie es ver.di in den aktuell laufenden Verhandlungen mit der Versicherungswirtschaft fordert, bleibt abzuwarten.

Aus meiner Sicht wäre es falsch, die Folgen der Digitalisierung und den Zusammenhang mit der KI als Thema für die nächste oder übernächste Generation zu sehen. Es

⁴<http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-08/digitalisierung-frank-bsirske-verdi-christoph-born-schein-tlgg>.

ist wichtig, dass wir uns den Herausforderungen heute stellen und gerade mit Blick auf den Change der Entscheidungsprozesse in Unternehmen und Gesellschaft Erfahrungen bei der Digitalisierung nicht blockieren oder abwarten, sondern uns aktiv mit unserer Erfahrung in die Erneuerung der Prozesse einbringen. Die in manchen Kreisen vorhandene Anti-Silicon-Valley-Mentalität ist hierfür nicht hilfreich – der rein äußerliche Wandel der Manager, bei dem sich Turnschuhe angezogen und Krawatten abgelegt werden, führt noch nicht zu einer erfolgreichen digitalen Transformation des Unternehmens.⁵

2 Vorhersagen zu Arbeitsmärkten und der künstlichen Intelligenz

Ist Deutschland überhaupt noch wettbewerbsfähig im internationalen – digitalen – Vergleich? Wenn man den diversen Studien Glauben schenken darf, die in den letzten Jahren erschienen sind, wie z. B. von Deloitte oder Randstad,⁶ dann kann Deutschland auf einen hervorragenden Pool an gut ausgebildeten digitalen Talenten aus dem eigenen Land und auch aus dem Ausland zurückgreifen, aber den Unternehmen in Deutschland mangelt es an Investionsfreude in digitale Technologien und in Start-ups. Wenn wir hier nun noch weiter in Richtung Digitalisierung im Business-to-Consumer(B2C)-Umfeld schauen, fällt auf, dass wir bei den Produkten wie z. B. Smartphones, Software und Tablets meilenweit hinter den asiatischen und amerikanischen Firmen zurück sind. Diese Unternehmen, wie z. B. Google, IBM oder auch Amazon, schauen mit Hinblick auf die Talent-Pipeline auf den Standort Deutschland, um ihren Wettbewerbsvorteil weltweit mit Talenten aus Deutschland auszubauen. Wo aber sind das deutsche Google, Amazon oder Facebook? Das einzige Software-Unternehmen von internationalem Rang in Deutschland ist SAP – und dies ist inzwischen auch schon 45 Jahre alt. Die meisten international erfolgreichen Start-ups aus Deutschland sind Kopien von erfolgreichen amerikanischen Geschäftsmodellen (Zalando usw.) oder kleine Nischenplayer wie TeamViewer – die inzwischen auch einem angelsächsischen Finanzinvestor gehören. KI Player aus Deutschland? Neben arago und Symanto gibt es wenige. Gefährdet die zunehmende Amerikanisierung also Jobs in Deutschland oder ist ein Ausverkauf an digitalen Talenten zu befürchten?

⁵<http://www.zeit.de/2017/05/kalifornien-silicon-valley-innovation-arroganz-kapitalismus-weltverbesserung> und <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/amerikansche-it-konzerne-im-tal-der-heuchler-1.3616441>.

⁶<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/trends/Datenland-Deutschland-Digitale-Wettbewerbsfaehigkeit-OECD-Vergleich.html>.

3 Jobs mit Routineaufgaben sind gefährdet

Die Effektivität einer eingesetzten KI ist umso höher je standardisierter die Aufgaben sind, die sie erledigen soll. Über neuronale Netzwerke und anhand von vielen Datenpunkten (BigData) lernt das KI-System ständig hinzu. Sprich: Je häufiger eine Aufgabe ähnlich oder sogar identisch ausgeführt wird, desto schneller lernen die Systeme hinzu, bis zu einem Punkt, wo die Tätigkeiten dann immer komplexer werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Alpha-Go-Zero-System von Google⁷: Ein System, das in der aktuellen Version ohne jegliche Daten von sich selbst lernt und dann nach wenigen Tagen in der Lage ist, gegen sich selbst und alle Vorgängerversionen – die selbst schon die stärksten Go-Spieler geschlagen haben – zu gewinnen.

Was bedeutet das nun für die Jobs, die durch einen großen Anteil von Routineaufgaben geprägt sind?

Diese Aufgaben sind stark gefährdet – insbesondere auch im Mittellohnsektor, wo häufig viele repetitive Aufgaben zu finden sind.

Explizit spreche ich aber nicht die Handwerker und die Berufsgruppen an, wo viele manuelle Tätigkeiten repetitiv durchgeführt werden. Diese werden in Zukunft noch stärker als heute benötigt und der heutige Fachkräftemangel wird weiter steigen. Diese These wird auch von einer aktuellen Studie des McKinsey-Instituts aus dem Jahr 2017⁸ unterstützt. Ein paar Kernaussagen der Studie hierzu sind:

- Die Automatisierung von Aktivitäten kann Unternehmen ermöglichen, die Leistung zu verbessern, indem Fehler reduziert werden, und führt zu einer Verbesserung der Qualität und Geschwindigkeit. Sie erzielt in einigen Fällen Ergebnisse, die über die von Menschen hinausgehen. Automatisierung trägt auch dazu bei, die Produktivität zu steigern. Historisch gesehen ist dies auch meistens der Fall gewesen
- Etwa die Hälfte aller Jobs haben das Potenzial, durch KI automatisiert zu werden. Während weniger als 5 % aller Jobs vollständig automatisiert werden können, haben etwa 60 % ein Potenzial von mindestens 30 % der Aktivitäten, die automatisiert werden könnten. Es werden sich also mehr Jobs ändern, als durch Automatisierung und KI vollständig wegfallen.

Demzufolge bleiben also auch Büroarbeitsplätze und viele Sachbearbeitertätigkeiten hiervon nicht verschont, insbesondere dann, wenn die KI diese Aufgaben schon heute günstiger, schneller und mit einer höheren Präzision ausführen kann. Häufig sind dies auch Tätigkeiten, die bereits heute in das Outsourcing überführt worden sind. Dazu gehört insbesondere auch das sog. Business Process Outsourcing, das insbesondere

⁷https://en.wikipedia.org/wiki/AlphaGo_Zero.

⁸<https://www.mckinsey.com/global-themes/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>.

Großbanken für Kreditprüfung, Compliance oder Antragsprüfung nutzen. Laut KPMG sind bis 2025 etwa 100 Mio. Arbeitsplätze weltweit in diesem Umfeld bedroht.⁹

Wenn man einer aktuellen Studie von Xing und IZA Glauben schenken darf¹⁰ befürchten nur 12,6 % der Arbeitnehmer, dass ihr Job aufgrund von zunehmender Automatisierung und Digitalisierung in den nächsten fünf Jahren wegfallen könnte. Bei im Jahr 2017 aktuell etwa 43,98 Mio. Erwerbstägigen in Deutschland¹¹ wären das etwa 5,54 Mio. Arbeitnehmer, die sich zusätzlich zu den durchschnittlich etwa 2,6 Mio. Arbeitslosen im Jahr 2017 nach einem neuen Job umsehen müssten.¹²

4 Qualifizierung sichert Arbeitsplätze – Beispiel Microsoft

Dazu ist es wichtig, dass die Teilhabe an technologischem Fortschritt für alle gesellschaftlichen Gruppen von Beginn an gewährleistet ist. Der Schlüssel hierfür liegt in der Förderung von digitaler Qualifizierung, die sich zukünftig über alle Altersklassen hinweg erstrecken muss. Wir müssen daher Lehrer und Eltern dabei unterstützen, Kindern und Jugendlichen frühstmöglich einen souveränen Umgang mit digitalen Technologien zu ermöglichen. Mit der Initiative „Schlaumäuse – Kinder entdecken Sprache“ engagiert sich Microsoft beispielsweise bereits seit dem Jahr 2003 für die fröhliche Sprachförderung in Deutschland. Mithilfe einer eigens entwickelten, kostenlosen Lernsoftware können Kinder im Alter von fünf bis sieben Jahren spielerisch die deutsche Sprache lernen und gleichzeitig den sinnvollen Umgang mit digitalen Medien üben. Die Initiative „Code Your Life“ vermittelt Kindern und Jugendlichen im Alter zwischen zehn und vierzehn Jahren grundlegende Kenntnisse des Programmierens und soll Lust machen auf digitale Arbeitsplätze und Karrieren in der Technologiebranche. Darüber hinaus begleitet Microsoft junge Erwachsene mit internationalen Programmen wie BizSpark von der Schule über die Universität bis zu den ersten beruflichen und unternehmerischen Erfahrungen, um Fachkräfte und Unternehmertum in der Technologiebranche zu fördern. Als Sparspitze des Gründerengagements in Deutschland wurde Ende 2013 in Berlin mit dem Microsoft Accelerator ein Ort geschaffen, der Erfolg versprechenden Hightech-Start-ups in ihrer Frühphase für einen Zeitraum von vier Monaten umfassendes

⁹<https://home.kpmg.com/ie/en/home/insights/2016/03/automation-will-change-the-way-we-work.html>.

¹⁰<https://corporate.xing.com/de/newsroom/pressemitteilungen/meldung/izaxing-studie-keine-angst-vor-der-digitalisierung/>.

¹¹<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1376/umfrage/anzahl-der-erwerbstaeften-mit-wohnort-in-deutschland/>.

¹²<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1223/umfrage/arbeitslosenzahl-in-deutschland-jahresdurchschnittswerte/>.

Mentoring, Coaching und Workshops zu Technologie, Design, Business Development, Marketing und HR bietet.

Wir leben in einer spannenden Zeit: Fast jeder Aspekt unseres Lebens wird durch Technologie verändert – und das in atemberaubendem Tempo. Und damit spielt Programmieren in allen Bereichen des heutigen Lebens eine wichtige Rolle. Viele Dinge des täglichen Gebrauchs sind nur durch das Schreiben von Computercodes möglich geworden. Auf dem Arbeitsmarkt werden händeringend qualifizierte Nachwuchskräfte und junge Unternehmer im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) gesucht. Informatik- und Programmierkenntnisse sind mittlerweile zu einem Schlüssel für zukünftige Potenziale und Karrieren in der Arbeitswelt geworden.

Dabei geht es nicht nur darum, zu lernen, wie Algorithmen geschrieben werden. Um einen Roboter zum Laufen zu bringen oder um den eigenen Avataren im Spiel die richtigen Handlungen für eine Aufgabe beizubringen, benötigen die jungen Menschen Abstraktionsfähigkeit, Kreativität und Problemlösungskompetenz. Es ist daher völlig unverständlich, wie das Fach Informatik nicht in allen Bundesländern fest in die Lehrpläne integriert sein kann oder es wie in Hamburg sogar aus den verpflichtenden Lehrplänen verschwindet.

5 Was bedeutet dies nun für Ihr Unternehmen?

Der Mensch wird also durch KI als Arbeitnehmer nicht ersetzt, aber der globale Arbeitsmarkt wird sich massiv verändern. Nach jeder industriellen Revolution gab es bisher mindestens so viele Arbeitsplätze wie früher. Das Nettoergebnis war ein Anstieg der Produktivität und der Anzahl der Beschäftigten, was das Gesamtvermögen erhöhte. Aber das war während der jeweiligen industriellen Revolution vorab so nicht absehbar und keine ausgemachte Sache. Auch die Arbeitsteilung wird von KI massiv betroffen sein. Die Frage ist nun, wie viele gut verdienende KI-Profis es in Deutschland geben wird. Der heutige Talentpool in Deutschland an verfügbaren IT-Experten liegt unter dem vieler anderer Staaten und die Hauptschwachpunkte liegen in der Qualifikation von aktuellen Arbeitnehmern und in der Forschung.¹³ Bei Nachwuchstalenten, besonders Absolventen von MINT-Fächern, liegt Deutschland in einer Spitzenposition hinter Großbritannien. Um diese Lücken zu schließen, sind aktive Maßnahmen überfällig:

- Es müssen zukünftige Qualifikationsprofile abgeleitet werden, damit v. a. die berufsbegleitende Aus- und Umbildung definiert und gefördert werden kann.

¹³Digitale Wettbewerbsfähigkeit – Wo steht der Standort Deutschland? https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/deloitte-analytics/Studie_Datenland_Deutschland_Digitale_Wettbewerbsfähigkeit_im_OECD_Vergleich.pdf.

- In Rahmen von Mitarbeiter-Retention-Programmen müssen die wenigen, heute schon qualifizierten, Arbeitskräfte noch stärker an lokale Unternehmen gebunden werden, um einen weiteren Talentabfluss an die US-amerikanischen Tech-Konzerne zu verhindern.
- Betriebliche Aus- und Weiterbildung für KI muss forciert werden, insbesondere mit der Fort- und Ausbildung von Data Scientists.

6 Retention Management auf- und ausbauen¹⁴

„Focus on retaining talent, but if no one leaves, start worrying“.¹⁵

Unter Retention Management versteht man die Mitarbeiterbindung, auch Personalbindung genannt. Dieses ist ein dauerhafter, wechselseitiger Prozess, der ein dynamisches Zusammenspiel zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Unternehmen erfordert. Sie ist ein Ziel, das individuell auf die Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern angepasst werden muss und dem verschiedene Instrumente zur Verfügung stehen. Hohe Flexibilität ist nötig, um die Bindung dauerhaft positiv zu gestalten. Somit wird Mitarbeiterbindung zu einer Daueraufgabe.¹⁶

Mitarbeiterbindung wird dadurch charakterisiert, dass die Vorteile des Verbleibs im Unternehmen, gegenüber einem anderen Arbeitgeber, überwiegen und damit die Verweildauer in einem Unternehmen verlängert wird. Qualifizierte Mitarbeiter sind durch verschiedene Anreizsysteme vom Verbleib in einem Unternehmen zu überzeugen, sodass dem Mitarbeiter ein Gefühl der Verbundenheit übermittelt wird.¹⁷

Das Ziel von Retention Management ist nicht nur, die eigenen Mitarbeiter langfristig und nachhaltig zu motivieren, sondern sie zu begeistern und somit möglichst langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Hierbei geht es nicht um den FatBoy, Kicker oder das tägliche frische Obst und Mate-Tee, sondern v. a. um eine wertebasierte Führung, gute und regelmäßige Mitarbeitergespräche, einem authentischen Employer Branding und last but not least gute und stringente Onboarding-Prozesse. Ein wichtiger Punkt für ein erfolgreiches Retention Management in Zukunft wird die aktive Förderung von Aus- und Weiterbildung – insbesondere in neuen, digitalen Technologien und der KI sein.

¹⁴Als Basisaufsatz zum Thema Retention Management im Allgemeinen sei verwiesen auf die Publikation von W. Jochmann „Retention Management – die Leistungsträger der Unternehmung binden“ erschienen in *Strategien der Personalentwicklung* von HC Riekhof bei Gabler in 2006 sowie „Bausteine für Retention Management“ erschienen 2012 auf gruenderszene.de von C. Buchheim.

¹⁵David J. Axson (2010): *The Management Mythbuster*, New Jersey: John Wiley & Sons.

¹⁶Vgl. Loffing/Loffing, Mitarbeiterbindung ist lernbar, S. 4–6, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010.

¹⁷Vgl. Liebhart, Mitarbeiterbindung: Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung, S. 13.14, Diplomica Verlag 2009.

Laut Kanning¹⁸ basiert eine hohe Bindung der Mitarbeiter im Wesentlichen auf drei psychologischen Phänomenen: der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, dem Grad der sozialen Identifikation mit einer bestimmten beruflichen Rolle sowie dem Commitment – also der Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber.

Diese Verbundenheit mit dem Unternehmen lässt sich dadurch steigern, dass die Aus- und Weiterbildung in digitalen Technologien verstärkt wird. Insbesondere ein Verständnis für die KI wird in Zukunft wichtig sein. Kerntechnologie der neuen Generation von intelligenten Systemen sind maschinelle Lernverfahren und v. a. die tiefen Lernverfahren. Sie werden schrittweise Einzug halten in die Ausbildung von Data Scientists, die ohnehin die Analyse von heterogenen großen Datenströmen beherrschen sollten.

Die ökonomische Bedeutung von gebundenem und nicht gebundenem Personal wird zukünftig durch den demografischen Wandel noch erheblich steigen, wenn der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung in Zukunft abnimmt. Dadurch verringert sich die Zahl der Fachkräfte im besten Alter; der Wettstreit um die Rekrutierung, v. a. aber die Bindung der i. d. R. älteren Leistungsträger wird immer wichtiger für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen.

In der Executive Guidance 2011 des Corporate Executive Board mit dem Titel *Achieving Intelligent Growth* sind vier wesentliche Erfolgsfaktoren profitabel wachsender Unternehmen beschrieben. Der Kernfaktor ist das Key-Talent-Engagement: „Not surprisingly, intelligent growth demands an intensive focus on the quality of talent throughout the enterprise. But true leaders place a particular emphasis on identifying and motivating critical talent in the business“.¹⁹ Zwei wesentliche Unterschiede zwischen profitabel wachsenden Unternehmen und dem Rest sind laut dieser Studie die Fähigkeiten, die richtigen Talente anzuziehen und diese zu entwickeln. Dies ist aus meiner persönlichen Erfahrung in Leadership-Rollen in drei Hightech-Konzernen nicht weiter verwunderlich.

Muss nun dafür jeder Mitarbeiter eine Programmiersprache erlernen? Sicherlich nicht. Aber jedem Mitarbeiter wird es in Zukunft noch mehr als heute helfen, digitale Abläufe zu verstehen, um diese dann in den Arbeitsalltag integrieren zu können. Somit bekommt die Förderung der Aus- und Weiterbildung innerhalb des Retention Managements eine noch stärkere Rolle als die anderen drei Punkte (s. o.) und verhilft dem Unternehmen nicht nur zu weiterem profitablem Wachstum sondern auch zu einer stetig steigenden Mitarbeiterzufriedenheit und einer erhöhten Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen.

¹⁸U.P. Kanning, Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017.

¹⁹CEB – Corporate Executive Board (2010): Achieving Intelligent Growth – Insights from the Best Companies; Washington, S. 5.

7 Fazit

Chancen und Risiken gestalten statt gestalten lassen!

Die Chance besteht, die Situation des Technologiewandels zu nutzen, um eingetübe und etablierte oder auch routinierte und festgefahrenen Strukturen unseres eigenen Handelns, der Art unserer Organisationen und Zusammenarbeit und auch der gesellschaftlichen Kommunikation und Organisation neu zu überdenken und zu reformieren. Es gibt keine Garantie, dass dies nur zum Positiven geschieht. Umso wichtiger ist es für die europäischen Gesellschaften, ihre eigenen Traditionen und Werte in die laufende technologische Entwicklung einzubringen und die Gestaltung der Veränderungen nicht anderen zu überlassen.

Big Data und KI haben das Potenzial, dass sie mit ihrer zunehmenden Nutzung die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen in der Gesellschaft verändern. Bei der Beurteilung von Chancen und Risiken dieser Zukunftsentwicklungen sollte ein realistisches Bild der Gegenwart zugrunde gelegt werden. Man soll nicht eine imperfekte analoge Realität mit einer perfekten digitalen Zukunft vergleichen. Vielmehr sollten die Treiber der technologischen Entwicklung lernen, dass neue Technologien keine neue Welt sind, sondern neue Möglichkeiten in eine schon längst bestehende Welt bringen. Deren Integration braucht Zeit. Umgekehrt sind große Teile der Gesellschaft, als Führungskräfte und Arbeitnehmer, als Unternehmen, Verbände und Gewerkschaften, als Politiker und Verbandsvertreter aufgefordert, zu erkennen, dass überkommene Verhaltensweisen, Gewohnheiten, aber auch politische Strukturen und Rechtsnormen stets Antworten auf vergangene historische Erfahrungen sind. Möglicherweise müssen auch diese sich weiterentwickeln.

7.1 Wie gehen wir mit Hoffnungen und Ängsten um?

Zeiten technologischer Veränderungen haben Phasen von Hoffnungen – realistische und enttäuschende – und Ängsten – unbegründeten wie unausweichlichen. Einen derartigen Wandel gesellschaftlich gut zu gestalten, ist eine Herausforderung in sich. Der CEO von Microsoft – Satya Nadella – wies auf dem World Economic Forum 2017 in Davos darauf hin, dass unsere Gesellschaften mit dieser Art von Herausforderungen vielfach in der Vergangenheit konfrontiert wurden. Der technologische Wandel hatte sowohl den wirtschaftlichen wie auch den sozialen Wandel mit sich gebracht.²⁰

Dabei geht es nicht um die Veränderung an sich, sondern darum, wie wir mit dem häufigen Wandel und den schnellen und einschneidenden Veränderungen umgehen. Werden Veränderungen erst einmal positiv aufgenommen, oder steht man ihnen – wegen

²⁰Vgl. Wright/Marlow <https://www.telegraph.co.uk/business/2017/01/22/tech-companies-new-whipping-boys-davos-threat-jobs/>.

vieler Unwägbarkeiten und Herausforderungen – skeptisch gegenüber. Der technologische Wandel hat bisherige Sozialverträge durchbrochen und Institutionen wie Gewerkschaften und Krankenversicherungen sind als Ausgleich für das Ungleichgewicht geschaffen worden. Das Problem ist diesmal, ob das rasante Tempo des technologischen Fortschritts Teile der Gesellschaft noch weiter abhängt oder ob die KI uns hilft, die während der dritten industriellen Revolution abgehängten Teile der Gesellschaft – ja sogar ganze Kulturen und Länder – wieder zu integrieren. Am Ende des Tages werden wir als Gesellschaft die KI für unsere weitere Entwicklung und eine (Re-)Integration benötigen.



Peter Jaeger, Jahrgang 1971, ist Co-Founder und Geschäftsführer von haalo.io, mit dem Ziel, die führende auf künstlicher Intelligenz und SmartData gestützte Plattform für den Entertainment-Bereich zu werden. Bereits 1993 gründete der studierte Informatiker und Betriebswirt ein Software- und Systemintegrationshaus. Es folgten Stationen in Führungspositionen bei EINSTEINet, IBM und Hewlett-Packard. Von 2012 bis 2017 war Peter Jaeger Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland als Senior Director Developer Experience and Evangelism (DX). In dieser Rolle unterstützte er Digital-Agenturen, Publisher, Start-ups, Independent Software Vendors sowie technische und Businessentscheider auf ihrem Weg in die neue Ära der Mobile-first-cloud-first-Welt und entwickelt dabei plattformübergreifende führende Anwendungen und Services für alle neuen Devices und insbesondere die Cloud.

Teil II

Employer Branding



Unternehmenskultur: Wertebasiertes Employer Branding

Ralph Meyer und Susanne Dietz

Zusammenfassung

Es lassen sich folgende Kernthesen für ein erfolgreiches Employer Branding zusammenfassen: Starke Arbeitsgebermarken zeichnen sich durch einen hohen Verankerungsgrad und ein großes Übereinstimmungsmaß der Unternehmenskultur aus. Das heißt, sie beruhen auf einem hohen gemeinsam getragenen Wertekern, der bei den einzelnen Mitarbeitern fest und klar verankert ist und im Arbeitsalltag bestätigt wird. Authentische Arbeitgebermarken sind zudem nachhaltig, wenn die intendierte Unternehmenskultur weitgehend mit der gelebten Kultur im Unternehmen übereinstimmt. Es bedarf damit einer hohen Selbstreflexionsfähigkeit sowohl seitens des Arbeitgebers als auch des Arbeitnehmers: Beide müssen ihre eigenen Werte kennen, diese kontinuierlich prüfen, ob diese noch Gültigkeit besitzen oder einer Umformulierung bedürfen. Auf Basis dieser Erkenntnis können beide Parteien bereits im Einstellungsverfahren prüfen, ob die je eigenen Werte im anderen Bestätigung finden und damit sinnstiftende und erfolgreiche Unternehmenskultur unterstützt werden kann. Damit sinnstiftende Kultur leben kann, bedarf es immer zweier Komponenten: Vertrauen und Zeit. Entscheidend für ein wertebasiertes Employer Branding ist der Abgleich von Projektion und Wahrnehmung. Je klarer ein Unternehmen in der gesteuerten und ungesteuerten Darstellung seiner Werte nach außen tritt und je schärfer ein Unternehmen das eigene Werteprofil dabei herausarbeitet, desto leichter

R. Meyer (✉)

SPENDIT AG, München, Deutschland

E-Mail: rm@spendit.de

S. Dietz

Susanne dietz business, Gauting, Deutschland

E-Mail: info@susannedietz.de

werden die geeigneten Kandidaten das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt finden, desto leichter können diese sich für diesen Arbeitgeber entscheiden und damit eine langfristig erfolgreiche und sinnstiftende Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung eingehen.

1 Einleitung

Employer Branding trägt zum Unternehmenserfolg bei, wenn das eigene Werteprofil klar definiert und bei den Mitarbeitern fest verankert ist. So werden die Talente auf das Unternehmen aufmerksam, die zur Unternehmenskultur passen. Der Grundstein für eine langfristig erfolgreiche Beziehung ist gelegt.

Die zunehmende Verknappung auf dem Markt für Fach- und Führungskräfte führt dazu, dass immer mehr Unternehmen Employer Branding als Managementtool einsetzen. Ziel ist es, eine glaubwürdige und attraktive Arbeitgebermarke auszubilden. Damit versprechen sich die Anwender langfristig mehr Erfolg auf dem immer härter umkämpften Markt für Fach- und Führungskräfte.

Was aber nützen die Marketingbemühungen der Personalressorts, wenn gleichzeitig Topmanager derselben Unternehmen in Korruptionsskandale verwickelt sind oder grundlegende Regeln guter Corporate Governance missachten? Wie wirkt es wohl auf einen potenziellen Bewerber, wenn beispielsweise Investmentbanken in einer Krise ihre Mitarbeiter ohne Vorwarnung entlassen und ihnen nicht einmal mehr die Zeit bleibt, ihre persönlichen Dinge vom Schreibtisch zu räumen? Wie wirkt es auf die allgemeine Wahrnehmung einer Arbeitgebermarke, wenn Vorstände Rekordgehälter und Boni im Millionenbereich verdienen, gleichzeitig aber der Konzern in Skandalen um die Manipulation von Abgassoftware versinkt?

Will Employer Branding über reine Imagekampagnen eines Arbeitgebers hinausgehen, will es in das Managementsystem eines Unternehmens glaubhaft und nachhaltig integriert werden, dann gilt es umfassender zu fragen: Wie wirken Denken, Reden und Handeln eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt? Um diese Frage vollständig zu beantworten, sollte sich ein Unternehmen zunächst einer gründlichen und ehrlichen Selbstdiagnose unterziehen: Für welche Werte stehen wir als Firma? Was treibt uns an? Was ist unser Gedankengut, was sind unsere (verborgenen) kulturellen „Gene“? Diese Fragen zielen auf den tatsächlichen Wertekern eines Unternehmens, nicht auf lediglich erwünschte oder vom Management propagierte Werte. Häufig zeigt sich erst in wirtschaftlich schweren Zeiten, ob die Werte tragfähig, nachhaltig wirksam und deshalb auch glaubwürdig sind oder ob sie sich als Makulatur herausstellen.

Unternehmenskultur wird definiert als die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen“ (Thommen und Achleitner 2012). Wirksames und nachhaltig erfolgreiches Employer Branding beginnt somit mit einer Reflexion der eigenen Unternehmenskultur.

Noch mehr: Das Erkennen und Anerkennen der wahren Werte ist nicht nur wichtig, um zu wissen, was und wer ein Unternehmen ausmacht. Es ist ein innerer Kompass, der die Richtung des Unternehmens vorgibt und anhand dessen stets überprüft werden kann, ob Arbeitgeber und auch Arbeitnehmer noch auf dem richtigen Weg sind. Das ist die interne Perspektive. Nach außen strahlen Werte – und hier sind wir wieder beim Employer Branding – ein Versprechen aus. Es ist das Versprechen an potenzielle Mitarbeiter, dass, sollten sie sich in den Werten des Arbeitgebers spiegeln können, ihre Investition an Lebenszeit in dieses Unternehmen Sinn macht. Und Sinn ist gerade in der heutigen Arbeitswelt eine zunehmend wachsende Forderung nicht nur junger Potenzialträger. Viktor Frankl (Frankl 2010) – Begründer der Logotherapie und Schlüsselfigur der Sinnforschung – spricht auch von Sinn-Universalien, wenn es um Werte geht. Das bedeutet, dass Werte in einem System geteilt werden und diese individuellen Sinnerfahrungen der Einzelnen unterliegen.

2 Gesellschaftlicher Wandel und Unternehmenskultur

Die zunehmende Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg am Arbeitsmarkt lässt sich vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels in modernen Industrienationen besser verstehen: Im Zuge eines immer stärkeren Auseinanderdriftens der Wertvorstellungen haben sich die ehemals relativ homogenen westlichen Gesellschaften immer stärker ausdifferenziert. Der gemeinsame Nenner übereinstimmender Grundwerte wurde in den letzten Jahrzehnten immer kleiner (Abb. 1).

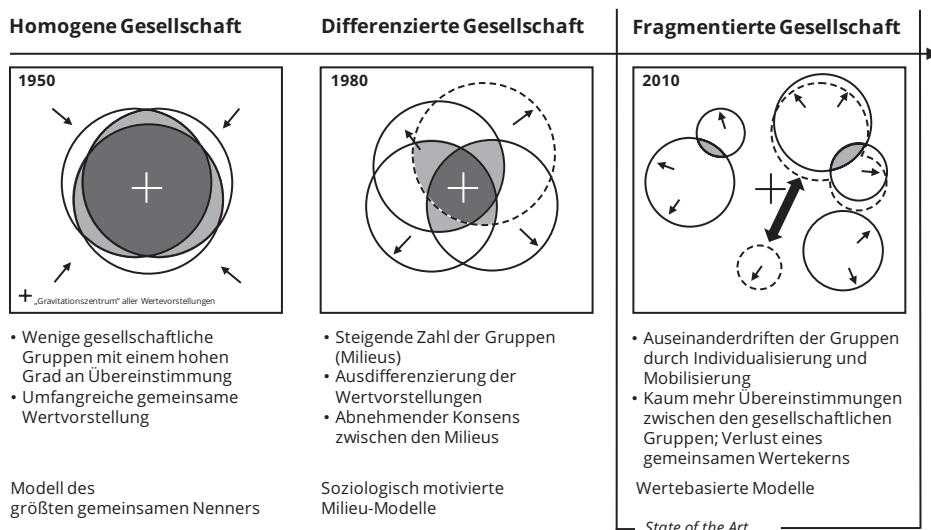


Abb. 1 Wertewandel

2.1 Unternehmenskultur: Wertebasiertes Employer Branding

In der Konsumentenforschung kamen deshalb verstrkrt soziologische Milieukonzepte zur Anwendung.

Die Ausdifferenzierung der Wertvorstellungen vollzieht sich parallel auch am Arbeitsmarkt. Immer weitere Individualisierung der Bewerber und die umfassende Mobilisierung des Arbeitsmarkts führen letztlich dazu, dass selbst der gemeinsame Wertekern eines sozialen Milieus schwindet. Soziologische Konzepte greifen mehr und mehr ins Leere: Soziale Herkunft eignet sich in einer zunehmend fragmentierten Gesellschaft nicht mehr zur Beschreibung der prägenden Werte einer Person oder Organisation.

Die Herausforderung, vor der Arbeitgeber daher stehen, ist nicht nur die Vielzahl unterschiedlicher Wertvorstellungen ihrer Mitarbeiter sinnvoll und gewinnbringend in den Arbeitsalltag zu integrieren. Vielmehr geht es darum, dass jeder Wert seine je individuelle (Daseins-)Berechtigung hat und damit sich gegenseitig ausschließende Werte nebeneinander existieren dürfen und müssen. Aus interner Unternehmensperspektive würde das in den Aufgabenbereich des Diversity Managements zählen: Unterschiedlichkeit bereichert, bietet jedoch auch Reibungspunkte und dadurch Konfliktpotenzial.

3 Unternehmenskultur und Employer Branding

Der kulturelle Fit zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern fördert langfristig die Effizienz im Personalmanagement. Nur Mitarbeiter, die in das kulturelle Biotop eines Unternehmens passen, können dort zum eigenen und zum Wohl des Unternehmens ihr volles Potenzial entfalten. Werte aufseiten der Mitarbeiter und auch aufseiten des Arbeitgebers werden erst dann lebendig, wenn sie ein „Du“ finden. Das heißt, wenn die Werte des einen Systems im Wertesystems des anderen Systems bestigt werden. So würde sich z. B. ein Mitarbeiter mit einem hohen Wert Freiheit in einem Unternehmen mit flexibler Arbeitszeitgestaltung in eben diesem Wert Freiheit bestigt fühlen und Sinn erfahren. Mitarbeiter fühlen sich im Fall der Wertbesttigung gesehen, spiegeln ihr Sein und Tun in den Werten des Unternehmens und können einfach so sein, ohne sich verstellen zu müssen. Das ist wahre Motivation und damit Effizienz. Konkret kann diese Passung der Werte auf beiden Seiten bereits im Einstellungsverfahren offengelegt werden: In der Praxis arbeiten wert- und sinnorientierte Unternehmen mit Cultural-Fit-Interviews. Diese Fragebögen sind so konzeptioniert, dass diese die Diskussion und Reflexion der Werte seitens der Bewerber anregen, die Passung zu den Unternehmenswerten prüfen und so die Möglichkeit bieten, bereits im Auswahlverfahren Klarheit über Wertbesttigung geben.

Der War for Talents wird durch die Dimension der Unternehmenskultur um einen wesentlichen Aspekt erweitert: Employer Branding ist nicht mehr einfach der Kampf um die Besten. Neben der fachlichen Qualifikation beeinflusst eine hohe gegenseitige

Wertbestätigung maßgeblich den Erfolg der Beziehung. Für einen bestimmten Typus Arbeitgeber gibt es auch entsprechend passende Bewerber und Arbeitnehmer. Es gilt eine für beide Seiten gewinnbringende Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung aufzubauen.

Beim Kampf der Unternehmen um die besten Mitarbeiter steht häufig das Skill Set im Vordergrund, also die Fähigkeiten und Kenntnisse, die Ausbildung und Berufserfahrung eines Bewerbers. Aus einer wertebasierten Sicht muss die Suche hier um die Dimension Mind Set des Bewerbers erweitert werden. Welche Grundwerte vertritt ein Bewerber und inwieweit bestätigen diese Werte das Werteprofil des suchenden Unternehmens, finden in den Werten des Unternehmens Bestätigung? Aus dem Kampf um die Besten wird eine Suche nach den (kulturell) Passenden. „Hire for attitude, train for skills“, lautet das Credo.

Auf den ersten Blick scheint damit die Herausforderung für ein Unternehmen am Arbeitsmarkt noch größer zu werden. Zu den klassischen Kriterien der Personalauswahl kommt systematisch der kulturelle Fit im Sinn einer weitgehenden Wertebestätigung hinzu. Damit wird der Kreis der geeigneten Kandidaten wesentlich eingeschränkt, die Suche aufwendiger und damit teurer. Trotzdem kann sich die erweiterte Perspektive lohnen: Wer die kulturell passenden Bewerber auswählt, wird dauerhaft die Fluktuation senken, intrinsische Motivation fördern und die Wertebasis des Unternehmens stärken.

Die hier dargestellten Überlegungen zur Bedeutung der Dimension Unternehmenskultur und Werteprofil eines Bewerbers sind nicht grundsätzlich neu. Häufig findet diese Komponente in der Unternehmenspraxis aber eher implizit Beachtung. Man spricht dann gern von der passenden Chemie oder von einem guten Bauchgefühl bezüglich eines Bewerbers. Doch bisher war es methodisch schwer, die Komponente kultureller Fit/Wertefit in das Employer Branding und Recruiting systematisch einzubinden.

4 Wie kann Unternehmenskultur werte- und sinnbasiert beschrieben werden?

Unternehmenskultur beruht auf den Werten, die von den Mitgliedern einer Organisation gemeinsam getragen werden. Die Bestätigung dieser Werte durch den Einzelnen oder das Kollektiv wirkt sich nachhaltig wirtschaftlich positiv für das Unternehmen aus. Umgekehrt also kostet jede Missachtung der gemeinsamen Werte das Unternehmen langfristig Geld.

Warum ist das so? Antwort darauf findet sich in der **Sinnspirale** (Dietz 2014): Das teuerste und wertvollste Gut, das ein Mitarbeiter hat, ist Zeit. Lebenszeit. Es handelt sich dabei um eine Ressource, die endlich ist. Dies ist den Mitarbeitern nicht zwingend bewusst, dennoch hat der Mensch in früher Kindheit in bestimmter Art und Weise erfahren müssen, dass das Leben eines Tages zu Ende ist. Diese in unserem Kulturreis eher negative Wahrheit ist unbewusst verankert und wird gern verdrängt. Jedoch ist gerade diese Erkenntnis, der Antreiber, dass der Mensch danach strebt, Lebenszeit aus seiner je individuellen Perspektive sinnvoll zu verbringen.

Mitarbeiter investieren Lebenszeit in ein Unternehmen; mit all ihren Ideen, mit all ihrer Energie und letztlich auch nicht selten Herzblut. Doch wann machen Investitionen Sinn? Dann wenn der Investor sich eine für ihn wertvolle Ausschüttung verspricht. Das heißt, wir Menschen investieren Lebenszeit in etwas, das uns wichtig ist, in unsere Werte – seien es Hobbys, Familie oder der Job – im Vertrauen darauf, dass diese Investition rückblickend irgendwann Sinn macht. Werden diese Werte bestätigt, dann erfolgt zeitverzögert eine Ausschüttung, die Investition macht Sinn. An diesem Punkt geht es folglich darum zu entscheiden, wird die Investition erneut getätig und in welcher Höhe. In Unternehmen, in denen sich die Mitarbeiter in ihren Werten durch die Unternehmenswerte bestätigt fühlen, werden diese ihre Investition beibehalten oder sogar erhöhen. Der Mitarbeiter tritt in die positive Sinnspirale ein. Er wird noch mehr Lebenszeit investieren, wird noch motivierter sein und wird zunehmend mehr Sinn erfahren. Das ist der Grund, warum Unternehmen, die ihre wahren Werte kennen und die für sich passenden Mitarbeiter gefunden haben, nur erfolgreich werden können. Aber genauso gilt die Sinnspirale andersherum: Wenn Mitarbeiter Lebenszeit investieren, im Vertrauen darauf, dass diese Investition irgendwann Sinn macht, ihre Werte jedoch nicht durch die Werte des Arbeitgebers bestätigt werden, die Investition rückblickend somit keinen Sinn macht, so werden diese am Punkt der Entscheidung ihre Investition verringern. Nicht nur das Vertrauen in den Arbeitgeber ist erschüttert, sondern auch die intrinsische Motivation gedrosselt. Daher werden Arbeitstage, an denen Lebenszeit nicht sinnvoll investiert wird, als sinnlos empfunden. Die Frustration auf Mitarbeiterseite steigt. Sie werden sodann zu Söldnern, sind nicht mehr motiviert, sondern frustriert. Arbeitnehmer finden keinen Sinn in ihrem Sein und Tun und Unternehmen können nicht mehr erfolgreich werden.

5 Case Study SPENDIT AG: Happiness as a concept

Betrachten wir den Zusammenhang einer wertebasierten Unternehmenskultur und der Sinnspirale am Beispiel eines Unternehmens, dessen Mission von Anfang an die Sinnspirale selbst war: Die SPENDIT AG. Mein Mitgründer Florian Gottschaller und ich [RM] gründeten 2014 ein Unternehmen mit keinem geringeren Ziel als der Neugestaltung der sozialen Beziehung zwischen dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern. Dieser soziale Interaktionsprozess war für uns das richtige Suchfeld nach einer Innovation: Wie kann in der zukünftigen Digitalwirtschaft die Kooperation im Unternehmen wert- und sinnvoller gestaltet werden? Unsere Grundüberzeugung war, dass auf Basis einer wertschätzenden und vertrauensvollen Grundhaltung beider Partner wesentlich größere Kooperationsgewinne aus dieser Beziehung entstehen können.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen war ein (scheinbares) Dilemma: Die Digitalisierung der Wirtschaft und wesentlicher Bereiche unseres Lebens erschafft auf der einen Seite enorme Erfolgsgeschichten. Nicht nur die mächtigen Player des Silicon Valley (Apple, Facebook, Amazon, Uber etc.), sondern auch viele Digitalfirmen in Deutschland erneuerten einen alten unternehmerischen Traum: Technologie kann die

Welt grundlegend verändern und enorme Produktivitätssprünge ermöglichen. Gerade in der Start-up-Szene ist dieser Fortschrittsglaube verbunden mit einer fast zügellosen Wachstumsfantasie. Angeheizt wird dieses Umfeld noch durch die Liquiditätschwemme, die von den Zentralbanken seit dem Ausbruch der Finanzkrise ungebremst in die Wirtschaft gepumpt wird. Die Folge ist leicht verfügbares Kapital und damit immer höhere Unternehmensbewertungen. Verfolgt man diesen Hype in den Medien, so erscheinen Unternehmensverkäufe (Exits) zu immer höheren Bewertungen den Wertmaßstab für Erfolg in der Digitalwirtschaft zu setzen.

Auf der anderen Seite sind aber da die jungen Mitarbeiter, die Millennials, die Digital Natives. Sie haben sich die Erfolgsgeschichten ihrer Eltern sehr genau angeschaut und dabei auch die Schattenseiten des Erfolgs miterlebt. Ihr Anspruch an die Arbeitswelt ist umfassender. Das einseitige Streben nach Wachstum und Erfolg greift bei ihnen zu kurz. Die Lebenssinnorientierung ist ausgeprägter denn je – vielleicht auch weil viele andere, grundlegendere Bedürfnisse bereits erfüllt sind. Nicht selten werden sie zu Jobnomaden in der Digitalwirtschaft, weil ihnen die Unternehmen und Gründer keine gute Antwort bei ihrer Sinnsuche geben können, weil sie ihre Werte in Hyper-Growth-Firmen auf Dauer nicht bestätigt finden.

Florian und ich [RM] stellten fest, dass die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer von beiden Seiten häufig als enttäuschend erlebt wird. Die Realität der Arbeitswelt erfüllt die Erwartungen beider Seiten nicht. Die Gründer haben häufig höhere Anforderungen an die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Sie wünschen sich mehr Einsatz, mehr Herzblut. Die Mitarbeiter ihrerseits sind enttäuscht über die mangelnde Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit. Beide Seiten sind unglücklich über diesen Zustand, führen darüber aber keinen Dialog. Es dominiert ein Trade-off-Denken: Der Gewinn des Unternehmers geht auf Kosten der Mitarbeiter oder umgekehrt: Wie kann ich auf Kosten des Unternehmens möglichst viel persönlichen Nutzen aus meiner Arbeit ziehen?

Mit SPENDIT suchten wir einfache, hoch relevante und täglich wirkende Lösungen, die ein Signal zum Aufbruch dieses Dilemmas setzen sollten, um den zugrunde liegenden Denkfehler zu entlarven. Um ein soziales System weiterzuentwickeln, braucht es ein erweitertes Denkmodell. Unsere Produkte entstanden im Geist dieses neuen Modells: Jede Form der wertschätzenden Zuwendung des Unternehmens zum Mitarbeiter wird sich in jedem Fall auszahlen. Das Unternehmen kann die positiven Effekte von Mitarbeiterbenefits gar nicht verhindern. Wir erfanden dazu bewährte Instrumente der Mitarbeitermotivation und -bindung einfach neu. Wir machten aus einem Tankgutschein eine weltweit akzeptierte Prepaid-Kreditkarte im Design des Arbeitgebers, die SpenditCard. Wir schafften den Essensgutschein aus Papier ab und ersetzten ihn durch die weltweit erste volldigitale und mobile Lösung für den täglichen Essenzuschuss des Arbeitgebers (Lunchit). Aus Selbstverständlichkeiten machten wir mithilfe digitaler Lösungen etwas Besonderes. Das fiel auf fruchtbaren Boden. Durch den Einsatz von digitaler Technologie wurde aus einem stumpfen Gutschein aus Papier ein Vehikel für die Kommunikation von Wertschätzung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter. Digitale Mitarbeiterbenefits sind kein Entlohnungsinstrument mehr – nach dem Muster: Wenn Du fleißig

bist, bekommst Du einen Gutschein. Sie sind vielmehr Ausdruck einer wertschätzenden, nicht kalkulierenden Geste. Sie erlauben beiden Seiten positiv über das gemeinsam Erreichte und noch Mögliche zu denken.

In den ersten drei Jahren wuchs die SPENDIT AG schnell auf über 3000 Firmenkunden, wir hatten bereits knapp 40 Mitarbeiter, gewannen wichtige Preise für Human-Resources(HR)-Innovationen und bekamen Bestnoten von unseren Kunden. Und doch häuften sich im Unternehmen mehr und mehr die Wachstumsschmerzen: Unsere Mitarbeiter fingen an zu motzen, die Unzufriedenheit stieg, manche verließen das Unternehmen aus kulturellen Gründen. Irgendwie drohte jene Kultur verloren zu gehen, die zu Beginn das Team zusammengeschweißt hatte. Wir waren plötzlich selbst in der oben beschriebenen Kulturfalle: Die Mitarbeiter erlebten uns Gründer mit dem ständigen Wachstum der Firma beschäftigt, teilweise auch überfordert. Wir begingen auch Fehler – Verstöße gegen die gemeinsamen Werte. Kein Wunder, wir hatten keine Führungsausbildung. Als ehemalige Investmentbanker und Strategieberater hatte uns das nie jemand beigebracht.

Einige Mitarbeiter kamen schließlich auf uns zu und regten an, dass wir unsere Mission und Werte gemeinsam bestätigen und erneuern sollten. Uns wurde klar: Die weitere Entwicklung von SPENDIT hing davon ab, ob es uns gelingen würde, als Team unseren bisher eher implizit gelebten Wertekern zu stärken und ein klares Leitbild abzuleiten.

Wir entschieden uns zu einer Atempause: Für ein ganzes Wochenende arbeiteten wir mit allen im Team auf einer Berghütte an einer Inventur unserer Werte und überarbeiteten unser Leitbild. Das war für alle Beteiligten ein bewegender und auch nicht einfacher Prozess. Wirstellten fest, dass wir Gründer unsere berufliche Sozialisation in den Haifischbecken unserer ersten Berufsjahre doch noch nicht ganz abgelegt hatten. In dieser Welt galt eben v. a. Geld als wichtiger Wertmaßstab. Er ermöglichte einfach alles und jeden zu vergleichen. Die Gründerszene in Deutschland war in vieler Hinsicht eine Verlängerung dieser (Un-)Kultur: Das Start-up XY hat wieder soundso viel Millionen eingesammelt. Der und der haben einen Mega-Exit geschafft und müssen nun bis zum Ende ihrer Tage nicht mehr arbeiten. Das Start-up wird reduziert auf ein Vehikel zur Erzielung von möglichst großem (persönlichen) Gewinn – wenn es sein muss auch auf Kosten anderer. Diesen Gewinn realisiert der Gründer durch einen möglichst großen Exit, der sein eigentliches Ziel darstellt: Gründen, um zu verkaufen, angeheizt durch die immer größere Geldschwemme der Venture Capital Fonds. Der Hauptirrtum: Geld sei ein Wert. Geld hat aber leider überhaupt keinen Wert.

Unseren Mitarbeitern war das bewusst. Sie hatten sich für die SPENDIT AG (Abb. 2) als Arbeitgeber nicht wegen der Aussicht auf hohe Gehälter und Reichtum entschieden, sondern weil sie mit uns Gründern zu Beginn etwas geteilt haben: Die Suche nach einer neuen Form der Zusammenarbeit im Unternehmen, nach einem Win-Win. Unsere Produkte SpenditCard und Lunchit waren getragen von diesem Win-win-Denken. Sie hatten die Strahlkraft bei unseren Kunden, bei uns Gründern und den Mitarbeitern. Wir formulierten an diesem Wochenende in den oberbayrischen Bergen unsere gemeinsamen Werte:

Abb. 2 Werte der SPENDIT AG



Das Bemerkenswerte an dieser Arbeit war aber, dass durch die Auseinandersetzung mit den Werten in der Gruppe ein besseres Verständnis für den jeweils anderen entstand. In der Suche nach Gemeinsamkeiten wurden plötzlich auch Unterschiede deutlich. Das trug zu einem viel besseren Verständnis bei. Die emotionale Öffnung und die intensiven Diskussionen hatten sich gelohnt.

Nach dem Wochenende begannen wir die Werte stärker in unserer täglichen Arbeit zu verankern. Wir untersuchten unsere internen Prozesse anhand der gemeinsamen Wertevorstellung. Wie kommunizierten die Werte an unsere Kunden, an Bewerber und an Partnerfirmen. Wir machten jeden der definierten Werte im folgenden Jahr einmal zum Wert des Monats. All dies ermöglichte uns, mehr Risiko einzugehen, mehr zu wagen. Wir wussten, was uns zusammenhält und konnten klarer benennen, mit wem und wie wir arbeiten wollten. Das half uns Gründern im Umgang mit möglichen Investoren: Teilen Sie unsere Vorstellungen? Das half Mitarbeiter zu finden, die wirklich zu uns passten. Es entstand mehr Vertrauen im Team. Und es half auch unsere Vision zu klären: „Happiness as a concept“.

Wir stellten fest: Unser bisheriges Claim „Happiness is profitable“ griff zu kurz und war zu sehr im linearen Denken verhaftet. Unsere Gespräche ergaben, dass Happiness zunächst für alle eine innere Haltung ist. Als solche ist sie nicht intentional, sondern ein Konzept, dass auf Resonanz beruht: Was immer ich als Teil des sozialen Systems SPENDIT tue, wird dort verstärkt. Jeder zusätzliche Einsatz für den Kunden, jedes Lächeln am Morgen, jeder kleine Spaß mit dem Kollegen, wie eben auch unsere Produkte selbst zählen ein in einen positiven, sich verstärkenden Wachstumsprozess entlang der Dimensionen Motivation (Mitarbeiter), Erfolg (unserer Kunden) und Gewinn (der SPENDIT AG). Wir erweiterten das Claim auf: „Happiness as a concept“. Die Ergebnisdimensionen beeinflussen sich, sie korrespondieren miteinander, aber sie sind niemals Ergebnis eines einfachen linearen Kalküls im Sinn von: Ich tue Dir etwas Gutes, damit Du weiter brav zu unserem Gewinn beiträgst“.

Plötzlich wurde uns klar, welche Chance sich hier auftat: Die Folgen der Digitalisierung, die radikale Veränderung der Arbeitswelt (New Work) und hohe Lebenssinnorientierung der Millennials ermöglichen uns Teil eines Entdeckungsprozesses zu sein, der nichts anderes als die Suche nach dem Unternehmen der Zukunft ist. Da unser eigenes Leitbild gleichzeitig auch der Kerngedanke unserer Produkte war, hatten wir die Chance intern zu erleben, Welch starke Kräfte eine positive Sinnspirale entfalten kann.

Alle zukünftigen Innovationen der SPENDIT AG, die Entfaltung unseres kreativen Potenzials beruhen auf der Überwindung des Trade-off-Denkens: Der Gewinn des einen ist der Verlust des anderen. – Wer so denkt, übersieht systematisch die Möglichkeiten der Kooperation zwischen Mitarbeiter und Unternehmer. Wir können diese Möglichkeiten erst erahnen, wenn wir bereit sind, im Mehrwert des einen die eigene Wachstumschance zu erkennen. Dieser Gedanke wurde zur Grundlage unseres Denkens und Handelns und wurde zum Fundament unserer Unternehmenskultur.

Die Digitalisierung steht im Dienst des Menschen. Sie ersetzt in keiner Weise die Notwendigkeit, sich mit den gemeinsam getragenen Werten einer Organisation auseinanderzusetzen. Die Digitalwirtschaft wird sich zukünftig v. a. an ihrem Beitrag für ein menschlicheres Miteinander messen lassen müssen. Dabei bleibt das Spannungsfeld zwischen einem Unternehmer und seinen Mitarbeitern auch im Digitalzeitalter bestehen: Der Gründer hat sich für ein sehr existenzielles Dasein entschieden. Seine Möglichkeit, auf diese Weise Glück zu empfinden, hängt nicht allein vom Erfolg seines Unternehmens ab. Sein Glück manifestiert sich vielmehr in der unternehmerischen Freiheit, im ganz und gar eigenverantwortlichen Handeln: Glück ist für ihn „[...] to think and to act for myself, enjoy the benefit of my creations, and to face the world boldly and say, this I have done“ (Alfange 1952). Die Mitarbeiter wiederum suchen das Glück als Akteure in der Interaktion mit dem Unternehmen auf andere Weise: Sie investieren ihr wichtigstes Gut, ihre Lebenszeit, in eine Idee. Der Unternehmer schafft für sie Rahmenbedingungen, einen Raum, in der diese Idee wachsen kann. Das Verständnis für den jeweils anderen und die Verbindung als Wertegemeinschaft ermöglichen beiden Seiten gemeinsam Risiken einzugehen, eine positive Sinnspirale zu erleben und innovativ zu arbeiten.

6 Wie kann die Dimension Unternehmenskultur systematisch in das Employer Branding einfließen?

Für die Einbindung in das Employer Branding sollen hier vier Ausprägungen von Unternehmenskultur unterschieden werden:

- Eine erste Ausprägung ist die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur. Darunter ist das Gedankengut einer Organisation zu verstehen – also die gelebten, häufig auch kollektiven Werte und Überzeugungen. Sie wirken oft implizit im Unternehmen.

- Eine zweite Ausprägung stellt die intendierte Unternehmenskultur dar. Hier fließen die propagierten Wertvorstellungen des Managements, aber auch der Eigentümer eines Unternehmens ein. Sie finden sich wieder im Leitbild, im Zielsystem und in den Führungsleitlinien. Bei kapitalmarktorientierten Unternehmen prägen häufig charismatische Manager das Leitbild, während in Familienunternehmen die Grundwerte häufig durch die Eigentümerfamilie strategisch vorgegeben werden. Gelebte und intendierte Unternehmenskultur können in unterschiedlichem Ausmaß voneinander abweichen.
- Auf Grundlage der intendierten Kultur wird – als dritte Ausprägung von Unternehmenskultur – eine bestimmte Unternehmenskultur projiziert. Dies geschieht zum einen gesteuert durch das operative HR-Marketing, zu einem wesentlichen Teil aber ungesteuert, denn projizierte Unternehmenskultur entsteht heute mehr und mehr durch nicht direkt beeinflussbare Kommunikation. Das Verhalten eines Unternehmens, seine Strukturen und Prozesse werden in der Wirtschaftspresse und in Social Media beobachtet und kommentiert. Damit werden diese Medien wesentliche Träger der Gesamtprojektion. Einen weiteren Teil der Projektion stellen die Mitarbeiter eines Unternehmens dar. Sie agieren gegenüber Dritten als Botschafter der Unternehmensmarke und beeinflussen mit ihrem Verhalten und ihren Äußerungen, welche Werte eine Organisation nach außen projiziert.
- Für das Verständnis von Employer Branding (Abb. 3) ist zuletzt v. a. die wahrgenommene Unternehmenskultur entscheidend. Die Wahrnehmung potenzieller

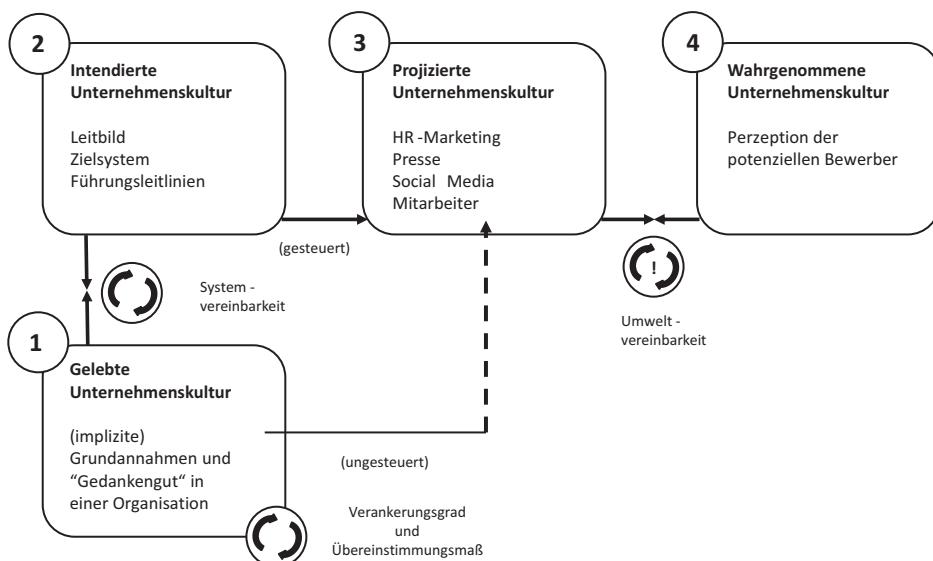


Abb. 3 Wertbasiertes Employer Branding

Bewerber speist sich aus der projizierten Unternehmenskultur, wird aber von jedem Bewerber spezifisch und selektiv interpretiert. An dieser Stelle entscheidet sich letztlich der Erfolg oder Misserfolg von Employer Branding. Denn jeder Bewerber gleicht seine individuelle Wahrnehmung einer Unternehmenskultur mit seinen eigenen Wertvorstellungen ab.

Um nun die verschiedenen Ausprägungen einer Unternehmenskultur zu charakterisieren, ziehen wir folgende Kriterien heran (Heinen 1987):

- Der Verankerungsgrad misst das Ausmaß, mit dem jeder einzelne Mitarbeiter die kulturellen Werte eines Unternehmens verinnerlicht hat. Das Übereinstimmungsausmaß beschreibt wie groß der gemeinsame kulturelle Nenner einer Organisation ist, wie viele Werte also von den Mitgliedern einer Organisation gemeinsam getragen werden, wie hoch die Bestätigung der Werte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind. Je größer der Verankerungsgrad, desto stärker ist eine Unternehmenskultur, je größer das Übereinstimmungsausmaß, desto breiter wirkt eine Unternehmenskultur. Das Beispiel der SPENDIT AG zeigt, wie Verankerungsgrad und Übereinstimmungsausmaß durch gezielte Maßnahmen verbessert werden können.
- Das Kriterium Systemvereinbarkeit misst grundsätzlich den Grad der Harmonie der Unternehmenskultur mit anderen Systemen im Unternehmen (Abb. 4).

Für die Zwecke des Employer Branding ist insbesondere die Vereinbarkeit der gelebten Unternehmenskultur mit der Intention (Leitbild, Zielsystem, Führungsleitlinien) von Bedeutung. Hier gilt: Je größer die Systemvereinbarkeit, desto authentischer und dauerhaft glaubwürdiger ist eine Unternehmenskultur.

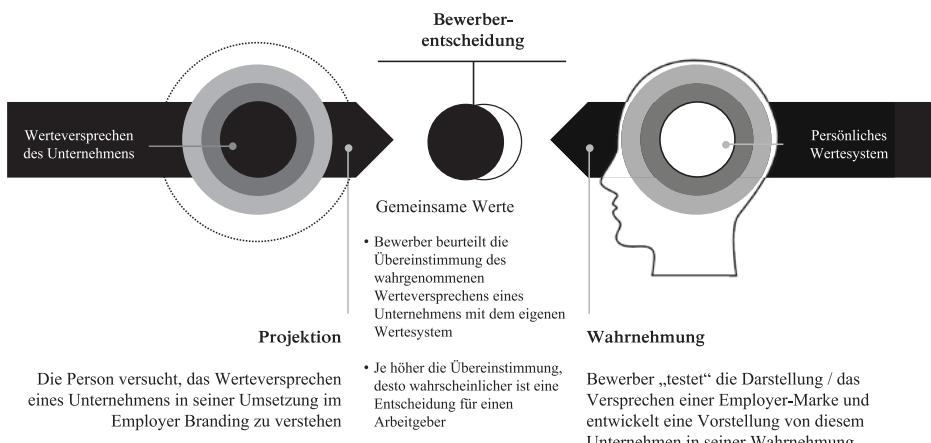


Abb. 4 Wertebasierte Bewerberentscheidung

- Zuletzt ist unter Umweltvereinbarkeit die Harmonie mit Systemen außerhalb des Unternehmens zu verstehen. Im Kontext des Employer Branding kommt es in diesem Zusammenhang auf die individuelle Wahrnehmung der Unternehmenskultur aus der Sicht potenzieller Arbeitnehmer an. Dieses Kriterium soll hier genauer beleuchtet werden, da es misst, warum ein Bewerber sich letztlich für einen potenziellen Arbeitgeber entscheidet. Diese Entscheidung resultiert aus einem Abgleich des projizierten Wertversprechens eines Unternehmens mit dem Wertesystem des Bewerbers. Er testet das Versprechen einer Arbeitgebermarke und entwickelt in seiner persönlichen Wahrnehmung eine Vorstellung von diesem Unternehmen. Es gilt also: Je höher die Vereinbarkeit zwischen Projektion und Wahrnehmung, desto höher ist die Attraktivität eines Arbeitgebers für potenzielle Arbeitnehmer.

Literatur

- Alfange D (1952) Creed. Readers Digest – October 1952
Dietz S (2014) Sinnkrieger – Die sechs Stufen zu mehr Sinn bei der Arbeit. UVK, München
Frankl VE (2010) Das Leiden am sinnlosen Leben. Herder, Freiburg im Breisgau
Heinen E (1987) Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. Oldenbourg, München
Thommen JP, Achleitner AK (2012) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Gabler, Wiesbaden



Dr. Ralph Meyer ist Mitgründer und Vorstand der SPENDIT AG in München. SPENDIT ist der deutsche Marktführer für digitale Mitarbeiterbenefits.

Nach seinem BWL-Studium an der Freien Universität Berlin und der Wirtschaftsuniversität Wien war Ralph Meyer ab 1999 als Unternehmensberater bei Roland Berger tätig. Dort betreute er europa- und weltweit Kunden aus der Airline- und Touristikindustrie. Während dieser Zeit promovierte er an der Universität St. Gallen zum Thema Airline-Kooperationen.

Von 2005 bis 2014 war er Managing Partner bei Oystin Partners, einer auf quantitative Methoden spezialisierten Beratungsboutique. Während dieser Zeit lernte er Florian Gottschaller kennen. Im Jahr 2014 beschlossen die beiden, ein Start-up zu gründen, um Unternehmen zu helfen, die Beziehung zu ihren Mitarbeitern völlig neu zu gestalten.

Derzeit arbeiten bei SPENDIT 50 Mitarbeiter in Büros in München, Berlin und Wien.

LinkedIn-Profil: <https://www.linkedin.com/in/ralphmeyer16/>

Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Ralph_Meyer/cv

SPENDIT AG: www.spendit.de



Dr. Susanne Dietz ist Sinnforscherin, Keynote-Speaker, Beraterin und Autorin. Im Jahr 2012 gründete sie buSINNess® – Beratung für Sinn, Werte und Leitbilder und unterstützt Unternehmen und Einzelpersonen darin, der Arbeitswelt mehr Sinn zu geben.

Nach ihrem Studium der Psycholinguistik, Theaterwissenschaft und Soziologie an der LMU München war Susanne Dietz neben ihrer Leidenschaft als freiberufliche Hochschuldozentin sowohl als strategische Personalentwicklerin in mittelständischen Unternehmen als auch internationalen Großkonzernen tätig. In diesen Positionen hinterließ sie v. a. durch ihre Projekte zu Werten und Leitbildern, innovativer Aus- und Weiterbildungsarbeiten sowie moderner Coaching- und Trainingskonzepte nachhaltig Spuren.

Nach jahrelanger Forschungsarbeit zur Fragestellung, wie es gelingen kann, Sinn in der Arbeit zu finden, veröffentlichte Susanne Dietz 2014 ihr Buch *Sinnkrieger – die sechs Stufen zu mehr Sinn bei der Arbeit*. Mit Sinnkrieger ist sie seither sowohl als Beraterin als auch Keynote-Speaker in ihrer Mission, die Arbeitswelt sinnvoller zu gestalten, auf diversen Professionsbühnen mit sehr viel Leidenschaft tätig.

LinkedIn-Profil:

<https://de.linkedin.com/in/susanne-dietz-14749b19>

Xing-Profil:

https://www.xing.com/profile/Susanne_Dietz4

buSINNess® – Beratung für Sinn, Werte und Leitbilder:

www.susannedietz.de



Diversität und Diversitätsmanagement

Florian Feuser

Zusammenfassung

Diversität und Diversitätsmanagement (manchmal auch Vielfalt und Vielfaltsmanagement) wurde bis in die 1990er-Jahre in Deutschland nur stiefmütterlich behandelt. Mittlerweile folgen aber immer mehr europäische Unternehmen dem aus den USA stammenden Trend und greifen Themen wie Diskriminierung und Integration im Rahmen des Personalmanagements auf. Die Erkenntnis setzt sich durch, dass Diversität weitreichende Vorteile mit sich bringen kann, die bislang vernachlässigt wurden. Insbesondere größere Unternehmen nutzen bereits Effekte, die von der Personalrekrutierung und Personalbindung über die Erschließung neuer Märkte bis hin zur Imagepflege reichen.

1 Von der Bürgerrechtsbewegung zum Diversitätsmanagement

Der Ursprung von Diversitätsmanagement liegt in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1950er- bis 1970er-Jahre begründet. Verschiedene Minderheitengruppen stießen einen gesellschaftspolitischen Diskurs an, der schließlich in den gesetzlich manifesten Anspruch auf Förderung gesellschaftlicher Chancengleichheit mündete. In den USA bezog sich diese zunächst auf den Kampf gegen die Diskriminierung von Hautfarbe, Religion, sexueller Orientierung und nationaler Zugehörigkeit, später auch auf Alter und Behinderung und schließlich auch auf weitere Diversitätsmerkmale. Erste

F. Feuser (✉)

Hochschule für Angewandte Sprachen SDI München, München, Deutschland
E-Mail: florian.feuser@sdi-muenchen.de

Bemühungen auf Unternehmensseite in den USA, die in der Anfangsphase noch nicht als Diversitätsmanagement bezeichnet werden konnten, waren reaktiver Natur, um neuen gesetzlichen Vorgaben zu entsprechen. Maßnahmen beschränkten sich i. d. R. auf das Bestreben, diesen Anforderungen zu entsprechen, erstreckten sich aber nicht auf den Gedanken, aus einem gezielten Diversitätsmanagement ökonomischen Nutzen zu ziehen.

