

## Potenziale sind die SchlüsselmitarbeiterInnen von morgen Rekrutierungsstrategien zur Bewältigung künftiger demografischer Entwicklungen

Wie in den Oberösterreichischen Nachrichten vom 23. Jänner zu lesen war, fehlen 10.000-13.000 Arbeitskräfte in Gewerbe- und Handwerksbetrieben in Oberösterreich. Laut Wirtschaftskammer wird sich diese Situation in zwei Jahren dramatisch zuspitzen. Nachwuchsmangel gibt es speziell auch im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich. Was können Unternehmen tun, um sich den Nachwuchs und die Talente für die Zukunft zu sichern?

Mag. Hannelore Höhr und Mag. Franz Auinger

Der Fachkräftemangel ist nur ein Beispiel, an dem heute bereits nachvollziehbar ist, wie sich die Unternehmen in einigen Jahren um junge Talente bemühen werden – und das wahrscheinlich in allen Kernbereichen des Unternehmens.

Für die Bewerber wird die Attraktivität des potenziellen Arbeitgebers sowie des Berufsbildes ausschlaggebend sein. Die Unternehmen werden noch gezieltere Strategien zur Rekrutierung von Mitarbeitern sowie eine neue Haltung zur Mobilisierung bisweilen ungenutzter interner und externer Potenziale entwickeln müssen.

Die Ausweitung der Erstausbildung, das „Hochqualifizieren und Querqualifizieren“ eigener Beschäftigter sowie die verbesserte Erschließung noch nicht ausgeschöpfter Rekrutierungspotenziale (zB. Ältere, Frauen, Zuwanderer,...) einschließlich sogenannter

Benachteiligtengruppen, stellen grundsatzreiche personalpolitische Möglichkeiten dar.

Im folgenden sind einige Strategien beschrieben:

### I. Personalmarketing

- **Employer Branding**
- Haben Sie eine **Arbeitgebermarke** oder pflegen Sie diese?
- Geben Sie korrekte und ausführliche **Informationen** über Ihre Berufsbilder, Ausbildungs-, Arbeits- und Entwicklungsbedingungen?
- Ist Ihr Beziehungsmanagement zu relevanten Talentgruppen professionell? (**Talent Relationship Management**)

# > Potenziale sind die SchlüsselmitarbeiterInnen von morgen

- Sprechen Sie die **Sprache** der Zielgruppe?
  - Gehen Sie auf die besonderen **Interessen** derjenigen ein, die Sie für Ihr Unternehmen rekrutieren wollen?
  - Ist Ihre **Webseite** zu Ihrem Personalmarketing kundenorientiert gestaltet?  
Berücksichtigen Sie, dass sich gerade junge Bewerber häufig Gesamtdarstellungen des Unternehmens von potenziellen Arbeitgebern mittels Internet-Recherche anschauen? Ist Ihr Web-Auftritt unter diesem Aspekt attraktiv? Ist er wirklich ein attraktives **Dialogfenster in den Arbeitsmarkt**?  
Professionelles e-recruiting wird immer wichtiger!
  - Erscheinen in den **Medien** häufig Berichte über Ihr Unternehmen, in denen über Innovationen im Personalsektor ebenso berichtet wird, wie über neue Produkte, Märkte und wirtschaftliche Erfolge?
  - Führen Sie **Erfolgskontrollen** durch? Welche Medien, Veranstaltungen, Messen kommen für Ihre speziellen Rekrutierungszwecke insbesondere in Betracht?
  - Sind die Personalmarketingmaßnahmen gut aufeinander abgestimmt?
- > Bieten Sie flexible **Arbeitszeiten** an?
  - > Bieten Sie flexible **Arbeitsorte** an?
  - > Falls die **Kindergartenkapazitäten** in Ihrer Region knapp sind, können Sie sich mit anderen Firmen zusammenschließen, um einen eigenen Kindergarten zu unterhalten?
- Welche Maßnahmen setzen Sie, um ältere MitarbeiterInnen in ihrer Entwicklung, ihren **Einsatz und ihrer Motivation** zu unterstützen?
    - > Gibt es **flexible Arbeitszeitmodelle** auch für ältere Mitarbeiter?
    - > Wie hoch ist der Anteil der älteren Mitarbeiter in Ihren **Weiterbildungsmaßnahmen**?
    - > Haben die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen eine **positive Haltung** zu den älteren Mitarbeitern? Ist Ihnen bewusst, worauf es in der Führung älterer Mitarbeiter ankommt?

