

Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Barbara Berger, B.Sc.

1510683005

Begutachterin: Mag.a Eva Rechberg

Wien, April 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

15. April 2018

Unterschrift

Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde der Einfluss des Fachkräftemangels sowie der Generation Y auf das Succession Planning von österreichischen Unternehmen untersucht. Dazu wurden 10 qualitative Interviews mit 12 Unternehmens- und Personalberaterinnen und -beratern durchgeführt, mit unterschiedlichen Ergebnissen: die befragten Expertinnen und Experten nehmen einen Fachkräftemangel in Österreich wahr, allerdings nicht in allen Bereichen und Branchen. Die beobachteten Entwicklungstrends Richtung akademische Ausbildung verschärfen den Fachkräftemangel in einigen Branchen zunehmend. Die Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung wird als durchwegs sinnvoll für Unternehmen erachtet um einen nachhaltigen Bestand am Markt sicherzustellen. Bedingt durch die sich kontinuierlich veränderten Umwelteinflüsse ist für Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor, jene Positionen zu definieren, die unternehmenskritisch sind und für die eine rechtzeitige Nachfolge zu gewährleisten ist um das Expertenwissen im Unternehmen sicherzustellen.

Schlüsselbegriffe: Succession Planning, Nachfolgeplanung, Fachkräftemangel, Generation Y, Nachfolgemanagement, Arbeitskräftemangel, Succession Management, Nachwuchsmangel

Abstract

The purpose of this work is to evaluate the influence of the shortage of skilled workers as well as the Generation Y on Succession Planning of Austrian companies. 10 qualitative interviews with 12 business and personnel consultants were conducted, with varying results: the interviewed experts experience a lack of skilled labour in Austria, however not all industries and professional groups are affected. The observed development trends are heading towards academic educations, which exacerbates the shortage of skilled workers in some industries. The implementation of Succession Planning is considered useful in order to ensure the survival and sustainability of companies in the market. Due to the continuously changing environmental impacts, it is a crucial success factor for companies to define positions, which are business-critical and to assure a proper succession in order to keep required expert knowledge within the company.

Keywords: Succession Planning, succession plan, shortage of skilled workers, Generation Y, lack of skilled labour, Succession Management, shortage of young people

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen.....	1
1.2	Aufbau und Zielsetzung der Arbeit.....	5
2	Theoretischer Hintergrund	7
2.1	Succession Planning	7
2.1.1	Definition von Succession Planning	8
2.1.2	Definition von Schlüsselpositionen	10
2.1.3	Konzepte zur Einführung von Succession Planning	12
2.1.4	Vor - und Nachteile von Succession Planning.....	17
2.2	Fachkräftemangel	22
2.2.1	Definition des Fachkräftemangels	23
2.2.2	Definition einer Fachkraft.....	24
2.2.3	Studien aus Österreich und Deutschland zum Fachkräftemangel	25
2.2.4	Folgen eines Fachkräftemangels für Unternehmen und Maßnahmenvorschläge diesem entgegen zu wirken.....	28
2.3	Generation Y.....	34
2.3.1	Definition	35
2.3.2	Vergleich zu anderen Generationstypen.....	37
2.3.3	Entwicklungstrends der Generation Y.....	42
2.4	Zusammenhang zwischen Succession Planning, Fachkräftemangel und Generation Y	44
3	Methode	45
3.1	Dokumentation des Vorverständnisses.....	45
3.2	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode.....	46

3.3	Dokumentation und Begründung des Samples.....	49
3.4	Durchführung der Erhebung.....	50
3.5	Dokumentation der Auswertungsmethode.....	51
4	Darstellung der Ergebnisse	56
4.1	Struktur und Aufbau des Ergebnisteils.....	57
4.2	Schwerpunkt Succession Planning.....	57
	4.2.1 Succession Planning: Wissen und Erfahrung der Befragten mit SP	58
	4.2.2 Succession Planning: Einführung von Succession Planning in ein Unternehmen, die Rolle von Beraterinnen und Beratern, Herausforderungen & Vorteile.....	58
	4.2.3 Konzepte zu Succession Planning	64
	4.2.4. Succession Planning: Definition von Schlüsselpositionen.....	66
4.3	Schwerpunkt: Fachkräftemangel	69
	4.3.1 Definition einer Fachkraft	69
	4.3.2 Fachkräftemangel in Österreich und daraus folgende Herausforderungen und Lösungsvorschläge.....	70
	4.3.3 Vom Fachkräftemangel betroffene Branchen und Berufsgruppen.....	77
4.4	Schwerpunkt: Generation Y.....	92
	4.4.1 Generation Y: Charakteristikum und Entwicklungstrends	93
	4.4.2 Erfahrungen mit der Generation Y: Herausforderungen und Lösungsvorschläge.....	97
4.5	Schwerpunkt: SP in Verbindung mit Fachkräftemangel und Generation Y.....	105
	4.5.1 Auswirkungen des Fachkräftemangels auf Succession Planning und Möglichkeiten für Unternehmen dem	

Fachkräftemangel entgegen zu wirken	106
4.5.2 Auswirkungen der Entwicklungstrends der Generation Y auf den Fachkräftemangel, Einfluss der Generation Y auf das SP von Unternehmen sowie Auswirkungen der beobachteten Entwicklungstrends der Generation Y auf SP	111
5 Diskussion und Ausblick	118
Literaturverzeichnis	123
Weblinks.....	130
Abbildungsverzeichnis.....	131
Tabellenverzeichnis.....	132
Anhang.....	133

1 Einleitung

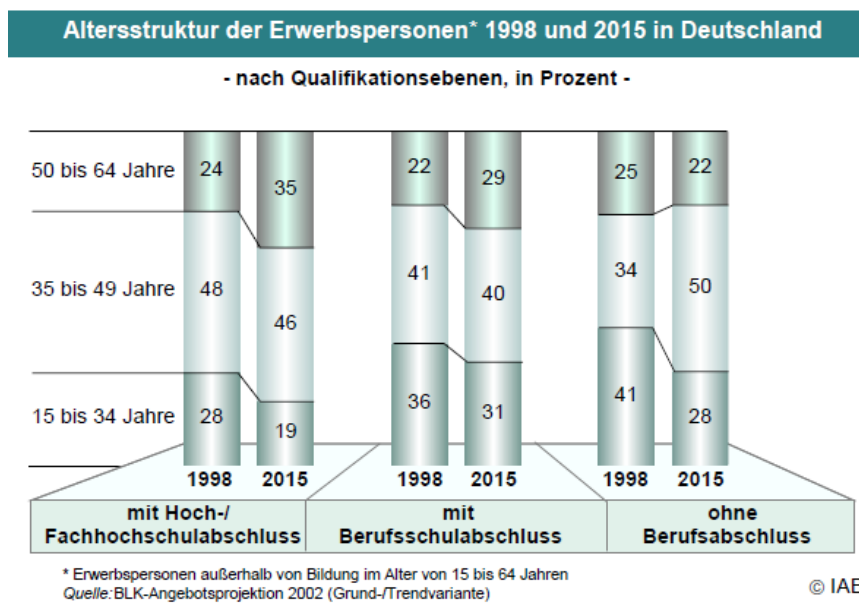
1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

„Der sich immer stärker abzeichnende Fachkräftemangel gilt als besondere Herausforderung auf dem Arbeitsmarkt und damit auch im Gesellschafts und Wirtschaftssystem allgemein.“ (Kopf et al., 2015, S. 61).

In Zeiten in denen Fachkräftemangel dominierend zu sein scheint und somit viele Unternehmen händierend nach fachlich hoch qualifiziertem Personal suchen, erhält der interne Prozess zur Nachfolgeplanung (auch „Succession Planning“ genannt) von strategisch wichtigen Positionen einen immer höheren Stellenwert in Unternehmen weltweit. Das Institut für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit in Deutschland hat bereits im Jahr 2003 in ihrer Ausgabe berichtet, dass Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu steuert (IAB Kurzbericht, 2003, S. 1). Gründe hierfür sind unter anderem die Globalisierung, demografische Entwicklung und auch die unterschiedliche Entwicklung der Ausbildungswege.

Einen Vergleich bietet die Grafik des bereits oben erwähnten Instituts über die unterschiedlichen Bildungswege in kategorisierten Altersklassen, verdeutlicht anhand des Jahres 1998 und einer Prognose für das Jahr 2015:

Abbildung 1: Altersstruktur der Erwerbspersonen im Jahr 1998 und 2015



Quelle: <http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb0903.pdf> (IAB Kurzbericht, 2003, Ausgabe Nr.9)

Abbildung 1 zeigt einen eher pessimistischen Ausblick für das Jahr 2015. Die Autoren gehen in einem Zeitraum von 17 Jahren von einem Rückgang an Personen mit Hoch- bzw. Fachhochschulabschluss von 28% im Jahr 1998 auf nur 19% im Jahr 2015 aus. Ähnliches gilt für Personen mit Berufsschulabschluss, auch hier wird ein Rückgang von 36 auf 31% im Jahr 2015 prognostiziert.

Beck (2014, S.1) kommt in seinem Buch zu einer ähnlichen Prognose: „Bereits im Jahr 2015 könnten so auf dem Arbeitsmarkt circa drei Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fehlen, (...). Der Arbeitskräftemangel betrifft größtenteils die Gruppe der Hochschulabsolventen. Bezogen auf das Jahr 2015 könnten rund eine Million Stellen für Akademiker nicht mehr besetzt werden.“ Es wird angenommen, dass Akademikerinnen und Akademiker in die Kategorie „Fachkräfte“ fallen, daher erschließt sich aus dieser Prognose, dass der Arbeitskräftemangel primär einen Fachkräftemangel darstellt.

Diesem Szenario widersprechen die Forschungs – und Arbeitsergebnisse aus dem Bundesinstitut für Berufsbildung in Deutschland. Die Autoren rechnen zwar mit einer demografiebedingten Reduktion von Erwerbstätigen, ihren Berechnungen zufolge werden im Zeitraum von 2010 bis 2030 rund 19 Millionen Personen aus dem Erwerbsleben ausscheiden (Helmrich, Zika, Kalinowski, Wolter, 2012, S. 4). Demgegenüber steht eine Prognose von ungefähr 15 Millionen Neueintritten im genannten Zeitraum. Die Herausforderung dieser Veränderung ist nicht nur die geringe Anzahl an Erwerbstätigen, sondern auch, wie Abbildung 1 richtig gezeigt hat, die unterschiedlichen Entwicklungstrends. Die Autoren des Bundesinstitut für Berufsbildung halten fest, dass die Zahl der Akademikerinnen und Akademiker um insgesamt 24,8% steigen wird. Diese Bildungsgruppe ist auch die einzige die im Zeitraum zwischen 2010 und 2013 einen Zuwachs aufweist. Im Vergleich: der Rückgang bei Erwerbspersonen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung beträgt 19,3% und bei Fachschulabsolventen rund 9,3%. Die Ergebnisse des Bundesinstituts für Berufsbildung in Deutschland zeigen, dass zwar ein Fachkräftemangel bis 2030 zu erwarten ist, dieser allerdings die Bildungsgruppe der Akademikerinnen und Akademiker verschont.

Diese zwei Studien verdeutlichen die Diskrepanz in der Wahrnehmung wer von einem Arbeitskräftemangel betroffen ist. Die vorliegende Arbeit verfolgt unter anderem das Ziel, zu eruieren, ob aus der Sicht von Unternehmens- und Personalberaterinnen und -beratern ein Fachkräftemangel in Österreich vorliegt und wie sich dieser charakterisiert.

Wie bereits eingangs erwähnt, hat ein Fachkräftemangel Auswirkungen auf Unternehmen, die händierend nach fachlich hoch qualifiziertem Personal suchen. Dies beeinflusst unter anderem den internen Prozess der Nachfolgeplanung von strategisch wichtigen Positionen.

Acemyan-Steffens und Neuhäuser (2011, S. 65) beschreiben den Zweck von Succession Planning wie folgt: „Eine systematische Nachfolgeplanung sollte sich für alle Mitarbeitergruppen langfristig so gestalten, dass Besetzungsgpässe frühzeitig gelöst werden können und die Arbeitnehmenden das Unternehmen als einen attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen (beispielsweise lassen sich mit Hilfe von verschiedenen Karrieremodellen Bindungswirkungen erzielen).“ Daraus lassen sich die Definition von Succession Planning sowie Ziele die verfolgt werden, schließen. Zum einen, soll eine bereits bzw. bald vakante Stelle, möglichst rasch mit einer qualifizierten Nachfolgerin bzw. einem qualifizierten Nachfolger besetzt werden. Wenn es sich hierbei um eine strategisch wichtige Positionen handelt, ist zudem der Wissenstransfer zwischen der ausscheidenden Expertin bzw. dem ausscheidenden Experten und der neuen Fachkraft essentiell. Der Transfer von Wissen kann im Idealfall schon früh beginnen, wenn die nachfolgende Person bereits definiert und im Unternehmen tätig ist. Dies setzt allerdings voraus, dass im Unternehmen beschäftigte fachlich qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig dem Unternehmen erhalten bleiben. Dies führt zu einem weiteren Ziel von Succession Planning, nämlich die Planbarkeit für aufstrebende Fachkräfte eine strategisch wichtige Position in Zukunft einnehmen zu können. Dies erhöht die Arbeitgeberattraktivität und hat positive Auswirkungen auf die Unternehmensbindung. Straubinger ergänzt, dass durch die Aufstiegs- und Umstiegschancen der Einfluss und das Ansehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessert werden, zudem führt das Ausführen anspruchsvollerer Arbeit zu mehr Selbstverwirklichung (Straubinger, 2008, S.11).

Bis jetzt ist allerdings unberücksichtigt geblieben, wie sich jene Personen charakterisieren, die als potentielle Nachfolgerinnen und Nachfolger in der strategischen Nachfolgeplanung gehandelt werden. Diese Personengruppe stellt einen wichtigen Einflussfaktor auf das Succession Planning von Unternehmen dar und soll im Folgenden näher beschrieben werden.

„Besonderes Interesse liegt derzeit auf der jüngsten Generation von Arbeitnehmern, der sogenannten Generation Y, da diese aktuell und vor allem in den nächsten Jahren in den Arbeitsmarkt drängt.“ (Dahlmanns, 2014, S. 10). Es handelt sich somit um jene Gruppe von Menschen, die entweder bald auf den Arbeitsmarkt stoßen oder bereits

seit ein paar Jahren Berufserfahrung sammeln konnten. Sie sind eine wichtige Zielgruppe für die Nachfolgeplanung von Unternehmen.

Die Generation Y weist, wie auch die Generationen davor, einige Gemeinsamkeiten in Bezug auf Entscheidungskriterien für die Wahl des Arbeitgebers sowie Arbeitsplatzes und auch der persönlichen Entwicklung auf. Unter anderem wird sie als fordernder als Vorgenerationen beschrieben, dies wiederum wirkt sich auf die Unternehmen und deren Umgang mit dieser Generation aus. Hurrelmann und Albrecht (2014, S.14) fassen die Charakteristika der Generation Y wie folgt zusammen „Sie nutzt spielerisch das Internet, zeigt sich unbekümmert ob der Unsicherheit in der Arbeitswelt und versucht, möglichst gute Leistung zu bringen. Das sind nach übereinstimmender Auffassung der Jugendforschung die Merkmale, die junge Menschen heute ganz besonders kennzeichnen“.

Um auf den eingangs beschriebenen Fachkräftemangel zurück zu kommen, ist es wichtig, die Entwicklungstrends der Generation Y zu hinterfragen, um zu eruieren, ob es einen Fachkräftemangel gibt. Mit „Entwicklungstrends“ ist in dieser Arbeit gemeint, welche Ausbildungswege diese Gruppe einschlagen möchte bzw. eingeschlagen hat. Also in welche Richtung sie sich entwickeln möchte.

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, zu eruieren, ob aus der Sicht von Unternehmens- und Personalberaterinnen und -beratern ein Fachkräftemangel in Österreich vorliegt und wie sich dieser auf das Succession Planning von Unternehmen auswirkt. Zudem werden die Entwicklungstrends der Generation Y hinterfragt und deren Auswirkungen auf die Nachfolgeplanung eruiert.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist somit die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

Hat aus Sicht von Unternehmens- bzw. Personalberaterinnen und -berater ein möglicher Fachkräftemangel Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen?

Der Einfluss der Generation wird in einer Unterfrage behandelt:

Welche Auswirkungen hat die Generation Y auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen?

1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit

Der Aufbau dieser Arbeit gliedert sich in einen Theorieteil sowie einen empirischen Teil.

Im Theorieteil (siehe Kapitel 2.1) wird in einem ersten Schritt das Konzept der Nachfolgeplanung näher erläutert. Um ein theoretisches Verständnis zu schaffen, wird die Definition und Zielsetzung von Succession Planning, die Ermittlung von Schlüsselpositionen, der Prozess der Nachfolgeplanung sowie unterschiedliche Konzepte präsentiert. Abschließend werden Vor – und Nachteile einer strategischen Nachfolgeplanung hervorgehoben.

In einem nächsten Schritt wird ein möglicher Fachkräftemangel theoretisch untersucht. Besonderes Augenmerk wird auf die unterschiedliche Wahrnehmung und Ausprägungen des Fachkräftemangels in der Literatur gelegt sowie Auswirkungen auf Unternehmen erklärt.

Im dritten Schritt werden die Charakteristika und Besonderheiten der Generation Y dargestellt. Wie auch bei den Generationen davor, herrschen in der Literatur viele unterschiedliche Definitionen vor, in dieser Arbeit werden einige beispielhaft erläutert um die Generation Y zu beschreiben.

Ziel des Theoriekapitels ist es, ein theoretisches Verständnis für Succession Planning und dessen Ziele und Besonderheiten herzustellen, verschiedene Studien zum Fachkräftemangel zu präsentieren und die Ursachen der unterschiedlichen Wahrnehmung des Fachkräftemangels zu erläutern. Zudem sollen die in der Literatur genannten Auswirkungen des Fachkräftemangels auf Unternehmen verständlich dargestellt werden. Trotz unterschiedlicher Definitionen in der Literatur, wird die Generation Y anhand verschiedener Charakteristika beschrieben und ein Bild jener Personengruppe erzeugt, die eine wichtige Zielgruppe für Unternehmen als potentielle Nachfolgerinnen und Nachfolger im Succession Planning darstellen.

Anschließend wird der Zusammenhang zwischen der strategischen Nachfolgeplanung mit dem Fachkräftemangel und der Generation Y erläutert. Das Ziel ist, theoretisch zu erklären, ob ein möglicher Fachkräftemangel Auswirkungen auf das Succession Planning von Unternehmen hat und welche Rolle die Generation Y in Bezug auf die Nachfolgeplanung spielt.

Der empirische Teil erläutert die im Theorieteil dargestellten Inhalte aus Sicht von Unternehmens – und Personalberaterinnen und -berater. Mithilfe eines Leitfadens, der in

folgende Schwerpunkte untergliedert ist „Succession Planning“, „Fachkräftemangel“, „Generation Y“ sowie „Succession Planning in Verbindung mit Fachkräftemangel und Generation Y“ wurde in halbstrukturierten Interviews die Sicht von 12 interviewten Unternehmens – und Personalberaterinnen und -beratern hinterfragt, um die Forschungs- sowie Unterfrage empirisch zu beantworten. Die Interviews gestalteten sich in 2 Doppelinterviews und 8 Einzelinterviews, wobei die Beantwortung der Fragen des letzten Interviews in schriftlicher Form erfolgte. Bei der Durchführung der Doppelinterviews ist anzumerken, dass sich die Befragten die Themenschwerpunkte aufgeteilt haben, es ist somit immer eine Aussage bzw. Meinung pro Frage abgegeben worden. Im Folgenden ist daher zusammengefasst von 10 Interviews und 10 Beraterinnen und Beratern die Rede.

Für die Befragung wurden Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater ausgewählt, da diese, um Unternehmen im Hinblick auf ihren Personalbedarf beraten zu können, einen aktuellen Überblick über den Markt und deren Bedarf- und Nachfragesituation haben müssen. Die Frage, ob es einen Fachkräftemangel in Österreich gibt und wie sich dieser auf Unternehmen auswirkt, kann somit von Beratungsfirmen beantwortet werden. Zudem unterstützen die Beraterinnen und Berater die Unternehmen bei der Rekrutierung von Personal. Um die Personalsuche für ein Unternehmen, das eine Führungs – oder Fachkraft sucht, zu unterstützen, ist eine genaue Analyse des Marktes und der potentiellen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig. Aus diesem Grund ist es essentiell für Beratungsfirmen zu wissen, welche Qualifikationen auf dem Markt vorherrschen und welche Qualifikationen zukünftig auf den Markt kommen. Die Interviewten sind somit in der Lage die Charakteristika der Generation Y aus ihrer Erfahrung zu beschreiben und deren Auswirkungen auf Unternehmen und die strategische Nachfolgeplanung einzuschätzen. Da Succession Planning ein immer wichtigeres Thema für Unternehmen wird, diese meist allerdings mangels Erfahrung oder verfügbaren Ressourcen einen strategischen Nachfolgeprozess nicht selbstständig einführen können, werden immer öfter Beratungsfirmen als Unterstützung herangezogen. Die Interviewten wurden nach ihrer Erfahrung in der Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung sowie nach möglichen Herausforderungen befragt. Zudem wurde hinterfragt, welche Konzepte von Succession Planning in der Praxis Anwendung finden.