Ansätze zu einer Umbewertung von Diversität aus Unternehmensperspektive in diesem Sinn haben ihren Ursprung in einer komplexen Gemengelage aus sich verändernden sozialen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. So konnten Unternehmen, wenn sie die gesetzlichen Anforderungen übertrafen, öffentlichkeitswirksam Reputation gewinnen, die insbesondere vor dem Hintergrund eines sich wandelnden Marktverständnisses zunehmend an Bedeutung gewann. Mit dem Paradigmenwechsel hin zu einem Käufermarkt gelangten auch die Ansprüche und Bedürfnisse von Randgruppen als interessante Zielgruppen in den Fokus. Gleichzeitig führte zunehmende Internationalisierung zu einer Veränderung der Sichtweisen. Unternehmen wurden hinsichtlich der Bedeutung interkultureller Unterschiede sensibilisiert, womit potenzielle Vorteile von Diversität in den Fokus rückten.

Ausschlaggebend für eine umfassende, zunehmend systematische und professionalisierte Auseinandersetzung mit Diversität war schließlich der in den späten 1980er-Jahren prognostizierte demografische Wandel in den USA. Studien und Erhebungen verwiesen auf das zunehmend höhere Durchschnittsalter der arbeitenden Bevölkerung, die geringere Zahl junger Nachwuchskräfte insgesamt, einen höheren Anteil von Frauen im Arbeitsleben, einen signifikant höheren Anteil von Nachwuchskräften aus Minderheitengruppen sowie die wachsende Bedeutung von Immigranten für den Arbeitsmarkt (vgl. Johnston und Packer 1987).

Die entsprechende Reaktion auf diese Entwicklung hin zu einem Bewerbermarkt wurden bzw. werden generell ergänzt um nachhaltige Personalbindungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen qualifizierter Mitarbeiter. Damit ist auch eine Umbewertung von Andersheit verbunden. Waren es zuvor ausschließlich Minderheitenmerkmale, die im Kontext von Diversität thematisiert wurden, werden diese nun um generelle Qualifikationsmerkmale von Nachwuchskräften, Nachhaltigkeitskriterien, größere Potenziale einer heterogenen Belegschaft und schließlich um Wettbewerbsorientierung im Kampf um Talente ergänzt.

In Deutschland bezieht sich das am 14. August 2006 verabschiedete Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) auf Ungleichbehandlung aufgrund von Rasse, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität. Die Auseinandersetzung mit Diversität in Deutschland knüpft in dieser Hinsicht an die Entwicklungen in den USA an. Die Ansätze des US-amerikanischen Verständnisses von Diversität sind jedoch nicht so ohne Weiteres auf den deutschsprachigen Raum übertragbar. Die Gründe hierfür liegen in unterschiedlichen gesellschaftlichen und kulturellen Ausgangsbedingungen und einer anderen Dynamik politischen Handelns, was eine Ursache für die bislang noch vergleichsweise geringe Verbreitung in Deutschland ist (vgl. Süß 2007). Parallelen finden sich

in demografischem Wandel, umfassenden ökonomischen Veränderungen und damit verbundenen, notwendig erscheinenden Anpassungen und schließlich auch in dem grundsätzlichen Bestreben wirtschaftlicher und politischer Akteure, aus bislang nicht genutzten Potenzialen einen Mehrwert zu schöpfen. Der Grundgedanke lässt sich – vereinfacht dargestellt – darauf reduzieren, dass Andersheit in der Vergangenheit als Störfaktor betrachtet wurde. Aus Diversitätsperspektive wird Andersheit als Teil einer neuen Normalität und als Ressource umbewertet. In dieser Entwicklung liegt der Antrieb für ein systematisches Diversitätsmanagement begründet.

2 Gegenstand und Verständnis von Diversitätsmanagement

Ausgangspunkt zur Beurteilung von Diversität bildet immer die jeweilige Unternehmens- bzw. Organisationskultur, eingebettet in die jeweilige Nationalkultur, aus der sich Werte, Normen und Gewohnheiten speisen. Diese werden als betriebliche Normalität wahrgenommen und bilden den Kern der jeweiligen Gruppenidentität. In diesem Zusammenhang sind Beurteilungen und der Umgang mit Diversität zu betrachten. Vor Überlegungen zum Nutzen und zu Maßnahmen von Diversität in Unternehmen ist somit eine Klärung notwendig, was genau unter Diversität verstanden wird und welche Variablen sie besonders bestimmen. Wissenschaftliche Kategorisierungen können hier als hilfreicher Ausgangspunkt dienen, werden aber nicht alle möglichen Dimensionen darstellen können. Sinnvoll ist eine Unterscheidung nach Diversitätsmerkmalen wie Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Religion, Bildungsstand („surface-level diversity“) sowie nach kulturellen Werthaltungen und Erfahrungen („deep-level diversity“; Harrison et al. 1998, S. 96–107; Gardenswartz 2003). Darüber hinausgehende Ansätze differenzieren außerdem nach personenbezogenen und verhaltensbezogenen Aspekten, womit Diversität auch auf funktionale Machtverhältnisse innerhalb einer Organisation bezogen wird (Thomas und Ely 1996).

An dieser Stelle wird eines der wesentlichen Unterscheidungskriterien zum interkulturellen Personalmanagement deutlich. Beide Bezeichnungen, Diversitätsmanagement und interkulturelles Personalmanagement, werden manchmal synonym verwendet (s. beispielsweise Blom und Meier 2004, S. 245). Allerdings unterscheiden sie sich maßgeblich, auch wenn sie auf der operativen Ebene oftmals nicht zu trennen sind. Während interkulturelles Personalmanagement auf ethnisch-kulturelle Diversität ausgerichtet ist, bezieht Diversitätsmanagement auch andere Vielfaltsaspekte mit ein und hebt den Umgang mit Vielfalt im Allgemeinen auf die strategische Ebene. Interkulturelles Personalmanagement kann also als untergeordneter Bestandteil eines Diversitätsansatzes in einer Organisation umgesetzt werden. Diversitätsmanagement bezieht sich hingegen immer auf die Organisation im Ganzen, prägt die Gesamtstrategie und geht operativ über die Personalabteilung hinaus. Drei grundsätzliche Orientierungen von Organisationen im Umgang mit Diversität sind auszumachen:

- Die erste kennzeichnet sich durch eine ignorante oder bzw. und ablehnende Grundhaltung. Diversität wird als Störfaktor oder sogar als Bedrohung wahrgenommen und findet nur dann Beachtung, wenn gesetzliche Vorgaben zu erfüllen sind. Diese Haltung wird im Folgenden als reaktives Orientierungsmuster bezeichnet.
- Im zweiten Orientierungsmuster findet sich das weiter oben bereits angedeutete aktive Handeln wieder. Der Umgang eines Unternehmens mit Diversität konzentriert sich auf die Anpassung seiner Belegschaft an die Vielfalt der Gesellschaft und versucht, aufgrund von Vielfalt entstehende Reibungsverluste innerhalb des Unternehmens zu minimieren.
- Als drittes Orientierungsmuster, das durch eine proaktive Haltung charakterisiert ist, können Ansätze bezeichnet werden, die grundsätzlich in Vielfältigkeit Potenziale wahrnehmen und diese mit dem Ziel der Wertschöpfung systematisch steuern wollen.

Diese drei Grundmuster lassen sich weiter nach fünf organisationalen Diversitätsverständnissen differenzieren (vgl. Warmuth 2012, S. 205–213):

- Ein homogenes Diversitätsverständnis weisen Organisationen auf, die Vielfalt und Alterität als Gefahr betrachten. Es finden sich teils explizite, teils implizite Bemühungen, die Merkmale der Majorität zu Kennzeichen einer organisational verankerten Leitkultur zu idealisieren. Abweichende Weltanschauungen, Merkmale und Verhaltensweisen werden dann nicht nur als Störung, sondern als Bedrohung empfunden. Mitgliedern von sog. Minderheitengruppen, wenn sie als solche wahrgenommen werden, wird schnell vorgeworfen, dass sie aufgrund ihrer Andersartigkeit Konflikte hervorrufen. Der oder das Andere wird als störend empfunden.
- Ein Ansatz, der die Gleichbehandlung von Mehrheit und Minderheit zum Ziel hat und als Fairness- und Antidiskriminierungsverständnis bezeichnet wird, setzt sich die gezielte Chancengleichheit für alle Beteiligten zum Ziel. Ausgangspunkt sind rechtliche Vorgaben, es können aber auch moralisch-ethische Gründe im Vordergrund stehen.
- Zur Gruppe der Ansätze, die Diversität als ökonomischen Vorteil bewerten, zählt als erster das Marktzutritts- und Legitimitätsverständnis. Mit der Kenntnisnahme des demografischen Wandels oder auch der Internationalisierung eines Unternehmens geht die Entdeckung neuer Zielgruppen und Märkte einher. Wettbewerbsvorteile sollen durch Diversität erschlossen werden.
- Im Lern- und Effektivitätsverständnis kommen einzelne Merkmale der zuvor genannten Ansätze zum Tragen. Das Verständnis von und der Umgang mit Diversität ist allerdings erweitert. Es bezieht sich generell auf die organisationale Weiterentwicklung, die durch die Vielfalt unterschiedlicher Ideen, Sichtweisen, Werte, Handlungsmuster etc. mit einem systematischen Diversitätsmanagement gefördert wird.
- Der letzte Ansatz, als Verantwortungs- und Sensibilitätsverständnis bezeichnet, knüpft an den vorherigen an. Die Perspektive ist allerdings nicht nur primär nach innen, auf das organisationale Gefüge des Unternehmens gerichtet, sondern verortet das Unternehmen

als Akteur in der jeweiligen Unternehmensumwelt. Diversitätsmanagement gestaltet sich dann – auch – als Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und zeichnet sich durch ein wechselseitiges Verhältnis von unternehmensinterner Strategieentwicklung und deren Strategiumsetzung mit unternehmensexternen Rahmenbedingungen aus.

Mit diesen Ansätzen sind bereits die Funktionen und Ziele eines Diversitätsmanagements angedeutet, die weiter unten ausgeführt werden. Gleichzeitig verweisen sie auf die Notwendigkeit eines Umdenkens und Umbewertens aller Akteure innerhalb einer Organisation von Vielfalt als positivem und gewünschtem Wert. Und schließlich auch auf das Erfordernis, Diversität als strategische Größe zu begreifen, die sich auf die Struktur, die Organisation, das Selbstverständnis (Corporate Identity, Corporate Behaviour, Corporate Design), die Wahrnehmung von außen (Corporate Image, Brand Image usw.) auswirkt und Wechselwirkungen mit der Unternehmensumwelt nach sich zieht.

3 Ziele und Potenziale eines ganzheitlichen Diversitätsmanagements

Die übergeordneten Zielsetzungen eines Diversitätsmanagements können zwecks Orientierung zunächst auf zwei Punkte reduziert werden, die sich bereits im Zuge der zuvor beschriebenen Ansätze angedeutet haben: Erstens ethisch-moralische Erwägungen und das damit verbundene Bestreben, als Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (Corporate Social Responsibility) und zweitens auf den unternehmerischen Mehrwert abzielende Interessen (die Einhaltung von Gesetzesnormen als möglichen dritten Punkt klammere ich im Folgenden aus, da er, wie oben beschrieben, nicht als aktives Diversitätsmanagement bezeichnet werden kann). Die beiden Gesichtspunkte lassen sich – werden sie nicht gleichzeitig-integrativ verfolgt – nur eindeutig nach ihrer Grundmotivation unterscheiden, nicht unbedingt aber hinsichtlich ihrer Auswirkungen. Betrachten wir diese beiden Motive zunächst voneinander getrennt, um die jeweiligen Ziele und Funktionen besser herauszuarbeiten. Aus diesen beiden Motiven lassen sich dann Nutzenpotenziale im weiteren Sinn und Vorgehensweisen für ein integratives Diversitätsmanagement ableiten.

Aus ethisch-moralischen Diversitätserwägungen stehen Chancengleichheit und Fairness im Mittelpunkt. Chancengleichheit bezieht sich in diesem Kontext auf den Grundsatz, dass generell jeder, unabhängig von seiner Andersartigkeit, bei gleicher Qualifikation eine Chance auf Teilhabe und Mitwirkung erhält. Das Prinzip der Chancengleichheit in Wechselwirkung mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wird beispielsweise deutlich, wenn sog. positive Diskriminierung ins Spiel gebracht wird (s. beispielsweise [Allgemeines Gleichstellungsgesetz](#), § 5, Positive Maßnahmen). Mithilfe der bewussten und expliziten Förderung einer bislang benachteiligten Gruppe soll ein (gesellschaftlich oder institutionell wahrgenommenes) Ungleichgewicht ausgeglichen werden. Damit ist der Fairnessgrundsatz bereits teilweise einbezogen, dieser geht

aber noch darüber hinaus, da er sich auch direkt auf das interpersonale Verhalten aller Akteure bezieht. In Bezug auf Organisationen schließt dies den handlungsbezogenen und wechselseitigen Umgang von Führungskräften mit Mitarbeitern ein (und vice versa), das Verhalten von Mitarbeitern untereinander, muss aber in letzter Konsequenz auch in Bezug zu unternehmenszugehörigen und unternehmensexternen Personen gesetzt werden.

Zu betonen ist, dass Chancengleichheit und Fairness selbst kulturellen Wertvorstellungen unterliegen, die stark variieren können. Ein Absolutheitsanspruch von Chancengleichheit und Fairness dürfte den Grundgedanken von Diversität ad absurdum führen. Deshalb ist die dynamische Aushandlung verbindlicher Werte und Normen unter Einbeziehung aller Akteure eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg wie auch die Glaubwürdigkeit eines Diversitätsmanagements, das Chancengleichheit und Fairness zur Maxime erklärt. Zusammengefasst geht es sowohl um einen Anpassungsprozess an sich wandelnde Rahmenbedingungen in Form von gesellschaftlichen Erwartungen, aber auch um die Möglichkeit, auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen Einfluss auszuüben.

Ein auf den unternehmerischen Mehrwert ausgerichtetes Diversitätsmanagement zielt auf die

- Sicherung bestehender oder die Gewinnung neuer Märkte ab und
- auf bislang nicht genutzte oder noch nicht bestehende personelle Potenziale und Ressourcen.

Allgemein geht es in erster Linie um die Erschließung von Wettbewerbsvorteilen wie beispielsweise im Rahmen der Gewinnung von Minderheitengruppen als Zielgruppe oder einer größeren Flexibilität durch Erhöhung der Lerneffekte und Lernfähigkeit einer Organisation. Diese Wettbewerbsvorteile können sich aus Diversität ergeben oder auch zu Diversität führen. Auf den ersten Blick erscheinen oftmals angeführte Vorteile allerdings recht vage: So wird beispielsweise von höherem Problemlösungspotenzial, höherer Systemflexibilität, höherer Innovationsfähigkeit und anderem gesprochen (vgl. beispielsweise Ivancevich und Matteson 1996).

Eine EU-Studie liefert aufschlussreiche Erkenntnisse zum wahrgenommenen Nutzen von Vielfalt in einer Auswahl von Unternehmen. Genannt werden neben anderen v. a. positive Rückwirkungen auf den Ruf des Unternehmens, die jeweiligen Unternehmenswerte, Innovation und Kreativität, Motivation und Effizienz. Eine wesentliche Problematik, die sich hinsichtlich dieser Kategorien ergibt, ist die zunächst schwierige Messbarkeit der Erfolge eines entsprechend zielorientierten Diversitätsmanagements, worauf weiter unten noch eingegangen wird. Leichter zu messen und zu kontrollieren ist hingegen der Zugang zu neuen Arbeitskräften, der von den beteiligten Unternehmen als wichtigster Nutzen eingeschätzt wird (Europäische Kommission 2005, S. 9). Weiterhin genannt werden Flexibilität, höhere Leistung, ein verbessertes Arbeitsklima und positive Rückwirkungen auf die Organisationskultur (Blom und Meier 2004, S. 249). Die Performance interkulturell zusammengesetzter Teams ist zweifellos ein Aspekt, der besondere Aufmerksamkeit verdient. Studien zeigen die Tendenz multikulturell

zusammengesetzter Teams auf, entweder besonders ineffektiv oder besonders effektiv zu arbeiten. Ist letzteres der Fall, so liegt die Effektivität eindeutig über der Leistung homogen zusammengesetzter Gruppen. Der Weg hin zu dieser Potenzialsteigerung liegt in qualifizierter Führung und einer an Diversitätskriterien orientierten Unternehmenskultur (vgl. Adler 2003; Folter 2014).

Zweifellos lassen sich all diese positiven Effekte realisieren; wichtig erscheint aber der Hinweis, dass sie sich nicht automatisch aus Diversität ergeben. Voraussetzung ist vielmehr ein Diversitätsmanagement, das die zahlreichen Potenziale von Diversität erkennt und gezielt fördert. Gleichzeitig ist wichtig, dass möglicherweise auftretende Schwierigkeiten und Reibungsverluste berücksichtigt werden.

Ein integratives, ganzheitliches Diversitätsmanagement (Abb. 1), auf das wir uns an dieser Stelle konzentrieren, bezieht sowohl den Aspekt der Chancengleichheit und Fairness wie auch die unmittelbaren unternehmerischen Interessen mit ein. Diese ganzheitliche Betrachtung liegt nahe, da Unternehmen nicht mehr als in sich geschlossene, hermetische Gebilde wahrgenommen werden. Vielmehr sind sie zunehmend in gesellschaftlich-offene Interaktionsprozesse einbezogen und werden im Zuge dessen auch kritisch hinterfragt. Ethisch-moralische Positionierungen und deren Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit fließen mithin in beispielsweise Kaufentscheidung, das Markenimage, die Arbeitsplatzsuche wie auch in die Arbeitsplatzzufriedenheit von Einzelpersonen und Gruppen ein. Auf Basis eines in der Unternehmenskultur verankerten moralisch-ethischen Selbstverständnisses, das den Ansprüchen einer sich wandelnden Gesellschaft gerecht wird, lässt sich gleichzeitig auf diese gesellschaftlichen

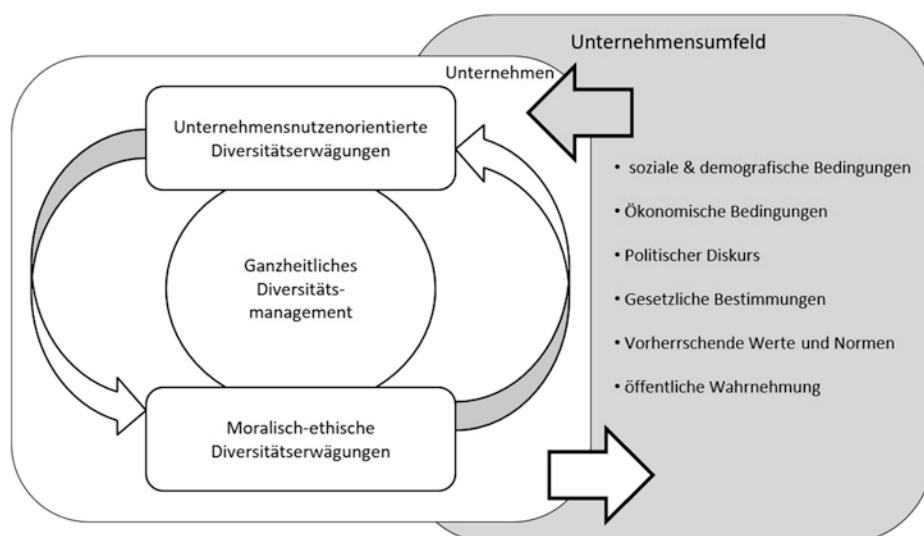


Abb. 1 Ganzheitliches Diversitätsmanagement

Prozesse Einfluss nehmen. Dieses Verständnis kann als Kern betrachtet werden, der die notwendige Legitimierung und Akzeptanz für auf den unmittelbaren ökonomischen Nutzen ausgerichtete Maßnahmen herstellt und sich in Visionen, Leitbildern, übergeordneten Zielen und anderem zeigt. Diversitätsmanagement als Change-Management-Prozess zielt dabei immer auf eine bewusst gesteuerte, dynamische und kontinuierliche Veränderung ab.

4 Implementierung und Umsetzung

Da sich dieser Veränderungsprozess auf die gesamte Organisation bezieht, muss Diversitätsmanagement als Führungsaufgabe betrachtet werden. Insbesondere die Organisationskultur steht dabei im Fokus und bietet Anhaltspunkte für Status-quo- und Erfolgsanalysen. Wenig aussichtsreich erscheinen allerdings Versuche des Managements, Diversität im Alleingang gegen die bestehende Organisationskultur durchsetzen zu wollen. Verlustängste, Beharrungskräfte und Verunsicherungen sollten ernst genommen werden, weshalb Akteure aller Bereiche und Ebenen angesprochen und mit einbezogen werden sollten. Gleichzeitig sollte Diversität als Veränderungsprozess dahingehend gesteuert werden, dass Unternehmensvision, Unternehmensziel und Führungskultur mit diesen Veränderungen harmonieren. Entsprechend müssen freigesetzte und besonders starke Kräfte unterschiedlicher Beteiligter in den Gesamtzusammenhang der Organisationsentwicklung gestellt und entsprechend geführt werden. Je nach Organisationskultur, Größe des Unternehmens, bereits bestehendem Diversitätsgrad, Zusammensetzung der Führungsebene, der Belegschaft, der vorherrschenden Interessen, unterschiedlicher Entwicklungen und schließlich der jeweils ergriffenen Maßnahmen gestaltet sich der Balanceakt zwischen Führung und Belegschaft hin zu einer offenen Unternehmenskultur unterschiedlich.

Ein allgemeingültiges Rezept zur Implementierung und Umsetzung lässt sich deshalb nicht ableiten. Dennoch können an dieser Stelle die Grundzüge einer Implementierung zusammenfassend dargestellt werden (Abb. 2; Warmuth 2012, S. 203–236).

- Ausgangspunkt bildet das Erkennen von Diversität als Potenzial, aus dem der Veränderungsbedarf abgeleitet wird, der an alle Mitglieder der Organisation kommuniziert wird.
- Es erfolgt die Aneignung von Wissen und Kompetenzen und daraufhin eine diversitätsbezogene Organisationsanalyse.
- Die Organisationsanalyse ist die Grundlage für die Definition von Soll-Zuständen und Zielen.
- Die Vorbereitung und Planung der Implementierung umfasst die Überprüfung dieser Ziele und deren Verknüpfung mit den Unternehmenszielen.

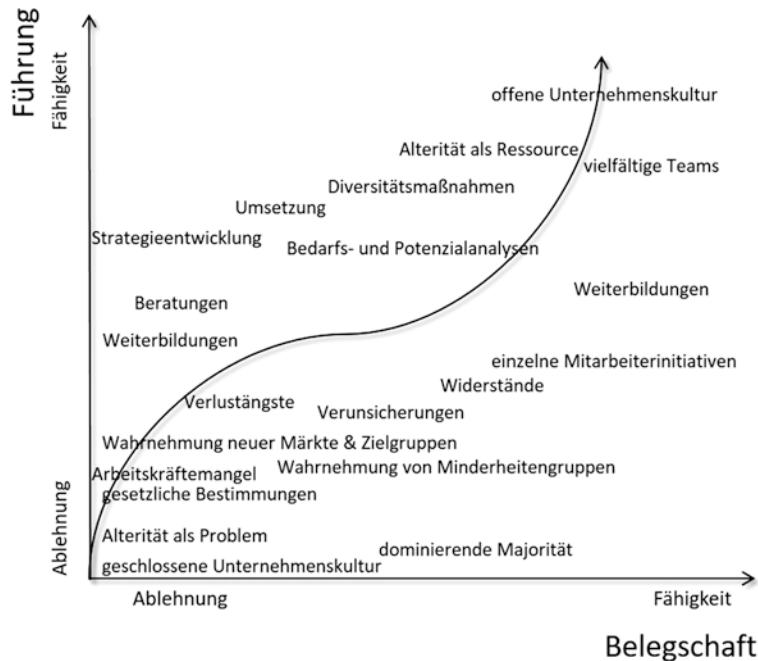


Abb. 2 Variablen von Diversität

- Aus diesen werden konkrete Maßnahmen abgeleitet, deren Erfolg maßgeblich von der Befürwortung durch Führung und Belegschaft abhängig sind und die deshalb sicher gestellt werden sollte.
- In einem stetigen Evaluierungsprozess, der ausnahmslos alle Akteure berücksichtigen sollte, werden produktive und kontraproduktive Faktoren herausgearbeitet. So entsteht das gleichsam kreisförmige Modell eines geführten und dynamischen Wandlungsprozesses als Grundstruktur für ein Diversitätsmanagement.

Mögliche Maßnahmen umfassen dabei beispielsweise die strukturelle Institutionalisierung durch einen Diversitätsbeauftragten, eine diversitätsorientierte Personalwirtschaft, die explizite Verankerung von Diversität in der Unternehmenskultur, individuelle oder gruppenbezogene Beratungs- und Betreuungsangebote, Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, diversitätsbezogene Netzwerkgruppen, flexible Arbeitszeitgestaltungen, institutionelle Einrichtungen wie Gebets- und Waschräume, barrierefreie Zugänge, Kinderbetreuungen und vieles andere mehr (Abb. 3). Die jeweiligen Maßnahmen richten sich dabei nicht nach allgemeinen Vorgaben, sondern ergeben sich aus dem spezifischen, betriebsbezogenen Bedarf der unterschiedlichen Interessengruppen.

Erfolgsmessungen von Diversitätsmanagement lassen sich mit der an der Balanced Scorecard orientierten Diversity Balanced Scorecard durchführen, womit sowohl weiche

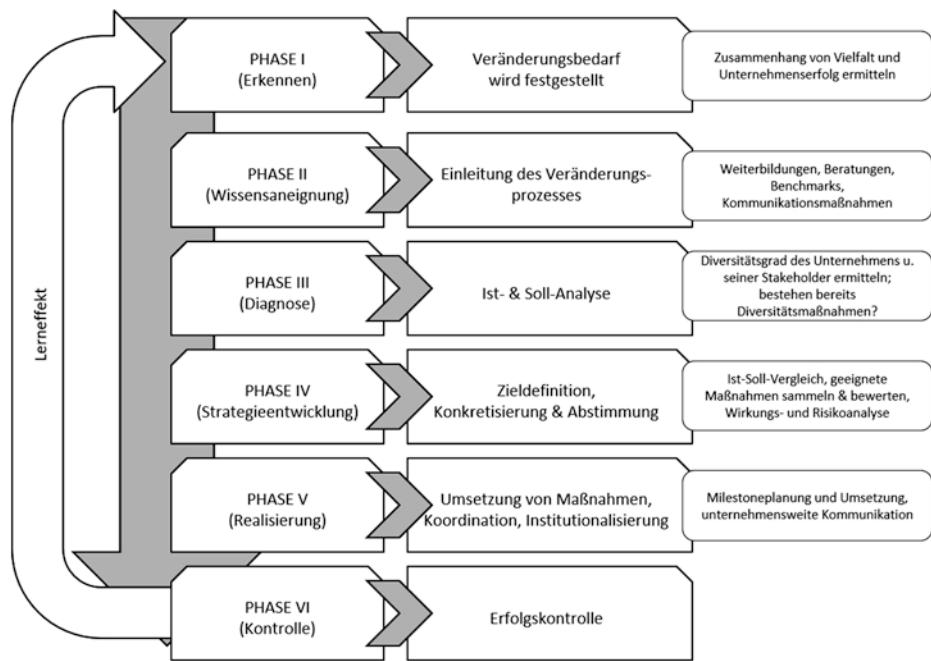


Abb. 3 Implementierungsphasen

als auch harte Faktoren erfasst werden. Als Ziel für weiche Faktoren könnte beispielsweise ein produktives Arbeitsumfeld stehen. Im Rahmen einer Ist-Analyse wäre dann der Umgang der Betriebsangehörigen miteinander und deren Werteauffassungen zu erfassen. Nach der Implementierung entsprechender Maßnahmen lassen sich im Rahmen der Erfolgsmessung individueller und allgemeiner Zufriedenheitsgrad, Fehlzeiten und Fluktuation sowie kollegiale Zusammenarbeit evaluieren. Harte Faktoren, also solche, die sich in finanziellen Größen abbilden lassen, sind beispielsweise Kosten, die im Zuge von Bewerbungsverfahren oder Werbemaßnahmen für ein Produkt mit einer sog. Minderheitengruppe als Zielgruppe entstehen. Der Return of Investment lässt sich anhand der Zahl und Qualität der Bewerbungen oder dem Absatz des beworbenen Produkts errechnen (Hubbard 2004).

Diversity Balanced Scorecards lösen eine grundsätzliche Problematik jedoch nicht auf: Nur selten ist tatsächlich ein monokausaler Zusammenhang von Diversitätsmaßnahme und Ergebnis herzustellen, da zahlreiche und komplexe miteinander in Wechselwirkung stehende Faktoren eine Rolle spielen. Weiterhin sind die Auswirkungen eines Diversitätsmanagements i. d. R. nur mittel- oder langfristig erkennbar. Dennoch bleiben die weiter oben angesprochenen Nutzenkategorien von Belang. Diversitätsmanagement als nachhaltiges Instrument zur Sicherung und Herstellung von Wettbewerbsvorteilen wie verbesserte Arbeitskraftgewinnung, Mitarbeiterbindung, Markterschließung, Imagepflege usw. bietet Vorteile, die kaum ignoriert werden können.

5 Zusammenfassung

Ausgangspunkt der Überlegungen um Diversität bilden sich verändernde gesellschaftliche und ökonomische Rahmenbedingungen, die Unternehmen unmittelbar betreffen. Veränderungen der Bevölkerungsstruktur und deren demografischen Kennzeichen sowie Internationalisierungsprozesse führen zur Notwendigkeit eines Umdenkens hinsichtlich vorherrschender Werte und Normen und deren Einbettung in die aktive Gestaltung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Diversitätsmanagement zielt damit auf die systematische Nutzung neuer oder bislang ungenutzter Ressourcen und Potenziale auf Basis ethisch-moralischer Erwägungen ab. Dabei werden insbesondere Wettbewerbsvorteile hinsichtlich personalwirtschaftlicher Faktoren erzielt, die sich positiv auf das Gesamtunternehmen und das Unternehmensumfeld auswirken.

Literatur

- Adler NJ (2003) International dimensions of organizational behavior, 5. Aufl. Thomson South-Western, Mason
- Allgemeines Gleichstellungsgesetz, § 5, Positive Maßnahmen
- Blom H, Meier H (2004) Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen. Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin, S 245
- Europäische Kommission (2005) Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Referat D3: Geschäftsnetzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft, Luxemburg, S 9
- Folter LC (2014) Interkulturalisation in multikulturellen Teams. Entwicklung eines theoriegeleiteten und empirisch gestützten Analysekonzeptes. University of Bamberg Press, Bamberg
- Gardenswartz L, Rowe A (2003) Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity. Society for Human Resource Management, Atlanta
- Harrison DA, Price KH, Bell MP (1998) Beyond relational demography. Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. Acad Manag J 41(1):96–107
- Hubbard EE (2004) The diversity scorecard: evaluating the Impact of diversity on organizational performance. Elsevier, Oxford
- Ivancevich JM, Matteson MT (1996) Organizational behavior and management, 4. Aufl. Irwin, Chicago
- Johnston WB, Packer AE (1987) Workforce 2000. Workers for the 21st century. Executive summary. Hudson Institute, Indianapolis
- Süß S (2007) Diversity Management in Deutschland. Ergebnisse einer Intensivbefragung von in Deutschland agierenden Unternehmen. Arbeitsbericht Nr. 7. Aufgerufen am 29.09.2017. [<http://www.fernuni-hagen.de/BWLOPLA/html/download/ErgebnisberichtDivMan>]
- Thomas D, Ely R (1996) Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. Harv Bus Rev 75(5):79–90 (Harvard Business School Publishing)
- Warmuth G-S (2012) Die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen. In: Bendl R, Hanappi-Egger E, Hofmann R (Hrsg) Diversität und Diversitätsmanagement. UTB, Wien, S 205–213



Prof. Dr. Florian Feuser Interkulturelle Kommunikation und Führen im interkulturellen Kontext ist die Spezialisierung von Herrn Prof. Dr. Feuser. Nach dem Studium in Kiel, Peking und Hangzhou und einem umfangreichen Forschungsprojekt zur Zusammenarbeit in deutsch-chinesischen Joint Ventures arbeitete er für verschiedene Universitäten und Unternehmen und berät bei Fragen rund um interkulturelle Kommunikation, Organisationsentwicklung sowie Führung in der internationalen Zusammenarbeit. Seit 2010 ist er Professor für Interkulturelle Kommunikation an der Hochschule für Angewandte Sprachen des SDI München.



Corporate Social Responsibility – ein neues Wirtschaftsparadigma?!

René Schmidpeter

Zusammenfassung

Unsere Gesellschaften befinden sich derzeit in einem weitreichenden Wandel. Es bedarf neuer Managementansätze, die das bisherige – oft rein auf monetäre Fragen beschränkte – betriebswirtschaftliche Denken sowie die daraus entwickelten Managementinstrumente erweitern bzw. weiterentwickeln. Die Frage nach Corporate Social Responsibility (CSR) hat derzeit das Potenzial, zu einem festen Bestandteil unseres Wirtschaftsverständnisses zu werden. Denn durch CSR entsteht Sozialkapital (Vertrauen, Reputation und Partnerschaften), das auch für die Bildung von Humankapital als entscheidend angesehen wird. Nachhaltige Geschäftsmodelle verschaffen daher nicht nur eine hohe Reputation, sondern helfen den Unternehmen auch, die besten Mitarbeiter zu gewinnen. Mitarbeiter, die in ihrer Arbeit Sinn finden und für sich keinen Widerspruch in wirtschaftlichem Erfolg und nachhaltigem Handeln sehen, sondern ganz im Gegenteil ihrem Unternehmen dabei helfen, neue unternehmerische Lösungen zu entwickeln, die den Mehrwert sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft erhöhen.

Dieser Beitrag basiert auf Ausführungen im Magazin Verantwortung Zukunft 03/2012 und 02/2013 des F.A.Z.-Instituts sowie auf einen Beitrag des Autors in den wirtschaftspolitischen Blättern 2013 der Wirtschaftskammer Österreich.

R. Schmidpeter (✉)

Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale Wirtschaftsethik und CSR,
Cologne Business School, Köln, Deutschland
E-Mail: r.schmidpeter@cbs.de

1 Ausgangslage

Unsere Gesellschaften befinden sich derzeit in einem weitreichenden Wandel. Zum einen hat sich durch die Globalisierung der weltweite Wettbewerb sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite verstärkt. Mittlerweile leben auf unserem Planeten über 7 Mrd. Menschen, die potenziell ihre Arbeitskraft anbieten und als potenzielle Kunden Waren und Dienstleistungen abnehmen (NTV 2011). Zum anderen erleben wir eine rasche Unterjüngung und einen stetigen Bevölkerungsrückgang in Europa. Seit den geburtenstarken Jahrgängen der Babyboomer erlebten wir in den letzten Jahrzehnten nur mehr geburten schwache Jahre in Deutschland. Dies führt zu einem massiven Anstieg des Altersquotienten. Waren es 1970 rund 25 Menschen im Rentenalter (über 65), die auf 100 Erwerbstätige kamen, so sind es 2009 schon 34 und im Jahr 2030 voraussichtlich 50–52 (Statistisches Bundesamt 2009). Die Bevölkerung wird dann voraussichtlich 77 Mio. Menschen betragen. Die Personen im erwerbsfähigen Alter werden um etwa 7,5 Mio. abgenommen und die über 65-Jährigen um etwa 5,6 Mio. zugenommen haben (Statistisches Bundesamt 2009).

Aber nicht nur die globale Zunahme und europaweite Abnahme von Humanressourcen und Marktteilnehmern, sondern auch die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen führen zu einer veränderten Situation für die Unternehmen. Seit der Finanzkrise ist das Vertrauen der Menschen in Europa tief erschüttert (Edelman 2012) und es herrscht eine fundamentale Kritik am Wirtschaftssystem und an den Unternehmen.¹ Gleichzeitig ist die ökologische Frage immer noch nicht geklärt. In vielen Bereichen besteht Ressourcenknappheit und der Wettbewerb um wichtige Naturressourcen (Seltene Erden, Energie etc.) hat gerade erst begonnen. Und auch hier ist ein Umdenken der Menschen zu erkennen. Vermehrt werden Wirtschaftsweisen eingefordert, die wirtschaftliches Wachstum vom Ressourcenverbrauch entkoppeln und durch neueste Technologien (sog. Durchbruchstechnologien) und innovative Produkte und Services Wohlstand schaffen, ohne die Zukunft der nächsten Generationen zu gefährden (SEA 2013). Dies ist insbesondere in Europa, das traditionell mit wenig natürlichen Ressourcen ausgestattet ist, eine besondere Herausforderung. Die einzige Chance für Europa im globalen Wettbewerb besteht darin, führend im Bereich neuer Technologien zu bleiben, die nachkommenden Generationen auf höchsten Bildungsstand zu bringen und bei der Lösung der globalen Probleme (Umwelt, Soziales etc.) die besten Lösungen zu generieren und somit im Bereich der Nachhaltigkeit globales Leadership zu zeigen.

2 Nachhaltigkeit als neuer Wertmaßstab

Die oben genannten demografischen, ökologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen zeigen, dass die Frage nach der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft fundamental für das Funktionieren unseres marktwirtschaftlichen aber auch gesellschaftlichen Systems

¹vgl. z. B. die Kritiken der Gemeinwohlökonomie an dem bestehenden Wirtschaftssystem.

ist. Klaus Schwab, der Gründer des Wirtschaftsforums, befindet, dass der Kapitalismus in der heutigen Form nicht mehr zu jener Welt passt, die uns umgibt (Financial Times Deutschland 2012). Damit trifft er auch auf Zustimmung des Großteils der Bevölkerung in Europa, wie jüngste Umfragen zum Vertrauensverlust sowie der Unzufriedenheit der Menschen in unser Wirtschaftssystem aufzeigen (Pew-Forschungszentrum 2012). Und auch die Politik ist nicht unbeeindruckt vom gegenwärtigen Zeitgeist. Führende Politiker in fast allen europäischen Ländern erklären die Bändigung des vorherrschenden Finanzkapitalismus zu ihrem expliziten Ziel und schreiben ihre Wahlkampfprogramme im Bereich Wirtschaft neu. Damit scheint dem Revival von Staatsregierungen, die versuchen mit höheren Steuern den wirtschaftlichen Entwicklungen gegenzusteuern, nicht mehr viel im Weg zu stehen. Die Politik soll es richten, so oder so ähnlich klingen immer mehr Stimmen aus dem Äther. In dieser hitzigen Debatte zwischen den Kapitalismuskritikern einerseits und den Verfechtern von auf kurzfristigen Gewinnen ausgerichteten Managementkonzepten andererseits liegen hohe Risiken der Radikalisierung für unsere Wirtschaft und Gesellschaft.

3 Neubestimmung des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Gesellschaft

Diese aktuelle Diskussion bietet jedoch auch neue Chancen für die Wiederbelebung der klassischen Idee von unternehmerischer Verantwortung und Stärkung des mittelständischen Unternehmertums: Denn zwischen den beiden konkurrierenden Positionen (Fundamentalkritiker vs. reaktive Nostalgiker) eröffnet sich ein Raum neuen gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Denkens: eine Perspektive, die das gegenwärtig verbreitete Gegensatzdenken zwischen Wirtschaft und Gesellschaft produktiv auflöst, indem sie die Rolle des Unternehmers in der Marktwirtschaft wieder adäquat thematisiert.

Insbesondere bei den kommenden Generationen bildet sich ein neues Verständnis von Wirtschaft, Sozialem und Ökologie heraus. Diese Generation zeichnet sich sowohl durch eine starke Leistungsorientierung als auch einen ausgeprägten Sinn für soziale Beziehungen aus (Shell 2010). Diese Generation sieht in wirtschaftlichem Handeln und sozialem Beziehungsaufbau keinen Widerspruch. Zum einen können diese gut ausgebildeten Jugendlichen sich mehr denn je am Arbeitsmarkt das Unternehmen aussuchen, das ihren Idealen und Lebensweisen entspricht, zum anderen erkennt diese Generation immer mehr, dass nur eine nachhaltige Gesellschaft ihnen und ihren Kindern ein langfristig glückliches Leben bescheren kann. Immerhin erreicht ihre Lebenserwartung bereits annähernd 100 Jahre (Welt 2009). In der Ausbildung und im persönlichen Austausch im weltweiten Internet lernen sie zudem frühzeitig über die Auswirkungen des eigenen Handelns auf die Umwelt. Diese neuen Formen der Kommunikation ermöglichen auch, dass Unternehmen und Geschäftsmodelle transparenter werden.

Gleichzeitig zeigen die Skandale der letzten Jahre (Gammelfleisch, Fukushima, Enron etc.) sowie die Auswirkungen der Finanzkrise (Lehman Brothers, Staatsschulden, Bankenpleiten usw.) die Folgen nicht nachhaltigen Handelns. Gängige Paradigmen wanken und Jugendliche bilden sich verstärkt ihre eigene Meinung zur Zukunft und

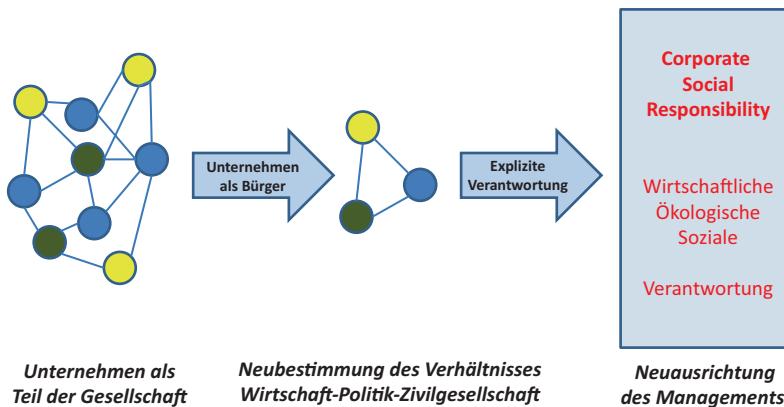


Abb. 1 Neupositionierung von Unternehmen

der Gesellschaft, in der sie leben wollen. Viele erkennen dabei, dass es in der eigenen Verantwortung jedes Einzelnen liegt, für sich ein adäquates Handeln zu definieren, das sowohl für die eigene Zielerreichung, aber auch für das eigene Umfeld förderlich ist. Dafür bedarf es auch einer erhöhten Eigenverantwortung und Leistungsorientierung. Vielen ist bereits heute klar, dass Eigenverantwortung und Leistung immer wichtiger werden. Diese Erkenntnis geht nicht von ungefähr einher mit den notwendigen Veränderungen der staatlichen Renten- und Sozialsysteme (Dr. Karl Kummer Institut 2011).

Es wird immer deutlicher, dass Unternehmen nicht im Vakuum agieren, sondern als systematischer Teil der Gesellschaft betrachtet werden müssen. Unternehmen sind somit auch für soziale und gesellschaftliche Fragen adressierbar, auch weil der Staat in vielen Bereichen an seine monetären sowie inhaltlichen Grenzen stößt.

Derzeit erleben wir in den öffentlichen Diskussionen somit eine Neubestimmung des Verhältnisses zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft und damit eng verbunden eine Neuausrichtung des strategischen Managements in den Unternehmen (Abb. 1).

Die große Chance in der aktuellen Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Diskussion liegt darin, dass die kommende Generation Unternehmen wieder als Teil der Lösung und nicht als Teil des Problems begreift.

4 Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor

In diesem neuen Denken stellen Verantwortung und Freiheit keinen Gegensatz dar, wie in vielen bisher erfolglos praktizierten Ideologien (Sozialismus, Turbokapitalismus etc.). Ganz im Gegenteil: Verantwortliches Handeln und Freiheit verstärken sich gegenseitig (Schneider und Schmidpeter 2012). In der Diskussion um die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft ist ein neues Paradigma zu erkennen, denn es wird immer offensichtlicher,

dass der Vertrauensverlust sowie der alte Dualismus zwischen Ethik und Ökonomik nur dann überwunden werden kann, wenn eine neue Sichtweise auf Unternehmen entwickelt wird, die wieder den Innovationsaspekt von Unternehmertum unterstreicht (Fontrodona 2013), eine Sichtweise, die den positiven Beitrag von unternehmerischer Verantwortung für den unternehmerischen Erfolg hervorhebt. Diese neue Orientierung beruht auf der Annahme, dass Unternehmertum nur dann adäquat rekonstruiert werden kann, wenn sowohl die individuelle Komponente Gewinn („business case“) als auch die gesellschaftliche Funktion Schaffung von Mehrwert für die Gesellschaft („social case“) des Unternehmens gleichermaßen berücksichtigt wird. (Abb. 2). Michael Porter, einer der führenden Managementvordenker spricht von Shared Value (Porter und Kramer 2011).

Aus diesen Überlegungen folgt auch, dass eine gesellschaftliche Verantwortung nur dann im Unternehmen nachhaltig verankert werden kann, wenn diese fest in die Unternehmensstrategie integriert, mit den unternehmerischen Interessen verknüpft und somit im gesamten Wertschöpfungsprozess verankert ist (Schreck 2012). Und eben nicht – wie so oft in Form einer Scheckbuchmentalität – als „nice-to-have“ jenseits der eigentlichen betriebswirtschaftlichen Tätigkeit gesehen wird.

So ist es nicht verwunderlich, dass mit den aktuellen internationalen Herausforderungen sich auch die Diskussion um die unternehmerische Verantwortung systematisch erhöht hat. Es wurden umfangreiche internationale Guidelines und Prinzipien (UN Global Compact, ILO, ISO 26.000, OECD) entwickelt, die das Thema Verantwortliche Unternehmensführung von der Strategie bis zur Implementierung anleiten (ISO 2600).

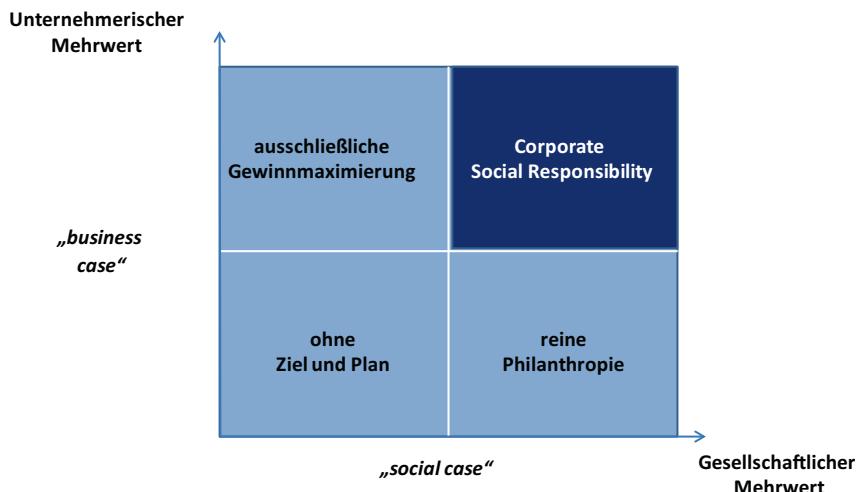


Abb. 2 Corporate Social Responsibility (CSR) – Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft

Auch in Europa hat sich insbesondere nach der ersten EU-Definition von CSR im Jahre 2001 das Thema CSR kontinuierlich weiterentwickelt ([EU-Aktivitäten/-mitteilungen zu CSR](#)). Nachhaltiges Wirtschaften ist dabei eng mit der europäischen Wettbewerbsstrategie verknüpft worden. Und auch in der aktuellsten Mitteilung aus dem Jahr 2011 definiert die Europäische Kommission CSR als die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft (Europäische Kommission [2011](#)). Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.

Die damit verbundene Verantwortungsübernahme ist zwar freiwillig, aber nicht beliebig, so dass CSR-Forum der deutschen Bundesregierung ([CSR Forum der deutschen Bundesregierung](#)). Darin liegen Notwendigkeit und Chance zugleich, die aktuellen Geschäftsmodelle und Unternehmensprozesse neben den vorherrschenden wirtschaftlichen, auch auf ökologische und soziale Kriterien hin auszurichten, indem das gegenwärtige Gegen-satzdenken zwischen Wirtschaft und Gesellschaft produktiv überwunden wird (z. B. durch Innovation, neue Formen der Wertschöpfung sowie intelligente Managementsysteme).

5 Corporate Social Responsibility als strategischer Managementansatz

Es ist mittlerweile unbestritten, dass unternehmerische Prozesse mannigfaltige Wirkungen (positive wie negative) auf ihr gesellschaftliches Umfeld haben. Somit gehört es zur Kernaufgabe eines jeden Unternehmers, diese Wirkungszusammenhänge sowohl im Innen- als auch Außenverhältnis zu reflektieren und bewusst zu steuern. Dazu bedarf es neuer Managementansätze, die das bisherige – oft rein auf monetäre Fragen beschränkte – betriebswirtschaftliche Denken sowie die daraus entwickelten Managementinstrumente erweitern bzw. weiterentwickeln (Gastinger und Gaggl [2012](#)).

Damit ist auch klar, dass CSR keine – wie von manchen Kritikern vorgeworfen – reine PR bzw. Greenwashing sein kann und darf. Vielmehr setzt ein modernes CSR-Verständnis voraus, dass Unternehmen sich als Teil der Gesellschaft definieren und existierende bzw. mögliche Konfliktfelder zwischen Unternehmen und seiner Umwelt systematisch identifizieren und mit den Stakeholdern kommunizieren (Schwerk [2012](#)). Ziel nachhaltiger Unternehmensführung (Sustainable Entrepreneurship) ist, durch intelligente Managementansätze bzw. durch Produkt- und Prozessinnovationen mögliche Konfliktfelder konstruktiv aufzulösen bzw. auf ein Minimum zu reduzieren (Weidinger et al. [2013](#)). Positiv ausgedrückt liegt es im Verantwortungsbereich eines Betriebs, durch unternehmerisches Handeln und Innovationsmanagement eine Win-win-Situation für alle Beteiligten und Betroffenen herzustellen – im Innovationsmanagement spricht man hier vom „sweat spot“ (Gireshuber [2012](#); Abb. 3).

Durch den bewussten Einsatz seiner Kernkompetenzen gilt es, durch Innovationsprozesse die Nachhaltigkeitsanforderungen (Ökologie, Soziales und Wirtschaftlichkeit)

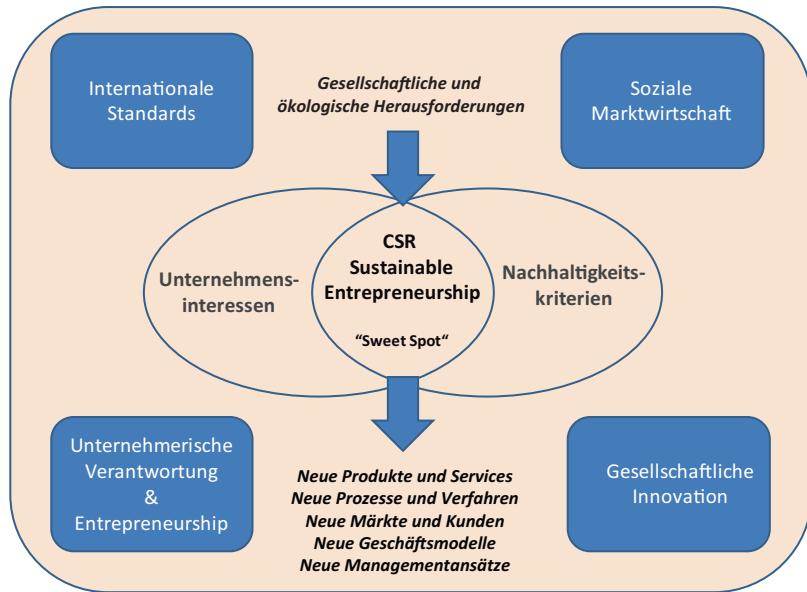


Abb. 3 Corporate Social Responsibility (CSR) und Innovationsmanagement

in Einklang mit den Unternehmensinteressen zu bringen. Ziel ist es, durch neue Produkte bzw. Services sowie neue Geschäftsmodelle einen Wettbewerbsvorteil bzw. eine Alleinstellung zu erreichen. Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit sind dann kein Gegensatz mehr – sondern zwei Seiten einer Medaille. Als leitend für die unternehmerische Nachhaltigkeit und Verantwortungübernahme können existierende internationale Standards, die Rahmenbedingungen der sozialen Marktwirtschaft sowie die Leitidee des ehrbaren Kaufmanns (Schwalbach und Klink 2012) und das Konzept der gesellschaftlichen Innovation (Social Innovation) herangezogen werden (Osburg und Schmidpeter 2013). CSR wird in diesen Konzepten als eine Frage des zukunftsgerichteten Innovations- und Wertschöpfungsmanagements (Schulz 2013) und nicht mehr als eine Frage des Verzichts und der bloßen Selbstbeschränkung gesehen. Damit ist auch klar, dass CSR weit über reine Compliance, d. h. Gesetzesinhaltung, hinausgeht und viel mehr mit Themen wie Entrepreneurship und Innovation in Zusammenhang steht.

6 Von der Compliance zu Sustainable Entrepreneurship

Diese veränderte Sichtweise zur Kenntnis nehmend, stehen nunmehr viele Unternehmen vor der Herausforderung die rein defensive Compliance-orientierte Verantwortungübernahme zu einer umfassenden proaktiven und chancenorientierten CSR-Sichtweise weiterzuentwickeln (Abb. 4). In der Realität existieren unterschiedliche CSR-Ausrichtungen, je nach Branche, Unternehmensgröße und Reifegrad des Managements (Weltweit 2012).



Abb. 4 Spannbreite von Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Ansätzen

Auch sind oft verschiedene Ansätze und CSR-Verständnisse innerhalb ein und desselben Unternehmens vorhanden. Um diese verschiedenen Anforderungen und Perspektiven zu integrieren, setzen Unternehmen immer mehr auf ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement, das die unternehmerische Verantwortung systematisch in alle Managementprozesse verankert.

7 Corporate Social Responsibility als integraler Bestandteil des Unternehmens

Verantwortliches Handeln in diesen umfassenden Sinn beinhaltet: 1) die Einhaltung von Gesetzen, Branchenstandards und internationalen Vereinbarungen (Corporate Governance and Compliance), 2) die Übernahme von sozialer, ökologische und wirtschaftlicher Verantwortung im Kerngeschäft (nachhaltiges Management), 3) gesellschaftliches Engagement, das über das eigentliche Kerngeschäft hinausgehen kann (Corporate Citizenship), jedoch mit den jeweiligen unternehmerischen Kernkompetenzen, Ressourcen, Mitarbeitern etc. verknüpft sein sollte, sowie 4) die Gestaltung der eigenen Marktbedingungen durch Branchenvereinbarungen bzw. verantwortliches Lobbying (Responsible Lobbying). Man spricht hierbei auch von der Verantwortungsübernahme innerhalb des Markts, außerhalb des Markts und für die Rahmenbedingungen des Markts (Abb. 5; Peters 2010). Bei der Frage der Corporate Governance stehen insbesondere Compliance-Themen sowie Fragen der verantwortlichen Unternehmenssteuerung im

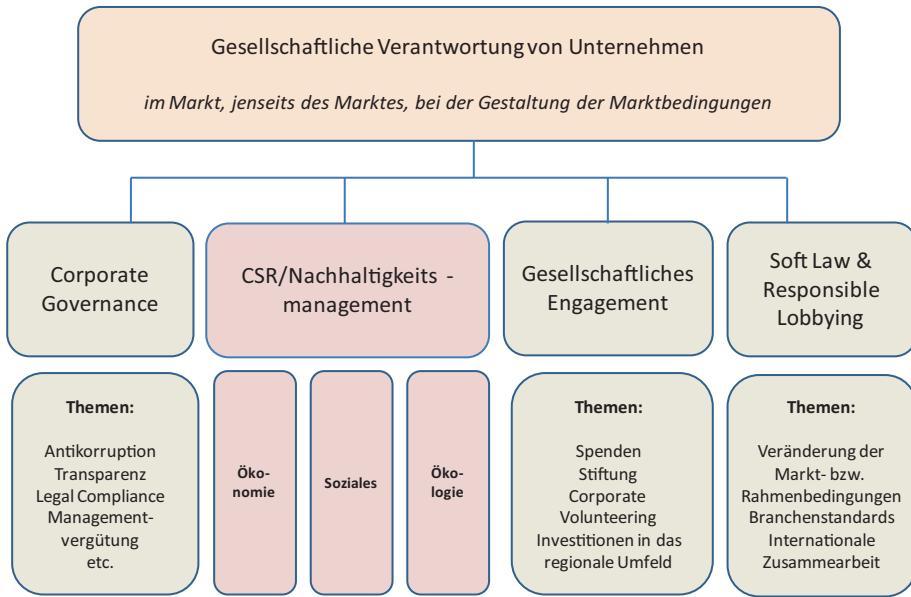


Abb. 5 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Mittelpunkt. Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung umfasst meist Spendenaktivitäten, Mitarbeiterengagement (Corporate Volunteering; Mutz 2008) sowie soziales, kulturelles oder ökologisches Engagement im regionalen Umfeld. Insbesondere im Mittelstand ist diese Art des Engagements tief verwurzelt und daher weit verbreitet. Verantwortliches Lobbying und Branchenstandards zielen auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen ab.

Der Kern von CSR und Nachhaltigkeitsmanagement (deshalb in der Grafik rot unterlegt) ist jedoch die nachhaltige Gestaltung des eigenen Geschäftsmodells sowie die Übernahme von wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit für das eigene Handeln, die sog. Triple Bottom Line (Sitnikov 2013). Diese Verantwortungsübernahme im Markt ist zentral für das Nachhaltigkeitsmanagement eines jeden Unternehmens.

8 Von der impliziten Verantwortung zur expliziten Corporate-Social-Responsibility-Strategie

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verweisen immer wieder darauf, dass sie aus Tradition Verantwortung tragen bzw. als ehrbarer Kaufmann agieren. Daher stellt sich immer wieder die Frage, weshalb das Thema CSR auch für den Mittelstand relevant ist. Anders ausgedrückt: Was ist der Vorteil einer expliziten CSR-Strategie im

Vergleich zu einer rein impliziten Verantwortungsübernahme? Hier einige skizzenhafte Antworten:

1. Explizite CSR-Ansätze ermöglichen den stärkeren Einbezug der Mitarbeiter und auch aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Verantwortungsübernahme. Auf Grundlage einer expliziten CSR-Strategie können sich die Mitarbeiter in die Formulierung und Weiterentwicklung der Verantwortungsziele einbringen und diese gemeinsam mit der Geschäftsführung weiterentwickeln. So werden nicht nur bestehende Innovationspotenziale besser genutzt, sondern auch die Identifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte mit der Verantwortungsübernahme erhöht.
2. Durch einen expliziten CSR-Ansatz wird bei der Übergabe des Unternehmens die Fortführung der bestehenden Verantwortungskultur erleichtert. Denn eine explizit auch mit den Nachfolgern besprochene und ausgearbeitete Verantwortungsstrategie kann im Fall der Unternehmensübergabe mit weniger Friktionen an die nächste Generation weitergegeben werden.
3. Die explizite Verantwortungsstrategie kann dazu genutzt werden, um externen Partnern den eigenen Standpunkt zu vermitteln. Insbesondere im internationalen Handel bzw. in der Produktion im Ausland, sind eigene Werte und Positionen für die Geschäftspartner nicht immer klar ersichtlich, daher trägt eine offene Kommunikation und Diskussion über die eigene Sicht auf Verantwortung und die eigenen CSR-Aktivitäten zum wechselseitigen Verständnis und damit Unternehmenserfolg bei.
4. Gerade bei einer dynamischen Unternehmensentwicklung ist es oft unabdingbar, auch die eigene Rolle in der Gesellschaft weiterzuentwickeln. Wenn zum Beispiel ein Unternehmen dynamisch wächst, ist es oft notwendig, die ursprünglich vom Unternehmensgründer gelebte und gedachte Verantwortungsübernahme weiterzuentwickeln. Dazu bedarf es gerade in Zeiten des starken Wachstums eines expliziten Prozesses, in den auch die Interessen der Stakeholder miteinbezogen werden.
5. Zudem fordern Großunternehmen von KMU in der Zusammenarbeit immer mehr Professionalität im Umgang mit Verantwortung. Großunternehmen entwickeln derzeit aus eigenem Antrieb bzw. auf Druck der Öffentlichkeit weitreichende CSR-Strategien. Dies hat auch Konsequenzen für KMU als Zulieferer für Großunternehmen, weil die neuen Ansprüche/Kriterien seitens der Großunternehmen verstärkt eingefordert werden. Und auch öffentliche Auftraggeber fordern immer öfter eine explizite Verantwortungsübernahme. Damit wird für Unternehmen, die für öffentliche Auftraggeber arbeiten, die anhaltende Diskussion um CSR immer relevanter.

9 Corporate Social Responsibility als Investition in Humanvermögen: Beispiele aus der Praxis

CSR leistet in vielfacher Weise einen Beitrag, um Humanressourcen für die Zukunft zu sichern. Zum einen forciert es vielfältige interne Maßnahmen, wie z. B. Diversity Management (Hanappi-Egger 2012), Vereinbarkeitsmanagement (Dewitz 2008), aber

auch Lifelong Learning und neue Kooperationsmodelle am Arbeitsmarkt (Ries und Placke 2008). Es gibt zudem Beispiele, die zeigen, dass die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen auch dazu führt, Unternehmensmodelle zu entwickeln, die das Problem der Knappheit von Arbeitskräften überwinden helfen. Dabei gilt es meist am Arbeitsmarkt benachteiligte Gruppen systematisch ins Unternehmen zu integrieren. Davon profitieren alle: die neuen Mitarbeiter, das bestehende Personal sowie die Gesellschaft als Ganzes. Anbei sollen Beispiele aus dem Mittelstand helfen, dies zu illustrieren.

CIRET GmbH

Der Malerwerkzeug-Hersteller Ciret GmbH hat seine Personalproblem dadurch in den Griff bekommen, dass er eine Kooperation mit der St. Gallus-Hilfe gGmbH eingegangen ist. Gemeinsam schufen sie Arbeitsplätze für über 70 Menschen mit Behinderung und ermöglichen diesen einen weitestgehend identischen Berufsalltag wie den Kollegen ohne Behinderung. Dieser Ansatz half der Ciret GmbH, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, indem eine gesellschaftliche Herausforderung (Integration von Menschen mit Behinderung) nicht als Kostenfaktor, sondern als unternehmerische Chance identifiziert wurde (Riess et al. 2009a).

Career Moves

Die Integration von Menschen mit Behinderung setzt Career Moves mittlerweile als Business-Modell um. Als erste Online-Jobinitiative können sich Menschen mit Behinderung chancengleich bewerben. Unternehmen haben die Möglichkeit, auf der Plattform zu kommunizieren, welche Jobangebote für Menschen mit besonderen Bedürfnissen besonders passend sind. So konnten innerhalb der ersten drei Jahre bereits 5000 Jobangebote von über 300 Unternehmen kommuniziert werden (Succed – The European business magazine 2013). Die Unternehmen profitieren von dem erweiterten und zielgerichteten Angebot von Fachkräften und können ihre Diversity-Strategien leichter umsetzen.

Emsländische Stiftung Beruf und Familie

Für gut ausgebildete Mütter und Väter wird auch die Kinderbetreuung zu einem zentralen Argument bei der Arbeitsplatzwahl. Gerade KMU können hier anders als Großunternehmen nicht mit einem eigenen Betriebskindergarten aufwarten. Hier zeigt das Beispiel der Emsländischen Stiftung, wie durch konkrete Vernetzung von KMU Lösungen für die Kinderbetreuung generiert werden (Riess et al. 2009c). Ziel ist es, den Mitarbeitern der beteiligten Unternehmen erfahrene Tagesmütter zur Verfügung zu stellen, falls es kurzfristige Probleme bei der Kinderbetreuung gibt. Auch hier zeigt sich, dass vielfältige Unternehmenschancen darin liegen, Unternehmen dabei zu unterstützen, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Davon profitieren alle, die Unternehmen, die Eltern und die Kinder.

Kinderbunt – Heilbronn e. V.

In Heilbronn arbeiten KMU daran, ihre Region zukunftsfit zu machen. Gemeinsam haben sie den Verein Kinderbunt-Heilbronn gegründet, um die Umsetzung einer Kindertagesstätte zu unterstützen. Ziel ist es, Mitarbeitern der Unternehmen hochwertige

Kinderbetreuung zu Verfügung zu stellen. Von dieser Kindertagesstätte profitieren alle: die Region, die Eltern, aber auch die beteiligten Unternehmen, die durch dieses Projekt die eigene Arbeitgeberattraktivität erhöhen (Riess et al. 2010a).

Turkish Roundtable

Das Nachwuchsproblem nach gut ausgebildeten Mitarbeitern wollen türkische Unternehmer dadurch lösen, dass sie die Integration von türkischstämmigen Kindern in unsere Gesellschaft fördern. Sie bieten gemeinsam mit Grundschulen Förderunterricht an und begleiten den Unterricht durch gezielte Gespräche mit den Eltern der Kinder. Sie zeigen den Eltern, wie sie die Bildungserfolge ihrer Kinder unterstützen und fördern können (Riess et al. 2009b). Zudem dienen die türkischen Unternehmer und Akademiker als Vorbild, wie Integration durch Bildung gelingen kann. Ganz nebenbei fördern sie so die Zukunftsfähigkeit ihrer eigenen Unternehmen, indem sie den eigenen Nachwuchs gezielt aufbauen und Fachkräfte für die kommenden Jahre aufbauen.

In der Region Saarland haben sich rund 100 Unternehmen als Verantwortungspartner zusammengeschlossen. Gemeinsam widmen sie sich dem Thema Jugend, Technik und Beruf. Es wurde eine eigene Internetpräsenz sowie ein Koordinierungsbüro eingerichtet. Systematisch werden bestehende regionale Initiativen vernetzt, neue Projekte gestartet und so die Jugend auf ein Berufsleben im Bereich Technik vorbereitet (Riess et al. 2010b). Die Initiative umfasst Projekte vom Kindergarten bis hin zur Hochschule und hilft so, den Wandel des Saarlandes hin zu einer High-Tech-Region zu befördern. Diese Art der Verantwortungspartnerschaften schafft Möglichkeitsräume für die beteiligten Unternehmen sich zu engagieren und gleichzeitig von den gut ausgebildeten Jugendlichen zu profitieren. Dieses vernetzte Vorgehen von Unternehmen zeigt bereits in einigen weiteren Regionen Deutschlands große Erfolge (Dr. Karl Kummer Institut 2011). Es kann als die konsequente Weiterentwicklung der Idee des unternehmerischen Engagements in der Region gesehen werden.

