

**Entwicklung und Implementierung eines Talent Managements
bei der trans-o-flex Express GmbH**

Bachelorarbeit

Vorgelegt am: 01.07.2019
Studienbereich: WIRTSCHAFT
Studiengang: SPEDITON, TRANSPORT UND LOGISTIK
Studienjahrgang: WSTL 16
Studienhalbjahr: 6. Semester
Vorgelegt von: **Linda Schwabe**
Ausbildungsbetrieb: Trans-o-flex Express GmbH
Betreuende Dozentin: Prof. Dr. Julia Hansch

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Relevanz des Talent Managements im 21. Jahrhundert.....	1
1.1 Aktualität der Thematik.....	1
1.2 Ziel der Arbeit	4
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Talent Management als wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung im Rahmen der Unternehmensstrategie.....	6
2.1 Personal als Schlüssel zum Erfolg	6
2.2 Personalentwicklung im Rahmen des Personalmanagements..	8
2.2.1 Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung.....	8
2.2.2 Zielgruppenspezifische Personalentwicklung von Führungskräften.....	11
2.2.3 Kompetenzmanagement.....	14
2.3 Ausgewählte Faktoren zur Gestaltung der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer	17
2.3.1 Employer Branding zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität	17
2.3.2 Zusammenhang von Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit	19
2.3.3 Mitarbeiterbindung als langfristiger Erfolgsfaktor	23
2.4 Talent Management zur Verbesserung der Führungskräfteentwicklung.....	26
2.4.1 Merkmale von Talenten	26
2.4.2 Aufgabe und Methoden der Potenzialanalyse	28

2.4.3	Grundlagen des Talent Managements und Konzepte zur Besetzung von Schlüsselpositionen.....	31
3	Analyse der Personalentwicklung bei der trans-o-flex Express GmbH	37
3.1	Vorstellung des Unternehmens	37
3.2	Darstellung des Personalmanagements und derzeitigen Entwicklungsmaßnahmen	38
3.3	Prozess der Forschung	39
3.4	Analyse der aktuellen Personalsituation.....	44
3.4.1	Bewerbersituation	44
3.4.2	Unzufriedenheit.....	46
3.4.3	Fluktuation	49
3.4.4	Messungen aktuell vorhandener Kompetenzen.....	51
3.5	Abschließende Schwachstellenanalyse.....	52
4	Konzept zur Implementierung eines Talent Managements	53
4.1	Talent Management Strategie in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie	53
4.2	Kompetenzbedarfsanalyse	55
4.3	Einheitliches Talent Management Konzept	56
4.3.1	Kriterien zur Identifizierung von Talenten.....	56
4.3.2	Gewinnung von Talenten	59
4.3.3	Entwicklung von Talenten	60
4.3.4	Nachhaltiger Einsatz und Bindung von Talenten	66
4.4	Optimierungspotenziale durch die Einführung des Talent Managements.....	68
5	Fazit und Ausblick.....	70
	Anhang.....	72
	Anhang I: Protokoll aller MA-Interviews	72

IV

Anhang II: Protokoll aller FK-Interviews	72
Anhang III: Auswertung aller Interviews	72
Anhang IV: Ergebnisse der MA-Interviews	72
Anhang V: Ergebnisse der FK-Interviews	74
Literaturverzeichnis	76
Verzeichnis sonstiger Quellen	101
Internet.....	101
Intranet.....	104
Verzeichnis geführter Expertengespräche	105
Ehrenwörtliche Erklärung	106

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
FK	Führungskraft
MA	Mitarbeiter
MAB	Mitarbeiterbefragung
PE	Personalentwicklung
Trans-o-flex	trans-o-flex Express GmbH
TM	Talent Management

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die aktuell wichtigsten Personalthemen.....	3
Abbildung 2: Ebenen und Aufgabenfelder des Personalmanagements ...	8
Abbildung 3: Prozess der Personalentwicklung	9
Abbildung 4: Entwicklungsbedarfsprofil	13
Abbildung 5: Darstellung eines Kompetenzrads	16
Abbildung 6: Entwicklung der Arbeitgeberpositionierung	18
Abbildung 7: Auswirkungen verschiedener Faktoren	20
Abbildung 8: Gallup Engagement-Index 2018.....	24
Abbildung 9: Indikatoren der Potenzialerkennung.....	29
Abbildung 10: Leistungs-Potenzial-Matrix.....	30
Abbildung 11: Prozess eines Assessment-Centers	33
Abbildung 12: Talent Management Konzept und dessen Strategie	34
Abbildung 13: Fluktuationsquote.....	50
Abbildung 14: Elemente des Talent Management Konzepts.....	54
Abbildung 15: Ablauf der Entwicklung eines Talents	63
Abbildung 16: Einsatz der Talente	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausschnitt eines Kompetenzmodells	15
Tabelle 2: Kennzahlen für den Talent Management Prozess	36
Tabelle 3: Überblick der Mitarbeiter-Interviews	41
Tabelle 4: Überblick der Führungskräfte-Interviews	43
Tabelle 5: Bewerberquote aktueller Stellenausschreibungen.....	44
Tabelle 6: Fragebogen zur Einschätzung der Kompetenzen.....	58
Tabelle 7: Optimierungspotenziale	68

Einführender Hinweis

Aufgrund der leichteren Lesbarkeit wird in der folgenden Projektarbeit nur die männliche Form verwendet; im Sinne des Gender Mainstreaming sind aber sowohl männliche als auch weibliche Personen damit gemeint.

1 Relevanz des Talent Managements im 21. Jahrhundert

1.1 Aktualität der Thematik

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“¹ Bereits Henry Ford erkannte die Wichtigkeit kontinuierlicher Entwicklung, Anpassung an veränderte Bedingungen und Neues zu lernen. Der Arbeitsmarkt hat sich über die letzten Jahre stark verändert und auch in Zukunft werden verschiedene Faktoren dessen Entwicklung weiterhin beeinflussen.² Ein Einflussfaktor beschreibt den demografischen Wandel³, mit dem Unternehmen konfrontiert werden und sich am Markt dementsprechend positionieren müssen, um den Folgen entgegenzuwirken.⁴ Weiterhin fordert die ununterbrochene Veränderung durch die Digitalisierung Unternehmen dazu auf, sich mit ihren Mitarbeitern verschiedenster Generationen auseinanderzusetzen und alle auf künftige Anforderungen vorzubereiten.⁵ Unternehmen müssen ihre Strategieentwicklungsprozesse an die veränderte, dynamischere und komplexere VUCA-Welt⁶ anpassen.

¹ Nach intensiver und umfangreicher Suche konnte die Primärquelle dieses Zitats nicht gefunden werden. Für beispielhafte Sekundärliteratur vgl. henry-ford, 2019, online, Steffen, 2019, S. 385, Juchem, 2013, online und Spall/Schmidt, 2019, S. 121.

² Vgl. Gallup, 2019, online. Faktoren wie Globalisierung, Digitalisierung oder technologischer Wandel beeinflussen die Arbeitswelt. Vgl. Stolzenberg, 2017, S. 69 und Jones/Cope/Kintz, 2016, S. 49. Die wichtigen, langanhaltende Faktoren werden als Megatrends bezeichnet und gelten als Treiber des Wandels. Vgl. Utikal/Woth, 2015, S. 41. Für Näheres vgl. Gesing/Weber, 2017, S. 1–3.

³ Dieser Wandel ist durch einen enormen Anstieg der Lebenserwartung und gleichzeitigem Rückgang der Geburtenrate gekennzeichnet. Vgl. Hashimoto/Tabata, S. 708–709 und Heinze/Naegele, 2008, S. 11. Besondere Relevanz hat dieses Problem für kleine- und mittelständische Unternehmen, da diese vor allem von jüngeren Menschen oft als weniger attraktiv gegenüber großen Konzernen gesehen werden. Vgl. Nerdinger, 2016, S. 1 und Grote, 2015, S. 69–71.

⁴ Ausgelöst dadurch wird auch der Fachkräftemangel, der fast die Hälfte aller Unternehmen betrifft. Vgl. ManpowerGroup, 2015, online und Weinert, 2018, S. 5. Die Arbeitsmarkt-Veränderungen verstärken Verknappungen qualifizierter Mitarbeiter. Vgl. Heinze/Naegele, 2008, S. 16, Stippler et al., 2019, online und Deller et al., 2008, S. 2.

⁵ Um die Stärken der Generationen zu kombinieren, müssen beispielsweise Menschen der Generation Y mit Älteren zusammenarbeiten. Vgl. Mersjowsky/Bösch/Feigenbutz, 2019, S. 335. Damit verbunden stellen auch diverse Menschenbilder und genereller Wertewandel Herausforderungen dar, die zu Anpassungen der Gestaltungsrichtlinien von Unternehmen führen. Vgl. Haubrock, 2018, S. 19, Kauffeld/Sauer, 2019, S. 22, Posor/Leppert, 2019, S. 295 und Otto/Remdich, 2015, S. 48–50.

⁶ VUCA steht hierbei für Volatilität (Häufigkeit und Intensität von Veränderungen), Ungewissheit (Nichtvorhersagbarkeit zukünftiger Ereignisse), Komplexität (unüberschaubare Einflussfaktoren auf Unternehmen) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit von Situationen). Vgl. Thode/Wistuba, 2019, S. 109–110. Für ausführliche Erläuterungen zur Anpassung der Strategie Vgl. Posor/Leppert, 2019, S. 304.

Die resultierenden Herausforderungen betreffen besonders auch die Personalarbeit, die einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg beiträgt.⁷ Die Kernaufgabe der Unternehmen wird zukünftig darin bestehen, die Mitarbeiter (im Folgenden: MA) auch in längerer Erwerbszeit fähig für die Beschäftigungen zu halten und gleichzeitig die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.⁸ Demnach spielt die Personalentwicklung (im Folgenden: PE) in diesem Kontext eine entscheidende Rolle.⁹ Im ständigen Konkurrenzkampf der Unternehmen, sind treue MA ein unabdingbarer Wettbewerbsvorteil, welche durch intelligente Personalmaßnahmen an das Unternehmen gebunden werden sollen.¹⁰ Eine dieser Maßnahmen ist das Erreichen von Employee Engagement, welches für eine emotionale MA-Bindung sorgt und somit eine Abwanderung weniger wahrscheinlich werden lässt. Bevor die MA eine Bindung zu dem Unternehmen entwickeln können, müssen diese erst einmal ausreichend vorhanden sein. In der heutigen Zeit fällt es Unternehmen allerdings zunehmend schwerer geeignete MA für die zu besetzenden Stellen zu finden.¹¹ Aus diesem Grund ist ein professionelles Talent Management (im Folgenden: TM) wichtiger als je zuvor. Es müssen eigene Talente aufgebaut und gefördert werden, um die Anforderungen der Jobs und geforderte Kompetenzen auch in Zukunft bereitzustellen und nicht auf den externen Markt angewiesen zu sein.¹²

⁷ Vgl. Scheinpflug, 2017, S. 41.

⁸ Vgl. Eichhorst/Buhlmann, 2015, S. 15. Besonders getrieben durch Technologieveränderungen sind MA und Unternehmen zu dauerhaftem und lebenslangem Lernen gezwungen. Vgl. Loos, 2017, S. 1–2, Tews et al., 2016, S. 93 und Stracke et al., 2016, S. 58. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei auch den Führungskräften zu, die die MA dabei unterstützen und wertschätzen müssen. Vgl. Rump, 2008, S. 43 und Loos, 2017, S. 54.

⁹ Vgl. Barsch/Trachsel, 2018, S. 177–178.

¹⁰ Vgl. Schüller, 2006, S. 21–23, CBRE, 2014, online und Berkowski/Dievernich, 2008, S. 53. Hierbei ist wie zuvor bereits erwähnt die individuelle Bedürfnisbefriedigung elementarer Bestandteil. Vgl. Venkatesh et al., 2017, S. 1 und 8.

¹¹ Das Phänomen der Talentknappheit wird auch War for Talents (=Kampf um Talente) genannt und resultiert zumeist aus dem zuvor beschriebenen Wandel der Demografie. Vgl. Hansen/Hauff, 2019, S. 36 und Sommer/Heidenreich/Handrich, 2016, S. 299. Für weitere Informationen vgl. Frankfurter Allgemeine, 2019, online und Birri, 2011, S. 27.

¹² Vgl. ManpowerGroup, 2018, online. Laut einer Studie haben Unternehmen mit effektivem TM bessere Chancen sich auf dem Wettbewerb gegen ihre Konkurrenten durchzusetzen. Vgl. McKinsey&Company, 2018, online.

Folgende Abbildung zeigt eine Einschätzung von Experten der aktuell wichtigsten Personalthemen:¹³

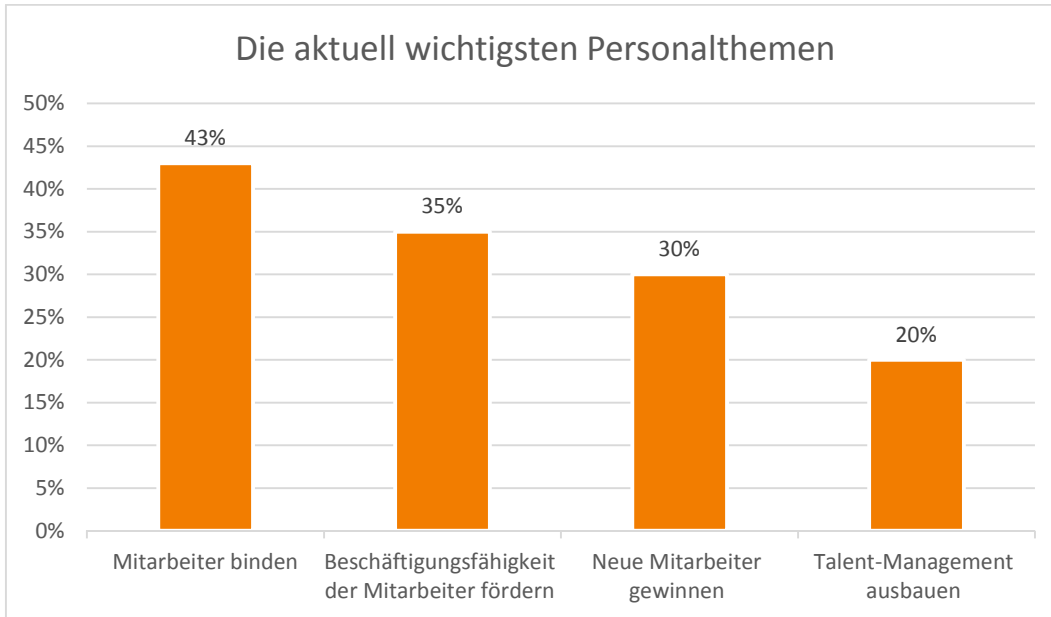


Abbildung 1: Die aktuell wichtigsten Personalthemen
Quelle: In Anlehnung an Statista, 2019, online

Hierbei wird ersichtlich, dass Unternehmen die Wichtigkeit der Bindung und Rekrutierung von MA erkannt haben. Auch die Relevanz der Beschäftigungsfähigkeit¹⁴ ist bei 35% der befragten Personen angekommen. Das bedeutende Thema des TM wurde lediglich von 20% der befragten Personen als wichtiges, aktuelles Personalthema genannt. Dass genau dieses Thema in Zukunft jedoch eine große Rolle im Personalmanagement spielt, muss den Unternehmen klar werden, sodass sie ihre Strategien darauf ausrichten können.

¹³ Hierbei wurden andere als wichtig empfundene Themen außer Acht gelassen und lediglich die relevanten Aspekte für diese Arbeit herangezogen.

¹⁴ Zur näheren Erläuterung der Beschäftigungsfähigkeit vgl. Bösenberg/Küppers, 2011, S. 27–28, von der Oelsnitz/Stein/Hahmann, 2007, S. 130 und Wild, 2016, S. 20–21.

1.2 Ziel der Arbeit

Wie bereits aus Kapitel 1.1 hervorgeht, ist es für Unternehmen unverzichtbar, sich um die MA und deren Weiterentwicklung zu bemühen. Da es in der heutigen Zeit zunehmend schwierig wird, geeignete MA für verschiedene Positionen zu finden, bedarf es optimierte Methoden und kreative Ideen, um Potenzialträger zu akquirieren, zu entwickeln und zu halten. Um sich gegenüber der starken Konkurrenz profilieren zu können, hat das Unternehmen trans-o-flex Express GmbH¹⁵ (im Folgenden: trans-o-flex) erkannt, dass es seine Vorgehensweise anpassen muss. Der Logistikdienstleister hat sich zum Ziel gesetzt, ein individualisiertes Konzept zur optimierten Weiterentwicklung des Personals und Stellenbesetzung von Führungspositionen zu etablieren. Der Hintergrund ist, dass das Unternehmen derzeit keinerlei Standards dafür hat und der PE bisher zu wenig Beachtung zukam. Die Aspekte ziehen negative Konsequenzen nach sich, die in Kapitel drei näher erläutert werden. Die Zielerreichung soll mit Hilfe eines TM-Konzeptes erarbeitet werden, mit dem Talente erkannt, entwickelt und langfristig gebunden werden sollen. Angestrebt wird damit eine Entwicklung des jeweiligen Talents zur Führungskraft (im Folgenden: FK).

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beginnt mit der Einführung in die Aktualität der Thematik sowie der Zielformulierung, in denen die Wichtigkeit des TM dargestellt wird.

In Kapitel zwei werden zunächst theoretische Grundlagen zu dem Personalmanagement als wichtige Grundvoraussetzung zur Umsetzung der Unternehmensstrategie erläutert. Anschließend wird der Fokus speziell auf die PE gelegt, indem deren Ziele und Aufgaben, Führungskräfteentwicklung und Kompetenzmanagement näher erläutert werden. Darauffolgend werden wichtige Faktoren zur optimalen Gestaltung von der Arbeitnehmer-

¹⁵ In der vorliegenden Arbeit werden alle Analysen und Maßnahmen nur auf die Zentrale in Weinheim bezogen. Somit betrifft sie nicht die verschiedenen Standorte des Unternehmens, die in Kapitel 3.1. zur Vollständigkeit kurz aufgeführt werden.

Arbeitgeber-Beziehung analysiert. Hierbei wird speziell auf die Attraktivität, die Zufriedenheit und die MA-Bindung eingegangen. Nachdem ein Einblick über die Themen gewonnen wurde, beschäftigt sich der letzte Unterpunkt des zweiten Kapitels konkret mit dem TM. Es werden sowohl theoretische Grundlagen zu Talenten, zur Potenzialanalyse, zu generellem TM und zu speziellen Konzepten im Rahmen dessen erläutert. Aufgrund der bislang wenig fokussierten PE sowie der Unerfahrenheit des Unternehmens im Bereich des TM müssen in diesem Teil der Arbeit umfassende theoretische Grundlagen erarbeitet werden. Aus diesem Grund ist Kapitel zwei der Arbeit deutlich umfangreicher als die folgenden Kapitel drei und vier.

Kapitel drei befasst sich mit der Analyse der PE bei der trans-o-flex. Im ersten Schritt wird das Unternehmen vorgestellt. Im Anschluss folgt die Darstellung des Personalmanagements sowie vorhandene Entwicklungsmaßnahmen. Das dritte Unterkapitel erklärt den Prozess der Forschung, mit dessen Hilfe Kapitel drei und Teile des vierten Kapitels aufgebaut und fundiert werden. Kapitel 3.4 dient zur Analyse der aktuellen Personalsituation und beinhaltet die Bewerbersituation, die Unzufriedenheit der MA, die Fluktuation und einen Versuch zur Messung vorhandener Kompetenzen und Qualifikationen im Unternehmen. Abschließend werden die erarbeiteten Schwachstellen zusammengefasst und Handlungsbedarfe aufgezeigt.

In Kapitel vier schließt sich die eigentliche Ausarbeitung des Konzepts zur Implementierung eines TM an. Zunächst wird eine Strategie erarbeitet und dargestellt. Anschließend folgt eine Kompetenzbedarfsanalyse, mit Hilfe derer eine Einschätzung erfolgen soll, welche Kompetenzen bei den Talenten vorhanden sein und welche im Anschluss entwickelt werden sollen. Kapitel 4.3 erläutert das Konzept von der Identifizierung der Talente, über deren Gewinnung und Entwicklung bis hin zu deren Einsatz und Bindung. Abschließend werden in Kapitel 4.4 Potenziale zur Verbesserung der Schwachstellen aufgezeigt, die sich durch das TM-Konzept bieten.

Im letzten Kapitel wird ein Resümee aus den gewonnenen Erkenntnissen und des erstellten Konzepts gezogen und die Handlungsempfehlung kritisch reflektiert. Außerdem wird ein Ausblick auf weitere Optimierungsmöglichkeiten und das Vorhaben in Bezug auf das TM gegeben.

2 Talent Management als wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung im Rahmen der Unternehmensstrategie

2.1 Personal als Schlüssel zum Erfolg

In der Praxis stellt sich die Frage wie das Personalmanagement¹⁶ organisiert sein muss, um professionell, effektiv und effizient zu sein. Es umfasst alle Aktivitäten, bei denen Menschen an dem Leistungserstellungsprozess beteiligt sind, um gemeinsam die strategischen Unternehmensziele zu erreichen.¹⁷ Weiterhin gehören auch übergeordnete Managementaufgaben in das Handlungsfeld des Personalmanagements wie beispielsweise der personalbezogene Strategieprozess.¹⁸

Bislang wurde die Personalbemühung als isolierte Aufgabe des HR¹⁹ gesehen, ohne diese mit der Unternehmensstrategie²⁰ zu vereinen. Es wurde allerdings erkannt, dass es unerlässlich ist, die Personalstrategie mit der Strategie der Organisation zu verknüpfen, da diese ohne die überzeugte Mitarbeit des Personals nicht verwirklicht werden kann.²¹ Die MA

¹⁶ In diesem Kontext bezeichnet das Personal oder MA alle in einem Unternehmen beschäftigten Personen. Vgl. Lieber, 2007, S. 5.

¹⁷ Vgl. Armutat et al., 2007, S. 14–17. Neben reinen Verwaltungstätigkeiten, die zukünftig möglicherweise an Bedeutung verlieren, liegen auch Weiterentwicklung und Betreuung von MA in der Verantwortung des Personalmanagements. Für nähere Erläuterungen vgl. Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock, 2018, S. 15–16 und Mandewirth, 2010, S. 4–5. Ziele müssen spezifiziert werden, um die volle Wirkung anzunehmen, durch die effektivere Mitarbeit des Personals. Vgl. Bipp/Kleinbeck, 2005, S. 152.

¹⁸ Vgl. Armutat et al., 2007, S. 17. Eine Strategie ist ein Plan von Aufgaben und Handlungen, mit dem definierte Ziele erreicht werden sollen. Vgl. Coppin, 2017, S. 37.

¹⁹ „HR“ steht für Human Resource und bedeutet Personalwesen. Vgl. Galang/Osman, 2016, S. 1341. Für eine Ausführliche Darstellung und Erläuterung der HR-Funktionen vgl. Rothwell/Prescott/Taylor, 2008, S. 123.

²⁰ Mit dieser werden mittel- und langfristige Ziele der Unternehmensentwicklung definiert. Im besten Fall enthält diese bereits Implikationen der Personalstrategie, ansonsten wird sie lediglich in eine bestehende separate Strategie des Personals abgeleitet. Vgl. Armutat et al., 2007, S. 54. Eine Ableitung wäre beispielsweise die Entwicklung neuer Mitarbeiterqualifikationen, neue Bedarfs- und Organisationsplanungen und die aktive Personalsuche aus der übergeordneten Unternehmensstrategie neue Aufgabenfelder zu etablieren. Vgl. Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock, 2018, S. 22.

²¹ Vgl. Rothwell/Prescott/Taylor, 2008, S. 141. Die MA sind schlussendlich diejenigen Personen, die eine erfolgreiche Umsetzung bedingt. Vgl. Dillerup/Stoi, 2016, S. 611. Um eine funktionierende Zusammenarbeit zu gewährleisten, spielt eine vertrauensvolle Beziehung zwischen FK und MA, auf Basis gegenseitiger Wertschätzung, eine große Rolle. Vgl. Jäger/Müller, 2019, S. 153 und Schulze/Sejkora, 2017, S. 94. Für weitere Faktoren zur Vertrauensbildung vgl. Stahl, 2011, S. 122.

sind demnach in diesem Kontext die wichtigste Ressource, die den Unternehmen zur Verfügung steht.²² Sie werden als kritische Erfolgsfaktoren wahrgenommen und müssen zur Steigerung des Unternehmenswertes kontinuierlich gefördert und entwickelt werden. Strategischer Personalarbeit wird im Rahmen der langfristigen Erfolgssicherung von Unternehmen zunehmende Bedeutung zugeschrieben, da zukünftige Veränderungen mit vorhandenen Qualifikationen der MA nicht bewältigt werden können.²³

Aus diesem Grund ist es wichtig, dass der Bereich mehr Aufmerksamkeit vom Unternehmen und besonders der Geschäftsführung erhält, da dieser einen erheblichen Teil zum Unternehmenserfolg beiträgt.²⁴ Besonders in der Zeit des ständigen Wandels ist es wichtig, Strategien zu etablieren, mit denen die Chancen der Veränderungen genutzt werden können.²⁵

Eine Personalstrategie zu entwickeln bedarf eines Prozesses, der sich an einem gewissen Zeitverlauf orientiert. Zu Beginn müssen die Ist-Situation aufgenommen und eine Soll-Situation in Form einer Zielformulierung analysiert werden. Anschließend wird der Entwicklungsbedarf festgestellt, indem die Lücke zwischen bereits vorhandenen und künftig benötigten Personalressourcen, zur Umsetzung gewisser Aktivitäten, ermittelt wird. Zuletzt werden spezifische Maßnahmen geplant und realisiert.²⁶

²² MA, die aufgrund ihres spezifischen Wissens, ihrer Fähigkeiten, ihrer Kreativität und ausgeprägten Kompetenzen sehr schwer zu ersetzen sind, bezeichnet man in der Literatur als Humankapital. Diese MA leisten einen besonders großen Beitrag zum Wertschöpfungsprozess und sind damit ein schwer ersetzbarer Faktor. Vgl. Dillerup/Stoi, 2016, S. 880, Coppin, 2017, S. 3–4, Birri, 2011, S. 17 und Iqbal, 2016, S. 837. In der Theorie ist man sich allerdings nicht einig darüber, ob der Begriff „Humankapital“ sinnvoll verwendet werden kann oder nicht eine Geringschätzung der Menschen bedeutet. Vgl. Berthel/Becker, 2017, S. 10 und Thoma, 2006, S. 303.

²³ Vgl. Bittlingmaier, 2019, S. 18. In der Praxis zeigt sich, dass ein effizientes Personalmanagement langfristig mehr Gewinn und nachhaltige Vorteile bringt. Vgl. Keller, 2006, S. 853.

²⁴ Vgl. DGFP e.V., 2004, S. 11 und Birri, 2011, S. 43.

²⁵ Vgl. Jäger/Müller, 2019, S. 153 und Joergens/Dahm, 2019, S. 64.

²⁶ Vgl. Bühner, 2005, S. 20.

2.2 Personalentwicklung im Rahmen des Personalmanagements

2.2.1 Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung

Die Aufgaben des Personalmanagements sind sehr vielfältig. Ein Überblick über die Ebenen und Aufgabenfelder gibt folgende Abbildung.²⁷

strategische Ebene	taktische Ebene	operative Ebene
<ul style="list-style-type: none"> • Personalbeschaffung und -auswahl • Personalführung • Personalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Personalbedarf • Personalveränderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Personaleinsatz • Personalfreisetzung • Personalbestandsanalyse

Abbildung 2: Ebenen und Aufgabenfelder des Personalmanagements
Quelle: In Anlehnung an Kebbekus/Haralambie, 2014, S. 37

Personal ist der Schlüssel zum Erfolg – aus diesem Grund muss die besonders relevante PE nicht als Kostenaufwand, sondern als lohnende Investition betrachtet werden.²⁸ Sie umfasst systematisch geplante Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung sowie Karriere- und Nachwuchsplanung und orientiert sich dabei an den Zielen des Unternehmens und an individuellen Zielen der MA.²⁹ Angestrebt wird die Steigerung des gesamtbetrieblichen Know-hows, zur Generierung langfristig positiver Effekte.³⁰ Ihre Aufgaben belaufen sich auf Planung der Entwicklung, Organisation aller Maßnahmen und Bereitstellung von Kennzahlen zur Kontrolle.³¹ Im Rahmen der PE sind auch persönliche Entwicklungsgespräche von großer Bedeutung. Hier findet ein Austausch zwischen MA und FK statt, um künftige Anforderungen und persönliche Bedürfnisse des MA zu besprechen.³²

²⁷ Im Rahmen dieses Kapitels wird nur auf die PE eingegangen. Zur näheren Erläuterung anderer Aufgabenfelder vgl. Hilb, 2009, S. 12–13, Furtmüller/Zdravkovic, 2015, S. 289 und Dillerup/Stoi, 2016, S. 612–613.

²⁸ Vgl. Felsch, 2003, S. 153. Mit Hilfe der PE wird die Unternehmensstrategie unterstützt und die spezifischen Ziele ermöglicht. Vgl. Maier et al., 2014, S. 131.

²⁹ Die Maßnahmen dienen der Verbesserung und Veränderung der MA aller Ebenen und Funktionen hin auf definierte Zielsetzungen, durch standardisierte Konzepte. Vgl. Berthel/Becker, 2017, S. 486. Zur Darstellung der Inhalte vgl. Huber, 2018, S. 171.

³⁰ Vgl. Dunczyk et al., 2008, S. 84.

³¹ Vgl. Lau, 2017, S. 37 und 44. Für eine Übersicht vgl. von Hehn, 2016, S. 192 und Dillerup/Stoi, 2016, S. 629–632.

³² Die FK hat dafür zu sorgen, dass die MA an einem kontinuierlichen Förderprogramm teilnehmen, sodass sie in ihrem Beruf flexibel und fähig bleiben. Vgl. Deller et al., 2008, S. 83. Für eine ausführlichere Erläuterung sowie einen Beispiel-Leitfaden vgl. Hafkesbrink/Krause, 2017, S. 106–107 und Stahr-Baugut, 2010, S. 122–123.

Folgende Abbildung zeigt einen beispielhaften Prozess der PE.³³ Zunächst müssen in der Bedarfsanalyse Ziele und Inhalte der Entwicklung festgelegt werden, nachdem analysiert wurde welche Bedarfe bei dem MA bestehen.³⁴ Anschließend werden die Maßnahmen und Methoden des Entwicklungsprogramm geplant und durchgeführt. Es folgt die Transfersicherung, durch den Einsatz des Erlernten am Arbeitsplatz. Zuletzt muss der Erfolg mit geeigneten Instrumenten evaluiert werden.³⁵ Hierzu gehört weiterhin auch ein rückblickendes Gespräch zwischen FK und MA. Mit Hilfe von Feedback soll so der blinde Fleck³⁶ verkleinert werden und es dient der persönlichen Verbesserung und Entwicklung.³⁷

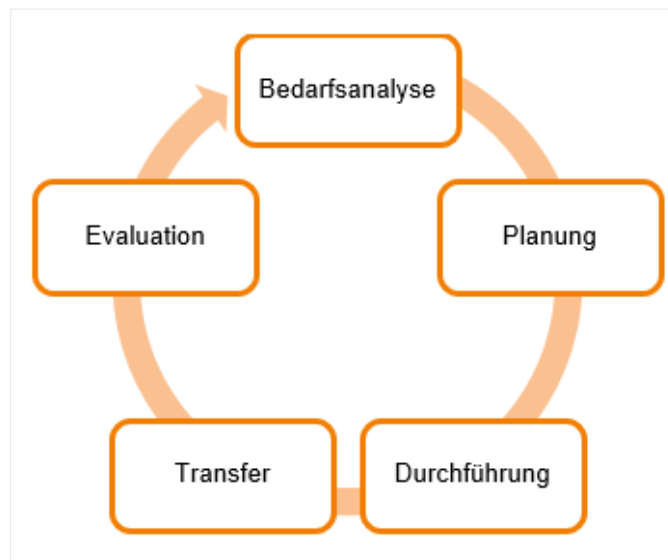


Abbildung 3: Prozess der Personalentwicklung
Quelle: In Anlehnung an Kanning, 2014, S. 507

³³ Für einen Vergleich mit anderen Darstellungen vgl. Krisor/Rowold/Block, 2015, S. 174 und Solga/Ryschka/Mattenkloft, 2011, S. 24.