Abschließend wurde dann die Verstrickung von Succession Planning mit einem möglichen Fachkräftemangel sowie die Auswirkungen der Generation Y hinterfragt. Die Kernaussagen der Unternehmens- bzw. Personalberaterinnen und -berater werden zusammengefasst und in einem Kategoriensystem dargestellt. Die Ergebnisse aus

dem empirischen Teil werden mit jenen Darstellungen aus der Literatur im Theorieteil verglichen und interpretiert um die Forschungs- sowie Unterfrage zu beantworten.

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist, verschiedene Einflussfaktoren auf die strategische Nachfolgeplanung theoretisch zu erklären und empirisch zu überprüfen. Anhand der Antworten der Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater soll ein Gefühl für die Generation Y und deren Eigenschaften und Einflussbereich geschaffen werden. Zudem soll das Phänomen „Fachkräftemangel“ beleuchtet werden. In den Medien wird immer wieder unter dem Schlagwort „Fachkräftemangel“ polarisiert, dass Österreich bzw. Deutschland die Fachkräfte ausgehen und teilweise dramatische Aussichten für die Zukunft von Unternehmen skizziert. Wie eingangs erläutert, ergeben Studien, die teilweise zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen kommen, kein klares Bild der Situation am Arbeitsmarkt. Ziel dieser Arbeit ist zu eruieren, wie die Beraterinnen und Berater österreichischer Unternehmens – und Personalberatungsfirmen die Situation am Arbeitsmarkt beurteilen und wie sie den Einfluss dieser Entwicklung auf das Succession Planning von Unternehmen einschätzen. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet und Vorschläge für weitere Studien und Forschungen gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

Bevor die Aussagen der befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater präsentiert werden und versucht wird, die Forschungs – und Unterfrage empirisch zu beantworten, wird der theoretische Hintergrund dargestellt. Die nachfolgenden Kapiteln lassen sich in drei Schwerpunkte gliedern: Succession Planning, Fachkräftemangel und Generation Y. Die Unterkategorien geben einen Einblick in die Auswertung aktueller Daten und Literatur zu den genannten Schwerpunkten.

Ziel dieses Kapitels ist es, die Forschungs – sowie Unterfrage theoretisch zu beantworten.

2.1. Succession Planning

Ziel des ersten Unterkapitels ist es, Succession Planning theoretisch zu erklären. Da es in der Literatur kein einheitliches Konzept gibt, sondern verschiedenste Ansätze

vertreten sind, fokussiert die vorliegende Arbeit darauf, einen Einblick in theoretische Definitionen zu liefern.

2.1.1. Definition von Succession Planning

„As its most basic, succession planning refers to ensuring an organisation has the right people, with the right skills, in the right place, at the right time.“ (McDonnell and Collings, 2011, S. 63).

Das Zitat von McDonnell und Collings verdeutlicht, den relativ simplen Ansatz von Succession Planning, nämlich die richtige Kandidatin bzw. den richtigen Kandidaten mit ihren bzw. seinen geeigneten Fähigkeiten und Fertigkeiten, einer entsprechenden Position im Unternehmen zuzuordnen und dies zum passenden Zeitpunkt. Es darf angenommen werden, dass sich der passende Zeitpunkt darauf bezieht, eine vakante Stelle zu besetzen bzw. eine bald freiwerdende Position rechtzeitig zu übernehmen.

Unter Nachfolgeplanung „(..) versteht man die vorbereitende Planung, um einen aktuellen Stelleninhaber, wenn dieser durch Ruhestand oder Kündigung ausscheidet, bei Bedarf zeitnah ersetzen zu können. Zur Nachfolgeplanung gehören die frühzeitige Einführung des Nachfolgers in die zu besetzende Position und die damit verbundenen Aufgaben und Verantwortungen.“ (Rohrschneider und Lorenz, 2011, S. 77). Unter Succession Planning wird somit ein Prozess verstanden, der den Wissenstransfer von einer aus dem Unternehmen ausscheidenden Person zu einer nachfolgenden Person sicherstellen soll. „Gerade in hoch spezialisierten Bereichen spielt Wissensmanagement im Sinne eines Transfers zwischen den Generationen und einer nachhaltigen Nachfolgeplanung eine wichtige Rolle.“ (Orth und Schuller, 2015, S. 141).

Durch eine frühzeitige Planung kann ein Arbeitgeber auf geplante Abgänge, wie etwa Pensionierungen, rechtzeitig reagieren und entweder intern eine Nachfolgerin bzw. einen Nachfolger nominieren und ausbilden oder eine externe Kandidatin bzw. einen externen Kandidaten aufnehmen und auf die zu übernehmende Stelle vorbereiten. Die strategische Nachfolgeplanung hat auch den Vorteil, dass sich Arbeitgeber frühzeitig mit möglichen Abgängen beschäftigen, und dadurch die Möglichkeit gegeben ist, Maßnahmen zu ergreifen um potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger im Unternehmen zu identifizieren. Dies kann zum Beispiel in Form von Potentialanalysen erfolgen. Auch Stellenbeschreibungen dienen als wichtiges Werkzeug bei der Identifikation wichtiger Tätigkeiten und Qualifikationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die Präsentationsunterlage zu Succession Planning der Consent Personal – und Beratungsfirma (2016, S. 2) definiert die strategische Nachfolgeplanung wie folgt:

- Succession Planning ist die „Identifizierung und Entwicklung potenzieller Nachfolger für Schlüsselpositionen in einer Organisation durch systematische Evaluation und Schulung.“ (Consent Personal – und Beratungsfirma, 2016, S. 2)
- Succession Planning stellt sicher, dass die benötigten Schlüsselpositionen eines Unternehmens erkannt werden und die dafür notwendigen Fähigkeiten und Qualifikationen entwickelt werden

Zudem hält Consent (2016, S. 2) fest, dass „im Prinzip jede Firma (unabhängig von ihrer Größe), die darauf bedacht ist, ihre Schlüsselpositionen mit hoher Qualität nach zu besetzen“ eine strategische Nachfolgeplanung einführen sollte.

Diese Aussage setzt voraus, dass auch kleinere Unternehmen genügend Ressourcen aufbringen können, um Succession Planning einzuführen. Es kann davon ausgegangen werden, dass dies in der Praxis nicht immer der Fall ist. Dies begründet sich durch den, in fast jeder Branche beobachtbaren, Kosten– und Spardruck. Falls allerdings auch kleinere Unternehmen ausreichend finanzielle und zeitliche Ressourcen aufbringen können, um eine strategische Nachfolgeplanung zu implementieren, bietet dies eine Reihe von Vorteilen, die in Kapitel 2.1.4 „Vor – und Nachteile von Succession Planning“ näher beschrieben werden. Aus rein theoretischer Sicht, liegt die Annahme nahe, dass die Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung für jedes Unternehmen ratsam ist und einen wertvollen Beitrag zu einem nachhaltigen und erfolgreichen Bestand des Unternehmens am Markt darstellt.

Lewis und Heckman (2006, S. 140) beschreiben Succession Planning als „a deliberate and systematic effort by an organization to ensure leadership continuity in key positions and encourage individual advancement (Rothwell, 1994, p. 6).“ Die strategische Nachfolgeplanung ist somit ein systematischer Prozess um Führungskontinuität von ausgewählten Schlüsselpositionen zu gewährleisten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu individuellen Anstrengungen für ihre Weiterentwicklung anzuspornen. Führungskontinuität setzt eine geregelte Übernahme der Tätigkeiten und Verantwortungen von einer Führungsperson auf seine Nachfolgerin bzw. einen Nachfolger voraus. Der Ansporn zu individuellen Anstrengungen, in Bezug auf die Weiterentwicklung kann durch die Aussicht auf die Übernahme einer strategisch wichtigen Position ausgelöst werden.

Orth und Schuller (2015, S. 149f) verstehen unter einer systematischen Nachfolgeplanung „(...) eine Identifizierung von mehreren Nachfolgekandidaten für die zukünftig zu besetzenden Positionen im Unternehmen.“ Dabei kann die Nachfolge sowohl von in-

ternen wie externen Kandidatinnen und Kandidaten angetreten werden. Wichtig ist, die Wiederbesetzung einer bald freiwerdenden Stelle zu gewährleisten. Ähnlich wie in bereits genannten Definitionen, betonen Orth und Schuller (2015, S. 150) die Relevanz, eine rechtzeitige Sicherung des impliziten und expliziten Wissens der ausscheidenden Expertin bzw. des ausscheidenden Experten an eine geeignete Nachfolgerin bzw. einen geeigneten Nachfolger sicherzustellen. Ritz und Sinelli (2011, S. 5) betonen, dass vor allem der Transfer jenes Wissens, das nicht explizit in Dokumenten, Dateien oder Anleitungen festgehalten wurde, von zentraler Bedeutung ist (Vgl. Calo, 2008, S. 409f zitiert in Ritz und Sinelli, 2011, S. 5). Die Sicherstellung dieses Wissenstransfers stellt eines der Hauptziele von Succession Planning dar.

„Aus Sicht der Personalleiter zählt die Nachfolgeplanung zu den zentralen Herausforderungen für die Personalentwicklung in der Zukunft, weil die Auswirkungen des demografischen Wandels und die damit verbundene Sorge um die Wahrung von Schlüsselkräften von großer Bedeutung sind.“ (Vgl. Becker, 2006, S. 47 zitiert in Orth und Schuller, 2015, S. 150). Die Wichtigkeit eine strategische Nachfolgeplanung in ein Unternehmen zu implementieren, ist laut Aussage von Orth und Schuller bereits Personalleiterinnen und –leitern in Unternehmen bewusst. In Bezug auf die Auswirkungen des demografischen Wandels, wird auf Kapitel 2.2 „Fachkräftemangel“ verwiesen. Die verstärkte Bedeutung von Schlüsselkräften, die einen essentiellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, kann auf den starken Konkurrenz – und Innovationsdruck der auf vielen Unternehmen lastet, zurückgeführt werden.

Wie diese Schlüsselpositionen definiert werden, soll im nächsten Unterkapitel theoretisch beschrieben werden.

2.1.2. Definition von Schlüsselpositionen

Da es eher nicht sinnvoll ist und ein Unternehmen meist nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung hat, kann nicht für jede einzelne Position im Unternehmen eine Nachfolgerin bzw. ein Nachfolger identifiziert und frühzeitig ausgebildet werden. Voraussetzung für eine erfolgreiche strategische Nachfolgeplanung ist somit, die Definition von unternehmens – und erfolgskritischen Positionen.

Bei diesen Stellen ist es essentiell, sich frühzeitig mit einem möglichen Austritt der Expertin bzw. des Experten zu beschäftigen und Maßnahmen zu ergreifen um eine potenzielle Nachfolgerin bzw. einen potenziellen Nachfolger zu identifizieren und auf die

Position vorzubereiten. „Das Risiko hierbei ist immer, dass ein Positionsnachfolger in der Zeit der Qualifizierung das Unternehmen verlässt und dann kurzfristig kein geeigneter Nachfolger mehr zur Verfügung steht.“ (Rohrschneider und Lorenz, 2011, S. 80). Da vor allem die Generation Y als sehr gut ausgebildet, wenig loyal und somit sehr wechselwillig beschrieben wird, ist eines der Ziele dieser Arbeit, zu eruieren, inwieweit das Risiko, dass diese Personen frühzeitig aus dem Unternehmen ausscheiden, minimiert werden kann und welche Maßnahmen Arbeitgeber setzen können, um einen Verbleib der Nachfolgerin bzw. des Nachfolgers im Unternehmen zu fördern. Dieser Frage wird vor allem im empirischen Teil dieser Arbeit nachgegangen, da die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater durch die Zusammenarbeit mit vielen Unternehmen am Markt einige Erfahrungsberichte teilen und Maßnahmen-vorschläge präsentieren können.

Rohrschneider und Lorenz (2011, S. 80) schlagen Unternehmen vor, nicht nur eine Nachfolgerin bzw. einen Nachfolger sondern gleich zwei Nachwuchskräfte für eine Position auszubilden. Sie halten jedoch fest, dass dies ein Problem darstellen könnte, wenn dann keiner der beiden qualifizierten Nachwuchskräfte das Unternehmen verlässt und am Ende zwei Kandidatinnen oder Kandidaten auf die Nachfolge einer vakanten Position warten. Dies kann zu Frustration führen und im schlimmsten Fall zu einem Ausscheiden beider Nachwuchskräfte aus dem Unternehmen. Dies führt dazu, dass wertvolle zeitliche und finanzielle Ressourcen, die in die Entwicklung der Nachwuchskräfte investiert wurden, nicht nur verloren gehen, sondern erneut investiert werden müssen, wenn beide Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aus dem Unternehmen austreten und wieder neue Kandidatinnen oder Kandidaten gefunden werden müssen.

Bei der Definition von Schlüsselpositionen ist laut Schuhmacher und Geschwill (2014, S. 89f) folgendes zu beachten:

- Ein Arbeitgeber muss sich überlegen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für welche Schlüsselpositionen als Nachfolgerin bzw. Nachfolger infrage kommen. Dazu wird sowohl der Inhalt der Tätigkeit, als auch das Anforderungsniveau der Schlüsselposition berücksichtigt.
- Wichtig ist, dass in einem Unternehmen nicht zu viele potenzielle Nachfolgerinnen bzw. Nachfolger zur Verfügung stehen. Die dadurch verursachten Nachteile werden im abschließenden Kapitel 2.1.4 „Vor – und Nachteile von Succession Planning“ erörtert.
- Die Planungsperiode sollte drei Jahre nicht überschreiten
- „Der Planungshorizont sollte nicht über zwei Entwicklungsstufen erfolgen: Ein Schritt nach dem anderen! Ansonsten droht das „Peter-Prinzip“: potenzielle

Kandidaten werden schnell über das Maß ihrer eigenen Kompetenz hinaus befördert und damit überfordert.“ (Schuhmacher und Geschwill, 2014, S. 89f).

- Hat man potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger für gewisse Schlüsselpositionen identifiziert, ist es wichtig sie auch dort einzusetzen, wo ein Nachfolgebedarf absehbar ist.
- Die Definition von Nachwuchskräften für Schlüsselpositionen hat zudem den Vorteil, die Stärken und Schwächen der potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu evaluieren und Maßnahmen zur Förderung und Weiterentwicklung anzubieten.

Ritz und Sinelli (2011, S. 8) bezeichnen Schlüsselkräfte als Talente und halten fest, dass jedes Unternehmen selbst versuchen sollte zu ergründen, welcher Personenkreis mit welchen Merkmalen als Talent identifiziert wird und für Schlüsselpositionen in Frage kommt. „Für die Personalbeschaffung oder die Personalauswahl ist der Begriff zudem stetig im Hinblick auf die konkrete Zielgruppe anzupassen beziehungsweise zu erweitern.“ (Ritz und Sinelli, 2011, S. 8). Die Personalabteilung sollte also vor der Rekrutierung von strategisch wichtigen Positionen, in Erfahrung bringen, wie das Unternehmen seine Talente und Schlüsselpositionen definiert. Auch die Geschäftsstrategie spielt eine wesentliche Rolle, in welche Richtung die Definition von Talenten und Schlüsselpositionen geht (Ritz und Sinelli, 2011, S. 8). Die Festlegung was eine Schlüsselkraft mitbringen sollte und welche Positionen im Unternehmen als Schlüsselpositionen definiert werden, sind somit von der Unternehmensspitze abwärts zu fällen und entsprechend in der Unternehmens – und Geschäftsstrategie zu berücksichtigen.

Die Definition von Schlüsselpositionen in der strategischen Nachfolgeplanung hat den großen Vorteil, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine mögliche Nachfolge einstellen und vorbereiten können. „Gleichzeitig hat ein einheitlicher, standardisierter und transparenter Prozess den positiven Aspekt, dass Besetzungsentscheidungen eine breitere Akzeptanz finden; sie sind für jedermann nachvollziehbar“. (Rohrschneider, Friedrichs und Lorenz, 2010 ,S. 24).

2.1.3. Konzepte zur Einführung von Succession Planning

Trotz des Vorliegens einiger Literaturquellen zum Thema „Succession Planning“, stellt es sich als schwieriger als angenommen dar, Konzepte zur Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung im Unternehmen zu finden. Gründe dafür, werden im empiri-

schen Teil, aus der Erfahrung der befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater präsentiert.

Rothwell (2010, S. 136) schreibt, dass die strategische Entscheidung, wo und wie Succession Planning eingeführt wird eine Frage der geschäftlichen Notwendigkeit und der Unternehmensbedürfnisse ist. „The real question is to clarify what business needs it will meet and to get top managers in agreement on the program objectives.“ (Rothwell, 2010, S. 136). Aus dieser Stellungnahme kann festgehalten werden, dass Succession Planning an den Unternehmensbedürfnissen und – erfordernissen ausgerichtet werden sollte. Entsprechende Konzepte oder Vorgehensweisen, wie eine strategische Nachfolgeplanung in einem Unternehmen eingeführt wird, richten sich danach. Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung ist, die Übereinstimmung der Ziele, die mit der Einführung von Succession Planning verfolgt werden.

Rothwell (2010, S. 137ff) beschreibt einige Konzepte wie eine strategische Nachfolgeplanung eingeführt werden kann:

- „Top Down“: Startet bei der Unternehmensspitze und den Seniorleiterinnen und – leitern. Einige Organisationen führen die Nachfolgeplanung nur für diese Positionen ein, manche inkludieren auch weitere, hierarchisch tiefere Positionen. „A top-down approach is the riskiest because an SP&M program needs logistical support – HR staff with the credibility and expertise to coordinate efforts and an HR information system (HRIS) that is robust enough to support data gathering and record keeping –especially as a program is extended to the relatively large numbers of middle managers and frontline managers.“ (Rothwell, 2010, S. 137). Anmerkung der Autorin, mit „SP&M“ ist Succession Planning & Management gemeint. Dem angeführten Zitat kann entnommen werden, dass das erste vorgestellte Konzept, von Rothwell selbst, nicht als ideale Vorgehensweise gesehen wird, da es die Expertise der Personalabteilung außer Acht lässt, wenn alle Entscheidungen von der Unternehmensspitze getroffen werden.
- „Hot spot“: Ein anderes Konzept startet bei der Definition von sogenannten „Hot spots“, was übersetzt als unternehmens – oder erfolgskritische Positionen verstanden werden kann. Rothwell ergänzt, dass diese Positionen im Vergleich zu anderen Abteilungen und Bereichen eine nicht gewünschte, höhere Fluktuation aufweisen; qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder eine höhere Anzahl der Belegschaft demnächst in Pension geht. Der Vorteil, Succession Planning als Pilotprojekt in einem solchen Bereich einzuführen ist laut Rothwell, dass die Führungskräfte dieser Abteilungen zurzeit bzw. demnächst direkt von Herausforderungen, wie etwa Wissensverlust durch

den Abgang wichtiger Expertinnen und Experten, betroffen sind und somit die Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung unterstützen könnten. Nach einer erfolgreichen Einführung des Pilotprojekts in einer Abteilung lässt sich Succession Planning nachfolgend auch in anderen Abteilungen implementieren.

- „Knowledge transfer/ technical succession planning“: Eine weitere Möglichkeit ist, damit zu starten, die Herausforderungen des Wissenstransfers zu lösen. Rothwell nennt dies „technical succession planning“ im Vergleich zu „management succession planning“, das bis jetzt beschrieben wurde. „That will usually appeal more to CEOs who come from technical areas, such as engineering.“ beschreibt Rothwell (2010, S. 139) die Vorteile dieses Konzepts.
- „Social relationship succession planning“: Als letztes Konzept nennt Rothwell die Option, damit zu starten, das Problem der Weitergabe von sozialen Kontakten zu lösen. Damit ist gemeint, potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger aus dem sozialen Umfeld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. „That will appeal to certain groups, such as sales and marketing, in which personal relationships are sometimes key to getting business results.“ (Rothwell, 2010, S. 139).

Rothwell (2010, S. 139) weist darauf hin, dass es noch weitere Konzepte und Optionen gibt, wie Succession Planning in ein Unternehmen eingeführt werden kann. Wichtig ist allerdings immer, wie bereits erwähnt, zuerst die Bedürfnisse und eventuell mögliche Problemfelder des Unternehmens zu eruieren und dann festzulegen, wie diese durch die Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung gelöst werden können.

