

Die Kombination von Employer Branding, Organisations- und Personalentwicklung als Antwort auf den „War for Talents“

Das Zusammenspiel von Employer Branding, Organisations- und Personalentwicklung bietet eine Möglichkeit, dem „War for Talents“ strategisch entgegenzuwirken. Aufbauend auf einem theoretischen Überblick dieses Ansatzes skizziert der Artikel anhand einer Fallstudie einen entsprechenden Lösungsansatz.

Claas Freese

Spätestens seit der Einführung und der damit verbundenen öffentlichen Diskussion der „Green-Card“ für Fachkräfte im Jahr 2000 ist der Begriff „Fachkräftemangel“ im kollektiven Wortschatz verankert. Als Ursache für diesen „Fachkräftemangel“ in Deutschland, welcher neben der Gruppe der Pflegekräfte insbesondere die MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) betrifft, lassen sich drei sozio-ökonomische Megatrends aufzeigen [1]:

Die relativ geringen Bildungsausgaben in Deutschland führen dazu, dass – verglichen mit anderen Ländern – relativ wenige junge Menschen einen universitären Abschluss erlangen. In Deutschland lagen im Jahr 2012 die Ausgaben für öffentliche und private Bildung bei 5,3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Der OECD-Durchschnitt lag hier bei 6,2 Prozent. Dies spiegelt sich in den Studienabschlüssen direkt wieder: In Deutschland erlangten circa 30 Prozent der jungen Menschen einen universitären Abschluss, wohingegen der OECD-Durchschnitt bei 39 Prozent liegt [2].

Durch die Globalisierung und den Wandel der nationalen Ökonomie weg von produzierenden Unternehmen hin zu Dienstleistungen (von der Hand- zur Kopfarbeit) veränderte sich die Zusammensetzung der Arbeitskräftenachfrage. Dies bedeutet, dass bei einer statistisch gleichbleibenden Verteilung der Kompetenzen (Intelligenz) der Arbeitsanbieter die Nachfrage nach höher und hoch qualifizierten Mitarbeitern das Angebot „übersteigt“ oder zumindest aus einem klassischen „Angebotsmarkt“ einen „Nachfragemarkt“ entstehen lässt [3].

Der demografische Wandel stellt wohl den größten Einfluss auf den Fachkräftemangel dar. Durch ihn verändert sich die Zusammensetzung der Bevölkerung und somit auch der Arbeitskräfte. Seit dem Jahr 2000 vollzieht sich bereits eine spürbare Veränderung der Alterszusammensetzung. Erstmals 2005 war die Gruppe der über 50-jährigen größer als die der unter 30-jährigen Erwerbstätigen. Verstärkt wird diese Problematik im Bereich der IT-Fachkräfte dadurch, dass circa 55 Prozent der über 55-jährigen IT-Spezialisten nicht mehr berufstätig sind [4].

All diese Faktoren münden in dem „War for Talents“. Dabei umschreibt dieser Begriff nicht nur die Tatsache, dass Unternehmen unter einem Fachkräftemangel leiden, sondern parallel hierzu auch das Halten der vorhandenen Fachkräfte für sie zu einer immer wichtiger werdenden und direkt den Unternehmenserfolg beeinflussenden Herausforderung wird.

Der IT-Fachkräftemangel und dessen ökonomische Folgen

Die ökonomischen Auswirkungen des Fachkräftemangels für die IT-Branche verdeutlicht ein Blick auf den aktuellen Arbeitsmarkt. Zum Jahresende 2012 waren insgesamt 886 000 IT-Fachkräfte angestellt. Die Höhe der freien IT-Stellen lag bei 43 000. IT-Unternehmen suchen dabei insbesondere Softwareentwickler, wohingegen in der Gesamtwirtschaft insbesondere Anwendungsbetreuer beziehungsweise Administratoren gesucht werden. Dabei beträgt die aktuelle durchschnittliche Vakanzzeit einer Stelle für Infor-



Claas Freese

ist Berater für Organisations-, Personal- und Kommunikationsentwicklung und Geschäftsführender Gesellschafter der Freese Managementberatung GmbH.