³⁴ Dabei werden die spezifischen Arbeitsplatzanforderungen mit dem Qualifikationsniveau des MA verglichen. Vgl. Keller/Fichter/Basel, 2018, S. 201. Hierzu dient eine Selbsteinschätzung des MA und die Beurteilung durch den Vorgesetzten. Zur Beurteilung der MA sind die Dimensionen der Kompetenzen, des Potenzials, der Leistung sowie der Zielerreichung wichtig. Vgl. Lau, 2017, S. 141.

³⁵ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, S. 763.

³⁶ Dieser beschreibt Dinge, die einem Menschen selbst unbekannt, Anderen aber bekannt sind. Das Phänomen wird in dem sogenannten Johari-Fenster näher erläutert. Vgl. hierzu Eremit/Weber, 2016, S. 39–40 und Frisch, 2015, S. 33–35.

³⁷ Das Geben und Erhalten können von Feedback zählt zu den wichtigsten Kommunikationskompetenzen einer FK. Vgl. Alter, 2018, S. 8–9 und 35.

Im Rahmen der PE stehen eine Vielzahl an Methoden zur Verfügung. An dieser Stelle werden vier ausgewählte Methoden aufgeführt.³⁸

- *Into-the-Job*
 - Vorbereitung auf eine neue Aufgabe oder Position
 - Zum Beispiel: Berufsausbildung, Trainee-Programm
- *On-the-Job*
 - Vermittlung praktischer Kenntnisse direkt am Arbeitsplatz
 - Zum Beispiel: Job Enrichment³⁹, Job Enlargement⁴⁰
- *Near-the-Job*
 - Zeitlich befristete Sonderaufgaben mit Nähe zur Arbeit
 - Zum Beispiel: Qualitätszirkel, Planspiel
- *Along-the-Job*
 - Übernahme neuer Aufgaben, Kompetenzen oder Verantwortlichkeiten
 - Zum Beispiel: Laufbahnplanung, Nachfolger

Die PE beinhaltet mehr als die Erweiterung der Qualifizierung von MA, vielmehr müssen die Erwartungen des Arbeitnehmers auf seine Weiterentwicklung erfüllt werden. Hinzukommt die Notwendigkeit der Balance zwischen Unternehmenszielen und persönlichen Zielen der Kandidaten.⁴¹ Mit PE-Maßnahmen werden verschiedene Ziele verfolgt. Zum einen soll eine gewisse Reaktion der Betroffenen hervorgerufen werden, wie beispielsweise die Zufriedenheit mit dem Training. Weiterhin sollen durch Lernen ein Wissenszuwachs und der Transfer dieses Wissens in den Alltag erreicht werden. Zuletzt ist es besonders aus Unternehmenssicht wich-

³⁸ Zur näheren Ausführung vgl. Krisor/Rowold/Block, 2015, S. 178–180, Thommen, 2016, S. 105, Föhls-Königslehner/Müller-Camen, 2015, S. 339–344 und Huber, 2018, S. 172–177. Für eine andere Kategorisierung vgl. Kanning, 2014, S. 530. Zu den Instrumenten der PE zählen beispielsweise Trainings, Coaching und Mentoring oder digitale Lösungen. Vgl. für nähere Ausführungen Keller/Fichter/Basel, 2018, S. 204–205, Wihler/Solga/Blickle, 2014, S. 391 und Ryschka/Tietze, 2011, S. 95.

³⁹ Es bedeutet Arbeitsanreicherung und beinhaltet eine Ausweitung des Entscheidungsspielraums. Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, S. 523 und Marcus, 2011, S. 55.

⁴⁰ Hier werden einzelne Tätigkeiten neu zu dem bereits bestehenden Aufgabenbereich hinzugefügt, wodurch eine Aufgabenerweiterung stattfindet. Vgl. Rüst, 2017, S. 19 und Peters/Ghadiri, 2013, S. 117.

⁴¹ Vgl. Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock, 2018, S. 91.

tig, dass die Maßnahmen zu gewissen Ergebnissen führen, die langfristig den Erfolg des Unternehmens steigern.⁴²

2.2.2 Zielgruppenspezifische Personalentwicklung von Führungskräften

Personalführung beschäftigt sich mit der personenbezogenen Umsetzung von Zielen der Organisation, wobei FK Entscheidungen treffen und deren MA diese ausführen.⁴³ Zu den wichtigsten Führungsaufgaben in Bezug auf das Personal gehören die Auswahl von MA, die Leistungs- und Potenzialbeurteilung, die Aufgabenverteilung und Möglichkeiten der Weiterbildung für die MA zu erfassen.⁴⁴ Bei dem Grad und der Richtung der Zufriedenheit von MA spielen insbesondere die FK und dessen Führungsstil eine große Rolle.⁴⁵ In heutiger Zeit, getrieben vom Wertewandel, wird generell ein kooperativer Führungsstil angestrebt.⁴⁶ Weiterhin wird eine Führung mit Kopf, Herz und Mut angestrebt, die diverse unterschiedliche Merkmale beinhaltet.⁴⁷ Eine erfolgreiche FK hat ausgeprägte Führungsqualitäten, die eine Kombination aus Wissen, Erfahrung, Wille und Werten beinhaltet. Sie begegnet ihren MA auf Augenhöhe, es herrschen gegenseitiger Respekt und Vertrauen.⁴⁸ Zur wirkungsvollen MA-Führung ist auch das MA-Gespräch ein wichtiges Instrument.⁴⁹

⁴² Um die PE-Maßnahmen zu evaluieren stehen diverse Methoden zur Verfügung. Für eine beispielhafte Beurteilung vgl. Maier et al., 2014, S. 133 und 162.

⁴³ Vgl. Olfert, 2019, S. 213.

⁴⁴ Vgl. Lieber, 2007, S. 110–111.

⁴⁵ Vgl. Kauffeld/Schermuly, 2019, S. 243.

⁴⁶ Merkmale des gewünschten Führungsverhaltens fallen unter die Kategorien Sozialkompetenz, personale Kompetenz und Methodenkompetenz. Vgl. Helbich/Herzig, 2018, S. 199 und 204–205 und Demmerle/Schmidt/Hess, 2011, S. 256. Für eine Übersicht verschiedener Führungsstiltypologien vgl. Berthel/Becker, 2017, S. 176, Wunderer, 2011, S. 208 und Fichter/Basel/Keller, 2018, S. 179. Im Rahmen der Arbeit wird aus pragmatischen Gründen nicht näher auf die verschiedenen Führungsstile und die zugrunde liegenden Führungstheorien eingegangen. Vgl. hierzu Lieber, 2007, S. 41, Holtbrügge, 2018, S. 237–239, Achouri, 2009, S. 51–54 und von Rosenstiel/Kaschube, 2014, S. 695–707.

⁴⁷ Im Rahmen dieser Arbeit kann hier nicht näher darauf eingegangen werden. Vgl. hierzu beispielhaft Dotlich/Cairo/Rhinesmith, 2006, S. 14 und 229-230.

⁴⁸ Vgl. Kreuser/Robrecht, 2010, S. 12–13.

⁴⁹ Vgl. Lieber, 2007, S. 100. Es werden Ergebnisse mit vereinbarten Zielen verglichen, neue Ziele definiert und Maßnahmen zur Entwicklung analysiert. Vgl. Heinzl, 2007, S. 60. Für Weiteres vgl. Härlin, 2010, S. 166–167 und Stroebe, 2007, S. 11.

Um das Unternehmen nach außen positiv darzustellen, ist die systematische FK-Entwicklung ein wichtiger Faktor. Es soll vermittelt werden, dass das Unternehmen Entwicklungsmaßnahmen in Einklang bringt mit persönlichen Zielen der MA.⁵⁰ Die FK-Entwicklung hat die Aufgabe (potenzielle) FK zu begleiten, zu fördern und auszubilden.⁵¹

Um MA zu FK zu entwickeln, muss zunächst der grundlegende Entwicklungsbedarf ermittelt werden. Bevor eine Führungsposition besetzt wird, muss zuerst analysiert werden, welche Erfolgsfaktoren diese verlangt.⁵² Ausgangspunkt sind demzufolge die Anforderungen aus dem Geschäftskontext für die zu besetzende Stelle: das Anforderungsprofil⁵³. Dieses wird mit den bereits vorhandenen Qualifikationen und Potenzialen der potenziellen FK verglichen.⁵⁴ Somit können Differenzen zwischen den Ist- und Soll-Qualifikationen analysiert und dargestellt werden, um einen Handlungsbedarf zu ermitteln. Abgeleitet von diesem Bedarf wird dann der Lernkontext, der die Inhalte und Methoden definiert.⁵⁵

Ein beispielhaftes Entwicklungsbedarfsprofil ist in folgender Abbildung dargestellt. Der jeweilige Entwicklungsbedarf respektive die Kompetenzlücken

⁵⁰ Diese Kommunikation spiegelt die Einstellung des Unternehmens zu den Bedürfnissen der MA wider. Vgl. Stritzke, 2010, S. 86–87.

⁵¹ Vgl. Eck et al., 2014, S. 42.

⁵² Somit können die unbedingt erforderlichen Kompetenzen für diese spezielle Stelle erfasst werden. Vgl. Solomon/Schell, 2009, S. 280.

⁵³ Dieses verschafft einen Überblick über fachliche und überfachliche Anforderungen. Es wird aus den jeweiligen Stellenausschreibungen abgeleitet, in denen unter anderem die Aufgaben, die Führungsspanne und Kompetenzen aufgeführt werden. Vgl. Krings, 2017, S. 2. Die geforderten Kompetenzen können in Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten unterteilt werden. Hierbei werden die Erfordernisse detailliert und in ihrer jeweiligen Ausprägung dargestellt. Vgl. von Hehn, 2016, S. 32, Bühner, 2005, S. 97 und Achouri, 2018, S. 31. Für eine Übersicht der Methoden zur Erstellung einer Anforderungsanalyse vgl. Keller/Fichter/Basel, 2018, S. 194, Thomas, 2016, S. 71–72, Höft/Schuler, 2014, S. 76.

⁵⁴ Hierbei wird ein Qualifikations- und Potenzialprofil des Kandidaten erstellt. Diese können generell zusammengefasst werden zu einem Kompetenzprofil, welches in Kapitel 2.4 näher erläutert wird. Qualifikation beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, während Kompetenz neben fachlichem Wissen und Können auch überfachliche Fähigkeiten beinhaltet. Vgl. Wegerich, 2015, S. 192.

⁵⁵ Vgl. Trost, 2018, 189–190. Die Führungstrainings, mit denen der Lernkontext vermittelt wird, beinhalten verschiedene Bausteine. Ein Aspekt kann beispielsweise das Entwickeln von Zielen und Lösungen sein. Während des Trainings können hierbei Kreativitätstechniken, Techniken der Problemanalyse und Zielformulierungen erarbeitet werden. Damit wird der Schwerpunkt auf die Förderung von Entscheidungs- und Lösungskompetenzen gelegt. Vgl. Demmerle/Schmidt/Hess, 2011, S. 257.

cke wird dann anhand der zuvor definierten relevanten Kriterien aus der Anforderungs- und Qualifikationsanalyse über eine Werteskala visualisiert. So lässt sich schnell erkennen, dass der MA in vorliegendem Beispiel sehr viel Erfahrung hat, allerdings kaum Motivation aufweist. Mit Hilfe des Entwicklungsbedarfsprofils können angepasste Entwicklungsmaßnahmen anhand des individuellen Bedarfs ausgerichtet und erarbeitet werden.⁵⁶

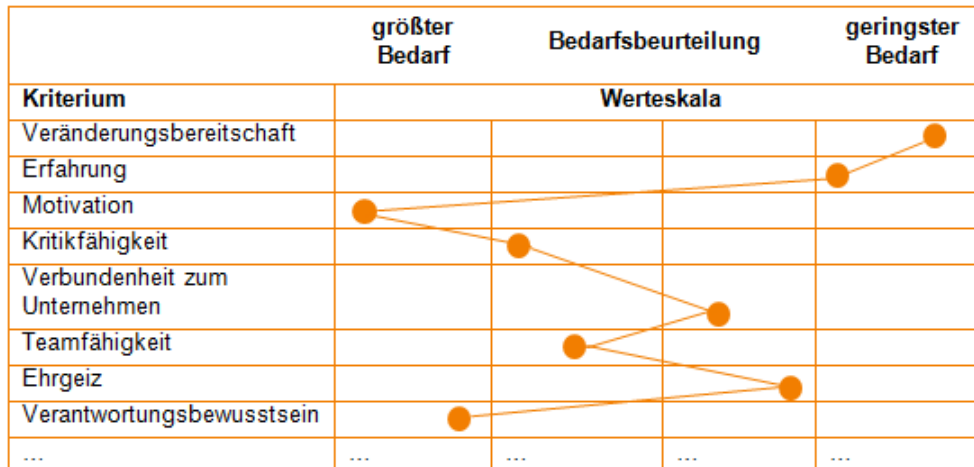


Abbildung 4: Entwicklungsbedarfsprofil
Quelle: In Anlehnung an Bühner, 2005, S. 98

Mit Hilfe gewisser übergeordneter, unerlässlicher Kompetenzen sollen FK befähigt werden Erfolge zu erzielen. STERNBERG legt hierzu das WIC-Modell vor, in dem es um die Kompetenzen Weisheit, Intelligenz und Kreativität geht.⁵⁷ Im Detail müssen sie strategisches Denken, Ergebnisorientierung, Teamfähigkeit und Empathie aufweisen. Sie müssen klare Entscheidungen treffen und deren Auswirkungen abschätzen können. Weiterhin ist eine grundlegende Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung von Veränderungsprozessen wichtig. FK müssen die MA motivieren, Nachfolger im eigenen Bereich entwickeln und als Vorbild die Werte der Organisation leben.⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Lang, 2014, S. 17–19.

⁵⁷ Vgl. Sternberg, 2003, S. 387.

⁵⁸ Vgl. Lang, 2014, S. 78-79. Für Unterschiede auf verschiedenen Ebenen der FK vgl. Trost, 2018, S. 191.

2.2.3 Kompetenzmanagement

Der Konkurrenzkampf zwischen Unternehmen wird zunehmend als Kompetenzkampf verstanden.⁵⁹ Beim Kompetenzmanagement geht es darum Strategien zu entwickeln, um künftigen Anforderungen gerecht zu werden. Es umfasst die Analyse und Definition zukünftig erforderlicher Kompetenzen, die Erfassung vorhandener Kompetenzen der MA sowie die Planung von Maßnahmen zur Schließung der Kompetenzlücken.⁶⁰ Wie zuvor beschrieben wurde, müssen vorhandene Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten aufgenommen werden, um die Ausgangslage eines Unternehmens zu erfassen und gleichzeitig Qualifizierungsbedarfe zu analysieren.⁶¹ Weiterhin ist bereits bei der Auswahl neuer MA wichtig deren Qualifikationsprofile mit dem Anforderungsprofil der Stelle zu vergleichen. Hierbei geht es allerdings nicht allein um heutige, sondern auch um Potenzial des Bewerbers für künftige Anforderungen.⁶² Kompetenzen äußern sich in der Herangehensweise einer Person an Aufgaben und stellen weiche Faktoren dar.⁶³ Weiterhin verbirgt sich hinter einer Kompetenz das Verhalten, Eigenschaften der Persönlichkeit, kognitive Fertigkeiten und Fähigkeiten, Wissen, Erfahrung sowie Motivationen und Einstellungen von Menschen.⁶⁴ Sie werden von MA benötigt, um gewisse Positionen ausfüllen zu können.⁶⁵

⁵⁹ Vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel, 2005, S. 39.

⁶⁰ Vgl. Lang, 2014, S. 120–121 und Wimmer, 2014, S. 71–73. Kompetenzmanagement kann weiterhin in strategische und operative Aspekte unterteilt werden. Vgl. North/Reinhardt/Sieber-Suter, 2018, S. 16–20 und Habich, 2006, S. 18–20. Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung sind zumeist in direktem Praxisbezug oder werden durch Coaching und Trainings vermittelt. Vgl. Heyse/Erpenbeck, 2009, S. XXII. Es gibt hierbei verschiedene Ansätze, mit denen Kompetenzmanagement erfolgen kann. Vgl. hierzu beispielhaft Naqvi, 2009, S. 86–87 und Habich, 2006, S. 25.

⁶¹ Vgl. Stracke/Drews/Drews, 2016, S. 121. In der Literatur wird Kompetenzmanagement auch kritisch betrachtet. Auf diese Kritik wird aus pragmatischen Gründen nicht eingegangen. Vgl. beispielhaft Habich, 2006, S. 24, du Gay/Salaman/Rees, 1996, S. 276–277, Jubb/Robotham, 1997, S. 174–175 und Sandberg, 2000, S. 9 und 20–21.

⁶² Vgl. John, 2007, S. 23 und Kanning, 2004, S. 221.

⁶³ Für ein Beispiel eines Kompetenzkatalogs mit generellen Beschreibungen vgl. von Hehn, 2016, S. 63 und 69–71.

⁶⁴ Vgl. Birri, 2011, S. 56, Höft/Schuler, 2014, S. 72 und Claußen, 2015, S. 432.

⁶⁵ Vgl. Krings, 2017, S. 56. Der Begriff der Kompetenz ist komplex und findet in der Literatur verschiedene Definitionen. Zur Veranschaulichung vgl. Wimmer, 2014, S. 27, Getha-Taylor, 2008, S. 106 und Habich, 2006, S. 17.

Mit Hilfe einer Zusammenstellung relevanter Kompetenzen kann ein Kompetenzmodell⁶⁶ erarbeitet werden, an dem sich das Personalmanagement orientieren kann. Innerhalb der verschiedenen Kategorien werden einzelne Eigenschaften definiert, die kurz erläutert werden und gewisse Verhaltensindikatoren haben. In folgender Tabelle wird ein Ausschnitt aus einem Kompetenzmodell visualisiert, aus der Kategorie Sozialkompetenzen. Konkret geht es um die Teamfähigkeit einer Person, die kurz beschrieben und gewissen Indikatoren unterzogen wird.⁶⁷

Sozialkompetenz	
Eigenschaft	Teamfähigkeit
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • bereichsübergreifende Zusammenarbeit • Diversität und Haltungen respektieren • Konflikte lösen und erfolgreich verhandeln zur gemeinsamen Zielerreichung
Verhaltensindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> • andere unterstützen, mit einbeziehen und alle Informationen teilen • zur Lösung auftretender Konflikte beitragen und andere Meinungen zulassen • gemeinsamen Weg zur Erreichung eines übergeordneten Ziels gehen

Tabelle 1: Ausschnitt eines Kompetenzmodells
Quelle: In Anlehnung an Birri, 2011, S. 57

Bei der Erstellung eines Kompetenzmodells müssen Unternehmensziele und Stellenanforderungen berücksichtigt werden, um relevante Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Verhaltensweisen zu definieren. Weiterhin müssen die Kompetenzanforderungen kontinuierlich überprüft und an veränderte Bedingungen sowie unterschiedliche Stellen angepasst und gewichtet werden.⁶⁸

⁶⁶ In diesem werden beispielsweise persönliche, soziale, methodische, fachliche und Führungskompetenzen erfasst.

⁶⁷ Für eine Ausführliche Erläuterung der Herleitung und Anwendungsbereiche vgl. Birri, 2011, S. 56–57 und 61–64. Das hier aufgeführte Modell ist ein Beispiel eines eigenschaftsorientierten Kompetenzmodells. Daneben gibt es noch positionsspezifische Modelle, bei denen lediglich Qualitätskriterien für die erforderliche Stelle genannt werden, wie „Konflikte souverän managen“. Vgl. Wimmer, 2014, S. 108–109. Letztere werden im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet.

⁶⁸ Vgl. Krings, 2017, S. 56–59.

Zur Ermittlung und Messung von Kompetenzen eignen sich Beobachtungen, 360°-Beurteilungen, Interviews, Tests oder Assessment Center (im Folgenden: AC).⁶⁹ Ein Instrument zur Analyse ist das Kompetenzrad, bei dem die Soll-Ausprägung gewisser Kompetenzen der Ist-Ausprägung gegenübergestellt und visuell dargestellt wird.⁷⁰ Folgende Abbildung zeigt eine beispielhafte graphische Ausführung eines Kompetenzrads.

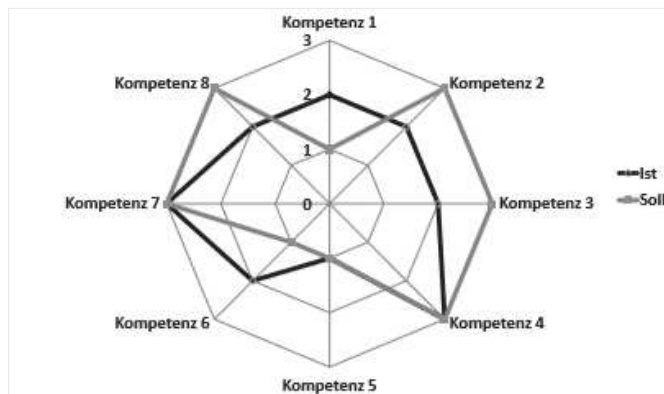


Abbildung 5: Darstellung eines Kompetenzrads
Quelle: Stracke/Drews/Drews, 2016, S. 124

Dabei ist zum Beispiel zu erkennen, dass die Kompetenzen vier, fünf und sieben keinerlei Entwicklungsbedarf des Kandidaten aufweisen, da die Ist-Ausprägungen der Soll-Ausprägungen entsprechen. Bei den übrigen Kompetenzen gibt es unterschiedliche Abweichungen, die näher analysiert und im Anschluss durch Entwicklung eliminiert werden sollen. Unternehmen erkennen die zunehmende Bedeutung von Verfahren, um die Passgenauigkeit zwischen der Person und dem Job zu messen. Mit dem Kompetenzrad kann diese Passung analysiert und erfasst werden.⁷¹

⁶⁹ Auf ausführliche Erläuterungen dieser Methoden wird im Rahmen dieses Kontexts verzichtet. Vgl. hierzu Birri, 2011, S. 64–65 und Habich, 2006, S. 21

⁷⁰ Für weiter Ausführungen vgl. North/Reinhardt/Sieber-Suter, 2018, S. 213, Meyer-Ferreira, 2015, S. 132 und Stracke/Drews/Drews, 2016, S. 124. Um Kompetenzanforderungen und -profile zu erstellen, kann auch der Kompetenzatlas von KODE®X verwendet werden. Hierbei werden 64 Teilkompetenzen den Grundkompetenzen Personale-, Handlungs-, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenz zugeordnet. Auf die weitere Ausführung wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet. Zur näheren Ausführung vgl. Heyse/Ortmann, 2008, S. 48–49.

⁷¹ Vgl. Jones, 2015, S. 40. Diese wird auch als Job-Man-Fit bezeichnet und beschreibt die Kongruenz zwischen den Fähigkeiten eines Individuums, den Anforderungen des Jobs und was der Job dem Einzelnen bieten kann. Vgl. Venkatesh et al., 2017, S. 3–4 und Iqbal, 2016, S. 840.

2.3 Ausgewählte Faktoren zur Gestaltung der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

2.3.1 Employer Branding zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität

Aufgrund zunehmender Bedeutung des Personals für den Unternehmenserfolg, kombiniert mit sinkender Loyalität der MA und abnehmendem Angebot an qualifizierten Nachwuchskräften gewinnt Employer Branding an Bedeutung.⁷² Hierunter wird die Positionierung und Präsentation als Arbeitgeber verstanden, wobei eine attraktive⁷³ Marke angestrebt wird.⁷⁴ Es soll ein Ansatz zur Rekrutierung und Bindung geschaffen werden, der eine Förderung von klaren Vorstellungen eines erstrebenswerten Unternehmens beinhaltet. Somit soll ein gewünschtes Vorstellungsbild des Arbeitgebers in den Köpfen der Zielgruppe verankert werden. Mit dieser Strategie kann auf Herausforderungen bei der Personalbeschaffung und -bindung reagiert werden, durch die Differenzierung von Wettbewerbern und dadurch entstehende Vorteile.⁷⁵ Es wird demzufolge das Ziel verfolgt sich als präferierter Arbeitgeber zu positionieren. Hierbei stehen Bekanntheit und Attraktivität im Vordergrund, um potenzielle Bewerber anzusprechen.⁷⁶

Um die gewollte Wirkung auf die Personen zu erreichen, müssen gewisse Anforderungen bei der Markenpositionierung erfüllt werden. Die Versprechen müssen erstrebenswert, realistisch, verständlich, auf die Werte und

⁷² Vgl. Sponheuer, 2010, S. 12. Es reicht demnach heutzutage nicht aus Stellenanzeigen aufzugeben und auf qualifizierte Bewerber zu hoffen – es werden einflussreiche Konzepte benötigt. Vgl. Birdiemark, 2017, online und Langhoff, 2013, S. 53.

⁷³ Unter der Attraktivität wird die Anziehungskraft verstanden, in einem Unternehmen arbeiten zu wollen. Merkmale der Attraktivität fallen unter die Kategorien Arbeitsinhalt, Führung, Betriebsklima, Entwicklungsmöglichkeiten, Rahmenbedingungen und generell das Unternehmen. Für nähere Ausführungen vgl. Beck, 2015, S. 57–59.

⁷⁴ Vgl. Trost, 2018, S. 2. Zur Übersicht weiterer Definitionen vgl. Immerschitt/Stumpf, 2019, S. 39. Für einen Überblick über den Prozess des Managements zur Arbeitgebermarke vgl. Runkel, 2018, S. 19.

⁷⁵ Vgl. Theurer et al., 2018, S. 155. Die Attraktivität eines Arbeitgebers spielt bei diesen Faktoren eine zentrale Rolle. Vgl. Hafkesbrink/Krause, 2017, S. 136. Arbeitnehmer würden dann ein geringeres Gehalt akzeptieren, um Teil eines hoch attraktiven Arbeitgebers zu werden. Vgl. Chan-Olmsted, 2018, S. 194.

⁷⁶ Für weitere Ziele und Einflussbereiche vgl. Sponheuer, 2010, S. 96, Stritzke, 2010, S. 48 und Chhabra/Mishra, 2008, S. 57–58. Dadurch soll die Menge an qualifizierten Bewerbern erhöht werden. Für eine Übersicht über Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität vgl. von Hehn, 2016, S. 229–230.

Anforderungen der Zielgruppen ausgerichtet und eine Differenzierung zum Wettbewerb ersichtlich sein. Außerdem ist bei der Umsetzung auf eine widerspruchsfreie Darstellung der Botschaften, eine gewisse Konstanz und Glaubwürdigkeit zu achten.⁷⁷ Für erfolgreiches Employer Branding ist außerdem eine glaubwürdige Unternehmenskultur unabdingbar.⁷⁸

Folgende Abbildung veranschaulicht einen beispielhaften Prozess zur Arbeitgeberpositionierung. Zunächst muss die Kultur analysiert werden durch Beobachtungen im Unternehmen und Beratungen mit allen Beteiligten. Es folgt die Ausarbeitung von Differenzierungsmerkmalen zum Wettbewerb. Im Anschluss wird das erarbeitete Werteverständnis auf Übereinstimmung mit dem der MA und anderer Zielgruppen geprüft.⁷⁹ Zuletzt wird eine konkrete Strategie ausgearbeitet, in der Inhalte finalisiert und zentrale Aussagen zur Positionierung definiert werden.

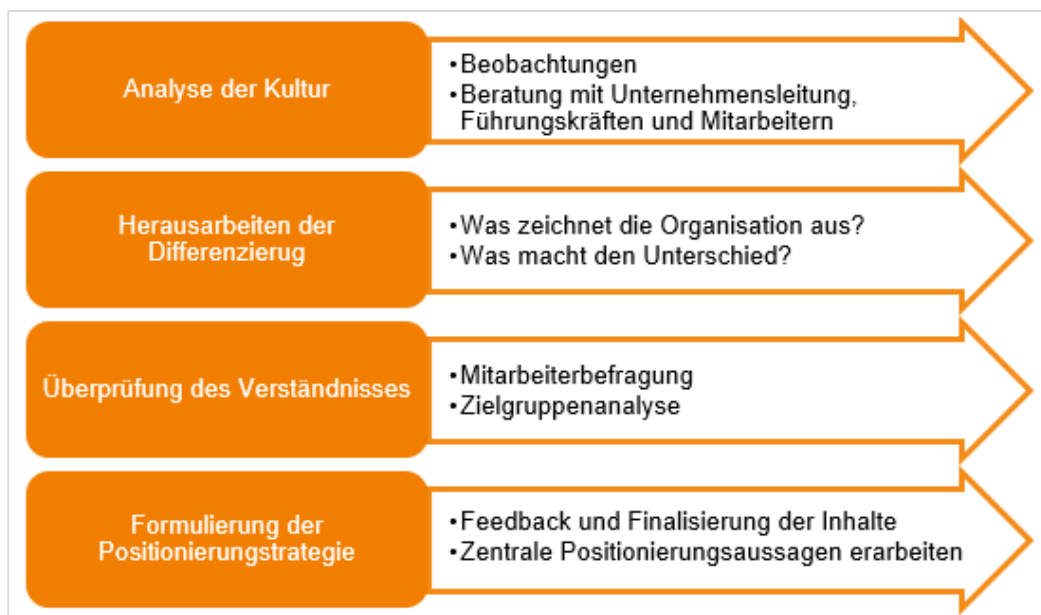


Abbildung 6: Entwicklung der Arbeitgeberpositionierung
Quelle: In Anlehnung an Engelhardt/Kliesch, 2017, S. 93

⁷⁷ Vgl. Sponheuer, 2010, S. 56–59. Wichtig ist auch die Verankerung bei bereits bestehenden MA im Unternehmen. Zur ausführlichen Erläuterung des Prozesses der internen Markenführung vgl. Burmann/Zepplin, 2005, S. 285–287.

⁷⁸ Diese benötigt einen langjährigen Entwicklungsprozess. Im Rahmen der Kultur ist nachhaltige Personalarbeit von großer Bedeutung. Vgl. Kosel/Weißenrieder, 2010, S. 15. Eine aussagekräftige Kultur hilft im War for Talents die High Potentials für sich zu gewinnen. Vgl. Lange, 2019, S. 168 und Gesing/Weber, 2017, S. 13.

⁷⁹ Hier sollen sowohl die Wahrnehmungen als auch Anforderungen berücksichtigt werden.

Um eine attraktive Arbeitgeber-Marke aufzubauen, ist die Beeinflussung eines positiven Selbstbilds auf das nach außen wirkende Fremdbild wichtig. Strategisch gesehen muss sich das Personalmanagement nicht um das Fremdbild bemühen, welches ohnehin durch schwankende Präferenzen externer Zielgruppen, schwer zu greifen ist. Wichtig für die Umsetzung der Strategie sind zufriedene, begeisterte und loyale MA.⁸⁰ Hinzukommt die Relevanz der Investition in deren Entwicklung. Vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten sind aus Sicht der MA ein erheblicher Faktor der Attraktivität und wirken sich nach außen positiv auf das Image aus.⁸¹

2.3.2 Zusammenhang von Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit

Zur Erreichung der Unternehmensziele sind sowohl Fähigkeiten und Fertigkeiten der MA, Ressourcen als auch die Motivation⁸² der MA Voraussetzung. Denn ein motivierter MA bewegt sich in Richtung der Ziele von Unternehmen und FK.⁸³ Unter der Motivation wird die Gesamtheit aller Beweggründe verstanden, die für das Handeln und Handlungspotenzial verantwortlich sind.⁸⁴ Diesen Beweggründen liegen Motive⁸⁵ zugrunde, welche sich als Motivation äußern, sobald sie durch gewisse Anreize⁸⁶ aktiviert werden.⁸⁷ Neben der Ursachenfindung für bestimmte Verhaltens-

⁸⁰ Vgl. zu den Ausführungen in diesem Absatz Engelhardt/Kliesch, 2017, S. 87.

⁸¹ Vgl. Bösenberg/Küppers, 2011, S. 117–118. So haben Unternehmen auf der Suche nach passenden Nachwuchskräften große Vorteile. Vgl. Stracke et al., 2016, S. 67.

⁸² Diese wird grundlegend unterschieden in extrinsische und intrinsische Motivation. Zur näheren Erläuterung vgl. Holtbrügge, 2018, S. 14, Jost/Bieberstein, 2013, S. 161–162, Becker, 2019, S. 42, Martin, 2001, S. 253 und Niermeyer/Seyffert, 2011, S. 161–163.

⁸³ Vgl. Wagner/Rex/Eicher, 2003, S. 55 und Kleinbeck/Kleinbeck, 2009, S. 18.

⁸⁴ Vgl. Franken, 2019, S. 91. Der aus dem Lateinischen stammende Begriff bedeutet „Bewegung auslösend“. Vgl. Etrillard, 2009, S. 8. Motivation ist der innere Motor, der die Zuwendung zu einem Ziel auslöst. Vgl. Stroebe, 2004, S. 36.