Diese Beispiele sollen aufzeigen, dass in der Praxis schon vielfältige Modelle existieren, die gesellschaftliche Herausforderungen als Chance begreifen und unternehmerisch lösen. Dabei spielt die Größe der Unternehmen nicht unbedingt eine Rolle. Das Rad muss hierbei nicht unbedingt neu erfunden werden. Vielmehr geht es um Vernetzung und Bündelung der Ressourcen, gerade bei KMU.

Es zeigt sich auch, dass Unternehmen, die als attraktiver Arbeitgeber gelten wollen vermehrt in das Thema CSR investieren: zum einen in interne Fragen des Personalmanagements, aber auch in externen Projekten gemeinsam mit Partnern. Es wächst die Erkenntnis, dass Einzelprojekte oft nur dann Sinn machen, wenn diese in eine ganzheitliche CSR- bzw. Nachhaltigkeitsstrategie eingebettet sind. Neben der impliziten Verantwortungsübernahme bedarf es einer expliziten CSR-Strategie, um das Thema systematisch weiterzuentwickeln und für das Unternehmen zu nutzen.

Dies haben auch Unternehmen erkannt, die stark auf eine Employer-Branding-Strategie setzen. Insbesondere Großunternehmen, die bisher eine Best-Employer-Position einnehmen, setzen auf die Verknüpfung der Themen Verantwortung und Weiterentwicklung

ihrer Personal- und Unternehmensstrategien. Es zeigt sich, dass eine gemeinsame Kultur der Verantwortung sowie ein Geschäftsmodell, das auch die Interessen der Gesellschaft berücksichtigt, langfristig das Image als Arbeitgeber fördern und somit einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern – Erfolg der dem Unternehmen, der Gesellschaft und den Mitarbeitern zugutekommt.

Dieser Erfolg beruht auf einem systematischen Denken in Shared-Value-Kategorien sowie einer konsequenten Ausrichtung des Unternehmens an wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Kriterien. In dieser konsequenten Berücksichtigung der Stakeholderinteressen und in der Generierung unternehmerischer Lösungen für die gesellschaftlichen Herausforderungen liegt die Basis für unternehmerischen Erfolg. Nachhaltige Geschäftsmodelle verschaffen nicht nur eine hohe Reputation, sondern helfen den Unternehmen auch, die besten Mitarbeiter zu finden – Mitarbeiter, die in ihrer Arbeit Sinn finden und für sich keinen Widerspruch zwischen wirtschaftlichem Erfolg und nachhaltigem Handeln sehen, sondern ganz im Gegenteil dem Unternehmen helfen, neue Lösungen zu entwickeln, um Mehrwert für das Unternehmen und die Gesellschaft zu generieren. Ein neues Paradigma, das eine neue Generation von Fach- und Führungskräften leiten wird und somit hilft, die gegenwärtigen ökologischen und sozialen Probleme in den Griff zu bekommen.

10 Fazit: Corporate Social Responsibility als Investitionsstrategie in Human- und Sozialkapital

Die Frage nach CSR hat derzeit das Potenzial, zu einem festen Bestandteil unseres Wirtschaftsverständnisses zu werden. Durch CSR entsteht Sozialkapital (Vertrauen, Reputation und Partnerschaften), das auch für die Bildung von Humankapital als entscheidend angesehen wird (Coleman 1988). Dieser erweiterte Kapitalbegriff führt dazu (Abb. 6), dass Unternehmen vermehrt in Sozialkapital investieren und so auch die Bildung von Humankapital fördern. Der Unternehmenswert wird somit nicht mehr rein durch das Finanz- und Sachkapital, sondern vermehrt durch das zur Verfügung stehende Human- und Sozialkapital beeinflusst (Schmidpeter und Zdrowomyslaw 2010). CSR-Strategien investieren systematisch in diese immer wichtiger werdenden Kapitalformen.

In der CSR-Perspektive sind dabei wichtige Erkenntnisse für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Erschließung neuer Märkte, Stärkung von Produkt- und Prozessinnovationen und für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sowie für die Fortführung der sozialen Marktwirtschaft zu erwarten. Dies unterstreicht auch, dass Verantwortungsübernahme unmittelbar das Kerngeschäft eines jeden Unternehmens betrifft und somit anders, als oft fälschlicherweise argumentiert, eben keine Wohltätigkeitsveranstaltung darstellt. „The business of business“ ist eben mehr als „just business“!

CSR hat sich in den letzten Jahren von einem rein punktuellen Unternehmensengagement (Sponsoring und Spenden) sowie rechtlicher Compliance, zu einem expliziten Verantwortungsmanagement im Kerngeschäft entlang der drei Säulen Ökonomie, Soziales, Ökologie entwickelt (CSR 2.0). Dabei ist nicht mehr die Frage wie der Gewinn verwendet wird zentral, sondern wie dieser erwirtschaftet wird. In der

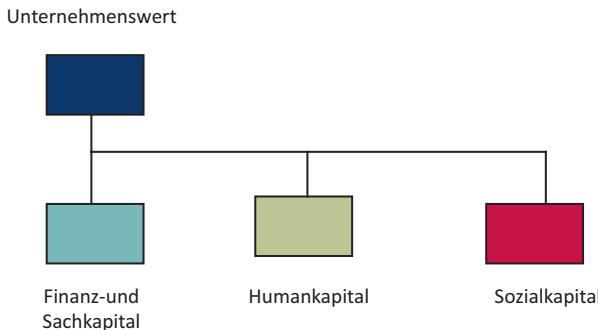


Abb. 6 Erweiterung des Kapitalbegriffs

aktuellen Diskussion rückt nun die generelle Frage des Beitrags von Unternehmen zu gesellschaftlichen Innovationsprozessen (Social Innovation) in den Mittelpunkt. Diese bewusste strategische Positionierung in der Gesellschaft (Business in Society) hat zum Ziel, gleichzeitig den gesellschaftlichen als auch den unternehmerischen Mehrwert zu steigern (Shared Value). Unternehmen als verantwortliche Bürger der Gesellschaft (Corporate Citizens) werden somit nicht mehr als Problem wahrgenommen, sondern liefern Lösungsbeiträge für die drängendsten Herausforderungen unserer Zeit. Diese Neuausrichtung der Unternehmen (im Sinn eines Sustainable Entrepreneurships=CSR 3.0) ist der eigentliche und fundamentale Beitrag der Wirtschaft für eine nachhaltige Entwicklung unserer Gesellschaft (Abb. 7).

Die aktuelle öffentliche Diskussion über verantwortliches Unternehmertum ist daher auch im unmittelbaren Interesse der Unternehmen selbst und somit ein wichtiger Beitrag zur Überwindung der gegenwärtigen Vertrauens- und Wirtschaftskrise. Gerade für die vielen mittelständischen Unternehmen ist es wichtiger denn je, das verlorengegangene Vertrauen in unser Wirtschaftssystem zurückzugewinnen – insbesondere, wenn sie als Best Employer gelten wollen. Daher müssen Unternehmen sich wieder systematisch als Teil der Gesellschaft verstehen. Dies führt auch zu einer Neubestimmung des Verhältnisses zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft und damit zu einer Neuausrichtung des strategischen Managements in den Unternehmen. Die große Chance in der aktuellen CSR-Diskussion liegt darin, Unternehmen wieder als Teil der Lösung und nicht als Teil des Problems zu begreifen!

Zentrale Aussagen

CSR entwickelt sich vom defensiven Compliance zum progressiven Strategiekonzept.

CSR-Strategien fördern die Bildung von Sozialkapital und sind somit für die Bildung von Humankapital im Unternehmen entscheidend.

Best-Employer-Strategien funktionieren in Zukunft nur, wenn sie Teil einer ganzheitlichen CSR- bzw. Nachhaltigkeitsstrategie sind.

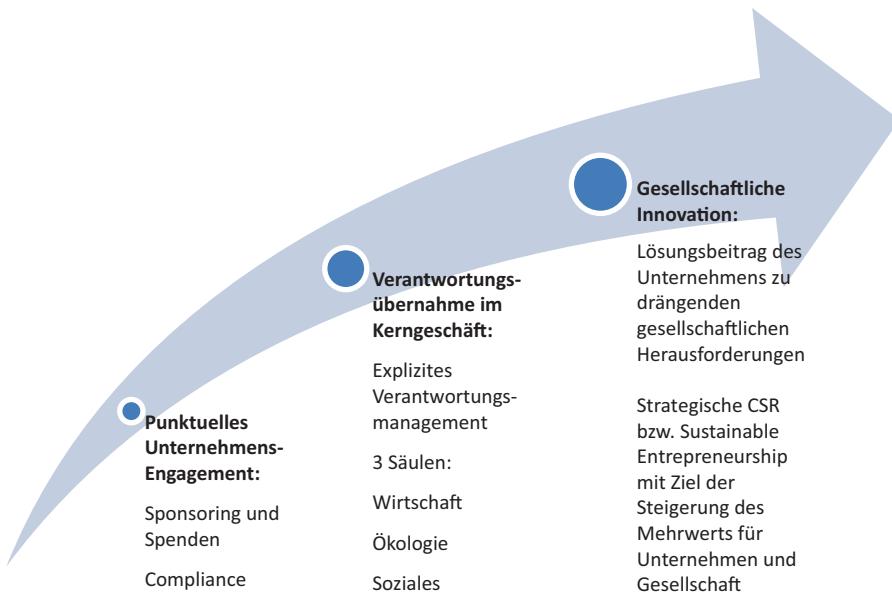


Abb. 7 Entwicklung des Corporate-Social-Responsibility-Ansatzes

Literatur

- Coleman J (1988) Social capital in the creation of human capital. *Am J Sociol* 94:95–120
- CSR Forum der deutschen Bundesregierung www.csr-in-deutschland.de
- CSR Weltweit (2012) http://www.csr-weltweit.de/fileadmin/inhalte/Publikationen/CSR_Weltweit_Ein_Branchenvergleich.pdf. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
- Dewitz A (2008) Familie – Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Herausforderung. In: Habisch A, Schmidpeter R, Neureiter M (Hrsg) Handbuch Corporate Citizenship. Springer, Berlin
- Dr. Karl Kummer Institut (2011) 2030 Zukunft der sozialen Sicherung in Österreich. Teil 1 und Teil 2. Z soz wirtschaftliches Engagem
- Edelman (2012) Edelman trust barometer 2012, <http://trust.edelman.com/>. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
- EU-Aktivitäten/-mitteilungen zu CSR http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_de.htm
- Europäische Kommission (2011) Communication from the commission to the council and the european parliament – a renewed EU strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility. Brüssel
- Financial Times Deutschland (2012) Interview mit Klaus Schwab. www.ftd.de/politik/international/interview-mit-davos-chef-schwab-das-kapitalistische-system-passt-nicht-mehr-in-die-welt/60159130.html
- Fontrodona J (2013) The relation between ethics and innovation. In: Osburg, Schmidpeter (Hrsg) Social Innovation. Springer, Berlin (im Erscheinen)
- Gastinger K, Gaggl P (2012) CSR als strategischer Managementansatz. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate Social Responsibility. Springer Gabler, Wiesbaden

- Gireshuber E (2012) CSR als Hebel für ganzheitliche Innovation. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) *Corporate Social Responsibility*. Springer Gabler, Wiesbaden
- Hanappi-Egger E (2012) Diversitätsmanagement und CSR. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) *Corporate Social Responsibility*. Springer Gabler, Wiesbaden
- ISO 26000 www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm sowie Global Compact: www.unglobal-compact.org/. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
- Mutz G (2008) Corporate Volunteering. In: Habisch A, Schmidpeter R, Neureiter M (Hrsg) *Handbuch Corporate Citizenship*. Springer, Berlin
- NTV (2011) Es ist ein Mädchen. Welt über 7 Milliarden Marke. www.n-tv.de/politik/Welt ueber-7-Milliarden-Marke-article4652801.html. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
- Osburg T, Schmidpeter R (Hrsg) (2013) Social innovation. Springer, Berlin (im Erscheinen)
- Peters A (2010) Wege aus der Krise – CSR als strategisches Rüstzeug. Bertelsmann Stiftung. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-9E142286-12169CA9/bst/CSR-Trendstudie_Wege_aus_der_Krise_final_EN_final.pdf. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
- Pew-Forschungszentrum (2012) und Bertelsmann Stiftung (2009) www.welt.de/wirtschaft/article108278216/Die-Welt-verliert-das-Vertrauen-in-den-Kapitalismus.html www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_30530_30531_2.pdf
- Porter M, Kramer M (2011) Creating shared value. Harvard Business Review, Boston
- Ries B, Placke G (2008) Arbeitsmarkt. In: Habisch A, Schmidpeter R, Neureiter M (Hrsg) *Handbuch Corporate Citizenship*. Springer, Berlin
- Riess B, Schmidpeter R, Röss D (2009a) Verantwortung. Gemeinsam. Gestalten. Bertelsmann Stiftung. CIRET GmbH: Integration durch Arbeit. S 20–23. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-9E142286-12169CA9/bst/Erfolgsgeschichten2008_final.pdf. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
- Riess B, Schmidpeter R, Röss D (2009b) Verantwortung. Gemeinsam. Gestalten. Bertelsmann Stiftung. Turkish Round Table Club e. V.: Integration durch Bildung. S 44–47. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-9E142286-12169CA9/bst/Erfolgsgeschichten2008_final.pdf. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
- Riess B, Schmidpeter R, Röss D (2009c) Verantwortung. Gemeinsam. Gestalten. Bertelsmann Stiftung. Emsländische Stiftung Beruf und Familie: Tagesbetreuungsstützpunkt. S 28–31. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-9E142286-12169CA9/bst/Erfolgsgeschichten2008_final.pdf. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
- Riess B, Schmidpeter R, Kleine-König C (2010a) Verantwortungspartner. Gemeinsam. Erfolgreich. Bertelsmann Stiftung. Heilbronn-Franken: Kinderbunt – Heilbronn e. V. S 22–26. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-C39A3B3D-5A273D36/bst/Erfolgsprojekte_final.pdf. Zugegriffen: 28. Apr
- Riess B, Schmidpeter R, Kleine-König C (2010b) Verantwortungspartner. Gemeinsam. Erfolgreich. Bertelsmann Stiftung. Saarland: Verantwortungsportal Saarland. S 16–21. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-C39A3B3D-5A273D36/bst/Erfolgsprojekte_final.pdf. Zugegriffen: 28. Apr
- Schmidpeter R, Zdrowomyslaw N (2010) Regionalentwicklung gestalten: Engagement von Unternehmen als Investition in die Region. Der Betriebswirt 51(3):27–33
- Schneider A, Schmidpeter R (2012) Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer Gabler, Wiesbaden
- Schreck P (2012) Der business case for corporate social responsibility. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) *Corporate social responsibility*. Springer Gabler, Wiesbaden
- Schulz O (2013) Nachhaltige ganzheitliche Wertschöpfungsketten. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) *Corporate social responsibility*. Springer Gabler, Wiesbaden

- Schwalbach J, Klink D (2012) Der Ehrbare Kauffmann als individuelle Verantwortungskategorie der CSR-Forschung. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate social responsibility. Springer Gabler, Wiesbaden
- Schwerk A (2012) Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate social responsibility. Springer Gabler, Wiesbaden
- SEA (2013) Sustainable entrepreneurship. Interviews mit Persönlichkeiten. www.se-award.org/de/comments. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
- Shell (2010) 16. Shell Jugendstudie. <http://www.shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study.html>. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
- Sitnikov CS (2013) Triple Bottom Line. In: Idowu SO et al (Hrsg) Encyclopedia of corporate social responsibility. Springer, Berlin, S 4 S-Z
- Statistisches Bundesamt (2009) Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. DESTATIS: www.destatis.de/DE/Startseite.html. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
- Succed – The European business magazine (2013) Integration & Social, Februar 2013, S 17
- Weidinger C, Fischler F, Schmidpeter R (Hrsg) (2013) Sustainable entrepreneurship. Springer, Berlin (im Erscheinen)
- Welt (2009) Jedes zweite Baby von heute wird 100 Jahre alt. <http://www.welt.de/wissenschaft/article4705602/Jedes-zweite-Baby-von-heute-wird-100-Jahre-alt.html>. Zugegriffen: 28. Apr. 2013
www.verantwortungspartner.de Zugegriffen: 28. Apr.



Prof. Dr. René Schmidpeter lehrt an der Cologne Business School (CBS) und hat dort den Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl Internationale Wirtschaftsethik und CSR inne. Er ist zudem Director des dortigen Center for Advanced Sustainable Management (CASM). Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) als innovativer Managementansatz, CSR in der Betriebswirtschaftslehre und Internationale Perspektiven auf Sustainable Management. Neben seinen Tätigkeiten als Autor, Redner und Fachexperte für nationale sowie internationale CSR-Initiativen, wissenschaftliche Think-Tanks im In- und Ausland gibt er die renommierte Managementreihe Corporate Social Responsibility im Springer Gabler Verlag heraus.

Teil III

Talentmanagement: Die richtigen Mitarbeiter gewinnen



Talent Relationship Management

Claudius Enaux

from hunting to farming

Zusammenfassung

Unternehmen mit regelmäßigm Personalbedarf, der über den externen Arbeitsmarkt erfüllt werden soll bzw. muss, werden sich in Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels nicht allein auf situative Rekrutierungs- und Personalmarketingaktivitäten verlassen. Zusätzlich wird die Identifikation, Kontaktaufnahme und langfristige Bindung potenzieller externer Kandidaten wichtiger werden. Daraus ergibt sich eine neue Sichtweise auf den Rekrutierungsprozess: Er setzt deutlich früher ein und startet nicht mehr nur reaktiv und situativ bei einer identifizierten Vakanz. Stattdessen gilt es, gerade auch ohne aktuellen Bedarf potenzielle Bewerber bzw. Kandidaten zu identifizieren, um bei Bedarf auf diese zugreifen zu können.

1 Einleitung

1.1 Grundidee des Talent Relationship Management

Man kann die Idee des Talent Relationship Management auf zwei Zielgruppen anwenden: Die übliche ist dabei sicherlich die interne Sicht; d. h. die Beschäftigung mit den Talenten, die sich bereits im Unternehmen befinden. Ein solches Talent Relationship Management stellt damit i. d. R. einen Teil der Personalentwicklungsaktivitäten des Unternehmens dar.

C. Enaux (✉)

Sparkasse Mülheim an der Ruhr, Mülheim an der Ruhr, Deutschland
E-Mail: claudius.enaux@sparkasse-muelheim-ruhr.de

Wendet man jedoch die Idee des Talent Relationship Management auf eine externe Sicht an, so besteht die Zielgruppe nicht mehr aus den eigenen Mitarbeitern, sondern aus potenziellen Kandidaten bzw. Bewerben – also Menschen, über die deutlich weniger bis gar keine Informationen vorliegen als bei der internen Sicht.

Dennoch muss sich ein Talent-Relationship-Management-System bei beiden Sichtweisen immer mit zwei wesentlichen Fragestellungen beschäftigen:

- Wie identifizierte ich meine Talente?
- Wenn ich meine Talente identifiziert habe, wie kann und will ich diese gezielt fördern?

Das klassische – intern fokussierte – Potenzialmanagement beschäftigt sich i. d. R. mit der Frage der Identifikation, d. h. der Auswahl der Talente oder **Potenzialträger** aus einer irgendwie vorhandenen Grundgesamtheit. Dazu gehört die Frage nach einer unternehmensspezifischen Definition von Potenzial ebenso wie die darauf aufbauende Frage der Messung von Potenzial. Interessanterweise vernachlässigen die meisten Potenzialmanagementmodelle eher die Frage nach der Herkunft der Potenzialträger oder Talente.

In der Praxis trifft man unter dem Begriff des Potenzialmanagements meist solche intern fokussierten Modelle – man geht implizit davon aus, dass sich unter der Gesamtheit der Mitarbeiter schon ein gewisser Prozentsatz an Potenzialträgern oder Talenteren finden lassen wird und beschäftigt sich im Rahmen klassischer Potenzialmanagementmodelle nicht wirklich mit der Frage, gezielt solche Talente für das Unternehmen zu gewinnen. Daran erkennt man aber auch sehr deutlich die bislang vorherrschende Sichtweise auf den Arbeits- bzw. **Bewerbermarkt** als **Arbeitgebermarkt**. Da sich dieser im Lauf der Zeit in einen Bewerbermarkt verändert wird bzw. in vielen Branchen bereits verändert hat, wird der bisherige Ansatz zu kurz greifen.

Ein eher reaktives Agieren – d. h. aufgrund von mehr oder weniger langfristig ausgerichteten Personalmarketingaktivitäten (die durchaus von rein situativen Stellenausschreibungen bis hin zu regelmäßiger Präsenz z. B. in Social-Media-Medien reichen können) den Bewerbungseingang abzuwarten und dann in einem Auswahlprozess die oder den geeignetsten Kandidaten auszuwählen – beinhaltet stets ein grundsätzliches Risiko: Egal wie gut der Auswahlprozess gestaltet ist, dieser kann immer nur den geeignetsten Kandidaten in der Grundgesamtheit der Bewerber identifizieren.

Zielführender wäre es, früher im Prozess einzugreifen und langfristig darauf hinzuwirken, dass die Qualität der Bewerber sich verbessert. Hierzu bedarf eines ganzheitlichen Prozesses, der deutlich früher einsetzt. Gelingt es dem Unternehmen nicht, potenzielle Talente zu gewinnen, so wird ein noch so guter Potenzialmanagementprozess, der sich mit deren Identifikation im Unternehmen beschäftigt, zu kaum nennenswerten Ergebnissen führen.

Ein wesentlicher und hilfreicher Ansatz ist hier das Talent Relationship Management (auch **Candidate Relationship Management**). Die Grundidee besteht darin, die Ideen und Konzepte der Kundenbindung – des **Customer Relationship Management** (CRM) – auf die Bewerbungssituation zu übertragen. Die Analogie zum Vertrieb erscheint durchaus

passend – geht es beim CRM doch darum, von einem einmaligen Verkaufserfolg weg und hin zu einer langfristigen Kundenbindung zu gelangen; so gilt dies auch für das Talent Relationship Management: Bei Entstehen einer **Vakanz** wird diese nicht ausgeschrieben und anschließend (eher reaktiv) darauf gewartet, dass sich ein geeigneter Kandidat schon bewerben werde, sondern es wird auch hier eine langfristige Bindung potenzieller (externer) Kandidaten angestrebt, um im Fall der Vakanz – im Idealfall – auf einen größeren, externen Pool potenzieller Kandidaten zugreifen zu können. Die Abb. 1 zeigt den Unterschied zwischen dem klassischen **Recruiting-Prozess** in Abgrenzung zum Personalmarketing- und Talent-Relationship-Management-Prozess im Zeitablauf.

Während der klassische Recruiting-Prozess einen fest definierten Anfang (Feststellung einer Vakanz) sowie ein fest definiertes Ende (Einstellung) besitzt, sind die Prozesse des Personalmarketings sowie des Talent Relationship Management zeitliche Permanenzprozesse – sie laufen permanent und unabhängig vom aktuellen Bedarf. Der Unterschied zwischen den beiden letztgenannten Prozessen liegt in erster Linie in der Zielgruppe (das Personalmarketing besitzt meist eine deutlich grobere Zielgruppendefinition mit entsprechenden Streuverlusten) und – natürlich – in den konkreten Inhalten bzw. Aktivitäten.

Ein Talent Relationship Management setzt somit deutlich früher im Prozess der Human-Resources(HR)-Aktivitäten ein. Nimmt man als Ausgangspunkt ein Modell des **strategischen Talent Management**, wie in Abb. 2 dargestellt (Enaux und Henrich 2011), so erkennt man, dass das Talent Relationship Management dem Kernfeld „attraction“ zuzurechnen ist. Zudem zeigt es deutliche Schnittstellen zu anderen Kernfeldern und Prozessen auf – so sollten sich die Arbeitgeberattribute des **Employer Branding** ebenso wiederfinden wie die **Kompetenzmodelle** des strategischen Talent Management bzw. des Potenzial- und **Kompetenzmanagements**.

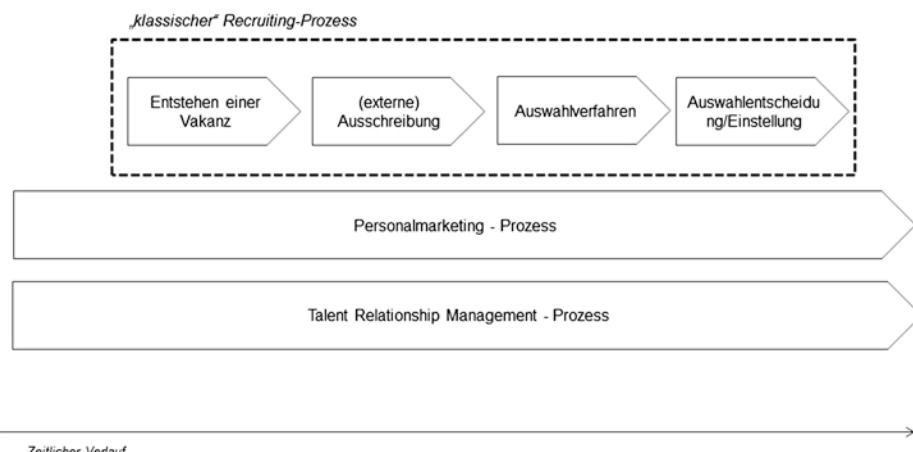


Abb. 1 Prozessdarstellung Recruiting/Personalmarketing vs. Talent Relationship Management

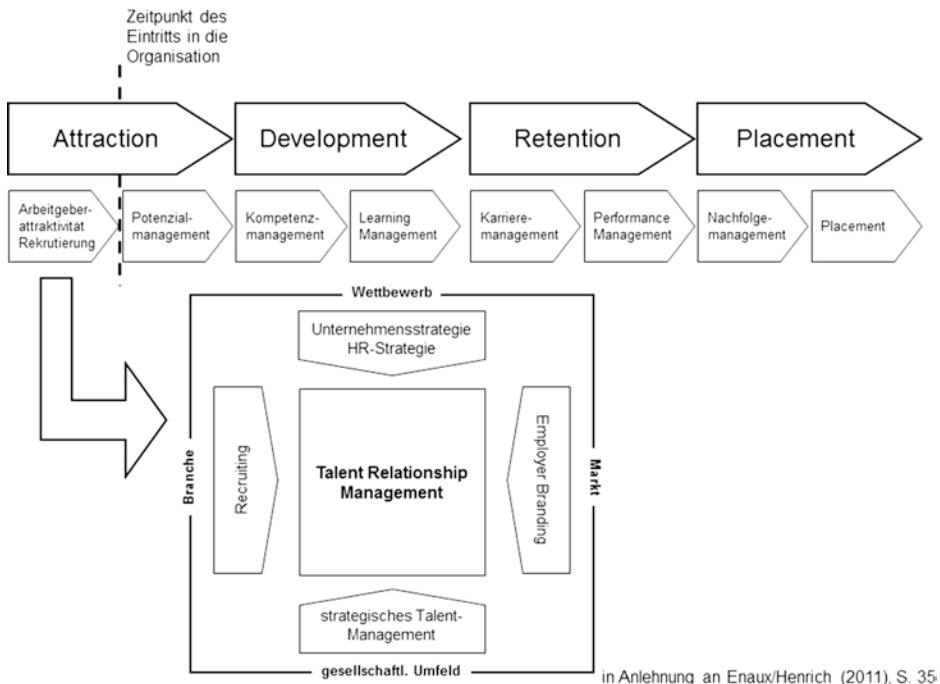


Abb. 2 Einordnung des Talent Relationship Management in ein Grundmodell des strategischen Talent Management. *HR* Human Resources. (In Anlehnung an Enaux und Henrich 2011)

Dabei muss sich der Prozess des Talent Relationship Management immer auch in den strategischen Gesamtprozess der Personalarbeit einbinden lassen. Die Aktivitäten des Talent Relationship Management orientieren sich stets an der HR-Strategie des Unternehmens, die wiederum aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist und somit die Umfeldfaktoren **Wettbewerb**, (Arbeits-)Markt oder gesellschaftliches Umfeld (**Demografie**) berücksichtigen sollte.

Eine wesentliche Rolle im Talent Relationship Management bildet also die Kontakt- aufnahme und das Kontakthalten mit potenziellen Kandidaten, die (noch) nicht Mitarbeiter des Unternehmens sind und damit auch noch keine formale Bindung an das Unternehmen besitzen.

Der Unterschied zu klassischen Ansätzen des Personalmarketings liegt dabei in der Zielgruppe:

Während Personalmarketing klassisches Marketing im Sinn von

- Erhöhung des Bekanntheitsgrads durch
- regelmäßige Präsenz in entsprechenden Medien (Print oder Digital)
- mit einer eher unspezifischen Zielgruppe

betreibt, setzt ein Talent Relationship Management gerade auf

- eine konkrete vorherige Identifikation potenziell interessanter Kandidaten.

1.2 Gestaltungsfaktoren eines Talent-Relationship-Management-Systems

Innerhalb des Kernfeldes „attraction“ fällt nun dem Talent Relationship Management die Aufgabe zu, das externe Recruiting zu unterstützen und damit für einen hohen Anteil potenzieller Talente unter den Bewerbern zu sorgen.

- **Interne Talente** Selbstverständlich kann ein Talent Relationship Management – insbesondere bei größeren Unternehmen – auch auf interne Kandidaten angewendet werden. Dies ist jedoch eher eine Frage des Umgangs mit intern identifizierten Talenten durch z. B. Förderkreismodelle etc. und lässt sich eher dem Kernfeld „retention“ zuordnen.

Begriffsbestimmung: Talent Relationship Management

Das Talent Relationship Management beschäftigt sich in erster Linie mit externen Kandidaten, d. h. mit der Frage der Bereitstellung von Talenten. Es richtet sich an vermutete Talente, die sich noch nicht im Unternehmen befinden und verfolgt im Wesentlichen drei Ziele:

- Die Identifikation externer Talente, anschließend
- das Wecken des Interesses dieser Talente sowie
- die Bindung dieser identifizierten Talente und damit – als Ergebnis –
- die Erhöhung der Quote der identifizierten Talente unter den Bewerbern.

In der Regel bezieht sich ein solches Talent Relationship Management auf die Heranführung und Bindung von Berufseinstiegern oder „Young Professionals“.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren für ein Talent-Relationship-Management-System lassen sich die Folgenden ableiten:

- Klare Definition und Festlegung der Zielgruppen
- Systematische Festlegung und Nutzung der Kanäle zur frühzeitigen Identifikation der Kandidaten innerhalb dieser Zielgruppen
- Kontinuierliche Pflege des Kontakts bis zum erfolgten Eintritt durch definierte und zielführende (v. a. zielgruppenspezifische) Maßnahmen
- Individuelle Maßnahmen, die in der Lage sind, eine persönliche Bindung zu erzeugen (s. auch Abschn. 1.3)
- Ausrichtung aller Aktivitäten im Rahmen der definierten und dokumentierten HR-Strategie („strategic alignment“)

So selbstverständlich und trivial diese Erfolgsfaktoren erscheinen, so häufig scheitert ein Talent Relationship Management in der Praxis an einem dieser beiden Faktoren.

So ist z. B. die Frage nach einem geeigneten Zeitpunkt der frühzeitigen Identifikation kaum einheitlich und allgemeingültig zu beantworten. Grundsätzlich hat zwar die pauschale Aussage „je früher, desto besser“ Gültigkeit, dennoch stellt sich die Frage, ab welchem Zeitpunkt überhaupt eine valide Aussage über vorhandenes Talent getroffen werden kann und auch, mit welchem Aufwand ein Talent Relationship Management betrieben werden kann bzw. soll.

Andererseits sind gerade frühzeitige Aktivitäten die am wenigsten aufwendigen – so sind im Extremfall Schülerpraktika oder Praktikantenbindungsprogramme mit Blick auf Aufwand und Kosten eher überschaubare Vorgehensmodelle. Umso unverständlicher erscheint es, dass Unternehmen und Branchen, die sich über Nachwuchssprobleme beklagen, gleichzeitig in diesen Aktivitäten häufig wenig professionell agieren.

Organisation eines Talent Relationship Management

Abgeleitet aus den oben genannten Erfolgsfaktoren lassen sich einige Grundfragen und Strukturierungshilfen zur Gestaltung eines Talent-Relationship-Management-Systems ableiten. Zur erfolgreichen Gestaltung eines Talent Relationship Management ist es notwendig, zunächst diese Grundfragen zu klären.

Welche Zielgruppe soll fokussiert werden?

Grundsätzlich lassen sich zwei wesentliche Gruppen unterscheiden:

- Zielgruppe Schüler bzw. Abiturienten (entweder zur frühzeitigen Heranführung z. B. an Ingenieursstudiengänge oder als Talentidentifikation für die Erstausbildung)
- Zielgruppe der Hochschulabsolventen

Selbstverständlich lassen sich die Ideen und Ansätze des Talent Relationship Management auch auf die Zielgruppe der Berufserfahrenen anwenden; in der Praxis spielt diese Zielgruppe jedoch kaum eine Rolle, da Zugangs- und Kommunikationswege zu heterogen und der Aufwand damit meist unverhältnismäßig hoch ist.

Maßgeblich für die Festlegung der Zielgruppe eines Talent-Relationship-Management-Systems ist stets die strategische Ausrichtung der Personalarbeit. In einer **HR-Strategie** sollten – falls überhaupt das Themenfeld der Personalbeschaffung als strategisches Zielfeld definiert wurde – in jedem Fall die Rekrutierungskanäle dokumentiert werden. Alle Aktivitäten im Kernfeld „attraction“ müssen – um strategiekonform zu sein – auf diese Rekrutierungskanäle ausgerichtet werden. Dies bezieht sich nicht nur auf ein Talent-Relationship-Management-System, sondern auch auf Werbeveranstaltungen, Festlegung von Arbeitgeberattributen etc.

Ein Talent Relationship Management auf Schulabsolventen auszurichten, ist meist in der Praxis aus methodischen Gründen schwieriger, da in diesem Alter meist noch nicht abschließend von Talenten im eigentlichen Sinn gesprochen werden kann. Zum

einen liegen meist zu wenige Informationen vor und zum anderen besteht bei Schulabsolventen i. d. R. noch ein erhebliches Unsicherheitspotenzial hinsichtlich der weiteren (persönlichen und beruflichen) Entwicklung.

Die Frage nach einer detaillierten **Zielgruppdefinition** beinhaltet verschiedene Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt; einige sind sicherlich auf den ersten Blick trivial – wie die Festlegung interessanter Studiengänge – andere durchaus komplex, wie die Festlegung eines Anforderungsprofils und einer darauf aufbauenden Methodik zur Identifikation vermuteter Talente.

Bekannterweise suchen die meisten – insbesondere Großkonzerne – an Top- oder Elitehochschulen. So verständlich und nachvollziehbar dies ist, sollten sich – insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – kritisch den Fragen nach ihrem Bekanntheitsgrad und Arbeitgeberattraktivität stellen, um ihre Möglichkeiten und Chancen realistisch einzuschätzen. Grundsätzlich stellt sich die Frage, warum sich potentielle Talente (sofern man Talent oder Potenzial als intrapersonelle Eigenschaft versteht) immer nur an diesen Hochschulen finden lassen sollten.

Maßgeblich sollte die realistische Beantwortung der Frage sein, ob man wirklich immer den Top-Absolventen benötigt – insbesondere wenn dieser auch nach erfolgreichem Eintritt in die Organisation meist ein deutlich höheres Fluktuationsrisiko mit sich trägt.

Wesentlich bei der Frage der Zielgruppe ist auch die **Festlegung der Zugangswege und Anspracheinhalte**. Die Frage nach den Zugangswegen bedeutet zu analysieren, wie bzw. auf welchen Wegen ich mit der Zielgruppe in Kontakt treten möchte. Fast noch bedeutsamer ist die Frage nach den Anspracheinhalten – dahinter verbergen sich die zielgruppenspezifischen Arbeitgeberattribute. Idealerweise sollten in einer **Employer-Branding-Strategie** die wesentlichen positiven Arbeitgeberattribute festgelegt werden. Die Frage ist nun, ob alle so festgelegten Attribute für jede Zielgruppe in gleicher Weise attraktiv sind. In Abhängigkeit von der festgelegten Zielgruppe können diese durchaus differieren. Daher erscheint eine intensive Analyse der Zielgruppe notwendig.

- **Beispiel** Viele Unternehmen sind – zu Recht – stolz auf ihre Historie und die damit verbundene Beständigkeit des Unternehmens. Auch wenn diese Beständigkeit sowie die damit verbundene Sicherheit des Arbeitsplatzes als grundsätzlich positives Arbeitgeberattribut eines Unternehmens gelten kann, stellt sich die Frage nach der Wirksamkeit bei einer Zielgruppe von z. B. High-Potential-Absolventen (unter der Annahme einer ausgeprägten Flexibilität und Mobilität).

Dieses Beispiel zeigt, dass die Wirksamkeit von Arbeitgeberattributen häufig dadurch eingeschränkt wird, dass sie für das Unternehmen und nicht für die Zielgruppe relevant sind.

Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.

Zu welchem Zeitpunkt?

Ab wann will ich mein Talent Relationship Management starten bzw. wann im Studium will ich die Studenten bzw. vermuteten Talente ansprechen? Ab wann sind die potenziellen Kandidaten für das Unternehmen interessant?

Je früher, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Ansprache zu einer echten Bindung führt; desto größer sind aber auch Aufwand sowie Unsicherheit hinsichtlich der weiteren Entwicklung des Kandidaten. Natürlich hängt die Beantwortung auch von der Festlegung der Zielgruppe ab – benötigt man Master-Abschlüsse oder sind Bachelor-Studenten ebenfalls ausreichend?

Die meisten Studenten werden nach dem Bachelor-Abschluss angesprochen – Vorteile sind, dass man aufgrund der Noten des Abschlusses (in Verbindung mit der Abiturnote sowie einem eventuell nachgeschalteten Verfahren) durchaus tragfähige Aussagen über das Talent des Kandidaten anstellen und durch die Festlegung der Fächerauswahl leichter interessante Kandidaten vorauswählen kann. Nachteil ist, dass aufgrund dieser Rahmenbedingungen die meisten Unternehmen denselben Zeitpunkt festgelegt haben und die Konkurrenz entsprechend groß ist. Sinnvoll ist daher – mit entsprechenden Möglichkeiten hinsichtlich des Aufwands – ein Programm früher zu beginnen, z. B. als **Stipendienprogramm** ab Studienbeginn. Diese Überlegungen führen direkt zur nächsten Frage.

Welchen Aufwand kann bzw. will ich betreiben?

Der Aufwand eines Talent-Relationship-Management-Systems hängt im wesentlichen von drei Treibern ab:

- Ab welchem Zeitpunkt im Studium steigt das System ein (s. oben)?
- Wieviele Talente sollen bzw. können maximal betreut werden?
- Welche Maßnahmen werden eingesetzt?

Die Anzahl der Talente sollte sich in erster Linie an den Ergebnissen einer langfristigen Personalplanung orientieren – Grundlagen ist die in den nächsten Jahren erwartete Fluktuation auf Schlüsselpositionen (nicht jede vakante Position muss ja mit Talenten besetzt werden). Auf Grundlage dieser Fluktuation – und unter Berücksichtigung interner Kandidaten, die (hoffentlich) zur Verfügung stehen – ergibt sich ein planbarer Bedarf an externen Talenten bzw. Kandidaten zu einem geplanten Zeitpunkt.

Dem gegenüberzustellen ist der Zeitpunkt, zu dem Talente realistischerweise zur Verfügung stehen – d. h. gerechnet vom Zeitpunkt, an dem das Talent-Relationship-Management-System einsetzt (s. oben), bis zum Abschluss bzw. Berufseinstieg ergibt sich die restliche Studiendauer zuzüglich einer Einarbeitungszeit von x Jahren (abhängig von der Position).

Zu Festlegung der Anzahl der Talente ist weiterhin zu berücksichtigen, dass ja nicht alle von ihnen tatsächlich erfolgreich rekrutiert werden können. Nicht alle Teilnehmer eines Talent-Relationship-Management-Programms steigen auch in das Unternehmen ein.

Der Aufwand der kontinuierlichen Betreuung denkbarer Kandidaten ist zudem nicht zu unterschätzen. Eine suboptimale Betreuung kann außerdem erhebliche negative Effekte in der Außenwirkung nach sich ziehen. Durch die schnelle Verbreitung von Informationen in den sozialen Netzwerken, insbesondere der Hochschulen, geht auch die soziale Verbreitung negativer Erlebnisse deutlich schneller vonstatten als noch vor wenigen Jahren. Daher ist es ratsam, sich in den Maßnahmen und Aktionen – mit Blick auf die vorhandenen Ressourcen – eher zu beschränken als sich zu übernehmen.

Grundsätzlich sollte hier der Grundgedanke des Talent Relationship Management als VIP-Betreuung gelten – d. h. lieber wenige Teilnehmer betreuen, dafür aber eine intensive und v. a. persönliche Bindung aufzubauen.

Die vielfältigen Maßnahmen werden weiter unten aufgeführt. Sie unterscheiden sich natürlich in ihrer Wirksamkeit, aber auch hinsichtlich des notwendigen Zeit- und Arbeitsaufwands. Dieser Zeitaufwand ist i. d. R. direkt abhängig davon, wie persönlich die Maßnahme gestaltet ist. So sind eher weniger persönliche Maßnahmen wie der Versand einer Firmenzeitschrift oder die Einladung zu Firmenveranstaltungen weniger aufwendig, aber durch den geringeren persönlichen Bezug meist auch weniger wirksam.

Welches Branding hat ein Unternehmen im externen Arbeitsmarkt?

Gerade KMU neigen dazu, ihre Außenwirkung und ihr Employer Branding zu überschätzen. Die Attribute, die zu dieser Überschätzung führen, sind entweder für einen außenstehenden potenziellen Bewerber gar nicht erkennbar (Arbeitgeberattribute, die eher nach innen, auf die Bindung der Mitarbeiter wirken, wie z. B. Gehaltpolitik oder gelebte Führungskultur), oder es sind Attribute, die für die ausgewählte Zielgruppe wenig Relevanz besitzen (s. oben). Für ein erfolgreiches Talent Relationship Management ist jedoch eine realistische Einschätzung wesentlich, um sich nicht auf ungeeignete Zielgruppen oder Rekrutierungskanäle festzulegen, in denen man mit deutlich besser aufgestellten Unternehmen konkurrieren muss.

Fazit

Grundsätzlich baut ein Talent Relationship Management immer auf den definierten Inhalten und Überlegungen eines Employer-Branding-Konzepts auf – die dort festgelegten Werte, **Kulturfacetten** und Prozesse müssen auch Bestandteil des Talent Relationship Management sein, um einen einheitlichen Außenauftakt zu gewährleisten – schließlich ist auch das Talent Relationship Management ein Bestandteil des Employer Branding.

Des Weiteren ist ein Talent Relationship Management immer auch mit dem **Personalplanungsprozess** verbunden:

- Wie viele Mitarbeiter benötige ich in X Jahren?
- Welche Qualifikationen benötigen diese Mitarbeiter?

Schnittstellen und Einflussfaktoren des Talent Relationship Management

Die Abb. 3 zeigt die Schnittstellen, die Einfluss auf die Gestaltung eines Talent-Relationship-Management-Systems haben und die daher bei dessen Gestaltung zu berücksichtigen sind. Die einzelnen Faktoren sind oben z. T. bereits dargestellt worden.

Die Unternehmens- und HR-Strategie gibt den Rahmen vor. Sie legt u. a. fest, ob das Themenfeld Rekrutierung (oder allgemeiner gefasst „attraction“) überhaupt eine strategische Zielsetzung des HR-Bereichs darstellt. Falls dem so ist, sollten in der HR-Strategie klare Aussagen zu finden sein, die die angestrebte Zielgruppe zumindest grob umreißen.

Die Personalplanung gibt dem Talent Relationship Management vor, welche Quantitäten und welche Qualitäten in welchem Zeithorizont zu berücksichtigen sind. Die Personalentwicklung sollte die Instrumente und Methoden liefern, die im Rahmen eines Talent-Relationship-Management-Systems zum Einsatz kommen (Kompetenzprofile, Potenzialdefinition und -analysetools, Auswahlinstrumente etc.).

Als Ergebnis stellt sich die Frage der Kommunikation des Talent Relationship Management. Welche Zugangswege/-kanäle sollen genutzt werden, um die Zielgruppe zu erreichen? Hier kommt dem Bereich **Social Media/Digitalisierung** besondere

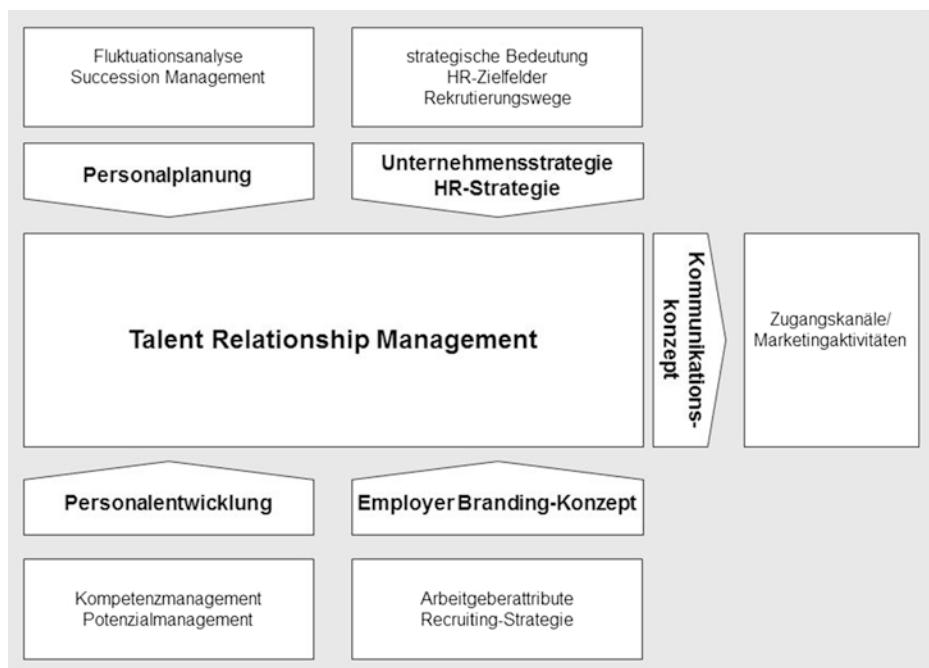


Abb. 3 Schnittstellen und Gestaltungsfaktoren des Talent Relationship Management. *HR* Human Resources

Bedeutung zu, da die oben genannten Zielgruppen in erster Linie durch diese Medien erreichbar sind (s. u.).

1.3 Methoden und Instrumente des Talent Relationship Management

Die Methoden, mit denen Talent Relationship Management betrieben werden kann, sind vielfältig und lassen sich nach verschiedenen Kriterien aufteilen:

- nach dem Grad der wahrgenommenen persönlichen Nähe, die aufgebaut wird (meist gegenläufig zum Aufwand, der betrieben werden muss),
- nach der Zielsetzung: eher zur „attraction“ neuer Talente geeignet oder zum „retention“ bereits identifizierter Talente.

Die Abb. 4 gibt einen groben Überblick über gängige Instrumente und deren Einteilung nach diesen beiden Attributen. (Selbstverständlich handelt es sich bei der empfundenen Nähe um einen subjektiven Wert; daher ist es durchaus denkbar, dass entsprechend genannte Instrumente für unterschiedliche Personen in dieser Hinsicht einen sehr unterschiedlichen Effekt bewirken.)

Abb. 4: Instrumente des Talent Relationship Management

Hochschul- und Schulmodelle – „attraction“ zukünftiger Kandidaten

Zeitlich zu Beginn eines Talent-Relationship-Management-Prozesses sollte die Frage stehen, wie man den Kontakt zu den denkbaren Kandidaten aufnehmen kann. Für den Erstkontakt bieten sich stets Maßnahmen über die jeweilige Institution (Schule bzw. Hochschule) an – angefangen von eher wenig spezifischen Aktionen wie Vorträgen zu fachlichen (oder auch überfachlichen) Themen, Informationsständen bei Berufsmessen bis hin zum Einsatz von Mitarbeitern als Referenten.

Die direkte (Erst-)Ansprache möglicher Kandidaten (z. B. über soziale **Netzwerke** etc.) erscheint zwar auch denkbar, verursacht aber einen hohen quantitativen Aufwand bei recht unsicheren Erfolgsaussichten (anders verhält es sich bei der Betreuung nach erfolgreichem Erstkontakt – hier spielen digitale Kanäle die wahrscheinlich wichtigste Rolle, s. u.).

Deutlich Erfolg versprechender dürfte – zumindest an Hochschulen – der direkte Zugang zu **Lehrstühlen** sein, entweder durch (Teil-)Finanzierung eines Lehrstuhls oder durch den Einsatz eigener Fachkräfte als **Dozenten**.

Im schulischen Kontext haben viele Unternehmen gute Erfahrungen mit der Stiftung von Wettbewerben (bzw. der entsprechenden technischen Ausstattung) gemacht, um z. B. Abiturienten für Ingenieursberufe zu interessieren, z. B. ThyssenKrupp Steel (Kroll und Meiler 2009) oder die Porsche AG mit dem Ferry-Porsche-Preis (Meyer 2009).



Abb. 4 Instrumente des Talent Relationship Management. WB Weiterbildung

Praktikantenmodelle – erstes Kennenlernen potenzieller Mitarbeiter

Idealerweise sollten die oben genannten Hochschul- und Schulmodelle die Erfolgsquote des Recruiting für **Praktikantenprogramme** erhöhen. Üblicherweise werden Praktikanten in den meisten Fällen als preiswerte Mitarbeiter gesehen. Im Rahmen eines Talent-Relationship-Management-Programms liegt der Fokus der Praktikantenmodelle jedoch nicht in der Beschaffung billiger Arbeitskräfte, sondern darin, zukünftige Mitarbeiter kennenzulernen. So trivial diese Feststellung erscheint, so erheblich sind die Konsequenzen:

- **Auswahl von Praktikanten** mit demselben Aufwand und demselben Instrumentarium wie die Auswahl von Mitarbeitern, d. h. Einsatz eines strukturierten Auswahlverfahrens auf Basis eines festgelegten Kompetenzmodells. Der Bewerber bzw. Praktikant wird so schon frühzeitig an die Kultur des Unternehmens herangeführt bzw. seine Passung zu dieser Kultur wird frühzeitig überprüft.
- **Professionelle Betreuung**, z. B. durch **Paten- bzw. Mentorenmodelle**. Hierdurch wird eine auf persönlicher Beziehung basierende Bindung an das Unternehmen unterstützt.
- **Onboarding-Prozess für Praktikanten**. Da der Fokus nicht auf der billigen Arbeitskraft liegt, sondern mit Praktikanten so verfahren werden sollte, wie man auch mit allen übrigen Mitarbeitern verfahren würde, gehört ein Onboarding-Programm zur Vermittlung der unternehmensspezifischen Normen, Werte und kulturellen Facetten

ebenso als Baustein eines Talent-Relationship-Management-Programms zu einem professionellen Praktikantenmodell.

- **Integration der Praktikanten** in die operativen (Führungs-)Prozesse des Unternehmens. Das bedeutet u. a.

- **Beurteilung** – auch während des Praktikums – anhand des praktizierten Mitarbeiterbeurteilungsinstruments,
 - Öffnung des **Weiterbildungsprogramms** (zumindest in Teilen) für die Praktikanten.

Selbstverständlich handelt es sich bei dieser Auflistung um Maximalforderungen, die einer realistischen Überprüfung hinsichtlich ihrer Praktikabilität im einzelnen Unternehmen bedürfen. Unstrittig sollte jedoch die zugrunde liegende Sichtweise sein: Praktika sind im Rahmen eines Talent-Relationship-Management-Systems keine Methode zur Beschaffung billiger Arbeitskräfte, sondern stellen einen wesentlichen Rekrutierungsweg des Unternehmens dar.

In vielen Unternehmen fristen **Schülerpraktika** noch immer ein Schattendasein – häufig zu Unrecht, gibt es doch kaum eine Möglichkeit, mit weniger Aufwand Kontakt zu potenziellen Kandidaten herzustellen. Allerdings handelt es sich natürlich um sehr langfristige Investitionen mit – daraus abgeleitet – hoher Irrtumswahrscheinlichkeit. Dennoch ist es sinnvoll, dieses Thema genauer zu beleuchten: Neben der bereits seit etlichen Jahren viel zitierten demografischen Entwicklung trifft viele Unternehmen und Ausbildungsgänge noch ein weiterer Trend: Der Trend zum Studium. Ein frühzeitige „attraction“ von Schülern im Rahmen eines Schülerpraktikums ist einer der wenigen Wege, auf Unternehmensebene gegenzusteuern.

Alumniprogramme – Bindung ausgewählter Kandidaten

Die Bezeichnung eines **Alumniprogramms** ist an dieser Stelle möglicherweise etwas irreführend. Grundsätzlich gibt es keinen Grund, in die hier dargestellten Maßnahmen Kandidaten nicht aufzunehmen, die keine vorherige Tätigkeit (z. B. ein Praktikum) im Unternehmen absolviert haben. Idealtypisch und mit dem Fokus auf eine langfristige Bindung der Kandidaten empfiehlt sich jedoch eine solche vorherige Tätigkeit. Denn nur so können beide Seiten eine entsprechende Passung realistisch einschätzen.

Entsprechend kann das Unternehmen – z. B. am Ende eines Praktikums – gleichzeitig mit der abschließenden Beurteilung auch recht valide entscheiden, ob der ehemalige Praktikant in ein solches Alumniprogramm aufgenommen werden soll.

In diesem Fall können sich die in Abb. 4 dargestellten Maßnahmen anschließen. Dabei ist eine empfehlenswerte Grundlage in jedem Fall die Zuordnung eines persönlichen Ansprechpartners (z. B. der ehemalige Vorgesetzte aus dem Praktikum) in Form eines Paten- oder Mentorenmodells. Dessen Kernaufgabe sollte darin bestehen, den kontinuierlichen Kontakt auf einer persönlichen Ebene zu erhalten.

Flankierend – und zentral z. B. aus der Personalabteilung gesteuert – können zusätzliche Aktionen geplant werden, wie regelmäßige Treffen aller Alumni bis hin zu Seminarangeboten für diesen Personenkreis. Einladungen zu Firmenveranstaltungen

(Betriebsfest, Weihnachtsfeiern) sowie die Möglichkeiten, als Werkstudent oder Praktikant weiterhin im Unternehmen tätig zu sein, sollten hingegen eigentlich als Standard gelten.

Kontaktaktivitäten – Unterstützung der Bindung

In rein unterstützender und flankierender Funktion zu den oben genannten Maßnahmen können weitere Standardaktionen dienen. Diese sind meist wenig geeignet, eine echte persönliche Bindung auszubauen, verursachen aber auch nur geringen Mehraufwand. Als klassisches Beispiel dient hier die Zusendung einer Unternehmenszeitschrift, um den Kandidaten mit internen Informationen zu versorgen. Als alleinige Maßnahmen zur Bindung potenzieller Kandidaten dürfte dieses Vorgehen jedoch nur geringen Erfolg aufweisen. Zudem dürfte das klassische Printmedium die definierten (jüngeren) Zielgruppen wenig ansprechen.

Vielversprechender erscheinen die Möglichkeiten sozialer Netzwerke (**Facebook, WhatsApp, Instagram**): Gründung einer (geschlossenen) Facebook-Gruppe ermöglicht einerseits den schnellen und aktuellen Austausch mit den Kandidaten und vermittelt andererseits den Eindruck der besonderen Behandlung (daher in jedem Fall geschlossene Gruppe). Hier können Informationen über Aktivitäten, Veranstaltungen etc. schnell und mit vertretbarem Aufwand ausgetauscht werden.

Je nach Anzahl der Kandidaten können auch WhatsApp-Gruppen genutzt werden. Zur Kommunikation interessanter Aktionen bieten sich Instagram oder Pinterest an.

In jedem Fall ist zu beachten, dass **Social-Media-Aktivitäten** zwar mit vertretbarem Aufwand betrieben werden können, aber dennoch eine schnelle und permanente Pflege bedürfen. Nichts ist enttäuschender, wenn Kandidaten zu einer geschlossenen Facebook-Gruppe eingeladen werden, in der das letzte Posting schon Monate alt ist. Social-Media-Aktivitäten leben von schneller Reaktion – daher muss eine entsprechende Betreuung sichergestellt werden, bevor ein Unternehmen online geht.

1.4 Zusammenfassung

In Zeiten enger werdender Arbeitsmärkte werden situative Recruiting-Aktivitäten für Unternehmen mit hohen quantitativen und qualitativen Personalbedarfen nicht mehr ausreichen.

Ebenso wie sich in Vertriebsorganisationen in volatilen und enger werdenden Märkten das Vertriebsmanagement nicht mehr nur auf die reaktive Kundenzufriedenheit, sondern eher auf eine vorausschauende Kundenbindung fokussiert, muss sich auch das Personalmarketing neu ausrichten.

Ein Weg kann hier die langfristige, strategisch-vorausschauende Bindung potenzieller Kandidaten in Form eines Talent Relationship Management sein. Man wandelt die Vorgehensweise praktisch „from hunting to farming“ (Anderson 2005). Dieses kann jedoch

nur als ein ganzheitliches System im Unternehmen mit der Bereitschaft zu einem entsprechenden Aufwand realisiert werden.

Dabei folgen die Kernfragen eines Talent-Relationship-Management-Systems den gleichen Überlegungen wie ein internes Potenzialmanagement:

1. Wie identifiziere ich passende Kandidaten?
2. Wie binde ich die identifizierten Kandidaten?

Wichtig ist hierbei zu bedenken, welche Instrumente oder Aktionen genutzt werden können (mit Blick auf Aufwand und erhofften Nutzen) und welche genutzt werden wollen (mit Blick auf Strategie und Kultur des Unternehmens). Dabei gilt – insbesondere vor dem sicherlich vorhandenen Hintergrund nicht unbegrenzter Budgets und Möglichkeiten – die Fokussierung auf individuelle, auf das Unternehmen zugeschnittene Maßnahmen.

Denn auch wenn jedes Unternehmen aus den dargestellten Maßnahmen die in die jeweilige Kultur passenden auswählen soll, wird eine reine Sammlung isolierter Maßnahmen wenig Effekte bringen.

Literatur

- Anderson K (2005) Von der Talentsuche zur Talentschmiede. Personal 4(2005):38–40
Enaux C, Henrich F (2011) Strategisches Talent Management. Haufe, Freiburg
Kroll D, Meiler R (2009) Nachwuchskräfte gewinnen, binden und entwickeln – Talent Management bei ThyssenKrupp Steel. In: Jäger W, Lukasczyk A (Hrsg) Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven. Luchterhand, Köln
Meyer M (2009) Talent Relationship Management – Praxisbeispiel Porsche. In: Jäger W, Lukasczyk A (Hrsg) „Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven“. Luchterhand, Köln



Claudius Enaux ist als Direktor Vorstandsstab und Personal bei der Sparkasse Mülheim a. d. Ruhr tätig. Seine berufliche Laufbahn begann er nach Abschluss seines Studiums als Diplom-Psychologe bei der Robert Bosch GmbH, Stuttgart. Anschließend war er über zehn Jahre als Principal im Geschäftsgebiet Human Resources Management bei Kienbaum Management Consultants GmbH in Gummersbach beschäftigt. Seine dortige Verantwortung umfasste das gesamte Themenfeld der strategischen Personalentwicklung. Herr Enaux verfügt über fundierte Erfahrungen und Kompetenzen in der Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalentwicklung. Er ist zudem als externer Referent und Trainer für Themenfelder der strategischen Personalentwicklung tätig sowie Autor verschiedener Publikationen, u. a. *Strategisches Talent Management*.



Professioneller Auswahlprozess – Ein Instrument des Employer Brandings

Matthias Busold

Zusammenfassung

Der professionelle Rekrutierungsprozesses ist ein wichtiger Bestandteil bei der Kreierung einer Employer Brand im Kampf um die besten Kräfte. Die herausfordernde, aber faire und konsistente Gestaltung des Auswahlprozesses umfasst neben einer vorliegenden Konzeption, entsprechende Kapazitäten, Know-how und ein angemessenes Verhalten, gerade auch gegenüber denjenigen Personen, denen abgesagt wird. Durch den Wandel hin zu Kandidatenmärkten sollten sich Unternehmen bewusst sein, dass sie sich ebenso beim Kandidaten präsentieren, wie umgekehrt. Unprofessionelle Interviews und nicht eingehaltene Zeitachsen tragen zu einer negativen Wahrnehmung des Unternehmens bei den Bewerbern bei. Der Prozess sollte stringent und zügig durchgeführt werden, Zu- und Absagen jeweils mit einem offenen, inhaltsreichen Feedback unterfüttert werden. Es muss sich klar gemacht werden, dass jeder Bewerber ein Multiplikator ist, der einen positiven Eindruck vom Unternehmen gewinnen soll, unabhängig davon, ob er eingestellt wird oder nicht.

1 Einleitung

Den Auswahlprozess für neue Mitarbeiter so professionell zu gestalten wie möglich, ist aus zwei Gründen essenziell. Zum einen, dies liegt auf der Hand, wird nur mit entsprechender Auswahlprozesskompetenz und mit dem Einsatz der richtigen Instrumente herauszufiltern sein, welcher Kandidat für die jeweilige Vakanz der passende ist. Zum

M. Busold (✉)
Busold Consulting GmbH, Hamburg, Deutschland
E-Mail: matthias.busold@busold-consulting.de

zweiten und dies darf nicht unterschätzt werden, ist der Rekrutierungsprozess Teil des Employer Branding. Vor diesem Hintergrund werden wir Mechanismen und Instrumente eines optimalen Auswahlverfahrens diskutieren und Handlungsempfehlungen vorschlagen.

Das Verhalten gegenüber den Stakeholdern ist für ein Unternehmen charakterbildend. Zu den Stakeholdern gehören neben Kunden und Lieferanten, Investoren und derzeitigen Mitarbeitern auch Kandidaten in einem Rekrutierungsprozess. Dabei interpretieren wir den Begriff Kandidaten dahin gehend, dass dies das gesamte Relevante Set an Personen ist, die potenziell für das Unternehmen als Mitarbeiter in Betracht kommen. Stets sollte beachtet werden, dass sämtliche Kandidaten zuvorkommend und professionell behandelt werden, auch bzw. insbesondere diejenigen, die für eine bestimmte Position nicht infrage kommen. Sie sind Multiplikatoren und können zu einem positiven oder eben auch einem negativen Image des Unternehmens beitragen.

Da der eingestellte Kandidat naturgemäß froh gestimmt ist, ist die positive Weitertragung des Images des Unternehmens in diesem Fall leicht. Deutlich herausfordernder ist, eine positive Konnotation auch bei denjenigen Kandidaten zu erzielen, die im Rekrutierungsprozess keine Berücksichtigung fanden. Niemand ist erfreut, wenn ihm abgesagt wird. Letztlich empfinden Kandidaten, insbesondere Personen, die in der finalen Auswahlrunde waren, diese Situation als Niederlage. Manchmal hängt davon auch sehr viel ab, beispielsweise wenn die Person gerade von Arbeitslosigkeit bedroht ist und die wirtschaftliche Existenz in gewissem Sinn von der Einstellung abhängt. Um in diesem Fall dennoch ein positives Image zu kreieren, werden wir die verschiedenen Schritte des Auswahlverfahrens beleuchten und unsere Erkenntnisse aus einer Vielzahl von Projekten darlegen.

2 Grundlagen

Unsere Thematik ist im Kontext der Fülle von Herausforderungen zu sehen, vor denen Unternehmen im Zuge der Veränderung von Arbeitgeber- zu Arbeitnehmermärkten stehen. Diese hat zur Folge, dass sich Unternehmen nicht mehr ohne Weiteres die passenden Kandidaten aussuchen können, sondern sich um diese bewerben müssen. Der War for Talents ist in vollem Gang. Verschiedene Faktoren, die Unternehmen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern zu radikalem Umdenken zwingen, haben sich deutlich geändert:

- demografischer Wandel;
- kulturelle Veränderungen (Work-Life-Balance);
- soziologische Veränderungen in der Einstellung zu Geld, Einfluss, Familie und Karriere;
- Eliminierung struktureller Arbeitslosigkeit in vielen Regionen Deutschlands.

Andererseits ist erkennbar, dass Arbeitskräfte ein hohes Maß an Qualifikation mitbringen müssen, um den Anforderungen des zukünftigen Arbeitsmarkts gerecht zu werden. Die gestiegenen Anforderungen resultieren u. a. aus folgenden Sachverhalten:

- Digitalisierung und damit einhergehende komplexe Geschäftsmodelle sowie neuartige Berufsfelder;
- zunehmender internationaler Wettbewerb, insbesondere durch BRIC- und ost-europäische Staaten;
- drastisch gestiegene Transparenz von Produkten, Leistungen und Preisen;
- geringere Markenbindungskraft beim Konsumenten.

Zudem hat sich durch folgende Aspekte ein harter Kampf um die besten Arbeitsplätze in Deutschland entwickelt:

- heterogene, sehr differenzierte Studiengänge (Bachelor/Master);
- sehr international geprägte Studentenschaft, die nicht nur in Deutschland ausgebildet wurde, sondern sich zunehmend vorstellen kann, auch in Deutschland zu arbeiten;
- Frauen drängen auf den Arbeitsmarkt, auch in höchste Führungspositionen;
- Einwanderung von jungen Fachkräften aus südeuropäischen Staaten.

Durch die gestiegenen intellektuellen und persönlichen Anforderungen werden Unternehmen verstärkt in die Rekrutierung des besten Kandidaten investieren müssen. Im Zweifel bleibt eine Position unbesetzt, bevor eine Second-best-Lösung betrieben wird. Damit wird die Suche nach dem besten Kandidaten immer anspruchsvoller, sodass die Imagebildung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung wird.