Email: Claas.Freese@f-m-g.de

Homepage: www.f-m-g.de

matik und Softwareentwicklung 122 Tage im Jahr 2013 und ist somit nochmals neun Tag länger als im Juni 2012 [5], [6].

Tab. 1 ITK-Unternehmen

Softwareentwickler	75 %
IT-Berater	24 %
Marketing & Vertriebsspezialisten	23 %
Anwendungsbetreuer & Administratoren	20 %
Projektmanager	8 %
IT-Sicherheitsexperten	7 %

Quelle: eigene Darstellung

Kernthese 1

Nur wenn das Unternehmen Strukturen ermöglicht, welche den Bedürfnissen von IT-Schlüsselfachkräften entsprechen, dann hat es die Chance, langfristig diese Leistungsträger zu halten.

Tab. 2 Bedarf IT-Fachkräfte bei ITK-Anwendern

Anwendungsbetreuer & Administratoren	79 %
IT-Berater	24 %
Softwareentwickler	11 %

Quelle: eigene Darstellung

Durch fehlende IT-Fachkräfte entstehen deutschen Unternehmen jährliche Umsatzeinbußen von rund elf Milliarden Euro. Hierdurch verlieren IT-abhängige Unternehmen durchschnittlich 8,5 Prozent ihres Umsatzes [7].

Zu diesen direkten monetären Verlusten sind noch die Kosten durch eine auf Dauer bestehende Überbelastung der eigenen IT-Fachkräfte hinzuzurechnen (Kosten durch Krankheit, welche durch Überbelastung entstehen, höhere Fehlerquote/geringere Arbeitsqualität wegen fehlender Ruhephasen, Kosten durch Kündigungen und Neubesetzung).

Zudem zeigt sich, dass durch fehlende IT-Fachkräfte besonders mittelständische Unternehmen einen Kompetenzverlust erleiden (Brain-Drain auf Unternehmensebene).

Wechselbereitschaft von IT-Fachkräften

Auf den ersten Blick scheinen IT-Fachkräfte relativ treue Mitarbeiter zu sein. So ergaben aktuelle Studien, dass circa 50 Prozent gar nicht oder erst ein Mal ihren Arbeitgeber wechselten. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass dies einerseits der Dauer der Arbeitsmarktzugehörigkeit geschuldet ist. Zum anderen ist diese „Treue“ mit Vorsicht zu betrachten, wiederspiegelt in der geringen Loyalität der IT-Fachkräfte: Circa 80 Prozent der IT-Fachkräfte sind aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber oder können sich vorstellen, bei einem interessanten Angebot den Arbeitgeber zu wechseln.

IT-Fachkräfte würden besonders für folgende sechs Verbesserungen in ihrem Arbeitsumfeld den Arbeitgeber wechseln: bessere Vergütung, Work-Life-Balance, vorbildliche Führungsqualität, bessere Möglichkeiten der Nutzung eines Homeoffice, höheren Einfluss auf ihre direkte Arbeit sowie mehr

Anerkennung der eigenen Arbeit von ihren (direkten) Vorgesetzten zu erfahren sowie insgesamt einem innovativeren Arbeitsumfeld.

Als „Treiber“ für einen Arbeitgeberwechsel lassen sich die folgenden Eigenschaften nennen: fehlende Karrieremöglichkeiten, Social Responsibility, fehlende Führungsqualitäten durch den (direkten) Vorgesetzten und das Fehlen einer allgemeinen Leistungsorientierung in dem Unternehmen.