⁸⁵ Motive beschreiben grundsätzlich Handlungsgründe. Wright, 2016, S. 16. Sie sind biologisch basiert und werden durch individuelle Lebenserfahrung angepasst. Vgl. Chlupsa, 2017, S. 14. Für eine Übersicht über verschiedene Arbeitsmotive und dazugehörige Anreize vgl. von Rosenstiel, 2015, S. 54. Zur Darstellung verschiedener impliziter und expliziter Motive vgl. Kehr, 2004, S. 480–481.

⁸⁶ Mit verschiedenen Anreizen kann zur MA-Motivation beigetragen werden, um damit schlussendlich zur Zufriedenheit des Personals beizutragen. Für eine Übersicht über Arten von Anreizen vgl. Thommen, 2016, S. 72 und Sass, 2019, S. 129.

⁸⁷ Vgl. Vollmeyer, 2005, S. 10, Beckmann/Heckhausen, 2018, S. 121 und Jung, 2017, S. 368. Zur Funktions-Übersicht von Anreizsystemen Vgl. Hormel/Seibt, 2017, S. 138.

weisen geht es weiterhin darum, diese Gründe zu beeinflussen durch das aktive Motivieren des Personals.⁸⁸ Um die MA wirksam motivieren zu können, ist das Wissen über die Bedürfnisse von großer Bedeutung.⁸⁹ Zur positiven Beeinflussung der MA und Arbeitsergebnisse gibt es verschiedene Faktoren, welche in folgender Abbildung visualisiert werden.

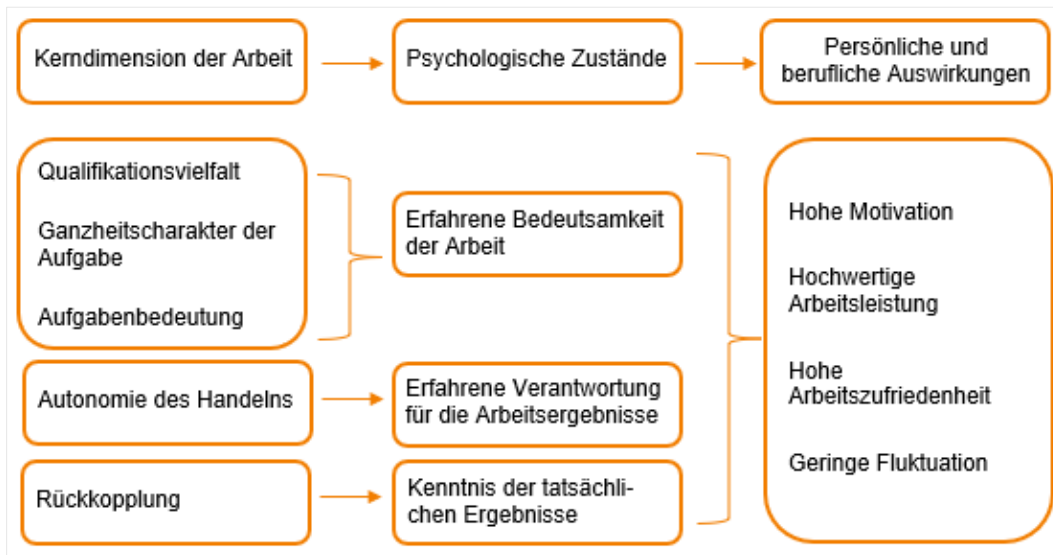


Abbildung 7: Auswirkungen verschiedener Faktoren
Quelle: In Anlehnung an Hackman et al., 1975, S. 58

Die Kerndimensionen stellen bedürfnisrelevante Arbeitsdimensionen dar, mit denen spezielle psychologische Zustände und unterschiedliche Auswirkungen hervorgerufen werden. Mit der *Qualifikationsvielfalt* werden herausfordernde Tätigkeiten für die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Arbeitnehmers dargestellt. *Ganzheitscharakter der Aufgabe* beschreibt die Ausführung einer Arbeit von Anfang bis Ende mit sichtbarem Ergebnis. Die *Aufgabenbedeutung* beschreibt den Bedeutungsgehalt der Arbeit mit wahrnehmbaren Nutzen für andere Menschen. Mit diesen drei Dimensionen erfahren die MA die *Bedeutsamkeit ihrer Arbeit*, die ihnen einen Sinn gibt. Durch die *Autonomie des Handelns* sammeln die MA Erfahrungen darin persönliche *Verantwortung für die Arbeitsergebnisse* zu übernehmen. Sie haben gewisse Freiheiten und sind persönlich verantwortlich für

⁸⁸ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, S. 483.

⁸⁹ Um diese zu erfassen sind beispielsweise Mitarbeiterbefragungen oder persönliche Gespräche nützlich. Vgl. Franken, 2019, S. 109.

Erfolg und Misserfolg. Die Dimension der *Rückkopplung* beschreibt den wichtigen Prozess des Feedbacks, wodurch der MA Informationen über die Wirksamkeit seiner Bemühungen in Form von der Gewinnung der *Kenntnis über die Ergebnisse* erhält. All diese Dimensionen führen dazu, dass die MA motivierter und zufriedener sind, dadurch eine hochwertigere Arbeitsleistung bringen und eine Fluktuation unwahrscheinlicher wird.⁹⁰

Mit Hilfe von Motivationsmaßnahmen sollen Engagement, Kreativität und Verbundenheit der Beschäftigten erschlossen werden, um generell motivierte MA zu generieren und zu halten.⁹¹ Zur Analyse der Motivation von Menschen und Erarbeitung entsprechender Maßnahmen, gibt es eine Vielzahl von Theorien, mit denen versucht wird beobachtbares Verhalten auf nicht direkt beobachtbare Motive zurückzuführen und so ein Grundverständnis zu entwickeln. Grundsätzlich wird bei den Motivationstheorien zwischen Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden.⁹² Inhaltstheorien beschäftigen sich mit gewissen Anreizen, Motiven und Bedürfnissen, die Menschen zu bestimmtem Handeln bewegen. Bei den Prozesstheorien wird der Schwerpunkt auf den Weg zur Erreichung dessen, was ein Mensch als erstrebenswert empfindet, gelegt. Hierbei liegt also der Fokus auf den Mechanismen und Bedingungen.⁹³

⁹⁰ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, S. 518–519 und Ulrich, 2005, S. 107–108.

⁹¹ Vgl. Franken, 2019, S. 91. Motivierte MA leisten einen Beitrag über den Arbeitsvertrag hinaus. Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, S. 483. Zur Veranschaulichung der Unterschiede zwischen motivierten und unmotivierten MA vgl. Enkelmann/Enkelmann, 2011, S. 13–14 und Kehr, 2005, S. 146–147.

⁹² Weiterhin gibt es die Kategorisierung in Bedürfnisspannungstheorien, Selbstregulationstheorien und kognitive Wahltheorien. Erstere konzentrieren sich auf die Frage welche Motive dem Verhalten von Menschen zugrunde liegen und wie die Bedürfnisse die Arbeitsleistung beeinflussen. Bei den kognitiven Wahltheorien steht der Prozess der Motivation im Mittelpunkt, durch den Aktivitäten entstehen und ausgerichtet werden und demnach das kognitive Verhalten das Ergebnis bestimmt. In den Selbstregulationstheorien versteht man Motivation nicht als das Ergebnis einer Wahl. Motivation wird hier als Kraft der Selbststeuerung verstanden, die entsteht durch den Anreiz gewisser Ziele. Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, S. 485–487.

⁹³ Vgl. Franken, 2019, S. 97 und Keller, 2014, S. 787–790. Im Zuge dieser Arbeit wird nicht näher auf die einzelnen Theorien eingegangen. Als Beispiele für Inhaltstheorien sind die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und die Bedürfnishierarchie nach Maslow aufzuführen. Zu den Prozesstheorien zählen unter anderem die VIE-Theorie von Vroom oder das Motivationsmodell von Porter/Lawer. Zur ausführlichen Erläuterung vgl. Lieber, 2007, S. 19–20, Fichter, 2018, S. 139, Krings, 2017, S. 43, Schirmer/Woydt, 2016, S. 85, Holtbrügge, 2018, S. 15–23, Stierle/Hormel/Seibt, 2017, S. 25–31, Motzkuhn, 2013, S. 9–20 und Oechsner, 2006, S. 30–33.

Motivation ist ein Zusammenspiel aus einer motivierten Person und zugleich einer motivierenden Situation. Die Situation kann von dem Unternehmen mit den zuvor beschriebenen Dimensionen und unterstützend auch mit Anreizen hergestellt werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass die betrieblichen Anreize mit den Wünschen und Zielvorstellungen der MA korrespondieren. Sind die generellen Bedingungen der Motivation gegeben, so wird sich diese in der MA-Zufriedenheit positiv äußern.⁹⁴ MA-Zufriedenheit ist als ein Indikator zu sehen, für ein bereits erreichtes hohes Maß an Motivation und entscheidet schlussendlich über den Erfolg.⁹⁵ Neben den zuvor genannten Auswirkungen von MA-Motivation und MA-Zufriedenheit, wirken sie sich auch positiv auf die Bindung an das Unternehmen aus.⁹⁶

⁹⁴ Vgl. zu den Ausführungen Comelli/von Rosenstiel/Nerdinger, 2014, S. 7–9. Mit der Zufriedenheit wird die rückblickende Einstellung zur Arbeit beschrieben, mit der Motivation der innere Antrieb für die künftige Arbeit. Vgl. Fichter, 2018, S. 138.

⁹⁵ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, S. 514 und Kehr/Strasser/Paulus, 2018, S. 594.

⁹⁶ Vgl. Bröckermann, 2004, S. 20–22.

2.3.3 Mitarbeiterbindung als langfristiger Erfolgsfaktor

Die dauerhafte Bindung der MA gilt als einer der zentralen Erfolgsfaktoren der strategischen Unternehmensentwicklung.⁹⁷ Die MA-Bindung beinhaltet jegliche Maßnahmen zur Verlängerung und Intensivierung der Betriebszugehörigkeit. Sie beginnt bereits bei der Einarbeitung und muss kontinuierlich verfolgt werden.⁹⁸ Es kann einem generellen Personalmangel vorgebeugt werden, durch eine Abwendung respektive Verringerung der Fluktuation.⁹⁹ Mit der Fluktuation von Talenten sind hohe Kosten verbunden und ein wertvoller Arbeitnehmer sowie sein Wissen werden an den Wettbewerb verloren.¹⁰⁰ Es geht nicht darum die Potenzialträger durch arbeitsvertragliche Regelungen an das Unternehmen zu fesseln, sondern eine freiwillige Bindung durch den psychologischen Vertrag¹⁰¹ zu erreichen.¹⁰² Der Prozess startet schon vor Eintritt des MA durch effektives Personalmarketing und ist somit ein erster Schritt zur späteren MA-Bindung.¹⁰³

⁹⁷ Vgl. vom Hofe, 2005, S. 1 und Scheiwiller/Siessegger, 2015, S. 254–255.

⁹⁸ Vgl. Yavuz, 2013, S. 50–51.

⁹⁹ Vgl. Czernin/Schocke, 2016, S. 11. Die Fluktuation wird weiterhin bekräftigt durch den Generationenwandel, mit dem sich Unternehmen auseinandersetzen müssen. Hierzu gilt es geeignete Konzepte zu entwickeln, um verschiedene Generationen zu managen. Vgl. Bennür/Semmann, 2019, S. 3. Zu den häufigsten Gründen für Fluktuation zählen geringe Möglichkeiten der eigenen Entwicklung, Perspektivlosigkeit, Unstimmigkeiten zwischen persönlichen Zielen und Unternehmenszielen sowie fehlende Anerkennung und Wertschätzung. Vgl. Yavuz, 2013, S. 52 und Flato/Reinbold-Scheible, 2008, S. 77. Durch verbesserte fachliche und soziale Integration der MA kann die Fluktuationsrate, besonders bei Kündigungen innerhalb des ersten Arbeitsjahres, reduziert werden. Vgl. Haufe, 2018, S. 5. Für eine Übersicht über Instrumente zur MA-Bindung vgl. Hafkesbrink/Krause, 2017, S. 147–149.

¹⁰⁰ Zur Veranschaulichung der Fluktuationskosten vgl. Thoma, 2011, S. 166–168.

¹⁰¹ Diesen gehen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein. Er beinhaltet die Erwartungshaltungen und individuellen Überzeugungen in Bezug auf die Bedingungen der Vereinbarung. Diese beruhen sowohl auf mündlichen Absprachen als auch subjektiv wahrgenommenen Aspekten. Vgl. Rousseau, 1995, S. 9 und Berthel/Becker, 2017, S. 46–47. Die Verletzung durch negative Ereignisse, erhöht die nachteilige Wirkung der MA und verringert gleichzeitig positive Wirkungen der Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber. Die Ereignisse beeinflussen die Arbeitsergebnisse durch die Beeinflussung der Arbeitseinstellung und Verhaltensweisen der MA. Vgl. Arain/Hameed/Farooq, 2012, S. 53 und Zhao et al., 2007, S. 673. Aus aufrichtiger Wertschätzung der FK resultiert eine starke Vertrauensbeziehung zu seinen MA, welche negativen Folgen von Vertragsbrüchen, wie Fluktuation, entgegenwirkt. Vgl. Lapointe/Vandenberghe/Boudrias, 2013, S. 529–530.

¹⁰² Besonders Verluste auf Schlüsselpositionen haben drastische Auswirkungen. Vgl. Trost, 2018, S. 338. Daher sollen auffallende MA, durch übermäßige Leistung und Potenzial, an das Unternehmen gebunden werden. Vgl. Kolb, 2010, S. 149–150.

¹⁰³ Vgl. Piéch, 2015, S. 27.

Aus der Gallup Studie 2018 geht hervor, dass der Großteil der Belegschaft eine geringe emotionale Bindung an den Arbeitgeber hat. MA mit hoher und keiner emotionalen Bindung finden sich in Unternehmen etwa zu gleichen Teilen. Folgende Abbildung stellt den Zeitverlauf der MA-Bindung von 2001 bis 2018 dar. Es ist zu erkennen, dass die Verteilung der drei Gruppen relativ konstant verläuft. Eine deutliche Mehrheit an gering gebundenen Arbeitnehmern ist in allen Jahren zu verzeichnen.

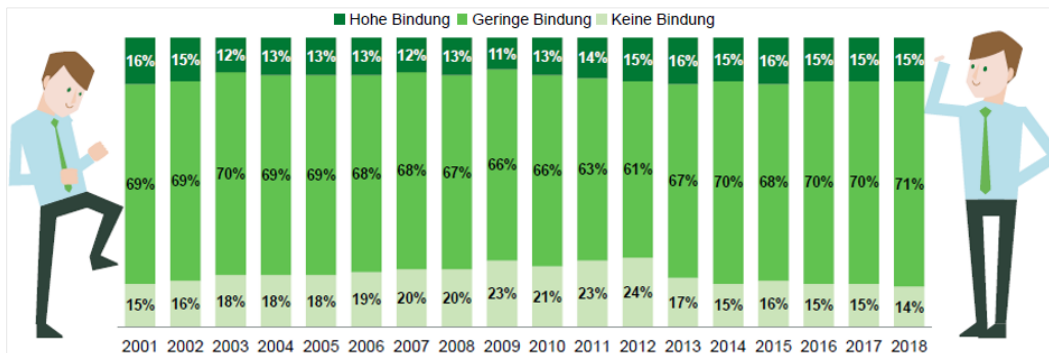


Abbildung 8: Gallup Engagement-Index 2018
Quelle: Nink, 2018, S. 5

Dem kann nur entgegengewirkt werden, wenn das Unternehmen seine Prozesse und Werte kritisch analysiert und dementsprechend anpasst. Aufgrund des hohen Bedarfs an qualifizierten FK ist der Ausbau von Maßnahmen zur MA-Bindung unerlässlich. Es müssen die richtigen MA überzeugt werden, sich für das Unternehmen loyal und leistungsfähig einzusetzen.¹⁰⁴ Ein loyaler MA zeichnet sich durch emotionale Verbundenheit zum Unternehmen aus und identifiziert sich mit dessen Werte und Strategien. Um diese wertvollen MA zu generieren und zu halten, müssen sie vom Unternehmen begeistert werden.¹⁰⁵ Eine ausgeprägte Bindung an das Unternehmen erhöht die Leistungsbereitschaft und das Engagement der MA und es werden bessere Ergebnisse erzielt.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Vgl. Claussen/Giannakis/Arghandiwal, 2005, S. 15.

¹⁰⁵ Motivierende Faktoren sind beispielsweise Mitbestimmung, Vertrauen, Feedback, Kommunikation, Wertschätzung und Respekt. Vgl. Schüller, 2006, S. 21 und 29.

¹⁰⁶ Vgl. Deller et al, 2008, S. 97, Lange, 2019, S. 167, Heyse/Ortmann, 2008, S. 42, von Hehn, 2016, S. 216 und Asplund/Fleming/Harter, 2007, online. Gründe, die MA in einem Unternehmen halten sind beispielweise Aufstiegschancen, Anerkennung und Respekt sowie Unterstützung des Vorgesetzten. Vgl. Kaye/Evans, 2008, S. 27.

Wer MA halten möchte, muss sich um die individuellen Präferenzen des Einzelnen bemühen und verstehen inwieweit das Unternehmen diesen gerecht wird. Hierbei spielt der psychologische Vertrag eine große Rolle, besonders bei den Aspekten Vertrauen, Entfaltungsmöglichkeiten, Inhalte oder Sinnhaftigkeit.¹⁰⁷ Weiteren Einfluss auf die Bindungskraft hat die Qualität von menschlichen Beziehungen, besonders die zwischen FK und MA. Daher ist die Führungskultur ein wirksamer Hebel zur Steigerung der Verbundenheit. Die Qualität der Führung ist entscheidend, welche sich durch einen wertschätzende und flexiblen Arbeitskontext auszeichnet. Die Beziehung wird gewinnbringender, je häufiger und positiver die gegenseitigen Erwartungen beider Parteien erfüllt werden.¹⁰⁸

Wenn sich MA langfristig an ein Unternehmen binden, bietet sich die Möglichkeit Vertrauen aufzubauen, hohe Motivation zu entwickeln und bei der Gestaltung von Prozessen und Zielen mitzuwirken. Die Bereitschaft hierzu hängt außerdem von gebotenen Anreizen und generellen Rahmenbedingungen des Unternehmens ab. Weiterhin ist den Menschen die Förderung von Kompetenzerweiterungen wichtig.¹⁰⁹

Das Aufzeigen von individuellen Entwicklungsmöglichkeiten ist in diesem Kontext zur MA-Bindung notwendig. Sofern dies geschieht sind sie mehr mit der Strategie in Einklang und Kündigungen von Potenzialträgern werden weniger wahrscheinlich.¹¹⁰ MA entwickeln eine stärkere Bindung, wenn sie sich als wertvoll wahrgenommen fühlen, wozu ein TM-Programm beitragen kann.¹¹¹

¹⁰⁷ Vgl. Trost, 2018, S. 339.

¹⁰⁸ Vgl. zu den Ausführungen Lipkau, 2019, S. 165–166 und Piéch, 2015, S. 27.

¹⁰⁹ Vgl. Sass, 2019, S. 11 und 17.

¹¹⁰ Vgl. Joergens/Thode, 2019, S. 81 und Deller et al., 2008, S. 44. Für eine Übersicht von Maßnahmen zur Steigerung der Bindung vgl. von Hehn, 2016, S. 219–228.

¹¹¹ Vgl. Joergens/Thode, 2019, S. 81 und Deller et al., 2008, S. 44. Für eine Übersicht von Maßnahmen zur Steigerung der Bindung vgl. von Hehn, 2016, S. 219–228. Bei der Personalbindung konzentrieren sich bislang wenige Unternehmen speziell auf FK oder High Potentials. Vgl. Festing et al., 2011, online.

2.4 Talent Management zur Verbesserung der Führungskräfteentwicklung

2.4.1 Merkmale von Talenten

Um einen funktionierenden Prozess des TM zu implementieren und die Akzeptanz aller Beteiligten zu erreichen, muss ein einheitliches Begriffsverständnis etabliert werden.¹¹² Unter einem Talent wird eine überdurchschnittliche Fähigkeit auf einem bestimmten Gebiet verstanden. In Bezug auf Talente im Unternehmen sind das speziell solche MA, die Potenzial für weiterführende Positionen aufweisen.¹¹³ Um einen talentierten MA zu beschreiben, kann ein kombiniertes Modell aus der Leistung, der Entwicklungsmöglichkeit und den Fähigkeiten einer Person dienen.¹¹⁴

Talente sind auf dem Arbeitsmarkt begehrt und stellen eine kritische Ressource dar, weil sie zumeist erfolgskritische Funktionen von hoher Wettbewerbsrelevanz besetzen.¹¹⁵ Anforderungen an Talente können beispielsweise Verantwortungsbereitschaft, hohe Leistungsbereitschaft, Eigenmotivation und die Bereitschaft zur Mobilität sein.¹¹⁶ Sie zeichnen sich aus durch Selbstorganisation, unaufgefordertes Lernen, Infrage stellen von Bewährtem und Innovationsorientierung.¹¹⁷ Talente sind selbstmotiviert und suchen nach Herausforderungen.¹¹⁸ Sie haben eine bestimmte Begabung, welche in unterschiedlichem Ausmaß unternehmerisches Potenzial darstellt. Den Status erreicht ein MA, wenn er durch kontinuierlich sehr hohe Leistungen heraussticht und Potenzial für weitergehende Positionen aufweist.¹¹⁹

¹¹² Vgl. Lang, 2014, S. 219.

¹¹³ Vgl. Bittlingmaier, 2019, S. 40. Für Näheres vgl. Rüttinger, 2006, S. 18–19. Das Talent einer Person ist eine Kombination aus naturgegebener Begabung und äußeren Einflüssen, weshalb förderliche Rahmenbedingungen zur Entfaltung benötigt werden. Vgl. Kamluk, 2017, S. 19 und Littau/Hattendorf, 2013, online.

¹¹⁴ Vgl. Enaux/Henrich, 2011, S. 19–20.

¹¹⁵ Vgl. Rettig, 2013, online und Jacob/Schutz, 2011, S. 6–8.

¹¹⁶ Vgl. Lang, 2014, S. 221.

¹¹⁷ Vgl. Kamluk, 2017, S. 20 und Rosenberger/Kreil/Bankl, 2017, S. 44–45.

¹¹⁸ Vgl. Heyse/Ortmann, 2008, S. 42.

¹¹⁹ Häufig werden solche MA auch als High Potentials oder einfach die Besten bezeichnet. Vgl. von Hehn, 2016, S. 3.

Neben dem reinem Besitz von der gewissen Begabung, besitzen Talente den Willen diese zu nutzen, zu vermehren und einzusetzen.¹²⁰ Grundlegend besitzt jeder MA ein gewisses Talent für die Aufgabe, die er in seiner Position zu erledigen hat. Talente hingegen überzeugen mit Überdurchschnittlichkeit. Im Grunde besitzen alle dieser MA den gleichen Kern, der sich um Fachwissen, Arbeitsmarktfähigkeit und Persönlichkeit dreht.¹²¹ Ausschlaggebend ist der Wille die Fähigkeiten im Interesse des Unternehmens einzusetzen.¹²² In der Literatur gibt es hierzu zwei Ansätze zur Betrachtung der Talente. In dem Elite-Ansatz werden hierunter wenige, auserwählte Personen im Unternehmen verstanden. Im zweiten Ansatz werden alle MA eines Unternehmens als talentiert gesehen, welche somit gezielt gefördert werden sollen.¹²³

Im Rahmen des TM werden Menschen angesprochen, die einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen leisten können, wettbewerbsrelevantes Potenzial und Bereitschaft haben.¹²⁴

¹²⁰ Vgl. von Dewitz, 2006, S. 238.

¹²¹ Vgl. Jäger/Körner, 2015, S. 17 und 20.

¹²² Vgl. Bruckner, 2008, S. 26.

¹²³ Vgl. Meyer-Ferreira, 2015, S. 142. In vorliegender Arbeit wird das TM-Konzept im Rahmen des Elite-Ansatzes erarbeitet, auch wenn dieser in der Theorie teilweise kritisch hinterfragt wird. Vgl. zur Kritik oder für Gründe der Fokussierung beispielhaft Gladwell, 2002, S. 32 und Enaux/Henrich, 2011, S. 12–15.

¹²⁴ Hierbei beschränkt man sich nicht allein auf eigenes Personal, sondern auch auf potenzielle MA. Vgl. von Dewitz, 2006, S. 238-239.

2.4.2 Aufgabe und Methoden der Potenzialanalyse

Das Potenzial eines MA beschreibt nicht die bereits vorhandenen Qualifikationen, sondern das in Zukunft realisierbare Potenzial für eine gewisse Leistungssteigerung oder Kompetenzentwicklung.¹²⁵ Es beinhaltet die Entwicklungsmöglichkeiten, noch nicht entwickelte Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Bewältigung gewisser Aufgaben, die Wahrscheinlichkeit durch Kompetenzentwicklung anspruchsvolleren Aufgaben gewachsen zu sein sowie einen Bezug zur Zukunft.¹²⁶ Mit einer Aussage über das Potenzial wird eine Prognose über künftige Leistungen getroffen. Der Prozess gestaltet sich in der Praxis oftmals schwierig, weil Annahmen über die volatile Zukunft getroffen werden müssen und eine Beobachtung des Potenzials im Alltag schwierig ist.¹²⁷ Um dennoch eine Beurteilung vornehmen zu können, müssen gewisse Anforderungen erfüllt sein. Die Kriterien zur Beurteilung müssen aus den Unternehmenswerten abgeleitet, vereinheitlicht und durch Mehrpersonenbeurteilungen auf viele Informationsquellen ausgedehnt werden. Bevor das Potenzial beurteilt werden kann, muss dieses zunächst erkannt werden. Hierfür muss ein Kriterienkatalog erarbeitet werden, aus dem im nächsten Schritt detaillierte Kriterien definiert werden können, die von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind.¹²⁸ Instrumente der Potenzialerfassung sind auf Inputgrößen ausgerichtet. Hierzu gehören Verhaltensmerkmale, Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften.¹²⁹

Eine Methode zur Potenzialerkennung wird in folgender Abbildung dargestellt. Hierbei orientiert man sich an gewissen Indikatoren, mit denen ein Erkennen des Potenzials möglich ist.

¹²⁵ Vgl. Berthel/Becker, 2017, S. 265. Es ist somit die aktuelle Wahrscheinlichkeit, mit der ein MA Anforderungen in höheren Funktionen künftig erfolgreich erfüllen kann. Bestimmungsgrößen sind hierbei beispielsweise Intelligenz, Fähigkeiten, Auffassungsgabe, Karrierewünsche, Unternehmensverbundenheit und ausgeprägte erfolgskritische Kompetenzen. Vgl. Birri, 2011, S. 77.

¹²⁶ Vgl. Eaux/Henrich, 2011, S. 21–22.

¹²⁷ Weitere Gründe für die Schwierigkeit der Potenzialbeurteilung sind die uneinheitliche Definition von Potenzial und die Subjektivität. Vgl. Birri, 2011, S. 74.

¹²⁸ Vgl. Hilb, 2009, S. 141–143.

¹²⁹ Vgl. Meyer-Ferreira, 2015, S. 137.



Abbildung 9: Indikatoren der Potenzialerkennung
Quelle: In Anlehnung an Lang, 2014, S. 189

Das *Erfolgsstreben* beinhaltet die Leistungsmotivation, die den Willen ausdrückt, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Mit *Flexibilität* ist eine schnelle, mentale Anpassung an verändernde Situationen gemeint. Hierzu zählt auch die Bereitschaft zur Mobilität. Unter der *Sozialkompetenz* wird in diesem Kontext die Fähigkeit verstanden, in zwischenmenschlichen Situationen besonders erfolgreich zu agieren. *Talent* beinhaltet hier die souveräne und stressresistente Erledigung bisheriger Tätigkeiten. Zuletzt beinhaltet die *Motivation* das aktive Wahrnehmen bisheriger Herausforderungen, um eigene Erfahrungen über das geforderte Maß auszuweiten, beispielsweise durch die Übernahme von Zusatzaufgaben.¹³⁰

Zur anschließenden Beurteilung des Potenzials sind verschiedene Methoden bekannt.¹³¹ Im Mittelpunkt steht immer die Eignung für bestimmte weitergehende Aufgaben.¹³² Die Aufgabe eines Vorgesetzten ist es, Potenziale der MA für weitergehende Positionen zu erkennen und sie nutzbar zu machen. Bei der Potenzialanalyse werden im Gegensatz zu rückwirkenden Leistungsbeurteilungen Aussagen über künftige Leistungen oder Ein-

¹³⁰ Vgl. zu den Ausführungen in diesem Absatz Lang, 2014, S. 189–190.

¹³¹ Hierunter fallen beispielsweise verhaltensorientierte Verfahren oder psychologische Testverfahren. Vgl. Berthel/Becker, 2017, S. 297–299.

¹³² Vgl. Rodá-Leger, 2003, S. 7.

satzmöglichkeiten getroffen.¹³³ Zur Potenzialmessung können situative Verfahren eingesetzt werden. Hierbei werden MA mit anspruchsvollen Situationen konfrontiert und deren Reaktion beobachtet.¹³⁴ Weiterhin finden AC, adaptive Tests, Persönlichkeitstests oder Fragebogen Anwendung.¹³⁵

Zuletzt können MA-Portfolios erstellt werden. Diese ermöglichen es Maßnahmen zu definieren, die abhängig von analysierten Stärken und Schwächen eines Potenzialbedarfs in unterschiedlichen Bereichen sind.¹³⁶

Mit einer Leistungs-Potenzial-Matrix als Form eines MA-Portfolios können die MA des Unternehmens einer ersten Kategorisierung unterzogen werden. Diese wird in folgender Abbildung visualisiert.

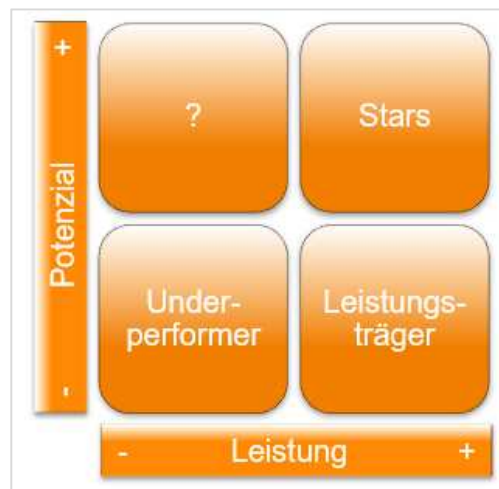


Abbildung 10: Leistungs-Potenzial-Matrix

Quelle: In Anlehnung an Bittlingmaier, 2019, S. 41 und Birri, 2011, S. 122

Hierbei sind die *Stars* solche MA, die bereits sehr gute Leistung erbringen und durch Ihr Verhalten und Auftreten weiteres Potenzial vermutet wird. *Leistungsträger* sind all die MA, die sehr gute Leistung zeigen aber kein weiteres Potenzial für einen Aufstieg ihrer Position aufweisen. Die *Fragezeichen* beschreiben die MA, bei denen die aktuelle Leistungserbringung

¹³³ Vgl. Lieber, 2007, S. 138. Für einen beispielhaften Prozess vgl. Lang, 2014, S. 193.

¹³⁴ Vgl. Eaux/Henrich, 2011, S. 28.

¹³⁵ Auf die verschiedenen Verfahren wird aus pragmatischen Gründen nicht eingegangen. Vgl. hierzu beispielhaft Rodá-Leger, 2003, S. 12–13, 19 und 23–25, Muck/Stumpp, 2007, S. 176–177, Thomas, 2016, S. 74–86, John, 2007, S. 237–240, Turß, 2007, S. 265–268 und Lang, 2014, S. 190–192.