## 3. Vielfalt im Personalbestand als Rekrutierungsvorteil

## 2. Familienfreundlichkeit, lebensphasengerechte Arbeitsgestaltung als Rekrutierungsvorteil

- Welche Angebote machen Sie, um Ihre **Familienfreundlichkeit** zu unterstreichen?

- Überprüfen Sie Ihr Leitbild bei der Rekrutierung von Personal. Gehen Sie von einer homogenen Belegschaft aus mit jungen, männlichen, qualifizierten, österreichischen Beschäftigten? Oder gehen Sie von einem **heterogenen Personalbestand** aus? Ein Leitbild mit einer großen Vielfalt an Beschäftigtengruppen wie zB. Jüngere ebenso wie Ältere, Männer ebenso wie Frauen, Geringqualifizierte ebenso wie Qualifizierte, Österreicher ebenso wie Ausländer vergrößern Ihren Such- und Aktionsradius beträchtlich.

## > Potenziale sind die SchlüsselmitarbeiterInnen von morgen

- Halten Sie Kontakt zu Beschäftigten, die sich wegen **familiärer Verpflichtungen** längerfristig haben beurlauben lassen?
- Haben Sie bereits **Behinderte** eingestellt und bei der Einrichtung von behindertengerechten Arbeitsplätzen Unterstützungen in Anspruch genommen?
- Wie ist Ihre Vorgehensweise bei der Rekrutierung? Warten Sie erst den Eingang von Blindbewerbungen ab, oder gehen Sie direkt in die Schulen, um Ihre Berufsbilder, die Ausbildungsbedingungen und Ihr Unternehmen vorzustellen?

### 4. Rekrutierung über Erstausbildung (Lehrstellen)

- Falls Sie noch keine Lehrlinge ausbilden – überprüfen Sie, ob Sie nicht eine gewerblich-technische oder kaufmännische Erstausbildung einführen sollten.
- Haben Sie Schwierigkeiten, Erstauszubildende in Ihrer Region zu rekrutieren?
  - > Kennen Sie die Gründe dafür?
  - > Ist das Berufsbild nicht attraktiv?
  - > Sind die Ausbildungsbedingungen nicht attraktiv?
  - > Hat Ihr Unternehmen bei Jugendlichen ein geringes Ansehen?
  - > Erreichen die Informationen über die Ausbildungsangebote nicht die richtige Zielgruppe?
  - > Sollten Sie Ihre Aktivitäten an den Schulen der Region ausweiten, um Schulabgänger auf Ihr Unternehmen aufmerksam zu machen?
  - > Bieten Sie Schülerpraktika an?
- Können Sie die Attraktivität Ihrer Ausbildungsinhalte erhöhen: z.B. über Prüfungszertifikate, über Erstausbildung mit begleitendem Studium, über großzügige Übernahmegarantien, über Beteiligung bzw. Sponsoring von Schülerwettbewerben?

### 5. Rekrutierung von Praktikanten, Diplomanden, Promovenden und Werkstudenten

- Haben Sie immer ein bestimmtes Kontingent an Praktikanten, Diplomanden, Promovenden und Werkstudenten?  
Werden diese von Ihnen als mögliche Stellenbewerber betrachtet?  
Sehen auch die Praktikanten Ihr Unternehmen als möglichen zukünftigen Arbeitgeber?
- Wie gewinnen Sie die Praktikanten?

### 6. Rekrutierung von (Fach)Hochschulabsolventen

- Wie können Sie Ihre Rekrutierungschancen im „War for Talents“ verbessern?
  - > Wie gestalten Sie die Einarbeitungsphase? Haben Sie Orientierungsphasen und Traineeprogramme?
  - > Entsprechen die realen Arbeits- und Entwicklungsbedingungen den eigenen anfänglichen Aussagen?
  - > Entsprechen sie den Vorstellungen der jungen Fachkräfte? Überprüfen Sie das erste Auftreten von Unzufriedenheit? Haben Sie dazu ein betriebliches Frühwarnsystem?

## > Potenziale sind die SchlüsselmitarbeiterInnen von morgen

- Haben Sie schon in Erwägung gezogen, Ihre jungen Ingenieure selbst auszubilden? Berufsbegleitende Studiengänge oder Fernstudiengänge in Kombination mit entsprechenden Arbeitsbedingungen könnten eine interessante Variante darstellen.