3 Kennzeichen des Rekrutierungsprozesses

Der Rekrutierungsprozess ist volkswirtschaftlich betrachtet eine typische Allokation, also das Zuordnen knapper Ressourcen auf verschiedene Verwendungsmöglichkeiten. Hierbei stehen im Wesentlichen zwei Aspekte im Vordergrund. Einerseits die Realisierung eines optimalen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Matches, andererseits die Erreichung eines optimalen Arbeitnehmerpositionsabgleichs. Dabei sind Rekrutierungsprozesse typischerweise durch zwei Probleme gekennzeichnet:

Unternehmen und Kandidaten sehen sich einer asymmetrischen Informationsverteilung ausgesetzt (Kräkel 2006). So besitzt der Kandidat normalerweise keine ausreichende Information über das Unternehmen, seine handelnden Personen und die tatsächliche Gestaltung der Aufgabenstellung. Manche dieser Aspekte können oberflächlich durch die zur Verfügung stehenden Medien generiert werden. Doch es stellt sich die Frage, wie substantiell diese Informationen tatsächlich sind und wie transparent die Gesprächspartner des Kandidaten etwaige Problemfelder im Rahmen der

Aufgabenstellung, der Weiterentwicklung des Unternehmens oder der Abteilung, Marktprognosen oder ähnlicher Dinge gegenüber dem Kandidaten darlegen. Wir empfehlen, hierbei so offen wie möglich zu sein, denn letztlich haben beide Seiten nichts davon, wenn sich am Tag des Beginns für den neu eingestellten Arbeitnehmer die tatsächliche Situation des Unternehmens oder der Aufgabenstellung ganz anders darstellt. Frustration und gegebenenfalls kurzfristige Kündigung, mithin immense Kosten sind die Folge.

Andererseits besteht eine asymmetrische Informationsverteilung auch im Hinblick auf die Kenntnis des Unternehmens gegenüber dem Kandidaten. Anders als z. B. im Profifußball, bei dem jeden Samstag die etwa 300 aktiven Bundesligaspiele von zahlreichen Kameras und Kommentatoren begutachtet werden und somit ein vollständig transparenter Markt herrscht, ist dies in nahezu sämtlichen anderen Berufssparten gänzlich anders. Der Einstellende muss sich auf Informationen verlassen, die er durch verschiedene, im Weiteren detailliert zu beschreibende Verfahren erhalten wird. Der Wahrheitsgehalt dieser Erkenntnisse ist nicht vollkommen. So ist es für einen Externen immer wieder sehr schwer zu beurteilen, wie z. B. im Rahmen der Besetzung einer Vertriebsposition überprüft werden soll, wie der Kandidat neue Kunden akquiriert und in welcher Funktion er genau agiert hat. Vielleicht war es nur ein „lucky punch“, womöglich haben andere Faktoren eine Rolle gespielt, eventuell hat der Kandidat nur durch einen glücklichen Zufall von dem Projekt Wind bekommen etc. All diese Punkte bleiben im Dunkeln, sodass eine Entscheidung gegebenenfalls auf Wohlwollen, Vertrauen und Spekulation basiert.

Zusätzlich besteht eine offenkundige Interessendifferenz zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Der Arbeitgeber möchte letztlich den am besten qualifizierten Mitarbeiter zum günstigsten Preis einstellen. Der Arbeitnehmer hingegen verfolgt persönliche Ziele, die gegebenenfalls mit der tatsächlichen Tätigkeit nur am Rand zu tun haben, wie z. B. der Wunsch, aus privaten Gründen in eine andere Stadt zu ziehen und sich deswegen, aber nicht wegen der herausfordernden Aufgabenstellung, für diese oder jene Position zu interessieren. Ökonomisch gesprochen, ergeben sich aus diesen Themen Adverse-Selection¹ und Moral-Hazard² Probleme.

¹Es stehen zwei Güter zur Auswahl, deren Qualität unterschiedlich ist – aber den Qualitätsunterschied kennt nur der Anbieter, nicht aber der Nachfrager. Da sich aus Sicht des Nachfragers die Güter nicht unterscheiden, wählt er das günstigere. Wegen der schlechteren Qualität ist der Anbieter nämlich bereit, es günstiger anzubieten. Auf diese Weise werden nur noch Güter mit schlechterer Qualität gehandelt, denn diejenigen mit guter Qualität kann der Nachfrager nicht erkennen und ist daher nicht bereit, entsprechend mehr zu zahlen.

²Ein „moral hazard“ droht, wenn ein Widerspruch entsteht zwischen dem, was für die Allgemeinheit (Kollektiv) und dem, was für das Individuum vernünftig ist, mithin ein Widerspruch zwischen Kollektiv rationalität und Individual rationalität vorliegt. Ein „moral hazard“ steht an, wenn eine höhere Instanz (z. B. eine Regierung) oder eine kollektive Instanz (z. B. eine Versicherung) eine Kollektiv rationalität durchsetzen will, diese aber von den Individuen zugunsten ihrer eigenen Interessen ausgenutzt und damit womöglich unterlaufen wird. Kurz: Ein „moral hazard“ ist die Förderung leichtfertigen Verhaltens aufgrund der Abdeckungsgewissheit des resultierenden Schadenrisikos (Meyer 2004).

4 Personalauswahl

Viele Unternehmen sehen in der Einstellung von Personal eine lästige Aufgabe, die nebenbei von einer Führungskraft übernommen werden kann. Es wird eine lieblose Anzeige geschaltet, abgewartet, wer sich bewirbt und dann die vermeintlich kostengünstigste Person, also diejenige mit den geringsten Gehaltsvorstellungen, eingestellt; dies in einem einzigen, unvorbereiteten Gespräch mit unsinnigen Fragen und wenig Tiefgang.

Wir empfehlen die Besetzung einer Vakanz als Chance zu erkennen, systematisch nach der am besten passenden Person zu suchen und am Kandidatenmarkt ein Statement zu hinterlassen. Dies erfordert Kapazitäten, Know-how und v. a. eine Strategie.

Zunächst sollte die Auswahlstrategie festgelegt werden. Also, ob eine auf Homogenität oder Heterogenität ausgerichtete Belegschaft entstehen soll. Homogene Gruppen sind leichter zu führen, neue Mitglieder der Gruppe sind leichter zu integrieren, da es ein grundsätzlich gleichartiges Gedankenkonstrukt gibt. Somit wird das Risiko, die falsche Einstellungsentscheidung zu treffen, als geringer eingeschätzt. Auf der anderen Seite wird eine heterogene Auswahl einen Perspektivwechsel möglich machen, neue Argumente werden in die Diskussion eingebracht, andere Blickwinkel betrachtet, mithin die Chance auf Innovation erhöht sich. Dies erfordert allerdings Charakterfestigkeit der Einsteller sowie ein Verständnis für das mögliche Konfliktpotenzial (Hoering 2001).

Des Weiteren muss die zielgruppenadäquate Ansprache determiniert werden. Digital Natives sind nicht mit den gleichen Mechanismen und Medien anzusprechen wie z. B. über 50 Jahre alte Personen. Es sollte zusätzlich entschieden werden, ob eine Ansprache am Markt differenziert oder undifferenziert erfolgen, welche Imagebildung durch Anzeigen erreicht werden und in welcher Intensität der Auswahlprozess erfolgen soll. Zum Beispiel stellt sich die Frage, ob der Auswahlprozess einen mehrstufigen Verlauf umfasst, bei dem die Kandidaten durch mehrere Schritte mit unterschiedlichen Personen und verschiedenen Methoden auf Herz und Nieren geprüft werden, mit dem nachteiligen Effekt, dass sich womöglich ein interessanter Kandidat diesem Prozess nicht aussetzen möchte und das Verfahren verlässt.

Die Auswahl geeigneter Kandidaten erfordert den intensiven Einsatz von geeigneten Maßnahmen, um adverse Selektionseffekte zu vermeiden. Hierzu gehören:

Signalling

- Lebenslauf
- Zeugnisse (Prämisse: diejenigen Akteure sind besonders produktiv, sollten also eingestellt werden, die die besten Zeugnisse und den passenden Lebenslauf bieten)

Screening

- Interview
- Assessment-Center/Auditierung/Appraisal/Psychometrische Testverfahren
- Verhalten in vermeintlich irrelevanten Situationen (Abendessen, Freizeitaktivitäten)

5 Identifizierung des Talents

5.1 Signalling

Zunächst muss sich ein Unternehmen klar machen, welche Kompetenzen es für eine bestimmte Position benötigt. Die dafür nötigen Talente sind naturgemäß bei einem potenziell zukünftigen Chief Financial Officer (CFO) andere als bei einem IT-Leiter. Teilweise ähneln sie sich aber auch, wie beispielsweise in den Führungskompetenzen. Wenn eine Organisation also herausragende Persönlichkeiten für ein entsprechendes Traineeprogramm einstellen möchte, mit der Zielsetzung, die eingestellten Personen langfristig an das Unternehmen zu binden, zu fördern und in maßgebliche Positionen aufsteigen zu lassen, muss eine gut durchdachte Identifikationsstruktur implementiert werden.

Noten können das erste formale Kriterium sein, das anzusetzen wäre. Eine durchgängig hervorragende Note in Mathematik charakterisiert sicherlich analytisches Talent („ability“). Doch wäre die singuläre Betrachtung dieser Note (oder sämtlicher Noten) deutlich zu wenig, um zu einer positiven Entscheidung für einen Kandidaten zu kommen. Wichtiger ist die Frage: Wie kam ein Kandidat zu den (guten) Noten? Welche Leistungsbereitschaft hat ein Kandidat gebraucht, um diese Noten zu erlangen? Welches Engagement hat die Person entfaltet, um die entsprechenden Erfolge zu erzielen? Denn es ist zu beobachten, dass Personen, denen die Aufnahme von Wissen in der Schule oder im Studium sehr leicht fiel, häufig Probleme bekommen, wenn sie unter großem Druck und starker Konkurrenz Leistung erbringen müssen, da sie während der Schulzeit aufgrund ihrer intellektuellen Überlegenheit selten stark kompetitiven Situationen ausgesetzt waren. Des Weiteren sollte evaluiert werden, welche Gründe vorlagen, dass eine Persönlichkeit, das oben genannte Engagement (und den daraus abgeleiteten Erfolg) betrieben hat. Waren es extrinsische Motivatoren, wie z. B. der Druck oder die Tradition der Familie, oder war das Engagement intrinsisch motiviert? Wie stark ausgeprägt ist die Ambition eines Kandidaten (Ambition darf hier übrigens nicht mit Ehrgeiz verwechselt werden: Ambition soll hier als ausgeprägte Motivation, Ziele durch eigene Leistung zu erreichen, verstanden werden. Ehrgeiz ist hingegen das Verfolgen von Zielen unter Zuhilfenahme von teilweise unlauteren Mitteln). Zusätzlich ist eine detaillierte Analyse der individuellen Motivationsfaktoren und der beruflichen und nicht beruflichen Felder, in denen sich die Leidenschaft des Kandidaten zeigt, vonnöten – z. B. in Form besonderer Aktivitäten in Sportvereinen oder sozialen Engagements.

5.2 Screening

Eine Erfolg versprechende Vorgehensweise, die Talente einer Person herauszufinden, ist, ihr die Chance zu geben, sich im Gespräch zu entwickeln und darauf zu achten, welche Prioritäten sie setzt, warum sie etwas betont bzw. warum sie bestimmte Aspekte nicht erwähnt. Zum Beispiel wird ein erfahrener Personaler einen Kandidaten nicht bitten,

chronologisch seinen Lebenslauf zu erläutern, sondern er wird ihn danach fragen, was ihn in seinem Werdegang geprägt hat. Hier kann der Kandidat selbst entscheiden, was ihm im Lauf seines Lebens wichtig war und was ihn dazu geführt hat, dort zu sein, wo er jetzt ist. Die wenigsten Kandidaten machen sich dies klar und sind im ersten Moment verblüfft und etwas ratlos hinsichtlich dieser offenen Frage. Es sollte bei der Beantwortung darauf geachtet werden, ob die Person eine hohe Auffassungsgabe besitzt, wie sie also mit dieser Frage umgeht.

Neben diesen dialogbasierten Interviews haben sich professionelle Instrumente wie Assessment-Center und Appraisals als probate Mittel zur Identifikation von Talenten herausgebildet:

Im Rahmen eines Assessment-Centers testet ein Einstellungsgremium den oder die Kandidaten in mehreren Situationen (Verhaltenssimulation, Arbeitsproben) über einen längeren Zeitraum. Aufgrund des hohen Stressfaktors wird eine Extrem situation simuliert, der sich der Kandidat stellen muss. Neben Fachkompetenzen sollen dabei v. a. zwischenmenschliche Kommunikationsfähigkeit und Führungsqualitäten getestet werden. Um ein valides Ergebnis zu erzielen, sollte jedoch nicht nur die Laborsituation hergestellt werden, sondern das Assessment-Center sollte sich über mindestens zwei Tage erstrecken und die Möglichkeit beinhalten, den Kandidaten bei einer informell gestalteten Abendveranstaltung in Form eines Abendessens oder lockeren Beisammenseins auch außerhalb der Assessment-Center-Situation kennenzulernen. Oftmals werden erst hier Verhaltensweisen und Sozialkompetenzen deutlich, die zu einer Einstellung oder Ablehnung des Kandidaten führen (Thom und Friedli 2008).

Beim Appraisal handelt es sich um eine differenzierte Kompetenz- und Potenzialanalyse. Die Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Kandidaten für IT-Führungspositionen werden dabei anhand einer strukturierten und validierten Methodik professionell evaluiert. Insbesondere kann die Frage beantwortet werden, inwiefern Kandidaten den heutigen und v. a. zukünftigen Anforderungen entsprechen (Aldering und Hohensee 2011).

Zusätzlich können mithilfe psychometrischer Testverfahren dispositionelle Persönlichkeitseigenschaften erfasst werden. Allerdings liefern Persönlichkeitstests keine absoluten (generalisierten) Beschreibungen der Persönlichkeit einer Person, sondern lediglich Hinweise, die aufgrund weiterer Verfahren, etwa Interviews, erhärtet werden müssen. Sie dienen der Objektivierung subjektiven (individuellen) Erlebens.

6 Verhalten im Auswahlprozess

Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass sich die Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters immer aus Pull- und Push-Faktoren zusammensetzt. Unternehmen sollten die Hybrisfalle, der aus unserer Erfahrung oftmals insbesondere inhabergeführte Unternehmen unterliegen, vermeiden. Selbstverständlich ist es notwendig, dass ein Bewerber seine Motivation deutlich darlegt. Gleichfalls muss sich das Unternehmen präsentieren und dem Kandidaten gegenüber sein Interesse dokumentieren. Es muss seine Vorzüge

darstellen und den Kandidaten von sich ebenso überzeugen, wie der Kandidat die Repräsentanten des Unternehmens. Hierzu gehören gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, sich genügend Zeit nehmen, den Kandidaten nicht über Gebühr vor dem Gespräch warten – akademisches Viertel ist in Ordnung – und das Gespräch eine bis eineinhalb Stunden dauern lassen.

Der Einstellungsprozess muss zügig und zielorientiert organisiert werden. Der Kandidat sollte ein Gefühl für das Interesse des Unternehmens an seiner Person bekommen und das Verfahren muss strukturiert und transparent wirken. Das Unternehmen sollte administrative Aspekte, wie Terminierung, Gesprächspartner, Anreiseverfahren, Übernahme der Reisekosten deutlich machen. Reisekosten werden grundsätzlich vom Unternehmen übernommen. Dies ist einerseits rechtlich festgelegt, andererseits empfehlenswert, da ansonsten das negative Bild eines knauserigen Unternehmens vermittelt wird. Kurzfristige, aktive Feedbackrunden, auch wenn sich der Prozess länger hinzieht, vermitteln einen professionellen Eindruck. Wir empfehlen den One-face-to-the-candidate-Ansatz. Der Kandidat hat einen Ansprechpartner im Unternehmen, der bei Krankheit oder Urlaub dafür sorgt, dass eine Vertretung über die Geschehnisse informiert ist.

Ein unprofessionell gestalteter Rekrutierungsprozess wirkt negativ auf das Unternehmen. Selbst bei Kandidaten, die man auf keinen Fall einstellen möchte, muss absolute Stringenz des Prozesses vorliegen, denn diese können Kunden, Konsumenten oder Multiplikatoren sein bzw. womöglich zu einem späteren Zeitpunkt der richtige Kandidat sein. Daher ist Professionalität auf allen Ebenen und aller am Prozess beteiligter Personen während sämtlicher Prozessschritte essenziell. Personalauswahl ist Chefsache. Nur der Einstellungsentscheider kann auch die Auswahl der zum Gespräch einzuladenden Kandidaten treffen. Sollte dies an untergeordnete Mitarbeiter ohne Fachkompetenz delegiert werden, besteht die Gefahr, Kompetenzen zu übersehen, versteckte Fähigkeiten nicht zu erkennen oder aus Aussagen falsche Schlüsse zu ziehen.

Die Konsistenz des Prozess wird z. B. durch die Einhaltung von Zusagen unterstützt. Es kommt vor, dass sich Einstellungsprozesse aufgrund verschiedener interner und externer Faktoren verzögern. Gerade in diesem Fall ist es wichtig, die Kandidaten von Zeit zu Zeit über den Status quo zu informieren. Dies kann schriftlich, sollte aber immer proaktiv erfolgen. Für Absagen empfehlen wir, dass je weiter ein Kandidat im Prozess fortgeschritten ist, umso individueller das Absageschreiben formuliert werden sollte. Persönlich kennengelernte Kandidaten erhalten eine telefonische Absage mit einer dezierten Begründung. Diese Absage übernimmt die höchstgestellte Person des Prozesses. Die Zeit sollte hierfür einkalkuliert werden.

Während der persönlichen Gespräche werden die Kenntnisse, Kompetenzen und die Persönlichkeit der Kandidaten evaluiert. Vermeiden Sie auf jeden Fall den Kandidaten zu drangsalieren, also das sog. Grillen. Wenn die Interviewer bei einer Antwort die Plausibilität vermissen, kommunizieren Sie dies deutlich. Es kann auch zu einer Absage führen, wenn Verhaltensweisen des Kandidaten diskonform zu den Normen des Unternehmens sein sollten, aber Höflichkeit, Wertschätzung, Takt sind von einem professionellen Unternehmen zu erwarten – Interviews können hart sein, müssen aber fair

ablaufen. Beispielsweise ist es völlig nachvollziehbar, wenn für eine Vertriebsposition in Asien sehr gute Englischkenntnisse Voraussetzung sind. Daher ist es natürlich legitim, einen Teil des Gespräches in Englisch zu führen. Sollte der Bewerber diese Fähigkeiten nicht in ausreichendem Maß mitbringen, kann das Gespräch beendet werden, mit dem klaren Hinweis, dass dies eine essenzielle Bedingung für die Übernahme der Position ist. Jeder wird dies verstehen. Wir halten jedoch nichts davon, den Kandidaten über einen längeren Zeitraum Englisch sprechen zu lassen, obgleich nach kurzer Zeit erkannt wird, dass er nicht die notwendigen Fähigkeiten mitbringt.

Um einen insgesamt professionellen Eindruck gegenüber den Kandidaten zu hinterlassen, empfehlen wir, die Auswahlgespräche bzw. Interviews von erfahrenen Interviewern durchführen zu lassen und offene Fragen zur Handlungskompetenz zu stellen und typische Personalerhandbuchfragen zu vermeiden, wie z. B.:

- Warum wollen Sie denn eigentlich wechseln? (bei Direktansprache)
- Was sind Ihre Stärken/Schwächen?
- Wo sind Sie in 5 (10, 15 etc.) Jahren?
- Sind Sie ein Teamplayer?

Oftmals kommt es vor, dass ausgeschiedene Kandidaten das Gespräch mit einem Repräsentanten des Unternehmens suchen, um die Gründe für die Absage zu erfahren. Wir raten dringend dazu, sich dessen bewusst zu sein und Kapazitäten hierfür freizustellen. Man sollte keine fadenscheinigen Ausreden erfinden oder sich hinter der Formulierung „ein anderer Kandidat passte besser“ verstecken, sondern stets offen und wahrheitsgemäß antworten. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass eine konstruktive, vielleicht hart anmutende, aber ehrliche Stellungnahme zur Kompetenz, dem Verhalten oder anderen zur Absage führenden Aspekte immer besser ankommen als belangloses Geschwafel. Stets sollten sich die handelnden Personen fragen, wie sie selbst in einem Bewerbungsprozess behandelt werden möchten. Die Maxime sollte lauten, den Kandidaten als Menschen betrachten.

7 Optimaler Auswahlprozess

Eine detaillierte und klare Profilbestimmung ist die Grundlage einer Suche. Die Einschaltung eines renommierten Personalberaters kann zur Schaffung einer Employer Brand von wenig am Markt bekannten Unternehmen beitragen, z. B. durch eine Co-Branding-Anzeige, die das bekannte Logo der Personalberatung mit dem des Auftraggebers kombiniert und damit eine entsprechende Wertigkeit des Unternehmens ausgestrahlt wird. Die exklusive Beaufragung eines Personalberaters ist vonnöten, um am Kandidatenmarkt den Eindruck zu vermeiden, dass unter starkem Druck und desperat dieselben Kandidaten von unterschiedlichen Firmen angesprochen werden. Eine synergetische Kooperation zwischen Berater und Unternehmen ist notwendig. Beide ziehen an demselben Strang und sollten gegenüber dem Arbeitsmarkt gleichartig auftreten.

In der klar und verständlich formulierten Anzeige sollten die erwünschten Kompetenzen eindeutig benannt werden. Zum Beispiel sollte statt eines unkonkreten „managementerfahren“ lieber „nachweisbare Erfahrung in der Führung von Teams mit fünf bis sieben Mitarbeitern“ formuliert werden. Die Darlegung von Sachverhalten in der Anzeige und auch im Kandidateninterview muss mit der Realität des Unternehmens übereinstimmen.

Die Prozessschritte im Rahmen eines professionellen Auswahlverfahrens werden in Abb. 1 gezeigt.

Für die gesamte Durchführung bis zur Einstellung kann ein Zeitrahmen von zehn Wochen veranschlagt werden. Zwischen dem ersten und einem zweiten Gespräch liegen nicht mehr als zehn Arbeitstage. Eine Rückmeldung zum jeweiligen Gespräch erfolgt binnen zwei Arbeitstagen. Sollte nach dem zweiten Gespräch ein Vertragsangebot unterbreitet werden, empfehlen wir zunächst telefonisch innerhalb von zwei Tagen mit dem

Abb. 1 Optimaler Auswahlprozess. AC Assessment-Center



ausgewählten Kandidaten in Kontakt zu treten und nach positivem Feedback und grund-sätzlicher Einigung sehr zügig einen Vertragsentwurf per E-Mail im Pdf-Format zu übersenden. Ein offizielles Vertragsdokument wird dann nach finaler Einigung ebenfalls sehr kurzfristig erstellt. Das Momentum des Einstellens sollte stets genutzt werden und der Kandidat sollte sich zuvorkommend behandelt fühlen.

8 Onboarding-Prozess und die ersten sechs Monate

Nachdem der Rekrutierungsprozess mit der Unterschrift des selektierten Kandidaten vordergründig abgeschlossen ist, beginnt nun der Onboarding-Prozess, der ebenso zum Einstellungsprozess gehört und genauso wichtig ist, um kognitive Dissonanz bei dem neuen Mitarbeiter zu verhindern. Denn nur in den seltensten Fällen wird der Kandidat unmittelbar nach der Vertragsunterschrift in das neue Unternehmen einsteigen. Zwischen Unterschrift und Arbeitsbeginn liegen oft mehrere Monate, in denen viel passieren kann. Um keine Unstimmigkeiten aufkommen zu lassen, empfehlen wir, den neuen Mitarbeiter von Zeit zu Zeit sowohl mit (scheinbar) notwendigen Aspekten (Visitenkarten, Mobiltelefonnummer etc.) als auch mit offenkundigen Goodwill-Calls zu kontaktieren, um, falls nötig, Themen des Mitarbeiters zu erkennen und möglichst frühzeitig zu beheben.

Zusätzlich ist es dringend erforderlich, am Tag des Arbeitsbeginns alle Vorbereitungen erledigt zu haben. Zu diesen gehören:

- Schreibtisch, Laptop, Mobiltelefon, Visitenkarten, Passwort
- Information der Mitarbeiter des Unternehmens
- Vorgesetzter (bzw. Einsteller) nimmt sich am ersten Tag Zeit, begrüßt den neuen Kollegen, führt ihn durch die Abteilung(en) und kümmert sich um ihn

Gleichfalls ist es wünschenswert, wenn das Unternehmen einen Fahrplan für die ersten sechs Monate erstellt hat und den neuen Mitarbeiter durch diese Monate, z. B. mithilfe eines Mentors begleitet. Sinnvollerweise sollte dieser Mentor im Hinblick auf Alter und Hierarchie des Unternehmens einen deutlichen Abstand zum Mentee haben, um Konflikte zu vermeiden. Unklarheiten, Konfliktpotenzial mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie sonstige Themen kann der Mentor im Vorfeld entschärfen und moderierend zur Seite stehen. Auch der Personalberater, so es denn einen im Prozess gegeben hat, kann diese Rolle teilweise einnehmen.

9 Fazit

Die Durchführung des Rekrutierungprozesses ist ein zentraler Teil des Employer Branding und wird als Instrument im Rahmen des War for Talents immer wichtiger. Bereits Stellenanzeigen fungieren als Marketinginstrument, z. B. Co-Branding-Anzeigen mit

einem bekannten Personalberater. Noch wichtiger sind die Organisation und das Verhalten der am Recruiting-Prozess beteiligten Mitarbeiter des Unternehmens. Diese sollten stets professionell, proaktiv, hilfsbereit, auskunfts bereit sein und sich als Repräsentanten des Unternehmens sehen.

Entscheidend ist, ein recruiting-orientiertes Gesamtkonzept zu entwickeln, welche Ziele im Rahmen des Auswahlverfahrens erreicht werden sollten, und – daraus abgeleitet – eine entsprechende Strategie zu implementieren. Die propagierten Aspekte müssen mit der Realität übereinstimmen, um im Verfahren den Cultural Fit des Bewerbers mit dem Unternehmen so gut wie möglich bestimmen zu können. Durch die Professionalisierung des Auswahlverfahrens kann sich das Unternehmen in Bezug auf Employer Branding ein Renommee aufbauen, das auf Bewertungsplattformen, wie z. B. Kununu, positiv bewertet wird. Dabei geht es nicht um ein lasches Auswahlverfahren, sondern um Fairness, ein adäquates Verhalten der Gesprächspartner und eine stringente Vorgehensweise.

10 Zentrale Aussage

- Was kennzeichnet einen Rekrutierungsprozess?
- Optimaler Rekrutierungsprozess?
- Wie sollte sich ein Unternehmen in einem Rekrutierungsprozess verhalten?

Literatur

- Aldering C, Hohensee J (2011) Management Appraisals als Hebel für Führungskräfte. In: Hofmann D, Steppan R (Hrsg) Headhunter. Gabler, Wiesbaden
- Hoering S et al (2001) Homogenität und Heterogenität in der Gruppenzusammensetzung. Arbeit 10(4):331–351
- Kräkel M (2006) Prinzipal-Agenten-Ansatz. In Handelsblatt Wirtschaftslexikon. Schäffer Poeschel, Stuttgart, S 4589–4595
- Meyer M (2004) Prinzipale, Agenten und ökonomische Methode – Von einseitiger Steuerung zu wechselseitiger Abstimmung. Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd 130. Mohr Siebeck, Tübingen, S 73–98
- Thom N, Friedli V (2008) Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten. Haupt, Bern



Matthias Busold Jahrgang 1970, ist seit zwölf Jahren als Personalberater tätig und hat in dieser Zeit mehr als 300 Besetzungsprojekte gesteuert. Nach Stationen als Principal und Partner bei Kienbaum und Rochus Mummert ist er seit 2015 Geschäftsführender Gesellschafter von Busold Consulting GmbH und berät mit seinem Team insbesondere Technologie-Unternehmen im Rahmen der Besetzung von Führungs- und Expertenpositionen. Herr Busold hat Betriebswirtschaft in Berlin, Los Angeles und Wien studiert sowie eine Executive Education in Stanford abgeschlossen. Er agierte als Vertriebsleiter internationaler Unternehmen und war Co-Founder und Geschäftsführer eines erfolgreichen E-Commerce Unternehmens während der New Economy Zeit. Er ist darüber hinaus als Dozent an verschiedenen Hochschulen und als Autor zu den Themen Personalwirtschaft und Kommunikation tätig.



Talentrekrutierung über soziale Netzwerke

Dominik Bernauer

Zusammenfassung

In den kommenden Jahren werden viele althergebrachte Situationen und Prozesse stark verändert werden, v. a. durch technologische Entwicklungen und die Digitalisierung. Neue Technologien und Instrumente werden immer schneller entwickelt. Den Anschluss zu konkurrierenden Unternehmen nicht zu verlieren und mit Bewerbern Schritt zu halten, wird zur steten Herausforderung für Unternehmen. Bewerber können nur dann gezielt erreicht werden, wenn eine Kommunikation auf Augenhöhe stattfindet. Die Beherrschung der beschriebenen Grundlagen ist die Voraussetzung für künftige Weiterentwicklung. Technologien wie Virtual Reality und der zunehmende Trend zum Einsatz künstlicher Intelligenzen und Machine Learning werden uns in Zukunft fordern. Im Kampf um die Talente nehmen Intensität und Tempo weiter zu. Die benötigten Fähigkeiten von Human-Resources-Mitarbeitern werden sich verändern.

Wie die Zukunft genau aussieht, ist stets ungewiss und nie planbar. Aber wie wir sie gestalten, liegt in unseren Händen. Die Augen vor diesen Entwicklungen zu schließen ist sicher nicht der richtige Weg.

Unternehmen, die nicht bereit sind, die Zukunft den kommenden Anforderungen entsprechend zu gestalten, werden schon in absehbarer Zeit das Nachsehen haben.

D. Bernauer (✉)

Dominik Bernauer Consulting, Bergisch Gladbach, Deutschland
E-Mail: dbernauer@gmail.com

1 Einführung: Bedeutung sozialer Netzwerke bei der Personalbeschaffung

Im War for Talents sind Unternehmen zunehmend darauf angewiesen, die Zeichen der Zeit zu erkennen und entsprechend zu agieren. Zunehmend daher, weil die vergangenen Jahre gezeigt haben, dass die Geschwindigkeit, in der technologische wie gesellschaftliche Entwicklungen stattfinden, erheblich zunimmt.

Die Entwicklung des Internets vom Web 1.0 hin zum Web 2.0 bzw. zu den sozialen Netzwerken tangiert viele unserer Lebensbereiche und führt auch im War for Talents und der Personalgewinnung zu grundlegenden Veränderungen. Viele, nicht nur junge Talente bewegen sich zunehmend in sozialen Netzwerken. Die Zielgruppen sind darüber hinaus mobiler geworden und gewöhnen sich mehr und mehr daran, viele Dinge, die sie früher von zu Hause oder vom Büro aus taten, nun unterwegs zu erledigen. Digitalisierung, Industrie 4.0, künstliche Intelligenz, Machine Learning und immer mehr disruptive Veränderungen an und um altbewährte Geschäftsmodelle herum, verlangen den Unternehmen ab, sich daran anzupassen. Nur die Unternehmen, die das Schwimmen lernen, werden in Zukunft nicht untergehen.

Online-Kanäle haben ihren Siegeszug u. a. ihren Kostenvorteilen zu verdanken. Kanäle wie Online-Jobbörsen haben dabei derzeit zumeist noch den Nachteil, dass ihre Kommunikation häufig einseitig ist. Die meisten Online-Stellenanzeigen unterscheiden sich in ihrem Prinzip kaum durch ihre Vorgänger in den Printmedien. Aus diesem Grund und um eine höhere Aufmerksamkeit zu erreichen, nutzen zahlreiche Unternehmen zusätzlich Social-Media-Anwendungen im Rahmen ihrer Personalbeschaffung. Unternehmen sind dringend darauf angewiesen, dort mit den Zielgruppen in Kontakt zu treten, wo diese sich aufhalten. Soziale Netzwerke bieten eine solche Möglichkeit, auf Bewerber zuzugehen und mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren zu können.

2 Recruiter x.0 – Veränderte Anforderungen an Human-Resource-Mitarbeiter

Ob Rekrutierer, Sourcing-Spezialisten, Talentmanager oder andere Mitarbeiter aus dem Personalbereich – sie alle sind von den oben beschriebenen Veränderungen betroffen. Personaler müssen fähig sein, Kandidaten und Bewerber im Social Web auf Augenhöhe begegnen zu können. Dazu gehört es, diese Netzwerke und Plattformen zu kennen, selbst zu nutzen und Sicherheit im Umgang mit ihnen zu haben, ebenso wie mit der Zeit zu gehen. Gemessen an der Anzahl der existierenden und ständig neu entstehenden Plattformen ist dies kein einfaches Unterfangen, das zudem nebenbei erledigt wird. (Allein große Netzwerke wie Facebook vollziehen in kurzen Zeitabständen Updates, bei denen die Nutzer quasi gezwungen werden, diese mitzutragen.) Darüber hinaus müssen Personaler heute in der Lage sein, die Themen, die die Netzgemeinde bewegen, zu eruieren, auf sie einzugehen und die Sprache der verschiedenen Zielgruppen in den

verschiedenen Kanälen zu sprechen. Nur auf diese Weise ist es auch langfristig möglich, Active Sourcing zu betreiben, die gewünschten Zielgruppen zu gewinnen und nachhaltig Kontakt zu halten. Es gilt weiterhin zu beachten, dass ein großer Teil der Nutzer auf diesen Plattformen Angehörige der Generation Y, der nach 1980 geborenen, sind. Diese in hohem Maß technologieaffine Generation ist stark dialogorientiert und erwartet schnelle sowie authentische Antworten: 24 h sind hier schon eine Ewigkeit. Alles was darüber liegt, verursacht mindestens Skepsis.

Die Präsenz in den sozialen Medien bedeutet für Personaler auch einen höheren Zeitaufwand. Zwar bedeuten diese Kanäle insgesamt nicht zwangsläufig mehr Zeitaufwand als andere; unterschätzt werden sollte der zeitliche Aufwand aber keinesfalls. Um den Zielgruppen regelmäßig neue und interessante Inhalte bieten zu können, müssen diese ständig identifiziert und produziert werden. Für Beiträge über Arbeitsplätze oder Karriere-themen aus Unternehmen werden Berichte von Mitarbeitern, Auszubildenden oder Praktikanten benötigt. Texte müssen geprüft und möglicherweise freigegeben werden. Das gleiche gilt für Fotos oder Videos von Personen, Arbeitsplätzen, Veranstaltungen usw.

Folgende beispielhafte Liste zeigt Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit einer Rekrutierung über soziale Netzwerke häufig anfallen. Sie sollten je nach Unternehmen und geplanten Aktivitäten ergänzt werden. In Zukunft kommen auch weitere Veränderungen fachlicher Art auf Mitarbeiter aus dem Personalbereichen zu. Es geht um Themen wie Automatisierung, künstliche Intelligenz und den Einsatz von Bots in Human Resources (HR).

Unternehmensaktivitäten bei der Rekrutierung über soziale Netzwerke

- Ideenentwicklung
- Mitarbeiter, Auszubildende, Praktikanten motivieren, Berichte aus dem Arbeitsalltag zu erstellen
- Texte korrigieren und gegebenenfalls (je nach Unternehmen und internen Prozessen) freigeben lassen
- Videoproduktionen veranlassen und betreuen sowie entsprechende Dienstleister auswählen
- Verteilung aller Inhalte auf den genutzten Plattformen
- Umgang mit Blog- bzw. Content-Management-Systemen
- Überwachung und Analyse der diversen bespielten Plattformen
- Beantwortung von Beiträgen und Kommentaren
- Redaktionssitzungen, um die kontinuierliche Inhalteproduktion und -verteilung zu gewährleisten und Doppelung von Inhalten zu vermeiden
- Ansprechpartner für Talent-Management-Programme finden
- Verknüpfungen mit anderen Abteilungen wie Marketing oder Unternehmenskommunikation schaffen, um Synergien nutzen zu können
- ...

Hinzu kommen Aufgaben wie Trends im Blick zu halten und neue Netzwerke zu entdecken sowie zu testen.

Unternehmen und Personaler müssen auf diese Anforderungen vorbereitet sein. Grundsätzlich ist Zuhören ein wichtiges Element, um in den sozialen Medien erfolgreich mit der Zielgruppe kommunizieren zu können. Das F-A-C-E Konzept hat sich hierbei als sinnvolle Stütze erwiesen (Abb. 1).

Dieser Prozess (Zuhören, Aufmerksamkeit erregen und Kommunizieren) führt optimalerweise zu einer passenden Neueinstellung und sollte von Unternehmen als Kreislauf begriffen werden, in dem diesen Aspekten eine gleichgewichtige Bedeutung zukommt.

Nur wer seine Zielgruppe definiert und gefunden sowie verstanden hat, worüber sie spricht und welche Inhalte sie besonders interessiert („follow and listen“), ist auch in der Lage, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe mit entsprechenden Inhalten auf sich zu lenken („attract“). Ist die Aufmerksamkeit erregt, kann der Dialog beginnen. Auf Kommentare oder Fragen wird reagiert, Hilfe zu bestimmten Themengebieten wird angeboten, besondere Aktionen werden ausgelobt usw. („communicate“). Der so entstehende Dialog ist im Idealfall die Vorbereitung für einen später stattfindenden Bewerbungs- und Einstellungsprozess, der zur Einstellung („engage“) des potenziellen Bewerbers führen kann. Während dieses gesamten Ablaufs ist das Zuhören immer wieder die zentrale Funktion, ohne die der Einsatz sozialer Medien obsolet wird.



Abb. 1 Follow and Listen, Attract, Communicate, Engage. (Quelle: Bernauer und Laick 2011)

3 Richtlinien für den Umgang mit sozialen Netzwerken

Das richtige Verhalten im Social Web ist v. a. für unerfahrene Mitarbeiter bzw. Personaler häufig ein Hinderungsgrund zur Nutzung. Aus diesem Grund verfügen inzwischen viele der im Social Web aktiven Unternehmen über Social Media Guidelines. Solche Richtlinien existieren häufig einmal für die interne Information von Mitarbeitern und einmal zur externen Information dessen, was auch für Zielgruppen auf externen Plattformen erlaubt oder verboten ist.

Nach innen gerichtet, befähigen konkrete Richtlinien die Mitarbeiter der Unternehmen dazu, jederzeit sicher und selbstständig Inhalte zu verbreiten. Außerdem werden sie hierdurch befähigt, angemessen auf Anfragen und Kommentare reagieren zu können. Sie bieten einen Überblick und schaffen Verständnis dafür, welche Informationen auf welche Art und Weise kommuniziert werden dürfen und welche nicht. Einmal aufgestellte Richtlinien sollten regelmäßig den Anforderungen entsprechend weiterentwickelt werden. Nützlich sind in diesem Zusammenhang Listen mit häufigen Fragen und Antworten (FAQ oder Moderation Trees genannt), die auch im Fall besonders negativer Kommentare ein konsequentes Verhalten sicherstellen. Allerdings sollte man dabei nicht der Illusion verfallen, man könne jemals auf alle Szenarien vorbereitet sein.

Nach außen gerichtete Richtlinien geben sowohl den Nutzern als auch den Inhabern der jeweiligen Seite Verhaltensregeln an die Hand. Vor allem die Entfernung von Spam, unangemessenen Inhalten, Rechtsverletzungen oder Aufrufe zu Demonstrationen oder Kundgebungen können hier festgelegt werden.

4 Zielgruppenansprache

Duzen oder Siezen? Dieses auf den ersten Blick banal erscheinende Problem ist häufig eine der brennendsten Fragen, wenn Unternehmen den Schritt in die sozialen Medien wagen. In vielen sozialen Netzwerken duzen sich die Nutzer. Inzwischen sind auch viele Unternehmen dazu übergegangen, ihre (potenziellen) Bewerber in sozialen Netzwerken zu duzen. Eine pauschale Antwort auf die Frage, welche Ansprache die passende ist, gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss sie für sich selbst erörtern. Schlussendlich geht es in diesen Netzwerken immer um ein gesundes Maß an Authentizität. Eine Werbeagentur, die ihre Zielgruppe siezt, kann genauso unpassend sein wie eine Bank, die ihre Zielgruppe duzt. Natürlich gibt es auch Banken, die ihre Zielgruppen z. B. auf Facebook duzen (manchmal auch mit einem Plural-Ihr, um das direkte Du zu vermeiden). In den meisten Unternehmen werden die Kandidaten allerdings spätestens beim eigentlichen Bewerbungsprozess mit Sie angesprochen. Dieser Bruch kann bei Bewerbern auch ein nicht authentisches Gefühl entstehen lassen. Es lohnt sich für Unternehmen, die verschiedenen Möglichkeiten und Szenarien genau zu durchdenken.

5 Auswahl der Kanäle und Privatsphäre

Zunächst stellt sich für Unternehmen jedoch die Frage, welche Kanäle überhaupt genutzt werden sollen. Nicht für jedes Unternehmen ist ein Twitter- oder Instagram-Account sinnvoll. Häufig hängt die Frage der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit mit personellen Fragen sowie dem verfügbaren Budget zusammen. Die Betreuung sozialer Netzwerke ist weder in Marketing- und Kommunikationsabteilungen noch im Bereich der Personalgewinnung eine Nebenbeschäftigung. Der tatsächliche Personalbedarf ist dabei neben der Unternehmensgröße abhängig von der Anzahl der Kanäle und der Auswahl der jeweiligen Inhalte. In größeren Konzernen mit verschiedenen Gesellschaften, die möglicherweise auch in mehreren Ländern tätig sind, kommt ein nicht zu unterschätzender Koordinationsaufwand hinzu.

Am Ende ist es oft sinnvoller, wenige Kanäle konsequent zu nutzen, als viele Kanäle halbherzig. Nichts ist online und in sozialen Netzwerken schlimmer als verwaiste Kanäle, in denen tage-, wochen- oder gar monatelang nicht auf ausstehende Anfragen geantwortet wird. So sollten Unternehmen v. a. darüber nachdenken, ob es etwa sinnvoll ist, zwei schnellebige Kanäle wie Facebook und Twitter nebeneinander zu nutzen oder ob, v. a. zu Beginn, nicht ein Kanal ausreicht.

Auch wenn die vermeintliche Zielgruppe in den sozialen Netzen zu finden ist, bleibt die genaue Differenzierung meist weiterhin schwierig. Sollen Auszubildende und Studierende bzw. Absolventen getrennt voneinander angesprochen werden, kann es sinnvoll sein, unterschiedliche Kanäle oder Angebote für unterschiedliche Zielgruppen anzubieten (z. B. eine Facebook-Seite für Azubis und eine für Studierende bzw. Young Professionals). Bei einigen Netzwerken gilt es darüber hinaus noch Besonderheiten bezüglich der gewünschten Privatsphäre der Nutzer zu beachten. Diese sollen im Folgenden am Beispiel verschiedener Kanäle betrachtet werden.

5.1 Karrierewebsite

Die Karrierewebsite gehört für die meisten Unternehmen heute zum Standardrepertoire in Sachen Personalgewinnung. Groß angelegte Studien, wie die von Potentialpark, Promerit AG oder diversen Hochschulen, beschäftigen sich fast jährlich mit der Bewertung von Karrierewebsiten.

Im Zuge der allgemeinen Entwicklungen rund um soziale Netzwerke im Internet wird es für Unternehmenswebseiten zukünftig immer wichtiger, im Mittelpunkt verschiedener Kanäle zu stehen und diese zu bündeln. Viele Unternehmen setzen diese Spinnennetzstrategie heute bereits erfolgreich ein (Lehman 2011).

Das Spinnennetz basiert dabei auf

- der Verlinkungen von der Karrierewebsite ins Netz,
- der Verlinkung von verschiedenen sozialen Netzen (z. B. Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, Snapchat usw.) auf die Karrierewebsite und
- der Vernetzung all dieser Plattformen untereinander.

Besonders für Unternehmen, die sehr spezielle Fachkräfte suchen, ist auch ein Bereich der speziell dem Talent Relationship Management (TRM) dient, durchaus sinnvoll. Das TRM dient dabei v. a. der langfristigen und marktunabhängigeren Versorgungssicherung der Fachbereiche mit passenden Kandidaten (Quenzler 2011). Solche Kandidaten haben in vielen Fällen z. B. bereits als Praktikanten oder Werkstudenten Kontakt zum Unternehmen gehabt. Sie kennen viele Abläufe und Gepflogenheiten, können verhältnismäßig leicht in das Unternehmen integriert werden und sind dem Unternehmen in Bezug auf ihre Talente und Fähigkeiten bereits bekannt. Zusätzlich sind darüber hinaus Alumni-bereiche sinnvoll, über die Unternehmen auch zu ehemaligen Mitarbeitern Kontakt halten können. Unternehmen wie Accenture erfassen ehemalige Mitarbeiter und bieten ihnen eine Plattform für den regelmäßigen Austausch untereinander. Durch Events, Diskussionsforen und Networking-Gelegenheiten entsteht eine starke Community. Gleichzeitig erhalten diese ehemaligen Angestellten auch Zugang zu aktuellen Stellen-ausschreibungen. Auf diese Weise können ehemalige Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt möglicherweise wieder nahtlos in das Unternehmen aufgenommen werden. Auch wenn viele Unternehmen ihre Aktivitäten inzwischen auf Facebook-Präsenzen bündeln, wird die eigene Karriereseite im Netz als Anlaufpunkt von Interessenten auch längerfristig wichtig bleiben.

5.2 Facebook

Als derzeit größtes digitales soziales Netzwerk verzeichnet Facebook inzwischen etwa zwei Milliarden registrierte Nutzer weltweit. Facebook zugehörige Dienste wie WhatsApp oder Instagram verzeichnen ebenfalls stetig zunehmende Nutzerzahlen. Damit gilt Facebook potenziell auch als größter Pool an möglichen, zukünftigen Arbeitnehmern. Viele Unternehmen haben diesen Trend erkannt und sind mit Karriereseiten auf Facebook aktiv.

Auf diesen Seiten geben die Unternehmen z. B. Einblicke in den Arbeitsalltag verschiedener Aufgabenbereiche. Darüber hinaus informieren diese Seiten über Termine für besondere Veranstaltungen, wie z. B. Messen oder ähnliches, und bieten Kontakt zu Ansprechpartnern sowie die Möglichkeit, Fragen zum Unternehmen oder bestimmten Positionen im Unternehmen zu stellen. Auch wenn einige Studien besagen, Facebook-User wünschten sich keinen Kontakt zu Unternehmen bzw. zu Personalern, weil sie Facebook als privates Netzwerk betrachten, so lassen die Gefällt-mir-Zahlen mancher Unternehmen etwas anderes vermuten. Tatsächlich ist eine hohe Anzahl von Followern allerdings noch keine Garantie für das Erreichen der benötigten Zielgruppen oder gar passenden Bewerber. In manchen Branchen, wie z. B. der Automobilindustrie, kämpfen Unternehmen damit, dass viele Facebook-Fans der Marke ihnen nur wegen der Fotos von Automobilen folgen. Ebenso wie es für andere Unternehmen schwierig ist IT-Fachkräfte zu finden, weil sie nur für Medikamente bekannt sind. In den letzten Jahren haben sich auch die Möglichkeiten, um auf Facebook groß angelegte Kampagnen zu verbreiten, deutlich weiterentwickelt. Durch eine sehr genaue Zielgruppensegmentierung ist es leichter geworden, die

gewünschten Zielgruppen mit höherer Wahrscheinlichkeit auch tatsächlich zu erreichen. Diese Reduktion von Streuverlusten macht das Netzwerk umso interessanter.

Unternehmen sollten dennoch immer wieder auch hinterfragen, welchen Wert die Anzahl an Fans für sie hat. Es gilt zu beachten, dass nicht jeder Fan einer Seite alle Inhalte tatsächlich zu sehen bekommt. Mittlerweile ist bekannt, dass der Facebook-Algorithmus u. a. als eine Art Filter fungiert und mitbestimmt, welche Inhalte die Nutzer (z. B. ihren sonstigen Vorlieben entsprechend) in ihrem Stream zu sehen bekommen. Veränderungen, die Facebook an seinem Algorithmus vornimmt, machen sich von Zeit zu Zeit auch für Seitenbetreiber bemerkbar. Erst kürzlich wurde der Algorithmus beispielsweise bezüglich der Bewertung von Videos (s. u. zu Bewegtbildinhalten) angepasst. Seitenbetreiber müssen ihre eigene Strategie somit immer wieder überprüfen und möglicherweise anpassen. Jeder Seitenbetreiber ist gut beraten, wenn er hier – wie auch in allen übrigen von der Digitalisierung betroffenen Bereichen – Schritt hält.

Unbestritten ist jedoch die Tatsache, dass Facebook den Kontakt zu bestimmten Zielgruppen erleichtert und deren Aufmerksamkeit weckt.

5.3 Business Netzwerke: Xing und LinkedIn

Diese beiden Netzwerke gelten als überwiegend geschäftlich genutzt. Das amerikanische LinkedIn gehört seit 2016 zum Internetriesen Microsoft und gilt mit über 400 Mio. Mitgliedern weltweit und etwa 9 Mio. Mitgliedern in Deutschland (Stand: Ende 2016) als das größte beruflich genutzte Netzwerk weltweit. Im deutschsprachigen Raum ringen LinkedIn und Xing um die Vorherrschaft bezüglich der Nutzerzahlen. Dabei haben beide Netzwerke durchaus ihre Berechtigung. Ob für die Bedürfnisse im Recruiting für ein Unternehmen das eine oder das andere oder auch beide Netzwerke eingesetzt werden, hängt ganz allein von den Bedürfnissen des Unternehmens ab. Beide Netzwerke verfügen über besondere Funktionen für Recruiter, die für zusätzliche Gebühren erworben werden können.

So ist es möglich, Unternehmensprofile anzulegen. Neben Stellenanzeigen können Unternehmen hier Hintergrundinformationen über sich zur Verfügung stellen, die Bewerbern Informationen über das Unternehmen zur Verfügung stellen. Dazu gehören z. B. die Zahl der Mitarbeiter, Adresse, Ansprechpartner, eine Zusammenfassung über das Unternehmen, Arbeitgeberbewertungen (bei Xing z. B. von [kununu.com](#); s. auch Bewertungsplattformen) sowie Statistiken über Altersstruktur, Betriebszugehörigkeit und Karrierestufen. Diese zusätzlichen Pakete für Recruiter bieten darüber hinaus Möglichkeiten der Kandidatensuche durch erweiterte Suchfilter, die direkte Einsicht in Informationen der Kandidaten sowie entsprechende Verwaltungsmöglichkeiten potenzieller Kandidaten. Diese Filter machen es möglich einzusehen, ob Kandidaten gerade aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle sind oder ob sie möglicherweise später einmal infrage kommen. Diese Informationen können mit anderen Recruitern oder Personalverantwortlichen geteilt werden. Wenn die Datenschutzrichtlinien es zulassen, können interessante Kandidaten auch direkt angesprochen werden. Je nach Prozess im Unternehmen sind die

sozialen Netzwerke auch deswegen interessant, weil sie den Lebenslauf von Kandidaten, soweit diese ihn freigegeben haben, direkt zugänglich machen. Dies kann andere Prozesse im Bewerbungsverfahren sowohl vereinfachen als auch beschleunigen.

5.4 Bewertungsplattformen

Das Vertrauen von Internetnutzern in die Bewertungen von Freunden, Bekannten oder Verwandten ist deutlich höher als das Vertrauen in klassische Werbung. Viele Menschen neigen dazu, am ehesten auf die Empfehlung von Freunden und Bekannten zu vertrauen. Ob Produkte, Dienstleistungen, Reisen oder eben auch Jobs: Im Internet wimmelt es nur so vor Bewertungsportalen. Im Bereich der Arbeitsplätze zählt kununu in Deutschland seit vielen Jahren zu den am besten etablierten Anbietern. Auch einige Datenbankbetreiber, wie der US-Anbieter Glassdoor, bieten Arbeitgeberbewertungen für unzählige Unternehmen. Auf diesen Plattformen haben Arbeitnehmer die Möglichkeit, ihre Arbeitgeber in verschiedenen Kategorien wie Arbeitsatmosphäre, Bezahlung, Work-Life-Balance, Familienfreundlichkeit, Weiterbildung usw. zu bewerten. Die Unternehmen können diese Bewertungen auf der Plattform zwar nicht direkt beeinflussen. Sie haben aber die Möglichkeit, viel über sich selbst zu lernen, Verbesserungsoptionen zu erkennen und die Bewertungen somit zu verbessern. Ein regelmäßiger Blick auf Arbeitgeberbewertungsplattformen ist von daher sehr empfehlenswert.

5.5 Videoplattformen

Videos gehören mittlerweile zum Standardrepertoire vieler Unternehmen im Employer Branding. Die Videoplattform Youtube ist die wohl am häufigsten eingesetzte. Viele namhafte deutsche Unternehmen wie die Deutsche Bahn, Bayer, Bertelsmann, BMW, Edeka oder Otto versuchen, von Youtube aus möglichst große virale Effekte zu erzeugen. Die Qualität der Videos schwankt dabei stark. Gerade im Bereich Webvideos gibt es viele Möglichkeiten, Fehler zu begehen, die dann von den Nutzern auf unterschiedlichen Plattformen auch mit dementsprechend kritischen Kommentaren abgestraft werden. Während manche Videos, wie beispielsweise der „BMW Praktikum Rap“, wenig schmeichelhafte Auszeichnungen (schlechtestes deutsches Webvideo, Goldener Sellerie 2012) erhalten haben, feiern andere Videos Erfolge mit entsprechend hohen Klickzahlen. Seit etwa 2016 gibt es einen Trend hin zu 360-Grad- und Virtual-Reality-Videos. Neuere Technologien ermöglichen derartige Videos, die dem Betrachter noch tiefere Einblicke in die Unternehmen liefern können. Mit einem 360-Grad-Blick auf die Szene können beispielsweise Eindrücke von Arbeitsplätzen vermittelt werden, die Bewerber i. d. R. erst nach dem Einstellungsprozess zu Gesicht bekommen.

Grundsätzlich ist es sinnvoll, sich von erfahrenen Webvideoagenturen beraten zu lassen. Aufgrund der hohen Nachfrage beschäftigt sich inzwischen eine wachsende

Zahl guter Agenturen professionell mit diesem Thema. Insgesamt gehören Bewegtbild-inhalte, v. a. bei den jungen Zielgruppen, zu einem der größten Trends. Darüber hinaus ist vielen unbekannt, dass es sich bei Youtube um die zweitgrößte Suchmaschine im Web nach Google handelt, die eine entsprechend gute Platzierung von Inhalten zur Personalgewinnung möglich macht.

Neben YouTube kommt u. a. auch Vimeo zum Einsatz, ist aber längst nicht so beliebt. Hingegen nimmt die Bedeutung von Facebook zur Distribution von Videos stetig zu. Während über YouTube auf Facebook geteilte Videos von Facebook wie ein normaler Link behandelt werden, werden auf Facebook selbst hochgeladene Videos inzwischen als höherwertigerer Content bevorzugt ausgespielt. Bereits 2016 generierte Facebook bis zu 8 Mrd. Videoabrufe pro Tag und hat schon angekündigt, den Videointhalten in Zukunft noch mehr Raum zu geben.

5.6 Bilderplattformen

Bilderplattformen wie Instagram oder Pinterest können von Unternehmen ebenfalls im Sinn des Employer Branding und der Personalgewinnung genutzt werden. Gemäß der bereits vorgestellten Spinnennetzstrategie, können diese Plattformen als Basis zum Verteilen von Bildern in anderen sozialen Netzwerken genutzt werden. Vor allem Bilder von besonderen Events, Messen oder von verschiedenen Arbeitsplätzen und -umgebungen im Unternehmen können hier hinterlegt werden. Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt. Mithilfe entsprechender Links können diese dann wiederum auf anderen Netzwerken und Plattformen verteilt werden. Dabei handelt es sich um ein ebenso einfaches wie effektives Werkzeug, um Aufmerksamkeit zu generieren.

Instagram, das ebenfalls Facebook gehört, zählt zu den derzeit am schnellsten wachsenden (Bilder-)Plattformen. Weltweit hat das Netzwerk im September 2017 mehr als 800 Mio. monatliche Nutzer (Allfacebook.de 2017a). In Deutschland sind derzeit mehr als 15 Mio. Menschen auf Instagram aktiv.

Beispiel: Instagram Takeover [Pinterest.com](#)

Der neuste Trend zur Personalgewinnung ist der Einsatz sog. Instagram Takeover. Dabei vergibt ein Unternehmen den eigenen Instagram-Account für eine bestimmte Zeit an ein anderes Unternehmen oder eine Person. Angefangen haben damit u. a. große Marken, die prominenten Menschen ihren Account zu Werbezwecken überlassen haben. Diese Testimonials (Werbebotschafter) berichteten dann mit Bildern und entsprechenden Kommentaren darüber, dass sie die Produkte des Unternehmens selbst nutzen. Auch im Human Resources ist diese Handhabe inzwischen angekommen. Einige Unternehmen nutzen diese Takeover beispielsweise dafür, um den Account an eigene Mitarbeiter zu vergeben. Diese berichten dann abwechselnd für einen bestimmten Zeitraum aus ihren jeweiligen Fachbereichen. Das können eben auch Fachbereiche sein, die Talente bei dem einen oder anderen Unternehmen gar nicht erwartet

hätten. Auf diese Weise kann die Aufmerksamkeit auch auf Bereiche gelenkt werden, für die entsprechende Talente auf dem Arbeitsmarkt nur schwierig zu finden sind (s. Beispiele oben Automobilhersteller und Pharmaunternehmen). Arbeitsatmosphäre, Arbeitsplätze und beliebige andere Eindrücke können der Zielgruppe auf diese Weise einfach und attraktiv vermittelt werden.

5.7 Corporate Blogs

Weblogs werden in ihren Möglichkeiten viel zu häufig unterschätzt und darüber hinaus als zu aufwendig und teuer abgelehnt. Tatsächlich verursacht ein Blog mehr Pflege als eine Facebook-Seite. Andererseits hat ein Blog im Vergleich zu Facebook, Twitter und anderen Plattformen auch einige entscheidende Vorteile. Der wohl wichtigste Vorteil ist die volle Kontrolle über die eigenen Inhalte. Der Platz, den andere Plattformen zu Verfügung stellen, kann grundsätzlich als geliehen betrachtet werden. Hausherr sind und bleiben immer die Betreiber oder Investoren der Plattform. Wird ein Betreiber verkauft, ist er insolvent, ändert er die AGB oder anderes, sind alle eigenen Daten und Inhalte potenziell bedroht. Weiterhin dienen diese Plattformen häufig nur einer sehr flüchtigen Verwertung. Sowohl auf Facebook als auch auf Twitter publizierte Inhalte sind i. d. R. nur kurzzeitig einsehbar. Im Stream werden sie durch nachfolgende Nachrichten nach unten gedrückt. Mit der Einführung der Timeline hat Facebook hier zwar nachgebessert, wie oft diese aber tatsächlich durchsucht wird, ist fraglich.

Ein Corporate Blog kann hingegen eine Basis bieten, auf der Inhalte jeder Art über lange Zeiträume hinweg gesammelt, sortiert und auch wiedergefunden werden können. Darüber hinaus kommen Effekte in Bezug auf die Suchmaschinenoptimierung zum Tragen, die auf anderen (teils für Suchmaschinen geschlossenen Seiten) nicht ausgenutzt werden können. Vom Blog aus können diese Inhalte (ob Texte, Bilder oder Videos) zudem problemlos auf alle weiteren Plattformen weiterverteilt werden (s. oben Spinnen-Netzstrategie).

5.8 Chats und Bots: WhatsApp, Snapchat, WeChat

Über die oben beschriebenen sozialen Netzwerke hinaus, lassen sich bei der Rekrutierung von Talenten auch eine Reihe von Chat- oder Messengersystemen einsetzen. Während das chinesische WeChat hierzulande noch recht unbekannt ist, wird Snapchat bereits häufig von besonders jungen Zielgruppen, wie beispielsweise Schülern, eingesetzt. Die Besonderheit dieses Instant-Messengers ist, dass mit Freunden geteilte Inhalte wie Bilder oder Videos sich nach kurzer Zeit selbst zerstören, also löschen. Anders als bei den meisten anderen Netzwerken können diese Inhalte nicht kommentiert oder gelikt werden.

WhatsApp (wie auch Instagram ebenfalls Facebook zugehörig) zählt in Deutschland zu den bekanntesten Diensten dieser Art. Mehr als 1,2 Mrd. Mitglieder konnte das Netzwerk 2017 weltweit verzeichnen (Allfacebook.de 2017b).

Während zahlreiche Medien WhatsApp u. a. auch nutzen, um beispielsweise Nachrichten zu verbreiten, gehen einige Arbeitgeber hier eigene Wege. Zum einen bieten Unternehmen Kanäle an, um eine Kommunikation mit den v. a. jüngeren Zielgruppen herzustellen. Zum anderen gibt es erste Bestrebungen, auch sog. Bots (Abkürzung für Roboter) für die Kommunikation einzusetzen.

Obwohl bereits seit Jahrzehnten im Bereich künstlicher Intelligenz (KI) geforscht wird, erfreuen sich Bots erst seit Kurzem wachsender Beliebtheit. Die Beschleunigung von Rechenleistungen und neue Schnittstellen eröffnen der KI neuen Raum. Echtzeitkommunikation mit Bots ist bereits einsetzbar und damit durchaus in der Lage, Human-Resource-Mitarbeiter sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zu unterstützen.

Seit Facebook 2016 die Schnittstelle seines Messengers für den Einsatz von Bots geöffnet hat, gibt es zahlreiche Unternehmen, die die Schnittstelle in Anspruch nehmen. Auf diese Weise können viele der Standardfragen, die Talente und Bewerber haben, bereits durch einen Bot beantwortet werden. Bots sind immer verfügbar und sie reagieren sofort. Sie werden nicht müde und kennen keine schlechte Laune. Ihre Antworten sind genau und falls die KI doch mal eine Wahrscheinlichkeit berechnet, nach der sie eine Frage nicht oder nur ungenau beantworten kann, zieht sie einen menschlichen Helfer hinzu. Grundsätzlich gilt: Je einfacher oder allgemeiner die Frage ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Bot eine gute Antwort geben kann. Je mehr die Komplexität steigt, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mensch eingreifen muss. Dazwischen sind Bots aber in der Lage, einem Menschen, der selbst selten die Antwort auf alle Fragen hat, mit den Informationen aus seiner Datenbank zu unterstützen.

Vor allem durch ihre schnelle Reaktionszeit, die ständige Erreichbarkeit und die genauen Antworten sind Bots ideal auf die Bedürfnisse von Talenten zugeschnitten.

Während Chatbots körperlos sind und meist über eine Texteingabe bedient werden (abgesehen von Assistenten wie Siri, Alexa u. a.), existieren auch Roboter, die über einen eigenen Körper verfügen. Meist besitzen sie Gelenke, die ein menschenähnliches Aussehen bewirken.

Bayer setzt als derzeit erstes deutsches Unternehmen beide Arten von Bots in großem Umfang ein.

Während Chatbots ab 2018 über verschiedene Kanäle zum Einsatz kommen, werden physische Roboter bereits seit 2017 beispielsweise auf Karrieremessen verstärkt eingesetzt. Hier sind die Bots nicht nur wertvolle Helfer für das Personal am Stand, sondern auch ein starker Besuchermagnet. Dort halten sie nicht nur Informationen für die Besucher bereit. Sie sind auch in der Lage, Small Talk zu führen, auf Aufforderung ein Lied zu singen oder einen Tanz aufzuführen. Somit wird eine gute Bindung zu Talenten hergestellt und die Personalmarketingaktivitäten bei Bayer werden unterstützt.

Das sind die Anfänge der Nutzung einer Technologie, die den Bereich Human Resources und die Rekrutierung von Talenten im Besonderen in Zukunft deutlich verändern werden. Über ein Tänzchen hinaus, werden Maschinen in Kürze immer mehr imstande sein, selbstständig zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Der Programmier- und Wartungsaufwand sowie die Kosten werden sinken; und alle Bereiche, die sich annähernd automatisieren lassen sind von dieser Umstellung betroffen. Der Mensch, der Rekrutierer beispielsweise, wird deswegen nicht überflüssig. Aber seine Aufgabenbereiche werden sich stark verändern und mit ihnen die benötigten Fähigkeiten für Fachkräfte im Bereich Human Resources.

Literatur

- Bernauer D, Hesse G, Laick S, Schmitz B (2011) Social Media im Personalmarketing. Luchterhand, Köln
- Lehman, M. 2011 in Bernauer D, Hesse G, Laick S, Schmitz B (2011) Social Media im Personalmarketing. Luchterhand, Köln
- Quenzler, A. 2011 in Bernauer D, Hesse G, Laick S, Schmitz B (2011) Social Media im Personalmarketing. Luchterhand, Köln
- Allfacebook.de (Hrsg) (2017a) Offizielle Nutzerzahlen: Instagram in Deutschland und Weltweit. <https://allfacebook.de/instagram/instagram-nutzer-deutschland>. Zugegriffen: 28. Dez. 2017
- Allfacebook.de (Hrsg.) (2017b) Nutzerzahlen: Facebook, Instagram und WhatsApp, Highlights, Umsätze, uvm. <https://allfacebook.de/toll/state-of-facebook>. Zugegriffen: 28. Dez. 2017



Dominik Bernauer Dominik Bernauer ist bei Dominik Bernauer Consulting in Bergisch Gladbach tätig.



Exzellenz, Leistung, Sinn – was High Potentials anzieht

Meinhard Weizmann und Hariolf Wenzler

Zusammenfassung

Arbeitgeber sehen sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert, wenn es darum geht, Nachwuchs im Fach- und Führungskräftebereich zu rekrutieren. Dazu bedarf es nach Erfahrung des Autors v. a. einer der Generation angemessenen Haltung zu den Fragen nach Exzellenz, Leistung und Sinn. Dabei geht es im Kommunikations- und Führungsverhalten um Antworten, die sich nicht an den angeblich verwöhnten Einstellungen der Generation Y ausrichten, sondern um klare Positionierungen: Schnelle und verbindliche Kommunikation unter selbstverständlicher Nutzung digitaler Technologien, klare inhaltliche Aussagen, Verzicht auf Förmlichkeit in der Kommunikation dort, wo sie nicht zum Ergebnis beiträgt. Im größeren Kontext spielen die Marke des Arbeitgebers, die Sinnhaftigkeit der Produkte, die Organisations- und Teilhabestruktur des Unternehmens und die Offenheit der Karrierewege eine wichtige Rolle. Fragen, die früher vielleicht auch wichtig waren, aber einfach nicht gestellt wurden, stehen heute ganz selbstverständlich im Mittelpunkt der Karriereüberlegungen junger Talente. Einsatzwille und Leistungsbereitschaft werden zunehmend durch

Meinhard Weizmann ist aktueller CEO der Bucerius Law School. Der Beitrag greift auf eine frühere Fassung von Dr. Hariolf Wenzler, CEO der Bucerius Law School von 2006 bis 2016, zurück.