¹³⁶ Vgl. Meyer-Ferreira, 2015, S. 138.

nicht voll zufriedenstellen ist, weiteres Potenzial allerdings vermutet wird. Wenn weder die Leistung überzeugt noch Potenzial für weiterführende Positionen erkennbar ist, spricht man von *Underperformern*.¹³⁷ Nachdem Kenntnis über das Potenzial der MA erlangt wurde, können Entscheidungen über Nachfolgeplanungen, Entwicklungsplanungen, Personaleinsatz und Rekrutierungsstrategien getroffen werden.¹³⁸

2.4.3 Grundlagen des Talent Managements und Konzepte zur Besetzung von Schlüsselpositionen

Mit dem TM soll das Potenzial der Talente strategiekonform für aktuelle und künftige Herausforderungen genutzt werden.¹³⁹ Es zielt darauf ab Engpässe bei der Besetzung kritischer Stellen zu erkennen und zu beheben.¹⁴⁰

Die Schwerpunkte liegen auf der Definition von erfolgskritischen¹⁴¹ Funktionen, modernem Personalmarketing, aktiver Suche nach Talenten, Kompetenzerfassung, langfristiger Entwicklung und Bindung.¹⁴² Es bezieht sich sowohl auf interne als auch externe Talente. Das bedeutet es muss für eine ausgewählte Gruppe spezielle, gezielte Maßnahmen geben.¹⁴³ Zu dem TM gehören alle Maßnahmen zur Identifikation von strategisch wichtigen Positionen zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Entwicklung von Talent-Pools¹⁴⁴ zur Besetzung dieser Positionen. Hierbei wird das Ziel verfolgt potenzielle Kandidaten zur Besetzung von Füh-

¹³⁷ Vgl. Bittlingmaier, 2019, S. 41. Für eine andere Darstellung der Matrix vgl. von Hehn, 2016, S. 161. Eine andere Interpretation ordnet die Zielgruppen des TM unter der Kategorie der Fragezeichen ein. Vgl. Enaux/Henrich, 2011, S. 18–19. Zur Umsetzung ist es lediglich relevant, die Kriterien im Vorfeld festzulegen.

¹³⁸ Vgl. Birri, 2011, S. 79.

¹³⁹ Vgl. von Hehn, 2016, S. 3.

¹⁴⁰ Hierbei geht es nicht allein um FK, sondern auch Fachkräfte und Spezialisten aller Art. Vgl. Jäger/Körner, 2015, S. 17. Im Rahmen dieser Arbeit werden lediglich FK betrachtet.

¹⁴¹ Kriterien zur Identifikation sind der strategische Fokus, der Wertbeitrag und die Konsequenzen einer Stellenvakanz. Vgl. Yussefi/Weinert, 2009, S. 437.

¹⁴² Vgl. Heyse/Ortmann, 2008, S. 41.

¹⁴³ Vgl. Berthel/Becker, 2017, S. 490.

¹⁴⁴ Dieser bezeichnet alle MA mit Potenzial zur Besetzung von Schlüsselpositionen. Vgl. Hirschi, 2019, S. 554.

rungspositionen frühzeitig zu erkennen und durch Trainings und Weiterbildungsmaßnahmen gezielt darauf vorzubereiten.¹⁴⁵ Es sollen die FK, die die Schlüsselpositionen¹⁴⁶ besetzen, befähigt und optimal ausgebildet werden. Sie sind im Anschluss dafür verantwortlich MA zu führen und Entscheidungen auf der Grundlage dessen zu treffen, was für das Unternehmen zum Wohlbefinden beiträgt. Es geht darum gewisses Verhalten der MA zum Vorschein zu bringen und dieses zu steuern.¹⁴⁷

Um Personal hinsichtlich ihrer Eignung für das TM zu beurteilen, gibt es verschiedene Verfahren. Hierunter fallen beispielsweise Interviews, Persönlichkeitstests¹⁴⁸, Intelligenztests¹⁴⁹ oder AC.¹⁵⁰ Zur Vorbereitung der MA auf die zu besetzenden Positionen und Anforderungen, gibt es die Möglichkeit angepasste AC durchzuführen. Mit Hilfe dieses Verfahrens der Eignungsdiagnostik werden eine Reihe von Kandidaten bezüglich deren Eignung für eine spezielle Position von mehreren Personen beurteilt.¹⁵¹ Hierbei werden Anforderungen des Berufs durch verschiedene Aufgaben simuliert, mit denen vordefinierte Kompetenzen beobachtet und bewertet

¹⁴⁵ Vgl. Wihler/Solga/Blickle, 2014, S. 377. Beispielsweise kann mit Hilfe von Coaching das Leistungsvermögen eines MA entwickelt und verbessert werden, durch intensive, persönliche und auf spezielle Bedürfnisse angepasste Beratung. Vgl. Lieber, 2007, S. 139. Es kann eingesetzt werden, wenn konkrete Probleme oder Entwicklungsfelder auftreten. Vgl. Achouri, 2009, S. 30.

¹⁴⁶ Unter Schlüsselpositionen werden all solche zusammengefasst, die von strategischer- und finanzieller Relevanz, komplex und schwer nachzubetzen sind. Vgl. von Hehn, 2016, S. 50.

¹⁴⁷ Vgl. Rothwell/Prescott/Taylor, 2008, S. 120, Berthel/Becker, 2017, S. 167. FK sind MA in leitender Position und mit Weisungsbefugnis gegenüber anderen MA. Die daraus resultierende Interaktionsbeziehung erfolgt zielorientiert und ist geprägt durch Information, Entscheidungen und Motivation. Vgl. Struthmann, 2008, S. 12, Weibler, 2016, S. 13–14 und Blessin/Wick, 2017, S. 28–30.

¹⁴⁸ Hiermit wird versucht Verhaltensweisen abzuschätzen und Reaktionsweisen in bestimmten Situationen zu bewerten. Vgl. Hesse/Schrader, 2016, S. 221.

¹⁴⁹ Mit Hilfe von Intelligenztests sollen logisches Denken und Abstraktionsfähigkeiten geprüft werden. Vgl. Hesse/Schrader, 2016, S. 241.

¹⁵⁰ Vgl. von Hehn, 2016, S. 233–234 und Keller/Fichter/Basel, 2018, S. 197–199. Um mehr über berufliche Fähigkeiten eines Kandidaten herauszufinden müssen diese Verfahren kombiniert werden. Vgl. Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock, 2018, S. 78. Da im Rahmen dieser Arbeit das Konzept eines AC im Rahmen des TM weitere Anwendung findet, wird dieses näher erläutert.

¹⁵¹ Vgl. Bartscher/Maier, 2013, S. 16, Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock, 2018, S. 78. Grundprinzipien eines AC sind beispielsweise Anforderungsbezogenheit, Situations- und Verhaltensorientierung sowie Methodenvielfalt. Vgl. Berthel/Becker, 2017, S. 412. Zur weiteren Ausführung vgl. Höft/Schuler, 2014, S. 97.

werden. Für eine Position als FK kann beispielsweise eine der Aufgaben ein Konfliktgespräch sein, bei dem die Kandidaten in der fiktiven Situation hinsichtlich ihrer Ergebnisorientierung, Sachlichkeit, Führungsqualität und Sozialkompetenz bewertet werden.¹⁵²

Folgende Abbildung zeigt den Prozess eines AC.

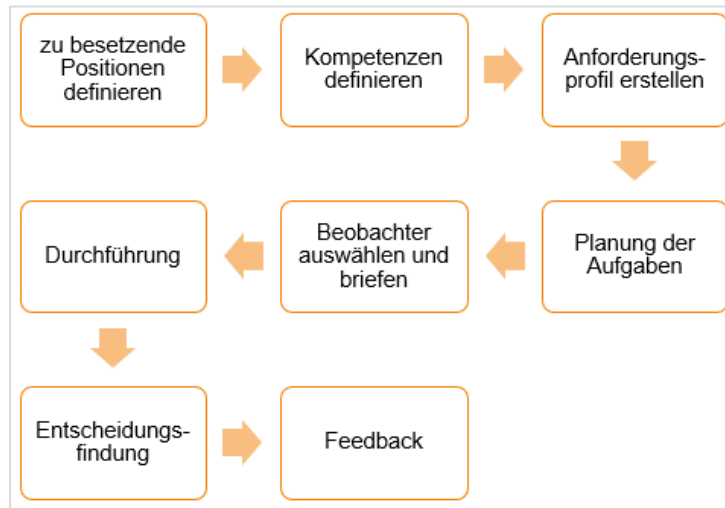


Abbildung 11: Prozess eines Assessment-Centers
Quelle: In Anlehnung an Krings, 2017, S. 92

Im Rahmen des TM wird zunächst festgelegt, für welche Position das AC ausgelegt werden soll. Anschließend werden die erforderlichen Kompetenzen für diese Stelle analysiert und ein konkretes Anforderungsprofil erarbeitet. Die zu bewältigenden Aufgaben im eigentlichen Ablauf des AC werden geplant und es werden Verantwortliche ausgewählt, um die MA im Rahmen dessen zu beobachten und zu beurteilen. Das AC wird durchgeführt, die Verantwortlichen beraten sich über die Erkenntnisse und geben den Teilnehmenden Feedback.

In einem TM-Prozess werden eine Reihe von Personalpraktiken miteinander verknüpft, wie die MA-Bewertung, Talentidentifikation, MA-Entwicklung und die MA-Bindung.¹⁵³ Die Kernfelder des TM beinhalten Anziehung

¹⁵² Vgl. Krings, 2017, S. 85 und 94. Der Umgang mit Konflikten ist für FK besonders wichtig. Sie müssen lernen welche Strategien es gibt und wie sie angewendet werden können. Für eine Übersicht über Verhalten in Konflikten vgl. Kreuser, 2010, S. 42. Zur weiteren Betrachtung vgl. Hesse/Schrader, 2016, S. 17–18.

¹⁵³ Vgl. von Hehn, 2016, S. 8–9.

durch Attraktivität, die Entwicklung, Bindungsmaßnahmen und der nachhaltige Einsatz.¹⁵⁴ Dem TM wird eine generelle Strategie zugrunde gelegt, mit der das Konzept schlussendlich erarbeitet wird.¹⁵⁵ Diese müssen in einer komplexen, vielfältigen und unsicheren Welt ausgerichtet sein auf Kreativität, Engagement und Leidenschaft – folglich Herz zusätzlich zu Kopf.¹⁵⁶ Folgende Abbildung visualisiert einen TM-Prozess mit der zugrunde liegenden Strategie.¹⁵⁷



Abbildung 12: Talent Management Konzept und dessen Strategie
Quelle: In Anlehnung an Rüttinger, 2006, S. 17–18

Talente identifizieren

Der Begriff des Talents und dessen Definition wurde in Kapitel 2.4.1 erörtert. Der Prozess der Identifizierung von Talenten wurde im vorherigen Kapitel anhand der Potenzialanalyse erläutert.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Vgl. Eaux/Henrich, 2011, S. 35.

¹⁵⁵ Mit der Strategie werden einerseits die Bedürfnisse des Unternehmens und andererseits die der Talente in Einklang gebracht. Vgl. Kienbaum, 2018, online.

¹⁵⁶ Vgl. Dotlich/Cairo/Rhinesmith, 2009, S. 169.

¹⁵⁷ Der Prozess ist vielfältig und flexibel, weshalb er in der Praxis unterschiedlich ausgelegt wird. Zur Übersicht des Prozesses und Rahmenbedingungen bei TNT Express vgl. Hanauer, 2015, S. 127–128, bei Lufthansa vgl. Gärtner/Lay, 2015, S. 102, bei Zeppelin Silos & Systems vgl. Piller, 2010, S. 93–95. Zum Vergleich mit weiteren theoretischen Konzepten des TM-Prozesses vgl. Lang, 2014, S. 226 und Fuchs, 2016, S. 116.

¹⁵⁸ Zur erneuten Darstellung eines beispielhaften Prozesses vgl. Weinert, 2018, S. 25.

Talente gewinnen

Um Talente zu gewinnen, muss eine gewisse Attraktivität des Unternehmens vorhanden sein.¹⁵⁹ Hierzu gehören auch die Akquise und Motivation der Talente, wobei die Ansprüche der Talente erfasst werden.¹⁶⁰ Hierfür müssen im Vorfeld im Rahmen des zuvor beschriebenen Kompetenzmanagements und den Anforderungsanalysen die künftig geforderten Kompetenzen ermittelt werden.

Talente entwickeln

Nachdem die Unternehmensziele und individuellen Ziele der MA analysiert wurden, können geeignete Maßnahmen zur Entwicklung erarbeitet werden, welche im Anschluss an alle Beteiligten kommuniziert werden.¹⁶¹ Sowohl für bereits bestehende FK, als auch Nachwuchs-FK ist es sinnvoll über eine Art des Mentoring im Zuge der Entwicklung im Rahmen des TM nachzudenken. Hierbei kann beispielsweise eine vorbildliche und etablierte Führungskraft als Mentor für die Kollegen dienen.¹⁶²

Talente einsetzen und binden

Für jedes Talent muss eine spezielle Einsatzplanung für den weiteren Verlauf nach dem Programm erfolgen. Im Idealfall werden die Talente im Rahmen eines Nachfolgeprogramms auf entsprechende Positionen im Unternehmen gesetzt.¹⁶³

Zur Bindung der MA eignen sich verschiedene Elemente, die mit gewissen Handlungsmöglichkeiten in Verbindung stehen. Hierunter fallen unter anderem das Herstellen einer Kongruenz von Aufgaben und Interessen des MA, die Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz an

¹⁵⁹ Diese wurde in Kapitel 2.3.1 näher erläutert. Vgl. hierzu im Rahmen des TM weiterhin Kamluk, 2017, S. 42–44.

¹⁶⁰ Vgl. hierzu beispielhaft Hufford, 2016, S. 24–28 und Ritz/Sinelli, 2018, S. 21.

¹⁶¹ Für einen Auszug aus einem Entwicklungsplan vgl. Weinert, 2018, S. 33.

¹⁶² Grundsätzlich gibt hierbei ein erfahrener Ratgeber, der Mentor, sein Wissen und seine Erfahrungen weiter an eine unerfahrene Person, die Nachwuchs-FK. Für weitere Informationen vgl. Heyse/Ortmann, 2008, S. 99, Walter-Kühfuss, 2010, S. 132–133, Thomas, 2016, S. 101 und Rademacher/Weber, 2017, S. 8–9.

¹⁶³ Vgl. Eaux/Henrich, 2011, S. 45.

MA, offene und ehrliche Kommunikation sowie ausreichende Entwicklungsperspektiven.¹⁶⁴

Abschließend gehören zu einem umfassenden TM-Konzept auch die Erfolgskontrolle und Bewertung, um die Wirtschaftlichkeit zu überprüfen und mittels geeigneter Kennzahlen den Zielerreichungsgrad zu ermitteln.¹⁶⁵

Eine Übersicht ausgewählter Kennzahlen wird in folgender Tabelle für die Bereiche Gewinnung, Entwicklung, Einsatz und Bindung dargestellt.¹⁶⁶

Prozess	Erfolgskriterium	Kennzahl
Gewinnung	Anziehung talentierter Bewerber	Verhältnis geeigneter zu ungeeigneten Bewerbern
Entwicklung	Fokussierte Förderung für Talente	Anzahl an Entwicklungsmaßnahmen von Talenten im Vergleich zu anderen Mitarbeitern
Einsatz	Absicherung der Nachfolgebesezung von Schlüsselpositionen	Prozentsatz der Talente auf Schlüsselpositionen
Bindung	Senkung der Mitarbeiterfluktuation unter Talenten	Fluktuationsquote

Tabelle 2: Kennzahlen für den Talent Management Prozess
Quelle: In Anlehnung an Kamluk, 2017, S. 56

Hierbei wird im Rahmen der Gewinnung die Erhöhung qualitativer Bewerbungen erfasst. Der Prozess der Entwicklung wird durch die quantitative Abweichung der Entwicklungsmaßnahmen von Talenten im Vergleich zu denen anderer MA beurteilt. Der Erfolg des Einsatzes wird anhand der besetzten Schlüsselpositionen durch Talente gemessen. Die Erfolgskontrolle der Bindungsmaßnahme erfolgt durch die Analyse der Fluktuationsquote unter Talenten.

¹⁶⁴ Vgl. Thomas, 2016, S. 129, Eaux/Henrich, 2011, S. 43 und Dahm, 2007, S. 25.

¹⁶⁵ Vgl. Kamluk, 2017, S. 54. Mit der Erfolgskontrolle werden Effektivität und Effizienz der eingesetzten Maßnahmen bewertet. Vgl. Becker, 2004, S. 1510.

¹⁶⁶ Vgl. hierzu beispielhaft auch Eaux/Henrich, 2011, S. 74–76, Bittlingmaier, 2019, S. 53 und Weinert, 2018, S. 42.

3 Analyse der Personalentwicklung bei der trans-o-flex Express GmbH

3.1 Vorstellung des Unternehmens

trans-o-flex wurde 1971 von Walter Schmidt, Adolf Neuhaus und Peter Winkler gegründet. Die Zentrale befindet sich in Weinheim und insgesamt werden unter der Führung von Wolfgang P. Albeck (CEO und kommissarisch COO) und Michael Schmidt (CFO) 39 Express-Standorte in Deutschland betrieben.¹⁶⁷ Das Unternehmen ist überwiegend auf dem Business-to-Business¹⁶⁸ Markt tätig und bietet diverse Produkte in den drei Geschäftsfeldern Pharma Logistics, Technology Logistics und Contract Logistics an. Als Nischenanbieter zeichnet sich der Logistikdienstleister besonders für den Transport von hochwertiger elektronischer Ware, Gefahrgut und Pharmaprodukten aus.¹⁶⁹ Daneben bietet er zahlreiche Zusatzdienstleistungen für verschiedene Branchen an wie beispielsweise temperaturgeführte¹⁷⁰ Transporte oder individuelle Mehrweglogistikkonzepte.¹⁷¹

Die Strategie des Unternehmens ist die Position als Qualitätsführer mit maßgeschneiderten Logistiklösungen auszubauen. Mit Konzentration auf Kernbranchen und Ausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen wird den Kunden der größtmögliche Nutzen geboten. Diese Strategie wurde Anfang 2017 in der sogenannten „Agenda 2021“ niedergeschrieben und durch diverse operative und strategische Ziele präzisiert. Die Ziele müssen nun mit Hilfe von konkreten und strukturierten Maßnahmen umgesetzt werden. Hierbei gilt es, die übergeordnete Vision des Express Dienstleisters der 100 prozentigen Qualität zu wahren.¹⁷²

¹⁶⁷ Neben diesen Express-Standorten kommen noch weitere vier Logistik-Service und 38 ThermoMed Standorte hinzu. Vgl. trans-o-flex, 2019(a), online (interne Unterlagen). Außerhalb von Deutschland arbeitet das Unternehmen mit der Eurodis GmbH und deren Netzwerk zusammen. Vgl. trans-o-flex, 2019(f), online.

¹⁶⁸ Hier werden Produkte und Dienstleistungen nicht an Privat- sondern Geschäftskunden verkauft. Vgl. Gerth, 2015, S 67-70.

¹⁶⁹ Vgl. zu den Ausführungen in diesem Absatz trans-o-flex, 2019(a), online, trans-o-flex, 2019(e), online und trans-o-flex, 2019(c), online (interne Unterlagen).

¹⁷⁰ Für nähere Erläuterungen vgl. trans-o-flex, 2019(b), online.

¹⁷¹ Für eine Übersicht über alle Leistungen der trans-o-flex im Einzelnen vgl. trans-o-flex, 2019(c), online und trans-o-flex, 2019(d), online.

¹⁷² Vgl. trans-o-flex 2019(b), online (interne Unterlagen).

3.2 Darstellung des Personalmanagements und derzeitigen Entwicklungsmaßnahmen

Das Personalmanagement bei der trans-o-flex lässt sich in fünf Bereiche unterteilen, welche alle unter der Führung des Geschäftsbereichsleiters Personal stehen. Die ersten drei Bereiche bilden den Betreuungsbereich ab und werden intern als „HR Management“ bezeichnet.¹⁷³ Der vierte Bereich des Personalmanagements befasst sich mit der kompletten Abrechnung, die intern bearbeitet wird. Der letzte Bereich besteht aus dem Arbeitsrecht, dem Personalcontrolling¹⁷⁴ und der Administration des Personals. Der gesamte Bereich Personal umfasst derzeit 16 MA.¹⁷⁵

In der Agenda 2021 sind neben weiteren Zielen auch solche der PE festgehalten. So wurde unter anderem definiert, dass allgemeine Mitarbeitertrainings und Mitarbeiterschulungsprogramme ausgebaut sowie ein Nachwuchsförderprogramm implementiert werden sollen. Seit 2017 gibt es den Bereich „Training & Academy“ (im Folgenden: T&A), in dem interne- und externe Schulungen sowie Weiterbildungen geplant werden.¹⁷⁶ Zusätzlich wurde dieses Jahr eine spezielle Schulungsgesellschaft gegründet, um dieses wichtige Thema zu intensivieren. Aktuell gibt es kein einheitliches Konzept zur Identifizierung von Schulungsbedarf, bis auf gesetzlich vorgeschriebene Schulungsmaßnahmen. Alle Maßnahmen werden von dem Bereich T&A, der Personalabteilung und dem CEO geprüft und freigegeben. Vereinzelt gibt es bereits Initiativen, um aktiv und gezielt MA zu fördern und zu entwickeln, allerdings beziehen sich diese Maßnahmen nicht speziell auf Fach- und Führungskräfte.¹⁷⁷

¹⁷³ Der Betreuungsbereich gliedert sich in drei Unterbereiche: Betreuung der Netzwerke, Betreuung der ThermoMed und Betreuung der Express, IT sowie Logistik-Service.

¹⁷⁴ Dieses befasst sich mit verschiedenen Aufgaben in den Hauptbereichen Kosten, Effizienz und Effektivität. Vgl. Berthel/Becker, 2017, S. 10 und Oechsler/Paul, 2019, S. 581–582.

¹⁷⁵ Vgl. trans-o-flex 2019(f), online (interne Unterlagen).

¹⁷⁶ Hier gibt es ein Formular zur Antragsstellung von Weiterbildungsmaßnahmen, in dem beispielsweise Art und Begründung der Maßnahme und die Höhe der Kosten abgefragt werden. Vgl. trans-o-flex 2019(e), online (interne Unterlagen).

¹⁷⁷ Beispielsweise Fahrertrainer, die selbst als Fahrer tätig sind, und so das theoretische Wissen an die Kollegen weitergeben. Expertengespräch, Till Luhn, Bereichsleitung Training & Academy, trans-o-flex Express GmbH, Zentrale Weinheim, 25.04.2019.

3.3 Prozess der Forschung

In diesem Kapitel wird der Forschungsprozess¹⁷⁸ der empirischen Arbeit vorgestellt, welcher aus einem mehrstufigen Verfahren zur Forschung¹⁷⁹ besteht. Die Ergebnisse aller drei Stufen werden in Kapitel drei und vier an verschiedenen Stellen berücksichtigt. Neben den verschiedenen Verfahren werden vereinzelt Expertengespräche geführt, um generelle Informationen zu erhalten. Diese werden nicht als eigene Stufe aufgeführt, sondern durch Hervorhebungen im Text oder in Fußnoten kenntlich gemacht.

Stufe eins – Mitarbeiter-Interviews

Die Mitarbeiter-Interviews¹⁸⁰ (im Folgenden: MA-Interviews) werden als Fallstudie¹⁸¹ durchgeführt und können der qualitativen Sozialforschung zugeordnet werden.¹⁸² Konkret wird die Fallstudie als vergleichende Fallstudie durchgeführt, um die gewonnenen Erkenntnisse aus den verschiedenen Fällen glaubwürdig miteinander in Verbindung zu bringen.¹⁸³ Durch die Gestaltung offener Fragen wird den Interviewten die Möglichkeit zur eigenen Wortfindung und ausführlichen Erläuterung ermöglicht. Mit dieser

¹⁷⁸ Der Forschungsprozess beinhaltet die Methoden, Untersuchungsinstrumente, Auswahl der Untersuchungseinheiten, Materialsammlung, Erhebung und Auswertung. Vgl. Meyen et al., 2011, S. 54.

¹⁷⁹ Forschung ist immer notwendig, wenn herausgefunden werden soll, welche Ursachen-Wirkungs-Beziehungen bei gewissen Fragestellungen bestehen. Für weitere Informationen vgl. Häder, 2006, S. 20 und Hussy/Schreier/Echterhoff, 2013, S. 3–4.

¹⁸⁰ Im vorliegenden Fall wurde die Befragung als Vorgehensweise gewählt. Weitere Datenerhebungsmethoden sind Inhaltsanalysen oder Beobachtungen. Vgl. Kühne, 2013, S. 28. Befragungen stellen einen gezielten und geplanten Prozess der Kommunikation dar und eignen sich vor allem dann, wenn Einstellungen gegenüber gewissen Fragestellungen herausgefunden werden sollen. Vgl. Möhring/Schlütz, 2013, S. 184. Die Interviews stellen eine Querschnittsuntersuchung dar, bei der eine einmalige Erhebung der Daten erfolgt. Vgl. Scherer/Naab, 2013, S. 104.

¹⁸¹ Fallstudien werden eingesetzt, wenn über Themengebiete ein geringer Kenntnisstand herrscht. Vgl. Riesenhuber, 2009, S. 6–7. Für weitere Informationen über Fallstudien vgl. Borchardt/Göthlich, 2009, S. 34–36 und Heimerl, 2009, S. 384–386.

¹⁸² Die qualitative Forschung erhebt die Daten nicht standardisiert und Erkenntnisse werden durch Nachvollzug aus den Einzelfällen gewonnen. Zu den Merkmalen gehören beispielsweise Offenheit, Prozesscharakter, Flexibilität, Einzelfallbezogenheit und Problemorientierung. Vgl. Meyen et al., 2011, S. 30. Für weitere Kennzeichen vgl. Kepper, 2008, S. 177–179. Quantitative Methoden hingegen werden mit Hilfe mathematisch-statistischer Methoden analysiert. Für Näheres zu den Unterschieden vgl. Wittenberg/Knecht, 2008, S. 11–12, Döring/Bortz, 2016, S. 14–16 und Ryf/Fichter/Basel, 2018, S. 90.

¹⁸³ Im Gegensatz hierzu gibt es die Einzelfallstudie. Hier werden die Fälle üblicherweise über einen längeren Zeitraum betrachtet. Vgl. Borchardt/Göthlich, 2009, S. 36–37.

Methode wird versucht, ein Verständnis für die individuelle Wirklichkeit zu entwickeln und diese aus Sicht der Individuen zu beschreiben.¹⁸⁴ Hierbei wird die Stichprobe im Rahmen der Teilerhebung angewendet.¹⁸⁵

Als Forschungsdesign wird die praktische Bedarfsforschung gewählt, die im Gegensatz zur Grundlagenforschung auf spezielle Handlungsempfehlungen für konkrete praktische Probleme, nicht auf allgemeine Erkenntnisse abzielt.¹⁸⁶ Die Befragungen werden als teilstrukturierte Leitfadeninterviews¹⁸⁷ durchgeführt, für die ein einheitlicher Fragebogen mit festgelegten Fragen konzipiert wird.¹⁸⁸ Für die Erfassung der Antworten füllt die Verfasserin den ausgedruckten Fragebogen während des Gesprächs aus und überträgt die Erkenntnisse anschließend in eine Word-Datei.¹⁸⁹

Die Datenauswertung erfolgt durch eine qualitative Inhaltsanalyse. Zunächst werden die Protokolle in tabellarischer Form in eine Excel-Datei¹⁹⁰ übertragen. Im nächsten Schritt werden die Daten in Kategorien eingeteilt, denen dann schrittweise und systematisch die gewonnenen Ergebnisse zugeteilt werden.¹⁹¹ So können die relevanten Informationen herausgefiltert und in einer separaten Word-Datei festgehalten werden.¹⁹²

¹⁸⁴ Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 365 und Meyer/Raffelt, 2011, S. 320. Die freiwillige Teilnahme und Beantwortung der Fragen wurde ausdrücklich erwähnt und es wurde zu Beginn der Interviews die mündliche Einverständnis aller Teilnehmer eingeholt.

¹⁸⁵ Bei diesem Verfahren wird eine Stichprobe repräsentativ zu der Grundgesamtheit des Unternehmens gewählt, welche alle Subjekte beschreibt, über die Aussagen getroffen werden sollen. Eine Vollerhebung wäre im Rahmen dieser Arbeit zu umfangreich, daher wurde ein bewusstes Auswahlverfahren zur Teilerhebung durchgeführt. Für nähere Informationen vgl. Jandura/Leidecker, 2013, S. 62–63, Hartmann/Lois, 2015, S. 19, Bamberg/Coenenberg/Krapp, 2012, S. 133–135 und Kaya/Himme, 2009, S. 79.

¹⁸⁶ Der Unterschied beider Designs wird im Rahmen dieser Arbeit nicht näher erläutert. Für weitere Informationen vgl. Fritz/Specht, 2005, S. 48.

¹⁸⁷ Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 322. Kennzeichen dieser Form des Interviews ist ein Leitfaden mit offen formulierten Fragen. Vgl. Kromrey, 2002, S. 378, Mayer, 2013, S. 37 und Helfferich, 2019, S. 669. Auf die ausführliche Darstellung der Prinzipien und Gütekriterien von Leitfadeninterviews wird in diesem Kontext verzichtet. Vgl. hierzu Hepperle, 2016, S. 151–154 und Richter/Griese, 2015, S. 79–81.

¹⁸⁸ Es wird bewusst die mündliche Befragungsform gewählt, da so durch Reaktionen auf die Interviewten und eventuelle ergänzende Beobachtungen die beste Qualität der Daten garantiert wird. Vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr, 2012, S. 74–75.

¹⁸⁹ Das Protokoll aller MA-Interviews befindet sich in Anhang I.

¹⁹⁰ Die Auswertung der MA- sowie FK-Interviews befindet sich im Anhang III.

¹⁹¹ Vgl. Mayring/Brunner, 2009, S. 672–674.

¹⁹² Die Datei mit den Ergebnissen der Interviews befindet sich im Anhang IV.

Die Vergleichbarkeit der Interviews ist gegeben durch die gleichen Fragen für alle Befragten und dieselbe Interviewerin als Voraussetzung. Befragt werden insgesamt zehn MA, unter denen sich Auszubildende/Studierende, kaufmännische MA und MA mit Manager-Stellen¹⁹³ befinden. Um die Gesamtheit des Unternehmens zu repräsentieren werden gleichermaßen männliche und weibliche, jüngere und ältere sowie neuere und langjährige MA ausgewählt. Zur Schaffung einer vertrauensvollen und offenen Atmosphäre werden alle Interviews im persönlichen Gespräch unter vier Augen geführt und die Befragten werden nicht namentlich erwähnt. Da es sich um sensible und persönliche Daten handelt, werden die Interviews mit höchster Anonymität und Vertraulichkeit behandelt. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die befragten Personen.¹⁹⁴

Interview	Datum	Position	Details zur Person
Interview 1	15.05.2019	Kfm. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Weiblich, 20-25 J. • Betriebszugehörigkeit: 1-5 J.
Interview 2	16.05.2019	Azubi/ Student	<ul style="list-style-type: none"> • Weiblich, 20-25 J. • Betriebszugehörigkeit: 1-5 J.
Interview 3	17.05.2019	Kfm. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Männlich, 20-25 J. • Betriebszugehörigkeit: 6-10 J.
Interview 4	17.05.2019	Azubi/ Student	<ul style="list-style-type: none"> • Männlich, 20-25 J. • Betriebszugehörigkeit: 1-5 J.
Interview 5	21.05.2019	Kfm. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Weiblich, 37-49 J. • Betriebszugehörigkeit: <20 J.
Interview 6	21.05.2019	Kfm. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Männlich, ≤50 J. • Betriebszugehörigkeit <20 J.
Interview 7	21.05.2019	Kfm. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Weiblich, 26-36 J. • Betriebszugehörigkeit: 6-10 J.
Interview 8	22.05.2019	Manager-Stelle	<ul style="list-style-type: none"> • Weiblich, 26-36 J. • Betriebszugehörigkeit 1-5 J.
Interview 9	03.06.2019	Kfm. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Männlich, 37-49 J. • Betriebszugehörigkeit: 11-20 J.
Interview 10	03.06.2019	Manager-Stelle	<ul style="list-style-type: none"> • Männlich, ≤50 J. • Betriebszugehörigkeit: 11-20 J.

Tabelle 3: Überblick der Mitarbeiter-Interviews
Quelle: Eigene Darstellung

¹⁹³ Manager-Stellen bezeichnet die trans-o-flex als solche, bei denen die MA einen größeren Freiraum in ihrer Tätigkeit und anspruchsvollere Aufgaben haben.

¹⁹⁴ Bei Rückfragen kann die Verfasserin kontaktiert werden und nähere Informationen geben. Die Abkürzung „kfm.“ steht für „kaufmännisch“ und „J.“ steht für „Jahre“.