Würde man im Rahmen von Rekrutierungs- und Motivationsprogrammen ausschließlich auf den Faktor Gehalt setzen, würde dies eindeutig zu kurz greifen. Hier zeigt die Motivationsforschung, dass für IT-Fachkräfte insbesondere „die Arbeit selbst“ als wichtigster Motivationsfaktor in den Vordergrund tritt, gefolgt von „Leistung/Leistungsbereitschaft“ (und der Möglichkeit dies auszuleben) sowie der „Aufstiegchance“. Demgegenüber wurden extrinsischen Motivatoren wie unter anderem Gehalt oder Arbeitsplatzsicherheit eine eher geringere Bedeutung zugeschrieben. IT-Fachkräfte charakterisieren sich dadurch, dass sie relativ hoch leistungsmotiviert sind und sich stark für die Inhalte ihrer eigenen Arbeit interessieren.

Diese psychologische Disposition korrespondiert mit der signifikant gesunkenen Arbeitszufriedenheit von IT-Fachkräften im Verlauf der vergangenen 30 Jahre [8].

Lösungsansatz: Eine auf die IT-Schlüsselfachkräfte spezifizierte Employer-Branding-Strategie gekoppelt mit einer abgestimmten Organisations- und Personalentwicklung.

Eine solche Strategie sollte sich auf IT-Schlüsselfachkräfte konzentrieren, da diese erstens für den Unternehmenserfolg (insbesondere bei IT-Unternehmen und IT-abhängigen Unternehmen) von besonderer Bedeutung sind. Zweitens ziehen solche Schlüsselfachkräfte häufig sehr gute Mitarbeiter an. Ein Zitat des ehemaligen Chief Technology Officer von Microsoft, Nathan Myhrvold, verdeutlicht die Bedeutung von IT-Schlüsselfachkräften prägnant: „The top software developers are more productive than average software developers not by a factor of 10 or 100, or even 1.000, but 10.000.“ [1]

Ein Lösungsansatz, um den oben beschriebenen Problemen des „War for Talents“ entgegenzuwirken, liegt darin, mithilfe eines interdisziplinären Strategieansatzes die benötigten IT-Fachkräfte zu rekrutieren und auch langfristig an das Unternehmen zu binden.

Dabei gilt es, aus den drei Bereichen „Marketing & Kommunikation“, „Organisationsentwicklung“ und „Human Resources/Personalentwicklung“ ein entsprechendes Projektteam zu bilden. Die erste Herausforderung liegt darin, mithilfe eines auf IT-Fachkräfte abgestimmten Employer-Branding-Projektes eine entsprechende Arbeitgebermarke zu entwickeln und umzusetzen und die benötigten IT-Fachkräfte zu rekrutieren. In Verbindung mit einer darauf ausgerichteten Organisations- und Personalentwicklung sollen die im Rahmen des Employer Branding gemachten Unternehmensversprechen gehalten und somit für neue Mitarbeiter direkt erlebbar werden. Vergleicht man diesen Ansatz mit einem Verkaufsprozess, so entspricht das Employer Branding der klassischen Werbung – es soll Neukunden zum Kauf des Produktes animieren; ganz nach der bekannten AIDA-Regel (Attention – Inte-

Zusammenfassung:

- 34 000 offene IT-Stellen.
- die IT-Branche sucht am stärksten Softwareentwickler – die Gesamtwirtschaft hingegen IT-Administratoren.
- 122 Tage bleibt im Durchschnitt eine IT-Stelle unbesetzt.
- 11 Mrd. Euro/Jahr oder 8,5 % Umsatz verlieren IT-abhängige Unternehmen pro Jahr durch fehlende Mitarbeiter.

rest – Desire – Action). Erfolgreiche Unternehmen müssen nun aber aus Erstkäufern Stammkunden machen. Dies gelingt nur, wenn der Erstkonsument mit dem Produkt zufrieden ist. Seine Erwartungen an das Produkt müssen also mindestens erfüllt worden sein. Analog zu dem hier vorgeschlagenen Konzept gilt es, die neu angestellten IT-Fachkräfte mithilfe einer auf ihre Wünsche und Motive abgestimmten Organisationsstruktur und Personalentwicklungsangeboten zu halten.