M. Weizmann (✉)

Hochschule für Rechtswissenschaften gGmbH, Bucerius Law School, Hamburg, Deutschland
E-Mail: meinhard.weizmann@law-school.de

H. Wenzler

Baker & McKenzie, Frankfurt / Main, Deutschland
E-Mail: hariolf.wenzler@bakermckenzie.com

immaterielle Anreize gefördert; Gehalt und herkömmliche Statussymbole verlieren als Karrieremotive der Begabten ihre Rolle. Sinnstiftung, Relevanz und Wertbeitrag werden wichtiger; vermittelt durch Feedback und Wertschätzung. Neu? Eigentlich nicht, sondern immer schon Zeichen guter Marken und Mitarbeiterführung – zugegebenermaßen aber zu selten.

1 Einführung

Viele Arbeitgeber suchen für den Fach- und Führungsnachwuchs nach Mitarbeitern mit überdurchschnittlicher Begabung, den sog. High Potentials. Kein Wunder: In einer sich immer stärker ausdifferenzierenden, digitalisierenden und internationaler werdenden Wirtschaft stellen Kreativität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden die Hauptressource für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg dar. Arbeitgeber erhoffen sich von Fach- und Führungsnachwuchskräften das Potenzial, sich als Personen für komplexe Problemstellungen, Veränderungsmanagement, die Erschließung neuer Geschäftsfelder und das Entwickeln neuer Geschäftsmodelle zu empfehlen.

Wie aber erkennt man High Potentials; wodurch zeichnen sie sich aus? Wenn man Menschen sucht, die die Fähigkeit besitzen, „sich in neuen Situationen aufgrund von Einsicht zurechtzufinden, Aufgaben mithilfe des Denkens zu lösen, wobei nicht auf eine bereits vorliegende Lösung zugrückgegriffen werden kann, sondern diese erst aus der Erfassung von Beziehungen abgeleitet werden muss“, dann ist man bei der heutzutage gängigen Definition von Intelligenz (Neubauer und Stern 2007). Je intelligenter ein Mensch ist, desto stärker sind diese Fähigkeiten ausgeprägt. Unternehmer, die Menschen mit einer ausgeprägten „allgemeinen Fähigkeit zum schnellen Erfassen einer Situation und Problemlösen“¹ rekrutieren wollen, suchen also Menschen mit ausgeprägter Intelligenz.

Unterschieden werden die allgemeine Intelligenz eines Menschen, die im Stirnhirn sitzt und wie eine Art Arbeitsspeicher vorgelagert ist, und die bereichsspezifische Intelligenz. Das Zusammenwirken beider bestimmt über den beruflichen Erfolg. Die allgemeine Intelligenz kann über den Intelligenzquotienten (IQ) vergleichsweise zuverlässig gemessen werden und unterliegt der Gaußschen Normalverteilung. Der Mittelwert liegt bei 100; das Abiturlevel liegt bei 110, die Hochbegabung beginnt bei 130, der Maximalwert liegt bei 150.

Durch welche Merkmale zeichnen sich Hochbegabte aus? Allgemein gilt: In der Entwicklung können sie früher laufen und sprechen, sie kommen früher in die Pubertät und zeigen deutlich bessere Schulleistungen. Häufig besitzen sie Mehrfachbegabungen (Roth 2011). Und – für manchen möglicherweise überraschend, aber empirisch belegt – sie weisen auch eine niedrigere Rate psychischer und physischer Auffälligkeiten auf, sind emotional ausgeglichener und sind deutlich interessanter als der Durchschnitt. Mit

¹Charles Spearmans g-Faktor (nach Carroll 1993)

anderen Worten: sie sind nicht nur im kognitiven, sondern auch im sozialen Kontext dem Durchschnitt der Gesellschaft voraus.

Für Arbeitgeber stellt sich nun noch die Frage, mit welchen Eigenschaften beruflicher Erfolg korreliert ist. Schließlich wollen sie diese Treiber kennen, damit sie ihren Führungsnachwuchs zielgerichtet suchen und entwickeln können: Beruflicher Erfolg korreliert am deutlichsten mit Motivation und Fähigkeit zum Problemlösen (Korrelationskoeffizient [KOR] 0,71), also wiederum mit messbarer allgemeiner Intelligenz, mit Einflussstreben, Initiative und Führungserfolg (KOR 0,62) also erkennbarer Handlungskompetenz sowie – schon deutlich schwächer – mit Erkenntnisstreben (KOR 0,43; Trost und Sieglen 1992).

Im Ergebnis können wir festhalten: Arbeitgeber, die High Potentials in diesem Sinn suchen, müssen attraktiv sein für besonders (und mehrfach) begabte Menschen, die sich durch hohe Intelligenz, Handlungskompetenz und Motivation auszeichnen.

2 Eine Hochschule für besonders Begabte

Wenn wir die Perspektive wechseln und nach der Motivlage junger Menschen fragen, die besonders begabt sind, bietet sich die Betrachtung der Studierenden der Bucerius Law School als einer Hochschule für besonders begabte Studierende der Rechtswissenschaft an. Die Hochschule, im Jahr 2000 von der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, eine der großen deutschen Stiftungen, in Hamburg gegründet, ist heute die im wichtigsten Hochschulranking (Centrum für Hochschulentwicklung [CHE]) auf der Spitzenposition rangierende juristische Fakultät in Deutschland (CHE Ranking 2017), vor über 40, vorwiegend staatlichen Wettbewerbern. Ihre Absolventen liegen mit einem Examensdurchschnitt von rund 10 Punkten (2016) und einer Prädikatsquote von über 80 % nicht nur weit über dem Durchschnitt, sondern auch weit vor allen Wettbewerbern. Ein weiteres Indiz dafür, dass die Hochschule in besonderer Weise Begabte anzieht, ist der Anteil der Studierenden, die von der Studienstiftung des deutschen Volkes gefördert werden. Der Anteil Studienstiftler an der Bucerius Law School liegt bei 12,01 % der Studierenden, weit vor anderen privaten Hochschulen (Hertie School of Governance: 3,27 %; WHU Otto Beisheim School of Management: 1,88 %, Zeppelin Universität: 1,67 %, Universität Witten-Herdecke: 2,12 %) und weit vor führenden staatlichen Universitäten (Heidelberg: 2,14 %, Freiburg: 1,47 %, Mannheim: 1,16 %; Studienstiftung des Deutschen Volkes 2018).

Die Zusammensetzung der Studierendenschaft ergibt sich durch ein gestaffeltes Auswahlverfahren, das in einem schriftlichen Teil mit Multiple-Choice-Test und Essay die kognitiven Fähigkeiten der Bewerber ermittelt und in einem zweiten, mündlichen Teil nach sozialen und persönlichen Merkmalen selektiert. Außerdem ist ein Nachweis sehr guter englischer Sprachkenntnisse erforderlich (95 TOEFL).

Von rund 1000 Onlinebewerbern reichen über 500 Bewerber ihre schriftlichen Unterlagen vollständig ein, die dann zum schriftlichen Test zugelassen werden. In das Ergebnis dieser ersten Phase des Auswahlverfahrens fließt die Abiturnote zu einem Drittel ein; es gibt aber keinen Numerus clausus. Das hat zur Folge, dass es in manchen

Jahrgängen eine Spannbreite der Abiturnoten von 1,0 bis 3,4 gibt – wobei die Abiturnote als Indikator für allgemeine Intelligenz und als Prädiktor für juristischen Examenserfolg eine nachgewiesen hohe Bedeutung hat (Dlugosch 2005). So hat die Bucerius Law School errechnet, dass der Mittelwert der Abiturnoten im Auswahlverfahren bei unter 2 im schriftlichen Teil lag. Bei jeder weiteren Stufe des Auswahlverfahrens, beim mündlichen Teil und dann am Ende bei den erfolgreichen Bewerbern, die einen Studienplatz angeboten bekommen, steigt dieser Wert. Im Durchschnitt liegt der Mittelwert der Abiturnoten aller zum Studium zugelassenen Bewerber zwischen 1,3 und 1,5. Die Spanne bewegt sich zwischen 1,0 und den mittleren Zweierbereich. Damit zeigt sich, dass sich die Bewerber mit guten Abiturnoten auch in stärkerem Maß im Auswahlverfahren durchsetzen.

3 Was interessiert High Potentials?

3.1 Empirie

Um das Interesse der High Potentials zu ergründen, wurde eine Umfrage unter den Teilnehmern am schriftlichen Auswahlverfahren 2017 für das Jurastudium an der Bucerius Law School durchgeführt (533 Rückläufe von 533 Teilnehmern, das entspricht einer Responsequote von 100 %).

Der mit Abstand am häufigsten genannte Grund für eine Bewerbung an der Bucerius Law School war ein sehr hohes Leistungsniveau und Chance auf eine gute Staatsexamensnote (65 %), gefolgt von: eine international ausgerichtete Ausbildung (40 %), exzellente Kontakte in die Berufswelt (33 %) und eine intensive Betreuung durch die Professoren (32 %). Alle anderen Antwortmöglichkeiten, wie beispielsweise eine besonders interessante Studierendenschaft oder eine stark berufs- und praxisorientierte juristische Ausbildung wurden von etwa 25 % oder weniger der Befragten genannt. Wie sind diese Zahlen zu interpretieren?

Wenn fast zwei Drittel ein sehr hohes Leistungsniveau und Chance auf eine gute Staatsexamensnote nennen und diesen Grund damit zum mit Abstand wichtigsten machen, deutet das auf mehreres hin: Gestützt durch eigene Gespräche und Beobachtungen wissen wir, dass unsere Studierenden in der Schule immer zu den Besten zählten, oft eine Klasse übersprungen haben oder in anderer Weise Förderung erfuhren. Von ihren Klassenkameraden, also in ihrer Peergroup, wurde dieses Talent aber oftmals entweder als bedrohlich, streberhaft „nerdy“ oder uncool wahrgenommen. Die Studierenden streben an einen Ort, an dem ihr Talent in der Peergroup als Gabe und nicht als Hindernis für den Aufbau sozialer Beziehungen angesehen wird. Die Aussicht auf einen Campus, auf dem ihr So-Sein als überdurchschnittlich Begabte und mit mehreren Talanten gleichzeitig Gesegnete wahrgenommen, wertgeschätzt und gefördert wird, ist einer der Haupttreiber für eine Bewerbung.

Der zweitmeistgenannte Grund – eine international ausgerichtete Ausbildung – deutet darauf hin, dass High Potentials von Internationalität, Interkulturalität und Weltläufigkeit

angezogen werden. Eine Besonderheit des Studiums an der Bucerius Law School und in Deutschland einzigartig ist der verpflichtende Auslandsaufenthalt. Zu Beginn des dritten Studienjahres geht jeweils ein gesamter Jahrgang, also gut 100 Studierende, an eine der über 90 Partnerhochschulen weltweit. Die meisten zieht es ins englischsprachige Ausland: USA, Großbritannien, Australien, Neuseeland, Singapur und Hongkong sind die beliebtesten Ziele. Alle Studierenden sprechen – das ist eine Eingangsvoraussetzung der Hochschule – fließend Englisch und oft eine oder mehrere weitere Fremdsprachen. Sie sind neugierig und vorbereitet auf fremde Rechtskulturen, viele kennen das Ausland bereits aus Aufenthalten während der Schulzeit oder einem Freiwilligendienst. Für sie ist der Umgang mit Interkulturalität, das Kommunizieren und Verhandeln in einer Fremdsprache und das Sichbewegen in immer wieder anderen Umgebungen Teil ihres Selbstverständnisses.

Die Bewerber wurden gefragt, vier jeweils gegensätzliche Aussagen zu bewerten. Auf die Frage, ob die Bucerius Law School vorwiegend Begabte oder vorwiegend Wohlhabende anspreche, antworteten 82 %, sie spreche vorwiegend Begabte an, nur 18 % waren der Ansicht, sie spreche vorwiegend Wohlhabende an. Bei der Frage nach der Finanzierung der Hochschule stimmten 82 % der Aussage zu, die Hochschule werde vorwiegend aus Stiftungsgeldern finanziert; 18 % votierten für die These, sie werde vorwiegend aus Studiengebühren finanziert. Die Mehrzahl hat übrigens Recht: der jährliche Haushalt von rund 19 Mio. € (2018) finanziert sich zu 49 % aus Zuwendungen der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius (Trägerin der Hochschule), zu rund 12 % aus weiteren Spendern und Sponsoren und zu rund 30 % aus Studiengebühren. 9 % sind eigene Einnahmen der Hochschule.

Ähnlich sieht es bei den Voten zu den anderen beiden Aussagen aus: Gefragt, ob die Hochschule vorwiegend interessierte und engagierte Studierende anziehe oder eher vorwiegend karriereorientierte, liegen die Werte bei 88 % zu 12 % für die Interessierten. Ebenso eindeutig fällt das Urteil zur Frage aus, ob die Hochschule offen für alle Interessenten (84 %) oder ob sie elitär wirke (16 %).

Was sagen diese Zahlen über das Mindset der Befragten und damit über eine per definitionem sehr begabte und intelligente Zielgruppe aus? Zunächst muss man festhalten, dass die Befragten sich für ein Studium an dieser Hochschule beworben haben und deshalb über ein Zielbild sprechen, an dem sie selbst gern teilhaben wollen. Insofern fließt in die Meinung auch ein Stück der Erwartung ein, die sich mit der Institution verbindet. Zweitens haben sich die Bewerber über einen längeren Zeitraum intensiv mit der Frage befasst, ob sie an dieser Hochschule studieren wollen. Sie treffen also informierte Aussagen. Ein dritter Faktor ist das Selbstbild der Befragten. Jede Aussage enthält ein reflexives Moment: wenn man an dieser Hochschule studieren möchte, macht man Zuschreibungen, die dem eigenen Selbstbild an dieser Hochschule entsprechen.

3.2 Interpretation der Ergebnisse

Dass die Hochschule vorwiegend Begabte und nicht in erster Linie Wohlhabende anspreche, wird dem Selbstbild der Befragten gerecht, wird aber auch durch deren Kenntnis des Auswahlverfahrens und die tatsächlich beobachtbare, heterogene Zusammensetzung

der Studierendenschaft gestützt. Begabte Menschen möchten in erster Linie mit anderen Begabten und nicht mit primär Wohlhabenden studieren. Das Auswahlverfahren der Bucerius Law School, das „need blind“ funktioniert und ausschließlich nach intellektuellen (im schriftlichen Test) und sozialen (im mündlichen Teil) Fähigkeiten selektiert, trägt diesem Umstand Rechnung. Hinzu kommt, dass es keine Möglichkeit gibt, am Auswahlverfahren vorbei aufgenommen zu werden, auch wenn es jedes Jahr Eltern gibt, die das für ihre Kinder ausloten wollen und entweder mit Spenden winken oder damit drohen, man würde schlecht über Bucerius reden. So gesehen hat es der Hochschule gut getan, jedes Jahr ohne Ansehen der Bewerber die jeweils gut 100 Besten aufzunehmen und damit immer wieder auch Kindern von Vorständen, (Jura-)Professoren, Bundestagsabgeordneten und anderen mitzuteilen, dass sie jedenfalls für diese Hochschule nicht geeignet seien. Übrigens: An der Bucerius Law School studieren auch Kinder von Vorständen, (Jura-)Professoren und Bundestagsabgeordneten, aber eben nicht aufgrund ihres Elternhauses, sondern weil sie sehr begabt sind und sich in einem strikten Auswahlverfahren durchgesetzt haben. Die Examensergebnisse bestätigen seit Gründung der Hochschule im Jahr 2000, dass diese Vorgehensweise richtig ist, weil sie Qualität und damit Reputation sichert.

Dass die Antworten bei interessierte vs. karriereorientierte Studierende näher beieinander liegen, hat damit zu tun, dass Karriereorientierung in der Gruppe der Befragten weit weniger negativ besetzt ist als in der Gesamtbevölkerung. Karriereorientierung ist zunächst konnotiert mit der Ausrichtung der eigenen Berufsplanung auf die Entfaltung der eigenen Fähigkeiten. Angesichts des Wunschs nach einer Hochschule, die die Fähigkeiten und Talente ihrer Studierenden aufs Beste fördert, ist dies eine nachvollziehbare Bewertung. Ähnliches gilt für das Begriffspaar offen für alle Interessierten vs. elitär. Während wir an der Hochschule das E-Wort vermeiden, weil es in der Bevölkerung andere Assoziationen weckt als die Realität sie auf unserem Campus abbildet, wirkt die Aussicht auf die Zugehörigkeit zu einer Elitehochschule für die Bewerber eben nur z. T. abschreckend, z. T. aber auch anziehend.

4 Umgang mit den Motivationslagen von Studierenden an einer Hochschule für besonders Begabte: das Beispiel der Bucerius Law School

4.1 Willkommen im 21. Jahrhundert: Generation Y

Die viel beschriebene Generation Y studiert – in ihrer besonders begabten Form – an der Bucerius Law School. Die Hochschule reagiert in mehrfacher Hinsicht mit ihren Angeboten auf ihre Motivations- und Bedürfnislage. Ein wesentlicher Faktor ist dabei der Standort: Hamburg als kreative Stadt mit pulsierenden Szenen ist ein wichtiger Pull-Faktor für die Studienentscheidung. Die Urbanisierung der Gesellschaft wird immer stärker dazu führen, dass hippe Großstädte einen wesentlichen Reiz ausüben (Berlin, Hamburg, München, Köln; schon schwächer: Düsseldorf und Frankfurt). Alternativen sind typische Studierendenstädte (Freiburg, Münster, Heidelberg). Alle anderen Städte

werden an Attraktivität für Hochtalentierte verlieren (Florida 2005). Wesentliche Einflussfaktoren sind technologische, wie eine gute Abdeckung mit Breitbandinternet, gute Lage und Verkehrsanbindung (ICE-Bahnhof, Flughafen), kulturell-infrastrukturelle, wie eine Mindestanzahl und -szene an Kinos, Bars, Klubs, Theatern und Galerien, sowie atmosphärische, wie Lifestyle und der „beat“ einer Stadt.

Dabei zeigt sich, dass dem Marketing einer Hochschule besondere Bedeutung zukommt – und Gleiches gilt für Unternehmen. Leuphana ist cool trotz des Images von Lüneburg, Adidas ist hip trotz des Standorts Herzogenaurach. Beide Marken transportieren eine Erwartungshaltung, die von den Standorten gar nicht erfüllt werden kann. Wie hip ein Standort ist, kommt erst durch das Zutun derer zustande, die diese Erwartungshaltung mitbringen: Studierende (Leuphana) bzw. Mitarbeiter (Adidas). Klar aber ist: „Location matters“; wer Urbanität und alles damit Verbundene liefern kann, hat einen klaren Vorteil im Anziehen von Talenten.

Mit Urbanität ist zugleich ein weiteres Phänomen verbunden: das Sich-nicht-Festlegen auf einen bestimmten Lebensentwurf, sondern die Möglichkeit, verschiedene Lebensentwürfe zeitgleich verwirklichen zu können. München bietet eben die Möglichkeit, morgens mit der U-Bahn im Anzug oder im Kostüm ins Büro, abends mit dem Fahrrad und der alten Jeans ins Kino, am Mittwochabend in Smoking oder Abendkleid zum Empfang der bayerischen Wirtschaft ins Hotel Vier Jahreszeiten und mit Carsharing nach Hause, schließlich am Wochenende mit dem nur für das Wochenende gemieteten Cabrio an den Tegernsee zu fahren und in Dirndl oder Lederhose einen Trachtenumzug zu feiern. Nach Hause zu den Eltern in Mülheim am Inn oder Landshut fährt man zwar immer wieder gern, aber dort hinziehen? Und sich für den einen Lebensentwurf dort entscheiden, mit Einfamilienhaus und Einbauküche? Die Generation Y ist die „creative class“, die sich die Gleichzeitigkeit verschiedener Lebensentwürfe offenhalten will – nicht, weil sie sich nicht entscheiden kann oder will, sondern weil sie Orte sucht, an denen man sich nicht entscheiden muss. Die Vielfalt macht den Reiz aus (Florida 2002).

Für Arbeitgeber bedeutet das, dass es neben den beiden klassischen Karrierewegen Führungsverantwortung und Spezialistentum weitere Möglichkeiten der Entwicklung geben muss. Toparbeitgeber orientieren sich an der Neugierde und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Wobei das nicht bedeutet, dass der hoffnungsvolle Nachwuchs freiwillig und mit fliegenden Fahnen nach Almaty zieht, um den kasachischen Vertrieb neu auszurichten, oder ganz begeistert nach Uelzen, weil dort das Logistikzentrum aufgebaut werden muss; Gründe siehe oben.

Mit einem Blick auf die internationalen Anwaltskanzleien sei dies illustriert: Viele Jahre waren sie das Ziel der besten Juraabsolventen, weil sie spannende Mandate, ein internationales Arbeitsumfeld und hohe Gehälter bereits zum Einstieg boten. Ähnlich den großen Strategieberatungen oder den Investmentbanken für Betriebswirte waren und sind sie noch immer die ersten Adressen für junge Juristen. Dabei war es früher völlig üblich, vier bis sechs Jahre bei praktisch ständiger zeitlicher Verfügbarkeit 12–14 h täglich zu arbeiten, gelegentlich auch am Wochenende. Als Ziel diente die Aufnahme in die Partnerschaft, verbunden mit der Hoffnung auf siebenstellige Jahreseinkünfte. Die

Human-Resources-Verantwortlichen der großen Sozietäten kennen hingegen sehr gut die gewandelten Anforderungen derer, die sich heute bewerben. Viele, die sich für den Einstieg in eine große Law Firm interessieren, sind hervorragende Juristen (sonst hätten sie keine Einstiegschance), fragen aber zunehmend nach der Work-Life-Balance, sehen Überstunden als Zugeständnis an, für das man gefragt werden und den Sinn erklärt haben möchte und streben vielfach nicht mehr die Partnerschaft an, sondern sehen den Berufseinstieg – nach Uni und Referendariat – als dritte Ausbildungsstation, um in drei bis fünf Jahren zu wechseln, z. B. in eine Rechtsabteilung in der Industrie. Motivlagen und Karriereverläufe nähern sich denen der Business-School-Absolventen an, die den ersten beruflichen Schritt in die Unternehmensberatung oder den Finanzsektor gehen, nicht aber in der Absicht, dort zu bleiben, sondern dies als Sprungbrett zu nutzen. Damit einher gehen sinkende Loyalität zum Arbeitgeber und andere Anforderungen an die Personalentwickler in den jeweiligen Unternehmen. So war beispielsweise der rechtzeitige Aufbau einer Alumnikultur ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg von Goldman Sachs, aber auch von McKinsey und von BCG. Als dritte Stufe der Ausbildung schafften sie es, Bindungen zu ihren Mitarbeitern auch aufrechtzuerhalten, nachdem diese – drei bis sechs Jahre nach Berufseinstieg – weiterzogen, aber wichtige Posten bei potenziellen Mandanten bzw. Kunden einnahmen. So verfügt Goldman Sachs heute über ein weltweit verzweigtes, hervorragend gepflegtes und mit dem Nimbus der Zugehörigkeit versehenes Netzwerk von „Goldies“.

4.2 „Always on“: Generation Digital Natives

Die nachwachsende Generation an Führungskräften ist mit dem Internet groß geworden. Nimmt man das berühmte Zitat, das Douglas Adams, Autor des legendären Buchs *Per Anhalter durch die Galaxis* zugeschrieben wird, dann war alles, was im Lebensalter von der Geburt bis zum 15. Lebensjahr erfunden wird, immer schon da. Alles, was zwischen dem 15. und 35. Lebensjahr erfunden wird, ist prinzipiell neu, innovativ und bietet berufliche Chancen. Alles, was nach dem 35. Lebensjahr erfunden wird, ist hingegen suspekt und im Prinzip geeignet, den Untergang der Zivilisation herbeizuführen. Für die heutige Generation der unter 35-Jährigen bedeutet dies, dass diese Generation nicht nur mit dem Netz, sondern im Netz aufgewachsen ist. Das prägt nicht nur das Kommunikationsverhalten via WhatsApp und Snapchat – kurz, schnell, wenig formell. Es zeigt sich auch eine veränderte Form des Lernens und des Wissenserwerbs – Youtube-Video-Tutorials anstelle von Lehrbüchern und Betriebsanleitungen, Wikipedia als erste und oft einzige Quelle der Nachforschung. Zur Änderung der Kommunikationswege hinzu kommen eine völlig gewandelte Haltung gegenüber Kommunikationshierarchien und eine veränderte Erwartung an Kommunikationsgeschwindigkeit. Die Hierarchien der Kommunikation über Dienstwege, Vorzimmer, Sekretariate etc. werden durch die Digitalisierung durchbrochen. Natürlich ist heute jeder im Berufsleben unmittelbar erreichbar; auch der Vorstandsvorsitzende. Dank seines Smartphones ist er vielleicht auch der, der die E-Mail

oder den Post am Sonntag liest und antworten kann, bevor Sekretariate und Referenten, also die klassische Organisation, am Montag darauf reagieren können. Hinsichtlich der Kommunikationsgeschwindigkeit lässt sich beobachten, dass die erwarteten Responsezeiten drastisch gesunken sind. Wahrscheinlich können sich nur noch Behörden erlauben, 14 Tage mit einer Antwort zu warten – die sich dann oftmals nur als Zwischenbescheid entpuppt. Wer nicht binnen Stunden reagiert, kommt oft zu spät. Dabei kommt es immer weniger auf die Form an. Ohne Anrede, ohne Groß- und Kleinschreibung, ohne Zeichensetzung – Hauptsache rasch und am besten verbindlich. Für eine Hochschule, zumal eine kleine, die schon immer das Prinzip der Zugänglichkeit und der offenen Türen pflegt, ist das vergleichsweise einfach, auch wenn es den Kommunikationsaufwand im Sinn der für Kommunikation verwendeten Zeit deutlich erhöht hat.

4.3 Öffentlich und Privat: Generation Y

Eines der großen Rätsel der Gegenwart ist die Gleichzeitigkeit von größtmöglichem Datenschutz in der öffentlich-staatlichen Sphäre bei parallel volliger Preisgabe privater Daten in sozialen Netzwerken, beim Einkauf und andernorts. Während Datenschützer uns vor einem (im Zweifel ohnehin entweder überforderten oder technisch rückständigen) Behörden-Big-Brother schützen wollen, gibt die Generation Y freimütig alles Mögliche von sich preis. Amazon weiß mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit, was sie als nächstes kaufen werden und schlägt es ihnen deshalb vor, Netflix weiß, welche Serie sie als nächstes schauen möchten, yelp kennt die Restaurant- und tripadvisor die Reisegewohnheiten, Google schließlich weiß alles und wertet es entsprechend aus. Wer so lebt, unterscheidet immer weniger zwischen der Privatsphäre und der eigenen, öffentlichen Person. Die sozialen Netzwerke sind allgegenwärtig, jede und jeder ist immer auffindbar, mit allen privaten Einträgen. Dieses Verwischen der Grenze von privat und öffentlich zieht sich durch bis in den beruflichen Kontext. Das Feierabendbierchen mit Kollegen wird über WhatsApp verabredet, der Alltag – auch der berufliche – in sozialen Netzwerken kommentiert, Arbeit und Freizeit gehen ineinander über. Als Hochschule reagieren wir darauf: unsere Social-Media-Seiten ergänzen die Webseite, wir posten Heiteres, Bilder von Veranstaltungen und bilden Gruppen zu bestimmten Themen, die wir moderieren. So sind wir über die sozialen Netzwerke immer dabei und Teil des privat-öffentlichen Lebens eines Studierenden.

4.4 Pragmatismus als Lebenskonzept: Generation Yolo

Ein wesentliches Merkmal der Generation, die jetzt die Hochschulen verlässt und Verantwortung übernimmt, ist die Tatsache, dass im Prinzip immer alles da war. Dies gilt umso mehr, je höher der Bildungsgrad und das Einkommen der Eltern sind. Die Abwesenheit von echtem Mangel ist aber ein breites gesellschaftliches Phänomen. Der geringer werdende „need for struggle“, also das nachlassende Ringen um das persönliche

Vorankommen, Aufsteigen, Sich-Verbessern, weil ja eigentlich alles schon da ist, äußert sich in vielen Facetten. Nutzen statt Besitzen, der neueste Konsumtrend mit Carsharing, Musik-Streamingdiensten und Prada-Handtaschen-Verleih, die Anti-Konsum-Bewegung Simplify und der wissenschaftliche Überbau, der vom Ende der Konsumgesellschaft und der Abkehr von der Wachstumsideologie handelt, skizzieren die Geisteshaltung der jungen Avantgarde. Anders als bei den Öko-Konsumgegnern der 1980er-Jahre handelt es sich nun aber nicht um strickende, freudlose Verweigerer, sondern um pragmatische Abwäger: Ein eigenes Auto ist teuer und ein Klotz am Bein; als Statussymbol vom Smartphone abgelöst und wenn es darum geht, rasch und unkompliziert von A nach B zu kommen, ist Carsharing die perfekte Lösung. Dass dies keineswegs die Abkehr von der Freude am Konsum bedeutet, wohl aber eine klare Akzentverschiebung, ist das Yolo-Motiv: „you only live once“. Einzigartiger oder auch spontaner Konsum gilt als in Ordnung. Auch Zugehörigkeit ist ein Konsummotiv: das Erlebthaben von Dingen wie Reisen oder Abenteuern wird tendenziell wichtiger als das Ansammeln (langlebiger) Güter. Hochschulbildung, zumal wenn sie einem exklusiven, weil kleinen Kreis vorbehalten ist, in den man sich zudem nicht einkaufen kann, erfüllt in hohem Maß auch diese Voraussetzung. Hinzu kommt, dass sich bei einer solchen Form der Zugehörigkeit andere Symbole erübrigen. So spielt auf dem Campus der Bucerius Law School Materialismus eine untergeordnete Rolle. Ehrgeiz und herausragende Studienleistungen verschaffen Aufmerksamkeit, auch das Thema einer Promotion oder der Auslandsstudienort für den Master – Columbia and Harvard anstelle von Markenkledigung, Sein statt Haben, allerdings in einem anderen Sinn, als Erich Fromm dies meinte (Fromm 2010).

5 Schluss

Im Ergebnis sehen sich Arbeitgeber mit neuen Herausforderungen konfrontiert, wenn es darum geht, Nachwuchs im Fach- und Führungskräftebereich zu rekrutieren. Dazu bedarf es nach Erfahrung des Autors v. a. einer der Generation angemessenen Haltung zu den Fragen nach Exzellenz, Leistung und Sinn. Dabei geht es im Kommunikations- und Führungsverhalten um Antworten, die sich nicht an den angeblichen verwöhnten Einstellungen der Generation Y ausrichten, sondern um klare Positionierungen. Im größeren Kontext spielen die Marke des Arbeitgebers, die Sinnhaftigkeit der Produkte, die Organisations- und Teilhabestruktur des Unternehmens und die Offenheit der Karrierewege eine wichtige Rolle. Fragen, die früher vielleicht auch wichtig waren, aber einfach nicht gestellt wurden.

Literatur

Carroll JB (1993) Human cognitive abilities: a survey of factor-analytic studies. Cambridge University Press, Cambridge

CHE Ranking (2017) Das Ranking. <https://ranking.zeit.de>. Zugegriffen: 16. Juli 2018

- Dlugosch S (2005) Prognose von Studienerfolg. Shaker, Aachen
- Florida R (2002) The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure and everyday life. Basic Books, Boulder
- Florida R (2005) Cities and the creative class. Routledge, New York
- Fromm E (2010) Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft, 37. Aufl. dtv, München
- Neubauer A, Stern E (2007) Lernen macht intelligent. Warum Begabung gefördert werden muss. Deutsche Verlags-Anstalt (DVA), München
- Roth G (2011) Bildung braucht Persönlichkeit. Wie Lernen gelingt. Klett-Cotta, Stuttgart
- Studienstiftung des Deutschen Volkes (2018) Noch unveröffentlichte Zahlen für den Jahresbericht 2017. Veröffentlicht mit freundlicher Genehmigung der Studienstiftung des deutschen Volkes
- Trost G, Sieglen J (1992) Biographische Indikatoren herausragender beruflicher Leistungen. In: Hany EA, Nickel H (Hrsg) Begabung und Hochbegabung. Theoretische Konzepte – empirische Befunde – praktische Konsequenzen. Huber, Bern, S 95–104



Meinhard Weizmann (geb. 1970) ist seit 1. Oktober 2016 Geschäftsführer der Bucerius Law School. Er studierte an der Universität Würzburg und in Caen, Frankreich, Betriebswirtschaftslehre.

Von 2000 bis 2016 war Meinhard Weizmann für das Medienunternehmen Bertelsmann tätig, u. a. von 2007 bis 2014 bei Gruner+Jahr in den Niederlanden als COO. Seinen Berufseinstieg hatte er 1997 bei der Royal Dutch Shell Group in Hamburg.



Dr. Hariolf Wenzler ist Chief Strategy Officer von Baker McKenzie in Deutschland und Österreich. Er ist zudem Präsident der 2016 gegründeten European Legal Technology Association (ELTA), der mit mehr als 200 Mitgliedern in mehr als 20 Ländern größten Legal-Tech-Vereinigung in Europa. Von 2006 bis 2016 war er Geschäftsführer der Bucerius Law School, Deutschlands erster privater Hochschule für Rechtswissenschaften.

Teil IV

Retention Management: Die richtigen Mitarbeiter halten



Retention Management

Rose Lipkau

Zusammenfassung

Retention Management ist die Kunst, Talente ohne Fesseln zu binden. Sie stellt einen wichtigen strategischen Hebel zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung dar. In einer Gesellschaft, die sich immer mehr von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft entwickelt, ist das intellektuelle Kapital der Mitarbeiter der entscheidende Erfolgsfaktor. Organisationen, die ihre Wissensträger am besten managen, werden die Gewinner der Zukunft sein.

Die wirksamsten Hebel mit dem größten Einfluss auf die Verbundenheit mit der Organisation sind die Führungs- und die Unternehmenskultur. Hier kommt es entscheidend auf die Qualität der Führungsarbeit an, sie muss einen wertschätzenden, flexiblen Arbeitskontext gestalten.

1 Definition, Zielsetzung und Bedeutung von strategischem Retention Management

Wie kann die Beziehung zwischen den Talenten und der Führung eines Unternehmens zur Zufriedenheit beider Seiten gestaltet werden? Neben der Personalgewinnung und -entwicklung ist Retention Management ein erfolgskritischer und nicht delegierbarer Teil der Führungsaufgabe.

Retention Management ist als wichtiger strategischer Hebel zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung ein essenzieller Baustein eines integrierten Talent Management. Es

R. Lipkau (✉)
Alsbach-Hähnlein, Deutschland
E-Mail: info@lipkau-coaching.de

bezeichnet die systematische mittel- und langfristige Bindung ausreichender qualitativer und quantitativer Mitarbeiter- und Managementkompetenzen zur Erreichung und Umsetzung der Unternehmensziele. Gemeint sind hier die 20 % der Topmitarbeiter des Unternehmens aller Ebenen.

Retention Management ist die Gestaltung der Beziehung zwischen den Talenten und der Unternehmensführung. Je positiver und öfter die gegenseitigen Erwartungen erfüllt werden, desto länger und gewinnbringender wird die Beziehung. Retention Management ist neben der Personalgewinnung und -entwicklung „edelster“, nicht delegierbarer Teil der Führungsaufgabe und hat einen unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Organisationen, deren Führungskräfte in der Lage sind, einen erstrebenswerten, konstruktiven Arbeitskontext zu schaffen, werden die Gewinner der Zukunft sein.

Retention Management ist kein Hexenwerk und muss nicht komplett neu erfunden werden. In nahezu allen Unternehmen sind zahlreiche Instrumente vorhanden, die geeignet sind, Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu hoher Einsatzbereitschaft zu motivieren. Diese müssen allerdings regelmäßig auf ihre Wirksamkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst, verworfen oder ersetzt werden. So wie sich die Motive neuer Mitarbeitergenerationen – Generation XYZ – ändern, sind auch Unternehmen immer schnelleren Veränderungen unterworfen, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Gestaltung der Zusammenarbeit haben. Je besser Unternehmen auf diese Veränderungen vorbereitet sind, desto flexibler und präziser können sie handeln und ihre Leistungsträger binden.

Retention Management ist kein Selbstzweck, sondern „business need“ und essenzieller Baustein eines integrierten Talent Management. Wirksames Retention Management hat einen unmittelbaren Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg und sichert das Überleben von Organisationen.

2 Verankerung im Unternehmen und Fokussierung

Welchen Stellenwert die Verankerung von Retention im Unternehmen einnimmt, wird durch die drei klassischen Wirkfaktoren

- Strategie,
- Kultur und
- Struktur

bestimmt. Strategie definiert die Zielrichtung bezüglich Retention und spiegelt sozusagen den Reifegrad der Organisation. Die herrschende Kultur spiegelt Haltungen und Einstellungen und gibt Hinweise für mögliche und nötige Interventionen. Struktur gibt den Rahmen vor, der zur Verfügung steht und je nach Strategie angepasst werden kann oder muss. Aus ihr werden entsprechende Policies abgeleitet und etabliert.

Die Richtigen binden, ist *die* Aufgabe des Retention Management. Über allgemeine Bindungsaktivitäten hinaus, die sich an die gesamte Belegschaft richten und programmatisch

aufzeigen, welche Perspektiven und Rahmen das Unternehmen allen Mitarbeitern bietet, unterscheiden wir:

- Retention-Strategien für **spezielle Zielgruppen** wie Leistungs- und Potenzialträger sowie Experten, deren Spezialwissen und/oder Managementkompetenzen für den Unternehmenserfolg unabdingbar sind („talents at risk“). Die Voraussetzung hier ist eine sorgfältige Analyse und Auswertung aller derzeit benötigten Kompetenzen und deren Kompetenzträger. Dieser Prozess wird durch die zunehmende Anzahl IT-basierter Personalplanungssysteme unterstützt (Abb. 4).
- Retention-Policies, die eine Re-Rekrutierung von ehemaligen Leistungs- und Potenzialträgern möglich machen (Drehtürprinzip). Hier ist die Voraussetzung die Entwicklung und Etablierung eines systematischen Exit-Prozesses, was den Aufbau eines externen Talent Relationship Management impliziert.

3 Engagement und wirtschaftlicher Erfolg

Die Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und engagierten, loyalen Mitarbeitern ist inzwischen durch zahlreiche Studien (Towers Watson, Gallup Institut, Signium International) erforscht. Der Ansatz und das Ergebnis in allen Studien war ähnlich: Engagement und Finanzerfolg werden in engem Zusammenhang gesehen: Je mehr engagierte Mitarbeiter ein Unternehmen hat, umso größer ist der finanzielle Erfolg. Als Messgröße dient der sog. Engagementindex, der die Intensität der Mitarbeiterbindungen erfasst und somit den Grad der Loyalität zum Arbeitgeber aufzeigt.

Mit der Organisation verbundene Mitarbeiter zeigen ein signifikant höheres Engagement als Mitarbeiter, die weniger an das Unternehmen gebunden sind. Sie entwickeln mehr Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein gegenüber ihrem Arbeitgeber, was sich oft durch hohe Innovationskraft ausdrückt. Dies wiederum hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Unternehmensentwicklung.

Ihre Bereitschaft, auch in schwierigen Zeiten die Extra-Meile zu gehen, um die Ziele und Interessen der Organisation zu unterstützen, ist in hohem Maß ausgeprägt. Einsatzbereitschaft ist das Zauberwort, das darüber entscheidet, mit wieviel Herzblut und Leidenschaft sie das Erreichen der Unternehmensziele in den Mittelpunkt stellen und an der Gestaltung des Unternehmenserfolgs mitarbeiten wollen.

Unternehmen mit wenigen engagierten Mitarbeitern haben indessen auch mit Effekten zu rechnen, die infolge nachlassender Bindung und Loyalität entstehen: Erhöhung von Fehlzeiten, Leistungsabfall, innere Kündigung und/oder Unternehmensaustritt, was sich alles in Produktivitätsverlusten manifestiert. Dadurch entstehende Rekrutierungs- und Integrationskosten in zunehmend enger werdenden Arbeitsmärkten zeigen auf, dass es sich lohnt, in ein systematisches Bindungsmanagement zu investieren.

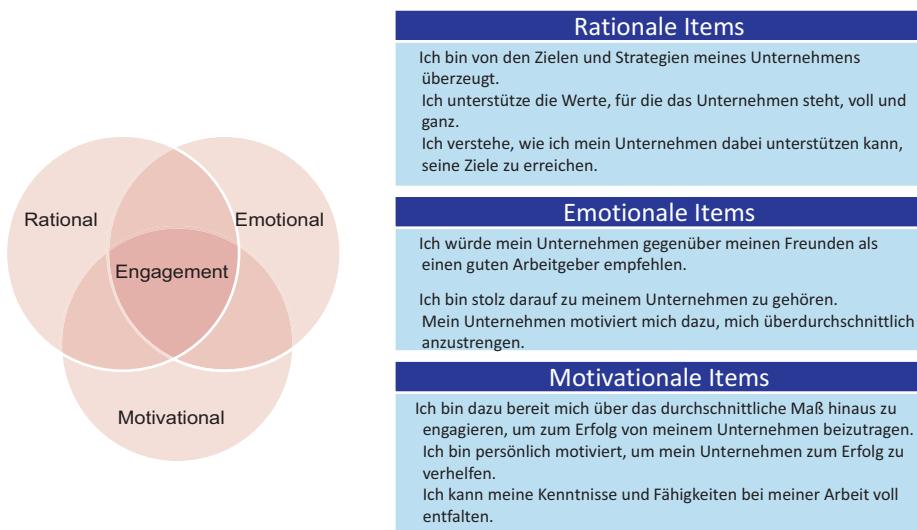


Abb. 1 Workforce Study „Global 3 components“. (Towers Perrin-IRS Global Workforce Study 2007/2008)

3.1 Engagementindex und Ermittlung der Bindungsintensität

Wissenschaftliche Studien belegen: „Der Grad der Identifikation und der emotionalen Verbundenheit mit dem Unternehmen sagt voraus, ob jemand das Unternehmen verlässt oder nicht“ (Felfe 2008). Das heißt, normalerweise ist Commitment die bedeutendste Erklärungsvariable für Retention. Bindung, die sich durch hohe Loyalität, Verbindlichkeit und Engagement gegenüber dem Arbeitgeber auszeichnet, bestimmt auch nachweislich den Grad der Wertschöpfung (Abb. 1).

Towers Watson hat schon in 2007 ein Modell für die Ermittlung von nachhaltigem Engagement angewandt, das in regelmäßigen Befragungen die drei Komponenten Ratio, Emotion und Motivation als verlässliche Indikatoren einsetzt und in Relation zum Geschäftserfolg setzt. Auch die vor Kurzem veröffentlichte Global Workforce Study (Towers Watson Global Workforce Study 2012/2013a) bestätigt diese Erkenntnis.

Typische Einflussfaktoren auf den Engagementindex und somit auf die Bindungsintensität mit der Organisation sind Führungs- und Unternehmenskultur, Arbeitszeitmodelle, Strukturen und Prozesse sowie Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten.

3.2 Führung und Arbeitskontext

„Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte“ (Sprenger 2008).

Führungskräfte transportieren über eigenes Vorleben Haltungen und Einstellungen und prägen damit den Arbeitskontext entscheidend. Sie sind für den optimalen Mitarbeitereinsatz

in ihrem Bereich verantwortlich mit unmittelbarem Einfluss auf die Produktivität. Entscheidend ist es, wie sie diesen Arbeitskontext gestalten.

Viele Treiber für Engagement und Commitment sind wissenschaftlich erforscht, bewertet und bekannt (Towers Watson Global Workforce Study 2012/[2013b](#)). Dennoch nutzen viele Unternehmen diese Erkenntnisse nicht oder zu wenig, um daraus die genauen Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter abzuleiten und damit zu arbeiten. Führungsstile alter Prägung – hierarchisch, autoritär, rein transaktional und wenig individualisiert – werden für die nachfolgenden Generationen uninteressanter, da sie wenig flexibel sind und kaum inspirieren.

Glaubt man den Trends der gesellschaftlichen Veränderungen, verliert der rein transaktionale Führungsstil gegenüber dem transformationalen zunehmend an Bedeutung. Transformationale Führung ist Beziehungsmanagement, braucht Zeit und funktioniert nicht nur über die Erfüllung der vereinbarten harten Ziele. Sie lebt von der Fähigkeit und Bereitschaft der Führungskräfte, die Mitarbeiter als Individuen wahrzunehmen, als solche zu respektieren und zu fördern.

Führungskräfte müssen zukünftig mehr über Partizipation, Vertrauen und Inspiration führen und Kontexte schaffen, die zu Kreativität und Höchstleistungen einladen. Flexible Arbeitszeitmodelle, angemessene Ausgewogenheit zwischen Präsenz und Absenz spielen dabei ebenso eine Rolle wie die Qualität der Arbeitsmittel selbst. Barrierefreie Führung, die mehr auf Inspiration, Stimulation und Effektivität setzt, anstelle von Kontrolle und statischen Strukturen, wird zukunftsfähig sein und zur Talentbindung beitragen ([Abb. 2](#)).

Das erfordert aufseiten der Führungskräfte die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und den eigenen Motiven, Werten und Interessen. Wer sich nicht selbst führen kann, wird auch andere nicht führen können. Voraussetzung ist immer die Fähigkeit zur Selbstreflexion eigener Stärken und Schwächen ([Parikh 1994](#))

3.3 Spezielle bindungswürdige Zielgruppen: „Talents at Risk“

Wirkungsvolles Retention Management setzt darauf, ganz spezifisch und individuell die erfolgskritischen Talente zu erfassen, ihre Sehnsüchte zu erforschen (aus einem Gespräch mit Prof. Dr. Dieter Frey in München [2007](#)) und für sie bemerkbar zu berücksichtigen.

Spezielle Mitarbeitergruppen, Potenzial- und Leistungsträger sowie Experten, deren Kompetenzen für das Unternehmen unabdingbar sind und gleichzeitig am externen Markt eine hohe Nachfrage haben, können von Abwanderung bedroht sein und brauchen besondere Bindungsanreize. Zielgruppe sind Talente, deren Potenzialerhebungen über einen längeren Erhebungszeitraum weiterführendes Potenzial bescheinigen, die

- Schlüsselpositionen besetzen,
- Fachwissen und Kompetenzen besitzen, die nirgendwo sonst im Unternehmen vorhanden sind und schlecht am externen Markt eingekauft werden können,
- mit ihrer derzeitigen persönlichen Entwicklung nicht zufrieden sind und
- bei denen ein erhöhtes Kündigungsrisiko besteht.

Die nach diesen Kriterien identifizierten Talente werden in enger Abstimmung mit der Personalentwicklung und den direkten Vorgesetzten angesprochen und es wird ein maßgeschneidertes, individuelles Bindungsangebot erstellt. Es richtet sich vornehmlich nach den persönlichen Kriterien des jeweiligen Mitarbeiters und kann sowohl materielle als auch immaterielle Maßnahmen beinhalten. Die Umsetzung der Maßnahmen und die Erfolgskontrolle stellen der Mitarbeiter und die Personalentwicklung sicher.

Überblick

Komponenten zur Mitarbeiterbindung

Hier bietet sich an, ein Cafeteria-System an Maßnahmen bereitzustellen, das folgende Komponenten behandelt:

Quantitative Bausteine, wie z. B.:

- Einmalzahlungen
- Sachzuwendungen

Transformationale Führung nach Bass und Avolio

Kernaussage: Mit der Häufigkeit transformationaler Verhaltensweisen steigt die Leistung (Erfolg)

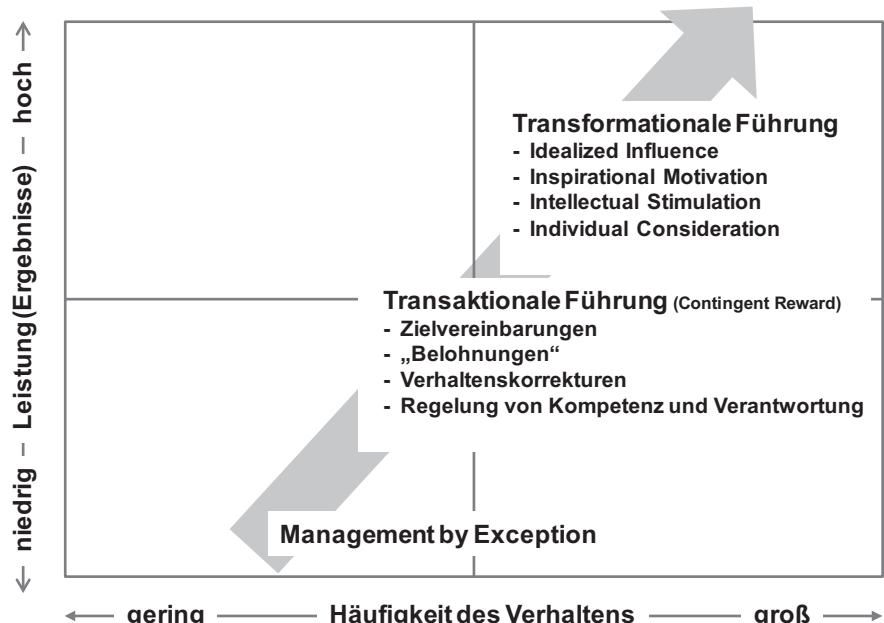


Abb. 2 Transformationale Führung nach Bass und Avolio. (Bernard und Bruce 1993)

- Ausnutzung von Gehaltsspielräumen
- „Stocks for Stars“

Qualitative Bausteine wie:

- „Fast track“ in der Karriereentwicklung; vorgezogene Rotationen
- Unterstützung bei Weiterbildungen wie MBA etc.
- Gewährung von Sabbatical oder Teilzeit
- Teilnahme an exklusiven Führungskräfteveranstaltungen zur Erhöhung der Sichtbarkeit
- Individuelles Executive Coaching

Ausschlaggebend bei dieser Zielgruppe ist die kontinuierliche Erfassung möglicher Teaser, die die jeweilige persönliche Bindungsbereitschaft erhöhen. Voraussetzung dafür ist der regelmäßige Austausch und Dialog mit den „talents at risk“. Bildung von Fokusgruppen verstärken das Signal der persönlichen Wahrnehmung und Wertschätzung.

3.4 Retention Policy – Drehtüreffekt: Binden, aber nicht fesseln

War früher der Tauschhandel Talent vs. Förderung und Entwicklung ausgewogen und berechenbar, hat sich die Balance verändert und der Mitarbeiter ist immer mehr den unternehmerischen Risiken und wirtschaftlichen Schwankungen ausgesetzt. „Schneller, weiter, höher“ funktioniert nicht mehr automatisch; vertikale Entwicklung findet nicht mehr wie versprochen und erwartet statt und horizontale Entwicklung erscheint kaum erstrebenswert.

Wenn die Menge der förderungswürdigen Potenzialträger im Unternehmen das Potenzial der Organisation übersteigt, entsteht ein Entwicklungsstau, der zu Frustrationen führt, die intern nicht aufgefangen werden können.

Eine angemessene Retention-Policy kann hier der Aufbau eines Drehtürmodells sein: Ähnlich wie beim New- oder Out-Placement können hier Netzwerke und/oder Kooperationen mit anderen Unternehmen dazu genutzt werden, den Talenteren Perspektiven anzubieten, die in der eigenen Organisation derzeit nicht zur Verfügung stehen.

Der parallele Aufbau eines Alumninetzwerks schafft Möglichkeiten einer dauerhaften Bindung, deren Intensität von beiden Seiten gesteuert werden kann. Es setzt ein Signal der Wertschätzung, dessen Effekt zu gegebener Zeit ein Wiedereinstieg des Mitarbeiters mit neuen Erfahrungen sein kann. Voraussetzung hierfür ist ein entsprechender Reifegrad der Organisation, der auch die Vorteile eines systematischen Exit-Prozesses schätzt und nutzt.

3.5 Exit-Prozess

Es ist üblich, neue Mitarbeiter beim Eintritt in das Unternehmen mit Welcome-Initiativen und/oder Patenmodellen zu integrieren. Genauso wichtig ist es, Mitarbeiter im Prozess des Ausfädels zu begleiten und einen angenehmen Farewell-Prozess zu gestalten. Dies hat sowohl einen positiven Effekt auf das Unternehmensimage nach außen als auch auf die verbliebenen Mitarbeiter nach innen. Gleichzeitig erleichtert es, den Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt möglicherweise neu an Bord zu holen (Re-Recruiting).

Mitarbeiter, die in Frieden gehen, sind die besten Informanten bezüglich ihres eigenen Entscheidungsprozesses bis zur Kündigung. Im Gegensatz zu allen anderen wissen sie genau, welchen Prozess sie auf dem Weg des Verbundenheitverlusts bis zur Kündigung durchlaufen haben und welches die entscheidenden Parameter waren. Die systematische Auswertung strukturierter Exit-Gespräche lassen konkrete Rückschlüsse auf die Beweggründe der Verführbarkeit durch andere Arbeitgeber zu. Meine persönliche Erfahrung in diesem Kontext ist, dass die ehemaligen Mitarbeiter – selbst längere Zeit nach der Kündigung – gern bereit waren, ein ehrliches Feedback über ihre Wechselmotive zu geben.

Es ist auch wichtig zu wissen, wohin es die Talente zieht. Sind es vergleichbare Unternehmen, Branchen oder ist es eher der Sprung in die Selbstständigkeit? Machen Wettbewerber gezielt auf die Talente der eigenen Branche oder Organisation Jagd? Wenn ja, warum und womit sind sie erfolgreich?

3.6 Operatives Retention Management – Prozessvorschlag

Ist die strategische Entscheidung zur Etablierung zugunsten eines Retention Management gefallen, gilt es, in die Operationalisierung zu gehen. Definition und Identifikation der zu bindenden Mitarbeiter(-gruppen) leiten sich aus Komponenten wie der Unternehmensentwicklung, der Veränderung oder Neuausrichtung des Geschäftsmodells ab. Wachstum oder Schrumpfung bestimmen mit, was zukünftig gekonnt werden muss, um den wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen.

Welche Voraussetzungen und Analysen notwendig sind, um die richtigen Hebel zu definieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten, verdeutlicht die Prozessdarstellung in Abb. 3.

Die Analyse und Auswertung aller intern zur Verfügung stehenden Datenquellen ist der erste Schritt zu einer Bestandsaufnahme. Die Markt- und Umfeldanalyse spiegelt den externen Status quo und hilft, die Lücken zwischen beiden genauer zu erfassen und zu bewerten. Ein Benchmark mit vergleichbaren Wettbewerbern verfeinert die Analyse und erlaubt eine konkrete Definition wirksamer Hebel. Über deren Priorisierung werden dann ganz konkrete Maßnahmenpläne mit passenden Formaten abgeleitet und umgesetzt. Das Monitoring und eine genaue Evaluierung runden den Prozess ab.

Operatives Retention-Management – Darstellung in einer 6 Schritte-Logik

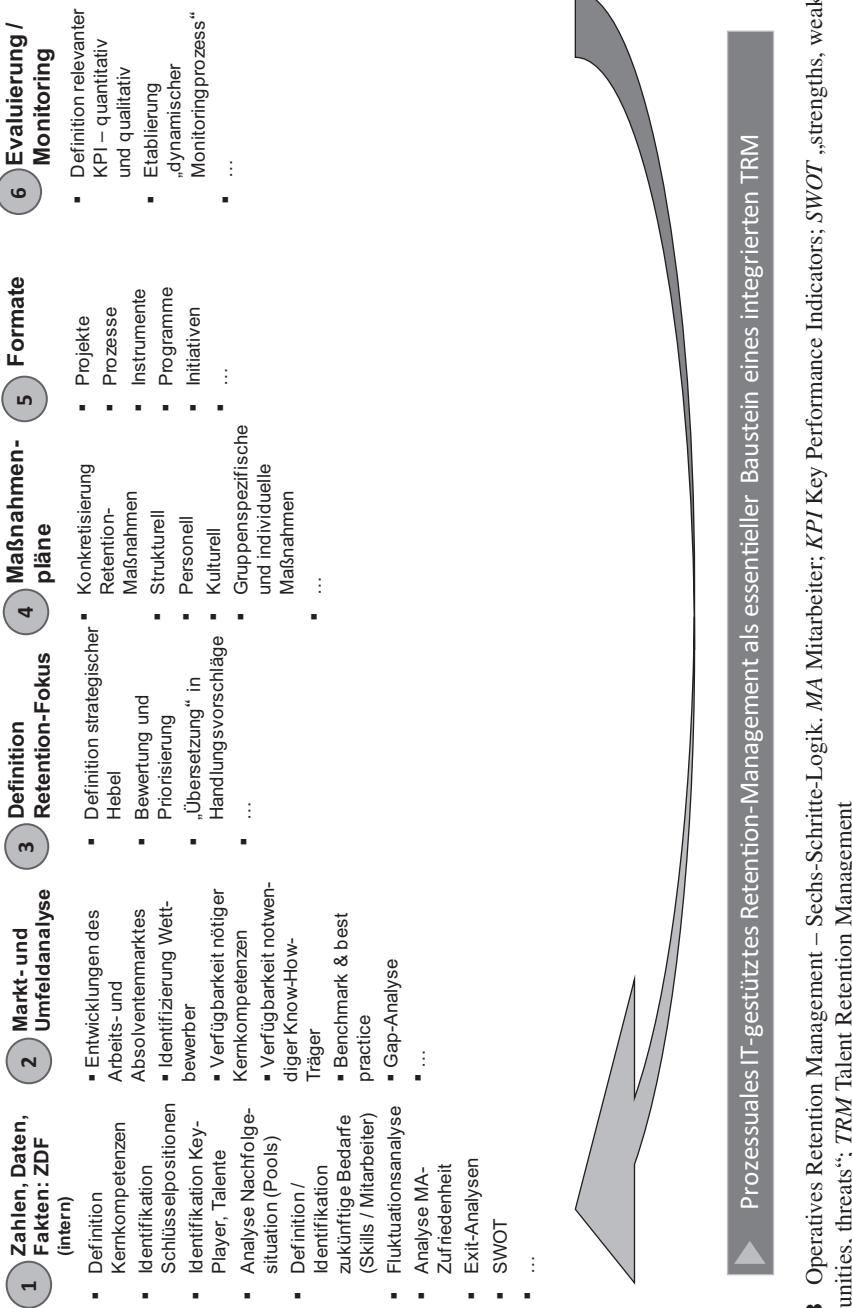


Abb. 3 Operatives Retention Management – Sechs-Schritte-Logik. *MA* Mitarbeiter; *KPI* Key Performance Indicators; *SWOT* „strengths, weaknesses, opportunities, threats“; *TRM* Talent Retention Management

Toolbox Handlungsfelder des HR-Managements und Maßnahmen mit Retentionwirkung

Marketing/ Recruiting & Auswahl	Arbeitskontext / Workplace	Vergütung/ Nebenleistungen & Anreizsysteme	Personal- entwicklung	Management- Systeme & -prozesse	Leadership / Führung	"DrehTür" Arbeitsende / Aufädelung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikation ■ Unternehmenswerte ■ Klärung gegenseitiger Erwartungen ■ Transparente Zielgruppenorientierte Auswahlprozesse ■ Aufzeigen realistischer Perspektiven & möglicher Karrierewege ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Flexible Arbeitszeitmodelle (TZ) ■ Flexible Arbeitsplatzmodelle (Präsenz vs. Abseenz) ■ Vertrauensarbeitszeit ■ Führung in Teilzeit ■ Stimmigkeit Aufgabe/Verantwortung ■ Handlungsspielräume öffnen ■ Partizipation an Entscheidungsprozessen ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparente Vergütungsmodelle ■ Kriterien für leistungsorientierte, variable Komponenten ■ Short & Longterm-Incentive-Modelle ■ Wertkonten ■ Sabbaticals ■ Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Förderprogramme ■ Individuelle PE-Beratung ■ „Nano-PE“ ■ Potentialanalysen ■ Transparente Rotations- und Besetzungsprozesse ■ Nachfolgeplanung ■ Mentoring/Coaching ■ Dialog- und Netzwerk-Initiativen ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Laufbahnoptionen und -konzepte ■ Zielvereinbarungs- systeme ■ Performance- & Potential-Prozesse ■ 360° Feedback ■ Mitarbeitergespräche ■ Regelmäßige Führungskräfte- und Mitarbeiterbefragungen ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Führungsgrundsätze ■ Vorbildfunktion ■ Verbindlichkeit durch Vertrauen, Offenheit & Dialog ■ Raum für Innovation, Gestaltung & Inspiration ■ Weniger ist mehr... „barrierefreie Führung“ ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etablierung Exit-modelle und -prozesse ■ New-Placement ■ Outplacement ■ Vorrestandsmodelle ■ Befristeter Aussieg ■ Exit-Interviews ■ TRM-Policies ■ Alumni –Initiativen ■ ...

Abb. 4 Toolbox Handlungsfelder des Human-Resources(HR)-Management, TRM Talent Retention Management

3.7 Toolbox Handlungsempfehlungen mit Retentionverstärkung

Zum Abschluss soll nachfolgende Toolbox helfen, in unterschiedlichen Handlungsfeldern entlang der HR-Managementprozesskette ganz konkrete Maßnahmen und Aktivitäten zu beleuchten und umzusetzen. Diese Auflistung ist sicherlich nicht vollständig und jederzeit aus der eigenen Perspektive erweiterbar (Abb. 4).

Literatur

Aus einem Gespräch mit Prof. Dr. Dieter Frey in München 2007

Bernard MB, Bruce JA (1993) Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage, Incorporated

Felfe J (2008) Mitarbeiterbindung. Hogrefe, Göttingen

Parikh J (1994) Managing yourself. Gabler, Wiesbaden

Pelz W (2012) Transformationale Führung, Interview Magazin Ausgabe

Signium International: Unternehmensführung 2030 – Innovatives Management für morgen (2012).
<http://www.signium.de/CompanyProfile/Studie/tqid/3332/language/de-DE/Default.aspx>

Sprenger, R K (2008) Wer schlecht führt, fliegt, managermagazin. <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,567992,00.html>

Towers Perrin-IRS Global Workforce Study (2007/2008) Was Mitarbeiter bewegt, zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität. http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2008/200802/GWS_handout_web.pdf

Towers Watson Global Workforce Study (2012/2013a) Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält. www.towerswatson.com/de-AT/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/Towers-Watson-Global-Workforce-Study-2012-Deutschlandergebnisse

Towers Watson Global Workforce Study (2012/2013b) Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält; Gallup Studie: Engagement Index Deutschland. 2012. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160904/praesentation-gallup-engagement-index-2012.aspx>



Rose Lipkau startete ihr Berufsleben als Lehrerin für Deutsch und Französisch in Brasilien. Später wechselte sie zur Deutschen Lufthansa in den Human-Resources(HR)-Bereich. Neben verschiedenen Führungspositionen in der Führungskräfte-, Personal- und Organisationsentwicklung beendete sie ihr aktives Lufthansa-Berufsleben Ende 2012 als Leiterin Retention- & Relationship-Management. Seitdem ist sie als selbstständige Beraterin und Coach tätig. Lebenslanges Lernen bleibt für sie ebenso essenziell, wie die Leidenschaft, HR-Themen mit gesellschaftspolitischen Fragestellungen zu verknüpfen und Lösungen mit Mitstreitern aus der internationalen HR-Community zu diskutieren.



Mitarbeiterbeteiligungs- und soziale Absicherungsprogramme

Christoph Adams und Michael Bursee

Zusammenfassung

Immer mehr Unternehmen setzen Mitarbeiterbeteiligungen, insbesondere Belegschaftsaktien, ein. Weitere planen, ihre Angestellten künftig am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen. Auch bei nichtbörsennotierten Unternehmen gibt es Möglichkeiten, Mitarbeiter an der Firma zu beteiligen. Die Mitarbeiterbeteiligung kann im harten Wettbewerb um die besten Talente helfen, denn wem selbst ein Teil der Firma gehört, geht motivierter und engagierter an die Arbeit und identifiziert sich stärker mit dem Arbeitgeber. Auch auch Unternehmen, die den Weg der Mitarbeiterbeteiligung (noch) nicht gehen wollen, können ein Employer Branding aufbauen und als Arbeitgeber attraktiv bleiben. Dazu können betriebliche Vorsorgelösungen genutzt werden. Damit sich daraus ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen ergibt, muss die soziale Absicherung jedoch immer wieder überprüft werden. Vor allem mittelständische Betriebe haben hier Nachholbedarf, weil die Nebenleistungen noch nicht vollständig als wirksames Mittel im Employer Branding und der Mitarbeiterbindung etabliert sind.

C. Adams (✉) · M. Bursee
Korn Ferry, Hamburg, Deutschland
E-Mail: christoph.adams@kornferry.com

M. Bursee
E-Mail: michael.bursee@kornferry.com

1 Monetäre Anreize als Gegenstand des Employer Branding

Monetäre Anreize für eine zu erbringende Arbeitsleistung stehen von jeher im Mittelpunkt des Interesses sowohl von Unternehmen als auch von Arbeitnehmern. Die Festlegung solcher Gegenleistungen wird im organisationalen Kontext üblicherweise mit dem Begriff des Vergütungsmanagements bezeichnet. Hierunter wird die Gestaltung aller Entgeltsysteme und der konkreten Höhen für die Beschäftigten sowie die potenziellen Beschäftigten in einem Unternehmen verstanden.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten standen insbesondere variable Vergütungsbestandteile im Fokus des Interesses. Während es in den 1990er-Jahren die Einführung variabler, erfolgs- und leistungsbezogener Entgeltsysteme war, die Mitarbeiter und Führungskräfte über Anreize zu mehr Leistung inspirieren sollten, wurden ab Ende der 1990er-Jahre in vielen international orientierten Konzernen verstärkt Aktienoptionen oder Aktienbeteiligungspläne eingeführt.

Sowohl erfolgs- und leistungsbezogene Modelle als auch aktienbasierte Komponenten gehören heute zum festen Repertoire des Vergütungsmanagements und sind in vielen, meist größeren, Unternehmen fester Bestandteil des Gesamtvergütungspakets.

Während der Zeiten der New Economy und der Börsengänge am Neuen Markt spielten aktienbasierte Vergütungsmodelle eine wichtige Rolle bei der Gewinnung von Führungskräften und Experten. Dahinter stand die Idee, Know-how-Träger für die noch jungen Unternehmen zu gewinnen, ohne diese für hohe Löhne von etablierten Unternehmen abzuwerben. Stattdessen bot man diesen Kandidaten die Chance, über Aktienoptionen an der Wertsteigerung des Unternehmens teilzuhaben und bei Fälligkeit der Optionen in der Zukunft hohe Gewinne über den Kapitalmarkt realisieren zu können. Für das Unternehmen boten solche Modelle eine Reihe von Vorteilen. So konnte man die Auszahlung von Teilen der Vergütung in die Zukunft verlagern und stattdessen die höhere Liquidität für Investitionen und Wachstum nutzen. Wurden die Optionen schließlich ausgeübt, so entstanden dem Unternehmen keine Kosten, da die Finanzierung der mittels Kapitalerhöhung neu geschaffenen Aktien durch die Verwässerung des Kapitals der Altaktionäre erfolgte. Aktienoptionen verloren jedoch stark an Attraktivität, als die Aktienmärkte Anfang des vergangenen Jahrzehnts zusammenbrachen und zudem die Bilanzierungsvorschriften für Aktienoptionen geändert wurden.