Stufe zwei – Sekundärdatenanalyse

In der Datenbeschaffung wird grundsätzlich zwischen Sekundär- und Primärdaten unterschieden.¹⁹⁵ In diesem Abschnitt werden die Sekundärdatenanalysen erläutert, die in drei Kapiteln zum Einsatz kommen. Die erste Analyse betrifft Kapitel 3.4.1, in dem die Anzahl an Bewerbungen aus einer externen Software für Ausschreibungen und dem internen Personaldokument für Bewerbungen analysiert werden. Diese werden in Zusammenarbeit mit der HR-Managerin¹⁹⁶ für verschiedene ausgeschriebene Stellen aus den Programmen herausgezogen und in einer Tabelle visualisiert. In der zweiten Analyse werden die relevanten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung¹⁹⁷ 2018 (im Folgenden: MAB) aus der zur Verfügung gestellten PowerPoint-Präsentation entnommen und in Kapitel 3.4.2 eingebaut. Auch für Kapitel 3.4.3 werden für die Berechnung der Fluktuationsquote sekundäre Daten aus Personallisten erhoben, die dem Personalwesen bereits zur Verfügung stehen. Zur Analyse wurde eine konsolidierte Excel-Tabelle mit allen Daten erstellt und über eine Pivot-Tabelle die verschiedenen Quoten der einzelnen Jahre dargestellt.¹⁹⁸ Für Kapitel 3.4.4 wird der Verfasserin Einblick in eine beispielhafte Personalakte gestattet, um einen Überblick über vorhandene Dokumente zu ermöglichen. Die Sichtung erfolgt unter Aufsicht der HR-Managerin, währenddessen werden die Dokumente von der Verfasserin namentlich niedergeschrieben.

¹⁹⁵ Primärdaten beschreiben die Informationsbeschaffung von bislang nicht verfügbaren Daten, wie beispielsweise die zuvor beschriebenen MA-Interviews. Bei der Sekundärdatenbeschaffung wird auf bereits vorhandene Daten zugegriffen, die für einen anderen Zweck erhoben wurden. Vgl. Raab/Unger/Unger, 2018, S. 31–32, Sahner, 2000, S. 132 und Homburg, 2017, S. 263.

¹⁹⁶ Es ist wichtig, dass HR-Manager den MA Vertrauen, organisatorische Unterstützung und Offenheit bieten. Vgl. Kataria/Rastogi/Garg, S. 66. Sie sind dafür verantwortlich das Personal zukunftsorientiert zu steuern und Verbindungen zur Geschäftsstrategie des Unternehmens zu entwickeln. Vgl. Lindström/Vanhala, 2011, S. 1026. Bei der trans-o-flex ist die HR-Managerin für die gesamte Administration des Personals verantwortlich.

¹⁹⁷ Mitarbeiterbefragungen dienen der Einbeziehung von MA, indem beispielsweise Verbesserungspotenzial ermittelt oder die Veränderungsbereitschaft abgefragt wird. Vgl. Stracke/Drews/Drews, 2016, S. 139. Mit ihnen wird die subjektive Sichtweise der Arbeitnehmer unter anderem auf das Arbeitsumfeld, das Betriebsklima und deren Zufriedenheit analysiert. Vgl. Haferburg/Hahmann, 2017, S. 227.

¹⁹⁸ Aus datenschutzrechtlichen Gründen wird diese Excel-Datei nicht in dieser Arbeit veröffentlicht. Bei Rückfragen kann die Verfasserin nähere Informationen geben.

Stufe drei – Führungskräfte-Interviews

Die Führungskräfte-Interviews (im Folgenden: FK-Interviews) werden analog den zuvor erläuterten MA-Interviews durchgeführt.¹⁹⁹ Der Unterschied besteht lediglich in der Auswahl der befragten Personen. Es wurden auch hier zehn FK ausgewählt, mit deren Meinung und Haltung Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit aller FK gezogen werden. Im Unternehmen wird überwiegend unterschieden in Bereichs- und Abteilungsleiter, somit wurden beide Ebenen berücksichtigt. Da sich weiterhin, trotz verstärkter weiblicher Nachbesetzung, mehr Männer in Führungspositionen befinden, wurde dieses Verhältnis berücksichtigt, um die Grundgesamtheit zu repräsentieren. Zudem wurde darauf geachtet, FK aus verschiedenen Bereichen auszuwählen.²⁰⁰ Auch die FK-Interviews werden vertraulich behandelt, daher werden die Protokolle und Auswertungen ohne personenbezogene Daten, die Rückschlüsse auf Personen zulassen, angehängt.²⁰¹ Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick der FK-Interviews.²⁰²

Interview	Datum	Position
Interview 1	22.05.2019	• Bereichsleitung
Interview 2	22.05.2019	• Abteilungsleitung
Interview 3	23.05.2019	• Abteilungsleitung
Interview 4	23.05.2019	• Bereichsleitung
Interview 5	24.05.2019	• Bereichsleitung
Interview 6	24.05.2019	• Abteilungsleitung
Interview 7	04.06.2019	• Bereichsleitung
Interview 8	05.06.2019	• Abteilungsleitung
Interview 9	06.06.2019	• Bereichsleitung
Interview 10	11.06.2019	• Abteilungsleitung

Tabelle 4: Überblick der Führungskräfte-Interviews
Quelle: Eigene Darstellung

¹⁹⁹ Aus diesem Grund wird an der Stelle auf eine ausführliche Darstellung der theoretischen Aspekte verzichtet.

²⁰⁰ So kann garantiert werden, dass eventuelle Unterschiede in den Anforderungen und Kompetenzschwerpunkten erfasst werden.

²⁰¹ Die Protokolle befinden sich in Anhang II und die Ergebnisse in Anhang V.

²⁰² Es wird auf die Nennung des Geschlechts, des Alters und der Betriebszugehörigkeit verzichtet, da auf FK-Ebene Rückschlüsse auf bestimmte Personen viel wahrscheinlicher sind. Bei Rückfragen kann die Verfasserin nähere Auskunft geben.

3.4 Analyse der aktuellen Personalsituation

3.4.1 Bewerbersituation

Grundsätzlich wird zwischen internen und externen Bewerbern unterschieden. Interne Bewerber werden durch spezielle Stellenausschreibungen aufmerksam gemacht, welche an allen Jobboards im Gebäude aushängen und in dem Programm Lotus Notes²⁰³ veröffentlicht werden. Externe Bewerber werden durch verschiedene Medien wie beispielsweise regionale Zeitungen, die trans-o-flex Website, LinkedIn, XING, die Bundesagentur für Arbeit oder über Jobmessen über die freien Stellen informiert. Alle externen Bewerbungen laufen in der Software rexx systems²⁰⁴ zusammen. In der Personalabteilung wird derzeit keine Bewerberquote für vergangene oder offene Stellen geführt. Für eine Einschätzung werden die Quoten aktueller²⁰⁵ Stellenausschreibungen aus der Software gezogen sowie die internen Bewerbungen mit Hilfe der HR Managerin analysiert. Diese ist verantwortlich für alle Bewerbungen und leitet sie nach erster Prüfung an die jeweiligen Verantwortlichen des Fachbereichs weiter.

Analysiert werden unterschiedliche Stellen aus verschiedenen Bereichen, um einen möglichst repräsentativen Eindruck zu erhalten. In der folgenden Tabelle sind vier aktuelle Stellen aufgeführt.²⁰⁶

Stellenbezeichnung	Bewerber (extern)	Bewerber (intern)	Beginn der Ausschreibung
Account Manager	15	0	17.08.2018 (dauerhafte Stellenausschreibung)
Ausbildungsleitung	15	1	11.04.2019
Unternehmensjurist	4	0	31.12.2018
Marketing Manager	20	0	01.03.2019

Tabelle 5: Bewerberquote aktueller Stellenausschreibungen
Quelle: Eigene Darstellung

²⁰³ Dieses wird intern beispielsweise für die Veröffentlichung von Handbüchern, Telefonlisten oder Urlaubsbuchungen genutzt.

²⁰⁴ Für nähere Informationen über die Software vgl. rexx systems, 2019, online.

²⁰⁵ Einblicke auf bereits besetzte Stellen ist in der verwendeten Software nicht möglich.

²⁰⁶ Die Auswertung wird von der Autorin selbst in Zusammenarbeit mit der HR Managerin Kerstin Geschwill am 13.05.2019 vorgenommen.

Es ist zu erkennen, dass die Zahl der externen Bewerber nicht sonderlich hoch ist.²⁰⁷ Betrachtet man die Stelle der Ausbildungsleitung, so ist lediglich eine Zahl von 15 Bewerbungen innerhalb von über einem Monat zu verzeichnen. Auch die Quote des Marketing Managers und die des Unternehmensjurists, welche als attraktive und begehrte Stellen auf dem Arbeitsmarkt gelten, sind mit 20- respektive vier Bewerbungen innerhalb von mehr als zwei- respektive vier Monaten unbefriedigend.²⁰⁸ An den Bewerberzahlen des Account Managers fällt weiterhin auf, dass insgesamt zu wenige externe Bewerbungen für ausgeschriebenen Berufe eingehen.²⁰⁹ Auch intern fällt die Zahl der Bewerbungen konstant gering aus. Nach Erfahrung der Personalabteilungen bewerben sich auf interne Stellenausschreibungen im Durchschnitt nur ein bis zwei MA.

Neben der geringen Anzahl der Bewerbungen ist eine ständig sinkende Qualität festzustellen. Das Unternehmen spürt den Fachkräftemangel, welcher sich auf dem Arbeitsmarkt generell bemerkbar macht. Es gibt bereits Abstufungen²¹⁰ der Anforderungen, dennoch fällt es dem Unternehmen schwer, geeignete MA für freie Stellen zu gewinnen. Von den generell wenigen Bewerbern, kommen viele zusätzlich aufgrund fehlender Qualifikation nicht in Betracht, sodass schlussendlich noch durchschnittlich ein bis drei Kandidaten zur Auswahl stehen. Dadurch besteht keine Chance die besten MA für Positionen auszuwählen, sondern lediglich eine Auswahl aus dem geringen restlichen Teil an Bewerbern, mit dem womöglich nicht alle angestrebten Ziele berücksichtigen werden können.²¹¹

²⁰⁷ Unternehmen geben an, dass sie durchschnittlich 48 Bewerbungen pro offener Stelle erhalten. Vgl. Monster, 2016, online. Es ist allerdings zu beachten, dass Unterschiede in der Unternehmensgröße und in verschiedenen Branchen bestehen. Besonders Positionen von Fach- und Führungskräften werden jedoch vermehrt durch externe Personalberater besetzt, da die Besetzung durch eigene Bewerbungen nicht gelingt. Vgl. Statista, 2018, online.

²⁰⁸ In einer Analyse der 100 begehrtesten Berufe der Zukunft befinden sich beide dieser Berufsbilder unter den ersten Zehn. Vgl. hierzu Rettig, 2009, online.

²⁰⁹ Hinzukommt eine abnehmende Anzahl an Bewerbungen für Ausbildung und Studium, was zu unbesetzten Stellen und Fehlen von wichtigem, qualifizierten Nachwuchs führt.

²¹⁰ Beispielsweise werden bei der Ausbildung auch Bewerber mit Hauptschulabschluss ins Verfahren aufgenommen, trotz Realschulabschluss-Mindestanforderung.

²¹¹ Expertengespräch Kerstin Geschwill, HR Managerin Express, trans-o-flex Express GmbH, Zentrale Weinheim, 13.05.2019.

3.4.2 Unzufriedenheit

Um die Zufriedenheit der MA zu ermitteln, wurde 2018 die erste MAB durchgeführt. Die Ergebnisse wurden unterteilt in die der gesamten Express-Gruppe, die der Auszubildenden und Studierenden und die einzelner Bereiche²¹². Um ein Gesamtbild über die Situation der Zufriedenheit zu erhalten, werden in dieser Arbeit die Ergebnisse aller Teile zusammengefasst. Neben diesen Ergebnissen werden speziell auch die Resultate der MA-Interviews analysiert, um die Gründe für die Unzufriedenheit zu hinterfragen. Grundsätzlich kann die sich äußernde Unzufriedenheit unter drei Aspekten zusammengefasst werden: Anerkennung und Wertschätzung, Verhalten der Vorgesetzten sowie Weiterbildungsmöglichkeiten.

Anerkennung und Wertschätzung

Die MA des Unternehmens fühlen sich und die Arbeit, die sie täglich leisten, größtenteils nicht wertgeschätzt. 62% der befragten Personen der MAB erfahren keine Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetzte oder Kollegen. Diese fehlende Achtung der MA führt zu einer demotivierenden Haltung, da diese keinen Sinn darin sehen, sich für die Arbeit zu bemühen. Sofern ein MA nicht gelobt oder gar beachtet wird, wird er sich in seinem Beruf nicht wohl fühlen und mit der Zeit die Begeisterung an der Tätigkeit verlieren. Aus Sicht der MA gehört eine wertschätzende Haltung der Vorgesetzten mit zu den wichtigsten Führungskompetenzen.²¹³ Hinzu kommt, dass 65% der MA keine Aufmerksamkeit erhalten, wenn sie Höchstleistung und Erfolge vorweisen können. Sie werden für ihre Arbeit weder gelobt, noch wird ihre Anstrengung anerkannt. Insgesamt wird deutlich, dass den MA das Gefühl der Würdigung ihrer Leistung für das Unternehmen fehlt und somit zur Unzufriedenheit führt.²¹⁴

²¹² Unter einem Bereich wird beispielsweise das Personalwesen oder der Customer Service verstanden. Die Befragung bestand aus 48 geschlossenen Fragen zu verschiedenen Themen, wie die Zusammenarbeit, Information und Kommunikation oder Entwicklung und Bindung. In vorliegender Arbeit werden lediglich relevante Ergebnisse für die Analyse der Zufriedenheit aufgegriffen.

²¹³ Vgl. MA-Interviews 1–3, 6 und 8.

²¹⁴ Vgl. zu den Ausführungen trans-o-flex 2019(i), online (interne Unterlagen).

Verhalten der Vorgesetzten

Mit der MAB sollte speziell auch die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten erfasst werden, um Schwachstellen aufzuzeigen und einen Anhaltspunkt für Verbesserungen zu erkennen. Die Ergebnisse zeigen eine deutliche Unzufriedenheit mit dem Verhalten der FK auf, deren Gründe teilweise nur aus persönlichen Gesprächen konkretisiert werden können. Nur 39% der MA haben das Gefühl, dass ihre Verbesserungsvorschläge vom Vorgesetzten unterstützt werden. Für die restlichen 61% bedeutet das, sie haben keine Chance gehört zu werden und ihre Meinung zu etwaigen Schwachstellen scheint unwichtig. Auch die Ergebnisse der MA-Interviews zeigen deutlich, dass aktuelle Führungskräfte der trans-o-flex Desinteresse an den MA und deren Ideen zeigen.²¹⁵ Einem MA ein solches Gefühl zu vermitteln ist nicht richtig und bewirkt genau das gegenteilige Gefühl eines Teams. Die Menschen zu ignorieren, die zu dem Alltagsgeschäft die größte Verbindung haben, ist kontraproduktiv, denn genau sie sind es, die Verbesserungspotenzial am besten erkennen. Außerdem empfinden rund 60% der MA den Dialog mit ihrer FK als offen und ehrlich und nur 47% der FK geben regelmäßige Rückmeldungen. In den MA-Interviews konnte herausgefunden werden, dass generell mangelnde Kommunikation bei vielen FK der trans-o-flex herrscht und diese weder sachliche Kritik in Gesprächen an den MA üben, noch eigene Kritikfähigkeit aufweisen.²¹⁶ Diese Tatsachen sprechen dafür, dass ein generelles Vertrauen zwischen MA und FK fehlt, worunter letztendlich das Wohlempfinden und somit auch die Leistung leidet. Regelmäßige Feedback-Gespräche sind sehr wichtig, um sowohl positive als auch negative Aspekte zu äußern. Es kann zu keiner Veränderung oder Verbesserung kommen, solange man nicht darauf hingewiesen wird. Außerdem verlieren die MA die Motivation, ihre Leistung zu optimieren und sich für Dinge einzusetzen, wenn dies nicht angemessen anerkannt und auch mitgeteilt wird. Wie bereits erläutert, ist es wichtig mit den MA regelmäßige Gespräche zu führen, um die Arbeit und das

²¹⁵ Vgl. MA-Interviews 6–8 und 10.

²¹⁶ Vgl. MA-Interviews 2, 5 und 7–10.

Verhalten zu reflektieren und auf deren Bedürfnisse und Anforderungen Rücksicht zu nehmen. Einige MA, die an den Interviews teilgenommen haben, schätzen außerdem viele Vorgesetzte als pessimistisch, unmotiviert und sogar egoistisch ein.²¹⁷ Die FK kann mit solcher Einstellung nicht als Vorbild und Motivator dienen und das Verhalten wirkt sich auf deren MA und besonders negativ auf die MA-Zufriedenheit aus.²¹⁸

Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Die Weiterentwicklung und -bildung der MA erhält in dem Unternehmen nicht genug Aufmerksamkeit. Womöglich sind nicht alle Menschen gleichermaßen daran interessiert, allerdings gaben 82% an bereit zu sein sich über das geforderte Maß ins Zeug zu legen und 63% haben konkrete Vorschläge wie sie durch Weiterbildung und Trainings ihre Leistung steigern könnten. Die Resultate der MA-Interviews zeigen außerdem deutlich, dass sich die MA Weiterbildungen wünschen und dabei auch konkrete, wichtige Maßnahmen empfehlen. Häufig wurden Trainings respektive Schulungen zu den Themen Kommunikation, IT-Programme, Sprachen und zusätzliche fachliche Qualifikationen als wichtig und erstrebenswert genannt.²¹⁹ Folglich liegt es nicht an dem Engagement oder der Wünsche der MA, sondern zumeist an der Bereitschaft der FK und des Unternehmens diese Vorhaben zu unterstützen. Auch in Bezug auf die Weiterentwicklung der MA sind regelmäßige Gespräche zwischen ihnen und ihrem Vorgesetzten wichtig, um die Bedürfnisse und besonders die Erwartungen der MA zu identifizieren. Die FK der trans-o-flex setzen sich allerdings zu wenig mit den Erwartungen der MA auseinander, sodass die MA auch hier unzufrieden mit den Perspektiven und deren Stellenwert im Unternehmen sind.²²⁰

²¹⁷ Vgl. MA-Interviews 1, 4 und 6–10.

²¹⁸ Vgl. zu den Ausführungen in diesem Absatz trans-o-flex 2019(i), online (interne Unterlagen).

²¹⁹ Vgl. MA-Interviews 1–4 und 6–10.

²²⁰ Vgl. MA-Interviews 9 und 10.

3.4.3 Fluktuation

Im Bereich des Personalcontrollings gibt es bislang keine Auswertungen zur generellen Fluktuation der trans-o-flex. Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Auswertung mit Hilfe von der Ein- und Austrittsliste²²¹ und den monatlichen Personallisten²²² erarbeitet, in denen alle MA der jeweiligen Abrechnungsperiode aufgeführt sind. Die Verfasserin hat sich für die Berechnung mittels BDA-Formel²²³ entschieden, da diese einen optimalen Vergleich zwischen verschiedenen Perioden zulässt. Diese Methode wird von der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände vorgeschlagen und berechnet sich wie folgt:

$$\text{Fluktuationsquote in \%} = \frac{\text{Anzahl der Abgänge} \times 100}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}}$$

Im Grundsatz werden in der BDA-Formel nur mitarbeiterseitige Abgänge betrachtet, in der vorliegenden Arbeit wird aber auch die gesamte Fluktuation analysiert, um den hohen Anteil an Kündigungen, die von MA ausgehen, zu verdeutlichen.²²⁴

Die Quote wird für die Jahre 2017, 2018 und 2019 (Stand April) analysiert.²²⁵ Die Analyse wird für diesen Zeitraum vorgenommen, da der jetzige Geschäftsführer seit 2017 das Unternehmen leitet und demnach seine eigene, neue Strategie seit daher die trans-o-flex treibt.

²²¹ Die Liste wurde auf dem Stand April 2019 analysiert.

²²² Diese werden automatisch aus dem verwendeten Abrechnungssystem erstellt.

²²³ Vgl. Büdenbender/Strutz, 2011, S. 53

²²⁴ Vgl. hierzu Spengler/Metzger/Volkmer, 2019, S. 106–107. Zu der mitarbeiterseitigen Fluktuation werden Kündigungen aus folgenden Gründen betrachtet: Persönliche Gründe, fristlos Arbeitnehmer Aufhebung Arbeitnehmer und Beendigung des Ausbildungsverhältnisses durch Arbeitnehmer.

²²⁵ Bei der Analyse werden aus der gesamten trans-o-flex Gruppe nur die MA der trans-o-flex Express GmbH und der trans-o-flex IT-Service GmbH herangezogen, da sich deren MA in der Zentrale in Weinheim befinden, die in dieser Arbeit betrachtet wird. Vgl. trans-o-flex, 2019(g), online (interne Unterlagen) und trans-o-flex, 2019(h), online (interne Unterlagen).

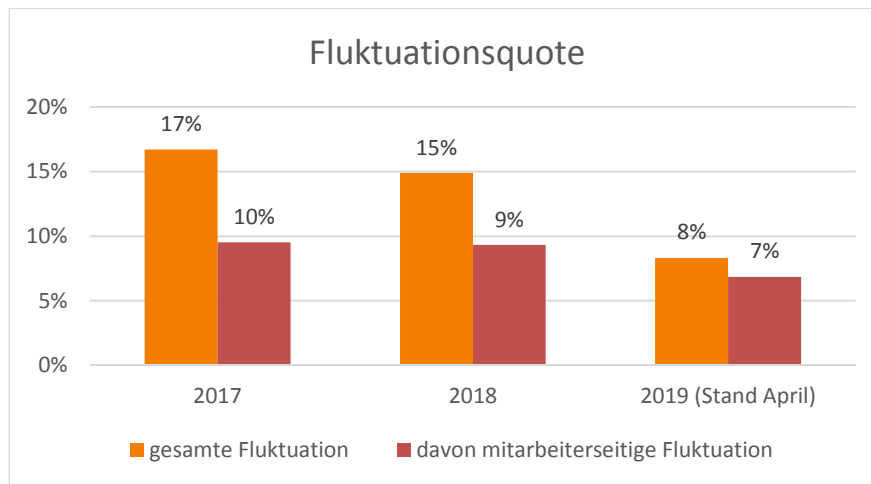


Abbildung 13: Fluktuationsquote
Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus der Abbildung ersichtlich wird, ist die gesamte Fluktuation in den vergangenen Jahren gesunken, was sich voraussichtlich auch im Jahr 2019 nicht ändern wird. Allerdings ist dies auch damit zu begründen, dass die trans-o-flex vor dem Jahr 2017 eine Vielzahl an MA entlassen hat und seit dem Jahr 2018 wieder kontinuierlich Personal aufbaut.²²⁶ Weniger erfreulich ist hierbei die mitarbeiterseitige Fluktuation, die ausdrückt, wie viele MA gehen, weil sie persönlich nicht mehr für das Unternehmen arbeiten möchten. Kündigungen, die nicht vom Unternehmen gewollt sind – der Anteil an mitarbeiterseitiger Fluktuation – beträgt in jedem Jahr mehr als 50% Anteil an der gesamten Fluktuation.²²⁷ An dieser Stelle muss das Unternehmen ansetzen, um die Quote zu reduzieren. Auch wenn die Gründe

²²⁶ Somit erhöht sich der Nenner und führt zur geringeren Fluktuationsquote. Die gesamte Fluktuation ist verglichen mit der Branche eher gering. So ist zum Beispiel für das Jahr 2017 für die Branche „Verkehr und Lagerei“ eine gesamte Fluktuation von 37,3% verzeichnet. Vgl. iwD, 2018, online. Dennoch sind in vergleichbaren Unternehmen aus der Branche die Quoten geringer. So verzeichnen diese beispielsweise 11%, 13% oder 16%. Hierzu wurden MA verschiedener Unternehmen der Branche befragt, die aus datenschutzrechtlichen Gründen namentlich nicht erwähnt werden. Für nähere Informationen wenden Sie sich bitte an die Verfasserin.

²²⁷ 57% im Jahr 2017, 63% im Jahr 2018 und 82% im April 2019. Die Quoten von 2019 sind allerdings erst direkt vergleichbar mit den Vorjahren, wenn Anfang 2020 rückblickend das ganze Jahr betrachtet werden kann. Im Vergleich hierzu kann das Beispiel einer Niederlassung von DHL, die aus Gründen der Vertraulichkeit nicht genannt wird, herangezogen werden. Hier beträgt die mitarbeiterseitige Fluktuation lediglich 37% der gesamten Fluktuation. Ein weiteres beispielhaftes Unternehmen, welches namentlich nicht erwähnt werden darf, verzeichnet für die Monate September 2018 bis April 2019 eine mitarbeiterseitige Fluktuationsquote von lediglich 3,16%. Für Rückfragen kann die Verfasserin der Arbeit kontaktiert werden.

vermutlich nicht in jedem Fall ehrlich und offen geäußert werden, lässt sich ein Verlassen des Unternehmens immer mit Unzufriedenheit jeglicher Art der MA begründen. Viele MA fühlen sich dem Unternehmen nicht verbunden und knüpfen ihre Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber an gewisse Bedingungen oder Perspektiven.²²⁸ Die Analyse der Fluktuationsquote soll dem Unternehmen verdeutlichen, wie akut das Problem der „Flucht“ von MA ist, um Veränderungen in der Haltung und Behandlung des Personals zu bewirken.

3.4.4 Messungen aktuell vorhandener Kompetenzen

Das Unternehmen muss einen Überblick über die Fähigkeiten und Qualifikationen seiner MA haben, um geeignete Maßnahmen einleiten zu können und das Personal optimal einzusetzen. Der erste Schritt in der Erfassung der groben Kompetenzen ist die Analyse der Personalakten. Hier können grundlegende Qualifikationen und Kenntnisse herausgefunden werden und die Kompetenzen einer ersten Einschätzung unterzogen werden.²²⁹ Allerdings gibt es bei der trans-o-flex zum heutigen Zeitpunkt keine elektronischen Personalakten. Alle Akten sind nur in Papierform vorhanden und werden in einem Archiv aufbewahrt. Somit gestaltet sich die Analyse äußerst schwierig, da es enorm viel Zeitaufwand bedeutet, alle Akten manuell durchzusehen. Hinzukommt, dass in den Akten nicht alle wichtigen Dokumente abgelegt sind, da beispielsweise Schulungsnachweise nicht automatisch aus einer elektronischen Datenbank abgegriffen werden können und somit in Vergessenheit geraten.²³⁰

Des Weiteren gibt es bislang keine aussagekräftigen Stellenprofile der Positionen im Unternehmen und demnach auch keine Anforderungsprofile. In den Bereichen werden weiterhin keine Analysen des bestehenden Personals durchgeführt, wie beispielsweise Kompetenzbedarfsanalysen.

²²⁸ Vgl. MA-Interviews 1–4, 6 und 8.

²²⁹ Expertengespräch Wolfgang P. Albeck, CEO Vorsitzender der Geschäftsführung, trans-o-flex Express GmbH, Zentrale Weinheim, 07.05.2019.

²³⁰ In einer beispielhaften Akte befinden sich folgende Dokumente: Personalbogen, Arbeitsvertrag, Bewerbung und Zeugnisse.

3.5 Abschließende Schwachstellenanalyse

Bewerbersituation

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Bewerbungen nicht dem angestrebten Ziel der trans-o-flex entsprechen und das Unternehmen aktiv an Lösungen arbeiten muss, um die Attraktivität als Arbeitgeber und die Aufmerksamkeit auf das Unternehmen zu erhöhen. Die Bewerbersituation weist eindeutigen Handlungsbedarf auf, durch den potenzielle MA angeworben werden können. Das Unternehmen zeigt sich nach außen veraltet, perspektivlos und wenig interessiert an gezielter Förderung seiner MA.²³¹ Durch ein modernes Konzept zur gezielter Weiterentwicklung kann ein erster Schritt zur Änderung des Erscheinungsbildes erreicht werden.

Unzufriedenheit

Bei vielen MA herrscht eine grundlegende, unzufriedene Einstellung. Sie werden von ihren Vorgesetzten nicht optimal behandelt, erhalten keine angemessene Anerkennung und Wertschätzung und es bieten sich wenig Perspektiven zur eigenen Entwicklung.

Fluktuation

MA verlassen das Unternehmen beispielsweise wegen fehlender Herausforderungen und Perspektiven, schlechtem Verhalten der FK und fehlender Wertschätzung.²³² An diesen wichtigen Punkten muss das Unternehmen ansetzen, um die MA langfristig zufriedenzustellen und zu binden.

Messung aktuell vorhandener Kompetenzen

Das Unternehmen hat derzeit keinerlei Werkzeuge zur Identifikation, Erfassung oder Analyse der MA-Kompetenzen. Es müssen standardisierte Verfahren eingeführt werden, um den Prozess einheitlich zu gestalten. So müssen unter anderem umfassende Stellenprofile und daraus abgeleitete Anforderungsprofile, Qualifikations- und Potenzialprofile einzelner MA sowie Qualifikationsbedarfsanalysen erarbeitet und implementiert werden.

²³¹ Vgl. MA-Interviews 1, 2 und 4–8.

²³² Vgl. MA-Interviews 1 und 10.

4 Konzept zur Implementierung eines Talent Managements

4.1 Talent Management Strategie in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie

Die Strategie des TM knüpft an der grundlegenden Strategie des Unternehmens an, die in der Agenda 2021 erstmals festgehalten wurde. Diese befasst sich unter den Kategorien Qualität, Service, Kunden und Menge mit diversen Zielen für die Jahre 2017 bis 2021. Die TM-Strategie wird an der übergeordneten Personalstrategie ausgerichtet, die in der Agenda 2021 unter der Kategorie Service zusammengefasst ist. Sie richtet sich im Kern auf die Optimierung aller HR-Prozesse, um zufriedene, motivierte und qualifizierte MA an das Unternehmen zu binden. Die abgeleiteten Ziele beinhalten eine Zufriedenheitsmessung, den Ausbau der PE und die Implementierung eines Nachwuchs-Förderprogramms, welches unter anderem mit dem TM umgesetzt werden kann.

Jede FK des Unternehmens muss in der Lage sein, einen potenziellen Nachfolger für seine Position benennen zu können. Mit dem TM wird der Ansatz verfolgt das Unternehmen langfristig mit kompetenten und fähigen FK zu sichern. Es wird ausgerichtet auf kurz-, mittel- und langfristige Talente. Kurzfristige Talente können in kürzester Zeit auf die bevorstehende Position vorbereitet werden. Beispielsweise ein Abteilungsleiter mit langjähriger Erfahrung und bereits sehr guter Kompetenzausprägung, der eine Stelle als Bereichsleiter übernehmen wird. Mittelfristige Talente durchlaufen das Programm in circa einem Jahr und weisen bereits gute Ausprägungen der erforderlichen Kompetenzen auf. Hier ist zum Beispiel ein erfahrener Controller vorstellbar, der bereits gewisse Aufgaben mit Verantwortung und höherer Komplexität bewältigt und auf die Stelle eines Abteilungsleiters im Controlling vorbereitet werden soll. Als langfristige Talente werden solche verstanden, bei denen die Kompetenzen noch nicht sehr ausgeprägt sind, die jedoch großes Potenzial für die Zukunft aufweisen. Vorstellbar ist hier ein Bachelor-Absolvent, der durch großes Engagement, gute Sozialkompetenzen, Ehrgeiz und Verantwortungsbewusstsein und hervorragende Arbeitsleistung in der bisherigen Tätigkeit weiteres Potenzial aufweist.

Mit dem Programm²³³ sollen außerdem bereits bestehende FK eine Selbsteinschätzung ihrer Führungskompetenzen vornehmen, von anderen Personen eingeschätzt werden und gegebenenfalls selbst an Weiterbildungen und Trainings teilnehmen. Aus den FK-Interviews geht hervor, dass jede FK bei sich selbst Schulungsbedarf in verschiedenen Aspekten der Führung sieht.²³⁴

Insgesamt wird dem Unternehmen damit ermöglicht, die Kompetenzen und Qualifikationen seiner bereits bestehenden FK zu optimieren und potenzielle FK aufzuspüren, diese zu entwickeln und nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Folgende Abbildung visualisiert die Elemente des erarbeiteten Konzepts, welches in Kapitel 4.3 ausführlich erläutert wird.

