

## **Trendthemen im Personalmanagement – ein Blitzlicht auf aktuelle Entwicklungen und Begriffe**

Unsere Gesellschaft unterliegt einem beständigen Wandel, der auch vor der Arbeitswelt nicht innehält. Es erscheint hinsichtlich der zukünftigen personalstrategischen Ausrichtung und Stabilisierung eines Unternehmens ratsam, sich einmal genauer mit derartigen Veränderungsbewegungen und ihren Konsequenzen zu befassen.

Was sind denn eigentlich „Trends“? Es handelt sich um gerichtete Veränderungsbewegungen, bzw. Wandlungsprozesse. Ein Trend kann dabei sowohl wirtschaftliche und ökologische, als auch soziale Komponenten umfassen. Eine detaillierte Beobachtung aktueller Trends ermöglicht die Vorhersage zukünftiger Herausforderungen, mit denen sich Gesellschaft und Arbeitswelt in den kommenden Jahren mit großer Wahrscheinlichkeit auseinandersetzen müssen. Je früher ein Trend erkannt wird, desto besser kann sich ein Unternehmen auf die hiermit verbundenen Konsequenzen für betriebliche Prozesse und Entscheidungsstrukturen einstellen. Der „Lohn“ einer solchen systematischen Auseinandersetzung mit Zukunftsszenarien ist oftmals ein erheblicher Wettbewerbsvorteil gegenüber jenen Unternehmen, die sich lediglich auf die Bewältigung der aktuellen Situation konzentrieren. In diesem Kontext kommt vor allem dem Personalmanagement eine besondere Bedeutung zu. Ein modernes Personalmanagement besitzt sowohl das Potenzial zur Identifikation, als auch zur Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen. Implikationen bezüglich neuer Handlungsfelder des Personalmanagements finden sich auch in den drei folgenden, exemplarisch ausgewählten Trendthemen: Talent Management, Employer Branding und Aging Workforce.

### **Talent Management**

Unter Talent Management kann im Deutschen, sinngemäß übertragen, „...die stabile Besetzung aller Schlüsselpositionen eines Unternehmens mit Top-Leistungsträgern...“ verstanden werden. Diese Begriffsdefinition beinhaltet somit bereits das Ziel eines jeden Talent Management-Prozesses. Talent Management bezeichnet in Hinblick auf die Unternehmenspraxis einen ebenso komplexen, wie vielschichtigen Aufgabenbereich. Dieser gewinnt für die Unternehmen in Hinblick auf den allgegenwärtigen Fachkräftemangel zunehmend an Bedeutung. Die Problematik des Fachkräftemangels wird durch den momentanen Wandel der bis dato vorherrschenden Industriegesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft weiter verschärft: Der Bedarf an qualifizierten und kreativen Mitarbeitern wird zusätzlich gesteigert. Das Talent Management beinhaltet neben der Identifikation zukünftiger Leistungsträger und deren Gewinnung für das eigene Unternehmen auch die Weiterentwicklung genau dieser Talente. Die Identifikation kann einerseits im Rahmen einer Potenzialanalyse der aktuellen Mitarbeiter erfolgen. Denn oftmals befinden sich die dringend gesuchten Talente bereits auf einer anderen Position im eigenen Unternehmen, da ihr Entwicklungspotenzial bisher unerkannt blieb. Eine weitere Möglichkeit der Identifikation zukünftiger Leistungsträger besteht in der qualifizierten Auswahl externer Fach- und Führungskräfte. Sind erfolgsversprechende Leistungsträger erst einmal analysiert, ist der Wettbewerb offiziell eröffnet. Jedoch handelt es sich hierbei längst nicht mehr um die Bewerber, die um die besten Stellen konkurrieren. Das Blatt hat sich für das Personalmanagement gewendet: Inzwischen sind es die Unternehmen, die miteinander in einem Wettbewerb um die wenigen, als Leistungsträger klassifizierten Kandidaten stehen. Hier gilt es für ein Unternehmen, sich durch ein positives Unternehmensimage als attraktiver Arbeitgeber sowohl intern als auch extern zu positionieren. Im Anschluss an eine erfolgreiche Identifikation und Gewinnung eines Talents verschiebt sich der Fokus des Personalmanagements auf die Zielsetzung, mögliche weitere Entwicklungspotenziale zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu konzipieren und einzuleiten. Nachhaltiges Ziel der Maßnahmen ist eine langfristige Bindung dieser Talente an das Unternehmen und damit die Umsetzung einer zukunftsorientierten Personalentwicklung.