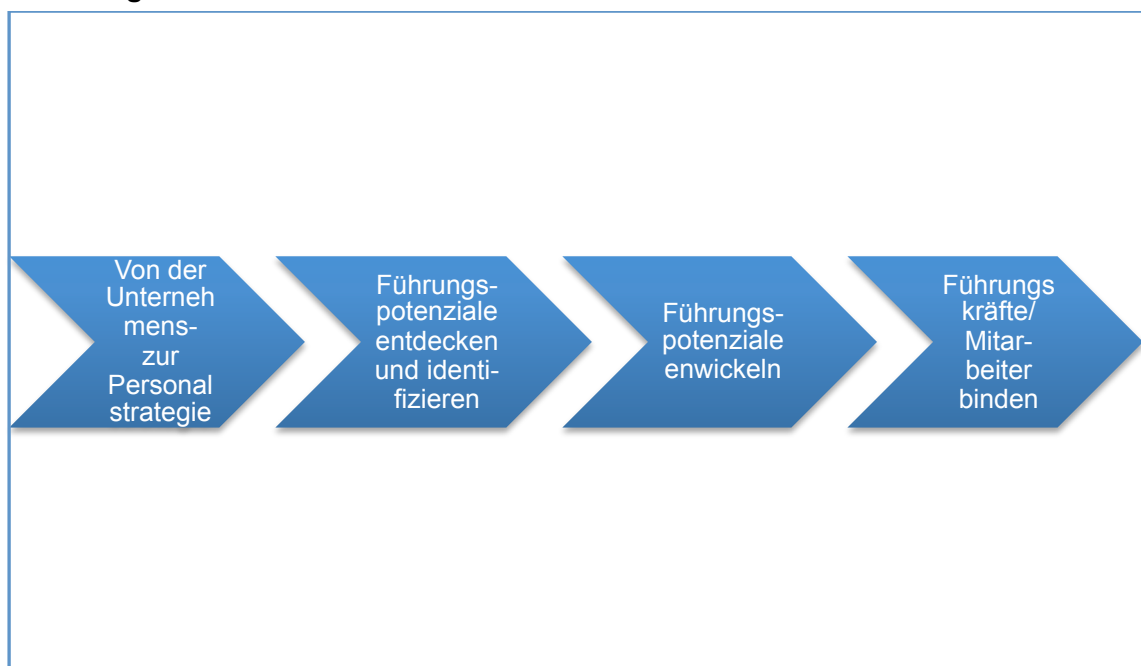
Ein anderes Konzept, wie Succession Planning in ein Unternehmen implementiert werden kann, startet laut Schuhmacher und Geschwill (2014, S. 88) bei der Erstellung eines „Soll – Stellenplans“. Der Stellenplan erfüllt dabei die Funktion, Schlüsselpositionen zu definieren und anschließend für diese definierten, erfolgskritischen Positionen eine Nachfolgeplanung zu erstellen. Ziel dieses Konzepts ist, zum einen den „Job Fit“ und zum anderen den „Time Fit“ zu ermitteln (Schuhmacher und Geschwill, 2014, S. 88). Beim Job Fit wird evaluiert, inwieweit die aktuelle Stelleninhaberin bzw. der aktuelle Stelleninhaber den Anforderungen dieser Position entspricht. Dabei werden die Stellenanforderungen mit dem Ausbildungs – und Qualifikationsprofil der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters verglichen. „Werden demografische Daten hinzugenommen, wird der quantitative Personalbedarf im Zeitlauf sichtbar.“ (Schuhmacher und Geschwill, 2014, S. 88), dadurch wird der Time Fit ermittelt. Diese Vorgehensweise ermöglicht es Unternehmen, sowohl einen qualitativen (Job Fit) als auch quantitativen (Time Fit) Qualifi-

zierungs- und Nachfolgebedarf zu eruieren. „Ziel einer Nachfolgeplanung ist es, insbesondere bei Führungs – und Spezialistenfunktionen frühzeitig einen Handlungsbedarf zu erkennen, um Potenzialträger im Unternehmen gezielt zu entwickeln und auf den Punkt genau abrufen zu können.“ (Schuhmacher und Geschwill, 2014, S. 88).

Ein weiteres Konzept zur Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung in Unternehmen, ist das 4-Phasen Modell von Thomas (2016, S. 49ff), welches einen Handlungsleitfaden für Unternehmen bieten soll.

Grafisch dargestellt, lassen sich die 4 Phasen wie folgt definieren:

Abbildung 2: 4 Phasen Modell von Thomas



Quelle: Eigene Darstellung nach Thomas, 2016, S. 50

Die Grafik verdeutlicht, dass Unternehmen zuallererst eine Strategie festlegen sollen. Die Unternehmens – sowie Personalstrategie hilft zu eruieren, welche Ziele mit der Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung verfolgt werden sollen. „Das Ergebnis dieser Phase sind klar definierte strategische Schwerpunkte und Inhalte der Personalarbeit (insbesondere der Personalentwicklung), Anforderungen an Führungskräfte sowie die zur Umsetzung erforderlichen Maßnahmen und Instrumente.“ (Thomas, 2016, S. 50). Es kann somit festgehalten werden, dass ein Unternehmen einiges an Vorarbeit in Bezug auf Strategiesetzung, Zieldefinition und Einsatz von geeigneten Instrumenten zu bewältigen hat, bevor mit der Identifikation von potenziellen Nachfolgekandidatinnen und –kandidaten begonnen werden kann.

Ist der erste Schritt abgeschlossen, kann ein Unternehmen beginnen, seine Führungspotenziale zu identifizieren. „Die Herausforderung besteht darin, zu definieren, was Potenzial in Bezug auf die Bedürfnisse der Organisation überhaupt bedeutet und entsprechende Assessments bereit zu stellen, mit deren Hilfe die gewünschten Fähigkeiten überprüft werden können.“ (Straubinger, 2008, S.11). Instrumente, die Unternehmen dabei unterstützen, ihre Potenziale zu identifizieren, sind zum Beispiel Potenzialanalysen. Ziel von Potenzialanalysen ist, herauszufinden, welche Leistungen in der Zukunft von der Kandidatin bzw. dem Kandidaten noch möglich sind und Entwicklungspotenziale aufzeigen (Rohrschneider, Friedrichs und Lorenz, 2010, S. 26). Damit sind Potenzialanalysen ein geeignetes Instrument um Mitarbeitergespräche zu ergänzen. Mitarbeitergespräche fokussieren meist auf die Leistung in der Vergangenheit, die die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter im Laufe des letzten Jahres erbracht hat. Potenzialanalysen hingegen, fokussieren auf mögliche Leistungen in der Zukunft. Dies ermöglicht dem Arbeitgeber eine solide Entscheidungsgrundlage, ob eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter für die Nachfolge einer Schlüsselposition in Frage kommt.

Ein weiterer positiver Effekt ist, dass eine systematische Personaleinschätzung mit transparenten, nachvollziehbaren Karrierewegen und Entwicklungsmöglichkeiten die Arbeitgeberattraktivität fördert (Rohrschneider, Friedrichs und Lorenz, 2010, S. 20) .

Wenn der zweite Schritt abgeschlossen ist und Führungspotenziale identifiziert wurden, gilt es in einem nächsten Schritt, diese zu entwickeln. Dabei stehen alle am Markt angebotenen Möglichkeiten zur Aus – und Weiterbildung zur Verfügung. Zusätzlich zu diesen „training off the job“ Methoden, kann auch eine Entwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens erfolgen, dies wird als „training on the job“ bezeichnet. Dies kann in Form von Jobrotations, Mentoringprogrammen, Shadowing und vieler weiterer Methoden erfolgen, die an dieser Stelle nur beispielhaft genannt werden und nicht weiter vertiefend behandelt werden.

Ist eine Nachfolgerin bzw. ein Nachfolger für eine Schlüsselposition nominiert und entsprechend ausgebildet um diese Funktion zu übernehmen, gilt es, diese Mitarbeiterin bzw. diesen Mitarbeiter auch im Unternehmen zu halten. Straubinger (2008, S. 16) zitiert in ihrer Arbeit, folgende Bindungsfaktoren von Thomas (2003, S. 120 – 127):

- „die Arbeitsbedingungen,
- den Tätigkeitsinhalt,
- die Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz,
- die Unternehmens- und Teamkultur,
- die Vergütung,

- die Führung,
- die Entwicklungsperspektiven,

die eine Organisation ihren Mitarbeitenden bietet“ (Straubinger, 2008, S. 16). Die Auflistung der Bindungsfaktoren verdeutlicht, eine Reihe von Maßnahmen, die ein Arbeitgeber ergreifen kann, um seine qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Das Kapitel 2.3 „Generation Y“ geht dabei noch näher auf Faktoren ein, die für diese Generation ausschlaggebend sind, um sich längerfristig an ein Unternehmen zu binden. Beispielhaft werden Arbeitsbedingungen, vor allem Work – Life – Balance und eine sinnstiftende und herausfordernde Tätigkeit als essentielle Forderungen dieser Generation, genannt.

2.1.4. Vor – und Nachteile von Succession Planning

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, bringt die Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung in ein Unternehmen zahlreiche Vorteile mit sich. Welche Vorteile in der Literatur genannt werden und welche Nachteile auch mit Succession Planning verbunden sein können, werden im abschließenden theoretischen Kapitel zur Nachfolgeplanung erörtert.

Die im Jahr 2014 durchgeführte, globale Studie „Sucession Matters“ des Beratungsunternehmens Korn Ferry/ Hay Group kam, in Bezug zu den befragten Unternehmen in 54 Ländern, zu dem Ergebnis, dass „46% have no systemic process to identify and develop future leaders. (IED/Stanford University 2014)“ (Pirkner, Studie von Korn Ferry/Hay Group, 2017, S. 7). Dies verdeutlicht, dass fast alle der befragten Unternehmen keinen systematischen Prozess implementiert haben, um zukünftige Führungskräfte zu identifizieren und auszubilden. Nachfolgend sollen einige Vorteile, die für die Einführung eines Succession Plannings und der dadurch durchgeführten Evaluierung zukünftiger Führungs – und Fachkräfte sprechen, näher dargestellt werden.

Rohrschneider und Lorenz (2011, S. 79f) nennen eine Reihe von Vorteilen, wie etwa:

- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber:
Unternehmen, die sich um die Entwicklungs – und Karriereperspektiven ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern, genießen einen steigenden Attraktivitätsgrad am Markt, der in einer höheren Anzahl an gut qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern münden kann.
- Die Bindung von Leistungsträgern und Talenten an das Unternehmen:

„Gute Mitarbeiter wollen sich weiterentwickeln und wollen auch wissen, wie ihre persönliche Perspektive im Unternehmen aussieht. Genügt diese nicht ihren Vorstellungen, sind sie schnell bereit, das Unternehmen zu verlassen, um in einem anderen Unternehmen eine angebotene Karrierechance wahrzunehmen.“ (Rohrschneider und Lorenz, 2011, S. 79). Die geringer ausgeprägte Loyalität von gut qualifiziertem Personal dem Unternehmen gegenüber, wird auch in zahlreichen Studien bestätigt. Wenn Arbeitgeber, ihre Expertinnen und Experten im Unternehmen halten möchten, sind sie gefordert, Investitionen in Laufbahn – und Karriereperspektiven zu tätigen.

- **Erhaltung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit:**
Damit ein Unternehmen leistungsfähig ist und Spitzenleistungen erbringt, braucht es gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- **Demografische Entwicklung und Altersstruktur im Unternehmen:**
Eine Altersstrukturanalyse kann Unternehmen helfen, den Altersdurchschnitt ihrer Belegschaft zu eruiieren. Wenn diese Analyse zum Ergebnis kommt, dass der Altersdurchschnitt erfolgskritischer Positionen sehr hoch ist, können durch Succession Planning rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden.
- **Neuausrichtung der Aufbaustruktur des Unternehmens, der möglichen Karrierewege und der Besetzungsvoraussetzungen:**
„Einige Unternehmen stellen bei der Überprüfung ihrer Aufbaustruktur fest, dass diese eher historisch gewachsen als von Markt – und Wettbewerbsanforderungen geprägt ist. Es werden dann neue Laufbahnen und Karrierewege etabliert, zum Teil auch mit alternativen Karrierewegen neben der eigentlichen Führungslaufbahn.“ (Rohrschneider und Lorenz, 2011, S. 79f)

Als besonders interessant für viele Unternehmen, kann der letzte Aufzählungspunkt gesehen werden. Da viele Arbeitgeber vor der Herausforderung stehen, motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu haben, diesen Personen allerdings wenig Aufstiegschancen bieten können, um sie im Unternehmen langfristig halten zu können. Diese mangelnden Aufstiegsmöglichkeiten können durch verschiedene Ursachen entstehen. Zum einen könnten Unternehmen eine relativ geringe Anzahl an Führungspositionen haben und durch eine mangelnde Fluktuation in diesen Hierarchieebenen, keine Möglichkeiten gegeben sein, junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine entsprechende Führungsposition anzubieten. Zum anderen ist auch nicht zu unterschätzen, dass Führungspositionen von Personen, die beispielsweise in 5 bis 10 Jahren ihre Pension antreten, wenig attraktiv auf junge Nachfolgerinnen und Nachfolger wirken, da der Zeithorizont zu lange ist. In der Zwischenzeit könnte

bereits ein Konkurrenzunternehmen früher eine Führungsposition anbieten und die gut qualifizierte Mitarbeiterin bzw. den gut qualifizierten Mitarbeiter abwerben. Wenn sich ein Arbeitgeber über diese Situation im Klaren ist und bereit ist, entsprechende Schritte zu setzen, wäre eine Möglichkeit neue Laufbahn - und Karriereperspektiven einzuführen. Neben einer Führungslaufbahn könnte eine Fachexpertenlaufbahn mit gleicher hierarchischer Stellung und monetären Einstufung, etabliert werden. Somit kann motivierten und gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die der Arbeitgeber im Unternehmen halten will, mangels einer vakanten Führungsposition, eine Expertenstelle angeboten werden. Die Einführung solcher Karrierewege ist allerdings mit einem nicht zu unterschätzenden Ressourcenaufwand für Unternehmen verbunden. Weitere Laufbahnmodelle werden in Kapitel 2.2.1 „Definition des Fachkräftemangels“ genannt. Nähere Details, wie Unternehmen solche Laufbahnen und Karrierewege einführen können, würden allerdings den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es wird daher an dieser Stelle an weiterführende Literatur verwiesen.

Die Präsentationsunterlage zu Succession Planning der Consent Personal – und Beratungsfirma (2016, S. 4) listet folgende Vorteile einer strategischen Nachfolgeplanung auf:

- „Intellectual Capital“, also geistiges Kapital, dass von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens über Jahre aufgebaut wird, kann nicht kurzfristig von einer neuen Kandidatin bzw. einem neuen Kandidaten erreicht werden.
- Durch die interne Entwicklung der Fähigkeiten und Kenntnisse der eigenen Belegschaft um sich für gewisse Positionen zu qualifizieren, spart das Unternehmen Kosten für externes Recruiting und neuerliche Trainings.
- Unternehmen, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und die Möglichkeit bieten, im Unternehmen aufzusteigen, genießen eine höhere Loyalität zu und Bindung an das Unternehmen.

Succession Planning kann allerdings auch negative Effekte auf Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach sich ziehen. Im Nachfolgenden sollen einige Nachteile einer strategischen Nachfolgeplanung aufgezeigt werden. Zudem werden in der Theorie vorgeschlagene Lösungsvorschläge zusammen mit Vorschlägen der Autorin angeführt.

Rohrschneider und Lorenz (2011, S. 84) weisen darauf hin, dass mit der Einführung von Programmen zur Nachfolgeplanung auch Erwartungen und Versprechungen verknüpft sind, diese betreffen sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Un-

ternehmensleitung. Falls diese Erwartungen und Versprechungen nicht erfüllt werden können, entweder von Mitarbeiter – oder Führungsseite, resultiert dies in Enttäuschungen, die im schlimmsten Fall zu einem Austritt der ausgebildeten Nachfolgerin bzw. des ausgebildeten Nachfolgers führen können. Das vorzeitige Ausscheiden einer potenziellen Nachfolgerin bzw. eines potenziellen Nachfolgers, kann aus mehreren Gründen zu großen Problemen im Unternehmen führen. Zum einen geht das erlernte Wissen, dass sich die nachfolgende Person angeeignet hat, verloren, wenn keine neue passende Nachfolgekandidatin bzw. kein neuer passender Nachfolgekandidat gefunden werden kann. Dies kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass keine weitere Übergabe des Wissens an eine neue Nachfolgerin bzw. einen neuen Nachfolger möglich ist. Zum anderen kostet es dem Unternehmen sowohl zeitliche als auch finanzielle Ressourcen, eine neue passende Kandidatin bzw. einen neuen passenden Kandidaten zu finden.

Rohrschneider und Lorenz (2011, S. 84) zeigen allerdings nicht nur Stolperfallen auf, sondern bieten auch folgenden Lösungsvorschlag: „Elementar wichtig für den Erfolg Ihres Programms ist, dass Sie sich im Vorfeld überlegen: Was wollen wir mit diesem Programm erreichen? Was soll es aber vielleicht auch gerade nicht leisten? Hierfür erachten wir es als zwingend notwendig, dass das Management an dem Zielklärungsprozess beteiligt ist“.

Eine klare und transparente Kommunikation der Zielsetzung ist eine wichtige Voraussetzung um die Erwartungen der Nachfolgerin bzw. des Nachfolgers mit jenen der Geschäftsleitung abzustimmen und zu eruieren, ob es zu Unstimmigkeiten kommen könnte. Diese könnten dann frühzeitig geklärt und aus dem Weg geräumt werden. Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter haben somit eine klare Vorstellung, was von ihr bzw. ihm erwartet wird und auf der anderen Seite kennt auch das Unternehmen die Vorstellungen der Nachfolgerin bzw. des Nachfolgers.

Ein weiterer Nachteil von Succession Planning könnte sein, dass jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht als potenzielle Nachfolgerin bzw. potenzieller Nachfolger identifiziert wurden, enttäuscht sind und mangels Aufstiegschancen das Unternehmen verlassen. Rohrschneider und Lorenz (2011, S. 85) geben hierfür den Tipp, einen möglichst umfassenden Auswahlprozess zu führen um Enttäuschungen auf beiden Seiten zu verhindern. Dieser Auswahlprozess kann Vorgesetzten – und Kollegenfeedback, Interviews und Persönlichkeitsdiagnostik sowie Kompetenz – und Potenzialanalysen enthalten. In dieser Arbeit wird nicht näher auf die aufgelisteten Instrumente eingegangen sondern auf einschlägige Literatur verwiesen.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass nicht jede Expertin bzw. jeder Experte, für eine Führungsaufgabe geeignet ist. Wenn allerdings als Schlüsselpositionen nicht nur Führungs – sondern auch Fachexpertenpositionen definiert werden, könnte eine mögliche Nachfolgerin bzw. ein Nachfolger horizontal aufsteigen und eine höher dotierte oder höher angesehene Fachexpertenposition einnehmen.

Baumgartner (2009, S. 111ff) behandelt in seinem Buch zwar die Nachfolgeplanung von Familienunternehmen, die folgende Auswertung kann allerdings auch für andere Unternehmen übernommen werden. Er listet einige Gründe für eine nicht-erfolgreiche Übergabe wie folgt auf:

1. Mangelnde oder gar keine Vorbereitung und Planung der Nachfolgeregelung
2. Im Unternehmen existieren keine Entscheidungs- und Mentoringphasen
3. Es gab keine Übergabe-/Loslass-Phase
4. Verschiedene Einflussfaktoren wie Autorität, Macht, Emotion und Führungsstil führte zum Nicht-Loslassen-Können der ausscheidenden Mitarbeiterin bzw. des ausscheidenden Mitarbeiters

Die vier genannten Gründe verdeutlichen, dass die Übergabe an eine Nachfolgerin bzw. einen Nachfolger, einen sehr emotionaler Prozess darstellen kann. Oft wird dies von Unternehmen unterschätzt und nicht genügend Unterstützung und Wertschätzung geboten. Vor allem die genannte „Übergabe-/Loslass-Phase“ sowie das „Nicht-Loslassen-Können“ verdeutlichen, dass für die ausscheidende Mitarbeiterin bzw. den ausscheidenden Mitarbeiter die Trennung von der Tätigkeit und dem Unternehmen mit emotionalen Problemen und Herausforderungen verbunden ist. Da es in dem Buch von Baumgartner um das Succession Planning in Familienunternehmen geht, kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei dieser Form der Nachfolge um die Eigentümerin oder den Eigentümer des Familienunternehmens handelt, die oder der in Pension geht und dadurch die Nachfolge an einen Familienangehörigen oder eine externe Person übergibt. Diese starke emotionale Bindung an das Unternehmen, kann auch in anderen Branchen und Unternehmen vorkommen, wird allerdings meist nicht so ausgeprägt sein, wie bei Personen, die das Unternehmen selbst aufgebaut und meist jahrelang erfolgreich geführt haben. Die emotionale Komponente eines Abschieds aus dem Unternehmen, gerade bei Führungs – und Fachexpertinnen und -experten, die meist ein hohes Ansehen im Unternehmen genießen konnten, ist trotzdem nicht zu unterschätzen.