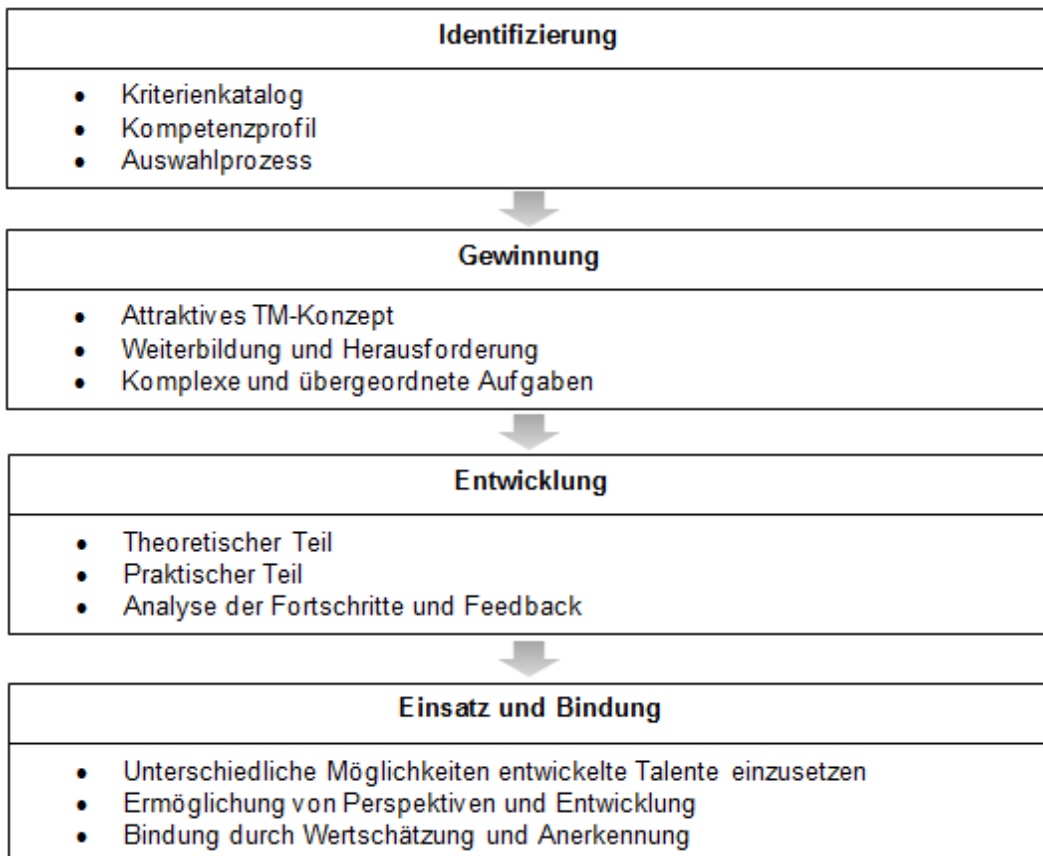


Abbildung 14: Elemente des Talent Management Konzepts
Quelle: Eigene Darstellung

²³³ Unter dem Programm wird der gesamte Verlauf des TM verstanden.

²³⁴ Beispielsweise in der Kommunikation, der Balance zwischen Distanz und Emotionen, Konfliktmanagement oder genereller Nachholbedarf in der Personalführung. Vgl. FK-Interviews 1, 3 und 6–10.

4.2 Kompetenzbedarfsanalyse

Wie bereits erläutert wurde, fällt es dem Unternehmen aktuell schwer die Kompetenzen seiner MA zu erfassen und Potenzial für weiterführende Positionen zu analysieren. Die FK-Interviews ermöglichen daher einen ersten Schritt, um einen Überblick über den Kompetenzbedarf zu erhalten.²³⁵ Es sind an unterschiedlichen Stellen gewisse Abweichungen in den wichtigsten Kompetenzen zu verzeichnen, wie beispielsweise die spezifischen fachlichen Fähigkeiten, allerdings gibt es generell wichtige bereichsübergreifende Eigenschaften einer FK. Hierzu zählen unter anderem die Motivation der MA, Durchsetzungsvermögen, Veränderungsbereitschaft, Interesse an den MA und Kommunikation, Konflikt- und Krisenmanagement sowie die Rolle als Vorbild und Vertrauensperson.²³⁶

Der Bedarf dieser Kompetenzen bei den MA ist in allen Bereichen sehr unterschiedlich. Aus den FK-Interviews geht hervor, dass allein die Hälfte aller Befragten keinerlei Potenzial in den MA ihres Bereiches sehen. In allen Bereichen zeigen die MA fehlende Kompetenzen vor allem bei den Aspekten des Weitblicks, bei dem es darum geht (komplexe) Zusammenhänge zu erkennen und über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen. Des Weiteren fehlt bei den MA des Unternehmens die Bereitschaft an Veränderungen und dementsprechend die Offenheit gegenüber Neuem. Teilweise fehlt auch die Bereitschaft sich Problemen anzunehmen, sie konsequent zu verfolgen und mehr zu leisten, als die tägliche Arbeit es fordert. Außerdem besteht Nachholbedarf in der Art und Weise der Kommunikation und der Kritikfähigkeit. Zuletzt mangelt es in einigen Bereichen grundlegend an der Ausbildung respektive der Qualifikation von MA, um sich zur FK weiterzuentwickeln.²³⁷

²³⁵ Um möglichst viele unterschiedliche Anforderungen in differenzierten Unternehmensbereichen zu erfassen, wurden FK aus diversen Abteilungen für die Interviews ausgewählt. Hierbei wurden alle Unternehmensbereiche berücksichtigt.

²³⁶ Vgl. FK-Interviews 1-10. Neben den weichen Faktoren des Kompetenzbedarfs bestehen weiterhin harte Faktoren wie analytische Fähigkeiten oder Intelligenz.

²³⁷ Vgl. zu den Ausführungen FK-Interviews 1-10. Um genaue Kompetenz- und Potenzialanalysen vornehmen zu können müssen im nächsten Schritt detaillierte Kompetenzbedarfsanalysen pro Bereich folgen. Diese kann im Rahmen dieser Arbeit nicht durchgeführt werden und wird daher in einem nächsten Projekt erfolgen.

4.3 Einheitliches Talent Management Konzept

4.3.1 Kriterien zur Identifizierung von Talenten

Um an dem TM-Programm teilnehmen zu können, müssen die MA bestimmte Kriterien im Vorfeld erfüllen. Der Kriterienkatalog wird für verschiedene Positionen unterschiedlich ausgearbeitet und beinhaltet dementsprechend unterschiedliche Aspekte.²³⁸ Folgende Kriterien können innerhalb dieses Katalogs beispielsweise als Voraussetzung für eine Entwicklung zur FK definiert werden:²³⁹

- Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit
- Motivation und Interesse
- Ehrgeiz
- Verbundenheit zum Unternehmen
- Querdenken
- Ausgeprägte Sozialkompetenz

Jede FK hat zu dokumentieren, welche seiner MA zu welcher Zeit und in welche Richtung weiterentwickelt werden können. Bei der Empfehlung durch den eigenen Vorgesetzten besteht allerdings die Gefahr, dass dieser aus Angst seine guten MA zu verlieren, sein bestes Personal von dem Programm abhält. Diese Gefahr wird mit Hilfe eines fiktiven Szenarios in dem FK-Interview versucht einzuschätzen. Es soll festgestellt werden, ob die FK der trans-o-flex generell bereit sind ihre besten MA im Rahmen des TM zu fördern und diese dadurch eventuell an andere Bereiche zu verlieren oder gar eine besser qualifizierte FK für ihre eigene Position zu identifizieren. Es sollen zwei von fünf MA für ein TM ausgewählt werden, die sich der Einschätzung der FK nach am besten dafür eignen zur FK entwickelt zu werden.

²³⁸ Die Ausarbeitung eines vollständigen Kriterienkatalogs ist nicht Teil dieser Arbeit und wird im Anschluss in dem internen Folgeprojekt vorgenommen.

²³⁹ Unter Anderem diese Kriterien werden mit dem Wort Talent und der Führungskräfteentwicklung in Verbindung gebracht. Vgl. FK-Interviews 1-10.

Die Entscheidung erfolgt zwischen den folgenden fünf fiktiven MA:

- Dem Schnellsten
- Dem, der den besten Überblick über alle Themen hat
- Dem, der bereit ist mehr zu leisten als gefordert
- Dem, der das Unternehmen am besten kennt
- Dem, der die besten Ergebnisse bringt

Es konnte festgestellt werden, dass nicht alle FK dazu bereit scheinen, ihre besten MA für ein TM-Programm aufzugeben.²⁴⁰ In solchen Fällen ist es wichtig, dass die MA die Möglichkeit haben ihre Anliegen nicht zwingend den direkten Vorgesetzten, sondern auch den nächst höheren Vorgesetzten mitteilen können.²⁴¹ Der Identifizierungsprozess soll sich demnach nicht auf die eigene FK beschränken. Weiterhin können FK auch MA aus anderen Bereichen für das Programm empfehlen und MA können sich selbst bewerben.²⁴²

Wie schon in Kapitel 3.4.4 erläutert wurde, ist es wichtig schon bei der Einstellung von MA alle Informationen in elektronischen Personalakten zu digitalisieren und dies muss auch rückwirkend bei dem gesamten Personal geschehen, um die Profile zu vervollständigen. Dieser Aspekt ist neben der Erstellung von Kriterienkatalogen und Kompetenzprofilen²⁴³ wichtig, um einen ersten Überblick über grundlegende Informationen und Qualifikationen zu erhalten.

²⁴⁰ So haben beispielsweise zwei der Befragten den Schnellsten MA und drei der Befragten den, der das Unternehmen am besten kennt, für das Programm ausgewählt. Diese zwei Eigenschaften sind allerdings keine, die ein MA mitbringen muss, um sich zu einer FK zu entwickeln. Bei dem letzten fiktiven MA, der die besten Ergebnisse bringt, gibt es hinsichtlich des Potenzials zur FK Vor- und Nachteile. Es ist definitiv wichtig, dass eine FK gute Ergebnisse vorweisen kann, um das Unternehmen voranzutreiben. Allerdings ist auch der Weg zu den besten Ergebnissen zu beachten, nämlich die Art und Weise wie die FK mit seinen MA umgeht, um dieses Ergebnis zu erreichen. Für eine genaue Ausführung vgl. Anhang I: Auswertung der FK-Interviews.

²⁴¹ Expertengespräch Wolfgang P. Albeck, CEO Vorsitzender der Geschäftsführung, trans-o-flex Express GmbH, Zentrale Weinheim, 07.05.2019.

²⁴² Somit kann sichergestellt werden, dass keine subjektive Vorauswahl die Teilnahme an dem TM-Programm beschränkt.

²⁴³ In dem ersten Entwurf wird das Kompetenzprofil in einem Fragebogen erarbeitet. Zur Visualisierung kann beispielsweise ein Kompetenzrad für jeden MA erstellt werden.

Um einen einheitlichen Identifizierungsprozess zu gewährleisten wird ein Kompetenzprofil in Form eines Fragebogens ausgearbeitet, der erste Einschätzungen der Ausprägung von Kompetenzen und Fähigkeiten sowie Entwicklungsbedarfe der MA ermöglicht. Dieser wird in folgender Abbildung beispielhaft dargestellt.²⁴⁴

Kompetenz	Kriterien	Validierung					
		1	2	3	4	5	6
Fachkompetenz	Fachwissen						
	Erfahrung						
	Systemdenken						
Methodenkompetenz	Planung						
	Arbeitstechniken						
	Projektmanagement						
Sozialkompetenz	Kommunikation						
	Zusammenarbeit						
	Konfliktmanagement						
Persönliche Kompetenz	Wertorientierung						
	Empathie						
	Zuverlässigkeit						
Entscheidungskompetenz	Selbstständigkeit						
	Lösungsorientierung						
	Argumentationsstärke						
Führungskompetenz	Zielorientierung						
	Durchsetzungsvermögen						
	Konsequenz						

Tabelle 6: Fragebogen zur Einschätzung der Kompetenzen
Quelle: Eigene Darstellung

Nach erster Einschätzung der Kompetenzen werden die potenziellen Kandidaten dem unabhängigen Talent-Board²⁴⁵ vorgestellt, welches dann über eine Teilnahme an dem TM-Programm entscheidet.²⁴⁶

²⁴⁴ Hierbei gilt für die Validierung das Schulnotensystem: Eins bedeutet sehr gut und sechs bedeutet ungenügend. Die Erarbeitung hat die Verfasserin selbst vorgenommen mit Orientierung an LIPPPE. Vgl. Lippe, 2015, S. 15. Im nächsten Schritt soll dieser mit dem Verantwortlichen des TM und der Geschäftsführung abgestimmt und angepasst werden. Bei der Bewertung muss sichergestellt werden, dass jede FK die Punkteverteilung gleichermaßen und möglichst objektiv betrachtet. Beispielsweise muss garantiert werden, dass FK A die Note „2“ genauso interpretiert wie FK B. Expertengespräch Stefan Thömmes, Geschäftsbereichsleiter operative Prozess-Entwicklung, trans-o-flex Express GmbH, Zentrale Weinheim, 06.06.2019.

²⁴⁵ Dieses besteht beispielsweise aus einem HR- und einem T&A-Verantwortlichen, dem Management-Team und einem (externen) TM-Spezialisten.

²⁴⁶ Der genaue Bewerbungsprozess, unter Berücksichtigung aller Kriterien, wird im nächsten Schritt von dem Talent-Board definiert.

4.3.2 Gewinnung von Talenten

Mit der Einführung des TM werden die MA durch interne Kommunikation auf das Programm aufmerksam gemacht. Vorgestellt werden kann es in der monatlich stattfindenden Veranstaltung „good morning tof“, in der verschiedene Referenten aktuelle Projekte oder vortragen. Weiterhin muss es eine Folgeveranstaltung geben, in der das Konzept in jedem Bereich ausführlich erläutert wird und die MA all ihre Fragen stellen können.

Um die MA zur Teilnahme an dem Programm zu motivieren, ist bereits ein gut ausgearbeitetes und durchdachtes Konzept ausreichend. Es bietet sich der Belegschaft eine Möglichkeit ihr eigenes Wissen zu erweitern, ihre Interessen auszubauen und neue Herausforderungen zu meistern.²⁴⁷

Durch die bislang fehlenden, attraktiven Angebote an Schulungen, Weiterbildungen und Perspektiven, können die MA ohne zusätzliche Anreize gewonnen werden. Die Talente des Unternehmens werden durch diverse Schulungsangebote, Coachings, komplexere Aufgabenstellungen und Wertschätzung für das TM begeistert. Je nach Erfolg des Konzepts und Engagement der MA zur Teilnahme, kann nach einem ersten erfolgreichen Durchlauf auch ein entwickeltes Talent als Paradebeispiel dienen. Dieses kann seine Erfahrungen und Veränderungen durch das Programm mit anderen MA teilen und sie so zusätzlich zur Teilnahme motivieren.

In erster Linie ist es für das Unternehmen wichtig, interne Talente für das TM-Programm zu gewinnen, dennoch soll nach erfolgreicher Implementierung das Konzept auch nach außen kommuniziert werden, um externe Talente anzusprechen. Das bislang konservative Bild des Arbeitgebers soll so durch neue Ideen sowie Chancen zur Weiterbildung und Karriereentwicklung modernisiert werden. Die gezielte Förderung von Talenten kann in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Beitrag zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität leisten.²⁴⁸

²⁴⁷ MA-Interviews 2-8 und 10.

²⁴⁸ MA-Interviews 2 und 4-8.

4.3.3 Entwicklung von Talenten

Die Talente werden je nach vorheriger Einstufung dem kurz-, mittel- oder langfristigen TM-Programm zugeordnet und so werden Gruppen gebildet.²⁴⁹ Die verschiedenen Maßnahmen werden innerhalb der Gruppen angepasst, sodass jeder MA entsprechend seiner Entwicklungsstufe weitergebildet werden kann. Zu Beginn sollen gruppenspezifische Maßnahmen und im weiteren Verlauf individuelle Entwicklungspläne implementiert werden. In diesem Kapitel werden grundsätzliche Möglichkeiten erläutert, die im weiteren Verlauf auf den Bedarf der Gruppen angepasst werden müssen.²⁵⁰ Während der gesamten Zeit des Programms sind die MA weiterhin in ihren Bereichen tätig und erledigen ihre Aufgaben. Alle Maßnahmen im Rahmen des TM-Programms werden demnach zusätzlich zu der täglichen Arbeit stattfinden. So kann gleichzeitig das Engagement, der Ehrgeiz und die Bereitschaft zur Investition der MA festgestellt werden.

Theoretischer Teil

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, die sich im Rahmen des TM anbieten, um Kompetenzen und Fähigkeiten der Talente zu erweitern. Unter anderem folgende Methoden können hierbei Anwendung finden.²⁵¹

- Trainings
 - Gezielte Übermittlung von Fähigkeiten durch Fallbeispiele
 - Mischung aus theoretischer Erarbeitung und praktischer Anwendung in Rollenspielen
 - Analyse und Aneignung spezieller, wichtiger Verhaltensweisen
- Workshops
 - Analyse spezifischer Problemstellungen
 - Selbstständige Erarbeitung von Lösungskonzepten

²⁴⁹ Neben diesen Gruppen wird es auch ein spezielles Konzept für bereits bestehende FK geben, um diese optimal zu entwickeln und sie kontinuierlich weiterzubilden.

²⁵⁰ Die Gliederung der verschiedenen Teile stellt keine Reihenfolge dar, sondern dient lediglich der Kategorisierung der Maßnahmen. Es soll abwechselnd theoretische und praktische Phasen sowie regelmäßige Lernfortschrittskontrollen und Feedbacks geben.

²⁵¹ Dabei soll ein Mix verschiedener Methoden zum Einsatz kommen, um alle relevanten Bereiche abzudecken und die jeweiligen Vorteile zu nutzen.

- Internes Mentoring
 - Talente begleiten FK bei deren Alltagsaufgaben
 - Vermittlung von Wissen und Erfahrungen
- Schulungen und Seminare
 - Aneignung von theoretischen Grundlagen
 - Beispielsweise Projektmanagement, Budgetierung, Personalbeurteilung oder Gehaltsgespräche

Um die Talente auf Führungsfunktionen vorzubereiten oder auch bestehende FK zu unterstützen, bietet sich daneben auch die Möglichkeit des Coachings. Hierbei geht es primär um Themen, die nicht den fachlichen, sondern den persönlichen Bereich betreffen. Online Coaching bietet beispielsweise das Unternehmen CoachNow²⁵² an, für individuelles Coaching junger FK, um diese auf kritische Situationen vorzubereiten. Weiterhin stehen die Coachs ad hoc in konkreten Situationen durch professionelle Unterstützung zur Verfügung. Die schnelle Hilfe durch die Experten ist förderlich für die Handlungsfähigkeit und verhindert langanhaltende Schwierigkeiten, beispielsweise in Konfliktsituationen. Mittels individueller Anpassung an die Talente und Situationen, kann ein personalisiertes Coaching garantiert werden. Der regelmäßige und flexible Kontakt zu den neutralen Coachs, bietet den Nachwuchs-FK nachhaltige Unterstützung bei bevorstehenden oder akuten Problemen in methodischen Fragen und der Erarbeitung von Handlungsoptionen.²⁵³

Praktischer Teil

Hierbei befasst sich das Team mit Problemen des Unternehmens, die unabhängig von ihrer derzeitigen Tätigkeit sind. Beispielhafte Problemstellungen können die Öffnung respektive Schließung einer Niederlassung, Umstrukturierung eines Geschäftsbereichs oder die Entwicklung eines neuen Prozesses sein. All diese Probleme sind bereichsübergreifend, so-

²⁵² Für nähere Informationen vgl. CoachNow, 2019, online.

²⁵³ Expertengespräch Valentin Vollmer, Gründer und Geschäftsführer, CoachNow GmbH, Taufkirchen, 21.06.2019. Für eine endgültige Entscheidung und optimale Ausgestaltung des Programms müssen im weiteren Verlauf zusätzliche Methoden und Möglichkeiten analysiert und verglichen werden.

dass eine Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln notwendig ist. Zudem handelt es sich um Themen mit hohem Stellenwert, die sowohl unternehmensfördernd sind als auch die Talente herausfordern. Durch diese Analysetätigkeit soll einerseits eine Sensibilität für Details und andererseits die Fähigkeit den Überblick über alles zu behalten entwickelt werden. Den Teilnehmern wird durch die komplexen Themen Verantwortung übertragen, um sie auf spätere Führungspositionen vorzubereiten. Die Aufgaben werden analysiert, Lösungskonzepte und Handlungsoptionen ausgearbeitet und im Anschluss den verantwortlichen FK präsentiert. Generell sollen die Talente lernen in Teams zu arbeiten und kontinuierlich komplexere Themenstellungen zu übernehmen. Es werden verschiedene Kompetenzen und Fähigkeiten erlernt, wie unter anderem Führungs-, Problemlösungs-, soziale und strategische Kompetenzen. Die Anpassung der Projekte im Zeitverlauf geschieht anhand der jeweiligen Entwicklungsstufe und angestrebter Position.

Analyse der Fortschritte und Feedback

Ähnlich wie bei einem AC wird das Talent-Board zweimal jährlich mit allen Nachwuchskräften zusammenkommen und diese bewerten. Hier geht es speziell um das Beobachten von Verhalten der Talente in bestimmten Situationen. Nach abschließender Beratung des Talent-Boards wird mit jedem Einzelnen ein Feedback-Gespräch geführt. Des Weiteren werden regelmäßige Beurteilungsgespräche in allen Phasen stattfinden. Hierbei sollen die Talente nicht nur von dem Talent-Board eingeschätzt werden, sondern auch von den anderen Teilnehmern, um ein umfassendes Gesamtbild zu erhalten. Neben den generellen Entwicklungszielen werden auch kurzfristige Ziele als Zwischenstation auf dem Weg zur FK vereinbart und die Erreichung dieser Ziele überprüft. Bei dem gesamten Prozess ist es insbesondere wichtig, dass die Talente einen Ansprechpartner für Feedback haben. Sie sollen darin über persönliche Anliegen, Schwierigkeiten und Eindrücke berichten sowie individuelle Schwerpunkte des Entwicklungsbedarfs legen. Eine intensive, vertrauensvolle Zusammenarbeit und offene Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist für den Erfolg unerlässlich.

In folgender Abbildung wird ein beispielhafter, fiktiver Ablauf des Programms für ein identifiziertes, langfristiges Talent dargestellt.²⁵⁴



Abbildung 15: Ablauf der Entwicklung eines Talents
Quelle: Eigene Darstellung

Während des gesamten Prozesses kann sich das Talent an einen ihm zugewiesenen Online-Coach wenden, um beispielsweise Handlungsoptionen in schwierigen Situationen zu erarbeiten. Außerdem gibt es regelmäßige Feedbackgespräche, um die offene und direkte Kommunikation der Beteiligten zu fördern und bei einer Dauer von circa zwei Jahren insgesamt vier AC, die wie zuvor beschrieben, aufgebaut werden.

Zu Beginn wird die Ausgangsposition analysiert und dokumentiert. Hier werden aktuelle Kompetenzausprägungen erfasst, betriebliche und persönliche Ziele definiert und das generelle Vorgehen der Entwicklung besprochen.

²⁵⁴ Hierbei wird exemplarisch eine Kombination möglicher, zuvor genannter Methoden ausgewählt.

Anschließend findet die erste Schulung statt, in der es um theoretische Grundlagen des Projektmanagements geht. Hierbei werden insbesondere die Themen Zeit- und Kostenmanagement sowie Kommunikation behandelt. Das Erlernete wird im ersten Workshop durch spezielle Fallbeispiele aus dem Projektmanagement-Alltag praktisch angewendet und verfestigt.

Mit dem ersten Praxisprojekt wird das Talent mit seinem Team damit beauftragt einen Integrations-Prozess für neue MA zu erarbeiten. Hierbei soll zunächst das Thema aufgearbeitet sowie Handlungsoptionen analysiert werden und zuletzt wird der Lösungsvorschlag vor den verantwortlichen FK und dem Talent-Board präsentiert.

Im Anschluss folgt ein Training zu dem Thema Konfliktmanagement, in dem zuerst die Theorie erläutert wird, die im Anschluss durch Rollenspiele der Teilnehmer in der Praxis analysiert wird. Die zweite Schulung befasst sich mit dem Thema Change-Management²⁵⁵, in der weitere theoretische Inhalte zur Bewältigung der bevorstehenden Aufgaben, vermittelt werden.

Das nächste praktische Projekt handelt von der Entwicklung eines Ideenmanagements, um die Vorschläge der MA systematisch zu erfassen, bewerten und umzusetzen. Hierbei müssen unter anderem die Bereiche IT, Marketing, Personalwesen und der Betriebsrat eingebunden werden.

Im zweiten Workshop werden den Talenten grundsätzliche Führungskompetenzen durch bestimmtes Verhalten in konkreten Situationen vermittelt. Der Fokus wird hierbei auf die Vorbildfunktion zur Motivation der MA, Krisengespräche, Zielorientierung und Problemlösung gelegt.

Im Laufe des Prozesses hat sich durch die Interessen und Fähigkeiten des Talents sowie die Einschätzung des Talent-Boards ein geeigneter Ziel-Bereich entwickelt. Das Talent soll nach Abschluss des TM-Programms als Abteilungsleiter der operativen Prozessentwicklung einge-

²⁵⁵ Hier werden Maßnahmen erarbeitet, mit denen Anpassungen des Unternehmens an wandelnde Anforderungen erfolgen. Die Sensibilisierung hierfür ist für FK besonders wichtig. Vgl. Fichter/Basel/Keller, 2018, S. 175–176. Zur näheren Betrachtung vgl. Frei, 2018, S. 5–8.

setzt werden. Aus diesem Grund wird der Prozess auf spezielle Anforderungen und Kompetenzen des Bereichs ausgerichtet.

Bei dem internen Coaching begleitet das Talent den Bereichsleiter der operativen Prozessentwicklung und beobachtet die FK während seiner täglichen Arbeit. Dadurch soll das Talent durch Erfahrungen und Wissen der FK mehr über Herausforderungen und Bewältigungsstrategien lernen. Außerdem kann dem MA so ein tiefer Einblick in das fachliche Themengebiet gewährt werden.

Das letzte Praxisprojekt ist ein spezielles Projekt aus dem späteren Einsatzbereich und beinhaltet die Erstellung eines modernen, alternativen Konzepts für die letzte Meile²⁵⁶. Das bereits bestehende Wissen wird hierdurch angewendet und ausgebaut, sowie bereits erlernte Kompetenzen angewendet. Wie auch die anderen Projekte wird dieses am Ende der verantwortlichen FK und dem Talent-Board vorgestellt.

Nach Abschluss des Projekts erfolgt im theoretischen Teil ein letztes Training, in dem besonders die Fähigkeiten des Durchsetzungsvermögens, der MA-Führung und weiteren wichtigen Kompetenzen der angestrebten Führungsposition vermittelt und praktisch angewendet werden.

Zuletzt wird ein Abschlussgespräch geführt, indem die gesammelten Erfahrungen, die Erreichung der Ziele und weiteres Vorgehen zwischen dem Talent und dem Talent-Board besprochen werden.

²⁵⁶ Diese beschreibt den letzten Schritt eines Transports, die Zustellung an den Empfänger.

4.3.4 Nachhaltiger Einsatz und Bindung von Talenten

Nach erfolgreichem Abschluss des TM-Programms werden die entwickelten Talente nachhaltig im Unternehmen eingesetzt. Hierbei gibt es mehrere Möglichkeiten, welche in nachfolgender Abbildung dargestellt werden.



Abbildung 16: Einsatz der Talente
Quelle: Eigene Darstellung

Führungsposition

Wird ein Talent für eine im Vorfeld definierte Position im Rahmen des TM-Programms entwickelt oder für eine spezielle Position während des Programms ausgewählt, so wird der MA nach Abschluss direkt als FK tätig sein. Je nach bisheriger Führungserfahrung und vorhandenen Kompetenzen werden weiterhin Workshops, Coaching oder Seminare stattfinden.

Bereichsänderung

Wenn das Talent, Mitglieder des Talent-Boards oder andere FK während der bereichsübergreifenden Tätigkeiten feststellen, dass ein MA sich für einen anderen Bereich als ursprünglich geplant besser eignet, kann ein interner Wechsel stattfinden. Hierfür wird der MA zunächst in dem neuen Bereich angelernt und eingearbeitet, wobei weiterhin das Ziel zum beruflichen Aufstieg verfolgt wird.

Job Enrichment

Sofern für ein Talent kein sofortiger Aufstieg zur FK möglich ist, werden diesem zu seinen bisherigen Tätigkeiten weitere Aufgaben anvertraut.²⁵⁷ Hierbei geht es nicht um gleichwertige, sondern höherwertige und anspruchsvollere Aufgaben. Der MA erhält mehr Verantwortung, mehr Freiräume und komplexere Problemstellungen. So können beispielsweise große, wichtige Projekte in einem Bereich diesem MA übertragen werden.

Weiterbildung

In Abstimmung mit dem Talent kann auch entschieden werden, dem MA im Anschluss eine zweite Weiterbildung zu ermöglichen. Um sich in einen anderen Bereich zu entwickeln, kann eine weitere fachliche Ausbildung oder ein Zweitstudium angehängt werden, zur Erlangung fachspezifischer Kenntnisse. Einem Bachelor-Absolventen kann ein Masterstudium ermöglicht werden, zur weiteren Qualifikation und Wissenserweiterung.²⁵⁸

Die Bindung der Talente wird erreicht durch neue Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie erhalten viele Optionen während des Programms und werden danach eine Veränderung in ihrer Tätigkeit erleben. Das Unternehmen vermittelt dadurch Interesse an der Weiterbildung seiner MA und belohnt Einsatz und Engagement durch anschließende Vorteile.²⁵⁹

Durch die Identifizierung, die Entwicklung und den nachhaltigen Einsatz als Talent wird den MA ein gewisser Status verliehen und sie erhalten die Anerkennung, die sie verdienen. Durch die entgegengebrachte Wertschätzung fühlen sich die MA im Unternehmen zufriedener, sind motivierter und zeigen eine höhere Verbundenheit respektive Loyalität zum Arbeitgeber.²⁶⁰

²⁵⁷ Diese Situation tritt ein, wenn nicht sofort eine geeignete Führungsposition vorhanden ist oder wenn das Talent noch nicht vollkommen bereit für die Führungsaufgabe ist.

²⁵⁸ Hierbei kann das Unternehmen den MA unterstützen und anteilige Kosten tragen.

²⁵⁹ Geld ist nicht der wichtigste Faktor der Zufriedenheit, dennoch trägt es einen Teil dazu bei. Nach Abschluss des Programms erhalten die MA zusätzlich in jedem der oben erläuterten vier Fälle einen monetären Vorteil gegenüber der alten Tätigkeit.

²⁶⁰ MA-Interviews 1–2, 4 und 8.

4.4 Optimierungspotenziale durch die Einführung des Talent Managements

Hinsichtlich der in Kapitel drei analysierten Problemfelder des derzeitigen Personalmanagements sollen mit der Implementierung des TM außerdem vorhandene Schwachstellen minimiert respektive eliminiert werden. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die möglichen und angestrebten Optimierungspotenziale durch die Einführung des Programms.

Schwachstelle	Optimierungspotenzial
Bewerbersituation	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität durch wertschätzende Haltung gegenüber den MA und Aufzeigen von Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten • Effiziente Personalauswahl durch zuvor definierte Anforderungen der Positionen
Unzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der MA-Zufriedenheit durch Entwicklungsmöglichkeiten als Zeichen von Anerkennung und Wertschätzung • Analyse und Verbesserung des Vorgesetzten-Verhaltens durch Identifizierung von Nachholbedarf und darauffolgende Maßnahmen zur Optimierung • Angebot an Perspektiven für MA, die eine Karriereentwicklung anstreben
Fluktuation	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Fluktuation durch Steigerung der Zufriedenheit des Personals durch zuvor beschriebene Maßnahmen • Unterbindung von Fluktuation, veranlasst durch den Arbeitgeber, mit Hilfe von optimierter Personalauswahl und Stellenbesetzung
Kompetenzmessung	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit zur Beurteilung der Kompetenzen und durch die Einführung elektronischer Personalakten und bereichsbezogener Fragebögen bezüglich der Leistung, Kompetenzen, Eigenschaften und des Potenzials

Tabelle 7: Optimierungspotenziale
Quelle: Eigene Darstellung

Bewerbersituation

Das Bewerbermanagement der trans-o-flex wird durch die Einführung des TM verbessert. Zum einen kann so die Außenwirkung des Unternehmens positiver gestaltet werden, da für externe Personen Aspekte der Wertschätzung und Weiterbildung von großer Bedeutung sind. Ein Arbeitgeber wirkt auf Menschen attraktiver, wenn beispielsweise durch ein TM herausragende Leistungen erkannt und geschätzt werden.²⁶¹

²⁶¹ Vgl. Moré, 2019, online und Berufsstart, 2018, online.

Unzufriedenheit

Mit dem TM wird der Ansatz verfolgt die Zufriedenheit der MA zu steigern. Die in Kapitel drei erläuterten wichtigsten Ursachen für bestehende Unzufriedenheit liegen in fehlender Anerkennung und Wertschätzung, welche durch das Programm vermittelt werden. Weiterhin sind die MA mit dem Verhalten der Vorgesetzten unzufrieden. Aus diesem Grund werden auch bestehende FK und deren Verhalten analysiert, um diese bei Bedarf zu Coachen und durch Trainings und Workshops zu unterstützen. Die Perspektivlosigkeit, die die MA frustriert, wird ebenfalls eliminiert, indem ihnen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden.