Aktuelle Studien legen nahe, dass mit dem Berufseintritt der sog. Generation Y neben der Vergütung weitere Präferenzkriterien an Bedeutung gewinnen. Hierzu gehören insbesondere Möglichkeiten der Karriere- und Kompetenzentwicklung im Unternehmen, denen regelmäßig eine mindestens ebenbürtige, wenn nicht höhere Priorität bei der Arbeitgeberauswahl eingeräumt wird.

Entsprechend verändern sich die Anforderungen der hochqualifizierten Berufseinsteiger an ihre Arbeitgeber. Die Unternehmen sind gefordert, ihre Anreizmechanismen im Unternehmen zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu justieren. Den monetären Anreizmechanismen kommt dabei nach wie vor eine große Bedeutung zu. Jedoch sind diese so auszugestalten, dass sie den Präferenzen der Zielgruppen des Personalmarketings

besser entsprechen. In Bezug auf den „War for Talent“ geht es dabei nicht nur um die Attraktivitätssteigerung für potenzielle neue Beschäftigte (externes Personalmarketing, Rekrutierung), sondern auch um die nachhaltige Bindung bereits im Unternehmen befindlicher Schlüsselmitarbeiter sowie deren Motivation (internes Personalmarketing). Speziell vor diesem Hintergrund können Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sowie attraktive Nebenleistungssysteme die Bindung an ein Unternehmen positiv beeinflussen und dabei zu einem differenzierenden Faktor am Arbeitsmarkt werden. In der Folge werden die wichtigsten Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung sowie der sozialen Absicherungsprogramme und Nebenleistungen dargestellt und im Hinblick auf ihr Potenzial zum erfolgreichen Einsatz im Rahmen des Employer Branding untersucht.

2 Mitarbeiterbeteiligung

2.1 Formen und Ziele der Mitarbeiterbeteiligung

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle sind regelmäßig variable Vergütungskomponenten, bei denen ein Teil des unternehmerischen Risikos und der unternehmerischen Chancen vom Arbeitgeber auf den Arbeitnehmer übertragen wird. Für diesen Teil ist im Voraus weder dem Arbeitgeber noch dem Arbeitnehmer bekannt, ob und in welcher Höhe er zur Auszahlung kommt. Ziel solcher Modelle ist es, die Attraktivität des Gesamtvergütungspakets zu erhöhen und eine Motivations- und Bindungswirkung auf den Arbeitnehmer zu entfalten.

Zwei Formen der Mitarbeiterbeteiligung können unterschieden werden:

Die Beteiligung des Mitarbeiters am Erfolg des Unternehmens (Erfolgsbeteiligung) sowie die Beteiligung des Mitarbeiters am Unternehmenskapital (Kapitalbeteiligung).

Erfolgsbeteiligung

Erfolgsbeteiligungen flexibilisieren die Personalkosten für Unternehmen. Nach Jahren, in denen die Unternehmensergebnisse schlechter ausfallen, sinkt i. d. R. auch die Summe der Bonuszahlungen. Auf der anderen Seite erhalten die Beschäftigten überproportionale Auszahlungen, wenn die zugrunde liegenden Erfolgskennzahlen deutlich übertroffen werden. Aus Sicht des Employer Branding ist darüber hinaus die kommunikative Wirkung der Erfolgsbeteiligung hervorzuheben, da sie den Mitarbeitern vor Augen führt, welche Erfolgsziele, Strategien und Kennzahlen für das Unternehmen von Bedeutung sind. Die Erfolgsbeteiligung stärkt somit auch das Gemeinschaftsgefühl und das Bewusstsein, dass alle im Unternehmen an einem Strang ziehen. Ein berechtigter Einwand ist jedoch, dass der einzelne Mitarbeiter keinen direkten Einfluss auf das Unternehmensergebnis hat. Gleichwohl sind Erfolgsbeteiligungen ein inzwischen weit verbreitetes Instrument der variablen Vergütung.

Erfolgsbeteiligungen sind i. d. R. als kollektive Modelle ausgestaltet. Dies bedeutet, dass ein Mitarbeiter entweder seinen Anteil an einem wie auch immer bestimmten

Unternehmenserfolg in Form einer für alle Mitarbeiter gleich hohen variablen Vergütung ausgeschüttet bekommt oder eine variable Vergütung erhält, die für alle Mitarbeiter den gleichen Anteil an der Grundvergütung ausmacht. Erfolgsbeteiligungen können eine sehr hohe Bindungswirkung entwickeln. Dies gilt insbesondere für hochperformante Unternehmen, bei denen Erfolgsbeteiligungen über alle Mitarbeiterebenen hinweg einen signifikanten Anteil an der Gesamtvergütung ausmachen können. Entsprechende Beispiele finden sich u. a. in der Automobilindustrie. So schütten erfolgreiche Unternehmen wie Volkswagen oder BMW regelmäßig einen hohen Gewinnanteil als Erfolgsbeteiligung an die Beschäftigten aus. Eine solche Kultur der Erfolgsbeteiligung kann eine starke Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen bewirken. Gerade in weniger erfolgreichen Jahren kann dies dazu führen, dass auch Management und Mitarbeiter zu Einschnitten in ihre Vergütung bereit sind, ohne dass dies sofort zu einem Verlassen des Unternehmens führt. Es liegt in der Natur der Erfolgsbeteiligung, dass dieses Instrument nur dann erfolgreich wirken kann, wenn die nachhaltige Ertragskraft eines Unternehmens eine solche Form des Mittelabflusses ermöglicht.

Kapitalbeteiligung

Über eine Beteiligung am Erfolg des Unternehmens hinaus bestehen Möglichkeiten, Mitarbeiter auch am Kapital des Unternehmens zu beteiligen. Kapitalbeteiligungen sind, gerade bei kleineren Unternehmen, weit weniger verbreitet als Erfolgsbeteiligungen. Als Instrument zur Gewinnung und Bindung von Führungskräften, z. B. durch Aktien oder Aktienoptionen, haben sie jedoch besonders bei börsennotierten Unternehmen eine große Bedeutung erlangt.

Welche Form der Kapitalbeteiligung geeignet ist, hängt u. a. von der Größe und der Rechtsform des Unternehmens ab. Zu unterscheiden sind Beteiligungen des Mitarbeiters am Fremdkapital von Beteiligungen am Eigenkapital. Die Beteiligung am Fremdkapital ist durch einen schuldrechtlichen Vertrag begründet und soll hier nicht weiter betrachtet werden. Mit einer Beteiligung am Eigenkapital wird der Mitarbeiter zum Teilhaber des Unternehmens und partizipiert somit sowohl am Gewinn und Verlust als auch an der Wertentwicklung des Unternehmens. Die wichtigsten Formen der Eigenkapitalbeteiligung sind:

- GmbH-Anteile
- Kommanditbeteiligungen
- Belegschaftsaktien
- Stille Beteiligungen

In der Führungskräftevergütung bei börsennotierten Unternehmen sind darüber hinaus noch weitere Instrumente gebräuchlich. Hierzu zählen z. B. Aktienoptionen, die einen Anspruch auf die zukünftige Gewährung von Aktien zu einem vorab festgelegten Preis begründen. Die Verbreitung von Aktienoptionen als Form der Kapitalbeteiligung

wurde in Deutschland v. a. durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) beschleunigt, da hier erstmals die Gewährung von nicht handelbaren Optionen im Rahmen der Managemententlohnung ermöglicht wurde. Eine andere Variante der Kapitalbeteiligung durch Aktien sind die sog. Matching Shares, die in jüngerer Zeit eine gewisse Verbreitung gefunden haben. Hierbei handelt es sich um Gratisaktien, die dann gewährt werden, wenn der Mitarbeiter zuvor eine gewisse Anzahl von Aktien des eigenen Unternehmens gekauft hat. Hierbei wird finden sich in der Praxis unterschiedliche Relationen für die Gewährung von Gratisaktien (z. B. drei gekaufte Aktien = eine Gratisaktie). Waren Instrumente wie Aktienoptionen und Matching Shares in der Vergangenheit überwiegend dem Topmanagement vorbehalten, werden diese heute auch für Zwecke der Rekrutierung und Bindung von Potenzialträgern und Experten genutzt. Immer mehr Unternehmen legen auch Belegschaftsaktienprogramme auf, an denen alle Mitarbeiter teilnehmen und Aktien des eigenen Unternehmens zu teilweise deutlich günstigeren Konditionen erwerben können. Hierin wird das Potenzial erkennbar, das solche Beteiligungsmodelle im Rahmen des Employer Branding und der Mitarbeiterbindung spielen können. Im Vergleich zu anderen Ländern wie Frankreich oder Großbritannien hat die Kultur der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland allerdings noch Nachholbedarf.

3 Soziale Absicherungsprogramme und Nebenleistungen

Neben der Grund- und variablen Vergütung spielen v. a. betriebliche Zusatzleistungen eine wichtige Rolle, um Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Allgemein sind unter Zusatzleistungen alle Leistungen zu verstehen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern zusätzlich zum monetären Entgelt anbietet, um die Attraktivität des Gesamtvergütungspakets abzurunden. In der Praxis finden sich sehr unterschiedliche Ausgestaltungen, eine besondere Rolle spielen aber Altersvorsorge, Angebote zur Arbeitszeitflexibilisierung und Firmenwagen.

3.1 Bedeutung im Rahmen der Gesamtvergütung

Viele Unternehmen verfolgen mit attraktiven Zusatzleistungen das Ziel, engagierte und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden. Dabei sind gesetzlich bedingte Leistungsverpflichtungen, tarifvertraglich vereinbarte Leistungsverpflichtungen und freiwillige Zusatzleistungen zu differenzieren. Der größte Gestaltungsspielraum besteht naturgemäß bei den freiwilligen Zusatzleistungen.

Zusatzleistungen haben aber nur dann den gewünschten Erfolg, wenn sie von den Mitarbeitern als wertvoll und nützlich wahrgenommen werden. Das bedeutet, dass der Wert, den Mitarbeiter einer Zusatzleistung beimessen, höher liegen sollte als der Aufwand, den das Unternehmen zur Bereitstellung trägt – sonst wäre es für das Unternehmen nicht

sinnvoll, die Nebenleistung zu gewähren. Zusätzlich sollte dieser Aufwand nicht höher liegen als die Kosten, die die Mitarbeiter tragen müssten, wenn sie sich die Zusatzleistung selbst beschaffen – sonst wäre es für die Mitarbeiter nicht sinnvoll, die Nebenleistung über den Arbeitgeber zu beziehen.

Damit wird klar, dass die Gestaltung eines effizienten Nebenleistungssystems keine triviale Angelegenheit ist, sondern solide Kenntnisse über die Mitarbeitergruppen und deren Nutzenkalküle voraussetzt. Andererseits eröffnen sich daraus auch Chancen zur gezielten Steigerung der Unternehmensattraktivität für besonders umworbene Mitarbeitersegmente, indem Zusatzleistungen gewährt werden, die für diese Mitarbeiter typischerweise eine höhere Relevanz besitzen.

Erhebungen belegen, dass nur ein Bruchteil der befragten Arbeitnehmer ganz oder weitgehend mit dem Angebot an Nebenleistungen in ihrem Unternehmen zufrieden ist. In diesem Bereich besteht für viele Unternehmen folglich Handlungsbedarf.

3.2 Betriebliche Altersversorgung

Grundlagen

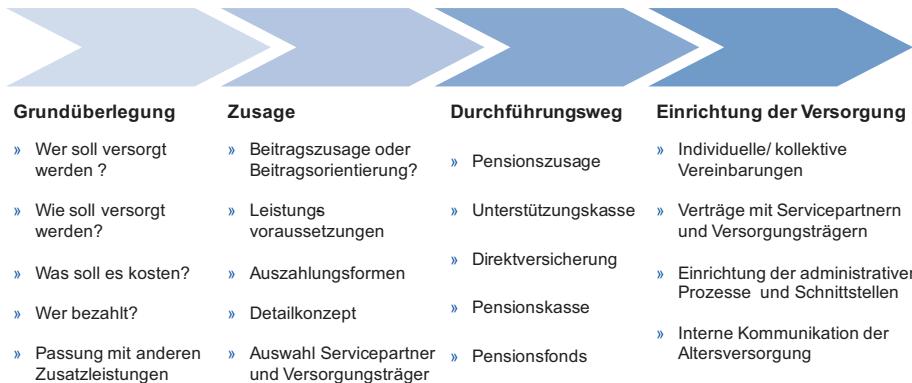
Sofern der Arbeitgeber eine betriebliche Altersversorgung finanziert, macht sie oft den wesentlichen Teil der Zusatzleistungen aus. Längst nicht alle Unternehmen erteilen ihren Mitarbeitern Versorgungszusagen, insbesondere große und gereifte Unternehmen aber nutzen die betriebliche Altersversorgung als Element ihrer Sozialpolitik.

Sie umfasst ganz allgemein alle Leistungen, die ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitern im Rahmen der Alters-, Hinterbliebenen- und Invaliditätsversorgung zusagt. Diese Zusagen gewinnen v. a. an Bedeutung, weil das Versorgungsniveau in der gesetzlichen Rentenversicherung zurückgeht. Aus Arbeitnehmersicht stellt die betriebliche Altersversorgung damit eine wichtige Komponente in den eigenen Vorsorgeüberlegungen dar – entsprechend bedeutsam sind daher Arbeitgeber mit attraktiven Versorgungssystemen.

Für die Gestaltung attraktiver Versorgungssysteme ist ein planvolles Vorgehen sinnvoll. Die Abb. 1 zeigt die wesentlichen Schritte bei der Einführung oder Überprüfung der betrieblichen Altersversorgung.

So ist zunächst zu entscheiden, ob ein Versorgungssystem für alle Arbeitnehmer oder z. B. nur für die Führungskräfte eingerichtet werden soll. Auch der Umfang und die Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung muss festgelegt werden. Neben der reinen Arbeitgeberfinanzierung sind auch Entgeltumwandlungsmodelle und Mischsysteme mit Arbeitgeberzuschüssen verbreitet.

Von großer Bedeutung ist die Frage nach der Zusageform. Die traditionelle Leistungsorientierung ist vergleichsweise leicht zu administrieren, birgt aber für den Arbeitgeber Kostenrisiken, die zu erheblichen Mehrbelastungen führen können. Diese entstehen dadurch, dass bei einer traditionellen Leistungszusage die spätere Versorgungsleistung des Arbeitgebers unabhängig vom tatsächlichen Finanzierungsaufwand festgelegt wird. Für Neuzusagen spielt diese Form daher praktisch keine Rolle mehr. Im Vergleich dazu

**Abb. 1** Prozess zur Einführung einer betrieblichen Altersversorgung

Beitragsorientierung	Beitragszusage
<ul style="list-style-type: none"> Bildung eines persönlichen Versorgungskapitals aus jährlichen Versorgungsbeiträgen Versorgungsbeitrag als fester Betrag oder als prozentualer Anteil der (Fest-)Vergütung Kein überproportionaler Finanzierungsaufwand bei dynamischer Gehaltsentwicklung Erhalt der erworbenen Anwartschaft bei Ausscheiden vor dem Pensionsalter Kapitaloption erhöht Flexibilität und wirkt risikomindernd Freiwillige Eigenbeiträge zur Erhöhung der Altersversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> Tarifvertrag als Voraussetzung, nichttarifgebundene Arbeitgeber sollen ebenfalls Zugang erhalten Versorgungsbeitrag als fester Betrag oder als prozentualer Anteil der (Fest-)Vergütung Keine Verfallbarkeitsvorteile bei Arbeitgeber-Finanzierung Vergleichsweise hohe Renditeerwartung Beschränkt auf die Durchführungswege Pensionsfonds, Direktversicherung und Pensionskasse Verpflichtender Arbeitgeberzuschuss Keine Garantien, ggfs. schwankende Renten Keine Kapitalzahlungen

Abb. 2 Die Zusageformen im Überblick

ermöglicht die beitragsorientierte Gestaltung volle Kostentransparenz und die einfache Integration der Entgeltumwandlung, da nicht eine bestimmte Versorgungsleistung, sondern ein jährlicher Versorgungsbeitrag zugesagt wird. Beispielsweise verpflichtet sich der Arbeitgeber dazu, einen bestimmten Prozentsatz des Jahresbruttoeinkommens der betrieblichen Altersversorgung zuzuführen. Seit 2018 kann mittels Tarifvertrag eine Beitragszusage eingeführt werden. Bei der Beitragszusage haftet der Arbeitgeber nur für die Zahlung der versprochenen Beiträge, nicht mehr für die Leistungen. Da ohne Garantien das Kapital freier angelegt werden kann, soll die Beitragszusage zu mehr Rendite und einer höheren Rente führen (Abb. 2).

Viele Unternehmen haben ihre leistungsorientierten Systeme durch beitragsorientierte Modelle abgelöst. In der betrieblichen Praxis kommen beitragsorientierte Zusage aufgrund ihrer Vorteile für den Arbeitgeber daher am häufigsten vor. Reine Beitragszusagen müssen sich erst noch durchsetzen, bieten aber ebenfalls interessante Eigenschaften.

Durchführungswege

Schließlich ist zu entscheiden, in welchem Durchführungsweg die betriebliche Altersversorgung umgesetzt werden soll. Insgesamt stehen fünf Durchführungswege zur Verfügung, die sich mehr oder weniger deutlich voneinander unterscheiden.

Im Rahmen der **Pensionszusage** (Direktzusage) ist der Arbeitgeber selbst Träger der betrieblichen Altersvorsorge. Für das Unternehmen ergibt sich der Vorteil einer Steuersparnis, die aus einem reduzierten Gewinn aufgrund der zu bildenden Pensionsrückstellungen in der Bilanz resultieren. Dieser Durchführungsweg bietet die größte Flexibilität in der Zusagegestaltung und die Möglichkeit, einen Liquiditätsabfluss aus dem Unternehmen zu vermeiden. Als nachteilig wird oft der vergleichsweise hohe Verwaltungsaufwand empfunden.

Die **Unterstützungskasse** ist eine rechtlich selbstständige Versorgungseinrichtung, die vom Arbeitgeber durch Zuwendungen finanziert wird. Der Vorteil für den Arbeitgeber besteht darin, dass der gesamte Verwaltungsaufwand an die Unterstützungskasse ausgelagert wird und auch hohe Versorgungsbeiträge möglich sind. Kritisch ist allerdings, dass Zuwendungen an eine Unterstützungskasse immer mit einem Liquiditätsabfluss verbunden sind.

Bei der **Direktversicherung** handelt es sich um eine Lebensversicherung, die vom Arbeitgeber auf das Leben des begünstigten Arbeitnehmers abgeschlossen wird. Auch dieser Durchführungsweg ist mit einem geringen Verwaltungsaufwand verbunden. Außerdem erscheint die Direktversicherung nicht in der Bilanz des arbeitgebenden Unternehmens. Allerdings stellt sie aufgrund der begrenzten steuerlichen Förderung keinen geeigneten Durchführungsweg für Vorstände und Führungskräfte dar und bietet im gegenwärtigen Kapitalmarktfeld kaum Renditepotenzial.

Pensionskassen sind rechtlich selbstständige Versorgungseinrichtungen, die den Arbeitnehmern einen Rechtsanspruch auf Versorgungsleistungen gewähren. Der Arbeitgeber ist dabei der Beitragszahler und Versicherungsnehmer. Auch hier liegt der Vorteil in der Bilanzneutralität und einem geringen Verwaltungsaufwand. Nachteilig ist, dass auch Pensionskassen für Vorstände und Führungskräfte ungeeignet sind.

Pensionsfonds bilden den fünften Durchführungsweg der betrieblichen Altersversorgung. Diese sind rechtlich selbstständige Versorgungseinrichtungen mit einem vergleichsweise breiten Anlagehorizont. Allerdings existieren auch hier steuerliche Einschränkungen, sodass Pensionsfonds für hohe Versorgungsbeiträge nicht geeignet sind.

Nach der Entscheidung für einen Durchführungsweg ist festzulegen, wie die betriebliche Altersvorsorge arbeitsrechtlich fixiert werden soll. Möglich sind individuelle oder kollektive Vereinbarungen, z. B. eine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Altersversorgung. Je nach Durchführungsweg ist zusätzlich ein Versorgungsträger auszuwählen, über den die Zusagen umgesetzt werden. Dabei sind auch alle unternehmensinternen Prozesse und Schnittstellen einzurichten. Von besonderer Bedeutung für den Erfolg der betrieblichen Altersversorgung ist schließlich die intensive Kommunikation der Altersversorgung im Unternehmen, um die angestrebte Wertschätzung tatsächlich zu erzielen.

Relevanz für das Employer Branding

Die betriebliche Altersversorgung stellt eine hervorragende Möglichkeit dar, Mitarbeiter gezielt an das Unternehmen zu binden. Sie ist insbesondere für Fach- und Führungskräfte mit Einkommen oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze von Bedeutung, um den gewohnten Lebensstandard nach der Pensionierung zu sichern. Allerdings ist sie auch für die Unternehmen mit einer zusätzlichen Kostenbelastung verbunden, sodass der Einführung oder Anpassung eines Versorgungssystems zunächst eine personalwirtschaftliche Analyse vorangehen sollte, um das Versorgungssystem dann passgenau zu gestalten.

Von besonderer Bedeutung ist dabei auch die Beteiligung der Mitarbeiter an den Beiträgen. Jedes Unternehmen ist verpflichtet, den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Entgeltumwandlung zu eröffnen. Arbeitnehmer können auf diese Weise steuer- und sozialversicherungsfreie Beiträge in die betriebliche Altersversorgung einbringen. Viele Unternehmen fördern die Entgeltumwandlung mit Zuschüssen, sodass der zusätzliche Arbeitgeberaufwand aus der Altersversorgung auf die Mitarbeiter beschränkt werden kann, die ohnehin an der Entgeltumwandlung teilnehmen. Auf diese Weise können Streuverluste reduziert werden.

3.3 Wertkonten

Grundlagen

Mit Wertkonten können flexible Arbeitszeitmodelle gestaltet werden, die eine eigenverantwortliche Gestaltung von arbeitsfreien Phasen ermöglichen und so zur Gewinnung und Bindung qualifizierter Fach- und Führungskräfte beitragen können.

Allgemein lassen sich Wertkonten, auch Zeitwertkonten oder Lebensarbeitszeitkonten genannt, als eine spezielle Form der Arbeitszeitkonten verstehen. Sie bieten Arbeitnehmern die Möglichkeit, ihre Lebensarbeitszeit flexibel zu gestalten. Dazu können Arbeitnehmer über Jahre hinweg Guthaben ansparen und damit beispielsweise Freistellungen, Teilzeitphasen, Altersteilzeit oder einen vorgezogenen Ruhestand finanzieren. Während der Freistellung bleibt der Arbeitnehmer im Unternehmen beschäftigt und ist weiterhin voll sozialversichert. Seine Vergütung wird aus dem Wertguthaben beglichen.

Funktionsweise

Zur Einrichtung eines Wertkontos bedarf es einer schriftlichen Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der festgelegt wird, welche Entgeltbestandteile eingebracht werden können (Einbringungsformen), wie das eingebrachte Kapital angelegt (Kapitalanlage) und in welcher Form die Entnahme aus dem Wertkonto möglich ist (Entnahmeformen). Die Abb. 3 stellt diesen Zusammenhang schematisch dar.

Im Unterschied zu anderen Formen der Arbeitszeitkonten werden Wertkonten in Geld geführt. Neben Zeitguthaben wie Überstunden, Resturlaub etc. können somit auch monetäre Entgeltbestandteile wie Teile des Gehalts, Sonderzahlungen oder der Jahresbonus auf das Konto eingebracht werden. Die Einbringungen erfolgen steuer- und beitragsfrei,

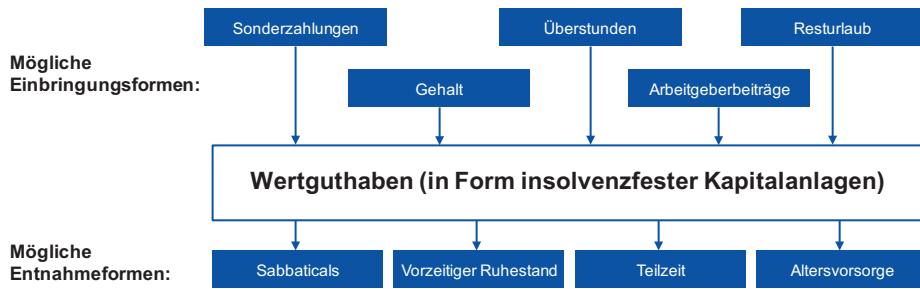


Abb. 3 Funktionsweise des Wertkontenmodells im Überblick

ähnlich der Entgeltumwandlung in der betrieblichen Altersversorgung. Darüber hinaus kann der Arbeitgeber selbst Beträge auf das Wertkonto seiner Mitarbeiter einzahlen, beispielsweise in Form eines Startguthabens oder im Rahmen eines Matching-Modells, bei dem der Arbeitgeber einen festgelegten Prozentsatz für einen vom Arbeitnehmer eingebrachten Betrag dazuzahlt.

Das auf das Wertkonto eingebrachte Guthaben wird am externen Kapitalmarkt insolvenzfest in Form von Investmentfonds, Aktien, festverzinslichen Wertpapieren oder Lebensversicherungen etc. angelegt. Spekulative Anlageformen scheiden für Wertkonten aus, da dem Arbeitnehmer zum Zeitpunkt der Verwendung des Wertguthabens mindestens die eingebrachten Beträge zur Verfügung stehen müssen. Die Administration der Wertkonten und die Kapitalanlage wird i. d. R. an spezialisierte Dienstleister ausgelagert, um den zusätzlichen Aufwand im Unternehmen auf ein Minimum zu beschränken.

Relevanz für das Employer Branding

Wie die betriebliche Altersversorgung stellen Wertkonten für Unternehmen eine weitere Möglichkeit dar, sich als moderner Arbeitgeber zu präsentieren. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem zunehmenden Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten spielen Wertkonten eine wichtige Rolle. Da staatliche Mittel, wie z. B. zur Förderung der betrieblichen Altersteilzeit stark zurückgefahren werden, sind betriebliche Instrumente zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit von hoher Relevanz. Wertkonten sind z. B. gut geeignet, kostengünstige Vorruhestandslösungen anzubieten.

Darüber hinaus zeichnen sich Wertkontenmodelle dadurch aus, dass sie individuell nach den Ansprüchen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ausgestaltet werden können. Beispielsweise profitieren gewerbliche Mitarbeiter von einem Wertguthaben, indem sie starke körperliche Belastung im Alter zwischen 50 und Mitte 60 reduzieren, während Angestellte Phasen der Weiterbildung oder Regeneration in ihr Berufsleben integrieren können.

Wertkonten wirken sich nur geringfügig auf die Personalkosten aus, da sich Wertguthaben in erster Linie aus dem vom Mitarbeiter erdienten Entgelt finanzieren. Auf den Arbeitgeber kommen lediglich Kosten für die Einführung und die Administration der Wertguthaben zu.

Aus Mitarbeitersicht liegt der Hauptnutzen von Wertkonten v. a. in der individuellen Gestaltung der Lebensarbeitszeit, etwa als gleitender bzw. vorzeitiger Ruhestand oder in einer außerplanmäßigen Verwendung des angesparten Kapitals.

3.4 Firmenwagen

Grundlagen

In der Praxis haben sich zahlreiche Formen von Sachzuwendungen herausgebildet. Für den Mitarbeiter stellen diese Sachzuwendungen einen geldwerten Vorteil dar, der neben dem monetären Entgelt versteuert werden muss. Eine wichtige Nebenleistung im Führungsbereich ist der Firmen- oder Dienstwagen, der meist auch privat ohne Begrenzung genutzt werden darf. Seit 2012 werden Diensträder steuerlich weitgehend wie Dienstautos behandelt, sodass die nachfolgenden Anmerkungen auch für Dienstfahrräder gelten.

Funktionsweise

Mitarbeiter, die einen Firmenwagen zur Verfügung gestellt bekommen, müssen 1 % des Listenpreises pro Monat sowie die Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte als geldwerten Vorteil versteuern. Dennoch stellt diese Zusatzleistung zumindest für Bezieher höherer Einkommen einen substanzialen finanziellen Vorteil dar. Nicht zu unterschätzen ist auch der Prestigegewinn, der für den Arbeitnehmer mit der Nutzung eines Firmenwagens verbunden ist.

Relevanz für das Employer Branding

Da ein Firmenwagen für den Arbeitgeber und Arbeitnehmer weniger kostenaufwendig als die Zahlung einer vergleichbaren Gehaltserhöhung ist, ist zu erwarten, dass diese Nebenleistung auch in Zukunft eine wichtige Rolle in den Vergütungssystemen vieler Unternehmen spielen wird.

4 Abschließende Würdigung

Monetäre Anreizmechanismen spielen nach wie vor eine große Rolle im Vergütungsmanagement. Dabei geht es nicht nur um die Attraktivitätssteigerung für potenzielle neue Beschäftigte (externes Personalmarketing, Rekrutierung), sondern auch um die nachhaltige Bindung bereits im Unternehmen befindlicher Schlüsselmitarbeiter (internes Personalmarketing). Speziell vor diesem Hintergrund können Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sowie attraktive Nebenleistungssysteme zu einem differenzierenden Faktor am Arbeitsmarkt werden.

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme übertragen einen Teil des unternehmerischen Risikos und der unternehmerischen Chancen vom Arbeitgeber auf den Arbeitnehmer. Mit Erfolgsbeteiligungen erhalten die Beschäftigten überproportionale Auszahlungen,

wenn die zugrunde liegenden Erfolgskennzahlen deutlich übertroffen werden. Aus Sicht des Employer Branding ist die kommunikative Wirkung der Erfolgsbeteiligung hervorzuheben, da sie den Mitarbeitern vor Augen führt, welche Erfolgsziele, Strategien und Kennzahlen für das Unternehmen von Bedeutung sind. Kapitalbeteiligungen sind weit weniger verbreitet als Erfolgsbeteiligungen. Als Instrument zur Gewinnung und Bindung von Führungskräften haben sie besonders bei börsennotierten Unternehmen eine große Bedeutung erlangt. Hier ergeben sich wichtige Ansatzpunkte für die Rekrutierung und Bindung von Potenzialträgern und Experten im Rahmen des Employer Branding.

Vor allem im Bereich der sozialen Absicherungsprogramme und Nebenleistungen ergeben sich hervorragende Möglichkeiten zur Differenzierung. Flexible Arbeitszeitmodelle, eine leistungsfähige Vorsorge und attraktive Sachzuwendungen runden das Gesamtvergütungspaket ab. Bestehende Nebenleistungssysteme sollten überprüft werden, um sicherzustellen, dass das Angebot den sich wandelnden Ansprüchen und Erwartungen neuer Mitarbeitergenerationen hinreichend Rechnung trägt. Erfolgreiche Modelle sollten auch in der Außendarstellung des Unternehmens gewürdigt werden.



Christoph Adams ist Associate Client Partner der Unternehmensberatung Korn Ferry im Bereich Executive Pay & Governance. Herr Adams hat an der Universität Hamburg Betriebswirtschaftslehre und Informatik studiert und an der Thunderbird School of Global Management einen Abschluss als MBA erworben. Nach dem Studium arbeitete er bei großen Unternehmensberatungen im In- und Ausland. Seine Beratungsschwerpunkte umfassen Topmanagement Vergütung, Corporate Governance, aktienbasierte Vergütung, betriebliche Altersversorgung und Performance Management.



Prof. Dr. Michael Bursee hat eine Honorar-Professur und lehrt im Masterstudiengang Human Resources an der FOM Hochschule in Essen. Er ist Vorsitzender des Kuratoriums der FOM am Studienzentrum Hamburg und Mitglied des Beirats der Senatoren der FOM. Nach Promotion an der Universität Hamburg hat er eine Vielzahl an Fachartikeln u.a. zu den Themen Corporate Governance und Anreiz- und Vergütungsmodelle verfasst sowie umfangreiche Beratungsexpertise erworben. Michael Bursee ist Senior Client Partner der Unternehmensberatung Korn Ferry und leitet den Bereich Executive Pay & Governance.



Talent Management durch Weiterbildung und seine Veränderung durch die Digitalisierung

Peter J. Weber und Katharina Feistel

Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird deutlich, dass erfolgreiches Talent Management stark von einer guten Beziehungsgestaltung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abhängig ist. Mit Zunahme der horizontalen Identifikationen von Mitarbeitern im Rahmen der digitalen Transformation gewinnt eine ausgeglichene gegenseitige Vertrauensbasis zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer an Bedeutung. Die richtigen Entscheidungen auch gemeinsam zu treffen, kann zur Minimierung hoher Transaktionskosten führen, die zur Antizipation aller zukünftigen Eventualitäten im Rahmen des expliziten Arbeitsvertrags aufgewendet werden. Versucht der Arbeitgeber in diesem Kontext allerdings die Ungewissheit über den Verbleib seiner Talente nach der Weiterbildungsmaßnahme im Unternehmen durch verschiedene Kontrollinstrumente zu reduzieren, wirkt dieses gleichzeitig als Misstrauen gegenüber dem Arbeitnehmer, da dies einem Agieren auf Augenhöhe nicht entspricht. Nicht zu unterschätzen ist der geldwerte Effekt von Weiterbildungsinvestitionen. So versucht der Arbeitgeber, den Mitarbeiter durch diese Leistung an das Unternehmen zu binden und nach außen ein positives Image als ein weiterbildungsaktives, das Konzept des lebenslangen Lernens umsetzendes Unternehmen zu generieren, was letztlich der produktiven Nutzung der Qualifikationsanpassung und -erweiterung der eigenen Talente im Hinblick auf die Unternehmenszielerreichung dient. Die digitale Transformation der unternehmerischen Wertschöpfungsketten macht auch nicht vor dem Personalmanagement

P. J. Weber (✉)

Hochschule Fresenius, Köln, Deutschland

E-Mail: peter.weber@hs-fresenius.de

K. Feistel

Halle, Deutschland

halt, das sich mit einer Generation der Digital Natives beschäftigen muss, die sich viel mehr als frühere Arbeitsnehmer nach dem Zweiten Weltkrieg durch selbstverantwortliche Bottom-up-Prozesse auszeichnet. In dieser u. a. durch soziale Netzwerke sozialisierten Generation bedeutet Talent Management zugleich eine intensive Beziehungspflege über verschiedene mediale Kanäle, da eigene emotionale Bindungen der Mitarbeiter an die Idee hinter dem Unternehmen zentral werden – Talent Management muss mithin den Eindruck vermitteln, dass das Talent sich selbst im Einklang mit seiner Work-Life-Balance managt.

1 Einleitung

Der Begriff des Talents ist nicht eindeutig bzw. nur nach bestimmten Eingrenzungen zu umschreiben. Entscheidend aus unserer Sicht sind dabei unternehmerische und individuelle Nutzenkalküle, die immer wieder aufs Neue von den Beteiligten ausgehandelt werden müssen. Ein Talent ist damit, unabhängig auch von sprachlich-kulturellen Besonderheiten, als ein für das Unternehmen wichtiger Faktor im Kontext seiner Wertschöpfungsprozesse zu verstehen. Daher werden in diesem Beitrag alle Mitarbeiter als Talente bezeichnet, wenn eine Passung der Qualifikationen einer Person auf die Anforderungen einer Stelle innerhalb eines Unternehmens vorhanden ist, um die an diese Position gestellten Herausforderungen und Ansprüche zu meistern. Die Weiterbildung von Talenten in Unternehmen fokussiert hierbei auf keine bestimmte Mitarbeiter- oder Hierarchiegruppe, auch wenn Führungskräfte bzw. Führungsnachwuchskräfte aus der Belegschaft des jeweiligen Unternehmens kommen und eine Vielzahl der Publikationen zum Talent Management sich auf diese Gruppe in Unternehmen bezieht (vgl. Weitz 2009; Ritz und Thom 2010). Talent wird folglich als an das Individuum untrennbar gebunden angesehen – unabhängig von seiner Karrierestufe in einem Unternehmen. Die Investitionen in dieses Talent, respektive Humankapital, finden im Spannungsfeld zwischen dem gewünschten Nutzen und der angestrebten Wahrnehmung des Unternehmens einerseits und den persönlichen Ambitionen des Talents im Unternehmen andererseits statt.

Talent Management lässt sich dann entsprechend Ritz und Spinelli (2010, S. 10) wie folgt definieren: „Talent Management bezeichnet jene Organisationskonzepte und -maßnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden.“

Der vorliegende Beitrag widmet sich besonders der Erhaltung und Entwicklung von Mitarbeitern durch (digitale) Weiterbildung, da diese Bereiche vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in den hoch entwickelten Industrieländern als Kernprozesse angesehen werden. Denn internationale Rekrutierungen bergen zugleich sprachlich-kulturelle Risiken sowie Mehraufwendungen und sind oftmals für kleine und mittlere Unternehmen aufgrund ihrer Ressourcenknappheit keine wirkliche Option, um

ihr Personal den Unternehmensherausforderungen anzupassen. Dieser Entwicklungsbereich der Erhaltung und Entwicklung wird auch als Kompetenz- und Learning Management verstanden (vgl. Meifert 2010).

In dem Maß wie Geschäftsprozesse digitalisiert werden, sind auch unternehmensrelevante Fort- und Weiterbildungen sowie das Talent Management unter Einsatz von Social Media (vgl. Schwann 2016) von der Digitalisierung betroffen. Die Gestaltung von Fort- und Weiterbildung durch digitale E-Learning-Formate wie z. B. Foren, Blogs, digitale Nano-Degrees oder Batches bis hin zu digitalen Zertifikatskursen und der damit verbundenen Lernfortschrittskontrolle durch sog. Learning Analytics bietet die Möglichkeit, das Lernen während des Berufslebens zeitlich, inhaltlich und räumlich flexibler zu gestalten. Zugleich können digitale Weiterbildungen z. B. durch entsprechende Zielvereinbarungen anhand der Transparenz des Lernfortschritts für das Unternehmen und die Mitarbeiter effizienter und effektiver gemacht werden, als es bisher durch reine Präsenzfort- und -weiterbildungen der Fall war, welche die Mitarbeiter aus dem betrieblichen Geschehen rissen.

Im Folgenden wird daher zunächst erläutert, wie Weiterbildung als zentrales Element des Personalmanagements (vgl. Jäger 2009) im Spannungsfeld zwischen Employer Branding und Employability verstanden werden kann. Entscheidungen, in diese Bereiche zu investieren, werden letztlich in Abhängigkeit der Nutzenmaximierung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter liegen. Exemplarisch wird anhand eigener empirischer Daten gezeigt, nach welchen Kriterien, Nutzenkalkülen usw. Unternehmen in ihre Mitarbeiter, respektive Talente investieren, folglich Investitionen in das Humankapital vornehmen. Auf Grundlage dieser empirischen Daten und bildungsökonomischen Theorien wird ein Entscheidungsraster vorgeschlagen, nach dem ein Unternehmen bzw. Personaler in sein Talent investieren sollte. Bildungsökonomische Grundannahme ist hierbei, dass Investitionen in das Humankapital und Talente als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung gesehen werden (vgl. Orivel et al. 1994).

2 Weiterbildung als zentrales Element des Personalmanagements im Spannungsfeld zwischen Employer Branding und Employability

Die Weiterbildung als eine „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase“ (Deutscher Bildungsrat 1970, S. 197) umfasst zwei Perspektiven: die des Individuums und die des weiterbildenden bzw. die Weiterbildung finanzierenden Unternehmens. Für diesen Beitrag wird die betriebliche Weiterbildung fokussiert, die ein Spektrum von „betrieblich veranlassten oder finanzierten Maßnahmen [...], die dazu dienen, beruflich relevante Kompetenzen der Mitarbeiter oder des Unternehmens zu erhalten, anzupassen, zu erweitern oder zu verbessern“ (Weiß 1990, S. 26), umfasst. Insbesondere in der betrieblichen Weiterbildung wird die ökonomische und pädagogische Handlungslogik von Bildungsprozessen offensichtlich (vgl. Feistel 2013a). Dabei wird die betriebliche Weiterbildung als Schnittstelle

zwischen der Personalwirtschaft und Erziehungswissenschaft angesehen (vgl. Alewell 1997, S. 3; Feistel 2013b, S. 3). Damit kann die betriebliche Handlungslogik mit ihren unternehmerischen Zielen bezüglich der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit der pädagogischen Handlungslogik, die die individuellen Ziele hinsichtlich der Persönlichkeitsentwicklung und beruflichen Karriere einschließt, entgegenstehen (vgl. Feistel 2013a, S. 61). Die differenten Handlungslogiken beeinflussen den Fokus der betrieblichen Weiterbildung auf den Zielkontext der Bildungsprozesse, da die Ziele der Organisation und des Individuums, je nach Inhalt der Weiterbildungsmaßnahme, konkurrierend oder komplementär wirken können.

Im Kontext der Weiterbildung als eine Form der Entwicklung von Talent spielt **Employer Branding** eine entscheidende Rolle (vgl. Kanning 2017). Employer Branding „ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“ (Deutsche Employer Branding Akademie 2017). Dabei stehen die Rekrutierung und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen im Vordergrund, um das Ansehen und indirekt den Wert des Unternehmens zu verbessern. Employer Branding – als primär extern wirkender Prozess – steht der durch interne Maßnahmen zu verbessernden Employability gegenüber. An dieser Stelle setzt die Weiterbildung an, da durch die Qualifizierungsmaßnahmen die Individuen befähigt werden sollen, veränderte Anforderungen zu bewältigen. Ziel ist es folglich, „die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten“ (Rump und Eilers 2006, S. 21; Wild 2016). In diesem Kontext erwartet der Arbeitnehmer, dass seine Kompetenzen fachgerecht im Unternehmen nachgefragt und gefördert werden, während der Arbeitgeber bestrebt ist, die vorhandenen Potenziale bzw. Talente seiner Mitarbeiter erfolgsgerecht einzusetzen und im Sinn des Unternehmens und dessen Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Employer Branding und Employability sind allerdings im Kontext der Digitalisierung nur die zwei Seiten einer Medaille, wenn es um Talente geht. Denn Unternehmen wie Mitarbeiter müssen sich der Herausforderung Digitalisierung stellen, um unternehmerisch und als Mitarbeiter kompetitiv zu bleiben – und dies kann zu einem gemeinsamen Ziel und vor allen Dingen zu einer gemeinsamen Identifikation werden. So können Werte wie Selbstverwirklichung bei gleichzeitiger Orientierung an den digitalen Veränderungen zu einem kooperativen strategischen Narrativ im Rahmen der vertikalen Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer werden, die durch eine horizontale Identifikation zwischen den wichtigen Talenten im Unternehmen, die sich durch soziale Medien zu Netzwerken zusammenschließen, ergänzt werden (vgl. Cole 2015, S. 171 ff.). Das strategische Narrativ gibt dabei die Richtung der einzelnen Stories vor, mit der sich nicht nur Kunden, sondern eben auch Mitarbeiter identifizieren können, also eine gemeinsame Community im Sinn des digitalen Social-Friendship-Gedanken bilden (vgl. Wieskamp 2016, S. 14 ff.). Folglich sind vor dem Hintergrund der Digitalisierung Institution und Arbeitnehmer als Arbeitsvertragsparteien am Erhalt der Employability interessiert und gleichzeitig wirkt seitens des Arbeitgebers das Interesse am Employer

Branding und bei dem Arbeitnehmer der Wunsch nach Persönlichkeitsentfaltung und Entwicklungsmöglichkeiten. Diese möglicherweise auch konträren Ansprüche an die jeweilige andere Seite können durch die Weiterbildung und das gezielte Talent Management erfüllt werden. Weiterbildung und Personalentwicklung werden dabei immer digitaler (vgl. Cole 2015, S. 182 ff.).

3 Institutions- und personenbezogene Weiterbildung

Dieser Beitrag bezieht sich auf Investitionen in Humankapital als Form der Talentförderung, da nach der Humankapitaltheorie Qualifikationen durch (Weiter-)Bildung vermittelt werden, die produktivitätsfördernd eingesetzt werden und dadurch das Einkommen erhöhen (vgl. Pfeiffer 1997, S. 177).

Das Humankapital im Kontext des hier fokussierten betrieblichen Talent Management ist zu verstehen als die Qualifikationen, die aufgrund ihres Spezifitätsgrads einen bestimmten Wert im Unternehmen oder am Markt haben (vgl. Feistel 2013a, S. 226), der heute sehr stark durch einen nativen Umgang mit der Digitalisierung im Sinn des (Mit-)Gestaltens digitaler Geschäftsprozesse geprägt ist. Das Humankapital schließt „die individuellen Fähigkeits-, Fertigkeits-, Kenntnis- und Erfahrungsbestände“ (Hummelsheim und Timmermann 2010, S. 124) ein, die die Grundlage für das Talent eines Arbeitnehmers darstellen. Daher sind die arbeitgeberseitigen Investitionen in das Talent Management als eine Form der Finanzierung von Humankapital anzusehen.

Die Humankapitaltheorie ist als „identitätsstiftende[s] Konzept der Bildungsökonomie“ (Weber 2006, S. 59) zu verstehen. Der Ansatz des US-amerikanischen Ökonomen Gary S. Becker stellt hierbei ein essenzielles Referenzmodell für diesen Beitrag dar, da er sich direkt auf das On-the-Job-Training bezieht (vgl. Becker 1993, S. 17) und somit seine theoretischen Erkenntnisse für die betriebliche Weiterbildung genutzt werden können.

Ausgehend von einer vollkommenen Konkurrenz auf allen Märkten unterteilt Becker das Kontinuum in zwei Endpunkte: das vollkommen generelle und vollkommen spezifische Humankapital (vgl. Becker 1993, S. 33). Ob das Humankapital eher generell oder spezifisch ausgeprägt ist, hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab. Erstens entscheidet sich die Zuordnung durch die Übertragbarkeit des Inhalts auf die Tätigkeit in einem anderen Unternehmen, d. h. generelles Humankapital weist eine höhere Transfermöglichkeit auf als das spezifische Humankapital, und zweitens dient es der Konkretisierung der Arbeitsmarktsituation, da bei einer Nutzensteigerung in mehreren Unternehmen von einer Konkurrenzsituation am Markt ausgegangen werden kann (vgl. Feistel 2013a, S. 235 ff.).

Diese Nutzensteigerung erfährt durch die Digitalisierung der Wertschöpfungsketten eine disruptive Wendung, da die Lernfähigkeit von Talenten als generelles Humankapital bedeutender wird als deren spezifisches Humankapital zum Umsetzen von Plänen u. ä. Die oben genannten digitalen Lernformate werden dabei selbst als digitale Technologie verstanden (vgl. Christensen 2011, S. 180 ff.).

Generelles Humankapital ist durch die Steigerung der Grenzproduktivität des Arbeitnehmers in allen Unternehmen gekennzeichnet (vgl. Becker 1962, S. 12). So können Sprachkurse, Kurse für SAP, Lernformate zur Nutzung von Social Media im Unternehmenskontext oder Soft-Skills-Schulungen dem generellen Humankapital zugeordnet werden.

Spezifisches Humankapital erhöht nur in dem weiterbildenden Unternehmen die Produktivität des Arbeitnehmers (vgl. Becker 1993, S. 40). Da keine Produktivitätssteigerung in anderen Unternehmen möglich ist, hat eine spezifische Weiterbildungsmaßnahme keinen Einfluss auf die Lohnhöhe des Arbeitnehmers bei einem externen Arbeitgeber (vgl. Simonić 2010, S. 24). Inhalte dieser Art von Weiterbildungsmaßnahmen können firmenspezifische Informationen zur Organisationsstruktur oder Produktionsverfahren sein (vgl. Dewe und Feistel 2013, S. 28).

Diese in der Theorie angelegten Überlegungen zur Entscheidungsfindung bei den Weiterbildungsinvestitionen in generelles oder spezifisches Humankapital von Unternehmen lassen sich durch die Praxis belegen, wie es die nachfolgende explorative Studie zur Weiterbildungsfinanzierung in kommunalen Unternehmen zeigt.

4 Fallbeispiel

4.1 Investitionen in Talente bei kommunalen Versorgungsunternehmen

Im Folgenden wird das Talent Management am Beispiel von zwölf kommunalen Unternehmen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen betrachtet. In den untersuchten Branchen der Stadtwerke als Energieversorger, der Verkehrsbetriebe und der Stadtwirtschaften liegen aufgrund der Liberalisierungstendenzen im Strommarkt (vgl. Europäisches Parlament und Europäischer Rat 2003a, b) und des reformierten Vergaberechts öffentlicher Aufgaben in den Bereichen des kommunalen Personennahverkehrs und der Stadtwirtschaften (vgl. Europäische Union 2007) vielfältige Wandlungsprozesse vor, die die Aktualisierung des Wissensbestands und die Höherqualifizierung der Arbeitnehmer bedingen. Hinzu kommen Veränderungen in den Wertschöpfungsketten der Versorgungsunternehmen durch die Digitalisierung, die eine gesamte Branche zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit zur Weiter- und Fortbildung ihrer Mitarbeiter zwingt (vgl. hierzu Larusson 2017).

Die bei der Liberalisierung des Energiemarkts proklamierte Wahlfreiheit der Kunden (vgl. Verband kommunaler Unternehmen 2017, S. 8), die durch eine wettbewerbsorientierte Öffnung der nationalen Strommärkte in Europa ermöglicht werden sollte, führte dazu, dass die früheren Versorgungsmonopolisten nun mit privatwirtschaftlichen Unternehmen, beispielsweise E.ON oder Vattenfall, konkurrieren und die Mitarbeiter insbesondere in den Bereichen der Kundenkommunikation geschult werden müssen. Eine ähnliche Intention und Konsequenz der EU-Vorgaben ist bei der Neuordnung des Vergaberechts zu beobachten (vgl. Katz 2004, S. 133).

Um die Kundenbedürfnisse und die Vorgaben seitens des Gesetzgebers zu erfüllen, sind die kommunalen Unternehmen darauf angewiesen, in die Talente ihres Unternehmens zu investieren. Das Talent Management ist demzufolge in den kommunalen Unternehmen vonnöten, um die Wandlungsprozesse zu bewältigen.

Die explorative Untersuchung zeigte, dass bei den Investitionen in generelles Humankapital ein von den Handlungsempfehlungen Beckers abweichendes Finanzierungsverhalten innerhalb der befragten kommunalen Unternehmen zu beobachten ist. Im Gegensatz zu den theoretischen Ableitungen Beckers, nach der ein rational handelnder Arbeitgeber nicht in das generelle Humankapital seiner Mitarbeiter investiert, um bei einer möglichen Abwanderung des Arbeitnehmers die eingesetzten Kosten nicht zu verlieren, werden in allen befragten kommunalen Unternehmen generelle Weiterbildungen direkt oder indirekt finanziert. So wurden u. a. die Kosten für Zeitmanagementtrainings ebenso getragen wie für Schulungen bestimmter PC-Programme oder Zehn-Finger-Schreibmaschinensystem-Kurse. Diese Kenntnisse können nach einem Arbeitgeberwechsel auch in anderen Unternehmen produktivitätssteigernd eingesetzt werden.

Das spezifische Humankapital erhöht die Produktivität nur in dem weiterbildenden Unternehmen, weshalb Becker eine anteilige Investition seitens des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers zur Vermeidung opportunistischen Verhaltens empfiehlt (vgl. Becker 1962, S. 19). Die auf Basis der Datenauswertungsmethode der Grounded Theory durchgeführte Analyse der Interviewaussagen der Personalverantwortlichen zeigte, dass beispielsweise bei einer Stadtwirtschaft die Vertriebsmitarbeiter intensiv geschult wurden. Auch ein kommunaler Energieversorger bildete die Arbeitnehmer für ein neuartiges Produkt in einer speziell dafür konzipierten Maßnahme weiter. Daher geht dieses Wissen bei einem Arbeitgeberwechsel verloren und kann nicht gewinnbringend am Markt angeboten werden. Der jetzige Arbeitgeber und der Arbeitnehmer sind demzufolge an einem Fortbestand des Arbeitsverhältnisses interessiert, da nur so die Erträge aus der Humankapitalinvestition für beide Parteien abgeschöpft werden können. Im Hinblick auf das spezifische Humankapital ergab die Untersuchung, dass die kommunalen Unternehmen teilweise die Investitionskalküle Beckers umsetzen.

Wie die Ergebnisse der explorativen Studie belegen, investieren die kommunalen Unternehmen in generelles und spezifisches Humankapital. Die Frage ist daher: Weshalb tun sie das? Dafür können mehrere, beispielhafte Gründe skizziert werden:

- Das oberste Ziel der kommunalen Unternehmen ist die Zufriedenstellung der Kunden im Sinn der Daseinsvorsorge (vgl. Feistel 2013a, S. 105) und die Sicherung der Marktposition. Die Relevanz von Weiterbildung ergibt sich aus den Wandlungsprozessen und den gesetzlichen Vorschriften, deren Zielkontext vornehmlich die weitere Berufsausbildung (z. B. bei Busfahrern aufgrund des Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetzes 2006/2017) und die Kundenzufriedenheit ist.
- Auf die Änderungen der äußeren Bedingungen am Markt müssen die kommunalen Unternehmen intern durch Mitarbeiterqualifikation reagieren. Auch Software-Updates sowie Gesetzesänderungen bedingen regelmäßige Anpassungen der Qualifikationen.

Anhand dieses Beispiels lässt sich die Employability der Mitarbeiter erkennen, die die Anpassung der fachlichen Qualifikationen vor dem Hintergrund verschiedener Wandlungsprozesse einschließt (vgl. Rump und Eilers 2006, S. 21).

- Ein weiterer Argumentationsstrang der Interviewpartner zur Erklärung ihres Investitionsverhaltens zeigte, dass die Finanzierung von Humankapital eine Produktivitätssteigerung in Form von genauerem und schnellerem Arbeiten mit sich bringt, sodass die Investition als rentabel eingeschätzt wird.

Die ausgewählten Beispiele unterstreichen, dass ein in der Realität komplexerer Begründungsstrang der arbeitgeberseitigen Humankapitalinvestition vorliegt, als Becker in seinem Modell annimmt. Eben jene Aspekte wie die Kundenzufriedenheit und gesetzlich vorgeschriebene Weiterbildungen blendet er in seinen Untersuchungen aus, sodass die Betrachtung dieser das Investitionsverhalten der kommunalen Unternehmen verändert.

4.2 Nutzenkalküle der Unternehmen und der Mitarbeiter

Die Nutzenkalküle der kommunalen Unternehmen durch die Investitionen in das Talent bzw. Humankapital ihrer Mitarbeiter ergeben sich aus mehreren Faktoren.

Einerseits sind die kommunalen Unternehmen aufgrund der vielfältigen gesetzlichen Vorschriften zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiter angehalten. In diesem Bereich kann ein individuelles, auf die Stärken des Arbeitnehmers abgestimmtes Talent Management kaum vorgefunden werden, da nicht die Persönlichkeitsentwicklung als Merkmal der pädagogischen Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung im Vordergrund steht, sondern Vorschriften erfüllt werden müssen, um weiterhin die Tätigkeiten auf Basis der Berufserlaubnis ausführen zu können.

Es werden nun zwei Beispiele für das Talent Management und die daraus folgenden betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen in kommunalen Unternehmen dargestellt.

Beispiel: Energieversorger

Ein Energieversorger in Sachsen hat einen Förderkreis etabliert, in dem Mitarbeiter mit einem hohen Potenzial durch interne Schulungsmaßnahmen qualifiziert werden. Das Training dauert drei Jahre und umfasst unterschiedliche Bereiche, wie die Schulungen zur Führungskompetenz oder PC-Kurse. Ziel des Förderkreises ist es, im Bedarfsfall kompetente und gut qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu haben. Die Schulungen werden vollständig vom Unternehmen finanziert, teilweise bringen die Mitarbeiter ihre Freizeit ein (vgl. Feistel 2013a).

Vergleicht man dieses Beispiel mit den Investitionsempfehlungen Beckers, so zeigt sich, dass es sich vornehmlich um generelle Humankapitalinvestitionen handelt, die die Mitarbeiter per definitionem auch in anderen Unternehmen produktivitätssteigernd einsetzen könnten (vgl. Becker 1962, S. 12). Zum einen möchte der Energieversorger

einen eigenen Pool an Talenten schaffen (vgl. Elert 2017) – d. h., die internen Arbeitsmärkte werden über das Kosten-Nutzen-Kalkül gestellt – und zum anderen dient es dem Employer Branding (vgl. Kanning 2017), da es sich bei den betreffenden Mitarbeitern insbesondere um Führungsnachwuchskräfte handelt, denen durch die Angebote des Förderkreises Karrierepfade aufgezeigt werden. Dadurch können die Ex-ante- und Ex-post-Transaktionskosten für externe Rekrutierungsmaßnahmen eingespart werden.

Beispiel: Städtischer Betrieb

Eine Stadtirtschaft in Sachsen-Anhalt hat einen Soll-Ist-Vergleich durchgeführt, um die Talente in der Vertriebsabteilung zielfrecher zu schulen. Das vom Arbeitgeber finanzierte Schulungskonzept baute auf einer Potenzialanalyse auf. Anhand der diagnostizierten Stärken und Schwächen wurde ein Qualifizierungsplan erstellt, nach dem beispielsweise das Telefonmarketing intensiv trainiert wurde. Eine nachträgliche Bewertung zeigt, dass der Umsatz in der Vertriebsabteilung um mindestens 20 % gesteigert werden konnte (vgl. Feistel 2013a).

Das Beispiel unterstreicht, dass die betriebliche Weiterbildungsmaßnahme einerseits auf die Erfolgssteigerung des Bereichs bzw. des Unternehmens abzielte, andererseits die persönliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auf Basis der Potenzialanalyse verbessern sollte. Zwar hat die Stadtirtschaft die direkten und indirekten Kosten der Maßnahme getragen, aber zukünftig kann sie von den erweiterten Qualifikationen der Mitarbeiter profitieren.

4.3 Investitionsgetriebene Entscheidungsraster bei der Weiterbildung von Talenten

Betriebliche Investitionskalküle in Weiterbildung hängen entscheidend von der Verwertbarkeit aus Sicht des Unternehmens, der Nutzungsdauer der Wissensbestände und der Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen sowie von seinen persönlichen Nutzenkalkülen ab (vgl. Camerer et al. 2003; Cartwright 2011). Generelle Investitions- und Bildungsempfehlungen stehen demnach vor der Problematik der Verallgemeinerbarkeit sowie der schnellen Veralterung der erlernten Kompetenzen vor dem Hintergrund des rasanten technischen Fortschritts.

Dennoch lassen sich ausgehend von den hier dargestellten Investitionsempfehlungen zehn praxisorientierte Kriterien eines Entscheidungsrasters für die Weiterbildung von Talenten entwickeln, die von Unternehmen individuell zu bewerten sind:

- 1. Das (erwartete) Bleibeverhalten der Mitarbeiter:** Bei diesem Punkt spielt das Commitment und die Loyalität des Mitarbeiters eine große Rolle. Ein organisationales Commitment ist „the psychological state that binds the individual to the organization“ (Allen und Meyer 1990, S. 14). Sie werden bewusst und offiziell zwischen

den Arbeitsvertragsparteien geschlossen und stellen für die Mitarbeiter wie auch für die Organisation eine Art Verpflichtung dar. Ein Commitment wird dabei als „latente organisationale Beziehungsstruktur“ (Dewe und Feistel 2012, S. 97) verstanden.

2. **Die Bindungsmöglichkeiten durch das Unternehmen:** Im Fall einer arbeitgeberseitigen Investition in das Talent des Mitarbeiters könnten Rückzahlungsklauseln vereinbart werden. Die Gestaltung von Rückzahlungsklauseln unterliegt vielfältigen Bestimmungen und Bindungshöchstgrenzen durch das BAG (vgl. Feistel 2013a, S. 342; Schmidt 2004). Es ist daher zu empfehlen, im Vorfeld eine Aufwandsanalyse durchzuführen und zu prüfen, ob sich aufgrund der Transaktionskosten dieses Bindungsinstrument lohnt.
3. **Die Art der Stelle:** Handelt es sich um eine feste oder befristete Stelle? Bei befristeten Stellen besteht per se die Möglichkeit, dass das innerhalb der betrieblichen Weiterbildung vermittelte generelle Humankapital produktivitätssteigernd in anderen Unternehmen eingesetzt wird, ohne dass der ehemalige Arbeitgeber einen Ertrag abschöpfen kann. Es wird davon ausgegangen, dass ein Commitment in Form einer Rückzahlungsklausel die impliziten Aspekte des Vertrauens bzw. auch des vorhandenen Vertrauens zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer rechtlich bindend explizieren soll.
4. **Die Aufstiegsmöglichkeiten für den weitergebildeten Arbeitnehmer:** Welche Entwicklungspfade kann der Mitarbeiter einschlagen? Diese Frage muss insbesondere bei Aufstiegsfortbildungen, die anteilig oder vollständig vom Arbeitgeber finanziert werden, geklärt werden, um einen Verlust der eingesetzten Aufwendungen zu vermeiden.
5. **Der Erfolg des Transfers der Weiterbildungsinhalte auf die Arbeitssituation:** Kann der Mitarbeiter die Inhalte der Trainingsmaßnahme auch in seiner täglichen Arbeit umsetzen? Die Erhebung des Transfererfolgs stellt ein schwieriges Unterfangen für die Unternehmen dar. Zwar sind Prüfungen, Learning Analytics (vgl. Feistel 2013a) oder andere Formen der Leistungstestierung möglich, können aber wiederum das bestehende Vertrauen zwischen den Arbeitsvertragsparteien schmälern. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass Weiterbildung als Vertrauensgut angesehen werden muss, da Bildung durch den Austausch zwischen dem Dozenten und den Teilnehmern entsteht. Demzufolge ist der Teilnehmer als Prosument zu bezeichnen, da er die Bildung nicht nur konsumiert, sondern auch aktiv den pädagogischen Prozess beeinflusst. Der Arbeitgeber muss darauf vertrauen können, dass der Arbeitnehmer die Qualifikationsanpassungen und -erweiterungen produktiv im Arbeitskontext einsetzt. Die entstehende Informationsasymmetrie kann, begrenzt durch die Vergabe von Zertifikaten, verringert werden (vgl. Feistel 2013a, S. 319).
6. **Die Bedeutung des Arbeitsbereichs des weitergebildeten Arbeitnehmers für den Erfolg des Unternehmens und dessen Wettbewerbsfähigkeit:** Ist es eine strategisch und operativ wichtige Abteilung? Ist ein Erfolgszuwachs aufgrund der Weiterbildung zu erwarten? Die empirischen Daten zur Vertriebsabteilung der Stadtirtschaft zeigen exemplarisch, dass die Unternehmensleitung den Vertrieb als einen essenziellen Bereich des kommunalen Betriebs zur Stärkung der wirtschaftlichen

Situation bewertete, weshalb in die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikationen investiert wurde.

7. **Die Art des Humankapitals:** Ausgehend von den Investitionsempfehlungen Beckers ist zu hinterfragen, ob es sich um generelles oder spezifisches Humankapital handelt. Aus Arbeitgebersicht wäre es empfehlenswert, vornehmlich in das spezifische Humankapital zu investieren, da dieses direkt an den Unternehmenskontext gebunden ist und dadurch eine Produktivitätssteigerung ermöglicht. Generelles Humankapital ist demgegenüber auch in anderen Unternehmen einsetzbar, weshalb der Arbeitgeber bei einer Abwanderung des Arbeitnehmers seine Investition verlieren würde.
8. **Die Langlebigkeit der Weiterbildungsinhalte:** Wie hoch ist das Obsoleszenztempo der Qualifikationen? Bezugnehmend auf die Halbwertszeit des Wissens (vgl. Mertens 1974) ist zu prüfen, wie lange die vermittelten Schulungsinhalte voraussichtlich genutzt werden können. Die Veralterungsrate von EDV-Wissen liegt beispielsweise bei maximal einem Jahr (vgl. Dewe und Feistel 2013, S. 25), weshalb stets wiederkehrende Weiterbildungskosten auf den Arbeitnehmer und den Arbeitgeber zukommen.
9. **Das implizite Menschenbild des Unternehmens:** Welche Handlungslogik überwiegt bei der Weiterbildung (vgl. Kurtz 2002, S. 882 f.)? Der betrieblichen Weiterbildung sind zwei konträre Menschenbilder inhärent: das des Homo oeconomicus, der rational und eigennutzenmaximierend handelt, und das des Homo educandus, wonach der Mensch als lernwilliges und lernfähiges Individuum angesehen wird (vgl. Feistel 2013a, S. 185 ff.). Ausgehend von der X-Y-Theorie von McGregor (vgl. McGregor 1971) ist den Personalverantwortlichen zu empfehlen, die Mitarbeiter gemäß dem Y-Menschenbild als verantwortungsbewusst und engagiert anzusehen. Insbesondere dieses Entscheidungskriterium unterstreicht, dass die Weiterbildungmaßnahmen die individuellen und organisationsbezogenen Ziele vereinen müssen.
10. **Das Vertrauensverhältnis zwischen den Arbeitsvertragsparteien:** Das gegenseitige Vertrauen spielt bei risikobehafteten Situationen wie Bildungsinvestitionen eine entscheidende Rolle. Im Rahmen des Talent Management führt ein Arbeitgeber eine kostenintensive Weiterbildung für einen bestimmten Arbeitnehmer ohne bzw. mit einem geringen Aufwand an Sicherungsinstrumenten durch, denn er kann nicht automatisch darauf vertrauen, dass der Arbeitnehmer nach Abschluss der Weiterbildung dem Unternehmen weiterhin treu bleibt, wodurch eine Amortisation der Investition möglich wäre (vgl. Pawlik 1995, S. 46). Hinsichtlich der Anwendung des neu erworbenen oder aktualisierten Wissens muss der Arbeitgeber also darauf bauen können, dass der Arbeitnehmer dieses produktiv und vollständig in den Arbeitskontext einbringt. Umgekehrt wird ein Arbeitnehmer eher an einer Weiterbildungmaßnahme teilnehmen, wenn er dem Arbeitgeber dahingehend vertraut, dass dieser beeinflussbare Risiken, wie eine schlechte Qualität des Kurses oder der digitalen Lernplattform, zu vermeiden versucht.