Laut McDonnell und Collings (2011, S. 63) ist ein Nachteil von Succession Planning, dass der Prozess hauptsächlich auf die Rekrutierung und die Beibehaltung von leitenden Senior-Schlüsselpositionen fokussiert. „Consequently, there is a rather limited focus as a result of the reliance on identifying a small number of people who could take on the key positions. This type of approach assumes a stable environment coupled with long-term career plans of employees. However, neither situation now exists.“ (McDonnell und Collings, 2011, S. 63). Den Einfluss des Umfelds, in dem Unternehmen operieren, wird in Kapitel 2.2 „Fachkräftemangel“ näher erläutert. Es gibt verschiedene Faktoren, die die Planbarkeit des Nachfolgeprozesses negativ beeinflussen. In der heutigen Zeit, kann fast keine Branche und kein Unternehmen von einem stabilen Umfeld ausgehen, da die Globalisierung, der technologische Fortschritt sowie die demografische Entwicklung jeden Bereich der Wirtschaft betreffen und verschiedene Herausforderungen auslösen können. Dass auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine immer weniger ausgeprägte Loyalität ihrem Arbeitgeber gegenüber zeigen, ist ein weiterer Einflussfaktor auf Succession Planning. Da für eine strategische Nachfolgeplanung meist jüngere Kandidatinnen und Kandidaten identifiziert werden, um für eine freiwerdende unternehmenskritische Position ausgebildet zu werden, fokussiert die folgende Arbeit auf die Generation Y. Dieses abschließende Zitat von McDonnell und Collings verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Succession Planning, einem Fachkräftemangel und der Generation Y.

Die Charakteristika der Generation Y werden in Kapitel 2.3.1 „Definition“ näher beschrieben. Im empirischen Teil wird anschließend der Einfluss der Generation Y auf Unternehmen und die strategische Nachfolgeplanung aus Sicht der Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater hinterfragt.

2.2. Fachkräftemangel

Ziel dieses und der nachfolgenden Kapitel ist es, den Fachkräftemangel theoretisch zu erklären, dessen Auswirkungen und Folgen anhand österreichischer und deutscher Studien und literarischen Annahmen zu untermauern sowie Folgen für Unternehmen darzustellen.

2.2.1. Definition des Fachkräftemangels

Aufgrund des demografischen Wandels sowie der Abwanderung qualifizierter Fachkräfte, sinkt das Erwerbspersonenpotenzial um einen zweistelligen Millionenbetrag (Stock-Homburg, 2013, S. 605f). Diese durchaus alarmierende Anzahl an schwindendem Erwerbspersonenpotenzial, verdeutlicht die Brisanz des Themas für die Gesellschaft, wie für Unternehmen. Schwierz und Rump (2013, S. 5ff) nennen verschiedene Stellhebel, die dem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials entgegenwirken sollen. Diese gehen allerdings „mit außerordentlichen Herausforderungen für die Rekrutierung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern und Talenten einher.“ (Schwierz und Rump, 2013, S. 5). Diese Stellhebel sind zum Beispiel die Einführung neuer und auf die Situation angepasster Karrierewege. Schwierz und Rump (2013, S. 9) nennen etwa die Einführung einer sogenannten „Mosaikkarriere“, die eine Reihe unterschiedlicher Entwicklungsoptionen in unterschiedlichen Dimensionen für die Belegschaft beinhaltet, wie vertikal, horizontal, diagonal oder projektorientiert. „Fach-, Führungs- und Projekteinsätze wechseln sich ab.“ (Schwierz und Rump, 2013, S. 9). Die Mosaikkarriere bietet somit eine individuelle Karriereplanung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und geht flexibel auf die sich kontinuierlich ändernde Umweltsituation ein.

Länge und Menke (2007, S.11) beschreiben den demografischen Wandel anhand von zwei beobachteten Prozessen, dem zahlenmäßigen Rückgang an Geburten sowie einem Ansteigen der durchschnittlichen Lebenserwartung. Beides hat Auswirkungen auf die Gesellschaft und Unternehmen in vielerlei Hinsicht. Wie bereits erwähnt wurde, führt eine rückläufige Geburtenrate zu weniger Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt, im Allgemeinen und in weiterer Folge, zu weniger gut ausgebildeten und qualifizierten Fachkräften im Speziellen. Wenn gegen den Rückgang des künftigen Erwerbspersonenpotenzials keine entsprechenden Maßnahmen getroffen werden, wie etwa eine bessere Mobilisierung von inländischen und eine stärkere Zuwanderung von ausländischen Fachkräften, verstärkt dies die Situation zunehmend (Thomä, 2014, S. 590).

Der Fachkräftemangel charakterisiert sich somit dadurch, dass Unternehmen, bei Bedarf keine passenden neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsmarkt finden. Dieser Mangel an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, kann verschiedene Auswirkungen auf Unternehmen nach sich ziehen.

Straubhaar (2016, S. 16) schreibt von dramatischen Aussichten, wenn er die Studie zur demografischen Zukunft Deutschlands des statistischen Bundesamts zitiert. „Die Bevölkerung wird schrumpfen. Leben heute hierzulande gut 81 Millionen Menschen,

könnten es 2030 weniger als 80 Millionen, 2045 74 Millionen und 2060 nur noch 67 Millionen sein. Das ist verglichen mit heute ein Rückgang um rund ein Sechstel.“ (Straubhaar, 2016, S.16). Es kann angenommen werden, dass die sinkende Bevölkerungsanzahl direkte Auswirkungen auf den Fachkräftemangel hat, da dadurch weniger Personen für vakante Positionen zur Verfügung stehen. Straubhaar (2016, S. 18), hält weiter fest, dass die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter von 20 bis 64 Jahren, bis zum Jahr 2060 im Vergleich zur Gesamtbevölkerung noch stärker zurückgehen wird. „Sie sinkt von rund 50 Millionen in 2015 auf 44 Millionen in 2030 und auf 34 Millionen in 2060. Das sind 30% weniger als heute.“ (Straubhaar, 2016, S.18). Als Verursacher sieht Straubhaar den Rückgang in der Geburtenrate. Die zitierte Studie des statistischen Bundesamts verdeutlicht, dass sich die Situation in den nächsten Jahren noch verschlimmern wird. Leiden Branchen und Unternehmen bereits jetzt unter den Folgen des Fachkräftemangels, deuten die Ergebnisse der Studie auf keine, sich bessernde Situation in der Zukunft hin.

2.2.2. Definition einer Fachkraft

„Am Arbeitsmarkt gilt der Bildungsabschluss weiterhin als der wichtigste Indikator für das Kompetenzniveau einer Person“ (Boeskens und Schwabe, OECD, 2015, S.4). Die OECD schreibt in ihrer Ländernotiz zur Ausgabe „Bildung auf einen Blick: OECD – Indikatoren“, dass in Österreich, genauso wie in allen OECD – Ländern auch, höher qualifizierte Personen bessere Beschäftigungsaussichten haben (Boeskens und Schwabe, OECD, 2015, S.4).

Eine Fachkraft könnte somit anhand der Höhe ihres Bildungsabschlusses definiert werden. Ein Studium berücksichtigt allerdings die oft notwendige Berufserfahrung, nicht. Die Definition einer Fachkraft allein durch ihre hohe fachliche Ausbildung ist also zu wenig. Wichtiger ist es, gewisse Eigenschaften und Charakterzüge festzulegen, die für ein Unternehmen essentiell sind und die eine Fachkraft mitbringen sollte bzw. ausmacht. Ritz und Sinelli (2011, S. 8) zählen einige Eckdaten auf, die Fachkräfte oder, wie Ritz und Sinelli sie in ihrem Artikel bezeichnen „High Potentials“, erfüllen sollten:

- Höhere fachliche Ausbildung
- Sehr starke Motivation und Spaß an herausfordernden Tätigkeiten
- Sozial kompetenter Umgang mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten
- Stetiges Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung

Ritz und Sinelli (2011, S. 8) betonen dabei dass, das Kriterium „höhere fachliche Ausbildung“ nicht immer aussagekräftig für die Definition einer qualifizierten Fachkraft bzw. eines Talents ist. „So betont insbesondere Stamm (vgl. 2007, S. 32ff zitiert in Ritz und Sinelli, 2011, S. 8), dass ebenfalls unter nicht Akademikern überdurchschnittlich Begabte zu finden seien.“ (Ritz und Sinelli, 2011, S. 8).

Thomä (2014, S. 594) findet einen Kompromiss und definiert eine Fachkraft wie folgt: „Arbeitnehmer mit schwierigen Fachtätigkeiten, für deren Ausübung in der Regel eine abgeschlossene Berufsausbildung, zum Teil verbunden mit Berufserfahrung, erforderlich ist.“.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es in der Literatur keine einheitliche und klare Definition einer Fachkraft gibt. Viel mehr findet man Vorschläge von Autorinnen und Autoren, wie man die Fachkräfte, oder auch Talente oder High Potentials, wie sie oft genannt werden, definieren kann.

Wie die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater aus ihrer Erfahrung eine Fachkraft definieren, ist dem empirischen Teil zu entnehmen.

2.2.3. Studien aus Österreich und Deutschland zum Fachkräftemangel

Ziel des vorliegenden Unterkapitels ist es, einen Einblick in die Ergebnisse durchgeführten Studien sowie in der Literatur genannten Ursachen und Folgen des Fachkräftemangels in Österreich und Deutschland näher zu erörtern. Da in Österreich nicht ausreichend Studien vorhanden sind, um aussagekräftige Annahmen über den Fachkräftemangel zu treffen, wird Deutschland in diesem Unterkapitel mitberücksichtigt. Dies soll einen besseren Überblick über den Fachkräftemangel und dessen Ursachen und Folgen ermöglichen. Die Leserin bzw. der Leser sollte dadurch ein Gefühl für verschiedene Gründe des Fachkräftemangels, als auch die dadurch ausgelösten Folgen erhalten. Diese Arbeit wird ausgewählte Studienergebnisse und in der Literatur festgehaltene Annahmen beispielhaft darstellen, bei Interesse an näheren Details wird auf die entsprechende Literatur bzw. Studie verwiesen.

Einen, in vielen Studien genannten Einfluss auf den Fachkräftemangel, hat die demografische Entwicklung der letzten Jahre. Aus personalwirtschaftlicher Sicht bezieht sich laut Orth und Schuller (2015, S. 136) der demografische Wandel „in erster Linie auf die konkreten Entwicklungen am Arbeitsmarkt, welche die Arbeitsmarktforschung unternehmensspezifisch analysiert und v.a. für die Personalplanung und – beschaffung systematisch aufbereitet. (Wunderer/Dick, 2006, S. 38)“.

Ein Bericht von Microsoft Österreich (Dinich, 2011, S. 24) schreibt, dass von 2010 bis 2050 das Durchschnittsalter der Österreicherinnen und Österreicher um 13% steigen wird. Weiters ist zu lesen, dass der Anteil der Personen, die unter 30 Jahre alt sind, um 13% sinken und jener der 30 – 60 Jährigen dafür um 15% anstiegen wird. Der Anteil der Personen, die über 60 Jahre alt sind, wird sich sogar um 48% erhöhen. Microsoft schließt daraus, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer länger Teil des Berufslebens sein sollten, da ansonsten die Gefahr, des Wissensverlustes durch mangelnde Nachfolgerinnen und Nachfolger eklatant ist. „Parallel dazu wird ein intensiver Wettbewerb um die wenigen Jungen und noch dünner gesäten top qualifizierten Jungen ausbrechen.“ (Dinich, Microsoft, 2011, S. 24). Microsoft sieht als Lösungsvorschlag die Förderung sowohl der älteren wie auch der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zudem sollten Methoden und Prozesse etabliert werden, um den Erfahrungsschatz und das Expertenwissen der älteren Belegschaft in zielführender Weise auf die jüngere Generation zu übertragen (Dinich, Microsoft, 2011, S. 24).

Die demografischen Veränderungen und Herausforderungen fordern „(...) ein aktives Handeln in Unternehmen. Umfragen machen deutlich, dass die Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland (70 Prozent) den demografischen Wandel sehr wohl als eine der größten Herausforderungen der Zukunft sieht“. (Rohrschneider, Friedrichs und Lorenz, 2010 ,S. 19). Um sich auf eine der größten Herausforderungen der Zukunft einzustellen und entsprechende Vorkehrungen zu treffen, sind Unternehmen gefragt, Maßnahmen zu setzen um ihre Überlebensfähigkeit am Markt langfristig zu sichern.

Ein Bericht der Deutschen Gesellschaft für Demographie e.V. (DGD) hat präzisiert dass sich die demografischen Herausforderungen aus den steigenden Schrumpfungprozessen der Bevölkerungszahl und der hohen Intensität der demografischen Alterung ableiten (Maretzke, 2012, S.16). Einen nicht zu unterschätzenden positiven Einfluss könnte hier die Zuwanderungspolitik spielen. Wenn dringend benötigte und am heimischen Arbeitsmarkt nicht verfügbare Arbeitskräfte aus anderen Ländern gewonnen werden können, kann dies einen positiven Beitrag leisten. „Aktuelle Analysen zeigen (...), dass diese Wanderungsgewinne auch zur Steigerung der Wirtschaftskraft beitragen (BOGAI 2007, S. 51f.). So haben die Iren, Engländer und Skandinavier bei-

spielsweise erheblich von der EU-Osterweiterung profitiert, weil zahlreiche gut ausgebildete Arbeitskräfte in ihre Länder kamen, die Wissen und erhöhte Steuereinnahmen mit sich brachten (PENNEKAMP 2010). Auch in Deutschland finden sich einige westdeutsche Regionen, die ihre demografische Situation infolge anhaltender Außenwanderungsgewinne stabilisieren konnten.“ (Maretzke, 2012, S.16). Die Politik könnte somit durch das Setzen verschiedener Schritte und Maßnahmen, die Nachteile der demografischen Entwicklung in Hinblick auf die sinkende Bevölkerungszahl, entgegenwirken. Falls dies nicht oder in nicht ausreichendem Maße geschieht, können Unternehmen auch selbst aktiv werden und passende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus Nachbarländern ansprechen und für das eigene Unternehmen interessieren. Eine Herausforderung, die das Rekrutieren aus dem Ausland mit sich bringt, ist allerdings die notwendige Integration und Einbindung in die Kultur und Werte des Landes. Dass dies oft nicht funktioniert und gut qualifizierte Arbeitskräfte wieder enttäuscht in ihr Herkunftsland zurückkehren kann eine Folge davon sein. Aydin (2013, S. 47) erklärt wieso türkeistämmige Hochqualifizierte wieder in die Türkei zurückkehren, wie folgt: „Zur Erklärung der ausgeprägten Abwanderungsbereitschaft unter türkeistämmigen Hochqualifizierten werden verschiedene Gründe wie etwa „unvorteilhafte berufliche Perspektiven“ in Deutschland und „fehlendes Heimatgefühl“ in und „mangelnde Identifikation“ mit Deutschland sowie Benachteiligung und Diskriminierung herangezogen (Vgl. exemplarisch Sezer/Daglar 2009, Focus-Online 2008, Jacobsen 2009, Ludwig 2009, Rosenkranz 2011, Sievers u.a. 2010 zitiert in Aydin, 2013, S. 47)“. Die Auflistung der Abwanderungsgründe legt nahe, dass viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit gewissen Vorstellungen und Erwartungen eine Arbeitsstelle in einem fremden Land annehmen und das, vor allem bei hochqualifizierten Personen, eine Abwanderung wahrscheinlich ist, wenn sich diese Erwartungen nicht erfüllen. Wenn diese von Unternehmen benötigten Arbeitskräfte das Land nach einiger Zeit wieder verlassen, bedingt dies nicht nur einen erneuten Verlust einer wichtigen Arbeitnehmerin bzw. eines wichtigen Arbeitnehmers, sondern auch, erneut finanzielle und zeitliche Ressourcen aufzuwenden um eine neue Arbeitskraft zu finden und einzuschulen.

Einen weiteren Einfluss auf den Fachkräftemangel, hat die Mobilität der jungen Generation. Dies ist vor allem in Bezug auf die steigende Anzahl an Auslandsaufenthalten und daraus resultierende oder von Anfang geplante Jobannahmen im Ausland zurückzuführen. Eine weitere, nicht zu unterschätzende Auswirkung der Mobilität ist, die Abwanderung der jungen Generation aus ländlichen Ortschaften in die Städte. Der Standard Online berichtete bereits im Juli 2017 von einem geplanten Maßnahmenpaket des Umwelt- und Landwirtschaftsministerium um die ländliche Abwanderung zu stoppen

(<https://derstandard.at/2000058983261/Massnahmenpaket-soll-laendliche-Abwanderung-stoppen>, abgerufen am 14.04.2018). Dieses Maßnahmenpaket beinhaltet unter anderem den Ausbau von Ganztagsbetreuungsplätzen und das Schaffen von Arbeitsplätzen vor Ort. Erstere Maßnahme soll die Berufstätigkeit von Frauen in ländlichen Orten erleichtern, letztere zielt auf das Hauptproblem der Abwanderung ab. Wenn interessante Arbeitsplätze in ländlichen Ortschaften verfügbar wären, gäbe es weniger Gründe abzuwandern. Es kann zudem angenommen werden, dass eine zusätzliche Ansiedlung von Fachhochschulen und anderen, den Arbeitsplätzen im ländlichen Ort entsprechenden Ausbildungsstätten, die Lage zunehmend entschärfen und langfristig verbessern würde.

Auch die Deutschen Gesellschaft für Demographie e.V. (DGD) hebt die Folgen der Abwanderung junger Generationen aus dem ländlichen Raum hervor. „Deutlich wird, dass sich die Probleme des Fachkräftemangels, wie sie in den Schlagzeilen skizziert werden, tatsächlich in der Realität einiger Regionen, vor allem in ostdeutschen strukturschwachen Regionen widerspiegeln. Der Fachkräftemangel ist in diesen Regionen besonders durch die bis heute anhaltende Abwanderung junger Menschen bedingt.“ (Maretzke, 2012, S.57). Um diesen Abwanderungstrend der jungen Generation zu minimieren bzw. ihm entgegenzuwirken, sind Unternehmen und Politik gefragt, Maßnahmen zu setzen.

2.2.4. Folgen eines Fachkräftemangels für Unternehmen und Maßnahmenvorschläge diesem entgegen zu wirken

„Bedenken Sie, dass insbesondere die besten Mitarbeiter auch die mobilsten sind.“ (Schuhmacher und Geschwill, 2014, S. 115).

Das Einführungszitat verdeutlicht, dass der Abgang von gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jedes Unternehmen treffen kann, da die Mobilität und Wechselbereitschaft, vor allem bei der Generation Y, gestiegen ist. Dies trifft Unternehmen dann am meisten, wenn keine passende Nachfolgerin bzw. kein passender Nachfolger am Markt gefunden werden kann. Diese Folge des Fachkräftemangels für Unternehmen kann zu einer Reihe von negativen Effekten führen. Die Kosten der Nachbesetzung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters sind nicht zu unterschätzen. Schuhmacher und Geschwill (2014, S. 115) zitieren eine Studie, wonach „die Kosten für den Ersatz eines Mitarbeiters zwischen einem und dem sechsfachen Monatsgehalt (Streich D,

2006, S. 266-268)“ betragen. Hinzu kommt allerdings noch eine Reihe weiterer Kostenfaktoren, wie etwa Abfindungszahlungen, das Aufwenden zeitlicher und finanzieller Ressourcen für die Suche und Auswahl einer neuen Mitarbeiterin bzw. eines neuen Mitarbeiters. „Damit können die Kosten für die Wiederbesetzung einer Funktion das bis zu 2,5-fache des Jahresgehalts eines Mitarbeiters ausmachen.“ (Schuhmacher und Geschwill, 2014, S. 115).