Ausgehend von der Entwicklung einer Employer-Branding-Strategie soll dies im Folgenden dargestellt werden.

Abb. 1 Prozess der Synchronisation zwischen Employer Branding, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

Umwelt & Markteinflüsse

Unternehmen

Unternehmensstrategie

Synchronisation zwischen Employer Branding, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

1.

Employer-
Branding-Prozess

Organisations-
entwicklung

Personal-
entwicklung

Analyse-Phase
Strategieentwicklung

Analyse-Phase
Strategieentwicklung

Analyse-Phase
Strategieentwicklung

2.

Implementierung

Implementierung

Implementierung

3.

Employer Brand
Management

Kontinuierlicher
Verbesserungsprozess

Kontinuierlicher
Mitarbeiterbindungsprozess

Quelle: eigene Darstellung

Employer Branding beschreibt die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber [9]. Dies verdeutlicht umso stärker, dass es sich bei Employer Branding vor allem um einen Prozess der Identitäts- und Organisationsentwicklung handelt und nur zum Teil um ein klassisches Marketing- oder Werbekonzept zur Gewinnung neuer Mitarbeiter. Es ist vielmehr ein Management-Tool, welches die Bereiche Marketing, Kommunikation, Human Resources und Organisationsentwicklung miteinander verbindet.

Bei der Entwicklung und Implementierung einer Employer-Branding-Strategie werden in der Regel drei klassische Schritte gegangen: die Analysephase in Verbindung mit der Strategieentwicklung, die Implementierung und das Employer Brand Management als Übergang zu einem kontinuierlichen Employer Branding.

In der ersten Phase, der Analysephase und Strategieentwicklung, geht es darum, alle relevanten Informationen im Rahmen einer Binnen- und Umfeldanalyse zu erheben, das Umfeld der relevanten Arbeitsmärkte zu bewerten, mit dem Management die entsprechende SOLL-Perspektive zu definieren, die Unternehmenskultur zu evaluieren und schließlich als Resultat aus diesen vorgelagerten Arbeitsschritten die Positionierungsstrategie als Arbeitgebermarke zu erarbeiten. Diese Positionierung zeichnet sich dabei durch drei Faktoren aus: Erstens sorgt sie für eine Differenzierung zu den Wettbewerbern (Wettbewerber um die Arbeitskräfte) und erhöht gleichzeitig die Aufmerksamkeit und Wiedererkennung bei der Zielgruppe. Sie stärkt zweitens die Unternehmenskultur und Identität und verleiht dadurch der Arbeitgebermarke interne Glaubwürdigkeit und Stabilität und drittens ist sie zukunftsgerichtet und treibt hierdurch Veränderungen an.

In der zweiten Phase, der Implementierungsphase, wird das Konzept erstmalig umgesetzt. Dabei gilt es, ein Kreativkonzept für die interne und externe Kommunikation der Arbeitgebermarke zu entwickeln. Für die externe Kommunikation müssen eine Kommunikations- und Budgetplanung inklusive korrespondierender Kennzahlen zur späteren Erfolgsevaluation entwickelt und verabschiedet werden. Darauf aufbauend gilt es, ein abgestimmtes Kommunikationskonzept zu realisieren. Parallel zur externen Kommunikation muss die Arbeitgebermarke intern verankert werden.

In der dritten Phase finden ein kontinuierliches Management und Controlling sowie die Justierung der für das Employer Branding relevanten Prozesse statt. Dies ist erforderlich, da aus drei Feldern eine Anpassung der Arbeitgebermarke beziehungsweise der Employer-Branding-Strategie nötig werden kann. Zunächst können (unternehmens-)kulturelle Veränderungen durch Fusionen, Übernahmen oder Umstrukturierungen stattfinden. Zweitens könnte sich die Situation am Arbeitsmarkt, im Wettbewerbsumfeld sowie den gesellschafts- und ökonomischen Bedingungen derart verändern, dass eine Strategieanpassung unumgänglich wird. Drittens können sich die Unternehmensziele und Werte durch einen Wechsel im Management oder

Kernthese 2

Employer Branding ist mehr als die kommunikative Ausrichtung an der Zielgruppe.