Fluktuation

Zu dem Zweck die Abwanderung aufgrund von jeglicher Unzufriedenheit zu verhindern, ist das TM-Programm ebenfalls dienlich. Die zuvor beschriebenen Faktoren der Zufriedenheitssteigerung bezwecken demnach auch eine Reduzierung der mitarbeiterseitigen Fluktuation. Gewollte Fluktuation ist zwar eine Entscheidung des Unternehmens, dennoch kostet sie Geld und Zeit.²⁶² Mit Einführung von umfassenden Anforderungsprofilen der Stellen, Aufzeigen von Kompetenzbedarf im Unternehmen und auch Verbesserungen der Bewerberauswahl können nachgelagerte erforderliche Kündigungen seitens des Unternehmens unterbunden werden.

Kompetenzmessung

Durch das TM wird der Prozess zur Digitalisierung der Personalakten angestoßen, was eine erste Einschätzung der MA erleichtert. Außerdem kann mit den zuvor erläuterten Methoden zur Kompetenzmessung und Feststellung der Bedarfe, der Prozess vereinfacht und verbessert werden.

²⁶² Beispielsweise müssen Abfindungen bezahlt werden und neue MA müssen eingestellt und angelernt werden.

5 Fazit und Ausblick

Im Rahmen der Arbeit wird dem Unternehmen ein Überblick über theoretische Grundlagen gegeben, aktuelle Schwachstellen aufgezeigt und ein mögliches Konzept zur Implementierung eines TM umfassend dargestellt. Durch die MAB 2018 und die darauffolgenden persönlichen MA- und FK-Interviews konnten erstmals auch Meinungen und Wünsche der MA in das wichtige Thema des Personalmanagements einbezogen werden. Ein weiterer Schritt ist die im Juli 2019 stattfindende 270°-Bewertung, in denen die FK des Unternehmens ein umfassendes Fremdbild erhalten.²⁶³ Um ein vielfältiges und aussagekräftiges Bild zu erhalten, bietet es sich an weitere Einzelinterviews mit den MA und FK zu führen. Da es sich bei der Ausarbeitung des Konzepts um eine erste Möglichkeit respektive Empfehlung handelt, muss im weiteren Verlauf eine weitere Analyse der empfohlenen Methoden und detaillierte Ausarbeitung der einzelnen Schritte erfolgen. Die Abstimmung mit der Geschäftsführung sowie die Präzision soll im weiteren Verlauf von dem Verantwortlichen für das TM vorgenommen werden. So müssen beispielsweise der Fragebogen zur Einschätzung der Kompetenzen und der Potenziale der MA angepasst, ein detailliertes Kompetenzbedarfsmodell für jeden Bereich erstellt und der genaue Ablauf zur Entwicklung der Talente definiert werden. Diese vollständige Analyse soll im Zeitraum der Monate Juli bis Oktober stattfinden, sodass das TM noch in diesem Jahr implementiert werden kann.

Bei kritischer Betrachtung der aufgeführten Ergebnisse ist festzuhalten, dass weitere Aspekte aufgearbeitet werden müssen. Es ist für das Unternehmen wichtig, besonders in Anbetracht des Fachkräftemangels, sich mit der Entwicklung von Fachkräften beziehungsweise Spezialisten zu beschäftigen. Aus diesem Grund muss im weiteren Verlauf ein weiteres, möglicherweise aufbauendes Konzept zur Fachkräfteentwicklung erstellt und umgesetzt werden. Die Optionen, die von der Verfasserin ausgearbei-

²⁶³ Mit dem 360°-Feedback können die FK aus allen Blickwinkeln eingeschätzt und beurteilt werden. Die Umsetzung erfolgt aus den Blickwinkeln der Vorgesetzten, MA, Kollegen und Kunden, wobei die Bewertung durch Kunden in manchen Fällen nicht realisierbar ist und sich somit ein 270°-Feedback ergibt. Vgl. Bosse/Wiedmann, 2017, S. 212. Zur weiteren Erläuterung vgl. Achouri, 2009, S. 15–18.

tet wurden, müssen mit weiteren Möglichkeiten verglichen werden. Zur ausführlichen Analyse und optimalen Umsetzung bietet es sich in an, weitere Expertengespräche mit Coachs, Schulungsanbietern, TM-Verantwortlichen oder anderen Unternehmen zu führen. Der Ausbau genereller Weiterbildungsmaßnahmen muss gleichzeitig stattfinden, um allen MA gewisse Möglichkeiten zu bieten. Es ist darauf zu achten keine MA zu benachteiligen. Trotz der Konzentration auf wenige, ausgewählte Talente im Programm, muss allen MA angemessene Wertschätzung und Anerkennung entgegengebracht werden.

Mit Blick auf die in Kapitel 4.1 aufgezeigten Optimierungspotenziale ist es wichtig das gesamte Konzept und dessen Auswirkungen zu kontrollieren und zu verfolgen. Mit Hilfe eines speziellen Controllings können eventuelle Schwachstellen aufgedeckt und Anpassungen vorgenommen werden. Zudem sind zur Beurteilung des Mehrwerts Kennzahlen zu entwickeln, um die Ziele zu überprüfen. Für die Evaluation kann beispielsweise eine Talent-Scorecard entwickelt werden, um das Programm nachhaltig zu überwachen und kontinuierlich an veränderte Bedingungen anzupassen.²⁶⁴

Des Weiteren wurde im Rahmen dieser Arbeit der Kostenaspekt außer Acht gelassen, da dieser den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Dieser Aspekt muss im nächsten Schritt aufgearbeitet werden. Eine Analyse der Kosten für alle eingesetzten externen Elemente, wie Trainings oder Coaches, muss im Vorfeld stattfinden. Zudem muss festgestellt werden, wie kostspielig der gesamte interne Prozess für das Unternehmen ist.

Abschließend kann festgehalten werden, dass das Unternehmen die Relevanz der Bemühung um MA und die aktive Erarbeitung nachhaltiger Entwicklungskonzepte erkannt hat. Zur besseren Positionierung am Arbeitsmarkt, Verbesserung der MA-Zufriedenheit und Reduktion der Fluktuation gehört sicherlich mehr als nur die Einführung eines TM, allerdings geht das Unternehmen mit dieser Analyse und der anschließenden Implementierung einen ersten Schritt in die richtige Richtung.

²⁶⁴ Für beispielhafte Kriterien und Indikatoren zur Evaluation sowie einer Balanced Scorecard vgl. von Hehn, 2016, S. 44–49.

Anhang

Anhang I: Protokoll aller MA-Interviews

Diese Datei befindet sich im elektronischen Anhang I.

Anhang II: Protokoll aller FK-Interviews

Diese Datei befindet sich im elektronischen Anhang II.

Anhang III: Auswertung aller Interviews

Diese Datei befindet sich im elektronischen Anhang III.

Anhang IV: Ergebnisse der MA-Interviews

Kategorie	Ergebnisse
Fragen 2-3: Veränderung in der Tätigkeit für das Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise viele Veränderungen (5, 6, 10) • Größtenteils kaum Veränderung
Frage 4: Wichtige Weiterbildungsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement (1, 5, 8) • Tools/Programme (1, 3, 4, 7, 10) • Kommunikation (2, 4, 7, 8, 9) • Zeitmanagement (2, 8) • Sprachen (3, 7, 9, 10) • Persönlichkeitstrainings (4, 9) • Personalführung (5, 6) • fachliche Qualifikationen (6, 8, 9, 10)
Frage 6: Zufriedenheit mit den Perspektiven	<ul style="list-style-type: none"> • gebunden an große Eigeninitiative (2, 5, 6, 8, 9) • ungleiche Chancen – in manchen Bereichen ja, in anderen überhaupt nicht (1, 3, 4, 5, 6) • zu wenig Gedanken über das Personal und Stellenbesetzung hat teilweise nichts mit Qualifikation etc. zu tun (9, 10)
Frage 7: Führungskompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsvermögen und Entscheidungswillig (1, 8, 10) • fachliche Kompetenz (1, 4, 7, 10) • Verständnis/Offenheit (1, 2, 3, 6, 7, 10) • Empathie (2, 4, 10) und Wertschätzung (1, 2, 3, 6, 8) • Engagement über den Tellerrand hinaus (1, 2, 5, 8) • transparente und ehrliche Kommunikation (2, 6, 7, 9) • Loyalität, zu dem Wort halten/Vertrauen (3, 6, 7, 10) • Stärken und Schwächen der MA erkennen und optimal einsetzen/fördern (3, 5, 8, 9, 10) • Vorbild und Motivator (5, 6, 8) • Führungskompetenz – Delegation von Verantwortung (5, 6, 8, 9, 10)
Frage 9: Eignung aktueller Führungskräfte	<p><i>überwiegend nicht geeignet (5, 6, 7, 8, 9, 10), weil:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessimismus (1, 6) • Egoismus (1, 4, 9) • Kommunikationsschwäche (2, 5, 7, 10) • unsachliche Kritik an MA & Kritikunfähigkeit (5, 7, 8, 9) • Desinteresse an den MA und unmotiviert (6, 7, 8, 10) • fehlende Kompetenzen wie in Frage 7 beschrieben

<p>Frage 10-12: Erfahrung, Anreiz und Erwartungen Talent Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • keine der befragten Personen hat Erfahrung mit Talent Management im Unternehmen, 8,9,10 in anderen Unternehmen • alle würden am Programm teilnehmen <p><i>Motivation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissenserweiterung (2, 3, 7) • Eigeninteresse/Chance (2, 3, 4, 6, 7, 10) • unmittelbarer Wunsch nach Aufstieg (5, 8) • neue Herausforderung (5, 6, 7) <p><i>Erwartungen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen/Workshops (1) • Coaching/Mentoring (1,8) • veränderte Tätigkeit nach Abschluss wichtig (2,7,9)
<p>Frage 13: Verbundenheit zum Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nein (1, 2, 3, 4, 8) • Ja (5, 6, 7, 9, 10) • Programm würde Verbundenheit durch Wertschätzung und Perspektive erhöhen (1, 2, 4, 8)
<p>Frage 14: Attraktivität des Arbeitgebers</p>	<p><i>Nicht attraktiv, weil:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • starr (1) • keine Perspektiven/Weiterbildung (1, 4, 5, 6) • veraltet (2, 9) • schlechte wirtschaftliche Stellung signalisiert unsicheren Arbeitsplatz (6) • gezielte Förderung von Talenten (2, 4, 5, 6, 7, 8) • Nur eine Person findet, dass das Programm die Attraktivität nicht bzw. nur bei jungen Menschen erhöhen kann (10)
<p>Frage 16 und 17: Vorhaben weiterhin für den Arbeitgeber zu arbeiten und Kündigungsgründe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, wenn Bedingungen und Perspektiven stimmen aber nicht festgelegt (2, 4, 6, 8) • Ja, aktuell keine Veränderung gewünscht (5, 6, 7, 9) • Nein (3, 10) <p><i>Kündigungsgründe:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fehlende Herausforderung (1, 10) • Vorgesetztenverhalten (1) • keine Wertschätzung (1, 10) • MA 1 wäre geblieben durch die neue Chance, für MA 10 ist es schon zu spät • In dem neuen Unternehmen von MA 1 und 10 gibt es ein Talent Management und MA 10 weiß sogar schon sicher, dass er daran teilnehmen wird

Anhang V: Ergebnisse der FK-Interviews

Kategorie	Ergebnisse
<p>Frage 2: Halten Sie Talent Management für sinnvoll? Bitte mit Begründung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle haben die Frage mit Ja beantwortet • Weckt MA, die ihr Potenzial vielleicht gar nicht selbst sehen (1,6,9) • Karriereperspektive bisher eher schlecht (1,4,5) • Wichtig für eigene Nachwuchskräfte, Vorsorge für das Unternehmen (2,5,6,8,10) • Wandel vorantreiben (2) • MA entwickeln und binden (2,4,6,7) • Fördern und fordern (3,7,10) • Motivationssteigerung (3,5,9,10) • Stärken und Schwächen der MA kennen und Aufgaben dementsprechend verteilen (5)
<p>Frage 4 und 5: Welche Kompetenzen sind für Ihre Position am wichtigsten und bei welche dieser Kompetenzen/Eigenschaften sehen Sie bei sich Schulungsbedarf?</p>	<p><i>Wichtig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalführung (1,3,6,10) • Motivation (1,2,3,4,6) • Verhandlungssicherheit/Durchsetzungsvermögen (1,2,8,10) • Veränderungsbereitschaft (1,2,4) • Zielstrebigkeit (1,2,5,9) • Kreativität (2) • Offenheit, Interesse (2,6,9,10) • Zwischenmenschlichkeit (3) • Unangenehme Gespräche führen und Kritikfähigkeit (3,5,6) • Fachliche Kompetenz (3,4) • Stärken und Schwächen der MA erkennen und dementsprechend einsetzen (4) • Fördern und fordern (4) • Vorbild und Vertrauensperson (4,8,9,10) • Berechenbarkeit (5) • Empathie (6,7,9) • Systemkenntnis (7) • Kommunikation (7,9,10) • Ehrlichkeit und Loyalität (6,8) <p><i>Schulungsbedarf:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalführung (1,7,8) • Fachlich (3,8) • Kommunikation (3) • nicht zu emotional (1,6,9,10) • Schwierigkeiten der MA früher erkennen (1) • Delegation (7) • Konfliktmanagement (8) • Projektmanagement (8)
<p>Frage 6 und 7: Gibt es in Ihrem Bereich Mitarbeiter, die sich als Führungskraft eignen und welche Kompetenzen besitzen ihre Mitarbeiter bereits bzw. welche fehlen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ja (1,2,5,8,9) • Nein (3,5,6,7,10) <p><i>Fehlende Kompetenzen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhänge erkennen (1,5) • über den Tellerrand hinausschauen (1,5) • Probleme erkennen und annehmen (1,7) • Veränderungsbereitschaft (1,7) • Organisationsinteresse (2) • Bereitschaft mehr zu leisten (2)

	<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit und Kommunikation (3,4,5,6) • Entscheidungswille (4,7,9) • Motivation (7) • Kritikfähigkeit (6,9) • Ausbildung/ Qualifikationen (10)
<p>Frage 8: Was macht für Sie ein „Talent“ aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbewusstsein (1,2,4) • Zuverlässigkeit (1,2,8,9) • Potenzial zum Ausbauen (1,10) • Bereitschaft mehr zu leisten als andere/Ehrgeiz (2,3,4,6) • Motivation und Interesse (2,3,4,5,6,7,9) • Offen für neues (3,4,6) • Unternehmerisches Denken und Verbundenheit zum Unternehmen (3,4,5) • Probleme lösen wollen und auch Konflikte nicht scheuen (5) • Querdenken (7,10) • Organisationstalent (8,10) • Soziale Kompetenz (9)
<p>Frage 9: Sie müssen für ein Talent Management Programm 2 von 5 Personen aus Ihrem Bereich nominieren. Welche wählen Sie?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Den Schnellsten 2) Den mit dem besten Überblick über alle Themen 3) Den, der bereit ist mehr zu leisten als gefordert 4) Den, der das Unternehmen und die Prozesse am besten kennt 5) Den, der die besten Ergebnisse bringt 	<ul style="list-style-type: none"> • Person 1 (3,5) • Person 2 (2,6,7,8,9,10) • Person 3 (1,2,4,10) • Person 4 (3,5,8) • Person 5 (1,4,6,7,9)

Literaturverzeichnis

Achouri, C. (2009): Systemic Leadership – Ein innovativer Weg der Personalführung, München 2009

Achouri, C. (2018): Human Resources – Karriere im Personalmanagement, Stuttgart 2018

Al-Laham, A. (2016): Organisationsales Wissensmanagement – Eine strategische Perspektive, München 2016

Alter, U. (2018): Grundlagen der Kommunikation für Führungskräfte: Mitarbeitende informieren und Führungsgespräche erfolgreich durchführen, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2018

Arain, G./Hameed, I./Farooq, O. (2012): Integrating Workplace Affect with Psychological Contract Breach and Employees' Attitudes, Global Business and Organizational Excellence, Jg. 31, Heft 6, S. 50-62

Armutat, S. et al. (2007): Organisation des Personalmanagements – Expertise-Center, Service-Center, Key-Account-Personalmanagement, Bielefeld 2007

Bamberg, G./Coenenberg, A./Krapp, M. (2012): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 15., überarbeitete Auflage, Augsburg 2012

Barsch, P./Trachsel, G. (2018): Chefsache Fachkräftesicherung, Wiesbaden 2018

Beck, C. (2015): Attraction – Arbeitgeberattraktivität, in: Jäger, W./Körner, P. (Hrsg.): Talent Management – Strategien, Umsetzung, Perspektiven, 2., aktualisierte Auflage, Köln 2015, S. 57-66

Becker, F. (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren – Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie, Berlin 2019

Becker, M. (2004): Personalentwicklung, in: Gaugler, E./Oechsler, W./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart 2004, S. 1500-1512

- Beckmann, J./Heckhausen, H. (2018): Motivation durch Erwartung und Anreiz, in: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2018, S. 119-162
- Bennür, S./Semmann, C. (2019): Herausforderungen annehmen – Chancen nutzen – Wertschöpfung gestalten, BVL Log.Letter, Ausgabe 3, S. 1-8
- Berkowski, N./Dievernich, F. (2008): Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im Demografischen Wandel, in: Klaus, B. (Hrsg.): Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen, Lengerich 2008, S. 49-71
- Berthel, J./Becker, F. (2017): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 11., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart 2017
- Bipp, T./Kleinbeck, U. (2005): Wirkung von Zielen, in: Vollmeyer, R./Brunstein, J. (Hrsg.): Motivationspsychologie und ihre Anwendung, Stuttgart 2005, S. 151-166
- Birri, R. (2011): Human Capital Management – Ein praxiserprobter Ansatz mit strategischer Ausrichtung, Wiesbaden 2011
- Bittlingmaier, T. (2019): Talent Management erfolgreich implementieren – In 10 Schritten zur nachhaltigen Employee Experience, Freiburg 2019
- Blessin, B./Wick, A. (2017): Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 8., überarbeitete Auflage, Konstanz und München 2017
- Borchardt, A./Göthlich, S. (2009): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Albers, S. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Sozialforschung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, S. 33-48
- Bösenberg, C./Küppers, B. (2011): Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter – Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird, München 2011
- Bosse, A./Wiedmann, J. (2017): 360 Möglichkeiten, die Komplexität nicht auf die Spitze zu treiben: die Simplifizierung des 360°-Feedbacks der Lufthansa Group, in: Scheinpflug, R./Stolzenberg, K. (Hrsg.): Neue Kom-

plexität in Personalarbeit und Führung – Herausforderungen und Lösungsansätze, Wiesbaden 2017, S. 211-226

Bröckermann, R. (2004): Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.) Personalbindung – Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, 2004, S. 15-32

Bruckner, C. (2008): Talent Relationship Management – Ein innovatives Instrument der Beziehungspflege zu High Potentials im Personalmarketing, Saarbrücken 2008

Bruhn, M. (1987): Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, Wiesbaden 2013

Bruhn, M. (2014): Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 3., voll-ständig überarbeitete Auflage, München 2014

Büdenbender, U./Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal – wichtige Begriffe zur Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht, 3., komplett überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2011

Bühner, R. (2005): Personalmanagement, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2005

Burmann, C./Zeplin, S. (2005): Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management, Journal of Brand Management, Jg. 12, Heft 4, S. 279-300

Chan-Olmsted, S. et al. (2018): Employer Branding in der Digitalbranche – Erfolgreiche Kommunikation mit Digital Talents von morgen, in: Fortmann, H./Kolocek, B. (Hrsg.): Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen, Wiesbaden 2018, S. 193-208

Chhabra, N./Mishra, A. (2008): Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies, Journal of Management Research, Jg. 7, Heft 11, S. 50-61

Chlupsa, C. (2017): Der Einfluss unbewusster Motive auf den Entscheidungsprozess – Wie implizite Codes Managemententscheidungen steuern, Wiesbaden 2017

Claussen, A./Giannakis, S./Arghandiwal, N. (2005): Retentionmanagement – Grundlagen der Mitarbeiterbindung und praktische Umsetzung, o.O. 2005

Claußen, J. (2015): Was lernt man in Trainingsgruppen? Auswirkungen erfahrungsorientierter Lernsettings auf die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen, Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, Jg. 46, Heft 3-4, S. 427-443

Comelli, G./von Rosenstiel, L./Nerdinger, F. (2014): Führung durch Motivation – Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen, 5., überarbeitete Auflage, München 2014

Coppin, A. (2017): The Human Capital Imperative – Valuing your Talent, Buckinghamshire United Kingdom 2017

Czernin, J./Schocke, K.-O. (2016): Handlungsfelder der Personalarbeit in der Logistik – Studienbericht, Frankfurt 2016

Dahm, J. (2007): Talent Management – Handbuch für die Praxis, Köln/Zürich 2007

Deller, J. et al. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel – ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Heidelberg 2008

Demmerle, C./Schmidt, J./Hess, M. (2011): Verhaltenstrainings, in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung – Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011, S. 223-272

DGFP e.V. (2004): Wertorientiertes Personalmanagement – Ein Beitrag zum Unternehmenserfolg, Bielefeld 2004

Dillerup, R./Stoi, R. (2016): Unternehmensführung: Management & Leadership – Strategien – Werkzeuge – Praxis, 5., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2016

Döring, N./Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg 2016

Dotlich, D./Cairo, P./Rhinesmith, S. (2006): Kopf, Herz und Mut zum Risiko – Das Komplett-Programm zur Entwicklung Ihrer besten Mitarbeiter, San Francisco 2006

Dotlich, D./Cairo, P./Rhinesmith, S. (2009): Leading in times of crisis - navigating through complexity, diversity and uncertainty to save your business, San Francisco 2009

Du Gay, P./Salaman, G./Rees, B. (1996): The conduct of Management and the management of Conduct: Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the "competent" Manager, Journal of Management Studies, Jg. 33, Heft 3, S. 263-282

Dunczyk, H. et al. (2008): Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels – alter(n)sgerechte Personalpolitik – Beschäftigungsfähigkeit sichern, Nachwuchs gewinnen, Wissensverluste vermeiden, in: Klaus, B. (Hrsg.): Alternde Belegschaften – Der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen, Lengerich 2008, S. 72-90

Ebert, F. (2006): Steigerung des Mitarbeiterengagements – Eine spieltheoretische und sozialpsychologische Analyse, Saarbrücken 2006

Eck, C. et al. (2014): Führungskräfteentwicklung – Angewandte Psychologie für Managemententwicklung und Performance-Management, Berlin Heidelberg 2014

Eichhorst W./Buhlmann F. (2015): Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt, IZA Standpunkte Nr. 77, Bonn 2015

Enaux, C./Henrich, F. (2011): Strategisches Talent-Management – Talente systematisch finden, entwickeln und binden, Planegg/München 2011

Engelhardt, J./Kliesch, B. (2017): Employer Branding muss mehr sein als „nur“ eine bunte Kampagne!, in: Scheinpflug, R./Stolzenberg, K. (Hrsg.): Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung – Herausforderungen und Lösungsansätze, Wiesbaden 2017, S. 85-106

Enkelmann, N./Enkelmann, C. (2011): Die große Macht der Motivation – Was Spitzenleistung möglich macht, Wien 2011

Eremit, B./Weber, K. (2016): Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation – Quick Finder – Die wichtigsten Tools im Business Coaching, Wiesbaden 2016

Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (2005): Kompetenz: Modische Worthölse oder innovatives Konzept?, *Wirtschaftspsychologie aktuell*, Jg. 3, S. 39-42

Ettrilard, S. (2009): Vertriebsmotivation und Vertriebssteuerung – So bringen Sie Ihren Vertrieb auf Vordermann, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Göttingen 2009

Felsch, A. (2003): Personalentwicklung als Instrument zur Förderung eines produktiven Arbeitsklimas – macht- und identitätstheoretische Perspektiven, in: Hangebrauck, U. et al. (Hrsg.): *Handbuch Betriebsklima*, München und Mering 2008, S. 153–166

Fichter, C. (2018): Arbeit, in: Fichter, C. (Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie für Bachelor – Mit 23 Abbildungen und 24 Tabellen*, Berlin 2018, S. 131-162

Fichter, C./Basel, J./Keller, S. (2018): Organisation, in: Fichter, C. (Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie für Bachelor – Mit 23 Abbildungen und 24 Tabellen*, Berlin 2018, S. 163-192

Flato, E./Reinbold-Scheible (2008): *Zukunftsweisendes Personalmanagement – Herausforderung demografischer Wandel*, München 2008

Föhls-Königslehner/Müller-Camen (2015): Personalentwicklung, in: Mayrhofer, W./Furtmüller, G./Kasper, H. (Hrsg.): *Personalmanagement – Führung – Organisation*, 5., aktualisierte Auflage, Wien 2015, S. 321-356

Franken, S. (2019): *Verhaltensorientierte Führung – Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen*, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2019

Frei, M. (2018): *Change Management für Führungskräfte – Eine Praxisanleitung zur betrieblichen Transformation*, München 2018

- Frisch, M. (2015): Das Johari-Fenster der Wahrnehmung, in: Stracke, F. (Hrsg.): Menschen verstehen – Potenziale erkennen: Die Systematik professioneller Bewerberauswahl und Mitarbeiterbeurteilung, 4., durchgesehene Auflage, Wiesbaden 2015, S. 33-36
- Fritz, W./Specht, G. (2005): Distributionsmanagement, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2005
- Fuchs, J. (2016): Talent Management in Universitäts-Unternehmens-Kooperationen – Eine fallstudienorientierte Untersuchung, Wiesbaden 2016
- Furtmüller, G./Zdravkovic, D. (2015): Personalauswahl, in: Mayrhofer, W./Furtmüller, G./Kasper, H. (Hrsg.): Personalmanagement – Führung – Organisation, 5., aktualisierte Auflage, Wien 2015, S. 285-320
- Galang, M./Osman, I. (2016): HR managers in five countries: what do they do and why does it matter?, International Journal of Human Resource Management, Jg. 27, Heft 13, S. 1341-1372
- Gärtner, A./Lay, S. (2015): Talent Management bei Lufthansa, in: Jäger, W./Körner, P. (Hrsg.): Talent Management – Strategien, Umsetzung, Perspektiven, 2., aktualisierte Auflage, Köln 2015, S. 97-112
- Gerth, N. (2015): IT-Marketing: Produkte anders denken – denn nichts ist, wie es scheint, 2., aktualisierte, überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg 2015
- Gesing, S./Weber, U. (2017): Konzept und Berufsbild des Feelgood-Managements, Wiesbaden 2017
- Getha-Taylor, H. (2008): Identifying Collaborative Competencies, Review of Public Personnel Administration, Jg. 28, Heft 2, S. 103-119
- Gladwell, M. (2002): The talent myth: Are smart people overrated?, The New Yorker, Jg. 22, S. 28-33
- Grote, A. (2015): Zielgruppengerechte Ausrichtung von KMU auf dem Arbeitsmarkt, in: Hartmann, M. (Hrsg.): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt – HR-Aufgaben optimal vernetzen, Wiesbaden 2015, S. 69-88

- Habich, J. (2006): Kompetenz-Management – Eine kritisch-rationale Analyse, zugl. Diss. Universität Paderborn 2004, München und Mering 2006
- Hackman, J. et al. (1975): A New Strategy for Job Enrichment, California Management Review, Jg. 17, Heft 4, S. 57-71
- Häder, M. (2006): Empirische Sozialforschung – Eine Einführung, Wiesbaden 2006
- Haferburg, M./Hahmann, D. (2017): Eine Befragung der Mitarbeiter – macht das überhaupt Sinn?, in: Scheinpflug, R./Stolzenberg, K. (Hrsg.): Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung – Herausforderungen und Lösungsansätze, Wiesbaden 2017, S. 227-238
- Hafkesbrink, J./Krause, M. (2017): Age-Management – Den demografischen Wandel in Unternehmen gestalten, Freiburg 2017
- Hanauer, D. (2015): Talent Management als Förder- und Bindungsinstrument bei TNT Express, in: Jäger, W./Körner, P. (Hrsg.): Talent Management – Strategien, Umsetzung, Perspektiven, 2., aktualisierte Auflage, Köln 2015, S. 123-144
- Hansen, N./Hauff, S. (2019): Talentmanagement – Trends, Herausforderungen und strategische Optionen, in: Busold, M. (Hrsg.): War for Talents – Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2019, S. 35-46
- Härlin, A. (2010): Feedback und Kommunikation als Führungsmittel, in: Kreuser, K./Robrecht, T. (Hrsg.): Führung und Erfolg – Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, Wiesbaden 2010, S. 165-186
- Hartmann, F./Lois, D. (2015): Hypothesen Testen: Eine Einführung für Bachelorstudierende sozialwissenschaftlicher Fächer, Wiesbaden 2015
- Hashimoto, K./Tabata, K. (2016): Demographic change, human capital accumulation and R&D based growth, Canadian Journal of Economics, Jg. 49, Heft 2, S. 707-737
- Haubrock, A./Öhlschlegel-Haubrock, S. (2018): Personalmanagement, 3., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2018

Haufe (2018): 2. Onboarding Umfrage 2018 – Umfrage zeigt anhaltenden Handlungsbedarf, Freiburg 2008

Heimerl, P. (2009): Fallstudien als forschungsstrategische Entscheidung, in: Buber, R./Holzmüller, H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2009, S. 381-400

Heinze, R./Naegele, G. (2008): Ältere Arbeitnehmer zwischen neuem Paradigma und traditionellen betrieblichen Personalpraktiken, in: Klaus, B. (Hrsg.): Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen, Lengerich 2008, S. 11-32

Heinzel, H. (2007): Zielwirksam führen aus transaktionsanalytischer Sicht, 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Renningen 2007

Helbich, B./Herzig, V. (2018): Führung und Führungskräfteentwicklung, in: Armutat, S. et al. (Hrsg.): Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung – Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand, Wiesbaden 2018, S. 193-229

Helfferich, C. (2019): Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2019, S. 669-686

Hepperle, F. (2016): Nachhaltigkeit in der öffentlichen Beschaffung – Eine empirische Studie auf kommunaler Ebene in Baden-Württemberg, zugl. Diss. Universität Ulm 2015, Wiesbaden 2016

Hesse, J./Schrader, H. (2016): Assessment-Center für Führungskräfte – Ihr nächster Schritt auf der Karriereleiter, Berlin 2016

Heyse, V./Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining – Informations- und Trainingsprogramme, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, o.O. 2009

Heyse, V./Ortmann, S. (2008): Talentmanagement in der Praxis – Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen, Münster 2008

- Hilb, M. (2009): Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente, 19. Auflage, Köln 2009
- Hirschi, A. (2019): Karriere- und Talentmanagement in Unternehmen, in: Kauffeld, S./Spurk, D. (Hrsg.): Handbuch Karriere- und Laufbahnmanagement, Berlin 2019, S. 543-560
- Höft, S./Schuler, H. (2014): Personalmarketing und Personalauswahl, in: Schuler, H./Moser, K. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Bern 2014, S. 55-126
- Holtbrügge, D. (2018): Personalmanagement, 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2018
- Homburg, C. (2017): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2017
- Hormel, R./Seibt, T. (2017): Anreizsysteme, in: Stierle, J./Glasmachers, K./Siller, H. (Hrsg.): Praxiswissen Personalcontrolling – Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch, Wiesbaden 2017, S. 137-156
- Huber, A. (2018): Personalmanagement, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2018
- Hufford, L. (2016): Navigating the Talent Shift – How to Build On-Demand Teams that Drive Innovation, Control Costs and Get Results, Kirkland 2016
- Hussy, W./Schreier, M./Echterhoff, G. (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, 2., überarbeitete Auflage, Berlin Heidelberg 2013
- Immerschitt, W./Stumpf, M. (2019): Employer Branding für KMU – Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2019
- Iqbal, Q. (2016): Job-Crafting and Organizational Commitment: Person-Job-Fit as Moderator in Banking Sector of Pakistan, International Journal of Management – Accounting and Economics, Jg. 3, Heft 12, S. 837-851

Jackob, L./Schutz, T. (2011): Die Kunst, Talente talentgerecht zu entwickeln: Talentmanagement 2.0 als organisch-mathematisches Talententfaltungsmangement, Norderstedt 2011

Jäger, C./Müller, N. (2019): Eine (Führungs-)Kultur für Veränderungsprozesse, in: Dahm, M./Thode, S. (Hrsg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter – Inspirationen für Management und Leadership, Wiesbaden 2019, S. 151-166