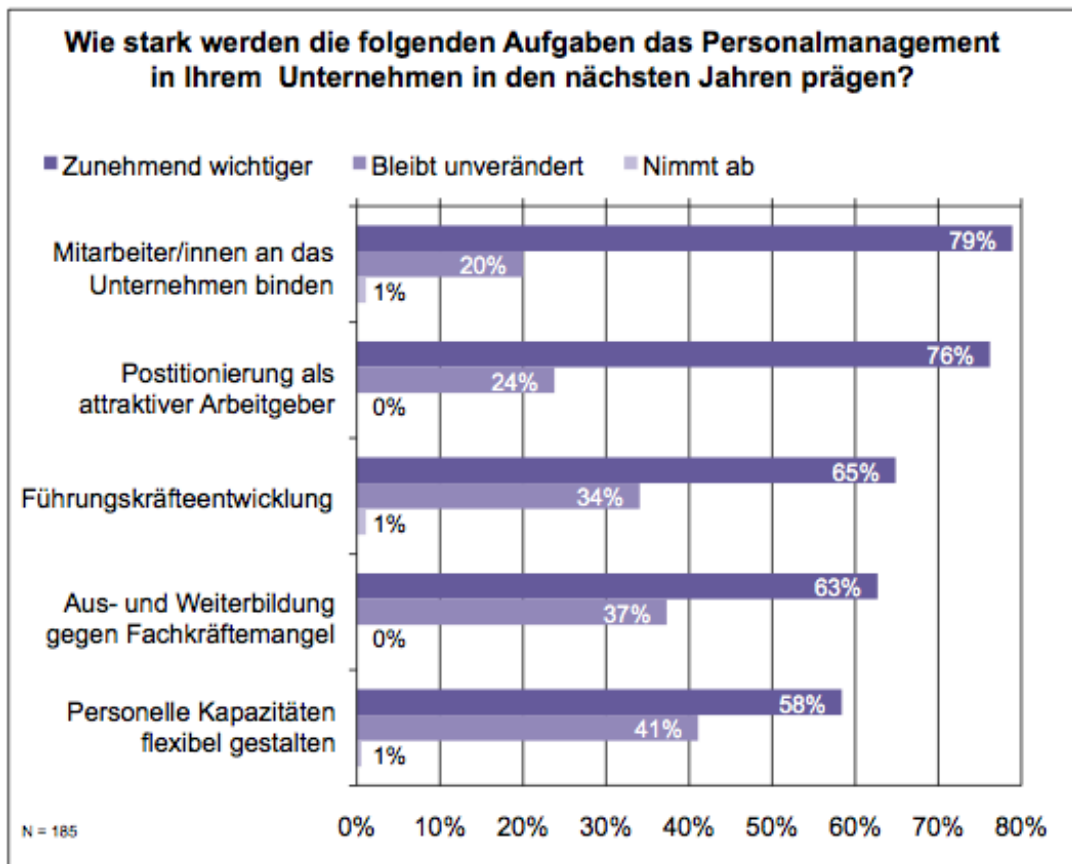
Die Deutschen Gesellschaft für Demographie e.V. (DGD) definiert eine weitere Folge des Fachkräftemangels für Unternehmen: „Angesichts des demographischen Wandels und den damit assoziierten gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen, wie dem sich in einigen Branchen und Regionen abzeichnendem Fachkräftemangel oder den prognostizierten steigenden Belastungen des sozialen Sicherungs- und Rentensystems, ist es jedoch von großer Bedeutung, die Baby - Boomer möglichst lange im Erwerbssystem zu halten.“ (Maretzke, 2012, S.122). Fokussiert auf den Fachkräftemangel, bedeutet dass, das Unternehmen, wenn die Aussichten auf eine passende Nachfolgerin bzw. einen passenden Nachfolger schlecht sind, Maßnahmen setzen müssen, um das Expertenwissen der Baby – Boomer Generation so lange wie möglich im Unternehmen zu halten. Gelingt dies nicht, besteht das Risiko eines hohen Wissensverlustes, wenn die Baby - Boomer Generation in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen und es dem Unternehmen nicht gelingt, das Expertenwissen an jemand anderen zu transferieren (Ritz und Sinelli, 2011, S. 4f). Eine Möglichkeit könnte sein, den Expertinnen und Experten, bei Pensionsantritt, einen Vertrag als Beraterin bzw. Berater anzubieten um weiterhin Zugang zu ihren bzw. seinen Know How zu gewährleisten.

Eine weitere Folge des Fachkräftemangels für Unternehmen ist die Schwierigkeit, Talente zu finden. Wie wichtig und herausfordernd es allerdings ist, Talente für das Unternehmen zu gewinnen und langfristig zu motivieren zeigt eine von Steinweg (2009, S. 15) zitierte Studie, die 1.300 Manager befragte und bestätigte, dass mehr als die Hälfte annahmen, dass der weltweite Wettbewerb um die besten Bewerberinnen und Bewerber einen signifikanten Einfluss auf Unternehmen haben wird. „Die Befragten sehen die größten Rekrutierungsschwierigkeiten bei Führungskräften, qualifizierten Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern mit technischem Expertenwissen (Bischoff, 2008).“ (Steinweg, 2009, S.15). Die von Steinweg zitierte Studie verdeutlicht, dass sich Manager bewusst sind, welchen Herausforderungen sie sich stellen müssen, wenn sie geeignete Kandidatinnen und Kandidaten suchen. Die Rekrutierungsschwierigkeiten bei Führungskräften wirken sich unmittelbar negativ auf die Nachfolgeplanung aus, da das Risiko besteht, dass keine passende Nachfolgerin bzw. kein passender Nachfolger

rechtzeitig gefunden werden kann, um eine Position zu besetzen bzw. um den dadurch verursachten Wissensverlust der ausscheidenden Expertin bzw. Experten aufzuhalten.

Mieke und Nagel (2010, 25ff) befragten 185 Unternehmen zu aktuellen und geplanten Unternehmensaktivitäten als Reaktion auf vorherrschende Trends. Abbildung 3 zeigt die Antworten der Unternehmen auf die Frage „Wie stark werden die folgenden Aufgaben das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten Jahren prägen?“.

Abbildung 3: Künftige Bedeutung von Aufgaben des Personalmanagements



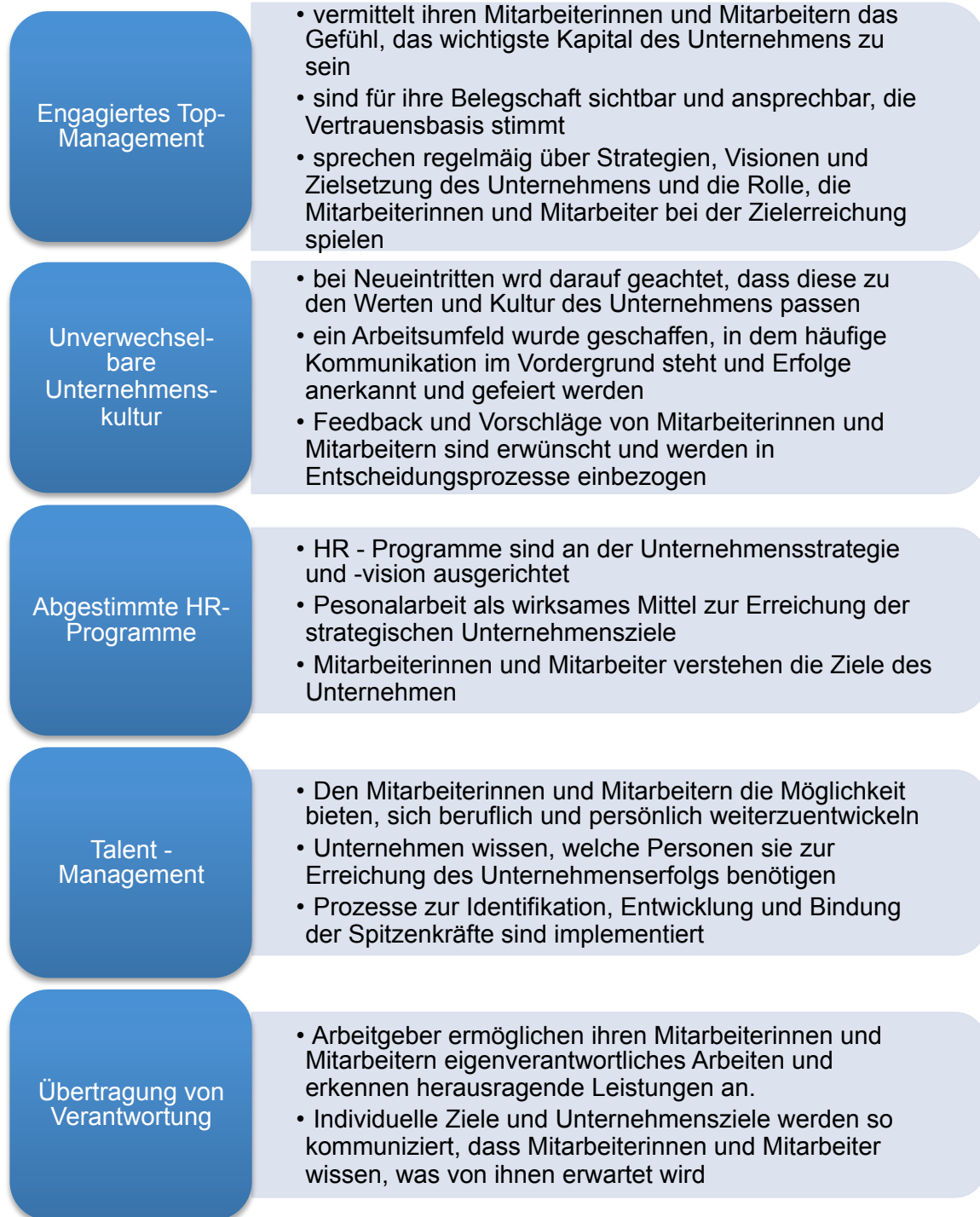
Quelle: Mieke und Nagel (2010, S. 27)

Die Abbildung verdeutlicht, dass eines der wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements, die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen ist. 79% der befragten Unternehmen stufen dies als zunehmend wichtiger ein. „Sollte der Fachkräftemangel zum Tragen kommen, gewinnt auch die Mitarbeiterbindung an Bedeutung. Ausscheidende Mitarbeiter werden schwerer als in der Vergangenheit zu ersetzen sein.“ (Mieke und Nagel, 2010, S. 26). Mitarbeiterbindung fordert von Unternehmen neue Schritte und Maßnahmen zu setzen um ihre gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Dies bezieht sich sowohl auf die

junge Belegschaft, um sie als potenzielle Führungs – und Nachwuchskräfte nicht zu verlieren, als auch auf ältere Mitarbeitergruppen. „Das Personalmanagement wird sich neu orientieren müssen, da durch den Nachwuchsmangel die Mitarbeiter solange wie möglich beschäftigt werden sollen.“ (Orth und Schuller, 2015, S. 141). Wenn die Aussicht auf eine passende Nachfolgerin bzw. einen passenden Nachfolger düster sind, steigt die Abhängigkeit eines Unternehmens von bestehenden Expertinnen und Experten. Wenn diese ebenfalls das Unternehmen verlassen, besteht das Risiko, dass unternehmens- und erfolgskritisches Wissen verloren geht. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, „(...) die Förderung und den Erhalt der Leistungsfähigkeit der zukünftigen älteren Arbeitnehmer“ sicherzustellen (Länge und Menke, 2007, S. 25). Damit ist unter anderem das Schaffen einer Grundlage für lebenslanges Lernen gemeint. Auch wenn ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einen großen Erfahrungsschatz zurückgreifen können, nimmt in vielen Branchen und Bereichen, eine kontinuierliche Weiterbildung einen hohen Stellenwert ein. Expertenwissen setzt voraus, seine Expertise auf den neuesten Stand zu halten. Diese Relevanz wird auch in Abbildung 3 durch die Einstufung der zunehmenden Wichtigkeit der Führungskräfteentwicklung mit 65% und dicht gefolgt von 63% der Aus – und Weiterbildung gegen Fachkräftemangel, deutlich. Als eine weitere, zunehmend wichtigere Aufgabe des Personalmanagements, wird die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber gesehen. Die Zeitschrift Focus veröffentlichte auf ihrer Website, Focus Money Online, die Ergebnisse der Hewitt-Studie zum Thema „Attraktive Arbeitgeber“. Diese zählt 5 Erfolgsfaktoren attraktiver Arbeitgeber auf, die in Abbildung 4 dargestellt werden

(https://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-11528/studie-was-arbeitgeber-attraktiv-macht_aid_325896.html, abgerufen am 14.04.2018).

Abbildung 4: 5 Erfolgsfaktoren attraktiver Arbeitgeber



Quelle: Eigene Darstellung der Studienergebnisse der Zeitschrift Focus (https://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-11528/studie-was-arbeitgeber-attraktiv-macht_aid_325896.html, abgerufen am 14.04.2018)

Die Hewitt-Studie wurde im August 2008 veröffentlicht und misst die Attraktivität von Arbeitgebern aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Focus Online zitiert Nel-

son Taapken, Leiter der HR-Beratung von Hewitt in Deutschland wie folgt „Führungskräfte können mangelnder Motivation entgegenwirken, indem sie regelmäßig und öffentlich die Leistung ihrer Belegschaft hervorheben. Dazu sollten sie intensiv geschult werden, um solche Wertschätzungen gegenüber Mitarbeitern erfolgreich kommunizieren zu können“ (https://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-11528/studie-was-arbeitgeber-attraktiv-macht_aid_325896.html, abgerufen am 14.04.2018). Die Ergebnisse der Studien verdeutlichen, dass ein wertschätzender und respektvoller Umgang zusammen mit klarer und transparenter Kommunikation und dem Einbeziehen in gewisse Entscheidungsprozesse, einen essentiellen Einfluss auf die Motivation, Leistungsbereitschaft und in weiterer Folge Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen haben.

Weitere Erfolgsfaktoren und Maßnahmenvorschläge, wie sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber positionieren können, folgen im empirischen Teil aus Sicht von Unternehmen – bzw. Personalberaterinnen und -beratern.

Dass Unternehmen einige Möglichkeiten haben, um die Folgen des Fachkräftemangels zu minimieren, halten auch Rohrschneider und Lorenz (2011, S. 98) fest. „Zukünftig werden sich Unternehmen hinsichtlich der von ihnen angebotenen Karrieremodelle und Entwicklungsmöglichkeiten ggf. insgesamt flexibler aufstellen müssen, um den Nachwuchsbedarf zu decken. (...) Die notwendige Flexibilisierung ergibt sich wiederum aus dem prognostizierten Nachwuchs – und Arbeitskräftemangel.“ (Rohrschneider und Lorenz, 2011, S. 98). Wenn Unternehmen darauf abzielen, die negativen Folgen des Fachkräftemangels zu minimieren, sollten gewisse Handlungen gesetzt werden um eine höhere Flexibilität zu gewährleisten. Karrieremodelle könnten beispielsweise überarbeitet werden und zusätzlich zu einer Führungslaufbahn, eine Fachexpertenaufbahn eingeführt werden. „Da aufgrund der höheren Lebenserwartung eine längere Lebensarbeitszeit wahrscheinlich ist, wird ein „Beförderungsstau“ in klassischen Führungslaufbahnen möglich.“ (Steinweg, 2009, S. 14). Diesen Beförderungsstau, könnte man durch weitere Laufbahn – und Karrierelaufbahnen entkräften. Dies würde wiederum nicht nur die Entwicklungs- und Aufstiegschancen von jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verbessern, sondern auch älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, nach einer Zeit von einer Führungsrolle zu einer Fachexpertenposition ohne „Gesichtsverlust“ zu wechseln, wenn die Laufbahnen auf gleicher Hierarchiestufe angesiedelt sind.

Entwicklungsmöglichkeiten sollten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen, da wie bereits erwähnt, aufgrund der höheren Lebenserwartung und dem Mangel an

Nachwuchskräften, der Zugang zu Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für das gesamte Personal eine essentielle Rolle einnimmt.

Straubhaar (2016, S. 114) beschreibt Deutschland, als ein Land, indem viele gut qualifizierte, leistungsstarke und vor allem leistungswillige Fachkräfte vorhanden sind. Allerdings wird das Potenzial dieser Fachkräfte aus unterschiedlichen Gründen von Unternehmen nicht genutzt. „Viele Erwerbsfähige würden gerne mehr arbeiten, wenn die Arbeitsbedingungen stimmen, also Möglichkeiten zu flexibler Ausgestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsort ausgeschöpft sowie Erwartungen in angemessene Entlohnung und sinnvolle Tätigkeiten erfüllt werden (vgl. dazu: Robert Bosch Stiftung, 2013 zitiert in Straubhaar, 2016, S. 114). Sie wären bereit und auch fähig, eine sich öffnende Lücke bei den Fachkräften zu füllen.“ (Straubhaar, 2016, S. 114). Straubhaar scheint hier vor allem auf jene Personen anzuspielen, die zwischen Beruf und Familie hin und hergerissen sind und versuchen beides unter einen Hut zu bringen. Die flexible Gestaltung von Arbeitszeit – und ort ist allerdings für die Generation Y im allgemeinen ein wichtiger Faktor, da die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeitgestaltung einen immer höheren Stellenwert einnimmt.

Der Aussage von Straubhaar ist zu entnehmen, dass Arbeitgeber, die durch entsprechend flexibel gestaltete Angebote an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, selbst den Fachkräftemangel für ihr Unternehmen minimieren können.

Abschließend hält Straubhaar (2016, S. 127f) fest: „Würde es gelingen, Ältere so gut in das Erwerbsleben zu integrieren wie Jüngere, Frauen so gut wie Männer und Menschen mit Migrationshintergrund so gut wie Menschen ohne Migrationshintergrund, wird der Fachkräftemangel zu einem Phantom.“

2.3. Generation Y

Die Generation Y stellt jene Generation dar, die zwischen 1980 und 2000 geboren wurde (Schuhmacher und Geschwill, 2014, S. 191). In der Literatur variiert die Festlegung der Jahrgänge um ein paar Jahre. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. beschreibt in ihrem Praxispapier (2011, S. 10), dass es „(...) in erster Linie um die gut ausgebildeten und qualifizierten Mitglieder der Generation Y, die kurz vor dem Eintritt ins Arbeitsleben stehen oder bereits einige Jahre Berufserfahrung gesammelt haben“ geht. Ziel dieses Unterkapitels ist es, die Generation Y zu charakterisieren,

einen Vergleich zu anderen Generationstypen herzustellen sowie die Entwicklungstrends theoretisch zu beleuchten.

2.3.1. Definition

Es kann die Generation Y wie folgt definiert werden: bei der Generation Y handelt es sich um jene Personengruppen, die demnächst auf den Arbeitsmarkt drängen bzw. seit einiger Zeit bereits im Arbeitsleben Fuß fassen und somit wichtige Berufserfahrung sammeln konnten.

„Die 1980er- Generation tritt seit einigen Jahren in die Konsum – und Arbeitsmärkte ein. Sie wird oft *Generation Y* genannt – „Generation Why“, weil sie Verhältnisse und Vorstellungen, die bisher als selbstverständlich galten, in Frage stellt.“ (Parment, 2013, S.1).

Die Generation Y stellt somit eine wichtige Zielgruppe von Unternehmen dar, wenn sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen. Dies wird durch den am Markt vorherrschenden Kosten und – Innovationsdruck weiter verschärft. Unternehmen müssen sparen. Wolfgang Hammerer, Geschäftsführer des „Wirtschaftsforums der Führungskräfte (WdF)“ erklärt den Oberösterreichischen Nachrichten (OÖN), den Grund, wieso Führungskräfte weniger ins Ausland reisen, mit dem Spardruck der Unternehmen „die Ursachen für den Rückgang liegen im geringen Wirtschaftswachstum und dem daraus folgenden Kostendruck“ (<http://karriere.nachrichten.at/arbeitsleben/art200606,2374582>, abgerufen am 14.04.2018). Dass dies nicht nur Reise – sondern auch Personalkosten trifft, ist kein neuartiges Phänomen, bedingt allerdings, dass die Generation Y, die durch ihr junges Alter und noch mangelndes Expertenwissen, eine attraktive Zielgruppe für Unternehmen darstellt.

„Zukunftssicherung bedeutet heute für Unternehmen, insbesondere talentierte und leistungsstarke Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen und vor allen Dingen auch zu binden.“ (Rohrschneider und Lorenz, 2011, S. 77).

Diese Aussage verdeutlicht, die hohe Bedeutung für Unternehmen, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, im Unternehmen entsprechend einzusetzen und auf Dauer im Unternehmen zu halten. Genau diese Unternehmensbindung ist laut einem Bericht von Microsoft Österreich (Dinich, 2011, S. 25) heutzutage schwer bis gar nicht möglich, da die meisten die heute ins Arbeitsleben eintreten, laut der Erfahrung von Microsoft, vor dem 40. Lebensjahr 10 - 14 verschiedene Jobs wahrnehmen. „(...)

die aktuell generationsbedingten Veränderungen sind vielleicht tiefgreifender als je zuvor. Deutlich wird dies etwa an den veränderten Arbeitsbiografien.“ (Dinich, Microsoft, 2011, S. 25).

Eine nicht zu unterschätzende Komponente, sind zudem monetäre Folgen, die eine geringe Mitarbeiterbindung verursacht. „Mitarbeiter mit einer geringen emotionalen Bindung fehlen im Schnitt 2 bis 4 Tage pro Jahr mehr als hoch motivierte Kollegen. Einem Unternehmen mit nur 1.000 Beschäftigten entstehen dadurch Mehrkosten von 485.000 Euro pro Jahr.“ (Rohrschneider, Friedrichs und Lorenz, 2010, S. 21).

Rohrschneider und Lorenz (2011, S. 89) halten eine Möglichkeit fest, herauszufinden, inwieweit sich die Generation mit dem Unternehmen identifiziert und es sich lohnt, Investitionen in diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu tätigen. In regelmäßigen Karriere – und Coachinggesprächen kann auch das Thema Identifikation und Loyalität hinterfragt werden. „Diese Gespräche können von Ihnen als Personalentwickler oder von einem Coach geführt werden. Wir würden sie nicht durch den Vorgesetzten führen lassen, denn das Risiko, dass die Mitarbeiter dem Vorgesetzten gegenüber bei diesen Fragen nicht ehrlich sind, ist zu groß.“ (Rohrschneider und Lorenz, 2011, S. 89). Entscheidend ist auch, die Zufriedenheit der Nachwuchskräfte regelmäßig abzufragen und mögliche Unstimmigkeiten rechtzeitig erkennen zu können um einen möglichen Austritt vorzeitig zu verhindern (Rohrschneider und Lorenz, 2011, S. 89).

Rohrschneider und Lorenz (2011, S. 98) orten einen Wertewandel bei jüngeren Generationen. Dies drückt sich dadurch aus, dass nicht die reine Leistungsorientierung, wie in anderen früheren Generationen, im Vordergrund steht, sondern eher Work – Life – Balance. Dies bestätigen auch Ritz und Sinelli (2011, S. 18f), die feststellen, dass Arbeitsmerkmale wie der Inhalt einer Tätigkeit, die Übernahme von Verantwortung oder Work – Life- Balance viel wichtiger sind. Zudem hat das Gehalt keine nachhaltig differenzierende Wirkung für Talente. Auch Orth und Schuller (2015, S. 103) bestätigen, dass die intrinsische Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zu den Inhalten der Arbeit sowie den Arbeitsbedingungen stehen.