### 7. Rekrutierung von Technikern, Meistern und Ähnlichem

- Über berufsbegleitende Ausbildung können Sie Fortbildungen von Facharbeitern aktiv unterstützen. Bedenken Sie jedoch, dass dies zusätzliche Anstrengung, Verzicht auf Freizeit und Einkommen bedeutet. Daher ist Anerkennung in Form einer angemessenen Tätigkeit sehr wichtig.

### 8. Schlüsselkräfte und Experten

Aus einer Analyse der demografischen Landkarte Ihres Unternehmens können Sie Ihren künftigen

Bedarf an Schlüsselkräften/Experten und die dafür notwendigen Vorkehrungen ableiten.

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten für Feinjustierung in der Personalmarketing- und Rekrutierungsstrategie.

Ein Unternehmen muss sich zeitgerecht überlegen, welche Mitarbeitergruppen die Key-Player für das Kerngeschäft (= Wertschöpfungsbereich) sind. Besonders bei Nachwuchs in diesen Zielgruppen sind die Wahl der richtigen Rekrutierungsstrategie, eine erfolgreiche Integration und Maßnahmen zur langfristigen Bindung notwendig.

Der Start sollte ein werte- und strategiegeleitetes Konzept sein.

**In der Zukunft wird ein gutes, integriertes Personalmarketing-Konzept im Kampf um die Talente entscheidend sein.**

*Quelle: Annegret Köchling: Projekt Zukunft*

### Die Leistungen der Motiv im Überblick

#### Mitarbeiter-/Führungskräfte suche & -auswahl

- > systematische (und systemische) Analyse der Ausgangssituation
- > Inseratsuche, Evidenz, Direktansprache, Executive Search, Internetsearching
- > strukturierte Auswahlinterviews
- > Potenzialanalyse und Eignungsdiagnostik
- > Referenzeinholung

#### Potenzialdiagnostik & Cultural Fit

- > Potenzialanalyse & Eignungsdiagnostik: Arbeitsverhalten, Führungsverhalten, berufs-spezifische Motivation, Intelligenzstruktur, Persönlichkeit, Soziale Kompetenz
- > Fachlichkeitsüberprüfung: berufsspezifische Qualifikation
- > Assessment Center/Auswahlseminare, Hearing, Simulationen (Planspiele, Fallstudien,...)
- > Analyse der bevorzugten Denk- und Verhaltensstile

#### Coaching & Entwicklungsberatung

- > Coaching für Einzelpersonen in wichtigen beruflichen Situationen
- > Zielfindungs- und Karriereplanung, Umsetzungsbegleitung
- > Outplacement-Begleitung
- > Potenzialdiagnostik
- > Bewerbungs-Coaching inkl. Lebenslaufanalyse

#### Motivforschung & Personalmarketing

- > Analyse von Einstellungsstrukturen der MitarbeiterInnen und Führungskräfte
- > Evaluierung der Organisationskultur
- > Organisations- und Umfeldanalyse – strategischer Personalbedarf, Imageprofil, Zielgruppendefinition
- > gezielte Personalmarketingstrategie: Sicherung des externen und internen Arbeitsmarktes
- > Strategien zur Mitarbeiterbindung

#### Personalmanagement

- > speziell für Organisationen ohne eigene Personalabteilung: bedarfsgerechte Begleitung zu sämtlichen Themen des Personalmanagements sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene

## Wir haben die Top-Bewerber!

In dieser Rubrik stellen wir Ihnen regelmäßig Personen vor, die über einen profunden Werdegang verfügen und eine hohe soziale Kompetenz haben. Nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf, wenn Sie ein Profil anspricht. Wir stellen Ihnen gerne den Kontakt zu unseren BewerberInnen her.