Handlungsempfehlungen 1:

- Definieren Sie zunächst die IT-Schlüsselpositionen, hieraus ergibt sich das Anforderungsprofil an die Person.
- Eine Employer-Branding-Strategie muss mittel- oder langfristig angelegt sein.
- Binden Sie Ihre Mitarbeiter in den Strategieentwicklungsprozess ein.

Kernthese 3

Employer Branding ist die kontinuierliche Ausrichtung des „Produktes Arbeitsplatz“ an der Zielgruppe.

Handlungsempfehlungen 2:

- Implementieren Sie regelmäßige Mitarbeitergespräche, hier kann leicht ermittelt werden, inwiefern die Employer-Branding-Strategie schon im Unternehmen gelebt wird.
- Nutzen Sie eine unternehmensindividuelle Mitarbeiterentwicklung und keine „Standardlösungen“.
- Entwickeln Sie eine starke und umfangreiche interne Kommunikation.

auf Eigentümerseite deutlich ändern, was ebenso zu einer Anpassung der Arbeitgebermarke führt.

Stimmt man nun die Organisations- und Personalentwicklung – wie hier vorgeschlagen – mit der Entwicklung eines Employer-Branding-Konzeptes ab, bedeutet dies, dass sich sowohl die Organisations- als auch die Personalentwicklung in ihrer Zielsetzung anpassen müssen.

Parallel zu der Analysephase und Strategieentwicklung im Rahmen des Employer Branding gilt es im Rahmen einer Organisationsentwicklung die Strukturen – zumindest dort wo es notwendig ist – auf die Zielgruppe abzustimmen.

In einem ersten Schritt müssen die bestehenden Ablauf- und Aufbaustrukturen analysiert werden, welche für IT-Fachkräfte relevant sind. Diese Analysen bilden die IST-Grundlage. Unter Berücksichtigung der in der Employer-Branding-Strategie gemachten „Versprechen“, welche auf die Bedürfnisse und Motive der Zielgruppe ausgerichtet sind, gilt es nun, eine möglichst optimierte Ablauf- und Aufbauorganisation zu entwickeln. Im Rahmen der zweiten Phase findet die Implementierung dieser optimierten und an den Zielgruppen ausgerichteten Prozesse im Unternehmen statt. Als drittes wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Bezug auf die Ablauf- und Aufbaustrukturen vorgeschlagen. Dieser korrespondiert mit dem Employer Branding Management und hat zur Aufgabe, dass die bestehenden Prozesse in dem Sinne optimiert werden, dass sie regelmäßig mit den Anforderungen der Zielgruppe abgeglichen und gegebenenfalls angepasst werden.

Analog hierzu findet auch die Anpassung der Personalentwicklung statt. Anzumerken ist, dass es sich dabei nicht nur um die Möglichkeiten zur Weiterbildung der Fachkräfte handelt, sondern vielmehr auch darauf bezieht, wie diese durch ihre Vorgesetzten geführt werden. Somit werden im Rahmen des hier besprochenen Ansatzes die Zielgruppe um die Führungskräfte im Bereich der Personalentwicklung erweitert. Dies wird insbesondere durch die bereits oben kurz angesprochene niedrige Zufriedenheit der IT-Fachkräfte mit ihren direkten Vorgesetzten begründet.