Diese Entwicklung kann zum einen als eine positive und für das Individuum gesündere, da ein Ausgleich zur Arbeit fokussiert und auf genügend Zeit für Freizeitaktivitäten geachtet wird, gesehen werden. Allerdings stellt es Unternehmen vor komplexere Herausforderungen, als das alleinige Anbieten einer Gehaltserhöhung. Interessante Arbeitsinhalte, Verantwortungsübernahme oder flexible Arbeitszeiten um Work – Life – Balance zu gewährleisten, müssen von Arbeitgebern entsprechend geplant, in der Un-

ternehmenskultur verankert und auch in den Werten widergespiegelt werden. Dies kann nicht von heute auf morgen geschehen.

2.3.2 Vergleich zu anderen Generationstypen

Zum Thema Generation Y sind, ähnlich zu Vorgenerationen, bereits zahlreiche Studien durchgeführt worden. Dadurch wurden wichtige Erkenntnisse zu den Charaktereigenschaften der verschiedenen Generationen gewonnen, birgt allerdings auch die Gefahr der Typisierung und des Vorverurteilens gewisser Generationen.

Da es für die vorliegende Arbeit wichtig ist, ein Verständnis für die Generation Y, vor allem im Vergleich zu anderen Generationen herzustellen, wird im folgenden Unterkapitel eine Differenzierung zwischen der Generation Y und Vorgenerationen dargestellt. Es soll allerdings nochmals betont werden, dass es sich dabei um Erkenntnisse aus Studien und Annahmen aus der Literatur handelt, die nicht für jedes Individuum dieses Generationstyps gültig sind. Die Generationstypen „verbindet eine gemeinsame Kultur. Wichtige Bereiche ihres Lebens – Sozialkontakte, Freundschaften, Freizeitaktivitäten (...).“ (Palfrey und Grasser, 2008, S. 2).

Ein Überblick von Schuhmacher und Geschwill (2014, S. 191) über die Unterschiede in den gesellschaftlichen Schlüsselerebnissen sowie Werten zwischen der Baby - Boomer Generation, der Generation X und der Generation Y, von den Autoren auch „die Netzwerkkinder“ genannt, soll einen ersten Überblick liefern. Dieser wird anschließend durch die Unterscheidungsmerkmale anderer Autorinnen und Autoren ergänzt.

Tabelle 1: Unterscheidungsmerkmale nach gesellschaftlichen Schlüsselerebnissen

Baby-Boomer Jahrgang 1945-1960	Generation X Jahrgang 1960-1980	Die Netzwerkkinder Jahrgang 1980-2000
Bildungsexpansion	Globale Umweltzerstörung wird wahrgenommen	Schnelligkeit und Flexibilität des Berufsbildes, kürzere Stationen in Beruf und Privatleben, „Generation Praktikum“
Wirtschaftswunder- Wohlstand, Wohlfahrts-	1981 Entdeckung des AIDS-Virus	Smartphone und Internet: globaler Zugang zu Informationen und Kontakten zu jeder

staat, Voll- beschäftigung		Zeit und überall
Erfolgsgeschichte Technologie (1. Mond- landung)	1986 Jahr der Katastrophen: Tschernobyl, Challenger (Technikpessimismus)	9/11 2001
1968er Bewegung in Deutschland, Paris, Prager Frühling, Anti- Vietnambewegung in USA, Demokratisierung von Spanien, Portugal, Griechenland (in Euro- pa)	Kosovo-Krieg und Genozid (Krieg in Europa), Zerfall des Ostblocks (Europa), Ende der Apartheid m südlichen Afrika	Wirtschaftskrisen
1972 Ölkrise	Technisierung der Arbeits- welt, PC in der Arbeitswelt	

Quelle: Eigene Darstellung nach Schuhmacher und Geschwill (2014, S. 191f)

Die unterschiedlichen gesellschaftlichen Schlüsselerlebnisse verdeutlichen bereits, wie verschieden diese Generationen von der Gesellschaft geprägt wurden. Jeder Jahrgang hat seine Krisen erlebt, wobei angenommen werden kann, dass die persönlichen Auswirkungen dieser Krisen in den Generationen unterschiedlich wahrgenommen wurden. Der technologische Fortschritt begann bei der Baby - Boomer Generation mit der Mondlandung und fand seinen Höhepunkt in der Generation der Netzwerkkinder, die bereits durch Internet und Smartphone, einen weltweiten Zugang zu Informationen genießen. Die Übersicht zeigt zudem, dass das Wirtschaftswunder Wohlstand, dass ein Schlüsselerlebnis zu Zeiten der Baby – Boomer Generation darstellt, für die Generation Y oder Generation der Netzwerkkinder, bereits sehr lange zurück liegt. Dies könnte ein Indiz für die Selbstverständlichkeit sein, mit der die Generation Y oft in Bezug auf monetäre Sicherheiten und die Einstellung zu Gehalt beschrieben wird.

Tabelle 2: Unterscheidungsmerkmale nach Werten

Baby-Boomer	Generation X	Die Netzwerkkinder
Jahrgang 1945-1960	Jahrgang 1960-1980	Jahrgang 1980-2000
Entwickeln und arbeiten für Visionen für eine bessere Welt, Übernahme von Verantwortung, Pünktlichkeit, Engagement, Leistungsbereitschaft und Suche nach gerechten Lösungen	Verweigerung und Protest, Sinnsuche, die Zweiten sein: Alles ist erkämpft durch Vorgeneration, Sicherheitsorientierung	Vielfalt an Möglichkeiten, Verunsicherung in Zukunftsfragen, Rückzug in Subkulturen und Individualisierung, Internationalisierung
Selbstbestimmung, Frauenemanzipation, Frieden, politische Partizipation, Solidarität mit der 3. Welt	Ironie und Zynismus als Schutz gegen Enttäuschung	Schnelligkeit der Veränderungen
	Individualismus: „Das eigene Schäfchen ins Trockene bringen“	Flexibilität der Beziehungen
		Verständnisorientierter Erziehungsstil

Quelle: Eigene Darstellung nach Schuhmacher und Geschwill (2014, S. 191f)

Die Auflistung der unterschiedlichen Werte der Generationstypen, zeigt, dass gerade die Baby – Boomer Generation sehr visionsreich und leistungsbereit ist, ein großes Verantwortungsbewusstsein hat und Mit – und Selbstbestimmung wichtig ist. Im Vergleich dazu ist die Generation der Netzwerkkinder verunsichert in Fragen ihrer oder seiner Zukunft, Beziehungen sind flexibler und Veränderungen geschehen sehr schnell. Auffallend ist, dass die Werte passend zu den gesellschaftlichen Schlüsselereignissen sind. Die Baby - Boomer Generation hatten durch die Bildungsexpansion, dem Wohlstand und Wohlfahrtsstaat sowie der Vollbeschäftigung die Möglichkeit, Visionen zu entwickeln, diese durch ihre Leistungsbereitschaft und Verantwortungsübernahme umsetzen und durch die verschiedenen politischen Bewegungen auch politisch aktiv zu werden. Die Generation X ist von eher negativen Schlüsselereignissen geprägt, die wahrgenommene Umweltzerstörung, zahlreiche Kriege und Katastrophen wie Tschernobyl, könnten ihren Beitrag zu Ironie und Zynismus als Schutz gegen Enttäuschung sowie Verweigerung und Protest geleistet haben. Die Generation Y oder die Generation der Netzwerkkinder, erlebt die Schnelligkeit und Flexibilität des Berufsbildes. Kürzere Stationen im Berufsleben, wie die Absolvierung zahlreicher Praktika, Stichwort: „Generation Praktikum“, verdeutlichen die Verunsicherung in Zukunftsfragen.

gen, trotz zahlreicher Möglichkeiten. „In einer Zeit, in der alles möglich zu sein scheint, sind manche Menschen hilflos überfordert und fühlen sich verunsichert angesichts der Fülle von Optionen und Perspektiven.“ (vgl. Jeges, 2012 zitiert in Rodeck, 2014, S. 15). Die Schnelligkeit der Veränderungen ist ein Zeugnis, des technischen Fortschritts und der globalisierten Welt.

Die beiden dargestellten Tabellen nach Schuhmacher und Geschwill (2014, S. 191f), sollen einen ersten Einblick in die Unterschiede zwischen den Generationstypen ermöglichen. Diese Darstellung wird nun durch verschiedene, in der Literatur dargestellten Annahmen, andere Autorinnen und Autoren ergänzt.

Parment (2013, S. 4) fasst die wichtigsten Merkmale der Generation Y anhand von Studienergebnissen wie folgt zusammen:

- Die Generation Y besitzt die Fähigkeit, Informationen rasch über das Internet zu gewinnen
- Neue Technologien werden ungezwungen genutzt
- Es besteht der Wunsch, einen Unterschied zwischen der Umwelt und dem eigenen Leben zu machen
- Die Generation Y hat die Gelegenheit, über unterschiedliche Lebensausrichtungen nachzudenken, da ihnen das Leben viele Möglichkeiten bietet
- Durch die vielen Informationen und Perspektiven, wird diese Generation inspiriert, auf neue Weise ihre Zukunft zu planen

Die Auflistung der Merkmale zeigt, dass die Generation Y viele Vorteile genießt, die in dieser Form, Vorgenerationen nicht nutzen konnten. Der technologische Fortschritt bedingt, dass junge Generationen einen ganz anderen Umgang mit technischen Geräten haben, da sie teilweise vom Kindesalter an damit aufgewachsen sind. Dieser Vorsprung ist schwer von älteren Generationen aufzuholen. Dank des steigenden Wohlstandsniveaus ist es zudem möglich, die berufliche und private Zukunft flexibel und frei nach den individuellen Präferenzen zu gestalten. Die monetäre Absicherung macht es auch möglich, dass sich diese Generationen stärker auf den Konsum von biologischen Nahrungsmitteln und umweltfreundlicheren Produkten fokussieren kann, die in der Regel teurer sind als konventionelle Güter.

„Die 1980er – Generation ist in einer Gesellschaft mit hoher Transparenz, ständiger Kommunikation, vielen Wahlmöglichkeiten und großem Individualismus aufgewachsen.“ (Parment, 2013, S. 7).

Im Vergleich zur Generation Y, beschreibt Parment (2013, S. 7) die Merkmale der Vorgenerationen wie folgt:

- Hohe Leistungsorientierung
- Hoher Berufsbezug
- Suche nach Beständigkeit

Ergänzend dazu beschreibt Dahlmanns (2014, S. 15) die Baby-Boomer Generation als teamfähig, mit ausgeprägter hoher Sozialkompetenz und ausgeprägten Durchsetzungsvermögen. Diese Charakteristika erklärt Dahlmanns anhand der hohen Konkurrenz, die ein geburtenstarker Jahrgang zur Folge hat.

Die Auflistung nach Parment verdeutlicht, dass sich die Generation Y ganz wesentlich von ihren Vorgenerationen unterscheidet. Die hohe Leistungsorientierung weicht einer angestrebten Work – Life- Balance, der hohe Berufsbezug einer flexiblen Einstellung zu Arbeitsort und zur Wahl des Arbeitgebers und die Suche nach Beständigkeit kann grundsätzlich für die Generation Y verneint werden.

Die Beschreibung von Dahlmanns hingegen könnte auch für die Generation Y gültig sein. Teamfähigkeit und soziale Kompetenz findet sich auch in einigen, der zahlreichen Niederschriften zur Generation Y. Die Durchsetzungsfähigkeit kann angesichts der hohen Forderungen und Ansprüche, die an Arbeitgeber gestellt und erfüllt werden, ebenfalls für die Generation Y übernommen werden.

Auf die Frage, was die Generation Y von ihrer Karriere erwartet, erhielt Martin (2005, S.40) folgende Antwort „ they wanted to play meaningful roles doing meaningful work on teams of highly committed, motivated coworkers. They also had every intention of making lots of money while building their ideal career and personal life“. Dies bestätigt bereits vorangegangene Einschätzungen zur Generation Y. Eine bedeutsame Rolle im Unternehmen einzunehmen, das Ausführen sinnvoller Tätigkeiten sowie in bzw. mit einem motivierten Team zu arbeiten, sind die wichtigsten Faktoren dieser Generation wenn es um ihre Arbeitssituation geht.

Hurrelmann und Albrecht (2014, S.14f) beschreiben die Generation Y als gekonnte Nutzer des Internets, die sich unbekümmert von den Unsicherheiten in der Arbeitswelt zeigen und versuchen, eine möglichst gute Leistung zu erbringen. Die Unbekümmertheit von den Unsicherheiten der Arbeitswelt, verdeutlicht, dass diese Generationen durch ihre meist sehr gute Ausbildung freier und flexibler auf solche Umstände reagieren können. Falls im Heimatland kein interessanter Job verfügbar ist, erwägt die Generation Y, eher als Vorgenerationen, den Schritt ins Ausland.

Diese Generation ist geprägt von einer globalisierten Gesellschaft, wächst mit sozialen Medien auf und ihr Sicherheitsgefühl wird erschüttert von Terroranschlägen und Katastrophen in Nuklearkraftwerken wie Fukushima (Hurrelmann und Albrecht, 2014, S.15).

Im Vergleich zu den Vorgenerationen halten Hurrelmann und Albrecht (2014, S.15) fest, dass etwa die Nachkriegsgeneration um das materielle Überleben kämpfte, die 1960er- Generation die Nazi-Vergangenheit ihrer Eltern und Lehrerinnen und Lehrer attackierte, die 1970er- Generation von der Ölkrise und der Anti – Atomkraft- Bewegung geprägt wurde sowie die späten 1980er- und die 1990-er Jahre von einer gesättigten Null-Bock-Mentalität bestimmt wurden. „Die Erlebnisse und Erfahrungen der Jugendzeit bestimmen die Interpretation späterer Ereignisse, sie atmen einen Zeitgeist und rahmen die Weltsicht.“ (Hurrelmann und Albrecht, 2014, S.15).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass „auf Grund politischer und finanzieller Sicherheit sowie guter schulischer wie universitärer Ausbildung (..) diese Generation im Allgemeinen gut behütet (..)“ aufwuchs (vgl. Bös, 2012 zitiert in Rodeck, 2014, S.13). Rodeck verdeutlicht, dass die Generation Y sowohl dank dem gestiegenen Wohlstandsniveau aber auch dank ihrer sehr guten Ausbildung, sowohl schulisch wie universitär, anders als Vorgenerationen aufwuchs.

2.3.3 Entwicklungstrends der Generation Y

Die OECD schreibt in ihrer Ländernotiz zur Ausgabe „Bildung auf einen Blick: OECD – Indikatoren“, dass 57% der jungen österreichischen Erwachsenen, ein tertiäres Bildungsprogramm besuchen. Damit liegt Österreich sehr nah am OECD Mittelwert von 60% (Boeskens und Schwabe, OECD, 2015, S. 2f). Unter Tertiärbildung definiert die OECD, tertiäre Kurzausbildungen, Bachelor-, Master- und Doktoratsprogramme. Die Ergebnisse der OECD verdeutlichen, dass etwas mehr als die Hälfte aller jungen Österreicherinnen und Österreicher einen tertiären Bildungsweg wählen. Nicht nur das Interesse an einem Studium ist hoch, auch die Tertiärabschlüsse bei jungen Erwachsenen, stiegen von 31% im Jahr 2005 auf 38% im Jahr 2014 (Boeskens und Schwabe, OECD, 2015, S.3). Dies lässt einen Anstieg an Akademikerinnen und Akademikern in der Zukunft prognostizieren und deutet auf einen Entwicklungstrend in Richtung Studium hin.

Appel und Michel – Dittgen (2013, S. 28) schreiben von einem hohen Bildungsreiz der Generation Y. Gemeint ist damit, dass ein hoher schulischer Bildungsabschluss für

diese Generation ein wichtiges Ziel zu sein scheint. Dies kann ebenfalls durch die Studie der OECD bestätigt werden, da ein hoher schulischer Bildungsabschluss den Grundstein für eine tertiäre Ausbildung legt, den mehr als die Hälfte aller jungen Österreicherinnen und Österreicher wählen.

Ruthus (2013, S. 61f) befragte 438 Personen, davon waren 249 der Generation Y zuzuordnen, nach ihren bzw. seinen höchsten Bildungsabschluss. In Bezug auf den Teil der Stichprobe, die die Antworten der Generation Y widerspiegeln, hielt Ruthus folgendes fest:

- 1 Person hatte promoviert (0,4%)
- 118 Personen verfügten über einen Hochschulabschluss (47,4%)
- 24 Personen absolvierten einen anerkannten Ausbildungsweg (9,6%)
- 96 Personen verfügten über eine anerkannte Ausbildung (38,6%)
- 10 Personen hatten keine Ausbildung (4,0%)

Die Auflistung der Ergebnisse verdeutlicht, dass fast die Hälfte (47,4%) aller befragten Personen der Generation Y über einen Hochschulabschluss verfügen. Dicht gefolgt von 38,6% der Befragten, die eine anerkannte Ausbildung erfolgreich abschlossen.

Die Untersuchungsergebnisse von Ruthus liefern ähnliche Erkenntnisse wie jene, des eingangs erwähnten OECD Berichts. Beide Studien verdeutlichen, dass die Hälfte der Generation Y ein Studium anstrebt, die andere Hälfte wählt andere anerkannte Ausbildungswege.

Viele Autorinnen und Autoren schreiben zwar weniger über einen Entwicklungstrend der Generation Y, definieren allerdings in den meisten Fällen die Generation Y als Akademikerinnen und Akademiker. Wie etwa Parment (2013, S. 12f) der in seinem Kapitel 2.7 „Neue Karrierestrategien seitens der Arbeitnehmer“ gleich von Studienabsolventinnen und –absolventen spricht, wenn er Karrieremöglichkeiten der Generation Y beschreibt. Es wird somit von zahlreichen Autorinnen und Autoren ein Studienabschluss der Generation Y als gegeben dargestellt.

Dahlmanns (2014, S. 21) hält fest, dass die Qualifikation für die Generation Y ein zentrales Element darstellt, um sich am Arbeitsmarkt durchzusetzen. Es kann davon ausgegangen werden, dass je höher eine Person ausgebildet ist und desto eher sie den fachlichen Ansprüchen der Unternehmen entspricht, desto besser ist ihre bzw. seine Verhandlungsposition. Da die meisten Arbeitgeber heutzutage einen Studienabschluss voraussetzen, kann angenommen werden, dass die Generation Y sich dementsprechend qualifiziert.

Da zahlreiche Autorinnen und Autoren, die Generation Y als eine Generation, mit einer sehr guten und hohen Ausbildung beschreiben und Organisationen wie die OECD einen Trend unter jungen Personen in Richtung Studium wahrnehmen, kann ein Entwicklungstrend der Generation Y zu einer akademischen Ausbildung angenommen werden.

2.4. Zusammenhang zwischen Succession Planning, Fachkräftemangel und Generation Y

„Durch die Alterung der Arbeitnehmenden erkennen immer mehr Organisationen die demographischen Veränderungen als reale strategische und konkurrenzbetonte Bedrohung“ (vgl. Calo 2008, S. 403 zitiert in Ritz und Sinelli, 2011, S. 4). Vor allem die Arbeitnehmerverknappung und der daraus resultierende Fachkräftemangel, stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Eine Anpassung der internen Strukturen und Prozesse an das neue Umfeld ist dabei genau so essentiell für den weiteren Bestand des Unternehmens am Markt, wie auch eine Flexibilisierung der Karriere – und Entwicklungsmöglichkeiten. Starre Laufbahnmodelle, die nur in eine Richtung, nämlich das Einnehmen einer Führungsposition, abzielen, haben ausgedient. Der Mangel an geeigneten und passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Markt, verursacht auch, dass Unternehmen Schritte setzen müssen, um das Expertenwissen ihrer strategisch wichtigen Positionen im Unternehmen zu halten. Das Ziel einer strategischen Nachfolgeplanung ist, durch eine frühzeitige Planung einen Wissensverlust zu vermeiden.

„Da sich vielfach die Bewerbungen auf eine Position nicht mehr stapeln und man sich immer seltener einfach die Besten herauspicken kann, muss von Seiten der Rekrutierung sehr viel mehr Energie investiert werden, um Kandidaten zu gewinnen, zu überzeugen und zu halten.“ (Praxispapier, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, S. 30). Die Generation Y und vor allem sehr gut qualifizierte Personen dieser Generation, können es sich leisten, wählerisch zu sein. Die zahlreichen, zur Verfügung stehenden Studien zu den Charaktereigenschaften, Vorstellungen und Forderungen dieser Generation belegen dies. Arbeitgeber müssen daher verschiedene Maßnahmen setzen, um ihre Zielgruppe für das Unternehmen zu interessieren, einzustellen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Denn nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die längerfristig an ein Unternehmen gebunden werden können, kommen auch für Nachfolgepositionen im Rahmen von Succession Planning in Frage.

Dies stellt den Zusammenhang zwischen den Themen Succession Planning, Fachkräftemangel und Generation Y dar und verdeutlicht die Relevanz für Unternehmen und ihre strategische Nachfolgeplanung.