### Manager/Verkauf/Prozessoptimierung

Chiffre 11510

**39 Jahre, männlich**

Studium BWL (Personal, Fertigung), HTL für Hochbau

#### **Erfahrung in folgenden Positionen:**

Vertriebsleitung, Konstruktionsleitung, Produktionsleitung, selbständiger Verkaufsberater (techn. Investitionsgüter)

#### **Persönlicher Eindruck:**

breites Spektrum an Erfahrungen im technisch-kaufmännischen Bereich; vorzeigbare Erfolge in allen Bereichen; Führungskraft mit hoher sozialer Kompetenz und Kontaktstärke; übernimmt Verantwortung und trifft Entscheidungen

### Manager/Marktaufbau/Prozessoptimierung

Chiffre 2148

**42 Jahre, männlich**

Studium Soziologie, HTL Maschinenbau, Zusatzausbildung BWL

#### **Erfahrung in folgenden Positionen:**

Assistent der Geschäftsleitung (Kunststoffindustrie), Techniker (Vertrieb und Anwendung, Kunststoffindustrie)

#### **Persönlicher Eindruck:**

belastbare Persönlichkeit mit hoher Verlässlichkeit und Flexibilität; agiert ruhig und besonnen; breite Erfahrung in der Prozessoptimierung und im Aufbau neuer Märkte (z.B. Indien und S-Amerika); professionelles Auftreten; arbeitet strukturiert und zielgerichtet; strebt Weiterentwicklung zum GF an

### **Bereichsleiter IT/Organisation**

Chiffre 11522

**50 Jahre, männlich**

Studium BWL (Rechnungswesen, Organisation)

#### **Erfahrung in folgenden Positionen:**

Leiter IT und Organisation (Investitionsgüter),  
Projektleiter IT

#### **Persönlicher Eindruck:**

Generalist mit Management- und Führungskompetenz;  
breite Erfahrung bei Optimierungs- und Veränderungs-  
projekten; gelassene Persönlichkeit mit guter  
Kontaktstärke und sozialer Kompetenz; entwicklungs-  
orientierte Führungskraft; analytische und gewissen-  
hafte Arbeitsweise

### **Expertin für Export inkl. Finanzierung**

Chiffre 10735

**41 Jahre, weiblich**

Exportkauffrau, Studium Russisch/Politikwissen-  
schaft/Germanistik, Zusatzausbildung Controlling

#### **Erfahrung in folgenden Positionen:**

Assistentin des GF (Außenhandel), Trade Administrator  
(Schweizer Industriekonzern)

#### **Persönlicher Eindruck:**

kontaktstarke, selbstbewusste Persönlichkeit mit  
professionellem Auftreten; teamorientiert und  
humorvoll; fachlicher Profi in allen Bereichen des  
Exports: Exportfinanzierung, Akkreditive, Leasingver-  
träge, Counter-Trade, Sale Support, seit 2,5 Jahren  
im Ausland tätig – möchte zurück nach ÖÖ

**Vertriebsprofi**

Chiffre 9734

**35 Jahre, männlich**

ausgebildeter Fachoptiker und Hörgeräteakustiker, Weiterbildungen in Verkauf und Rhetorik

**Erfahrung in folgenden Positionen:**

Geschäftsführer für Vertrieb (Markenartikel), Vertriebsleiter (Industrie, Markenartikel), Key Account Manager

**Persönlicher Eindruck:**

kontaktstarke, freundliche Persönlichkeit, die gut zuhören kann; erfahren im Aufbau neuer Märkte und in der Neukunden-Akquisition; hohe Begeisterungsfähigkeit und Abschlussstärke; reisebereit; kommunikationsfähiges Englisch

**Internationales Projekt- und Programmmanagement**

Chiffre 11501

**40 Jahre, weiblich**

Studium Internationale BWL in Österreich und USA

**Erfahrung in folgenden Positionen:**

Projektmanagerin für die internationale Umsetzung von Software-Projekten (Telekommunikationsfirma in New Jersey), Leiterin der Customer Operations (Telekommunikationsfirma, Deutschland)

**Persönlicher Eindruck:**

Management-Profi mit hoher sozialer Kompetenz und Entscheidungsstärke; professionelles Auftreten, humorvoll und bodenständig; hohe Motivation und Enthusiasmus; strukturierte, analytische Arbeitsweise mit unternehmerischer Grundhaltung; aufgrund 15-jähriger Tätigkeit in den USA international ausgerichtet und entsprechend flexibel; möchte nach OÖ zurückkehren

Sie haben "Ihren" zukünftigen Mitarbeiter, "Ihre" zukünftige Mitarbeiterin nicht gefunden? Wir führen täglich Gespräche. Hier ist nur Platz für einige wenige Persönlichkeiten. Rufen Sie uns an - gerne stellen wir den Kontakt zu für Sie interessanten Personen her.