Fiktives Fallbeispiel

Ausgangssituation

Die IT-Soft AG mit Sitz in Nürnberg und Hamburg ist ein expandierendes IT-Unternehmen mit 450 Angestellten. Davon sind circa 300 Personen IT-Fachkräfte unterschiedlichster Ausprägung. Das Unternehmen bietet drei Produkte an: eine kaufmännische Komplett-Softwarelösung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), ein spezifisches Projektplanungs-Programm, welches als branchenspezifisches Erweiterungs-Tool für eine marktführende Enterprise-Resource-Planning(ERP)-Software entwickelt und vertrieben wird und drittens die Schulung von Anwendern von ERP-Software sowie die Wartung von ERP-Software-Installationen.

Die IT-Soft AG benötigt jährlich 50 neue Mitarbeiter, da die Fluktuationsrate sehr hoch ist – davon mindestens 35 IT-Fachkräfte. Aktuell wird kein

Employer Branding betrieben. Das Recruitment findet durch drei Stabstellen in der Human-Resource-Abteilung statt. Werblich tritt die IT-Soft AG nur im Rahmen von Produkt- und Dienstleistungswerbung auf.

Lösungsansatz

Die Analyse: Im Rahmen der internen Analyse wurde festgestellt, dass die Mitarbeiter mit dem Gehalt zufrieden sind. Allerdings beklagen insbesondere die IT-Fachkräfte, dass der Anteil der administrativen Tätigkeiten gut 50 Prozent ihrer Arbeitszeit in Anspruch nimmt. Dies liegt daran, dass es keine kaufmännischen Projektleiter gibt, sondern dies „nebenbei“ durch die IT-Fachkräfte/IT-Projektleiter abgearbeitet werden muss. Positiv wurde auch – von beiden Standorten – die geografische Lage der Firma bewertet sowie die Möglichkeit, innovative Ideen einzubringen. Aufgrund des hohen Arbeitspensums findet keine systematische Mitarbeiterführung statt – dies wurde überwiegend negativ bewertet. Die externe Arbeitsmarktsituation ist bekannt: Es liegt ein starker Fachkräftemangel vor, insbesondere in den benötigten Fachausrichtungen der IT-Spezialisten. Die direkten Konkurrenten um die Fachkräfte sind die jeweils ortsnahe entwicklungsintensiven Industrieunternehmen, die IT-Unternehmen sowie die Werbe- und Kommunikationsbranche in Hamburg.

»Ad-hoc-Berichte
in Sekunden –
das macht mir
keiner nach!«



Daten in Sekunden auswerten – flexibel und einfach

Schluss mit starren Berichten und stundenlangen Analysen. InfoZoom macht sofort sichtbar, was in Ihren Daten steckt. Mit wenigen Klicks ermitteln Sie daraus valide Ergebnisse zu unterschiedlichsten Fragestellungen. Das spart Zeit und bringt neue Ideen. Für fundierte Entscheidungen und ein erfolgreiches Geschäft.

www.infozoom.com

 **InfoZoom**
Klick.Überblick.


Strategie-Skizze: Um den Anteil der produktiven Zeit der IT-Fachkräfte zu erhöhen und somit auch den Umsatz auszubauen, wurde eine neue Organisationsstruktur entwickelt. Ziel ist es, dass in Zukunft zu jedem Projekt mindestens ein fester kaufmännischer Projektleiter auch als Ansprechpartner für die Kunden installiert wird. Somit soll der Anteil der administrativen Tätigkeiten der IT-Fachleute von 50 auf 20 Prozent gesenkt werden. Zur strukturierten Personalführung der IT-Fachkräfte wird ein Projekt-Bewertungssystem entwickelt. Dies ermöglicht einerseits objektive Feedback-Runden durch den Vorgesetzten. Andererseits können so neben Boni auch entsprechende Fördermaßnahmen besser und effizienter durchgeführt werden. Getreu dem Ansatz: Stärken ausbauen und Schwächen reduzieren. Zur Beibehaltung der Innovationskraft des Unternehmens werden Innovations-Zirkel zu klar umrissenen Fragestellungen installiert. Hier können insbesondere die IT-Fachkräfte, welche zwar geringe Aufstiegschancen innerhalb der Firma haben, spezielle interne Projekte führen.