5 Fazit

Für ein erfolgreiches Talent Management ist es unabdingbar, dass Führungskräfte mit für sie selbst eindeutigen Menschenbildern ihre Mitarbeiter führen, da nur vage Vorstellungen über das Wesen ihrer Mitarbeiter zu falschen Entscheidungen bei Investitionen in die Weiterbildung dieser führen kann. Im schlechtesten Fall kann dies zu einer Demotivation und einer Absenkung der Beschäftigungsfähigkeit des Mitarbeiters führen und dem Image des Unternehmens als Arbeitgeber schaden. Zentral im „War of Talents“ ist im Fokus des Menschenbilds die gute Kenntnis des Umfelds, der Gewohnheiten und persönlichen Präferenzen der Talente – und dies in Abhängigkeit der Generation, der die Talente angehören. So kann die freie Gestaltung der eigenen Tätigkeit – auch an Wochenenden – einen höheren Wert als formale Weiterbildungsangebote haben (vgl. Wegera et al. 2017).

Entgegenwirken kann man diesen Risiken als Unternehmen bzw. als Personalverantwortlicher, wenn man vor dem Hintergrund des Menschenbilds und des Vertrauensverhältnisses eine ausgewogene Beziehung bei den Investitionen in Weiterbildung herstellt, die einerseits dem Unternehmen und andererseits dem Individuum nutzen. Professionelles Talent Management ist hier als doppelte Suchbewegung auf Augenhöhe (vgl. Tietgens 1986) zu verstehen, bei der Unternehmen und Arbeitnehmer den möglichst großen beiderseitigen Nutzen der individuellen Personalentwicklung immer wieder neu definieren müssen. Dies ist zugleich eine Abkehr von starren Abläufen und Prozessen der klassischen Personalentwicklung, die auf reine unternehmensspezifische Entwicklungs-pfade abzielen. Wir plädieren folglich dafür, dass die Arbeitsvertragsparteien vertrauensvoll, offen und kooperativ zusammenarbeiten, da eine gelebte Misstrauenskultur in den Unternehmen sowohl aus transaktionskostentheoretischer Perspektive als auch aus motivationaler Sicht kontraproduktiv ist. Genauer: Einerseits sollte das Unternehmen nicht ohne jegliche Absicherung, sei es vertraglich oder implizit, in das Talent des Mitarbeiters finanzieren, andererseits müssen dem Arbeitnehmer diese Beweggründe auch dargelegt werden, um ein mögliches Misstrauen zu vermeiden.

Die Ergänzung der vertikalen durch die horizontale Loyalität von Mitarbeitern, hervorgerufen durch die Vernetzung der Mitarbeiter in eigenen Netzwerken der sozialen Medien inner- und außerhalb des eigentlichen Arbeitskontexts, wird zudem zwei Entwicklungen bezüglich der Beziehung von Talenten und Weiterbildung hervorbringen, die es gilt in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen: Einerseits wird Talent Management immer digitaler und wird sich damit Mechanismen der Herausbildung von „social friendships“ bedienen (vgl. Schwann 2016), was zugleich zu einer Neubewertung klassischer Weiterbildungsinstrumente wie formalisierter Weiterbildungen führt. Andererseits wird sich Personalmarketing und damit auch das Talent Management als eine spezielle Ausrichtung insgesamt sehr viel stärker in das strategische Kommunikationsmanagement von Unternehmen einbinden müssen – Stories, die draußen erzählt werden, müssen drinnen ebenso sinnstiftend sein. Umgekehrt können authentische Geschichten

von Mitarbeitern Inhalte für die externe Unternehmenskommunikation sein, die Marke und Arbeitgebermarke zu einer Einheit zusammenführen (vgl. Maas 2016). Dieser Zusammenhang gilt besonders für Talente in der oben genannten Definition, denn gerade Talente der nachwachsenden Arbeitnehmer- und Unternehmengeneration zeichnet sich u. a. durch den Anspruch auf Authentizität und Sinnhaftigkeit aus – also für Beweggründe für das eigene Sein und Tun in einem wirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess.

Literatur

- Alewell D (1997) Die Finanzierung betrieblicher Weiterbildungsinvestitionen. Ökonomische und juristische Aspekte. Gabler, Wiesbaden
- Allen NJ, Meyer JP (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *J Occup Health Psychol* 63(1):1–18
- Becker GS (1962) Investment in human capital. A theoretical analysis. *J Polit Econ* 70(5/2):9–49
- Becker GS (1993) Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education, 3. Aufl. The University of Chicago Press, Chicago
- Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetz vom 14. August 2006. Zugegriffen: 30. Juni 2017.
- Camerer CF, Loewenstein G, Rabin M (Hrsg) (2003) Advances in behavioral economics. Princeton University Press, Princeton
- Cartwright E (2011) Behavioral economics. Routledge, London
- Christensen CM (2011) The innovator's dilemma. Harper Business, New York
- Cole T (2015) Digitale transformation. Vahlen, München
- Deutsche Employer Branding Akademie (2017) Mission und Grundsätze. Berlin. <http://employer-branding.org/about/mission-und-grundsaezze/>
- Deutscher Bildungsrat (1970) Strukturplan für das Bildungswesen. Empfehlungen der Bildungskommission. Klett, Stuttgart
- Dewe B, Feistel K (2012) Transformation organisationaler Deutungsmuster und das Partizipationspotenzial im Kontext regulativer Weiterbildung. In: Weber SM, Göhlich M, Schröer A, Macha H, Fahrenwald C (Hrsg) Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. VS Verlag, Wiesbaden, S 93–102
- Dewe B, Feistel K (2013) Betriebliche Weiterbildung. Materialien in didaktischer und bildungsökonomischer Perspektive. Steiner, Stuttgart
- Elert N (Hrsg) (2017) Innovativ. Integrativ. Intelligent. Auf dem Weg in die Energiewirtschaft 4.0. EW Medien und Kongresse, Frankfurt a. M.
- Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2003a) Richtlinie 2003/54/EG vom 26. Juni 2003 über gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 96/92/EG
- Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2003b) Richtlinie 2003/55/EG vom 26. Juni 2003 über gemeinsame Vorschriften für den Erdgasbinnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 98/30/EG
- Europäische Union (2007) Verordnung (EG) Nr. 1370/2007 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2007 über öffentliche Personenverkehrsdienste auf Schiene und Straße und zur Aufhebung der Verordnungen (EWG) Nr. 1191/69 und (EWG) Nr. 1107/70 des Rates
- Feistel K (2013a) Weiterbildungsfinanzierung in kommunalen Unternehmen. Eine explorative Studie vor dem Hintergrund bildungökonomischer Theorien. Kovač, Hamburg

- Feistel K (2013b) Zum Stellenwert didaktischer Kompetenzen und didaktischer Weiterbildungen für betriebliche Weiterbildner. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 24. http://www.bwpat.de/ausgabe24/feistel_bwpat24.pdf
- Hummelsheim S, Timmermann D (2010) Humankapital und Bildungsrendite. Die Perspektive der Wirtschaftswissenschaften. In: Barz H (Hrsg) Handbuch Bildungsförderung. VS Verlag, Wiesbaden, S 123–133
- Jäger W (2009) Talent Management ist Personalmanagement. In: Jäger W, Lukasczyk A (Hrsg) Talent Management. Luchterhand, Köln, S 15–24
- Kanning UP (2017) Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Springer, Berlin
- Katz A (2004) Kommunale Wirtschaft. Öffentliche Unternehmen zwischen Gemeinwohl und Wettbewerb. Kohlhammer, Stuttgart
- Kurtz T (2002) Weiterbildung zwischen Beruf und Betrieb. Zum Verhältnis von Person, Organisation und Wissen. Z Pädag 48(6):879–897
- Larsson JA (2017) Learning analytics: from research to practice. Springer, New York
- Maas A (2016) Audi Personalmarketing: Neue Kampagne. <https://www.saatkorn.com/audi-personalmarketing-neue-kampagne/>
- McGregor D (1971) Der Mensch im Unternehmen, 2. Aufl. Econ, Düsseldorf
- Meifert MT (Hrsg) (2010) Strategisches Talent Management. Talente systematisch finden, entwickeln und binden. Haufe, Freiburg
- Mertens D (1974) Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- Berufsforsch. 7(1):36–43
- Orivel F (1994) Stand der Forschung im Bereich Bildungökonomie. Z Pädag, Beih 32:135–148
- Pawlak T (1995) Rückzahlungsklauseln bei Personalentwicklungsmaßnahmen. Steuer- und Wirtschaftsverlag, Hamburg
- Pfeiffer F (1997) Humankapitalbildung im Lebenszyklus. In: Clar G, Doré J, Mohr H (Hrsg) Human-Kapital und Wissen. Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung. Springer, Berlin, S 175–195
- Ritz A, Spinelli P (2010) Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz A, Thom N (Hrsg) Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Gabler, Wiesbaden, S 1–24
- Ritz A, Thom N (Hrsg) (2010) Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Gabler, Wiesbaden
- Rump J, Eilers S (2006) Managing Employability. In: Rump J, Fischer H, Sattelberger T (Hrsg) Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Gabler, Wiesbaden, S 13–67
- Schmidt I (2004) Die Beteiligung der Arbeitnehmer an den Kosten der beruflichen Bildung. Umfang und Grenzen der Vertragsgestaltung. Neue Z Arbeitsr 2004:1002–1011
- Schwann M (2016) Neue Wege im War of Talents. Social-Media als Werkzeug für die Personalbeschaffung. Studylab, München
- Simonić K (2010) Humankapitalinvestitionen in Unternehmen. Kovač, Hamburg
- Tietgens H (1986) Erwachsenenbildung als Suchbewegung. Klinkhardt, Bad Heilbrunn
- Verband kommunaler Unternehmen (2017) Die Antworten kommunaler Unternehmen auf Fragen des Wohlstands von morgen. https://2017.vku.de/fileadmin/user_upload/170227_thesenpapier_wohlstand_von_morgen.pdf
- Weber PJ (2006) Die endogene Wachstumstheorie und ihr Einfluss auf die Bildung in der Wissengesellschaft. Tertium comparationis 12(1):58–72
- Wegera K, Laufer K (2017) YouGov-Studie. Von Work-Life-balance zu Work-Life-Blending. Generationenwechsel am Arbeitsmarkt. <https://yougov.de/loesungen/reports/studien/work-life-balance/>

- Weiß R (1990) Die 26 Milliarden-Investition. Kosten und Strukturen betrieblicher. Deutscher Institutsverlag, Weiterbildung. Köln
- Weitz A (2009) Talentmanagement zur Generierung von Führungskräften im Mittelstand. In: Weitz A (Hrsg) Talentmanagement im Mittelstand. Pabst, Lengerich, 68–84
- Wieskamp P (Hrsg) (2016) Storytelling. Digital – multimedial – social. Hanser, München
- Wild A (2016) Das strategische Kompetenzmanagement als ein wesentlicher Bestandteil der Employability. Dargestellt am Beispiel eines ICT-Dienstleisters. Hampp, München



Prof. Dr. habil. Peter J. Weber ist Professor für Medien- und Kommunikationsmanagement sowie Dekan des Fachbereichs onlineplus der Hochschule Fresenius. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen die Internationale Wirtschaftskommunikation, Sprachen- und Bildungsökonomie sowie Lernen mit digitalen Medien. Er koordinierte verschiedene von der EU finanzierte Forschungsprojekte und ist Gutachter u. a. für den Wissenschaftsrat, DAAD und Luxemburger Nationalfonds.



Dr. Katharina Feistel war von 2008–2013 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich Erwachsenenbildung/betriebliche und arbeitsmarktbezogene Weiterbildung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Nach ihrer Promotion im Bereich Humankapitaltheorie und Weiterbildungsförderung war sie in der freien Wirtschaft tätig und ist jetzt Lehrerin an einer berufsbildenden Schule.



Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber?

Vivica von Weichs und Rolf Kauke

Zusammenfassung

Die junge Generation, die sog. Generation Y, tritt nun vermehrt auf dem Arbeitsmarkt in Erscheinung. Den Arbeitgeber selbst kann dies vor einige Herausforderungen stellen, setzt die Generation Y doch selbstbewusst ganz andere Prioritäten als ihre Vorgängergenerationen und definiert den Begriff des Berufs vollkommen neu. Wenn gleich sie von den älteren Generationen oftmals abgetan, in ihrem Wirken nicht ernst genommen wird, so birgt die Generation Y doch ein großes Potenzial für Unternehmen und Arbeitgeber. Sie ist die Generation, die in den kommenden Jahrzehnten das wirtschaftliche Tun bestimmen wird, die maßgeblich Einfluss darauf nehmen wird, welche Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben. Als Arbeitgeber ist es daher entscheidend, sich mit Fähigkeiten und Kompetenzen, aber auch mit Defiziten und Bedürfnissen der Generation Y auseinanderzusetzen. Der folgende Beitrag wird zunächst auf die Eigenschaften und Charakteristika der Generation Y eingehen. Bedürfnisse werden spezifiziert und die Positionierung in Gesellschaft und Arbeitskontext beleuchtet. Darauf aufbauend werden Attribute des idealen Arbeitgebers für die Generation Y benannt und Ansätze dargestellt, die Unternehmen berücksichtigen

Die Originalversion dieses Kapitels wurde revidiert: Die Schreibweise des Autorennamens wurde korrigiert. Ein Erratum ist verfügbar unter https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_18

V. von Weichs (✉) · R. Kauke (✉)
kauke up, Hamburg, Deutschland
E-Mail: vivica.von.weichs@kauke-up.de

R. Kauke
E-Mail: mail@kauke-up.de

sollten, um Potenziale und Kompetenzen der Generation Y effektiv fördern und nutzen zu können. Der Beitrag wird mit einem Ausblick hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen für Arbeitgeber und Unternehmen im „War for Talents“ abschließen.

1 Einleitung

Sie wird gerne als egoistisch, faul, selbstverliebt und anspruchsvoll bezeichnet. Andererseits sei sie leistungsorientiert, selbstoptimierend, strukturiert und dabei flexibel sowie, unter den richtigen Bedingungen, extrem arbeitsbereit: Die nun vermehrt in die Unternehmen strebende 1980er–1990er-Generation – die Generation Y (Generation „Why“), die ihre Namensgebung insbesondere durch die für diese Generation charakteristisch hinterfragende, suchende Grundhaltung hinsichtlich bestehender Strukturen, Verhältnisse und Vorstellungen erhält. Im folgenden Abschnitt soll zunächst auf zugrunde liegende Faktoren und prägende Ereignisse eingegangen werden, die für die Generation Y und deren charakterisierende Eigenschaften verantwortlich sind.

2 Die Generation Y – Prägende Einflüsse

Um wen handelt es sich, wenn wir über die Generation Y (auch Digital Natives oder „Millenials“ [zu deutsch etwa: die Jahrtausender] bezeichnet) sprechen? Wenngleich es hinsichtlich einer zeitlichen Einordnung keine allgemeingültige Definition gibt (Bund 2014), definieren wir die Generation Y hier als Personen, die in den 1980er- bis Mitte der 1990er-Jahre geboren wurden und sich damit um das Jahr 2000 in ihren Teenagerjahren befanden (Otto und Remdisch 2015). Was also hat diese Generation entscheidend geprägt und worin unterscheidet sie sich von Vorgängergenerationen?

Eine Generation – und damit auch die Generation Y – wird in ihren Eigenschaften, Tendenzen und Entwicklungen entscheidend von ihren Vorgängergenerationen und den sie prägenden Faktoren beeinflusst. Entsprechend kann die Generation der Babyboomer (Geburtenjahrgang 1955–1970) als prägend für die Generation Y aufgefasst werden. Diese wuchs in einer geschützten Umwelt und als Kinder optimistischer Eltern auf. Da Vernunft in dieser Generation eine übergeordnete Rolle spielte, wurden Entscheidungen – auch hinsichtlich des Arbeitgebers – auf Basis rationaler Argumente anstelle von Emotionen getroffen. Die Babyboomer zeichnen sich bis heute durch hohe Betriebstreue, großen Einsatz sowie effektives und konzentriertes Arbeiten aus, verlassen nun aber aus altersbedingten Gründen nach und nach die Unternehmen (Hurrelmann und Albrecht 2015). Sie sind diejenigen, die wesentlich dazu beigetragen, den Nachfolgegenerationen einen hohen Lebensstandard zu ermöglichen (Parment 2013). Die darauffolgende Generation X (Geburtenjahrgänge 1970 bis 1985) wuchs ebenfalls in einer politisch sicheren Umwelt auf. Wenngleich die wirtschaftliche Lage zunehmend unruhiger wurde, schirmten die Eltern sie erfolgreich von jeglichen Unsicherheiten ab und investierten in die

gute Ausbildung ihrer Sprösslinge. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist die Generation X für ihren hohen Leistungswillen, ihr großes Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit, aber auch für die Suche nach Beständigkeit bekannt (Hurrelmann und Albrecht 2015; Parment 2013). Die anschließende Generation, die Generation Y, ist in einem sich schnell verändernden Umfeld aufgewachsen. Wenngleich durch ähnliche Umwelteinflüsse (z. B. wirtschaftliche Konjunkturkrise) geprägt, spielen die Sorgen ihrer Vorgängergenerationen für sie eine eher untergeordnete Rolle. Die Generation Y wurde maßgeblich durch zwei Aspekte geprägt, die zu den, verglichen mit den Vorgängergenerationen, veränderten Bedürfnissen und Verhaltensweisen führten: Unsicherheit und Digitalisierung.

2.1 Der prägende Einfluss der Unsicherheit

Politische, wirtschaftliche und umweltbasierte Krisen in der besonders prägenden Jugendphase der Generation Y führten früh zu einem stetigen Unsicherheitsgefühl. Die Terroranschläge vom 11. September 2001 und Kriege in Gebieten wie Afghanistan oder Irak betrafen die Generation Y zwar nicht unmittelbar, suggerierten jedoch eine weltweite Unsicherheit. Neben zusätzlichen Umweltkrisen als Vorboten des Klimawandels sowie dem Atom-Gau von Fukushima, folgte schließlich 2008 die Finanz- und Wirtschaftskrise. Die damit einhergehende Unsicherheit auf dem Arbeitsmarkt verdeutlichte der Generation Y, dass ein Ausbildungsort oder eine Arbeitsstelle keineswegs mehr selbstverständlich ist. Es ließ erahnen, dass sie nicht dieselbe wirtschaftliche Absicherung wie ihre Vorgängergeneration erfahren würden. Dieser Aspekt wurde durch den fortschreitenden demografischen Wandel und die damit einhergehende Rentenproblematik zusätzlich verschärft (Bund 2014; Hurrelmann und Albrecht 2015).

Wenngleich es sich bei den zuvor genannten Dingen nicht um grundsätzlich existentielle Krisen handelt, so resultieren sie dennoch in einem allgemeinen Krisengefühl und implizieren, stets mit unvorhergesehenen Veränderungen rechnen zu müssen. Schlussendlich erscheint es vor diesem Hintergrund verständlich, dass sich die Generation Y eine suchende, fragende Haltung (die Suche nach dem „why“) angeeignet hat. Auch wird hierdurch die Notwendigkeit einer hohen Flexibilität bei einer möglichst schneller Anpassung an Veränderungen in politischen, wirtschaftlichen und sozialen Kontexten hervorgehoben (Schulenburg 2016).

2.2 Der prägende Einfluss der Digitalisierung

Digitalisierung und damit einhergehend Globalisierung stellen den zweiten prägenden Aspekt für die Generation Y dar. Von Jugendalter an ist sie es gewohnt, mithilfe von digitalen Medien zu kommunizieren. Neue Technologien werden ungezwungen für die eigenen Zwecke genutzt, wobei das Internet zu einem stetigen Begleiter geworden ist. Es erlaubt, sich zu jedem Zeitpunkt über die neuesten Geschehnisse aus aller Welt zu informieren (Informationalisierung; Schulenburg 2016) und damit hohe Transparenz zu

schaffen. Mit der Digitalisierung verändert sich auch die Weltsicht der jungen Generation maßgeblich – schließlich hat man die Welt schon im Internet gesehen. Auch umgekehrt verhält es sich ähnlich: Über das Internet kennt auch die Welt jeden einzelnen Vertreter dieser Generation. Das Individuum ist nur ein Klick entfernt, der Name ist ein Resultat, ein Treffer bei einer Google-Suchanfrage. Jeder Einzelne ist global und digital jederzeit auffindbar. Selbst das soziale Umfeld besteht nicht mehr nur aus persönlichen Kontakten zu Nachbarn und Arbeitskollegen, sondern aus Bekanntschaften aus aller Welt, organisiert mithilfe von sozialen Netzwerken.

Die veränderte Weltsicht durch Digitalisierung und Globalisierung spiegelt sich insbesondere in der Toleranz und Weltoffenheit der Generation Y wieder. Sie steht auch – oder insbesondere – Dingen, die ihr nicht gänzlich vertraut sind, offen gegenüber. Sie ist daran interessiert, die Verschiedenartigkeit der Menschen aus aller Welt als wertvolle Ressource für Inspiration und Entwicklung anzuerkennen (Bund 2014; Schulenburg 2016). Mit der Digitalisierung verändern sich aber auch Umwelt und Lebensbedingungen der jungen Generation. Es stehen unzählige Perspektiven, Optionen und Entscheidungsmöglichkeiten zur Auswahl, die ein ständiges Abwägen aller Varianten erfordern (Hurrelmann und Albrecht 2015). Dabei bewegt sich die Generation Y zwischen einer großen Anzahl von teilweise selbst generierten Spannungsfeldern hin und her. Dem Bedürfnis nach Lebensgenuss steht der Leistungsdruck entgegen, der Familie der Beruf und der Flexibilität die Suche nach Sicherheit und Beständigkeit (Parment 2009; Rump und Eilers 2006, S. 15). Um bloß keinen falschen (Lebens-)Weg einzuschlagen, ist die Generation Y bemüht, sich unter Aufschub von Entscheidungen alle Optionen offen zu halten. Keine Alternative, kein Plan B, C oder D soll vergessen werden – zu groß ist das Bedürfnis, sich für alle Eventualitäten wappnen zu wollen. Herausforderungen werden mit Pragmatismus und Neugier angegangen, dabei wird flexibel taktiert und manövriert, um sich Vorteile zu verschaffen. Die Generation Y scheint auf sich selbst zu fokussiert sein, hat das Gefühl, nur sie selbst könne sich zum eigenen Glück zwischen all den Unsicherheiten verhelfen. Wenngleich die älteren Generationen dies gern als egozentrische und pessimistische Haltung bezeichnet (Parment 2013, S. 10; „Egotaktiker“ z. B. in Schulenburg 2016), so birgt diese Haltung gleichzeitig einen großen Vorteil: Sie mobilisiert Kräfte für das Selbstmanagement, in Zeiten, in denen eine hohe Flexibilität, Globalität und Mobilität gefordert ist. Bildung und der Drang, sich aus- und weiterzubilden, ist dabei der erste Schritt auf dem Weg der erfolgreichen Lebensplanung. Die eigene Bildung erscheint als Ausweg, Unsicherheiten verschiedenster Art erfolgreich begegnen zu können (Hurrelmann und Albrecht 2015).

3 Generation Y: Bildungs- und Lebenskonzept

Die Generation Y ist die Generation Praktikum. Sie absolviert so viele Praktika, wie keine Generation vor ihr. Schon während der Schulzeit verbringt sie ein Jahr im Ausland, während des Studiums macht sie mindestens ein Auslandssemester und sammelt dabei noch während ihrer Ausbildungszeit unterschiedlichste praktische Erfahrungen

in angesehenen Unternehmen. Es ist, als befände sich die Generation Y in einem stetigen „Wettlauf um die besten Abschlüsse“ (Hurrelmann und Albrecht 2014; S. 34). Und tatsächlich scheint dies von großer Bedeutung, denn der Kampf um unbefristete Arbeitsverträge ist hart. Laut einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Jahr 2016 hat jeder fünfte abhängig Beschäftigte unter 35 Jahren einen befristeten Arbeitsvertrag (Seils 2016). Um die Chancen auf einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu erhöhen, werden besonders viel Zeit, Mühe und Finanzen in die eigene Ausbildung investiert. Diese Tendenz des steigenden Ausbildungsniveaus wird durch verschiedenste äußere Umstände begünstigt (Schulenburg 2016). So nimmt beispielsweise der zunehmende Wohlstand innerhalb der Gesellschaft den Druck, möglichst schnell einen Beruf zwecks Finanzierung des Lebensunterhalts ergreifen zu müssen. Auch hat sich die Bildungslandschaft innerhalb der letzten Jahre verändert. Als Folge des Bologna-Prozesses wurde nicht nur das Studienangebot selbst enorm ausgeweitet, sondern es bieten sich auch Möglichkeiten der Kombination unterschiedlicher Ausbildungsformen (z. B. duales Studium). Wenngleich das hohe Ausbildungsniveau auch zu positiven Aspekten wie Toleranz und Vielschichtigkeit führt, so trägt es doch zu stetig wachsendem Leistungsdruck bei. Schließlich beeinflusst es maßgeblich, wie viel Einkommen bezogen wird, inwieweit man vor Arbeitslosigkeit geschützt ist, wie hoch der eigene soziale Status und auch das gesellschaftliche Ansehen ist und wie gesund und lang man lebt (Hurrelmann und Albrecht 2015). Entsprechend wird fast schon mechanisch auf gute Leistungen hingearbeitet, die Leidenschaft für Inhalte scheint dabei in den Hintergrund zu rücken. Auch die Auffassung, dass sowohl persönlicher Erfolg als auch Versagen nur auf das eigene Verschulden zurückzuführen sind, stellt einen Treiber für die Generation Y dar. Selbstdisziplin und -optimierung werden großgeschrieben. Nur mit hoher Leistungsbereitschaft kann man, so die Überzeugung, in der Wettbewerbsgesellschaft bestehen und das persönliche Ziel der Selbstverwirklichung realisieren (Schulenburg 2016). Die permanente Leistungsoptimierung birgt jedoch negative Konsequenzen für das Individuum, sodass diese nicht zu positiv bewertet werden sollte – die stetige psychische und physische Belastung führt nicht nur zu Frustration und geringem Selbstwertgefühl, sondern auch zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Hurrelmann und Albrecht 2015).

Es lässt sich somit festhalten, dass die Generation Y sich an die sie umgebenden wirtschaftlichen und politischen Umstände anpasst, womit sie im Kontrast zu ihren Vorgängergenerationen steht, die teilweise aktiv gegen bestehende Verhältnisse rebellierten. Unsicherheiten begegnet sie mit aktiver Gestaltung und Selbstmanagement der eigenen Ausbildung, der persönlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen (Hurrelmann und Albrecht 2015; Albert et al. 2011). Job und die Karriere werden daher auch als Möglichkeit angesehen, sich fortwährend weiter zu bilden und lebenslang zu lernen. Wenngleich der planungsmäßige Schwerpunkt der Zukunft im beruflich-wirtschaftlichen Kontext liegt, rückt dennoch der Aspekt des Privatlebens und der Familie in den Fokus der Generation Y.

3.1 Positionierung in der Gesellschaft

Wie kann es der Generation Y gelingen, sich in der Gesellschaft zu positionieren, ist sie doch weniger rebellisch als ihre Vorgänger? Die Generation Y verfolgt hier zwei Ansätze. Zum einen ist dies die zuvor beschriebene Investition in die eigene Bildung und damit in den Grundstein ihres persönlichen und beruflichen Erfolgs. Zum anderen ist dies die kompetente Nutzung ihrer nahezu angeborenen Fähigkeit mit elektronischen Medien umzugehen. Die Generation Y hat ihren Platz in der Gesellschaft als Digital Natives errungen; sie weiß nicht nur mühelos und beeindruckend souverän mit Hard- und Softwares unterschiedlichster Art umzugehen, sondern sie hat auch gelernt, diese im Sinn der eigenen Lebensgestaltung für sich zu nutzen. Zwar hat die Digitalisierung eine Selbstverständlichkeit gegenüber Neuem, Unbekanntem und damit Toleranz und Weltoffenheit zur Folge, impliziert aber dennoch eine Vielzahl von Optionen, die permanente Entscheidungen erfordern. Die Generation Y reagiert darauf, indem sie abwartet, sich informiert und letztlich doch häufig aus dem Bauch heraus entscheidet (Schulenburg 2016; Hurrelmann und Albrecht 2015). Diese Art und Weise mit Herausforderungen umzugehen, ist vollkommen anders verglichen mit den Herausforderungen, mit denen die Vorgängergenerationen konfrontiert waren. Somit ist dies ein Weg, über den sich die Generation Y in der Gesellschaft positioniert (Hurrelmann und Albrecht 2015). Aber auch durch ihre persönlichen Einstellungen und Prioritätensetzung grenzt sich die Generation Y von ihren Vorgängergenerationen ab. Sie hat eine skeptische Einstellung gegenüber absoluten Prinzipien, was auf den hohen Bildungsgrad und der Offenheit und Toleranz gegenüber andersartigen Denkweisen zurückzuführen ist. Die Generation Y urteilt weniger extrem über korrekt oder inkorrekt und lehnt es ab, Begebenheiten in starre Kategorien einzuteilen. Stattdessen steht die Nachvollziehbarkeit über jegliche Vorgänge im Vordergrund (Schulenburg 2016). Auch hat die Generation Y ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein im Vergleich zu ihren Vorgängern (Schulenburg 2016). Aufgrund der Vielzahl der ihr vorliegenden Optionen trägt sie einen grundsätzlichen Optimismus in sich, der ihr vermittelt, dass, bei entsprechender Leistung und souveränen Auftreten, alles möglich sein kann (Röttig 2011, S. 84). Untermauert wird dies von ihrer Freiheitsorientierung (Schulenburg 2016). Nach dem Fall der Mauer zwischen Ost- und Westdeutschland und der Grenzen in Europa ist die europäische Liberalisierung und die Möglichkeit, sich nahezu unbegrenzt bewegen zu können, seit den jungen Jahren der Generation Y ein nicht mehr wegzudenkender Standard. Dieses freiheitsorientierte Denken bezieht sich sowohl auf den privaten als auch beruflichen Kontext, wobei das Bedürfnis nach Selbstbestimmung in dem Wunsch einer ausgeglichenen Work-Life-Balance resultiert (Schulenburg 2016; vgl. Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 38). Die Generation Y legt neben dem persönlichen Erfolg bei gleichzeitiger Selbstverwirklichung besonderen Wert auf den stetigen Ausgleich zwischen Beruf und Privat (Schulenburg 2016; Rüther und Kauke 2014). Dies bedeutet, dass Familie und Freunden mindestens eben so viel Zeit beigemessen werden soll wie dem Beruf, wobei dieser wiederum mindestens genauso sinnstiftend sein soll wie die Gestaltung der persönlichen Freizeit (Kienbaum 2017).

Damit rücken auch die emotionalen Werte verstärkt in den Mittelpunkt. Während frühere Generationen deutlich vernunftbetonter agierten, positioniert sich die Generation Y auch dadurch in der heutigen Gesellschaft, dass den Emotionen – insbesondere bei Entscheidungen – mehr Bedeutung beigemessen wird (Parment 2013).

3.2 Positionierung in der Berufswelt

Betrachtet man die Generation Y im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen, wird deutlich, dass es nun nicht mehr darum geht, *den* Beruf oder *die* Karriere zu machen. Heute liegt der Fokus darauf, mit dem Beruf eine sinnstiftende Tätigkeit auszuüben, die gleichzeitig mit dem Privatleben vereinbar ist (Hartmann 2015). Dies wirft gerade bei den Vorgängergenerationen die Frage auf, ob für die Generation Y überhaupt das Berufsleben an erster Stelle stehe (Höppner 2013; Metzler et al. 2014). Letztere ordnet dies jedoch unter dem Begriff der Work-Life-Balance und damit dem Schaffen eines positiven Arbeitsklimas (Hartmann 2015). Die dadurch empfundene Freude und intrinsische Motivation erklärt schließlich das Motiv der hohen Leistungsorientierung der Generation Y. Diese wiederum wirkt sich auf den Wunsch nach verantwortungsvoller, geschätzter Arbeit sowie damit einhergehend der stetigen Selbstoptimierung aus (Schulenburg 2016). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Generation Y ein starkes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Eigenverantwortung, Mitbestimmung und freier Gestaltung in sowohl privatem als auch beruflichem Kontext hat. Um dem nachzukommen, engagiert sie sich mit Fleiß, Ehrgeiz, hoher Leistungsbereitschaft und Gedankenreichtum im beruflichen Umfeld und macht diese Eigenschaften zu den Kerncharakteristika dieser Generation (Tulgan und Martin 2001; Parment 2013). Für Arbeitgeber und Unternehmen können diese Eigenschaften in Kombination mit dem Bedürfnis nach der richtigen Work-Life-Balance dennoch hohe Anforderung darstellen. Denn die Generation Y definiert durch ihre Bedürfnisse die Strategie für die Zukunft vollkommen neu; Konzepte für ältere Arbeitnehmer wie beispielsweise die Babyboomer, die Arbeit eher als Mittel zum Zweck betrachteten und berufliche Strukturen akzeptieren, greifen nun nicht mehr und müssen entsprechend abgelöst werden. Wie aber sieht die Strategie der Zukunft für die Generation Y genau aus? Welche Kriterien sollten erfüllt sein, um die Potenziale der Generation Y optimal ausschöpfen zu können und damit langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern?

4 Generation Y – Anforderungen an den Arbeitgeber

Der Arbeitsmarkt befindet sich in einem fortwährenden Wandel, der in den kommenden Jahren insbesondere durch den Wechsel der Generationen getrieben wird. Während die Generation der Babyboomer zunehmend in den Ruhestand und damit aus den Unternehmen ausscheidet, wird die Generation Y verstärkt in die Unternehmen eintreten. Dies impliziert eine entsprechende Anpassung der Arbeitgeber.

4.1 Attraktive Arbeitgeberattribute – Die Generation Y gewinnen

Grundsätzlich befindet sich die Generation Y in einer komfortablen Lage. Der demografische Wandel und die damit einhergehend sinkende Anzahl an Erwerbstägigen erlaubt es, wählerisch zu sein und nicht das erstbeste Jobangebot annehmen zu müssen. Was also macht einen Arbeitgeber für den prototypischen Vertreter der Generation Y attraktiv?

Eines der kennzeichnenden Merkmale der Generation Y ist der Wunsch nach der richtigen Work-Life-Balance. Die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit sollte also durch den Arbeitgeber gewährleistet sein (Hartmann 2015). Um in der Praxis diesen Anforderungen der Generation Y gerecht werden zu können, ist Offenheit für neue Arbeitskonzepte vonseiten der Arbeitgeber notwendig. Ein Ansatz können flexible Arbeitszeitmodelle darstellen. Das Etablieren von Gleitzeit, Teilzeit, Elternzeit, Telearbeit oder dem Arbeiten von Zuhause aus („Homeoffice“) impliziert, dass Arbeitszeit und private Zeit fließend ineinander übergreifen können. Die Integration von Privatleben im Beruf führt dazu, dass dieser weniger als Pflicht wahrgenommen und mehr Freiraum, Selbstverwirklichung und Zufriedenheit des Einzelnen ermöglicht wird (Rüther und Kauke 2014; Parment 2013).

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter eines Unternehmens wirkt sich schließlich auch auf das Arbeitsklima aus. Eine freundliche, positive Arbeitsatmosphäre wird von der Generation Y inzwischen als eine der wichtigsten Voraussetzungen bei der Entscheidung für ein Unternehmen bewertet (Hartmann 2015; Kienbaum 2017). Das Arbeitsklima wiederum beeinflusst das bestehende Bild, die Arbeitgebermarke (Employer Brand), des Unternehmens in der Öffentlichkeit und bietet Orientierung hinsichtlich der von der Generation Y – den potenziellen Arbeitnehmern – erwünschten Charakteristika eines Unternehmens: Sympathie, eine sinnstiftende Arbeit mit konkreter Botschaft und einer Geschichte, die den Inhalt unterstreicht. Ein Unternehmen, das auffällt, kreativ und innovativ ist und das nicht zuletzt für Stabilität und Fortschritt steht (Hartmann 2015; Kienbaum 2017; Parment 2013).

Bei der Wahl des Arbeitgebers spielt, gerade im Hinblick auf die zuletzt angeführten Punkte, der Aspekt der Weiterbildung eine bedeutsame Rolle für die Generation Y (Hafez und Zeif 2016; Kienbaum 2017). Das fortwährende Lernen wird als eine Maßnahme der persönlichen Entwicklung angesehen, die möglichst in einer Fach- oder Führungskarriere resultieren soll. Für die Unternehmen ist es damit unverzichtbar, Perspektiven der Weiterentwicklung und Karrierechancen aufzuzeigen (Schulenburg 2016). Und auch der Arbeitgeber profitiert von der kontinuierlichen Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter. Auf Basis der Erweiterung der Kompetenzen, stellen die Mitarbeiter Ressourcen von Wissen und Kreativität dar, die die Innovations- und Wettbewerbskraft des Unternehmens sichern (Hartmann 2015). Im Zuge der Weiterentwicklung bewertet die Generation Y auch die Internationalität des Unternehmens als attraktiv bei der Entscheidung für ein Arbeitsverhältnis. Internationale Projekte, ein Auslandsaufenthalt oder auch Kollegen aus dem Ausland werden als positiv und als Erweiterung des persönlichen Horizonts, der eigenen Fähigkeiten und der Kompetenzen bewertet (Hafez und Zeif 2016; Kienbaum 2017; Parment 2013).

Wenngleich nicht so ausgeprägt, wie in ihren Vorgängergenerationen, ist die Aussicht auf Aufstiegsmöglichkeiten auch für die Generation Y bedeutend. Sie sucht nach intellektuellen Herausforderungen, die sie auch mal an ihre Grenzen bringen und ihr dadurch die Gelegenheit bieten, die eigene Karriere voranzutreiben (Hafez und Zeif 2016; Hartmann 2015; Kienbaum 2017). Dies birgt jedoch eine potentielle Gefahr für den Arbeitgeber, denn kann dieser den Anforderungen nicht gerecht werden, ist der Arbeitnehmer schnell zu einem Unternehmenswechsel bereit (Metzler et al. 2014). Zusätzlich wird dies durch den sozialen Druck befeuert, als Arbeitnehmer durch Erfahrungen in unterschiedlichsten Unternehmen attraktiv bleiben zu wollen. Für den Arbeitgeber impliziert diese verringerte Loyalität, rechtzeitig zu erkennen, mit welchen Mitteln und/oder Positionswechseln Mitarbeiter zum Bleiben motiviert werden können. Transparenz hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens ist daher empfehlenswert, sodass sich die Generation-Y-Mitarbeiter ihrer Chancen bewusst sind, noch bevor sie einen Blick auf Konkurrenzunternehmen werfen (Parment 2013).

Mit dem Verschieben der Prioritäten hin zur Work-Life-Balance hat sich auch die Einstellung hinsichtlich des Gehalts verändert. Zwar benennt die Generation Y nach wie vor ein gutes Grundgehalt als einen wichtigen Aspekt bei der Arbeitgeberauswahl. Dennoch ist es ihr deutlich wichtiger, ein hohes Einkommen nicht direkt beim Einstieg sondern eher in der Zukunft zu erzielen, was sie durch stetige Weiterbildung und der damit einhergehenden Karriere zu erreichen gedenkt (Hafez und Zeif 2016; Hartmann 2015). Nichtsdestotrotz entscheidet im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte neben den Arbeitsbedingungen immer noch das beste Gehaltsangebot. Vonseiten des Arbeitgebers bietet sich somit eine regelmäßige Überprüfung der Gehälter an, um einem möglichen Unternehmenswechsel des Arbeitnehmers vorzubeugen (Parment 2013).

Neben Faktoren wie Zufriedenheit und Weiterentwicklung legt die Generation Y besonderen Wert auf ihre Sicherheit. Geprägt durch die wirtschaftlichen und politischen Instabilitäten in ihrer Jugendjahren strebt sie danach, einen beständigen Beruf ausüben zu können, der nicht durch einen befristeten Vertrag in Gefahr gesehen wird (Hartmann 2015; Kienbaum 2017). Beachtet man jedoch, dass mindestens 60 % der befristet Angestellten unter 35 Jahre alt sind, wird deutlich, dass die befristete Beschäftigung eines der größten Probleme der jungen Arbeitnehmer darstellt (Seils 2016). Wenngleich dieser Prozentsatz mit zunehmendem Alter absinkt, so impliziert er doch in den ersten Jahren der Berufstätigkeit eine Verunsicherung des Arbeitnehmers. Dies hat zur Folge, dass sich nach beruflichen Alternativen mit mehr Arbeitsplatzsicherheit umgeschaut wird. Arbeitgeber, die potenzielle Arbeitnehmer der Generation Y für sich gewinnen und längerfristig binden möchten, sollten also dem Mitarbeiter genügend Wertschätzung, Respekt und Vertrauen in Form unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse entgegenbringen (Hartmann 2015).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Generation Y ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Zufriedenheit und Sinnstiftung in all ihren Lebensbereichen hat. Wenngleich man bei all den aufgeführten Punkten beachten muss, dass diese nicht auf jeden einzelnen Vertreter dieser Generation zutreffen und auch geschlechtsspezifische

Abweichungen vorliegen können (z. B. bewerten Männer ein gutes Gehalt höher als etwa gleichaltrige Frauen), so skizzieren sie dennoch den bevorstehenden gesellschaftlichen Wandel, auf den sich insbesondere Unternehmen und Arbeitgeber einstellen müssen (Hartmann 2015; Kienbaum 2017; Metzler et al. 2014).

4.2 Attraktives Arbeitsumfeld – Generation Y motivieren und halten

Wie kann das Arbeitsumfeld so gestaltet werden, dass sich der junge Arbeitnehmer im Unternehmen langfristig wohl und integriert fühlt? Neben den zuvor genannten Punkten des freundlichen, respektvollen Arbeitsklimas, einschließlich der Work-Life-Balance, und Möglichkeiten der Weiterentwicklung, kann die Strukturierung des Arbeitsumfelds und der beruflichen Tätigkeit selbst einen bedeutenden Beitrag hinsichtlich einer langfristigen Etablierung im Unternehmen darstellen.

So wird beispielsweise der Ruf nach flachen Hierarchien lauter, was insbesondere auf das zunehmende Bedürfnis nach Selbstverwirklichung des Einzelnen zurückzuführen ist. Die Generation Y bevorzugt es, zeitlich, räumlich und hierarchisch unkompliziert einander zuarbeiten zu können, anstatt sich festen Arbeitsstrukturen unterzuordnen (Rüther und Kauke 2014). Anstelle von starren Hierarchien verringert sich die Macht-distanz zwischen Vorgesetztem und Arbeitnehmer (Parment 2013; Schudy und Wolff 2014; Schulenburg 2016); private und berufliche Umgebungen kann entsprechend selbst gestalten werden (Hurrelmann und Albrecht 2015). Damit einhergehend werden Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit oder Teilzeit immer attraktivere Optionen, die den Mitarbeitern Gestaltungsspielraum gewähren. Gerade junge Familien können Privates und Berufliches deutlich besser vereinen. Dies wiederum hat eine erhebliche Zunahme an erwerbstätigen jungen Frauen zur Folge und kann auch als potenzieller Treiber für den Wandel der Gesellschaft betrachtet werden (Metzler et al. 2014).

Der Abnahme starrerer Traditionen und die Zuwendung zur Flexibilisierung in den Unternehmen führt zwar häufig dazu, dass der Generation Y vorgeworfen wird, sie habe andere Vorstellungen des Arbeitskontexts als ihre Vorgängergenerationen (Parment 2013). Dennoch erweist sich dies eher als eine Betrachtung des gleichen Punkts aus einer anderen Perspektive. Diese Perspektive umfasst in erster Linie die Integration und den Ausgleich des Berufs und des Privaten (z. B. Beruf und Freizeit/Familie, Flexibilität statt Steifheit, Sinn statt Status; Metzler et al. 2014; Rüther und Kauke 2014), berücksichtigt jedoch auch solche Aspekte, die zunächst unabhängig von der beruflichen Tätigkeit im Unternehmen betrachtet würden. So sind beispielsweise ethische Prinzipien oder das soziale Engagement des Unternehmens vielleicht nicht ausschlaggebend dafür, ob man sich im ersten Schritt für einen Arbeitgeber entscheidet. Sie können jedoch zu einer Identifikation mit Werten und Moral des Unternehmens und damit zu einer langfristigen Bindung beitragen (z. B. Kienbaum 2017).

Somit lässt sich festhalten, dass es einem Arbeitgeber insbesondere durch die Kommunikation seiner Wertvorstellungen und seinem Respekt gegenüber dem Einzelnen, gegenüber der Gesellschaft und deren Wandel gelingen kann, die junge Generation langfristig zu binden. Identifiziert sich diese mit dem Arbeitgeber, erfährt dort Wertschätzung und Vertrauen hinsichtlich der Leistung, so wird sie sich auch loyal verhalten. Sie wird sich nur dann langfristig binden, wenn ihr nicht das Gefühl suggeriert wird, sie verpasste Chancen, die sie in anderen Unternehmen wie selbstverständlich erhalten würde. Ein attraktives Arbeitsumfeld ist also für die Generation Y ein solches Unternehmen, das bereit ist, die Bedürfnisse der Mitarbeiter wahrzunehmen und sich für diese einzusetzen.

5 Ein Ausblick – Die Generation Z („Generation Yolo“)

Was aber wird auf die Generation Y folgen? Worauf sollten sich Unternehmen und Arbeitgeber langfristig einstellen? Die Nachfolgegeneration der Generation Y, die Generation Z oder auch „Generation Yolo“ („you only live once“; Scholz 2014), ist die erste Generation, die schon vom Kleinkindalter an mit Globalisierung und Digitalisierung aufgewachsen ist. Noch vor dem Erreichen ihres zehnten Lebensjahres arbeitet sie wie selbstverständlich mit dem medialen Angebot. Ihre Affinität zur Technologie spiegelt sich in jedem ihrer Lebensbereiche wider. Entsprechend wird die Technologie als wesentlicher Bestandteil für die Lösungsfindung jeglicher Probleme gehandelt. Gleichzeitig hat dies zur Folge, dass ein hoher Anspruch hinsichtlich moderner Ausstattungen mit allgegenwärtigem Internetzugang vorausgesetzt wird. Die Erfahrung, schon in jungen Jahren mit den aktuellsten Neuerungen auf dem Markt ausgestattet zu sein, führt dazu, dass sich die Generation Z extrem stark über materiellen Besitz definiert (Mörstedt 2015; Scholz 2014). Hinsichtlich der Ausbildung und Beruf ist das Fortführen von bestimmten Trends der Generation Y erkennbar. Das hohe Ausbildungsniveau der jungen Leute setzt sich rasant fort; nun sollen möglichst das gesamte Studium und auch die ersten Jobs im Ausland absolviert werden. Entsprechend zeichnet sich die Generation Z durch ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein aus. Sie ist eher Einzelkämpfer statt Teamplayer, bearbeitet Aufgaben demnach lieber allein. Dennoch ist ihr Feedback wichtig, um ihre Leistung stetig optimieren zu können.

Die Herausforderungen für die Unternehmen selbst begrenzen sich also nicht nur auf die hohen materiellen Standards. Durch die Technikaffinität der Generation Z rückt auch die Repräsentation des Unternehmens im Internet in den Vordergrund. Bei den dortigen Arbeitgeberportalen liegt eine hohe Transparenz hinsichtlich des Arbeitsklimas und -umfelds vor und lässt keinerlei Beschönigung durch den Arbeitgeber zu. Vielmehr zwingt es ihn, an Missständen zu arbeiten, um langfristig keinen Verlust durch Mitarbeitermangel erfahren zu müssen (Mörstedt 2015). Auch setzt sich der Trend von fehlender Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber in der Generation Z verstärkt fort. Sie will keine langfristige Bindung mit nur einem Arbeitgeber eingehen. Der Wunsch nach

Entwicklungs- und Selbstverwirklichung steht an erster Stelle und betont zusätzlich die Sinnhaftigkeit der beruflichen Tätigkeit.

Wie stark sich die einzelnen Bedürfnisse der Generation Z in den nächsten Jahren entwickeln, bleibt vorerst abzuwarten. Für die Unternehmen und Arbeitgeber selbst bedeutet es schon jetzt, dass sich der durch die Generation Y eingeleitete gesellschaftliche und berufliche Wandel in der Generation Z weiter fortsetzen wird und entsprechende Anpassungen gefordert sind.

Literatur

- Albert M, Hurrelmann K, Quenzel G, Schneekloth U (2011) Jugend 2010: Die 16. Shell Jugendstudie. Diskurs Kindheits- und Jugendforsch 6(2):199–205
- Bund K (2014) Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen. Murmann, Hamburg
- Hafez T, Zeif CL (2016) Arbeitsbereitschaft und geleistete Arbeitszeit: Ein Vergleich zwischen Generation X und Y. Johann Wolfgang von Goethe-Universität, Frankfurt a. M.
- Hartmann M (2015) Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Höppner S (2013) Karriere ja aber nicht um jeden Preis, in Deutsche Welle. <http://www.dw.de/karriere-ja-aber-nicht-um-jeden-preis/a-16659583>. Zugegriffen: 6. Aug. 2014
- Hurrelmann K, Albrecht E (2014) Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Beltz: Weinheim
- Hurrelmann K, Albrecht E (2015) Bildungs- und Berufsmanager in eigener Sache. Wie die Generationen X und Y die Gesellschaft neu vermessen. In Stiftung der deutschen Wirtschaft. Begabtenförderung für die Generationen X und Y. Murmann, Hamburg
- Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation. (2017). Kienbaum Institut Absolventenstudie 2017: Noch einmal unter die Lupe genommen: Die Karriereorientierung der Generation Y. http://www.kienbaum-institut-ism.de/fileadmin/user_data/KIILT_2017_Absolventenstudie_Report_2017.pdf
- Metzler C, Werner D, Zibrowius M (2014) Arbeitsmarktergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X. IW-Trends–Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung 41(3):3–19
- Mörstedt A-B (2015) Erwartungen der Generation Z an die Unternehmen. <https://www.pfh.de/file-admin/Content/PDF/forschungspapiere/vortrag-generation-z-moerstedt-ihk-goettingen.pdf>
- Otto C, Remdisch S (2015) Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In: Hartmann M. (Hrsg) Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S 47–68
- Parment, A. (2009). Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Gabler, Wiesbaden
- Parment A (2013) Die Generation Y-Mitarbeiter der Zukunft. Gabler, Wiesbaden
- Röttig PF (2011) Das Engagement-Profil der Generation Y. In: Biedermann H, Zwainz M, Baumgartner RJ (Hrsg) Umweltverträgliche Produktion und nachhaltiger Erfolg. Hampp, München, S 79–91
- Rüther G, Kauke R (2014) Eigenschaften der Generation Y für die Verwaltung nutzen: Auswirkungen der Ansprüche und Erwartungen für die Personalpraxis. Innovative Verwalt 9:22–24
- Rump J, Eilers S (2006) In: Rump J, Sattelberger T, Fischer H (Hrsg) Employability Management: Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Gabler, Wiesbaden, S. 13–73

- Scholz C (2014) Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Wiley, Weinheim
- Schudy C, Wolff M (2014) Herausforderung Generation Y. Z Führ + Org 2:97–102
- Schulenburg N (2016) Führung einer neuen Generation: Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. Springer, Heidelberg
- Seils E (2016) Jugend & Befristete Beschäftigung. WSI-Policy-Brief, Eine Auswertung auf Basis aktueller Daten des Mikrozensus, S 8
- Tulgan B, Martin CA (2001) Managing generation Y. global citizens born in the late seventies and early eighties. HRD Press, Massachusetts



Dr. Vivica von Weichs Jahrgang 1988 studierte Verhaltensbiologie an der Georg-August-Universität Göttingen und promovierte im Bereich der Psychologie zum Thema Motivation und Selbstregulation an der Universität Hamburg und der New York University. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Sozialpsychologie an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg forscht und lehrt sie zu den Themen der Einzigartigkeit und des sozialen Einflusses durch Mehrheiten und Minderheiten. Seit 2017 ist sie als Beraterin im Team von kauke up. in Hamburg tätig.



Rolf Kauke Jahrgang 1962 ist Absolvent des Management-Trainee-Programms bei Mövenpick Deutschland.

Anschließend folgten verschiedene Stationen als Führungskraft in der Hotellerie, Gastronomie und Nahrungsmittelindustrie.

Nach einer vertiefenden Ausbildung als Unternehmensberater, Prozessberater und Management-Trainer im Team Dr. Rosenkranz in München und zum Körperpsychotherapeuten bei Ph.D. Siegmund Gercken, USA, sowie zum Systemischen Organisationsentwickler bei Prof. Dr. Fritz B. Simon, Berlin und Heidelberg, ist er seit 13 Jahren als geschäftsführender Gesellschafter in der Unternehmensberatung für Organisations- und Führungskräfteentwicklung tätig.

Teil V

Erfahrungen aus der Praxis



Employer Branding und Personalmarketing am Beispiel Bayer

Bernd Schmitz

Zusammenfassung

Mithilfe von Personalmarketing und Employer Branding bewerben sich heute oftmals Unternehmen bei potenziellen Mitarbeitern. Um die jeweilige Zielgruppe zu erreichen, benötigt man allerdings Flexibilität, Kreativität und den Mut, die ausgetretenen Pfade zu verlassen. Ein Beispiel aus dem Hause Bayer.

1 Aktuelle Herausforderungen im Employer Branding und Personalmarketing

Die umfanglichen Veränderungen der vergangenen Jahre auf dem Arbeitsmarkt stellen Unternehmen auch weiterhin vor große Herausforderungen bei der Nach- und Neubesetzung offener Stellen. Neben der demografischen gilt v. a. auch die technologische Entwicklung als großer Treiber dieser Veränderung. Die Veränderungen äußern sich u. a. in veränderten Werteverständnissen, Ansprüchen an zukünftige Arbeitgeber sowie dem Mediennutzungsverhalten in der Gesellschaft und damit bei Kandidaten. Letztlich sind v. a. das Internet und der anhaltende Trend zur Digitalisierung Auslöser zahlreicher gesellschaftlicher Veränderungen. Das Internet hat sich vom reinen Informationsmedium bis hin zum heutigen Social Web entwickelt. Vor allem junge Bewerbergruppen sind in den Social Networks, die heute einen großen Teil des Internets ausmachen, zu Hause. Die Zahl der sozialen Netzwerke nimmt dabei stetig zu. Das Social Web selbst unterliegt

B. Schmitz (✉)

HR Operations – University & Talent Relations, Bayer Business Services GmbH, Leverkusen, Deutschland

E-Mail: bernd.schmitz@bayer.com

dabei einem stetigen Wandel. Netzwerke, Services und Trends kommen und gehen. Das Tempo der Veränderung scheint genauso stark zu steigen wie die Vielfalt der Möglichkeiten. Bereits die sog. Generation Y, die mit dem Internet aufgewachsen ist, hat schon keine Vorstellung mehr davon, wie die Welt ohne Internet aussehen würde. Auch das Maß der Geschwindigkeit in der diese Veränderungen stattfinden scheint dabei zuzunehmen. Die Digitalisierung selbst hat zudem zu einem stark veränderten Mediennutzungsverhalten geführt. Um die gewünschten Zielgruppen effektiv ansprechen zu können, müssen entsprechende Wege eingeschlagen werden. Gemäß dem Ausspruch „der Köder muss dem Fisch schmecken“ sind Unternehmen mehr denn je darauf angewiesen, dort auf Bewerber zuzugehen, wo sie auch tatsächlich erreicht werden können. Und das Maß der Geschwindigkeit, in dem Reaktionen von Unternehmen erwartet werden, entwickelt sich zunehmend in Richtung Echtzeit. Diese sich seit vielen Jahren abzeichnenden Trends haben in ihrer Bedeutung weiter zugenommen. Diese Tatsache bringt auch neue Herausforderungen im Personalmarketing und Employer Branding mit sich, die angepackt werden müssen, um im „War for Talents“ bestehen zu können. Vor allem Printmedien haben in ihrer Effektivität in den letzten Jahren an Bedeutung verloren. Als unverhältnismäßig hoch gelten die Kosten im Vergleich zu den Streuverlusten sowie den vielen möglichen Alternativen im Internet. Soziale Netzwerke wie Facebook, LinkedIn oder Xing, hunderte Online-Jobbörsen, Bewertungsportale wie Glasdoor, Kununu und Microbloggingdienste wie Twitter oder Bilderplattformen wie Instagram erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Bewerber holen Informationen zu ihren potenziellen neuen Arbeitgebern über diese Wege ein und versuchen sich so, ein umfassendes Bild vom Arbeitsalltag im Unternehmen zu machen. Die klassische Karrierebroschüre und auch die Unternehmenswebseite sind lange nicht mehr die einzigen Informationsquellen, wenn es darum geht, sich für oder gegen einen Arbeitgeber zu entscheiden. Darüber hinaus gilt es zu bedenken, dass Nutzer zunehmend eher der Empfehlung von Freunden als der klassischen Werbung eines Unternehmens vertrauen. Im Folgenden werden die Maßnahmen vorgestellt, die Bayers Personalmarketing im Wettbewerb um die besten Talente einsetzt. Der Fokus liegt aus oben genannten Gründen auf den digitalen Kanälen.

2 Das Bayer-Umfeld und die sich daraus ergebenden Herausforderungen

Im Jahr 2013 hat Bayer seinen 150. Geburtstag gefeiert und steht auch 2017 wirtschaftlich so erfolgreich da wie nie. Diese Spitzenposition hat sich der Konzern durch nachhaltiges Wirtschaften hart erarbeitet. Unter anderem dadurch, dass es Bayer immer gelungen ist, Talente aus Forschung und Wissenschaft für sich zu gewinnen, konnten immer wieder neue zukunftsträchtige Produkte entwickelt werden. So ist es auch nicht überraschend, dass Bayer gerade unter Naturwissenschaftlern, Medizinern und Pharmazeuten ein sehr gutes Arbeitgeberimage hat. Auch bei vielen anderen Berufsgruppen ist

Bayer als attraktiver Arbeitgeber überregional bekannt. Jedoch ist zahlreichen Menschen nicht bewusst, dass Bayer viel mehr bedeutet als „Aspirin“. Um Tag für Tag die Entwicklung von Wirkstoffen für Menschen, Tiere und Pflanzen zu gewährleisten, sind diverse unterstützende Servicebereiche notwendig: IT-Fachkräfte, Ingenieure für Technologielösungen sowie Energie-, Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltexperten. Gebäude müssen betrieben und instand gehalten werden. Logistik- und Supply-Chain-Experten sorgen für reibungslose Abläufe, ebenso wie Patentanwälte und viele mehr.

Für alle diese Bereiche werden Mitarbeiter benötigt. Und dabei handelt es sich oftmals um Fachkräfte mit speziellen Qualifikationen, wie beispielsweise Data Scientists, Ingenieure oder Consultants. Eine wichtige Position nimmt auch die Ausbildung des eigenen Nachwuchses bei Bayer ein. Traditionell bildet Bayer weit über den eigenen Bedarf hinaus aus und engagiert sich beispielsweise mit einem Starthilfeprogramm für Schüler, die noch nicht das Niveau für den Ausbildungsstart mitbringen. Im Rahmen eines einjährigen Sonderförderungsprogramms werden Wissenslücken geschlossen und Persönlichkeiten entwickelt, die zur überwiegenden Zahl im Anschluss tatsächlich einen der anspruchsvollen Ausbildungsgänge bei Bayer einschlagen. Bayer engagiert sich auch beim Girls' Day, um den Frauenanteil in naturwissenschaftlich-technischen Berufen langfristig deutlich zu erhöhen. Seit 1897 werden aus der Stiftungstradition (Bayer-Stiftung) heraus umfangreiche Engagements wie beispielsweise die Bayer Science & Education Foundation oder der Bayer Early Excellence in Science Award ins Leben gerufen. Um von den Erfahrungen und der Expertise ehemaliger Mitarbeiter noch länger zu profitieren, nutzt Bayer das BaySen-Programm, in dem pensionierte Mitarbeiter zu speziellen Fragestellungen beratend tätig sein können. Der ganzheitliche Ansatz richtet sich an Mitarbeiter aller Generationen. Sein Erfolg zeigt sich in den üblichen Arbeitgeberrankings. Regelmäßig kann der Konzern gute Platzierungen erreichen.

Allerdings bleibt die Herausforderung bestehen, Kandidaten bestimmter Berufsgruppen für Bayer zu interessieren, die ohne ein entsprechendes Engagement nicht wüssten, dass Bayer für sie als Arbeitgeber der ideale Partner ist.

3 Maßnahmen im „War for Talents“

Die Aktivitäten für Employer Branding und Personalmarketing sind bei Bayer für den operativen Teil in der Abteilung University and Talent Relations gebündelt und basieren im Wesentlichen auf vier Segmenten in den zwei Bereichen Live- und Digitalmarketing.

Ziel ist die Stärkung der Arbeitgebermarke Bayer und Umsetzung einer Talent-Marketing-Strategie, die direkt und unmittelbar aus der Personal- und Geschäftsstrategie des Konzerns abgeleitet wird, um die richtigen Talente für Bayer zu identifizieren und zur richtigen Zeit für eine Anstellung gewinnen zu können (Abb. 1).

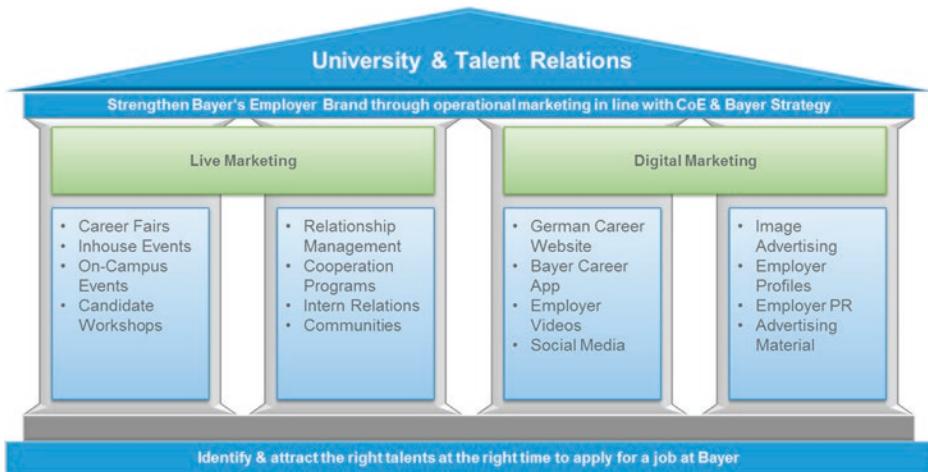


Abb. 1 University and Talent Relations

3.1 Live-Marketing

Das Live-Marketing ist der erste Bereich und umfasst Recruiting- und Karrieremessen, Inhouse- und On-Campus-Events, die Organisation von Workshops und Vorträgen an Universitäten, wissenschaftlichen Symposien und Fachkongressen. Insbesondere die Fachkongresse müssen nicht immer direkt auch karriererelevant sein. So zeigt sich Bayer auf Medizinerkongressen, IT- und ähnlichen Veranstaltungen auch immer offen für sämtliche Fragen zu Karrierethemen.

Im Interesse von Bayer liegen derzeit kleinere, exklusivere Events, die einen direkteren und persönlicheren Kontakt zu den Kandidaten ermöglichen. Intern Relations sowie die verschiedenen Bayer Communities fallen ebenso in den Bereich Live-Marketing. In diesem wie in den meisten anderen Bereichen findet eine enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen von Bayer statt.

Ein Beispiel für exklusivere Events mit Nähe zu potenziellen Kandidaten sind die Bayer Campus Challenges. Hier wurden Bewerber sämtlicher Fachrichtungen 2017 unter der Fragestellung: Wie sehen Bayer und die Pharmaindustrie im Jahr 2030 aus? dazu aufgerufen, sich Gedanken über den Arbeitsplatz der Zukunft zu machen. Wie könnten Büros und Atmosphäre sein, welche Technologien (z. B. Machine Learning und künstliche Intelligenz oder Textilien mit digitalen Zusatzfunktionen) könnten zum Einsatz kommen und was könnte vermieden werden?

Die Teilnehmer waren dazu aufgerufen in Teams, zu je mehreren Mitgliedern, Konzepte für diesen zukünftigen Arbeitsplatz zu entwerfen. Begleitet wurden sie dabei von Bayer Mitarbeitern, die ihnen mit ihrer Expertise, Erfahrung oder Methodenwissen zur Seite standen. So konnten die Teilnehmer gleichzeitig etwas über kreative Methoden,

Design Thinking oder Sprechen in der Öffentlichkeit lernen. Hinzu kommen sehr wertvolle Einblicke in das Unternehmen, die in dieser Intensität auf vielen anderen Events nicht annähernd erreicht werden können.

Ein Pitch am Ende der Challenge entschied im Dezember 2017 über das beste Konzept und Team. Die Jury bewertet Innovationspotenzial, Kundenorientierung, ökonomisches Potenzial sowie die Präsentation der Projekte. Den Gewinnern wird, neben einer Reise nach Berlin, ermöglicht, das eigene Konzept in die Tat umzusetzen.

Das Veranstaltungskonzept Campus Challenge stellt eine enge persönliche Verbindung zwischen Bayer und allen Teilnehmern her. Für beide Seiten ist diese Verbindung von hohem Wert.

Relationship Management

Das Talent Relationship Management ist dem Live-Marketing zugeordnet.

Die besten Talente zu gewinnen, auszuwählen und einzustellen, ist für Bayer unabdingbar, um langfristig die Nummer eins im Bereich Life Sciences zu sein.

Hierunter wird beispielsweise das StayConnected-Program subsumiert. Das Mitte 2010 eingeführte Praktikantenprogramm ist eine Plattform für ehemalige Praktikanten zum allgemeinen Erfahrungsaustausch.

Das Candidate Relationship Management spielt für Unternehmen eine immer relevantere Rolle. Ziel ist dabei, die Beziehung zu identifizierten Talenten aufzubauen, zu halten und zu intensivieren, um Positionen im Unternehmen in möglichst kurzer Zeit mit den Talenten besetzen zu können, die sich bereits zuvor über ein Praktikum oder eine andere Form der Mitarbeit bei Bayer bewährt haben. Bayer hat die Bedeutung eines nachhaltigen Candidate Relationship Managements als entscheidende personalpolitische Maßnahme erkannt und baut dieses Programm auch global weiter aus.