Jäger, W./Körner, P. (2015): Zehn Jahre Talent Management: Ein Spagat zwischen theoretischen Ansprüchen und praktischer Umsetzung, in: Jäger, W./Körner, P. (Hrsg.): Talent Management – Strategien, Umsetzung, Perspektiven, 2., aktualisierte Auflage, Köln 2015, S. 15-26

Jandura, O./Leidecker, M. (2013): Grundgesamtheit und Stichprobenbildung, in: Möhring, W./Schlütz, D. (Hrsg.): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden 2013, S. 61-78

Joergens, S./Dahm, M. (2019): Erleben statt Managen, in: Dahm, M./Thode, S. (Hrsg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter – Inspirationen für Management und Leadership, Wiesbaden 2019, S. 63-76

Joergens, S./Thode, S. (2019): HR-Management in agilen Unternehmen – Ergebnisse einer explorativen Untersuchung, in: Dahm, M./Thode, S. (Hrsg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter – Inspirationen für Management und Leadership, Wiesbaden 2019, S. 77-90

John, M. (2007): Assessment-Center, in: John, M./Maier, G. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit – Grundlagen, Methoden, Erfahrung, Düsseldorf 2007, S. 231-252

John, M. (2007): Diagnostische Grundlagen der Eignungsbeurteilung, in: John, M./Maier, G. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit – Grundlagen, Methoden, Erfahrung, Düsseldorf 2007, S. 23-40

Jones, J./Cope, J./Kintz, A. (2016): Peering into the Future of Innovation Management, Research Technology Management, Jg. 59, Heft 4, S. 49-58

Jones, K. (2015): The Big "Whoops!" The Delta between Top Talent Challenges and Companies' Readiness to Address them, *Workforce Solutions Review*, Jg. 6, Heft 4, S. 39-41

Jost, P./Bieberstein, F. (2013): Strategische Anreizgestaltung, in: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): *Handbuch strategisches Personalmanagement*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S. 151-170

Jubb, R./Robotham, D. (1997): Competences in management development: challenging the myths, *Journal of European Industrial Training*, Jg. 21, Heft 5, S. 171-175

Jung, H. (2017): *Personalwirtschaft*, 10., aktualisierte Auflage, Berlin Boston 2017

Kamluk, D. (2017): *Strategisches Talent Management – Vorrübergehender Trend oder innovativer Erfolgsfaktor?*, Augsburg 2017

Kanfer, R. (1990): Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology, in: Dunette, M./Hough, L. (Hrsg.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto 1990, S. 75-170

Kanning, U. (2004): *Standards der Personaldiagnostik*, Göttingen 2004

Kanning, U. (2014): Prozess und Methoden der Personalentwicklung, in: Schuler, H./Kanning, U. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2014, S. 501-562

Kataria, A./Renu, R./Garg, P. (2013): Organizational Effectiveness as a Function of Employee Engagement, *South Asian Journal of Management*, Jg. 20, Heft 4, S. 56-73

Kauffeld, S./Sauer, N. (2019): Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie, in: Kauffeld, S. (Hrsg.): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*, 3. Auflage, Berlin 2019, S. 21-46

Kauffeld, S./Schermyly, C. (2019): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation, in: Kauffeld, S. (Hrsg.): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*, 3. Auflage, Berlin 2019, S. 237-261

- Kaya, M./Himme, A. (2009): Möglichkeiten der Stichprobenbildung, in: Albers, S. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Sozialforschung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, S. 79-88
- Kaye, B./Evans, S. (2008): Die Kunst, gute Mitarbeiter zu halten – So verhindern Sie, dass Ihre besten Leute gehen, Zwickau 2008
- Kehr, H. (2004): Integrating implicit Motives, explicit Motives, and perceived abilities: The compensatory Model of Work Motivation and Volition, Academy of Management Review, Jg. 29, Heft 3, S. 479-499
- Kehr, H. (2005): Das Kompensationsmodell der Motivation und Volition als Basis für die Führung von Mitarbeitern, in: Vollmeyer, R./Brunstein, J. (Hrsg.): Motivationspsychologie und ihre Anwendung, Stuttgart 2005, S. 131-150
- Kehr, H./Strasser, M./Paulus, A. (2018): Motivation und Volition im Beruf und am Arbeitsplatz, in: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2018, S. 593-614
- Keller, B. (2014): Arbeits- und Organisationspsychologie, in: Myers, D. (Hrsg.): Psychologie, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg 2014, S. 785-831
- Keller, P. (2006): Human-Resource-Management – Personal als Erfolgsfaktor, in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden 2006, S. 851-872
- Keller, S./Fichter, C./Basel, J. (2018): Personal, in: Fichter, C. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie für Bachelor – Mit 23 Abbildungen und 24 Tabellen, Berlin 2018, S. 193-210
- Kepper, G. (2008): Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung – Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008, S. 175-212
- Kleinbeck, U./Kleinbeck, T. (2009): Arbeitsmotivation – Konzepte und Fördermaßnahmen, Lengerich 2009

Kolb, M. (2010): Personalmanagement – Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Auflage, Wiesbaden 2010

Kosel, M./Weißerrieder, J. (2010): Das NPM-Konzept – engagierte Mitarbeiter sind kein Zufall, in: Weißerrieder, J./Kosel, M. (Hrsg.): Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis – Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2010, S. 11-24

Kreuser, K. (2010): Konflikt und Führungsaufgaben, in: Kreuser, K./Robrecht, T. (Hrsg.): Führung und Erfolg – Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, Wiesbaden 2010, S. 39-58

Kreuser, K./Robrecht, T. (2010): Erfolgreiche Führungskräfte, in: Kreuser, K./Robrecht, T. (Hrsg.): Führung und Erfolg – Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, Wiesbaden 2010, S. 11-18

Krings, T. (2017): Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl, Wiesbaden 2017

Krisor, S./Rowold, J./Block, C. (2015): Personalentwicklung, in: Rowold, J. (Hrsg.): Human Resource Management – Lehrbuch für Bachelor und Master, 2., vollst. Korr. U. verb. Auflage, Berlin Heidelberg 2015, S. 173-186

Kromrey, H. (2002): Empirische Sozialforschung – Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 10., vollständig überarbeitete Auflage, Opladen 2002

Kühne, R. (2013): Konzeptspezifikation und Messung, in: Möhring, W./Schlütz, D. (Hrsg.): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden 2013, S. 23-40

Lang, K. (2014): Personal-Management 3.0 – 22 Kernkonzepte aus der aktuellen Führungspraxis, Wien 2014

Lange, J. (2019): Feelgood-Manager – Pausenc clown oder Wertschöpfungsfaktor?, in: Dahm, M./Thode, S. (Hrsg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter – Inspirationen für Management und Leadership, Wiesbaden 2019, S. 167-180

Langhoff, T. (2013): Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung in einer älter werdenden Gesellschaft, in: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit

im demografischen Wandel – Beiträge der Demografietagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2013, Frankfurt am Main 2013, S. 53-66

Lapointe, É./Vandenberghe, C./Boudrias, J. (2013): Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model, *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 83, Heft 3, S. 528-538

Lau, V. (2017): Personalentwicklung – Grundlagen, Prozesse, Outsourcing, 2., durchgesehene, aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart 2017

Lieber, B. (2007): Personalführung ... leicht verständlich, Stuttgart 2007

Lindström, S./Vanhala, S. (2011): Divergence in HR Functional Roles in Local Government, *Public Management Review*, Jg. 13, Heft 7, S. 1023-1040

Lipkau, R. (2019): Retention Management, in: Busold, M. (Hrsg.): War for Talents – Einflussfaktoren im Kampf um die Besten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2019, S. 165-177

Lippe, G. (2015): Führung als Herausforderung – ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen, Berlin Heidelberg 2015

Locke, E./Latham, G. (2004): What should we do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century, *Academy of Management Review*, Jg. 29, Heft 3, S. 388-403

Loos, J. (2017): Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel, Wiesbaden 2017

Maier, G. et al. (2014): Personalentwicklung I: Training und Transfer, in: Schuler, H./Moser, K. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Bern 2014, S. 127-176

Mandewirth, S. (2010): Die Personalarbeit im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung – aus Praxissicht, in: Wagner, D./Hertl, S. (Hrsg.): Perspektiven des Personalmanagements 2015, Wiesbaden 2010, S. 3-28

Marcus, B. (2011): Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie, Wiesbaden 2011

Martin, A. (2001): Personal – Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart, Berlin, Köln 2001

Mayer, H. (2013): Interview und schriftliche Befragung – Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6., überarbeitete Auflage, München 2013

Mayring, P./Brunner, E. (2009): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Buber, R./Holzmüller, H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2009, S. 669-680

Mersjowsky, I./Bösch, U./Feigenbutz, G. (2019): Wertschöpfungskettenorientierte Betrachtung der Digitalisierung im Mittelstand, in: Dahm, M./Thode, S. (Hrsg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter – Inspirationen für Management und Leadership, Wiesbaden 2019, S. 327-348

Meyen, M. et al. (2011): Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft – Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden 2011

Meyer, A./Raffelt, U. (2011): Qualitative Forschung: Zwischen Wissenschaft und Kunst, in: Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft – Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München 2011, S. 317-338

Meyer-Ferreira, P. (2015): Human Capital strategisch einsetzen – Neue Wege zum Unternehmenserfolg, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Köln 2015

Möhring, W./Schlütz, D. (2013): Standardisierte Befragung: Grundprinzipien, Einsatz und Anwendung, in: Möhring, W./Schlütz, D. (Hrsg.): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden 2013, S. 183-200

Motzkuhn, M. (2013): Wie geht Motivation wirklich? Betriebliche Anreizsysteme auf dem Prüfstand, Hamburg 2013

- Muck, P./Stumpp, T. (2007): Persönlichkeits- und Interessenstest, in: John, M./Maier, G. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit – Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Düsseldorf 2007, S. 173-198
- Naqvi, F. (2009): Competency Mapping and Managing Talent, Journal of Management Research, Jg. 8, Heft 1, S. 85-94
- Nerdinger, F. et al. (2016): Zum Geleit – Innovationsfähige Unternehmen „trotz“ alternder Belegschaften?, in: Nerdinger, F. et al. (Hrsg.): Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel – ein Handbuch für Unternehmen, Wiesbaden 2016, S. 1-10
- Niermeyer, R./Seyffert, M. (2011): Motivation – Best of Edition, Freiburg 2011
- Nink, M. (2018): Engagement Index Deutschland 2018, Berlin 2018
- North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suter, B. (2018): Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2018
- Oechsler, W./Paul, C. (2019): Personal und Arbeit – Einführung in das Personalmanagement, 11., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Berlin/Boston 2019
- Oechsner, L. (2006): Die erfolgreiche Mitarbeiterbefragung – Einführung, Durchführung und Umsetzung im Betrieb, Saarbrücken 2006
- Olbrich, R./Battenfeld, D./Buhr, C.-C. (2012): Marktforschung – Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, Berlin Heidelberg 2012
- Olfert, K. (2019): Personalwirtschaft, 11., aktualisierte Auflage, Kiel 2019
- Otto, C./Remdisch, S. (2015): Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen, in: Hartmann, M. (Hrsg.): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt – HR-Aufgaben optimal vernetzen, Wiesbaden 2015, S. 47-68
- Peters, T./Ghadiri, A. (2013): Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden 2013

Piéch, S. (2015): Internationale Talententwicklung im Human Resources Management, Wiesbaden 2015

Piller, G. (2010): Systematische Führungskräfteentwicklung als Katalysator des Unternehmenswandels, in: Weißenrieder, J./Kosel, M. (Hrsg.): Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis – Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2010, S. 77-98

Posor, H./Leppert, T. (2019): Erfahrungen aus sozialen Projekten als Best Practice für die VUCA-Welt, in: Dahm, M./Thode, S. (Hrsg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter – Inspirationen für Management und Leadership, Wiesbaden 2019, S. 291-308

Raab, G./Unger, A./Unger, F. (2018): Methoden der Marketing-Forschung – Grundlagen und Praxisbeispiele, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2018

Rademacher, U./Weber, U. (2017): Mentoring im Talent Management – Win-win-Programme für Mitarbeiter und Unternehmen, Wiesbaden 2017

Richter, J./Griese, K.-M. (2015): Marktforschung für das Nachhaltigkeitsmanagement, in: Griese, K.-M. (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement – Eine fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden 2015, S. 63-84

Riesenhuber, F. (2009): Großzahlige empirische Forschung, in: Albers, S. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Sozialforschung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, S. 1-16

Ritz, A./Sinelli, P. (2018): Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen, in: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.): Talent Management – Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2018, S. 3-32

Rodá-Leger (2003): Entwicklung eines Testverfahrens zur Potenzialanalyse in der Führungskräfteentwicklung, Landau 2003

Rosenberger, B./Kreil, K./Bankl, M. (2017): Sicher in die Zukunft - strategisches Talentmanagement macht es möglich, in: Rosenberger, B. (Hrsg.): Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systemisch, 2. Auflage, Wiesbaden 2017, S. 43-60

Rothwell, W./Prescott, R./Taylor, M. (2008): Human Resource Transformation – Demonstrating Strategic Leadership in the Face of Future Trends, United States of America 2008

Rousseau, D. (1995): Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements, California 1995

Rump, J. (2008): Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik, in: Klaus, B. (Hrsg.): Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen, Lengerich 2017, S. 33-48

Runkel, C. (2018): Employer Branding für die Logistik – Mit Social Media eine attraktive Arbeitgebermarke entwickeln, Wiesbaden 2018

Rüst, T. (2017): Job-Coaching und Eingliederungsmanagement, in: Geisen, T./Mösch, P. (Hrsg.): Praxishandbuch Eingliederungsmanagement, Wiesbaden 2017, S. 1-22

Ryf, S./Fichter, C./Basel, J. (2018): Marktforschung, in: Fichter, C. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie für Bachelor – Mit 23 Abbildungen und 24 Tabellen, Berlin 2018, S. 87-96

Ryschka, J./Tietze, K.-O. (2011): Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze, in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung – Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011, S. 95-136

Sahner, H. (2000): Praxis der Umfrageforschung – Erhebung und Auswertung sozialwissenschaftlicher Umfragedaten, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2000

Sandberg, J. (2000): Understanding human competence at work: An interpretative approach, Academy of Management Journal, Jg. 43, Heft 1, S. 9-25

Scheinpflug, R. (2017): Personal – Eine Schlüsselfunktion im Umgang mit Komplexität, in: Scheinpflug, R./Stolzenberg, K. (Hrsg.): Neue Komplexität

in Personalarbeit und Führung – Herausforderungen und Lösungsansätze, Wiesbaden 2017, S. 41-68

Scheiwiller, C./Siessegger, M. (2015): Sich auf dem Arbeitsmarkt mit Employer Branding erfolgreich positionieren, in: Zölch, M./Mücke, A. (Hrsg.): Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Bern 2015, S. 241–262

Scherer, H./Naab, T. (2013): Messen im Zeitverlauf, in: Möhring, W./Schlütz, D. (Hrsg.): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden 2013, S. 103-124

Schirmer, U./Woydt, S. (2016): Mitarbeiterführung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg 2016

Schüller, A. (2006): Zukunftstrend Mitarbeiterloyalität – Endlich erfolgreich durch loyale Mitarbeiter, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Göttingen 2006

Schulze, H./Sejkora, K. (2017): Wertschätzende Führung durch Beziehungsgestaltung mit „Landkarten“ aus der Transaktionsanalyse, in: von Au, C. (Hrsg.): Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten – Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme, Wiesbaden 2017, S. 91-116

Solga, M./Ryschka, J./Mattenklott (2011): Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren, in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung – Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011, S- 19-34

Solomon, C./Schell, M. (2009): Managing across cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset, United States of America, 2009

Sommer, L./Heidenreich, S./Handrich, M. (2016): War for talents – How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness, R&D Management, Jg. 47, Heft 2, S. 299-310

- Spall, C./Schmidt, H. (2019): Personal Branding – Was Menschen zu starken Marken macht, Wiesbaden 2019
- Spengler, T./Metzger, O./Volkmer, T. (2019): Moderne Personalplanung – Modelle, Methoden und Fallbeispiele, Wiesbaden 2019
- Sponheuer, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, zugl. Diss. HHL-Leipzig Graduate School of Management, Leipzig 2003, Wiesbaden 2010
- Stahl, H. (2011): Leistungsmotivation in Organisationen – Ein interdisziplinärer Leitfaden für die Führungspraxis, Berlin 2011
- Stahr-Baugut, C. (2011): Die Führungskraft als Personalentwickler, in: Kreuser, K./Robrecht, T. (Hrsg.): Führung und Erfolg – Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, Wiesbaden 2010, S. 113-129
- Steffen, A. (2019): Menschen und Organisationen im Wandel – Ein interdisziplinärer Werkzeugkasten für Veränderungsprozesse, Berlin 2019
- Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013): Management: Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 7., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2013
- Sternberg, R. (2003): WICS: A Model of Leadership in Organizations, Academy of Management Learning & Education, Jg. 2, Heft 4, S. 386-401
- Stierle, J./Hormel, R./Seibt, T. (2017): Theoretische Perspektiven des Personalmanagements, in: Stierle, J./Glasmachers, K./Siller, H. (Hrsg.): Praxiswissen Personalcontrolling – Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch, Wiesbaden 2017, S. 11-36
- Stolzenberg, K. (2017): Was bedeutet Komplexität für Führung?, in: Scheinpflug, R./Stolzenberg, K. (Hrsg.): Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung – Herausforderungen und Lösungsansätze, Wiesbaden 2017, S. 69-82
- Stracke, S. et al. (2016): Die Unternehmenspolitik demografiegerecht ausrichten: Handlungsfelder im Überblick, in: Nerdinger, F. et al. (Hrsg.): Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel – Ein Handbuch für Unternehmen, Wiesbaden 2016, S. 57-104

Stracke, S./Drews, U./Drews, J. (2016): Mitarbeiter und betriebliche Experten einbeziehen, in: Nerdinger, F. et al. (Hrsg.): Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel – Ein Handbuch für Unternehmen, Wiesbaden 2016, S. 135-148

Stracke, S./Drews, U./Drews, J. (2016): Wissen, wo Unternehmen und Beschäftigte stehen: Analyse der Ausgangssituation, in: Nerdinger, F. et al. (Hrsg.): Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel – Ein Handbuch für Unternehmen, Wiesbaden 2016, S. 109-135

Stritzke, C. (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding, zugl. Diss. Universität Mannheim 2009, Wiesbaden 2009

Stroebe, R. (2004): Motivation, 9., überarbeitete Auflage, Heidelberg 2004

Stroebe, R. (2007): Führungsstile – Management by Objectives und andere Führungsmethoden, 8., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main 2007

Struthmann, S. (2008): Theorie und Praxis des Gender Mainstreaming: Frauen in Führungspositionen der Wissenschaft, Saarbrücken 2008

Tews, M. et al. (2016): The relationships of work-family conflict and core self-evaluations with informal learning in a managerial context, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Jg. 89, Heft 1, S. 92-110

Theurer, C. et al. (2018): Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda, International Journal of Management Reviews, Jg. 20, Heft 1, S. 155-179

Thode, S./Wistuba, L. (2019): Strategisches Mindset in der VUCA-Welt am Beispiel der Polizei Niedersachsen, in: Dahm, M./Thode, S. (Hrsg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter – Inspirationen für Management und Leadership, Wiesbaden 2019, S. 107-118

Thoma, C. (2011): Erfolgreiches Retention Management von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiesbaden 2011, S. 163-180

Thoma, D. (2006): Die Theorie des Humankapitals zwischen Kultur und Ökonomie, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 7, Heft 3, S. 301-323

Thomas, M. (2016): Internes Headhunting: Talente entdecken – Führungskräfte entwickeln, Wiesbaden 2016

Thommen, J.-P. (2016): Personalmanagement – Eine Einführung in das Human Resource Management, 2., aktualisierte Auflage, Zürich 2016

Trost, A. (2018): Die Rolle von Employer Branding bei der Gewinnung von Führungsnachwuchskräften, in: Von Au, C. (Hrsg.): Anreizsysteme für Leadership-Organisationen – Employer Branding und Anreizsysteme der Next Practice, Wiesbaden 2018, S. 1-14

Trost, A. (2018): Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität, Berlin 2018

Turß, M. (2007): Computergestützte Diagnostik, in: John, M./Maier, G. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit – Grundlagen, Methoden, Erfahrung, Düsseldorf 2007, S. 253-274

Ulrich, E. (2005): Arbeitspsychologie, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich und Stuttgart 2005

Utikal, H./Woth, J. (2015): From megatrends to business excellence: Managing change in German chemical and pharmaceutical industry, Journal of Business Chemistry, Jg. 12, Heft 2, S. 41-47

Venkatesh, V. et al. (2017): Person-Organization and Person-Job Fit Perceptions of new IT Employees: Work Outcomes and Gender Differences, MIS Quarterly, Jg. 41, Heft 2, S. 1-35

Vollmeyer, R. (2005): Ein Ordnungsschema zur Integration verschiedener Motivationskomponenten, in: Vollmeyer, R./Brunstein, J. (Hrsg.): Motivationspsychologie und ihre Anwendung, Stuttgart 2005, S. 9-19

Von der Oelsnitz, D./Stein, V./Hahmann, M. (2007): Der Talente-Krieg – Personalstrategien und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte, Bern 2007

Von Dewitz, A. (2006): Die Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsverhältnisses durch „Talent Relationship Management“ – Ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen, zugl. Diss. Universität Hohenheim 2006, Aachen 2006

Von Hehn, S. (2016): Systematisches Talent Management – Kompetenzen strategisch einsetzen, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2016

Von Rosenstiel, L. (2015): Motivation im Betrieb – Mit Fallstudien aus der Praxis, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2015

Von Rosenstiel, L./Kaschube, J. (2014): Führung, in: Schuler, H./Kanning, U. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2014, S. 677-725

Wagner, K./Rex, B./Eicher, M. (2003): Praktische Personalführung – Eine moderne Einführung, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2003

Walter-Kühfuss, I. (2010): Mentoring, in: Kreuser, K./Robrecht, T. (Hrsg.): Führung und Erfolg – Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, Wiesbaden 2010, S. 131-146

Wegerich, C. (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis – Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg 2015

Weibler, J. (2016): Personalführung, 3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2016

Weinert, S. (2018): Das High Potential Management – Wie Unternehmen erfolgskritische Stellen gezielt und richtig besetzen können, Wiesbaden 2018

Wihler, A./Solga, M./Blickle, G. (2014): Personalentwicklung II: Karrieremanagement, Training und Beratung, in: Schuler, H./Moser, K. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Bern 2014, S. 369-406

Wild, A. (2016): Das strategische Kompetenzmanagement als ein wesentlicher Bestandteil der Employability – Dargestellt am Beispiel eines ICT-Dienstleisters, München und Mering 2016

Wimmer, E. (2014): Kompetenzmanagement in der Industrie – Eine theoretische und empirische Studie zum Beitrag des Kompetenzmanagements für das Personal- und Weiterbildungsmanagement, München und Mering 2014

Wittenberg, R./Knecht, A. (2008): Einführung in die empirische Sozialforschung I, 6., überarbeitete, ergänzte und aktualisierte Auflage, Nürnberg 2008

Wright, R. (2016): Motivation theory essentials: Understanding motives and their conversion into effortful goal pursuit, Motivation and Emotion, Jg. 40, Heft 1, S. 16-21

Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre, 9., neu bearbeitete Auflage, Köln 2011

Yavuz, D. (2013): Personalbindungsmanagement als Strategie gegen den Fachkräftemangel, Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung Band 17, Mering 2013

Yussefi, S./Weinert, S. (2009): Stühle und Köpfe – Identifikation von erfolgskritischen Positionen und Mitarbeitern im M&A Kontext, M&A Review, Jg. 10, S. 436-440

Zhao, H. et al. (2007): The Impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis, Personnel Psychology, Jg. 60, Heft 3, S. 647-680

Verzeichnis sonstiger Quellen

Internet

Asplund, J./Fleming, J./Harter, J. (2007): Return on Investment in Engaging Employees, URL: <https://news.gallup.com/businessjournal/102523/return-investment-engaging-employees.aspx>, 26.06.2019

Berufsstart (2018): Studie – Attraktive Arbeitgeber 2018, URL: <https://www.berufsstart.de/karriere/attraktive-arbeitgeber/Studie-Attraktive-Arbeitgeber.pdf>, 23.06.2019

Birdiematch (2017): Fachkräftemangel in der Logistik braucht neue Wege der Personalsuche, URL: <https://www.birdiematch.de/presse/fachkraeftemangel-in-der-logistik-braucht-neue-wege-der-personalsuche/>, 18.06.2019

CBRE (2014): Fast Forward 2030 – The Future of Work and the Workplace, URL: https://www.cbre.com/-/media/images/research%20reports/apac/2015/cbre_genesis_fast_forward_workplace_2030_full_report_e.pdf, 26.06.2019

CoachNow (2019): Kompetenzen entwickeln – Junge Talente binden für Ihren Unternehmenserfolg , URL: <https://www.coach-now.de/>, 21.06.2019

Festing, M. et al. (2011): Agenda Mittelstand – Talent Management im Mittelstand – mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel, URL: http://www.ruconcept.de/wp-content/uploads/2012/04/EY-Talent-Management-2011_Studie-Ernst-Young.pdf, 20.06.2019

Frankfurter Allgemeine (2019): War for Talents: Der Kampf um die besten Fachkräfte, URL: <https://stellenmarkt.faz.net/karriere-lounge/markt/war-for-talents/>, 10.06.2019

Gallup (2019): Gallup Deutschland – Zukunftssichernde Strategien für Unternehmen entwickeln, URL: <https://www.gallup.de/home.aspx>, 10.06.2019

Henry-ford (2019): Zitate und Weisheiten von Henry Ford, URL: <https://www.henry-ford.net/deutsch/zitate.html>, 20.06.2019

Iwd (2018): Fluktuation: Starke Wirtschaft führt zu mehr Jobwechseln, URL: <https://www.iwd.de/artikel/fluktuation-starke-wirtschaft-fuehrt-zu-mehr-jobwechseln-401583/>, 18.06.2019

Juchem, D. (2013): Henry Ford – der Mobilisierer der Massen, URL: <https://www.welt.de/motor/article118513807/Henry-Ford-der-Mobilisierer-der-Massen.html>, 20.06.2019

Kienbaum (2018): Trust in Talent, URL: http://assets.kienbaum.com/downloads/Talent-Management-Studie-2018_Kienbaum_Trust-in-Talent.pdf?mtime=20180122102541, 06.06.2019

Littau, P./Hattendorf, M. (2013): Was Personaler über Personalentwicklung denken – Eine Studie über aktuelle Herausforderungen im Umgang mit Grundbegriffen der Personalentwicklung, URL: <https://www.strametz.de/files/content/PDF/Studien%20und%20Buecher/Strametz%20Studie%20-%20Was%20Personaler%20ueber%20Personalentwicklung%20denken.pdf>, 30.06.2019

ManpowerGroup (2015): Studie Fachkräftemangel, URL: https://www.manpowergroup.de/fileadmin/user_upload/2015_06_22_MPG_TalentShortageSurvey_Broschuere_Deutschland_8Seiten.pdf, 10.06.2019

ManpowerGroup (2019): Die Talentknappheit überwinden, URL: https://www.manpower.ch/sites/default/files/PDF/Bro_A4_Talentknappheit_2018_Manpower_DE.pdf, 10.06.2019

McKinsey&Company (2018): Winning with your talent-management strategy, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy>, 09.06.2019

Monster (2016): Bewerbung der Zukunft, URL: <http://info.monster.de/Monster-Recruiting-Trends-2016-Bewerbung-der-Zukunft/article.aspx>, 22.06.2019

Moré, C. (2019): Studien im Vergleich: Welche Eigenschaften Arbeitgeber attraktiv machen, URL: <https://www.employer-branding-now.de/studien-im-vergleich-welche-eigenschaften-arbeitgeber-attraktiv-machen>, 23.06.2019

Rettig, D. (2009): Die 100 begehrtesten Berufe der Zukunft, URL: <https://www.wiwo.de/erfolg/top-jobs-die-100-begehrtesten-berufe-der-zukunft/5219446-4.html>, 25.05.2019

Rexx systems (2019): Unternehmen, URL: <https://www.rexx-systems.com/unternehmen.php>, 25.05.2019

Statista (2018): Besetzte Positionen durch Personalberater in Deutschland bis 2017, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/634760/umfrage/besetzte-positionen-im-segment-fuehrungskraefte-durch-personalberater/>, 22.06.2019

Statista (2019): Welche sind aktuell die wichtigsten HR-Themen?, URL: <https://de-statista-com.ezproxy-dhama-1.redi-bw.de/statistik/daten/studie/682236/umfrage/umfrage-unter-fuehrungskraeften-zu-den-wichtigsten-hr-themen/>, 10.06.2019

Stippler, S. et al. (2019): Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden, URL: <https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/sibylle-stippler-alexander-burstedde-anika-jansen-sarah-pierenkemper-wie-unternehmen-trotz-fachkraeftemangel-mitarbeiter-finden.html>, 10.06.2019

trans-o-flex (2019a): Historie, URL: <http://www.trans-o-flex.com/de/ueberuns/organisation/historie>, 24.04.2019

trans-o-flex (2019b): Leistungen Pharma-Logistics, URL: <http://www.trans-o-flex.de/de/leistungen/pharma-logistics>, 24.04.2019

trans-o-flex (2019c): Zusatzleistungen national, URL: <http://www.trans-o-flex.com/de/leistungen/pharma-logistics/national/zusatzleistungen-045>, 26.04.2019

trans-o-flex (2019d): Pressemitteilungen, URL: <http://www.trans-o-flex.com/de/presse/pressemitteilungen>, 26.04.2019

trans-o-flex (2019e): Geschäftsführung, URL: <http://www.trans-o-flex.com/de/ueberuns/organisation/geschaeftsfuehrung>, 25.04.2019

trans-o-flex (2019f): International, URL: <http://www.trans-o-flex.com/de/leistungen/technology-logistics/international-018>, 25.04.2019

Wolter, U. (2018): Jeder siebte Mitarbeiter fühlt sich nicht an sein Unternehmen gebunden, URL: <https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/mitarbeiterbindung/artikel/jeder-siebte-mitarbeiter-ist-emotional-nicht-an-den-arbeitgeber-gebunden.html>, 10.06.2019

Intranet

trans-o-flex (2019a): Übersicht Netzwerk, internes Dokument (PDF-Datei), 25.04.2019

trans-o-flex (2019b): Agenda 2021, internes Dokument (PDF-Datei), 25.04.2019

trans-o-flex (2019c): Unternehmenspräsentation, internes Dokument (PowerPoint-Präsentation), 25.04.2019

trans-o-flex (2019d): Strategie, internes Dokument (PDF-Datei), 25.04.2019

trans-o-flex (2019e): Freigabe Weiterbildungsmaßnahmen, internes Dokument (Word-Datei), 25.04.2019

trans-o-flex (2019f): Express Organigramme, internes Dokument (PDF-Datei), 02.05.2019

trans-o-flex (2019g): Personallisten, interne Dokumente (Excel-Dateien), 02.06.2019

trans-o-flex (2019h): Ein- und Austrittsliste, internes Dokument (Excel-Datei), 02.06.2019

trans-o-flex (2019i): Gesamtbericht Mitarbeiterbefragung 2018, internes Dokument (PowerPoint-Präsentation), 07.05.2019

Verzeichnis geführter Expertengespräche

Albeck, Wolfgang P., CEO Vorsitzender der Geschäftsführung, trans-o-flex Express GmbH, Weinheim, 07.05.2019, Wolfgang.Albeck@tof.de, 06201 988 200

Geschwill, Kerstin, HR Managerin Express, trans-o-flex Express GmbH, Weinheim, 13.05.2010, Kerstin.Geschwill@tof.de, 06201 988 280

Luhn, Till, Bereichsleitung Training & Academy, trans-o-flex Express GmbH, Weinheim, 25.04.2019, Till.Luhn@tof.de, 06201 988 395

Thömmes, Stefan, Geschäftsbereichsleiter operative Prozess-Entwicklung, trans-o-flex Express GmbH, Weinheim, 06.06.2019, Stefan.Thömmes@tof.de, 06201 988 666

Vollmer, Valentin, Gründer und Geschäftsführer, CoachNow GmbH, Taufkirchen, 21.06.2019, valentin.vollmer@coach-now.de, 089 954575900

Ehrenwörtliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich,

1. dass ich meine Bachelorarbeit mit dem Thema
„Entwicklung und Implementierung eines Talent Managements bei der trans-o-flex Express GmbH“
ohne fremde Hilfe angefertigt habe.
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe.
3. dass ich meine Bachelorarbeit bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.“

Speyer, 01. Juli 2019

Ort, Datum

Linda Schwabe