Als Kernaussage für die Arbeitgebermarke wurde die Arbeitgeberpositionierung folgendermaßen definiert: Die IT-Soft AG steht für Leistung. Damit dies möglich ist, unterstützen wir unsere IT-Fachkräfte durch eine Organisationsstruktur, welche es erlaubt, vier von fünf Tagen direkt an einem Projekt zu arbeiten. Wir leben das Prinzip Fördern und Fordern. Hierzu arbeiten wir mit regelmäßigen Feedback-Runden und bieten unseren Fachkräften bedarfsorientiert die Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung. Als flexibles Unternehmen leben wir die Möglichkeiten des Web 2.0 und bieten unseren Mitarbeitern die Vorteile eines Homeoffice.

Fazit

Der in der Zukunft stark zunehmende Fachkräftemangel wird den „War for Talents“ noch deutlich verstärken. Für Arbeitgeber wird es somit immer wichtiger, positiv am Arbeitsmarkt wahrgenommen zu werden und bestenfalls sich als „Employer of Choice“ positionieren zu können. Um diesen Wettbewerbsvorteil zu erreichen, gilt es, in einem strategisch-interdisziplinären Prozess die drei Management-Tools Employer Branding, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung synchronisiert zu entwickeln, einzuführen und kontinuierlich an das Firmenumfeld anzupassen. Da die Lösungen immer firmenindividuell sind, bedarf es der internen Unterstützung des Top-Managements sowie der Bereitstellung nötiger Ressourcen.

Links und Literatur

 [1] Trost, A. (2012): Talent Relationship Management, Springer, S. 8–15 (ID: 2914828)


[2] OECD (Hrsg.) (2012): Bildung auf einen Blick 2012: OECD-Indikatoren 2012. <http://www.oecd.org/edu/eag2012>, Abgerufen am 08.10.2013

[3] BMS (Hrsg.) (2012): Fortschrittsbericht zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung 2012. http://www.bms.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/2013/fortschrittsbericht-fachkraefte-2013-01.pdf?_blob=publicationFile, Abgerufen am 08.10.2013

- [4] Kleefeld, H. (2008): Demographischer Wandel und Kompetenz zur Innovation in der IT-Branche (S. 101–127), In: Eisenkopf, A.; Optiz, C.; Proff, H. (Hrsg.): Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre (2008)
- [5] Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.) (2013): Fachkräfteengpassanalyse – Juni 2013. <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2013-06.pdf>, Abgerufen am 08.10.2013
- [6] BITKOM (Hrsg.) (2012): 43 000 offene Stellen für IT-Experten. http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64054_73892.aspx, Abgerufen am 14.10.2013
- [7] Fraunhofer IAO (Hrsg.): Bares Wissen. <http://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/geschaeftsfelder/dienstleistungs-und%20personalmanagement/955.html>, Abgerufen am 14.10.2013
- [8] Heimlich, A. (2007): Laufbahnentwicklung älterer IT-Berufstätiger, Dissertation, S. 20–32
- [9] Krieger, W.R. (2012): Praxishandbuch Employer Branding, Haufe, S. 23

Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Business IT“

Zum Thema **Employer Branding**

 Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de **394 Beiträge**

Stand: November 2013

Medium

- ☐ Artikel (12)
- ☐ Dossier (1)
- ☐ Interview (5)
- ☐ Zeitschriftenartikel (52)
- ☐ Buch (5)
- ☐ Buchkapitel (319)

Sprache

- ☐ Deutsch (357)
- ☐ Englisch (37)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Fundiertes Employer Branding. In: Die Generation Y, 2013
www.springerprofessional.de/4714192

Der Einsatz von Social Media als Instrument des Employer Branding. In: Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2013 www.springerprofessional.de/4487128