Zu den Intern Relations gehören u. a. Infonachmittage für Praktikanten. Hiervon gibt es etwa zehn pro Jahr mit entsprechenden Netzwerkmöglichkeiten und Informationen über Bayer. Dabei dienen die Organisatoren gleichzeitig als Ansprechpartner für Karrierefragen. Zu diesen Veranstaltungen gehört auch die Möglichkeit, einen Blick hinter die Kulissen und Abläufe des Weltkonzerns zu werfen. In regelmäßigen Abständen werden auch teambildende Events wie Fahrradtouren, Besichtigungen oder Ausflüge durchgeführt. Außerhalb der Infonachmittage bieten gemeinsame Mittagessen ebenfalls die Möglichkeit, Netzwerke aufzubauen und offene Fragen zu klären. Grundsätzlich nutzt Bayer diese Programme, um eine möglichst gute und authentische Candidate Experience für die Zielgruppen zu ermöglichen. Insbesondere der Multiplikatoreneffekt, der dabei entsteht und in das Umfeld der Praktikanten, Trainees oder Auszubildenden getragen wird, ist von großem Wert. Kommilitonen, Freunde, Familie, Bekannte – der Ruf eines Unternehmens pflanzt sich durch die Weitergabe positiver Meinung in alle Richtungen fort.

Die Anforderungen des Unternehmens mit den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt abzugleichen und beides bestmöglich zu kombinieren, ist der Kern der neuen Talent-Acquisition-Strategie, die derzeit bei Bayer ausgerollt wird. Das weltweite Roll-out hat

im vergangenen Jahr in den USA begonnen und nach China und Brasilien inzwischen auch Deutschland erreicht.

Ein Team von Talent-Acquisition(TA)-Experten sorgt für die Umsetzung der globalen TA-Strategie unter Berücksichtigung der Anforderungen der Geschäftsbereiche von Bayer in Deutschland und der Besonderheiten des hiesigen Talent- und Bewerbermarkts. Das bisherige Personalmarketingkonzept wurde neu ausgerichtet. Ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm und weitere Initiativen zur Talentbindung werden zukünftig dafür sorgen, Bayer noch besser als bisher als Arbeitgeber in Deutschland zu vermarkten. Die – beinahe in jedem Unternehmen kritische Kennzahl – „time-to-hire“, also die Zeit bis zur tatsächlichen Einstellung, deutlich zu verbessern, ist das Ziel dieser Maßnahmen. Hierbei wird Bayer zusätzlich auch vom Einsatz eines neuen Bewerbermanagementsystems profitieren.

Der Bereich Live-Marketing beinhaltet darüber hinaus die Beziehungen zu den 24 Zieluniversitäten von Bayer. Diese werden regelmäßig daraufhin überprüft, ob sie den Anforderungen der TA-Strategie entsprechen und gegebenenfalls entsprechend angepasst. Kriterien für die Auswahl sind u. a. Einstellzahlen, regionale Nähe, Rankings und Image, Erfahrungswerte sowie persönliche Einschätzungen von Alumni, die bei Bayer entsprechende Verantwortung tragen. Die Aktivitäten seitens Bayer an diesen Zielhochschulen sind vielfältig und reichen von Karrieremessen über Vorträge, Workshops, Unternehmensbesuche und Kooperationen bis hin zu Gastvorlesungen und Forschungsprojekten.

Darüber hinaus gehört hier auch die Karriereberatung für Studenten dazu, die sich für Jobmöglichkeiten bei Bayer interessieren. Hierzu zählt auch die Beratung zu Praktika im In- und Ausland, Werkstudententätigkeiten, Abschlussarbeiten, Begleitung von Doktoranden sowie sämtliche Einstiegsmöglichkeiten mit den dazugehörigen Fragen. Auch Kooperationen mit verschiedenen Studentenorganisationen wie beispielsweise CEMS und andere zählen zum Bereich Live-Marketing.

3.2 Digital Marketing

Die Bayer-Karriere-Webseite (www.karriere.bayer.de) bildet das Kernelement des Bereichs Digitalmarketing. Die Seite wird ständig technisch und inhaltlich aktualisiert und bietet neben den Stellenausschreibungen umfassende Informationen zu den Karrieremöglichkeiten bei Bayer, den verschiedenen Fachbereichen und Positionen sowie dem Bewerbungsprozess. Konkrete Ansprechpartner aus den einzelnen Fachbereichen sind für Bewerber über die Seite direkt und unkompliziert erreichbar. Darüber hinaus beinhaltet die Seite einen Blog, in dem Mitarbeiter aus verschiedenen Fachbereichen über ihre Erfahrungen berichten. Vom Praktikanten über Projektmitarbeiter bis hin zu Führungskräften geben nahezu alle Fachbereiche auf diese Weise tiefe Einblicke in ihren Arbeitsalltag.

Suchmaschinen und Internetjobbörsen spielen in diesem Bereich für Bayer ebenfalls eine große Rolle. Aufgrund des veränderten Mediennutzungsverhaltens der vergangenen Jahre haben Internetjobbörsen noch immer eine erhebliche Bedeutung.

Arbeitgeberportale

Weiterhin sind Arbeitgeberportale wie kununu.de oder Glassdoor für das Employer Branding bei Bayer von Bedeutung. Für viele Bewerber ist es heute normal, sich außerhalb der offiziellen Unternehmensinformationen vorab ausführlich zu informieren. Portale wie kununu vergeben eigene Gütesiegel an Unternehmen, die bestimmte Kriterien erfüllen. Bayer ist beispielsweise mit dem Open-Company-Siegel und dem Top-Company-Siegel ausgezeichnet. Das Open-Company-Siegel erhalten z. B. Unternehmen, die proaktiv handeln und ihre Mitarbeiter zu Bewertungen sowie Kommentaren auf kununu einladen. Das Top-Company-Gütesiegel steht dafür, dass ein Unternehmen häufig positiv bewertet wurde.

Xing und LinkedIn

Business Netzwerke wie beispielsweise Xing oder LinkedIn spielen bereits seit vielen Jahren eine entscheidende Rolle im Kampf um die Talente. Das Businessnetzwerk Xing bietet Unternehmen die Möglichkeit, eine eigene Seite mit Informationen rund um das Unternehmen innerhalb der Plattform bereitzustellen. Hierzu gehören – neben den üblichen Angaben wie beispielsweise Unternehmensgröße und allgemeine Hintergrundinformationen – die Möglichkeit, Bilder und Videos in das Firmenprofil zu integrieren. Da Kununu vor einiger Zeit in Xing integriert wurde, ist eine Bewertung der Arbeitgeber mittlerweile auch direkt via Xing möglich. Die Informationen, die Bayer auf dieser Seite bereitstellt, können von den Xing-Nutzern auch abonniert werden. Das kann sowohl für Mitarbeiter als auch Kandidaten von Nutzen sein. Selbiges gilt für das englischsprachige Netzwerk LinkedIn.

Facebook

Seit 2009 ist Bayer auf Facebook aktiv. Es existieren weltweit verschiedene Facebook-Länderseiten des Konzerns. Nicht alle werden primär zu Employer-Branding-Zwecken eingesetzt. In Deutschland werden hierfür v. a. die Kanäle von Bayer-Karriere, der Bayer-Ausbildung sowie des Inhouse Consulting genutzt.

Bayer setzt Facebook zum Dialog mit Bewerbern und Interessenten ein. Diese können direkt Nachrichten auf der Seite posten, die vom KarriereTeam beantwortet werden. Je nach Fragestellung werden Antworten auch in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachbereichen erörtert. Viele Fragen betreffen dabei beispielsweise den Bewerbungsprozess, welche Stellen zu welcher Qualifikation passen könnten, aktuelle Aktionen oder Events sowie Bewerbungsgespräche und deren Ablauf. Zudem betreffen viele Fragestellungen die Themen Bachelor und Master. Wie das Fallbeispiel Bots zeigt (s. unten), macht künstliche Intelligenz auch vor den großen sozialen Netzwerken wie Facebook keinen Halt. Bayer setzt als eins der ersten deutschen Unternehmen führende Technologien aus dem Bereich künstliche Intelligenz und Machine Learning zur direkten Kommunikation mit Kandidaten ein.

Zusätzlich zum Kontakt mit den Zielgruppen werden auf Facebook Inhalte wie Stellenanzeigen, Fotos und Videos veröffentlicht. Facebook hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und bietet inzwischen vielfältige Möglichkeiten, um auch groß angelegte Kampagnen mit sehr genauer Zielgruppensegmentierung zu schalten. Durch die Zusammengehörigkeit mit der Bilderplattform Instagram (s. unten) erhält die Kommunikation durch Text im Zusammenspiel mit Bildern ein zusätzliches Gewicht. Auch Bewegtbildinhalte nehmen auf Facebook eine immer gewichtigere Rolle ein. Diese Inhalte erzielen hohe Reichweiten und sind daher von entsprechend hoher Bedeutung für Unternehmen. Facebook selbst hat bestätigt, Videoinhalten, die direkt bei Facebook hochgeladen werden, im eigenen Newsfeed-Algorithmus in Zukunft mehr Gewichtung einzuräumen.

Schon 2016 generierte Facebook bis zu acht Milliarden Videoabrufe pro Tag und will den Videoinhalten in Zukunft noch viel mehr Raum geben.

Twitter

Der Twitter-Account Bayerkarriere existiert inzwischen seit 2010. Hier werden u. a. Fotos, Neuigkeiten aus dem Konzern, Links zu Videos, Stellenangebote, Termine oder Ankündigungen besonderer Events geteilt. Je nach Veranstaltung werden auch Live-Tweets angeboten.

Youtube und (360-Grad-)Videomanagement

Das Medium Video hat in der Employer-Branding-Kommunikation von Bayer bereits seit einigen Jahren eine hohe Bedeutung. Videos sind in der Lage, nüchterne Informationen emotional zu transportieren, sind jederzeit wieder abruf-, vor- und zurückspulbar, zumeist günstiger als Stellenanzeigen in großen Printprodukten bei gleichzeitig geringeren Streuverlusten. Es gibt zahlreiche Argumente, die für den Einsatz von Videos in der Employer-Branding-Kommunikation sprechen. Bayer nutzt in diesem Zusammenhang u. a. Youtube, das auch gleichzeitig als zweitgrößte Suchmaschine im Web fungiert. Neben dem Bayer-Corporate-YouTube-Kanal ist auch der Bayer-Karriere-YouTube-Kanal fester Bestandteil der Employer-Branding-Maßnahmen. Von hier aus werden regelmäßig alle erscheinenden Videos in soziale Medien weiterverteilt. Neben Youtube spielt für Videos auch Facebook eine zunehmend wichtige Rolle. Das Netzwerk meldet inzwischen etwa eine Milliarde Stunden Wiedergabezeit täglich. Videos erzielen darüber hinaus eine vielfache Reichweite verglichen mit anderen Inhalten, wie z. B. reiner Text oder Bilder.

Seit 2016 setzt Bayer verstärkt auf 360-Grad-Videos mit denen zusätzliche Informationen und hohe Emotionalität vermittelt werden können. Bei den mit einer omnidirektionalen Kamera real gefilmten Videos, nimmt der Zuschauer die Position der Kamera ein und kann das linear ablaufende Video um sich herum in allen Perspektiven betrachten. In Kombination mit der Virtual-Reality(VR)-Technologie, bei der eine computergenerierte Wirklichkeit beispielsweise mithilfe einer Video- bzw. Virtual-Reality-Brille abgespielt wird, hat Bayer 2016 die #VRCE-Kampagne gestartet – Virtual Reality Career Experience. Während Kandidaten von Bayer früher nur wenig

Gelegenheit hatten, sich vor dem Einstieg in das Unternehmen ein konkretes Bild ihrer zukünftigen Arbeitsumgebung zu machen, ermöglicht die Kampagne genau das. Mithilfe der VR-Umgebung und 360-Grad-Videos kann man Bayer in der VR-Brille schon vor dem ersten Arbeitstag virtuell erkunden und sich einen Eindruck des neuen Arbeitgebers verschaffen. In den Videos stellt Bayer neben Berufen auch Standorte und Funktionsbereiche des Unternehmens vor.

Die Brille kommt gemeinsam mit den Videos u. a. auf Live-Events, wie Karrieremessen, Fachmessen und Kongressen zum Einsatz. Auch auf internen Veranstaltungen wird die Kombination als Showcase eingesetzt. Die Brille ist auf sämtlichen Veranstaltungen ein Anziehungsmagnet und sorgte regelmäßig für erhöhte Besucherzahlen. Der Einsatz der Technik ist allerdings nicht wenig anspruchsvoll. Die Verkabelung und eine gute Stromversorgung sind Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz. Eine intensive personelle Betreuung während des Betriebs ist ebenfalls einzuplanen, damit eine Ausfallsicherheit und ein ununterbrochenes Erlebnis garantiert werden können. Menschen in Warteschlangen, die aufgrund des gesteigerten Interesses entstehen, müssen zwischenzeitlich anderweitig am Stand umsorgt werden. Hierfür kommen bei Bayer seit Ende 2017 eigene Bots zum Einsatz (s. unten: Fallbeispiel Bots).

Damit der Betrachter der Videos mit der Brille gut vor Lärm von außen geschützt ist und möglichst keine Motion-Sickness (s. unten) entsteht, kommen drehbare und bequeme Egg-Chairs zum Einsatz. Diese halb offenen Sessel sind nicht nur ein Hingucker auf Veranstaltungen, sondern verhindern, dass Unwohlsein durch die Differenz der körperlichen Selbstwahrnehmung und der visuellen Wahrnehmung entstehen kann.

Die Videos werden weiterhin sowohl auf der Karrierewebsite als auch in diversen Online-Kanälen eingesetzt. Nutzer können sie dort z. B. in ihrem Browser (Chrome oder Firefox ist aktuell aufgrund der Technologie zu bevorzugen) oder auf ihrem Handy (z. B. mit Google Cardboard) abspielen. Auch die Integrationen in die eigene Bayer-Karriere-App wurde realisiert.

Eigenen, während der Kampagne durchgeföhrten Untersuchungen zufolge gibt es einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitgebermarke. Demnach befinden 98 % der Befragten die Bayer 360-Grad-Kampagne als nützlich. Weitere 96 % bestätigen einen positiven Effekt auf ihre Wahrnehmung von Bayer als Arbeitgeber. Durch das hoch immersive und persönliche Erleben entsteht der Eindruck, selbst vor Ort zu sein und die Dinge tatsächlich mit eigenen Augen gesehen zu haben.

Der nächste Schritt ist die Erweiterung der VRCE um den Bayer Virtual Career Assistant (VRCA), der seit 2017 eingesetzt wird. Zusätzlich zur Career Experience (CE) kann hier während der Videos, ortsunabhängig vom Zuschauer, live ein Karriereberater hinzugeschaltet werden. Durch diesen Live-Videochat entsteht ein direkter Dialog zwischen Kandidaten und Bayer-Mitarbeitern aus Human-Resources- oder Fachbereichen. Die Intensität der Candidate Experience kann hierdurch weiter gesteigert werden und dem Kandidaten eine noch positivere Erfahrung mit Bayer bereiten. Somit ist auch eine engere Bindung an das Unternehmen erreichbar. Eingesetzt wird die VRCA u. a. bei den oben bereits erwähnten wissenschaftlichen Symposien und Fachkongressen, die nicht ausschließlich karrierebezogen sind.

Mobile Recruitment

Die weltweit stark zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte in nahezu jeder Lebenslage veranlasst Unternehmen, Informationen und Bewerbungsprozesse in mobilen Varianten anzubieten. Bayer bietet im Bereich Mobile Recruitment seit Ende 2011 eine Job-App an, die für die Plattformen iOS und Android verfügbar ist. Als besonderen Service für die eigenen Mitarbeiter bietet Bayer in dieser App ein internes Jobboard an, in dem sie die Möglichkeit haben, sich direkt auf intern ausgeschriebene Stellen zu bewerben. Die nächste Entwicklungsstufe seit 2015 beinhaltet eine Quizz-App, die sowohl für das interne als v. a. auch das externe Employer Branding eingesetzt wird. Mitarbeiter und am Unternehmen interessierte Kandidaten können im Quiz-Duell in verschiedenen Fachgebieten gegeneinander antreten. Ein Teil der Fragen bezieht sich auf Bayer, das Unternehmen, seine Produkte sowie die Historie. Auch die Videos aus der oben bereits erwähnten #BAYER360-#VRCE-Kampagne sind in die Bayer-Karriere-App integriert.

Ein weiteres, speziell auf die Bedürfnisse von Anwendern mobiler Endgeräte zugeschnittenes Feature, außerhalb der App, ist das responsive Design der Karriereseite. Dieses Design passt sich automatisch an die Auflösung des jeweiligen, vom Nutzer verwendeten, mobilen Endgeräts an. Die mobile Erreichbarkeit ist ein unerlässliches technisches Kriterium für die Bayer-Karriereseite im Internet.

Instagram mit Takeover

Instagram gehört zu Facebook und dient vornehmlich dem Teilen von Bildern und Videos. Bayer nutzt Instagram entsprechend für genau diesen Zweck. Der Bayekarriere-Account auf Instagram zeigt Bilder aus dem Arbeitsalltag von Bayer, Bayer-Mitarbeiter in unterschiedlichsten Situationen, er gibt Einblick in Gebäude, Labore, Arbeitsplätze oder berichtet über besondere Events, wie z. B. die Teilnahme am Christopher Street Day 2017 in Köln. Die Bildunterschriften in Kombination mit der Nutzung von Hashtags erzählen jeweils die Geschichte zu dem Bild. So erhalten sowohl Kandidaten als auch Mitarbeiter, die dem Kanal folgen, viele wertvolle Einblicke in die aktuellen Geschehnisse im Unternehmen.

Beim sog. Takeover übernimmt eine Person oder ein Unternehmen für eine vereinbarte Zeit den Account eines anderen. Bayer nutzt diese Option, um den eigenen Instagram-Account @BayerKarriere jeweils für eine Woche an Kollegen aus dem Unternehmen zu vergeben, damit diese Einblicke aus ihrem Arbeitsalltag in Form von Fotos und Stories mit allen interessierten Instagram-Nutzern weltweit teilen können. Ziel ist es, Einblicke in einige der wichtigsten Berufsprofile bei Bayer zu geben. Die Mitarbeiter fotografieren sich in alltäglichen oder besonderen Situationen bei Bayer und halten so ihre Erlebnisse fest. Die Fotos und Geschichten sind spontan und authentisch. Auf diese Weise wird ein realistisches Bild über Bayer als Arbeitgeber vermittelt. Emotionen und Dynamik spielen bei diesem Projekt eine entscheidende Rolle. So können die sog. Stories bei einem Mittagessen, während eines Gesprächs mit den Kollegen auf dem Flur oder in einem geschäftlichen Meeting gemacht werden. Interessenten und potenzielle Kandidaten erhalten auf diese Weise Einblicke in die vielfältigen Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten sowie die vielfältigen Arbeitsbereiche bei Bayer.

Employer Public Relations

Das Management der Media- und Anzeigenabteilung der für Bayer relevanten Medien sowie sämtliche weiteren Werbematerialien sind ebenfalls dem Bereich Digital Marketing zugeordnet.

Im Bereich der Printmedien wird dabei zwischen verschiedenen Formaten unterschieden:

- die Fachpresse, beispielsweise für die typischen gesuchten Fachrichtungen Wirtschaft, Finanzen, Personal, IT, Ingenieure;
- die Hochschulpresse, also Magazine und Zeitschriften, die sich speziell an Studierende und Hochschulabgänger richten;
- Karrieremagazine, die spezielle Branchen oder Fachrichtungen behandeln und
- die Tagespresse.

Analog zu den Printausgaben einer Publikation werden häufig die parallelen Online-Ausgaben behandelt. Des Weiteren fragen diverse Medien gelegentlich Zitate und/oder kurze Stellungnahmen an. Diese Art von Publikation bringt wiederum eine hohe Sichtbarkeit im redaktionellen Teil. Generell wird bei der Art des Print- und/oder Online-Beitrags zwischen Image- und Stellenanzeigen sowie inhaltlichen Beiträgen unterschieden.

Von Bedeutung ist weiterhin das Buchen von Online-Werbung, wie z. B. auf Google, Facebook oder Youtube. Hier geht es darum, möglichst zielgerichtet Interessenten zu erreichen, die gerade dabei sind, sich neu zu orientieren und sich eine Vorstellung davon zu machen, bei welchem Arbeitgeber sie in der näheren Zukunft angestellt werden möchten.

Letztlich fällt in den Bereich Employer Public Relations auch die Produktion und Pflege des Marketingmaterials, wie beispielsweise Broschüren, Flyer und Werbegeschenke.

Fallbeispiel Chatbot und Bobby

Die im einleitenden Teil beschriebene wachsende Nachfrage der Kandidaten nach Reaktion in Echtzeit bei ständig gleichbleibend hoher Qualität ist eingetreten. Die Erfüllung dieses Bedürfnisses verlangt nach Technologien, die in der Lage sind, die Human-Resources-Mitarbeiter in den Unternehmen aktiv dabei zu unterstützen, dieser Herausforderung gerecht zu werden. Künstliche Intelligenz ist eine zukunftsweisende Technologie und wird die Kundenbeziehungen in nahezu allen Branchen grundlegend verändern.

Bayer hat sich entschieden, zukünftig Chatbots und humanoide Bots einzusetzen, um jederzeit in der Lage zu sein, sofort und umfänglich auf Anfragen von Kandidaten reagieren zu können.

Als technische Grundlage hierfür dient das Microsoft Azure Bot Framework. Das Framework ermöglicht sowohl den Einsatz eines Chatbots, basierend auf einem Texteingabefeld, als auch eines physischen Bots. Vier Roboter begleiten das Human-Resources-Team seit Sommer 2017 auf Messen, Workshops und sonstigen Veranstaltungen.

Bobby, Bonny, Benny und Betty sind in der Lage, sich menschenähnlich zu bewegen, zwischen Geschlechtern zu unterscheiden und grundlegende Emotionen zu verstehen. Sie listen auch aktuelle Jobangebote im Unternehmen auf, können Zufriedenheitsumfragen durchführen, Selfies machen, einen Tanz aufführen, Messebesucher per Inhouse-Navigation zu anderen Ständen auf der Messe führen oder Smalltalk halten.

Wenn man hinter den Smalltalk sieht, zeigen die Roboter perfekt, was die Vorteile der Bot-Technologie und der künstlichen Intelligenz sind: Die Bots sind große Sympathieträger und inhaltlich immer auf dem neuesten Stand. Durch den Einsatz dieser innovativen Technologien wird auch eindrucksvoll gezeigt, dass Bayer die Digitalisierung volumnfänglich nutzt und potenzielle Kandidaten direkt greifbare Anwendungen erleben können.

Im Sinn von Hard-to-fill-Stellenprofilen, wie im Bereich IT, sind die Roboter nicht nur eine Unterstützung für das Human-Resources-Team sondern auch zur Erregung des Interesses besonderer Zielgruppen ein idealer Partner. Davon abgesehen sind diese ein echter Besuchermagnet auf allen Veranstaltungen.

In Kürze folgen zusätzliche Ausgabekanäle. Vom Facebook Messenger und der Karriere-Webseite bis hin zu WhatsApp oder Amazon Alexa wird Bayer einen großen Teil der heute meistgenutzten sozialen Netzwerke und digitalen Assistenten zur Kommunikation mit Kandidaten einsetzen.

Bereits in naher Zukunft sollen 80 % im Bereich Human Resources am häufigsten gestellten Fragen mithilfe der künstlichen Intelligenz beantwortet werden können. Sollte der Bot eine Frage mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit einmal nicht beantworten können, zieht er einen menschlichen Mitarbeiter hinzu. Die Bots sind durch ihre schnelle Reaktionszeit, die ständige Erreichbarkeit und die genauen Antworten ideal auf das Echtzeitbedürfnis der Nutzer zugeschnitten. Auf diese Weise wird unkompliziert eine enge Bindung zu Talenten hergestellt und die Personalmarketingaktivitäten bei Bayer unterstützt. Diese durch allgemeine technologische Weiterentwicklung der letzten Jahre ermöglichte Dialogform führt insgesamt zu höherer Effizienz im Sinn von Geschwindigkeit, Erreichbarkeit und Qualität.

4 Fazit

Die Bedeutung von Personalmarketing und Employer Branding ist, aufgrund der disruptiven Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt gewachsen. Das Internet und die Digitalisierung haben sich in diesem Bereich als besonders starke Treiber herauskristallisiert, während die Bedeutung anderer Kanäle abnimmt. Die Maßnahmen, die Bayer im „War for Talents“ ergreift, basieren auf den zwei Säulen Live- und Digitalmarketing, mit ihren jeweiligen zugeordneten Unterbereichen. Das Ziel ist die Stärkung der Arbeitgebermarke Bayer im Einklang mit der Konzernstrategie sowie das Identifizieren und Gewinnen der für Bayer richtigen Talente zur richtigen Zeit. Neben Live-Marketing und den engen Beziehungen zu den Zieluniversitäten von Bayer bilden die digitale Kommunikation und der Einsatz von Social Media die Basis für diese Zielsetzung. Insbesondere werden

hierfür soziale Netzwerke, Business- sowie Videoplattformen eingesetzt. Weitere Maßnahmen im Bereich Artificial Intelligence und Machine Learning Chatbots tragen durch Innovation zur Zielerreichung bei. Um entscheidende, häufig technologiegetriebene Trends nicht zu verpassen, ist es für Unternehmen unerlässlich geworden, diese Entwicklungen jederzeit im Auge zu behalten. Neue Wege zu gehen, bedeutet letztlich auch immer ein gewisses Risiko und verlangt v. a. Mut. Oftmals sind gerade die Maßnahmen vielversprechend, die außergewöhnlich oder überraschend sind. Um solch eine Maßnahme durchführen zu können, müssen aber nicht nur die Personalabteilungen der Unternehmen, sondern auch angrenzende Abteilungen sowie die Unternehmensleitung bereit sein, Experimente zu wagen. Nur auf diese Weise wird es möglich sein, im Kampf um die Talente der Zukunft erfolgreich zu sein.



Bernd Schmitz ist Diplom Betriebswirt aus Köln und hat anfänglich in der Medienwelt in unterschiedlichen Agenturen gearbeitet, bevor er 2004 in den Bayer Konzern eingetreten ist. Als Dozent für Medien an der Rheinischen Fachhochschule Köln und als Autor mehrerer Bücher und Buchbeiträge verbindet sich seine Leidenschaft für Medienkommunikation und Talentgewinnung. Seit 2008 verantwortet er das Personalmarketing der Bayer AG und ist in seiner Rolle als Global Head Talent Marketing Operations verantwortlich für alle Maßnahmen zur Talentgewinnung des Konzerns. Darüber hinaus ist er seit 2010 im Vorstand des Bundesverbands für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting e. V. (www.queb.org).



Axel Springers Transformation zum führenden digitalen Medienunternehmen – eine Zwischenbilanz

Matthias Busold und Alexander Schmid-Lossberg

Zusammenfassung

Matthias Busold im Gespräch mit Dr. Alexander Schmid-Lossberg, Leiter Geschäftsführungsbereich Personal der Axel Springer SE von 2008 bis 2017, heute Partner bei SKW Schwarz Rechtsanwälte.

Bitte schildern Sie die Entwicklung der Axel Springer SE zum Digitalunternehmen!

Axel Springer hat seine Stärken aus dem traditionellen Zeitungs- und Zeitschriftengeschäft erfolgreich in digitale Geschäftsmodelle mit journalistischen Bezahlangeboten, erfolgsbasiertem Marketing und Rubrikenmärkten bei Stellen-, Immobilien- und Kraftfahrzeugangeboten übertragen. Dieser Prozess verlief einer groben Einteilung nach in drei, sich teilweise überschneidenden Phasen. In einer ersten Phase von etwa 2002 bis 2006 stand die Entwicklung von vorwiegend journalistischen Angeboten, weitgehend aus eigener Kraft, im Mittelpunkt. Die zweite Phase war geprägt durch zahlreiche gezielte Akquisitionen digitaler Geschäftsmodelle der Segmente Rubrikenmärkte (StepStone, Immonet, Immowelt, se loger) und Vermarktung (Idealo, Awin) in Deutschland sowie dem europäischen Ausland, ebenso wie vom Erwerb digitaler Inhalteportale, u. a. in den USA. Die akquirierten Unternehmen hatten dabei die Belastbarkeit sowohl ihrer technischen Lösungen als auch das Funktionieren des Geschäftsmodells bereits

M. Busold (✉)

Busold Consulting GmbH, Hamburg, Deutschland
E-Mail: matthias.busold@busold-consulting.de

A. Schmid-Lossberg

Head of Corporate Human Resources, Axel Springer SE, Berlin, Deutschland
E-Mail: a.schmid-lossberg@skwschwarz.de

einige Zeit unter Beweis gestellt. Jetzt steht Axel Springer am Beginn einer Phase, in der für technische Entwicklungen, Vermarktung oder Datennutzung gezielt nach Synergien zwischen den Unternehmen innerhalb der Gruppe gesucht und eine noch stärkere Fokussierung auf die Produktqualität und zugleich Kundenorientierung angestrebt wird. Entscheidend war aber die frühe Erkenntnis, welche Herausforderungen und Chancen die Digitalisierung für ein traditionell printbasiertes Verlagshaus mit sich bringen würde. Bereits im Jahre 2002 hatte der Vorstandsvorsitzende Dr. Mathias Döpfner entschieden, Digitalisierung und Internationalisierung als entscheidende strategische Stoßrichtungen konsequent voranzutreiben.

Die Strategie klang so einfach wie klar; in der Umsetzung allerdings war sie eine Aufgabe, die besonderen Mut und große Entschlusskraft verlangte. Denn in der Anfangsphase der digitalen Transformation waren weder die hohe, sich immer weiter beschleunigende Dynamik noch deren Ausmaß erkennbar, zumal zahlreiche mediale Wettbewerber andere Einschätzungen vornahmen und deutlich zögerlicher agierten. Mut auch deshalb, weil die Digitalisierung von permanenten Restrukturierungen im Printgeschäft begleitet wurden; außerdem hat Axel Springer die Basis seines Traditionsgeschäfts durch Verkäufe immer weiter reduziert – mit aller öffentlichen und unternehmensinternen Begleitmusik – wie mit dem Verkauf eines großen Portfolios an Zeitungen und Zeitschriften an die Funke Mediengruppe mit Wirkung zum ersten Mai 2014.

Schließlich war die Digitalisierung mit der Botschaft verbunden, dass die neuen Angebote und Geschäftsmodelle die bisherigen kannibalisieren würden, sie also intern gewollte direkte Konkurrenz bedeuteten – keine einfache Erkenntnis und Ansage. Eine klare Strategie, mutig und konsequent umgesetzt, gepaart mit risikobereitem Unternehmertum waren zentrale Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Axel Springer zum Digitalunternehmen.

Welche Kennzahlen zeigen, dass Axel Springer zu einem digitalen Unternehmen geworden ist?

Die Transformation des Geschäftsmodells lässt sich am eindrucksvollsten an Umsatz, Werbeerlösen und EBITDA demonstrieren. Betrug der digitale Umsatzanteil 2008 noch 14 %, so lag er im dritten Quartal 2017 bei 71 %. Die digitalen Werbeerlöse stiegen im selben Zeitraum von 22 % auf 87 % und das EBITDA von 4 % auf 77 %. Auch die digitale Reichweite der Axel-Springer-Marken spricht mit 195 Mio. „unique visitors“ und 1,2 Mrd. „visits“ eine klare Sprache. Die Digitalangebote von Welt sowie BILD abonnierten 450.000 Leser und auch die Belegschaft ist schnell internationaler geworden: 48 % der Mitarbeiter sind außerhalb Deutschlands tätig.

Ein anderen, vordergründig nicht mit Kennzahlen geführten Beleg für den Wandel zum Digitalunternehmen liefern die Axel-Springer-Cases von drei renommierten Business Schools: Havard, Stanford und IMD Lausanne.

Worin lagen die größten personalwirtschaftlichen Herausforderungen bei der digitalen Transformation der Axel Springer SE?

Die tiefgreifende, umfassende und komplexe Unternehmenstransformation erforderte eine Anpassung oder vollkommene Innovation sämtlicher personalwirtschaftlicher Prozesse und Instrumente, von der Positionierung der Arbeitgebermarke über die Rekrutierung, Einstellung, Administration, Personalentwicklung bis zum Vergütungsmanagement oder dem Personalcontrolling. Neben der Neubestimmung von Inhalten bestand die besondere Herausforderung darin, den neuen digitalen Beteiligungen Angebote zu unterbreiten, die einen echten Mehrwert schaffen würden und deshalb freiwillig angenommen werden konnten – ein Kontrahierungszwang mit dem zentralen Personalbereich bestand jedenfalls nicht.

Von herausgehobener Bedeutung für den Erfolg der Transformation war die Erneuerung der Unternehmenskultur. Die Anpassungsgeschwindigkeit, Kreativität und Innovationskraft der digitalen Wirtschaft durfte nicht durch Bereichsdenken, exklusives Hierarchiewissen, ein Abstrafen von Fehlern oder einen uninspirierten Führungsstil behindert werden. Deshalb war es erforderlich, starke Impulse in die gewünschte Richtung zu setzen, gerade auch von der Unternehmensleitung. Neue Führungsgrundsätze, die Reise der Führungskräfte ins Silicon Valley, die Initiative Chancen: gleich! für mehr Frauen in Führungspositionen, aber auch die Einführung von Microsoft Office 365 und mobiles, flexibles Arbeiten sind einige relevante kulturelle Aktivitäten.

Eine zweite Herausforderung bestand in der Neupositionierung der Arbeitgebermarke. Die Marke Axel Springer, in Verbindung mit den Marken der Unternehmensgruppe, musste erneuert werden, denn der relevante Arbeitsmarkt war in einem digitalen Umfeld ein anderer geworden als in der printbasierten Verlagswelt.

Darüber hinaus kam es darauf an, die Mitarbeiter auf dem Weg der Digitalisierung mitzunehmen. Qualifizierung, persönliche Unterstützung, aber auch die Förderung der Motivation, sich selbst helfen zu wollen, waren entscheidende Zielsetzungen einer ganzen Reihe von Maßnahmen und Initiativen.

Schließlich bestand eine große Aufgabe darin, die Integration neuer Mitarbeiter, gerade aus den Beteiligungen, zu befördern. Onboarding, Vernetzungsformate, Best Practice Clubs, konzernweite Programme für Führungsnachwuchskräfte oder das Qualifizierungsprogramm sind hierfür relevante Formate.

Welche Mitarbeiterprofile werden gesucht?

Neben journalistischem Nachwuchs, der an der Axel Springer Akademie multimedial ausgebildet wird, Journalisten und kaufmännischen Spezialisten dominieren alle Arten von IT-Profilen. Um einen Eindruck zu geben, seien hier eine Reihe laufend wiederkehrender Suchprofile aufgeführt: Softwareentwickler, Programmierer, Produktentwickler, Online-Marketingspezialisten, Web and Campaign Developer, Web Designer, Datenanalysten, Product Owner Big Data, Suchmaschinenoptimierer, Video-Editing-Spezialisten, Scrum Master oder Sicherheitsingenieure. Selbstverständlich werden auch unternehmerisch geprägte digitale Generalisten gesucht, die ein gutes digitales Verständnis mit der Kreativität zur Entwicklung digitaler Geschäfte kombinieren können.

Nennen Sie die aus Ihrer Sicht wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Rekrutierung und beschreiben Sie bitte die Rekrutierungsstrategie der Axel Springer Gruppe!

Der Wettbewerb um exzellente Bewerber, gerade im IT-Umfeld, hat sich noch einmal verschärft, weil die Anzahl der angebotenen Aufgaben stark gestiegen ist. Dabei gehe ich angesichts der Digitalisierung der Volkswirtschaft davon aus, dass diese Entwicklung zu einem guten Stück konjunkturunabhängig, also von Dauer sein wird. Dieser nicht besonders überraschende Befund fordert von Unternehmen intensive Anstrengungen bei der Rekrutierung.

Neben der auf verschiedensten Medienkanälen zu bewerbenden Arbeitgebermarke und dem Image des Unternehmens insgesamt, kommt es auf Folgendes an: spannende, herausfordernde Aufgaben, ein bereicherndes Umfeld aus Talenten und Experten, Freiräume für kreatives, initiatives, unternehmerisches Handeln und eine inspirierende Kultur. Darüber hinaus sind neben einer fairen Vergütung flexible Arbeitszeitmodelle, kombiniert mit mobilem Arbeiten, überzeugende Argumente für Bewerber.

Nicht zu unterschätzen sind die Erfahrungen von Kandidaten bei deren direkten Kontakten mit Recruitern, anderen Mitarbeitern des Personalbereichs und interviewenden Führungskräften – sind diese Erlebnisse positiv und motivierend, so steigt die Erfolgsquote für eine erfolgreiche Einstellung deutlich an.

Axel Springers Rekrutierungsstrategie hat sich flexibel den Erfordernissen der einzelnen Unternehmen und Bereichen innerhalb der Gruppe und den zu besetzenden Positionen angepasst. Mit einer Kombination aus dezentralem Recruiting in den Gesellschaften und einem zentral angesiedelten Inhouse-Recruitingteam, ergänzt durch Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programmen, werden viele Wege zu Bewerbern beschritten. Das Trainee-, das Junior-Executive- und das Bestsellerprogramm eröffnen ebenso wie die Berufsausbildung und die Axel Springer Akademie wertvolle Einstiegsmöglichkeiten. Social Media und die aktuellen Karriereseiten werden immer bedeutsamer.

Auf welche Kompetenzen wurde bei der Auswahl besonders Wert gelegt?

Außer auf die fachliche Qualifikation und eine erkennbare Leidenschaft für Medien wird besonders auf unternehmerisches Denken und Handeln, also Initiativ- und Veränderungsbereitschaft geachtet. Auch Teamfähigkeit, gepaart mit dem Willen, eigene Positionen, insbesondere auch kritische, klar zu vertreten, sowie Fleiß und Einsatzwille sind wichtige Entscheidungskriterien und – in einem digitalen Umfeld ist die Bereitschaft, sich aktiv zu vernetzen und Wissen zu verteilen, unerlässlich.

Stichwort Retention: Was wurde von der Axel Springer SE unternommen, um seine Mitarbeiter an das Haus zu binden? Wie sollte in der digitalen Welt geführt werden, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein und gleichzeitig den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden?

Von attraktiven Aufgaben und Arbeitsumfeldern in Kombination mit unternehmerischen Freiräumen war bereits die Rede. Da Veränderungen die Unternehmungsentwicklung kennzeichnen, entstehen immer wieder überraschende Chancen auch zur persönlichen

Weiterentwicklung mit der Übernahme von deutlich mehr Verantwortung. Ein Beispiel hierfür ist upday, die von Axel Springer kuratierte Samsung-Smartphone-App mit individualisierter Nachrichtenauswahl. Upday ist schnell gewachsen und bereits in mehreren europäischen Ländern aktiv – gewachsen sind auch manche Karrierechancen. Um die Bindung an Axel Springer zu stärken, wurde 2017 ein neues Aktienbeteiligungsprogramm aufgelegt, das in vier Ländern startete und weiter ausgerollt wird. Das Modell erlaubt es, bereits mit kleineren Beträgen monatlich in Axel-Springer-Aktien zu investieren und am Ende der jeweiligen Laufzeit einen attraktiven Zuschuss vom Unternehmen zu erhalten.

Führung in der digitalen Welt bedeutet zwar nicht, dass die bislang für bedeutsam erachteten Führungskompetenzen vollkommen ersetzt würden, aber die Schwerpunkte verschieben sich nachhaltig. Schnelligkeit geht vor absoluter, weil häufig zeitaufwendiger, Perfektion. Der Blick von Führungskräften sollte sich verstärkt auf die aktive, eigene Vernetzung mit Geschäftspartnern und Experten sowie die Vernetzung der Mitarbeiter richten, statt vorwiegend in das eigene Team hinein. Anstrengend, aber unvermeidbar ist es, die eigene Herangehensweise ständig zu hinterfragen und neu zu denken. Auch die Inspiration, also die Sinnvermittlung und die Förderung von Veränderungsbereitschaft sind zentrale Kompetenzen, neben der Kenntnis technischer Grundlagen und der Beherrschung eigener, digitaler Arbeitsmittel. Alle diese Kompetenzen sehe ich als uneingeschränkt positiv gerade für die Mitarbeiter an, die sich in einem so gelebten Umfeld besser entfalten können.

Welche Angebote des Personalbereichs waren besonders geeignet, um Mitarbeiter auf dem Weg der Digitalisierung mitzunehmen?

Für eine zielgerichtete digitale Qualifizierung wie auch die Vermittlung agiler Arbeitsmethoden erweist sich ein qualitativ gutes Seminarprogramm als solider und unverzichtbarer Eckpfeiler. Ergänzend und begleitend wurden zahlreiche neue, innovative Formate entwickelt, die ohne Zugangshindernisse Interesse und Begeisterung für die Breite der digitalen Themen geweckt haben mit dem Ziel, Berührungsängste zu nehmen und die Motivation zur Eigeninitiative zu stimulieren.

So wurden in der Pizza Connection zur Mittagszeit in ungezwungener Atmosphäre mit Insidern aus verschiedenen Branchen digitale Themen wie etwa die Zukunft der Musik oder des Fußballs in der digitalen Welt diskutiert. Im Early Bird Café ging es zu morgendlicher Stunde um die Vernetzung mit Kollegen aus anderen Bereichen. Das zweitägige Media Powerhouse behandelt zahlreiche aktuelle Themen, häufig durch unternehmensinterne Experten – auch hier gilt, dass eine Anmeldung nicht erforderlich ist. Von großer Bedeutung sind die mittlerweile 20 Best Practice Clubs, die Experten etwa zum Online-Marketing, zu Big Data, zu Business Intelligence, zu agilen Arbeitsmethoden oder zum Recruiting einen vertieften fachlichen Austausch erlauben. Ein unkomplizierter Zugang zu einigen Themen gelang auch mit kurzen Erklärvideos, die am Bildschirm abrufbar sind. Begriffe wie Accelerator, Multimedia-Storytelling, Cloud oder Big Data werden aufgegriffen. Alle diese Initiativen haben mitgeholfen, dem Verständnis für die Digitalisierung erfolgreich den Weg zu ebnen.

Welche Herausforderungen müssen in den kommenden Jahren bewältigt werden, um auf dem Erfolgspfad zu bleiben?

Um im Wettbewerb mit der überwältigenden Macht von Google und Facebook auf den Werbemarkten erfolgreich zu bestehen, wird es darauf ankommen, sich mit Leidenschaft auf die Qualität der Produkte und den Ausbau der direkten Beziehungen zu den Kunden zu konzentrieren. Darüber hinaus ist weiterhin ein kluges Portfoliomanagement erfolgskritisch.

Von ebenso großer Bedeutung wird es sein, die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Es kommt dabei auf einen informellen, an der Sache orientierten Umgang miteinander und eine performance- und feedbackorientierte Kultur entscheidend an. Auch ein Ausbau des bereichsübergreifenden Talent Management ist für die Zukunft von Axel Springer unverzichtbar.



Dr. Alexander Schmid-Lossberg ist Jurist und seit Januar 2018 Partner der überörtlichen Rechtsanwaltssozietät SKW Schwarz. Von 2008 bis 2017 war er Head of Corporate Human Resources des Verlages Axel Springer SE, den er weiterhin in den Tarifverbänden der Verlagsbranche vertritt. Er war bereits von 1989 bis 1995 für die Axel Springer AG tätig, zuletzt als Personalleiter Berlin. Seine beruflichen Stationen führten ihn nach 1995 zunächst als Vorstandssprecher und Arbeitsdirektor zur KBC Manufaktur Koechlin, Baumgartner & Cie., Lörrach. Danach war er Senior Vice President Human Resources beim Telekommunikationsanbieter Global One in Brüssel, einem Gemeinschaftsunternehmen der Deutschen Telekom, France Telecom und der amerikanischen Sprint Corporation. Von 1999 bis 2006 fungierte er als Direktor Personal beim Pharma- und Diagnostikunternehmen Hoffmann-La Roche in Basel, ehe er als Executive Vice President Human Resources und Legal Affairs beim Logistikunternehmen Kuehne & Nagel in der Schweiz tätig war.

Dr. Alexander Schmid-Lossberg ist Vorstandsvorsitzender der Hamburg Media School Stiftung, Lehrbeauftragter an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und Kuratoriumsmitglied der Geisteswissenschaftlichen Zentren Berlin.



Erratum zu: Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber?

Vivica von Weichs und Rolf Kauke

Erratum zu:
**Kapitel „Generation Y: Herausforderung oder Chance für den
Arbeitgeber“ In: M. Busold (Hrsg.), *War for Talents*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_15**

Die ursprüngliche Version des Buches wurde versehentlich mit einer falschen Version des Namens der Autorin in der Autorenbiografie im Kap. „Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber?“ veröffentlicht. Es muss „Dr. Vivica von Weichs“ anstelle von „Dr. Vivica Weichs von Scheurnschloß“ sein.

Die korrigierte Version des Kapitels ist verfügbar unter
https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_15

Glossar

Active Sourcing Active Sourcing dient in der Personalbeschaffung der Identifikation, dem Aufbau und der langfristigen Unterhaltung nachhaltiger Beziehungen zu Talenten, die zu späteren Zeitpunkten rekrutiert werden könnten. Im Zuge des demografischen Wandels und des sich zusätzenden Kampfs um die Talente wird das aktive Umwerben von Talenten ständig bedeutsamer. Potenzielle Kandidaten können in sog. Pools über längere Zeiträume hinweg gepflegt und bei Bedarf rekrutiert werden. Dieses Vorgehen verschafft Wettbewerbsvorteile und ist gleichzeitig nicht selten kostensparend, da Talente im Bedarfsfall nicht mehr identifiziert werden müssen (Dominik Bernauer).

Beschäftigungssystem Ein Beschäftigungssystem bzw. ein Human-Resource-Management-System stellt eine unternehmensspezifische Kombination personalwirtschaftlicher Praktiken, wie z. B. Personalauswahl, Personalentwicklung, Beförderung und Vergütung, dar. Bei einer konsistenten Abstimmung führt dies zu Synergieeffekten und damit insgesamt zu einer erhöhten organisationalen Performanz (Nina Katrin Hansen, Sven Hauff).

Betriebliche Altersversorgung Eine betriebliche Altersversorgung (bAV) liegt vor, wenn der Arbeitgeber seinem Arbeitnehmer aus Anlass eines Arbeitsverhältnisses Versorgungsleistungen bei Alter, Invalidität und/oder Tod zusagt. Die betriebliche Altersversorgung gehört zur zweiten Schicht der Altersvorsorge und wird im Betriebsrentengesetz (BetrAVG) geregelt (Michael Bursee, Christoph Adams).

Betriebliche Weiterbildung Weiterbildung umfasst das organisierte Lernen Erwachsener nach Abschluss einer Ausbildung oder eines Studiums. Es dient der Aktualisierung und Erweiterung von Qualifikationen im Kontext des Unternehmens. Der Arbeitgeber organisiert und finanziert i. d. R. die betrieblichen Bildungsmaßnahmen, deren Ziel im Erwerb beruflicher Handlungskompetenzen liegt, die sowohl dem Mitarbeiter für seine Arbeit als auch dem Unternehmen zur Sicherung und Erweiterung seiner Wettbewerbsfähigkeit dienen (Peter J. Weber, Katharina Feistel).

Bewerbermarkt (vs. Arbeitgebermarkt) Ein Bewerbermarkt zeichnet sich durch ein im Verhältnis geringes Angebot an geeigneten Bewerbern aus, was dazu führt, dass die Arbeitgeber sich entsprechend stärker um geeignete Bewerber bemühen müssen (Claudius Enaux).

BigData Mit Big Data werden Datenmengen mit hohem Volumen, hoher Geschwindigkeit und/oder großer Vielfalt, die kosteneffiziente, innovative Formen der Informationsverarbeitung erfordern, um eine verbesserte Einsicht, Entscheidungsfindung und Prozessautomatisierung zu ermöglichen, bezeichnet. Diese Datenmengen sind zu groß, zu komplex und in aller Regel zu unstrukturiert, um sie mit herkömmlichen Methoden der Datenverarbeitung auszuwerten (Peter Jaeger).

Candidate Relationship Management Synonym für Talent Relationship Management.

Ein unternehmensinternes System, um sich bereits vor der Einstellung intensiv mit potenziellen Kandidaten zu beschäftigen, meist mit dem Ziel des Aufbaus einer engen Bindung an das Unternehmen (Claudius Enaux).

Corporate Social Responsibility Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet die Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen für alle ihre Handlungen in drei Dimensionen: wirtschaftlich, sozial und ökologisch. Diese Verantwortungsübernahme erfolgt freiwillig, ist aber nicht beliebig. Die beobachtbaren Ausprägungen im Bereich CSR reichen von rein defensiven bis zu proaktiven Managementansätzen und sollten fester Bestandteil der zentralen Wertschöpfung eines Unternehmens sein (René Schmidpeter).

Corporate Volunteering Corporate Volunteering ist ein Teilbereich der Verantwortungsübernahme von Unternehmen für ihr gesellschaftliches Umfeld. Unternehmen unterstützen hierbei ihre Mitarbeiter in deren jeweiligem gesellschaftlichen Engagement bzw. koordinieren eigene Engagementprojekte, in die sich ihre Mitarbeiter mit Zeit, Know-how und Netzwerken einbringen (können) (René Schmidpeter).

Customer Relationship Management Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement), kurz CRM oder Kundenpflege, bezeichnet die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Ziel ist der Aufbau einer engen Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen (Claudius Enaux).

Demografischer Wandel Verschiebungen in der Altersstruktur der Wohnbevölkerung eines Landes, die sich etwa durch einen anhaltenden Anstieg der Lebenserwartung und einen Rückgang der Geburtenzahlen ergeben (auch demografischer Übergang, demografische Alterung). Entsprechende Entwicklungen haben in den meisten entwickelten Volkswirtschaften in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts eingesetzt, oft unterbrochen in der Zeit kurz nach dem Zweiten Weltkrieg. Dieser Boom wurde abgelöst durch einen beschleunigten Rückgang der Geburtenzahlen, die seither zumeist das Niveau unterschreiten, das für eine Bevölkerungsentwicklung mit konstanter Bevölkerungszahl und stabiler Altersstruktur erforderlich wäre. Durch ausreichend hohe Nettozuwanderung kann die Wohnbevölkerung weiter leicht wachsen oder zumindest annähernd stagnieren. Oft sinkt jedoch die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter; in extremen Fällen beginnt auch die Gesamtbevölkerung zu schrumpfen (Martin Werdung).

Dienstwagen Ein Dienstwagen (auch Firmenwagen) ist ein Fahrzeug, das ein Arbeitgeber einem Arbeitnehmer entgeltlich oder unentgeltlich für dienstliche und/oder private Zwecke zur Verfügung stellt. Die Nutzung eines betrieblichen Kraftfahrzeugs durch einen Arbeitnehmer für private Zwecke ist bei diesem als geldwerter Vorteil zu versteuern (Michael Bursee, Christoph Adams).

Diversität Diversität bezieht sich auf die Unterscheidung einer Belegschaft nach gruppenbezogenen und personenbezogenen Merkmalen. Gruppenbezogene Merkmale können beispielsweise Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion, Bildungsstand und andere sein. Personenbezogene Merkmale beziehen sich auf beispielsweise Einkommen, Machtverhältnisse, Zuständigkeitsbereiche, Funktionen usw. (Florian Feuser).

Diversitätsmanagement Diversitätsmanagement als ganzheitlich-integratives Konzept zielt ab auf die Steuerung und Nutzung von Diversität, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Diversität wird in diesem Zusammenhang als produktiver Faktor verstanden, der neue Wertschöpfungsprozesse ermöglicht. Diversitätsmanagement setzt insbesondere Vorteile im Rahmen von Personalrekrutierung und Personalbindung in den Fokus, verfolgt aber auch die Generierung neuer Potenziale, die sich aus einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft ergeben (Florian Feuser).

Durchführungswege In der betrieblichen Altersversorgung stehen fünf Durchführungswege zur Verfügung. Für die Auswahl des Durchführungswegs sind neben der gewünschten Höhe der zugesagten Leistung arbeitgeberseitig steuer- und bilanzrechtliche sowie unternehmenspolitische Gründe entscheidend (Michael Bursee, Christoph Adams).

Employability Die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten (Rump und Eilers 2006, S. 21).

Employer Branding Employer Branding (Arbeitgebermarkenbildung) ist eine unternehmensstrategische Maßnahme bei der Konzepte aus dem Marketing – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben (zu positionieren) (Claudius Enaux).

Entgeltgestaltung Das Entgelt ist der Preis für die Arbeitskraft des Mitarbeiters. Die Entgeltgestaltung unterliegt u. U. tarifvertraglichen und gesetzlichen Vorschriften und sucht einen Ausgleich zwischen den (Kos Michael Bursee, Christoph Adams).

Erfolgsbeteiligung Erfolgsbeteiligung ist ein Oberbegriff für unterschiedliche Beteiligungsformen, die sich in vier Gruppen unterscheiden lassen: Ertrags-, Leistungs-, Wertsteigerungs- oder Erfolgsbeteiligungen (in engerem Sinn). Sie sind die zahlenmäßig in Deutschland am weitesten verbreiteten Formen der Mitarbeiterbeteiligung (Michael Bursee, Christoph Adams).

Erwerbspersonen Personen, die eine Erwerbstätigkeit ausüben (s. Erwerbstätige) oder eine Erwerbsarbeit suchen (Erwerbslose). Aus dem größeren Kreis der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (ab etwa 15 Jahre, eine klare Obergrenze lässt sich nicht angeben) ergeben sich die Erwerbspersonen auf der Basis einer mit dem Alter stark variiierenden und auch nach Geschlecht leicht differenzierten Neigung zur Erwerbsbeteiligung. Faktisch steigt die altersspezifische Erwerbsneigung erst nach dem Durchlaufen allgemeinbildender Schulen und häufig gewählter berufsqualifizierender Bildungsgänge nennenswert an; sie geht bei der jeweiligen gesetzlichen Regelaltersgrenze für einen Eintritt in den Ruhestand (in Deutschland bis 2011: 65 Jahre, ab 2029: 67 Jahre) stark zurück und wird jenseits dieser Grenze rasch vernachlässigbar klein. Die Erwerbsneigung von Frauen hat sich in den letzten vier Jahrzehnten deutlich erhöht; bei jüngeren Frauen hat sie sich der gleichaltriger Männer weitgehend angeglichen (Martin Werding).

Erwerbstätige Personen, die eine auf Erwerb ausgerichtete Tätigkeit ausüben. Neben abhängig Beschäftigten, deren wichtigste Untergruppen in Deutschland die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die Beamten und die ausschließlich geringfügig Beschäftigten (in sog. Minijobs) sind, zählen dazu auch alle Arten von Selbstständigen (Freiberufler, Handwerker, sonstige in ihren Unternehmen tätige Mit-/Inhaber, jeweils einschließlich mithelfender Familienangehöriger). Die Erwerbstätigen werden nach Köpfen gezählt; sie umfassen sowohl die Vollzeit- als auch alle Teilzeitbeschäftigte, wobei das durchschnittliche Arbeitsvolumen vom Anteil der Teilzeitarbeitsverhältnisse und von der jeweils gearbeiteten Stundenzahl (z. B. pro Woche oder pro Jahr) abhängt (Martin Werding).

Generation Y/Digital Natives/Millenials Personen, die in den 1980er- bis Mitte der 1990er-Jahren geboren wurden und sich damit um das Jahr 2000 in ihren Teenagerjahren befanden (Rolf Kauke, Vivica von Weichs).

Gesamtvergütung Zur Gesamtvergütung zählen neben der Grundvergütung und der variablen Vergütung (Barvergütung) auch die betrieblichen Zusatzleistungen. Allgemein sind unter Zusatzleistungen alle Leistungen zu verstehen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern zusätzlich zum monetären Entgelt anbietet, um die Attraktivität des Gesamtvergütungspakets abzurunden (Michael Bursee, Christoph Adams)

HR-Architektur Das Konzept der Human-Resources(HR)-Architektur basiert auf dem Grundgedanken eines differenzierten Personalmanagements. Es wird angenommen, dass für verschiedene Beschäftigtengruppen unterschiedliche Beschäftigungssysteme zielführend sind. Die Anwendung eines bestimmten Beschäftigungssystems hängt dabei von dem Wert und der Einzigartigkeit des Humankapitals der Arbeitnehmer bzw. ihrer Qualifikation ab. Somit wird der unterschiedliche Beitrag, den verschiedene Beschäftigtengruppen zum Unternehmenserfolg leisten, berücksichtigt (Nina Katrin Hansen, Sven Hauff)

Humankapital Humankapital ist die Summe der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die aufgrund ihres Spezifitätsgrads einen bestimmten Wert im Unternehmen oder am Markt haben. Es ist untrennbar an das Individuum gebunden (Peter J. Weber, Katharina Feistel)

Humankapital und Sozialkapital Erweiterung des Kapitalbegriffs. Neben finanziellen Größen werden auch immaterielle Faktoren wie z. B. Vertrauen, informelle Regeln, Unternehmenskultur, Mitarbeiterpotenziale und -zufriedenheit etc. als Kapital und damit als ökonomisch notwendig definiert. Durch diese Begrifflichkeit kommt auch zum Ausdruck, dass es sich für Unternehmen lohnt, in diese immateriellen Faktoren zu investieren (René Schmidpeter).

Kapitalbeteiligung Unter Mitarbeiterkapitalbeteiligung versteht man die vertragliche, i. d. R. dauerhafte Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens. Im Gegensatz zu einer Erfolgsbeteiligung trägt der Arbeitnehmer damit auch das Risiko des Kapitalverlusts, wenn das Kapital keiner Insolvenzsicherung unterliegt (Michael Bursee, Christoph Adams).

Kompetenzmanagement Kompetenzmanagement, auch Skillmanagement, hat die Aufgabe, Mitarbeiterkompetenzen zu beschreiben, sie transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen hinsichtlich strategischer Unternehmensziele sicherzustellen (Claudius Enaux).

Künstliche Intelligenz (KI) Künstliche Intelligenz (KI) ist ein Teilgebiet der Informatik. Dieses befasst sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens und dem Maschinenlernen. KI gehört zu den wegweisenden Antriebskräften der vierten industriellen Revolution und der Digitalisierung. Im Allgemeinen bezeichnet KI den Versuch, menschenähnliche Entscheidungsstrukturen in einem nicht eindeutigen Umfeld nachzubilden (Peter Jaeger).

License-to-Operate Für die Unternehmen wird es immer wichtiger, die implizite bzw. explizite Zustimmung für ihr unternehmerisches Handeln von ihren Stakeholdern (Mitarbeitern, Kunden, Nachbarn etc.) zu erhalten. Nur so kann es gelingen, auf Dauer die Unterstützung bzw. das Wohlwollen für die eigene Tätigkeit zu behalten und das gesellschaftliche Mandat für die eigene Unternehmensaktivität und das eigene Geschäftsmodell langfristig zu sichern (René Schmidpeter).

Matching Shares Bei Share-Matching-Plänen erwerben die Mitarbeiter zunächst aus eigenen Mitteln Aktien zum Marktpreis (oder gegebenenfalls verbilligt) und halten diese dann für eine gewisse Zeit. Ist der Mitarbeiter bei Ablauf der Haltefrist weiter Mitarbeiter des Unternehmens, erhält er von der Gesellschaft eine bestimmte Zahl an Aktien unentgeltlich (sog. Matching Shares) (Michael Bursee, Christoph Adams).

Mitarbeiterbeteiligung Die Mitarbeiterbeteiligung kann als Erfolgsbeteiligung oder als Kapitalbeteiligung ausgestaltet sein und soll die Attraktivität des Gesamtvergütungspakets erhöhen und eine Motivations- und Bindungswirkung auf den Arbeitnehmer entfalten (Michael Bursee, Christoph Adams).

Mobile Recruiting Mobile Recruiting bezeichnet Maßnahmen im Bereich Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting, die über mobile Kanäle erfolgen. Über den Einsatz von für Smartphones oder Tablets optimierten Anwendungen sollen bei Bewerbern unterschiedliche Ziele erreicht werden. Diese können im Bereich der Aufmerksamkeitsregung, der Vorauswahl, der Entscheidung für einen Arbeitgeber oder sogar des Bewerbungsprozesses selbst liegen. Beispiele sind mobil optimierte Karriereseiten, QR-Codes, Videos, Apps oder Spiele (Dominik Bernauer).

Nano-PE Nano-Personalentwicklung(PE) ist eine fokussierte, besonders stark individualisierte Personalentwicklung, die auf besonders bindungswürdige Mitarbeiter(-gruppen) ausgerichtet ist (Rose Lipkau).

Onboarding Onboarding bezeichnet das Einstellen und Integrieren – also das An-Bord-Nehmen von neuen Mitarbeitern durch ein Unternehmen – und v. a. alle Maßnahmen, die die Integration fördern. Ein Schwerpunkt liegt häufig in der Vermittlung der offiziellen, aber auch der gelebten, nicht explizit dokumentierten Unternehmenskultur (Claudius Enaux).

Responsible Lobbying Unternehmen setzen sich hierbei, ähnlich dem normalen Lobbying, für die Veränderung der Rahmenbedingungen ein. Jedoch ist das explizite Ziel beim Responsible Lobbying, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es zukünftig erlauben, sowohl Mehrwert für die Gesellschaft als auch Mehrwert für das Unternehmen zu generieren (René Schmidpeter).

Responsive Design Responsive Design bezeichnet eine technische Möglichkeit, Webseiten in ein anpassungsfähiges Format zu versetzen. Mithilfe dieses Konzepts passen Webseiten sich automatisch an Displaygrößen verwendeter Endgeräte an. Auf diese Weise wird dem Nutzer, unabhängig von dessen eingesetztem Gerät, das jeweils beste Nutzererlebnis auf der gewünschten Seite geboten (Dominik Bernauer).

Retention Management Beim Retention Management handelt es sich um die mittel- und langfristige Bindung der Toptalente im Unternehmen. Retention Management ist die Gestaltung der Beziehung zwischen den Talenten und der Unternehmensführung und trägt somit zum Erhalt des wirtschaftlichen Erfolgs bei (Rose Lipkau).

Schlüsselpositionen Funktionen sind Schlüsselpositionen, wenn durch deren Wegfall das Unternehmensziel nicht mehr erreichbar ist und dadurch wirtschaftlicher Schaden entsteht (Rose Lipkau).

Screening Im Rahmen des Screenings wird durch den Einsatz verschiedener Instrumente – Interview, Assessment Center, Appraisal – mit erheblichem Aufwand versucht, entweder im Eins-zu-Eins-Gespräch oder in der Gruppe, Fähigkeiten, Kompetenzen, Handlungsweisen und Sozialverhalten des Kandidaten einzuschätzen und für die zu besetzende Vakanz abzuleiten. Hierbei werden unternehmenstypische oder abstrakte Situationen simuliert und die daraus resultierenden Erkenntnisse für die Position in den jeweiligen Kontext gesetzt (Matthias Busold).

Signalling Im Rahmen der Personalauswahl werden unter Signalling sämtliche objektiv vorliegenden Fakten verstanden. Hierzu gehören Noten und Bewertungen in Abschluss- und Arbeitszeugnissen sowie der Lebenslauf. Dieses Verfahren setzt die Annahme voraus, dass diejenigen Akteure besonders produktiv sind (also eingestellt werden sollten), die die besten Zeugnisse und den passenden Lebenslauf bieten. Es wird nach dem Muster entschieden, dass die Vergangenheit ein Prädiktor für die Zukunft darstellt (Matthias Busold).

Social Media Unter Social Media werden alle Medien (Plattformen) verstanden, die ihre Nutzer über digitale Kanäle in der gegenseitigen Kommunikation und im interaktiven Austausch von Informationen unterstützen. Auf Grundlage einer solchen Plattform ergibt sich ein soziales Netzwerk der Nutzer mit den von ihnen erzeugten Inhalten zum wechselseitigen Austausch von Meinungen, Erfahrungen und Informationen (Claudius Enaux).

Strategic Alignment Strategic Alignment meint die Ausrichtung aller Aktivitäten der einzelnen Funktionen eines Unternehmens auf die definierte Unternehmensstrategie, z. B. durch die Formulierung funktionaler Teilstrategien (Claudius Enaux).

Talentmanagement Als Talent Management können alle personalwirtschaftlichen Aktivitäten und Prozesse bezeichnet werden, die die Besetzung wettbewerbsrelevanter Positionen mit geeigneten Kandidaten gewährleisten. Im Kern umfasst dies eine systematische Identifikation von Schlüsselpositionen, die Entwicklung eines Talentpools sowie eine differenzierte HR-Architektur. Schlüsselpositionen, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind, werden dabei nicht nur auf Ebene des Topmanagements verortet, sondern auch auf weitaus niedrigeren Hierarchieebenen (Nina Katrin Hansen, Sven Hauff).

Talentpool Ein Talentpool umfasst Informationen über externe oder interne Arbeitnehmer, die als High Potentials und High Performer angesehen werden können. Dieser ist das Resultat der Beziehungspflege zu potenziellen Bewerbern sowie der kontinuierlichen Weiterbildung der Beschäftigten (Nina Katrin Hansen, Sven Hauff).

Talents at risk Bei Talents at risk handelt es sich um Mitarbeiter, deren Kompetenzen vital für den Unternehmenserfolg sind, die jedoch auf dem Arbeitsmarkt knapp sind und zur Kündigung neigen (Rose Lipkau).

Unternehmenskultur Unternehmenskultur beschreibt die in einer Organisation vorherrschenden und allgemein akzeptierten Werte, Normen und Verhaltensweisen. Eine Unternehmenskultur entsteht aus dem Wechselspiel unternehmensexterner Rahmenbedingungen, der Mitarbeiter und der Unternehmensführung und lässt sich z. T. mit Hilfe von Maßnahmen der Unternehmensführung beeinflussen (Florian Feuser).

Wertematrix Systematisierung von managementrelevanten und kulturprägenden Werten (Ralph Meyer, Susanne Dietz).

Wertewandel Veränderungen der prägenden Grundwerte einer Gesellschaft oder Kultur (Ralph Meyer, Susanne Dietz).

Wertkonten Wertkonten ermöglichen ein steuer- und sozialversicherungsfreies Ansparen von Gehaltsbestandteilen. Auf dem Wertkonto entsteht ein Wertguthaben, das zu einem späteren Zeitpunkt, z. B. für die Finanzierung einer Freistellungsphase, verwendet werden kann. Während einer Freistellungsphase bleibt das Arbeitsverhältnis bestehen (Michael Bursee, Christoph Adams).

Zusatzleistungen Zusatzleistungen (auch Nebenleistungen) umfassen alle Leistungen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern zusätzlich zum monetären Entgelt anbietet, um die Attraktivität des Gesamtvergütungspakets abzurunden und die Mitarbeiterbindung zu stärken (Michael Bursee, Christoph Adams).