3 Methode

3.1. Dokumentation des Vorverständnisses

In Kapitel 2 „Theoretischer Hintergrund“ wurde im Detail das Konzept von Succession Planning erklärt, verschiedene Studien und Folgen des Fachkräftemangels präsentiert sowie die Generation Y charakterisiert. In Kapitel 4 „Darstellung der Ergebnisse“ wird darauf aufbauend die Sicht der interviewten Personal- bzw. Unternehmensberaterinnen und -berater im Detail dargestellt.

Für diese Arbeit besonders relevant ist, in wie fern sich die Schilderungen in den Medien bezüglich eines Fachkräftemangels und die daraus resultierenden Folgen für den Arbeitsmarkt sowie Auswirkungen auf Unternehmen und ihre internen Personalprozesse wie Succession Planning, bewahrheitet. Die strategische Nachfolgeplanung ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung und des Personalmanagements (<https://prescreen.io/de/glossar/nachfolgeplanung-im-unternehmen/> 22.03.2018). Das Unternehmen „Prescreen International GmbH“ schreibt auf ihrer Homepage über Succession Planning „Ziel ist es, Personalengpässe, die durch den Fachkräftemangel entstehen zu vermeiden und die Abwanderung von Wissen durch einen ausscheidenden Mitarbeiter zu verhindern.“ (<https://prescreen.io/de/glossar/nachfolgeplanung-im-unternehmen/> 22.03.2018). Succession Planning stellt somit einen wichtigen Einflussfaktor für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens dar. Denn nur Unternehmen, die es schaffen langfristig ihre qualifizierten Fachkräfte im Unternehmen zu halten, können einen nachhaltigen Erfolg am stark konkurrierenden Markt erzielen. Zudem können Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt werden und dies führt zusammen mit einer Deckung des Personalbedarfs zu einer effektiven Umsetzung der Unternehmensziele. (Mentzel, 2001 zitiert in Orth und Schuller, 2015, S. 150).

Im Rahmen der empirischen Studie soll eruiert werden, ob und wie ein Fachkräftemangel aus Praxissicht die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen beeinflusst und welche Handlungen ein Unternehmen setzen kann um dem entgegenzusteuern. Bisher gibt es kaum empirische Ergebnisse zu dieser Themenstellung. Es wird allerdings angenommen, dass gewisse Unternehmen und Branchen von einem Fachkräft-

temangel betroffen sind und dieser Mangel Auswirkungen auf das Succession Planning der Unternehmen hat. Falls diese Unternehmen über keine strategische Nachfolgeplanung verfügen, wird angenommen, dass der Fachkräftemangel die Leistungsfähigkeit des Unternehmens dahingehend beeinflusst, dass strategisch wichtige Personen mit ihrem erfolgskritischen Know-How verloren gehen und dies zu einem Nachteil in der Erreichung der Unternehmensziele sowie Produktivität führen können.

Ebenfalls im theoretischen Kapitel bereits erläutert und in der empirische Studie erforscht, sind die Charakteristika der Generation Y und ihre Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung. Vergleichbar zu der bereits beschriebenen Thematik über den Einfluss eines möglichen Fachkräftemangels auf die Nachfolgeplanung, gibt es auch zu dieser Themenstellung kaum empirische Ergebnisse. Parment (2013, S.3) schreibt in seinem Buch über die Generation Y: „Selten hat eine neue Generation so viele Auswirkungen auf Wirtschaft, Arbeitsleben und Talent – Management gehabt.“ Zudem betont er die steigende Bedeutung einer durchdachten Strategie für das Personalmanagement und Employer Branding, da die Schwierigkeit, talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden zunimmt (Parment, 2013, S.3). Es wird erwartet, dass die Generation Y, durch ihre Relevanz am Arbeitsmarkt und ihr Ausbildungsniveau einen Einfluss auf Unternehmen dahingehend ausübt, dass Arbeitgeber einen Kompromiss zwischen ihren Anforderungen an den neuen Dienstnehmer und den Forderungen der Generation Y finden müssen. Zudem sollten Unternehmen kreative Maßnahmen setzen, um die Generation Y langfristig im Unternehmen halten zu können um sie als Nachfolger einer strategisch wichtigen Position einsetzen zu können. Es wird daher angenommen, dass die Generation Y mit ihren Forderungen, Wünschen und ihrem Verhalten, Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen hat. Da in dieser Arbeit das Erkunden und Verstehen von Neuem im Erkenntnisinteresse steht wird eine qualitative Forschung eingesetzt (Flick, Von Kardorff, Steinke, 2013, S. 23). In den nächsten Kapiteln wird das qualitative Studiendesign näher erläutert.

3.2. Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode

Die Forschungsfrage samt Unterfrage wird anhand eines qualitativen Studiendesigns untersucht. Es wurden Expertinnen – und Experteninterviews mit 10 Unternehmens- und Personalberaterinnen und -beratern durchgeführt. Ein Experte „[...] beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erfor-

schenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 12)

Für die Durchführung eines qualitativen Forschungsdesigns sprach, dass ermöglicht wird, die unterschiedlichen Praxiserfahrungen der Interviewten zu hinterfragen. Zudem wurden Beraterinnen und Berater interviewt, deren Arbeitgeber unterschiedliche Branchen beraten, ob dies Auswirkungen auf die Beantwortung der Fragen hat, konnte hinterfragt werden und somit in der Studie berücksichtigt werden.

Lederer fasst die Unterschiede zwischen qualitativer und quantitativer Forschung in folgender Tabelle zusammen:

Tabelle 3: Merkmale sowie Unterschiede zwischen quantitativer und qualitativer Sozialforschung im Überblick

Merkmale quantitative Forschung	Merkmale qualitative Forschung hingegen
<ul style="list-style-type: none"> • Systematische, standardisierte Messung von empirischen (auf realen Fakten gründenden) Sachverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativ <i>offenes</i> und <i>flexibles</i> Vorgehen (oft ist nur ein grober thematischer Leitfaden gegeben)
<ul style="list-style-type: none"> • Verfahren zum Testen von Hypothesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfahren zur <i>Entwicklung neuer Hypothesen</i> (oft auf relativ neuen Forschungsgebieten)
<ul style="list-style-type: none"> • Meistens Untersuchung großer Fallzahlen/großer Stichproben 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>kleine Zahl von Untersuchungspersonen, dafür tiefer gehende Betrachtungen und Einzelfallanalysen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Anspruch auf Repräsentativität 	<ul style="list-style-type: none"> • meistens <i>kein Anspruch auf Repräsentativität</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Objektive Messung und Quantifizierung von Sachverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • auf das <i>Verstehen von Sinn</i> (etwa von persönlichen Handlungsmotiven, Absichten) bezogen
<ul style="list-style-type: none"> • Messung zählbarer Eigenschaften 	
<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung durch statistische Instrumente, Analyse statistischer Zusammenhänge 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>keine</i> statistische Auswertung

Quelle: Eigene Darstellung nach Lederer (LV- Unterlagen der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, S. 2). <https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior->

(23.03.2018)

Die Tabelle verdeutlicht, die Gründe für die Durchführung einer qualitativen Forschung in dieser Arbeit. Die offene Fragestellung ermöglichte es, Antworten der Interviewten zu Hinterfragen und Praxiserfahrungen näher zu untersuchen. In Kapitel „1.1 Problemstellung und Forschungsfragen“ sowie Kapitel „3.1 Dokumentation des Vorverständnisses“ werden die entwickelten Hypothesen näher erläutert. Die geringe Anzahl von Untersuchungspersonen hatte den Vorteil mit jeder einzelnen befragten Person ein längeres Gespräch zu führen und dadurch die Möglichkeit zu erhalten, unverständliche oder zweideutige Aussagen zu hinterfragen und bei Bedarf einzelne Fragen- bzw. Themenstellungen im Detail zu erörtern.

Als Expertinnen und Experten wurden jene Personal – bzw. Unternehmensberaterinnen und -berater ausgewählt, die bereits langjährige Erfahrung in der Beratungsbranche mitbringen und über die letzten Jahre hinweg den österreichischen Arbeitsmarkt intensiv analysiert haben. Dadurch sollte sichergestellt sein, dass die Interviewten in der Lage sind, einen Vergleich der letzten Jahre zu ziehen und zu beurteilen, ob es einen Fachkräftemangel zurzeit gibt und ob dieser Mangel eine neuartige Herausforderung für Unternehmen darstellt oder ob es mehr ein polarisiertes Thema der Medien ist. Zudem wurde davon ausgegangen, dass die Befragten in der Lage sind, zwischen der Generation Y und der Vorgeneration, der Generation X, in Bezug auf deren Verhaltensweisen und Auswirkungen auf Unternehmen und unternehmensinterne HR- Prozesse, zu unterscheiden. Da die Anzahl an Beratungsfirmen, die anbieten ein Unternehmen bei der Einführung von Succession Planning zu beraten und begleiten, relativ gering ist, scheint es, dass die Nachfrage von Unternehmen entsprechend gering ist. Es wurden dennoch einige Expertinnen und Experten ausgewählt um über ihre Erfahrungen in der Einführung von Succession Planning in Unternehmen zu berichten, somit konnten interessante Erfahrungen in die Studie einfließen.

Dieser Umstand beeinflusste allerdings nicht die Aussagekraft aller Interviewten, in wie weit sie bzw. er die Auswirkungen eines möglichen Fachkräftemangels auf die strategische Nachfolgeplanung beurteilen. Zudem konnten alle Beraterinnen und Berater den Einfluss der Generation Y auf Succession Planning einschätzen.

Die ausgewählten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater decken mit ihrer bzw. seiner Beratungsleistung eine Vielzahl an Branchen ab. Die Unterscheidungsmerkmale zwischen den verschiedenen Branchen werden in dieser Arbeit hervorgehoben und erörtert.

Die Befragung erfolgte in halbstrukturierter, leitfadengestützter Form. Durch die leitfadengestützte Form wurde gewährleistet, dass Studienergebnisse und relevante theoretische Annahmen Berücksichtigung fanden. Die halbstrukturierte Form gab genügend Raum für Offenheit und Flexibilität um die verschiedenen Erfahrungen der Befragten in die Studie einfließen zu lassen. Das Ziel der Befragung war, Studienergebnisse und theoretische Annahmen zu hinterfragen und einen Vergleich mit den praktischen Erfahrungen der Expertinnen und Experten zu ziehen. Es stand die Meinung und Erfahrung der einzelnen Personal – bzw. Unternehmensberaterin und -berater im Vordergrund.

Ein Leitfaden ist eine „vorab vereinbarte und systematisch angewandte Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs.“ (Helfferich, 2014, S. 560). Der Leitfaden dieser Arbeit wurde entsprechend den sich teilweise widersprechenden Studienergebnissen zum Fachkräftemangel, den im Theorieteil erläuterten Konzepten zu Succession Planning sowie den in der Literatur beschriebenen Charakteristika der Generation Y entwickelt. „Der Leitfaden beruht auf der bewussten methodologischen Entscheidung, eine maximale Offenheit (die alle Möglichkeiten der Äußerungen zulässt) aus Gründen des Forschungsinteresses oder der Forschungspragmatik einzuschränken.“ (Helfferich, 2014, S. 560). Die Fragen im Leitfaden wurden möglichst offen gestellt um einen freien Gesprächsfluss mit den Interviewten zu ihren bzw. seinen unterschiedlichen Erfahrungen zu ermöglichen.

Der Leitfaden besteht aus einer Einleitung mit dem Zweck den theoretischen Hintergrund kurz zu erläutern, anschließend folgt der Fragebogen, der in folgende Schwerpunkte gegliedert ist „Succession Planning“, „Fachkräftemangel“, „Generation Y“ sowie „Succession Planning in Verbindung mit Fachkräftemangel und Generation Y“. Für weitere Details wird an dieser Stelle an den Leitfaden im Anhang verwiesen.

3.3. Dokumentation und Begründung des Samples

Im Rahmen des Samplings wurden gezielt Unternehmens- und Personalberatungsfirmen ausgewählt, die Unternehmen bei der Personalsuche unterstützen und in Bezug auf das aktuelle Qualifikationspotenzial am Markt beraten. Zudem wurden einige Personal- bzw. Unternehmensberaterinnen und -berater ausgewählt, die bereits Unternehmen bei der Einführung von Succession Planning beraten und begleitet haben. Dadurch qualifizierten sie sich für die Teilnahme an der Studie.

Folgende Auswahlkriterien wurden definiert:

- Unternehmens- und Personalberatungsfirmen, die Unternehmen in Österreich beraten
- Diese Beratungsfirmen sollen
 - zurzeit oder innerhalb des letzten Jahres für die Rekrutierung von Personal für Unternehmen verantwortlich gewesen sein
 - einen Überblick über die aktuellen Entwicklungstrends sowie Qualifikationspotenziale am Markt besitzen
 - die Merkmale der Generation Y kennen
- Im Idealfall sind es Beratungsfirmen, die Unternehmen bei der Einführung eines Succession Plannings unterstützt haben bzw. zurzeit unterstützen und mit möglichen Problemen aufgrund eines Fachkräftemangels konfrontiert wurden bzw. werden.

Basierend auf diesen Auswahlkriterien wurde erwartet, dass die befragten Beraterinnen und Berater wertvolle Erfahrungen und Erkenntnisse zu einem möglichen Fachkräftemangel, der Eigenschaften der Generation Y sowie die Auswirkungen dieser beiden Einflussfaktoren auf Succession Planning teilen können.

Das Sampling fokussierte bei einigen Fragestellungen auf den Banken – und Finanzdienstleistungssektor, es sind allerdings auch andere Industriezweige in der Studie vertreten um einen Vergleich zwischen den Branchen ziehen zu können.

3.4. Durchführung der Erhebung

Die Rekrutierung der Beraterinnen und Berater erfolgte in einem ersten Schritt telefonisch, um die Erfahrungswerte und Fachkenntnisse in Bezug auf die Forschungsfrage sowie Unterfrage zu eruieren. Von Vorteil war, dass bereits eine berufliche Zusammenarbeit bzw. Kontakt zu vielen befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -beratern bereits vor Durchführung der Studie vorlag. Somit konnte eine Vorabselektion über geeignete Kandidatinnen und Kandidaten anhand der Erfahrungswerte durch die vorangegangene berufliche Zusammenarbeit vorgenommen werden. Zudem konnten weitere passende Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer durch die Unterstützung von Arbeitskolleginnen und -kollegen eruiert werden.

In einem nächsten Schritt fanden 10 persönlichen Gespräche in halbstrukturierter, leitfadengestützter Form statt. Die Interviews wurden zwischen Jänner und September 2017 durchgeführt, die durchschnittliche Gesprächsdauer betrug 1 Stunde. Alle Gespräche fanden persönlich statt, bei dem letzten Interviewpartner war allerdings die Zeit zu knapp und die Beantwortung der Fragen erfolgte in schriftlicher Form. Die meisten Gespräche verliefen sehr positiv, da die interviewten Personal – bzw. Unternehmensberaterinnen und -berater sich viel Zeit nahmen und ausführlich ihre Erfahrungen und Erlebnisse schilderten. Zwei Gespräche allerdings verliefen vergleichsweise kurz mit weniger umfassenderen Erzählungen. Wobei eines der beiden Gespräche mit knappen aber präzisen Antworten hilfreiche Informationen lieferte. Das andere Gespräch wiederum enthielt weniger brauchbare Informationen, da es sehr oft zu wiederholten Aussagen kam und auch keine näheren Begründungen und Details gegeben wurden.

3.5. Dokumentation der Auswertungsmethode

Die 10 persönlich durchgeführten Interviews wurden mittels Sprachrekorder aufgezeichnet und mit der Software „f5“ transkribiert. Um den Gesprächsverlauf der durchgeführten Interviews wirklichkeitsgetreu wieder zu geben, fiel die Entscheidung auf eine vollständige Transkription. Dies hatte den Vorteil, dass im Vergleich zu einer selektiven Transkription, keine Entscheidung über die Relevanz von Aussagen im Vorhinein getroffen wurde (von Barga, 2014, S. 138). Ein wesentliches Kriterium für die Lesbarkeit, war die Transkription in Schriftsprache, dabei wurde darauf geachtet, missverständliche Aussagen im Dialekt so zu transkribieren, dass sie verständlich sind. Es wurden Dialektfärbungen teilweise eingedeutscht, einige Dialektausdrücke blieben jedoch und wurden nach Gehör geschrieben. Es wurde weiters darauf verzichtet, in den Transkripten alle Fragen des Fragebogens wiederzugeben, stattdessen wurde die entsprechende Frage mit beispielsweise „Interviewer: Frage1“ gekennzeichnet und auf den Fragebogen verwiesen. Denkpausen wurden mit dem Verweis „(kurze Pause)“ bzw. den gesprochenen Lauten und Bindewörtern wie „Ahm“ oder „Hm“ verdeutlicht. Zudem wurden nickende und zustimmende Aussagen mit „(bejahend)“ bzw. lustige Momente mit „(Lachen)“ verständlich dargestellt um den Sinn hinter manchen Aussagen korrekt erfassen zu können. Aufgrund von mehreren Gruppeninterviews, wo sich die Interviewten ins Wort fielen bzw. gleichzeitig sprachen oder die Aufnahmequalität nicht den Erwartungen entsprach und somit die Aussage gar nicht oder nicht vollständig transkri-

biert werden konnte, wurden mit einem „(unverständlich)“ gekennzeichnet. In den Transkripten wurde teilweise auf eine korrekte Groß – und Kleinschreibung verzichtet.

Mit der Richtung der Analyse, wurde das Ziel verfolgt etwas über den Gegenstand (Succession Planning) und den zwei möglichen Einflussfaktoren (Fachkräftemangel und Generation Y) auszusagen. Dabei wird sowohl die praktische Erfahrung der Befragten einbezogen als auch theoretische Konzepte, die bekannt sind und möglicherweise in der Praxis in Bezug auf Succession Planning angewandt werden.

Die Auswertung der 9 Transkripte sowie des 1 schriftlich ausgefüllten Fragebogens erfolgte anschließend nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring (2015). „Im Zentrum steht dabei immer die Entwicklung eines Kategoriensystems. Diese Kategorien werden in einem Wechselverhältnis zwischen der Theorie (der Fragestellung) und dem konkreten Material entwickelt, durch Konstruktions- und Zuordnungsregeln definiert und während der Analyse überarbeitet und rücküberprüft. [...] Schließlich werden die Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert und die Aussagekraft der Analyse anhand der inhaltsanalytischen Gütekriterien eingeschätzt.“ (Mayring, 2015, S. 61). Für diese Studie wurden Kategorien gebildet, die sich an den Schwerpunkten orientieren, die in der Erstellung des Leitfadens definiert wurden. Das Kategoriensystem inklusive Referenz zu den Fragen im Leitfaden, stellt sich wie folgt dar:

- Schwerpunkt: Succession Planning
 - Wissen und Erfahrung der Befragten mit SP (Fragen 1 + 2)
 - Einführung von Succession Planning in ein Unternehmen, die Rolle von Beratern, Herausforderungen & Vorteile (Fragen 3, 3a, 4, 4a, 4b, 7)
 - Konzepte zu Succession Planning (Frage 5)
 - Definition von Schlüsselpositionen (Fragen 6a + 6b)

- Schwerpunkt: Fachkräftemangel
 - Definition einer Fachkraft (Frage 1)
 - Fachkräftemangel in Österreich und daraus folgende Herausforderungen und Lösungsvorschläge (Fragen 2, 2a, 2b, 3, 4, 4a, 4b, 5)
 - Vom Fachkräftemangel betroffene Branchen und Berufsgruppen

(Fragen 6a, 6b, 7a, 7b, 7c)

- Schwerpunkt: Generation Y
 - Generation Y: Charakteristikum und Entwicklungstrends (Fragen 1, 1a, 1b, 2)
 - Erfahrungen mit der Generation Y: Herausforderungen und Lösungsvorschläge (Fragen 3, 4, 4a, 5)

- Schwerpunkt: Succession Planning in Verbindung mit Fachkräftemangel und Generation Y
 - Auswirkungen des Fachkräftemangels auf Succession Planning und Möglichkeiten für Unternehmen dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. (Fragen 1 +2)
 - Auswirkungen der Entwicklungstrends der Generation Y auf den Fachkräftemangel, Einfluss der Generation Y auf das Succession Planning von Unternehmen sowie Auswirkung der beobachteten Entwicklungstrends der Generation Y auf Succession Planning (Fragen 3, 3a, 3b, 4)

Die Definition der Kategorien, wurde durch die Schwerpunktsetzung im Leitfaden bestimmt. Durch diese Schwerpunkte wurde bereits vor Durchführung der Interviews eine Kategorisierung in die relevanten Themenstellungen vorgenommen um die Forschungs – sowie Unterfrage empirisch zu beantworten und schon während der Interviewführung zuerst eine getrennte Befragung von Erfahrungen und Erkenntnissen zu Succession Planning, Fachkräftemangel und der Generation Y durchzuführen um im letzten Schwerpunkt dann die Zusammenhänge festzustellen. Das Vorverständnis über Succession Planning, Fachkräftemangel und die Generation Y fanden wie bereits in Kapitel „3.1 Dokumentation des Vorverständnisses“ erläutert, genauso Berücksichtigung wie die theoretischen Annahmen in der Literatur. Es lässt sich somit festhalten, dass eine deduktive Kategoriendefinition durchgeführt wurde (Mayring, 2015, S. 85).