### **Employer Branding**

Übertragen in die deutsche Sprache bedeutet Employer Branding soviel wie „Ausbildung einer Arbeitgebermarke“. Mit der Arbeitgebermarke ist hierbei die Kreation eines nach außen transportierten Labels gemeint, welches das Unternehmen in Bezug auf die brancheninterne

Konkurrenz unverwechselbar und attraktiv für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter macht. Die zunehmende Thematisierung des Employer Brandings beruht vor allem auf dem wachsenden Bewusstsein der Unternehmen, dass es gerade in Zeiten der Globalisierung und des Fachkräftemangels einer gezielten Positionierung als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt bedarf. Employer Branding weist thematisch enge Zusammenhänge zu einem weiteren, aktuell viel diskutierten Trendthema, dem „Personalrecruiting“, auf. So wirkt ein attraktives Arbeitgeberimage einerseits anziehend auf die händierend gesuchten Leistungsträger; im Idealfall findet darüber hinaus auch eine persönliche Bindung an das Unternehmen statt. Andererseits kann aus einer Definition der unternehmenseigenen „Marke“ abgeleitet werden, welche Anforderungen an diese Leistungsträger zukünftig gestellt werden müssen, um die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu stabilisieren. Employer Branding sollte keinesfalls als eine trendkonforme Imagesanierung interpretiert werden, mit dem alleinigen Ziel, sich in der Öffentlichkeit mit der größtmöglichen Anzahl positiver Arbeitgeberattribute zu schmücken. Vielmehr liegt der Fokus auf der Herausarbeitung und Hervorhebung spezifischer Merkmale der bereits intern gelebten Unternehmenskultur, die das Unternehmen von der übrigen Branche abheben. Nach innen hin müssen darum Unternehmenswerte geschaffen werden, mit denen sich alle Mitarbeiter identifizieren können, wobei eben diese Faktoren gleichzeitig nach außen einen Differenzierungscharakter im Bezug auf andere Unternehmen besitzen sollen. Durch gezielte Personalmanagement- und Kommunikationsmaßnahmen kann somit auch nach außen hin ein individuelles Arbeitgeberimage erarbeitet werden, welches sowohl durch seine Authentizität, als auch durch seine Glaubhaftigkeit überzeugt.

### **Leistungserhalt und Aging Workforce**

Im Zuge der demographischen Entwicklung innerhalb der Volkswirtschaften in der Europäischen Union verändert sich auch die unternehmensinterne Altersstruktur. Das Ergebnis: Der Altersdurchschnitt der Belegschaften nimmt unaufhaltsam zu. Dieser mittel- bis langfristigen Entwicklung und ihren Folgen gilt es mit einer vorausschauenden, strategischen Personal- und Unternehmensorganisation zu begegnen. Denn Motivations- und Leistungsverluste, gerade bei der alternden Belegschaft, sowie vorzeitige Pensionierungen, haben für das Unternehmen oftmals schwerwiegende Konsequenzen. Der Erfahrungsreichtum, die hohe Expertise, sowie die im Laufe der Jahre erfolgte persönliche Bindung an und Identifikation mit dem Unternehmen ist durch nachrückende Nachwuchstalente oftmals nicht ersetzbar und macht die Gruppe älterer Mitarbeiter so wertvoll für das Unternehmen.

Auf Personalebene wird es dementsprechend immer wichtiger, die psychische und physische Fitness der alternden Belegschaft mit gezielten Maßnahmen zu fördern. Effektive Instrumente stellen hierbei unter anderem das systematische Gesundheitsmanagement oder auch die Unterstützung bei belastenden Situationen dar. Auf der Organisationsebene steigt die Relevanz der Integration älterer Mitarbeiter, sowie der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit angesichts einer veränderten Altersstruktur der Belegschaft. Da Pensionierungen zwar durch gezieltes Personalmanagement und Mitarbeitermotivierung zeitlich herauszögerbar, aber keinesfalls vermeidbar sind, gilt es dringend, sich Gedanken über Kompensationsmöglichkeiten solcher Know-how-Verluste zu machen. Die Aufgabe eines modernen Personalmanagements besteht daher auch in der Entwicklung demographie- und somit zukunftsorientierter Lösungsstrategien zur Förderung der Leistung älterer Mitarbeiter und zum Auffangen pensionierungsbedingter Know-how -Verluste.

Aufgrund des unterschiedlichen Detailliertheitsgrades der Definitionen und Inhalte aktueller Trendthemen in Abhängigkeit von den jeweiligen Autoren und zahlreichen, mit dem Thema beschäftigten Institutionen, beläuft sich die Anzahl diskutierter Trends bis in die Hunderte. Wie bereits anhand der hier dargestellten Themen deutlich wird, ergeben sich aus den aktuellen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sowie technologischen Entwicklungen interessante Tätigkeitsfelder für eine zeitgemäße Personalarbeit. Attribute wie „innovativ“, „modern“ und „erfolgreich“ werden in diesem Sinne künftig jenen Personalberatern und –Managern vorbehalten bleiben, die eine zukunfts- und somit trendorientierte Personalpolitik betreiben.