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist deshalb für die Auswertung dieser Studie besonders geeignet, da sie durch die Bildung des Kategoriensystems, die Texte systematisch analysiert und somit verständlich aufbereitet. Da diese Arbeit nicht nur auf Einflussfaktoren (Fachkräftemangel und Generation Y) auf die strategische Nachfolgeplanung fokussiert, sondern auch versucht, Succession Planning, Fachkräfteman-

gel und Generation Y näher zu beleuchten und erklären, stellt die Bildung von Kategorien nach Mayring eine übersichtliche Methode dar, die unterschiedlichen Aussagen der Befragten darzustellen und auszuwerten.

Gründe, die für die Durchführung einer Inhaltsanalyse sprechen im Vergleich zu anderen Auswertungsmethoden (Mayring, 2015, S. 12f):

Tabelle 4: Besonderheiten der Inhaltsanalyse

Unterscheidungsmerkmale zu anderen Methoden	Erklärung
1. Kommunikation	Sprache, Musik, Bilder oder Ähnliches können zum Gegenstand der Inhaltsanalyse gemacht werden
2. Arbeit mit symbolischen Material	Es wird mit Texten, Bildern und Noten gearbeitet. Gegenstand der Analyse ist fixierte (=protokollierte) Kommunikation
3. Systematischer Vorgang	Inhaltsanalyse grenzt sich durch ihr systematisches Vorgehen vom Großteil hermeneutischer Verfahren ab
4. Regelgeleitetheit	Dank der Regelgeleitetheit kann die Analyse auch von anderen verstanden, nachvollzogen und überprüft werden.
5. Theoriegeleitetheit	Die Theoriegeleitetheit bezieht sich auf einzelne Analyseschritte und „heißt Anknüpfen an den Erfahrungen anderer mit dem zu untersuchenden Gegenstand“ (Mayring, 2015, S.12f)
6. Teil des Kommunikationsprozesses	Die Inhaltsanalyse ist eine schlussfolgernde Methode. Aus den Aussagen des analysierenden Materials sollen Rückschlüsse auf gewisse Aspekte der Kommunikation gezogen werden: zum Beispiel Aussagen über die Absichten des Senders und dessen Wirkungen beim Empfänger.

Quelle: Eigene Darstellung nach Mayring (2015, S. 12f)

Im Mittelpunkt der Inhaltsanalyse steht die Kommunikation, die in Form eines Protokolls oder ähnlichem in eine schriftliche Form gebracht wurde. Anschließend folgt eine systematische Vorgehensweise um das Protokoll zu analysieren. Dabei wird das auswertende Material, immer weiter reduziert um ähnliche Aussagen in einer Kategorie zusammen zu fassen und interpretieren zu können. Die Regelgeleitetheit führt dazu, dass die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse systematisch und intersubjektiv nachvollziehbar ist (Kohlbacher, 2006 zitiert in Ramsenthaler, 2013, S. 24). Das Material wird zudem anhand seiner theoretisch ausgewiesenen Fragestellung analysiert und die Ergebnisse entsprechend dem theoretischen Hintergrund interpretiert (Mayring, 2015, S. 12f). In folgender Arbeit wurden in Kapitel 2 die theoretischen Hintergründe zu Succession Planning, Fachkräftemangel und Generation Y übersichtlich dargestellt, in Kapitel 4 werden zum einen die empirischen Ergebnisse präsentiert und zum anderen mit den Aussagen der Theorie verglichen. Wie bereits am Anfang des Absatzes erwähnt, steht die Kommunikation im Mittelpunkt. Dabei geht es anders als bei der Textanalyse, nicht um das alleinige Analysieren eines Dokuments, sondern darum, Rückschlüsse auf gewisse Aspekte der Kommunikation zwischen Sender und Empfänger ziehen zu können (Mayring, 2015, S.12f).

Die Auswertung der Protokolle wurde zum Teil bereits aufgegriffen und wird abschließend nochmals zusammenfassend Schritt für Schritt erklärt.

1. Analyse des Ausgangsmaterials: nach Abschluss der vollständigen Transkription der 9 persönlich geführten Gespräche, wurden die Protokolle sowie der 1 ausgefüllte Fragebogen analysiert um zu entscheiden, was interpretierbar ist (Mayring, 2015, S. 54). Dabei wurden vorab mögliche Kategorien identifiziert.
2. Wahl der Interpretationsform: Mayring (2015, S. 67) beschreibt drei Grundformen des Interpretierens um ein Material analysieren zu können: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. In der folgenden Arbeit wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse gewählt, da das sehr umfassende Material (die 9 Transkripte sowie der schriftlich beantwortete Fragebogen, ergaben zusammen fast 200 A4 Seiten) durch das Zusammenfassen der wesentlichen Inhalte reduziert wurde um ein übersichtlicheres Bild des Grundmaterials zu ermöglichen.
3. Wechsel von Word zu Excel: Die Transkription der Interviews erfolgte mit Hilfe eines Word Dokuments. Zur leichteren Auswertung wurden alle Aussagen der Interviewten in eine Excel- Datei übernommen.
4. Paraphrasieren: In einem ersten Schritt wurden die transkribierten Erzählungen der Befragten paraphrasiert. Dabei wurde darauf geachtet, keine Inhalte zu

vernachlässigen sondern viel mehr die Aussagen zusammenfassender darzustellen.

5. Generalisierung (Kodierung): In einem zweiten Schritt wurden die paraphrasierten Aussagen generalisiert. Das heißt zum Beispiel dass konkrete, persönliche Beispiele verallgemeinert wurden. Der „Ich-Bezug“ der Erzählungen wurde in generelle Aussagen verwandelt.
6. Reduktion: In einem dritten Schritt wurde nun eine Auswertung, die in Bezug zu anderen Textstellen steht, vorgenommen. Dabei werden ähnliche Aussagen und Erfahrungen von den verschiedenen Befragten zusammengefasst.
7. Deduktive Kategoriendefinition: „Das Kategoriensystem stellt das zentrale Instrument der Analyse dar. Auch sie ermöglichen das Nachvollziehen der Analyse für andere, die Intersubjektivität des Vorgehens.“ (Mayring, 2015, S. 51). In einem vierten und finalen Schritt der Auswertung wurden nun die bereits zu Beginn vorab identifizierten Kategorien auf ihre Anwendbarkeit überprüft. Dabei kam es zur Überarbeitung vieler Kategorien. Einige Themen wurden in eine Kategorie zusammengefasst, da die Aussagen der Befragten ähnlich bzw. vergleichbar waren und wiederum andere Erfahrungsberichte wurden in einer eigenen Kategorie definiert, da sie nicht mit anderen Informationen kompatibel waren. Das Kategoriensystem dieser Studie wurde bereits zu Beginn des Kapitels vorgestellt.
8. Interpretation der Ergebnisse: Die Ergebnisse der Studie werden zunächst empirisch erläutert und übersichtlich dargestellt. Anschließend werden die empirischen Aussagen mit den theoretischen Annahmen aus Kapitel 2 „Theoretischer Hintergrund“ verglichen und interpretiert. Dabei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Praxis und Literatur analysiert und Annahmen, für eine mögliche Diskrepanz getroffen.

4 Darstellung der Ergebnisse

Die Empirie enthält Aussagen und Erfahrungsberichte von 10 Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -beratern. Es ist von Interesse, inwieweit die Relevanz von Succession Planning in der Unternehmenswelt beachtet wird und ob in der Theorie dargestellte Konzepte zur Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung, in der Praxis zur Anwendung kommen. Es wurden weiters die Auswirkungen des Fachkräftemangels und der Generation Y auf Succession Planning analysiert.

In Kapitel 4 werden die Forschungs – sowie Unterfrage empirisch beantwortet und den theoretischen Annahmen in Kapitel 2 gegenübergestellt. Ziel dieses Kapitels ist es, die verschiedenen Antworten der befragten Unternehmens- und Personalberaterinnen und -berater zu erläutern, Unterschiede hervorzuheben, Gemeinsamkeiten analog zum Kategoriensystem zusammenzufassen und die Diskrepanz bzw. Parallelen oder Übereinstimmung mit der Theorie darzustellen.

4.1. Struktur und Aufbau des Ergebnisteils

Die Aussagen der Befragten werden zuerst entsprechend den Schwerpunkten des Leitfadens sowie anschließend nach den definierten Kategorien dargestellt und näher analysiert. Die Schwerpunkte des Leitfadens bilden die nächsten Kapitel und thematisieren die definierten Kategorien. Dabei werden die zusammengefassten, reduzierten Aussagen der Befragten, entsprechend der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, in *Kursiv* dargestellt und mit Ankerbeispielen veranschaulicht.

4.2. Schwerpunkt: Succession Planning

Ziel dieses Kapitels ist, anhand der Aussagen der befragten Expertinnen und Experten zu eruieren, welche Herausforderungen in der Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung auftreten können, ob Unternehmen Beraterinnen und Berater für die Einführung eines Succession Plannings zu Rate ziehen und wenn ja, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beratungsfirma gestaltet. Zudem werden bekannte Konzepte und „Schlüsselpositionen“ hinterfragt. Abschließend werden die Vorteile in der Einführung eines Succession Plannings erläutert.

Die folgenden Unterkapitel detaillieren die gebildeten Kategorien zum Schwerpunkt „Succession Planning“, teilweise „SP“ abgekürzt.

4.2.1. Succession Planning: Wissen und Erfahrung der Befragten mit SP

Beginnend bei der ersten Kategorie, ist festzuhalten, dass alle Befragten angaben, ein *sehr gutes bis gutes* praktisches Wissen über die strategische Nachfolgeplanung zu haben. *Das praktische Wissen setzt sich zusammen aus: Berufserfahrung, akademische Ausbildung, Weiterbildungen und Lehrgänge, Erfahrung in der Beratung von Unternehmen in unterschiedlichen Branchen, Erfahrung aus Gesprächen mit Kunden, Literatur, die eigenen Erfahrungen als Führungskraft sowie ständige Beobachtung des Arbeitsmarkts.*

„Ahm, aus Erfahrungswissen, auf der einen Seite. Auf der anderen Seite, ah, Know How von Unternehmen, auch unterschiedlichen Branchen. Ah, auf der anderen Seite, aufgrund von ah, Literatur und und und. Also ganz bunt gemischt. (kurze Pause) Und aus der eigenen Erfahrung letztendlich auch, ich bin Führungskraft.“ (Interview 1, Zeilennummer: 7 – 11).

Dieses Ankerbeispiel verdeutlicht, die verschiedenen Quellen, aus denen sich das Wissen der Befragten zusammensetzt. Hervorzuheben ist vor allem die Arbeitserfahrung der Expertinnen und Experten, die für diese Studie besonders relevant ist.

„(kurze Pause) Ja aus der Erfahrung von der Besetzung der Positionen, aus der Erfahrung mit den Gesprächen mit den Kunden und durch die langjährige Zusammenarbeit mit den Kunden.“ (Interview 3, Zeilennummer: 43 - 52).

4.2.2. Succession Planning: Einführung von Succession Planning in ein Unternehmen, die Rolle von Beraterinnen und Beratern, Herausforderungen & Vorteile

Die nächste Kategorie fasst interessante Aspekte des Einführungsprozesses einer strategischen Nachfolgeplanung in ein Unternehmen zusammen. *8 von 10 Beraterinnen und Berater haben bereits ein Unternehmen bei der Einführung von Succession Planning beraten.*

Aus diesem Erfahrungsschatz der Befragten können wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Als erstes werden die Herausforderungen geschildert, die die Unternehmens-

bzw. Personalberaterinnen und -berater bei der Einführung eines Succession Planings in ein Unternehmen erlebt haben.

Herausfordernd ist:

- *die gleiche Sichtweise zu haben um gezielt vorgehen zu können und die passenden Tools für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verwenden*
- *wenn die Grundvoraussetzungen nicht gegeben sind, es keine vernünftigen Mitarbeitergespräche gibt oder keine Jobbeschreibungen erstellt werden*
- *dass Succession Planning von der Unternehmensspitze unterstützt wird zudem muss ein System eingeführt und nachhaltig genutzt werden, erschwerend kommt ein Zeitmangel hinzu*
- *die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erheben und dadurch die intrinsische Motivation zu evaluieren um zu wissen wer langfristig plant im Unternehmen zu bleiben. Herausfordernd ist zudem Maßnahmen im Unternehmen zu implementieren und dauerhaft umzusetzen*
- *wenn das Unternehmen im Unklaren darüber ist, was es will und es keine klare Strategie gibt*
- *eine mangelnde Unterstützung vom Eigentümer oder Eigentümervertreter. Herausfordernd ist zudem die notwendige Veränderung in der Kultur die Succession Planning mit sich bringen kann, wie Aufgaben mit Kolleginnen und Kollegen zu teilen und zu delegieren, Macht abzugeben und sich mit dem eigenen Abgang oder beruflichen Veränderung zu beschäftigen*
- *Klarheit zu schaffen, dass auch interne Nachfolger sich einem Vergleich mit externen Bewerbern stellen müssen. Herausfordernd ist, dass Succession Planning ein langfristiger Prozess ist, der Transparenz und Mut fordert Entscheidungen immer wieder nach dem bestmöglichen Fit zu treffen.*

"Also Rekrutierungsprobleme waren es keine. Das Problem war immer, dass die Grundvoraussetzungen nicht gegeben waren. Das es keine vernünftigen Mitarbeitergespräche gegeben hat oder dass keine (kurze Pause) Jobbeschreibungen da waren, das waren so diese Basics deswegen haben wir auch in den Grundvoraussetzungen darauf so viel Wert gelegt, weil das einfach nicht da war." (Interview 2, Zeilennummer: 20-25).

Interessant an der Frage nach den Herausforderungen ist, dass - wie die Anzahl der Aufzählungspunkte verdeutlicht - die Beraterinnen und Berater sehr vielfältige Herausforderungen in der Einführung von Succession Planning erlebt haben. Manche Aussa-

gen wiederholen sich zwar, aber insgesamt hat jede und jeder Befragte unterschiedliche Schwierigkeiten erlebt.

"Also das eine ist die Herausforderung, dass die die Spitze es wirklich wollen muss. Also das ja meistens HR Abteilungen das anstoßen und die die Geschäftsleitung, der Vorstand oder so diese Dinge ja eher als nicht so top wichtig sieht. Ja weil es geht schon um in diesem ah, Softbereich hinein. Das andere ist ahm, ein System einzuführen, dass dann auch funktioniert und dran zu bleiben. Also das ist die größte Herausforderung da immer dran zu bleiben und zu schauen und zu schauen, dass das wirklich umgesetzt wird. Ja. Ah und da haben wir dann dahinter halt den Zeitmangel." (Interview 4, Zeilennummer: 39-56).

Nur 4 von 9 Beraterinnen und Berater sagen, dass es üblich ist, dass Unternehmen Beratungsfirmen bei der Einführung von Succession Planning einbeziehen. Die Mehrheit verneint diese Aussage.

Gründe die gegen das Einbeziehen von Beraterinnen und Beratern sprechen:

- *da es ein heikles und intensives Thema ist. Viele Beraterinnen und Berater verfügen nicht über die nötige Erfahrung.*
- *weil es ein sehr vertrauliches Thema ist und die Suche nach einem kompetenten Partner oft schwierig ist*

Gründe für das Einbeziehen von Beraterinnen und Beratern:

- *anderer Stellenwert des externen Beraters bzw. der externen Beraterin sowie die Erfahrung durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen*
- *Beraterinnen und Berater verfügen über den Blick von außen, haben ein breites Sichtfeld und können Problemfelder aufzeigen und Lösungsvorschläge anbieten*
- *da die notwendige Expertise für die Vorbereitung der Einführung von Succession Planning meist im Unternehmen nicht abgedeckt werden kann. Zudem ist ein Know-How in Bezug auf Kompetenzmodelle gefragt.*
- *die Nachfrage steigt, da sich Unternehmen immer mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.*

"(kurze Pause) Ich glaube ganz einfach, dass dieses Thema vielleicht etwas schwammig von vielen Beratern aufgegriffen wird. Das ist ein ganz ein heikles intensives Thema, mit dem man sich wirklich hochsensibel auseinander setzen muss und das viel-

leicht, ah, Berater sagen "ja ich mach das" aber im Grunde vielleicht gar nicht über diesen Background der notwendig ist, verfügen. Ich kanns auch für uns nur sagen, (Firma) Personalberatung alleine hat das so in der Form nicht gemacht, bis die (Firma) Akademie eingeführt worden ist, bis man sich wirklich einen Spezialisten in den Bereich, ah, hergeholt hat. Ah, in Kombination mit ihm ganz einfach kann man sagen, ja man deckt das auch ab." (Interview 3, Zeilennummer: 60-89).

Im Hinblick auf die Nutzung von Beratungsfirmen bei der Einführung von Succession Planning, hat eine knappe Mehrheit der Befragten (6 von 9 Personen) die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen eine strategische Nachfolgeplanung innerhalb ihres Unternehmens selbst einführen und somit keine Unterstützung von außerhalb annimmt.

"(kurze Pause) Üblich nein. Aber es kommt immer mehr, weil dadurch dass sich die Struktur in den Unternehmen in den letzten Jahren einfach verändert hat und sehr viel ausgelagert wird, wird einfach viel mehr zugekauft. Früher hat sich alles inhouse gehalten. Ja. Das verändert sich einfach. Weil die Firmen alle schrumpfen, kleiner werden, sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und deswegen kommt das auch immer mehr und das merkt man." (Interview 2, Zeilennummer: 29-34).

Jene Beratungsfirmen, die die Frage verneint haben, ob Unternehmen Personal- bzw. Unternehmensberaterinnen und -berater bei der Einführung von Succession Planning einsetzen, haben wie folgt argumentiert:

Unternehmen sind nicht auf die Unterstützung von Beratungsfirmen angewiesen da:

- *Succession Planning ein internes Projekt ist*
- *es sehr schwer ist eine kompetente Beraterin bzw. einen kompetenten Berater zu finden*
- *eine Zusammenarbeit zwischen HR, Schlüsselpersonen und der Unternehmensspitze erfolgen sollte um gemeinsam ein Strategiepapier zu erarbeiten.*

Als nächstes rückt die Frage in den Vordergrund, wenn Unternehmen ein Beratungsunternehmen als Unterstützung für die Einführung von Succession Planning beauftragen, wie erfolgt die Zusammenarbeit zwischen Beraterin bzw. Berater und Unternehmen und welche Aufgaben nimmt die Beraterin bzw. der Berater ein?

Zusammenfassend haben die Interviewten wie folgt geantwortet:

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beratungsfirmen gestaltet sich wie folgt:

- *Beraterinnen und Berater arbeiten intensiv mit HR, Schlüsselpersonen und idealerweise mit dem Vorstand oder Geschäftsführer zusammen. Die Zusammenarbeit erfolgt temporär und bezüglich unterschiedlicher Fragestellungen*
- *ein gemeinsames Projektteam wird gegründet indem die Beraterin bzw. der Berater das Unternehmen berät*
- *die Zusammenarbeit startet damit, dass eine gute Vertrauensbasis zwischen Kunden und Beraterin bzw. Berater geschaffen wird, dann müssen Themen erfasst und verstanden werden um Verständnisproblemen vorzubeugen*
- *die Beraterin bzw. der Berater stellt seine Expertise bezüglich diverser verwendbarer Systeme zur Verfügung eruiert zusammen mit dem Unternehmen, welches System passen könnte*
- *die Zusammenarbeit kann sich aus einer akuten Situation heraus charakterisieren, die Beraterin bzw. der Berater fungiert dann als Troubleshooter*
- *die Beraterin bzw. der Berater stellt individuelle Pakete für jedes Unternehmen zusammen*
- *die Beraterin bzw. der Berater moderiert und begleitet die Einführung von Succession Planning*
- *die Zusammenarbeit ist auch abhängig vom Auftrag, den vorhandenen Expertisen und Ressourcen des Unternehmens, dem Handlungsbedarf (ob die extern Beratungsfirma eine aktive operative Rolle einnimmt oder nur begleitet).*

Die Aufgaben der Beraterin bzw. des Beraters sind:

- *Konzeption, Umsetzung, Implementierung sowie das Unternehmen dazu befähigen, Succession Planning selbstständig auszuführen*
- *während des Projekts zu beraten und auf Schwachstellen hinzuweisen*
- *Einsatz von Potenzialanalysen um zu eruieren, welche Fähigkeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben und in welche Richtung sie sich entwickeln möchten zudem werden Coachinggespräche angeboten*
- *Ko-Kreation von Succession Planning, es werden 2-3 Modelle präsentiert und im Anschluss jenes gewählt und entsprechend den Bedürfnissen und Gegebenheiten im Unternehmen angepasst.*

"Also es ist ein Begleitungsprozess, das ist ganz ganz unterschiedlich wie lange das dauert. Ah, in erster Linie ist es für uns sehr wichtig, dass eine gute Vertrauensbasis zwischen den Kunden und zwischen den Berater in dem Bereich ganz einfach besteht. Dass man die Themen erfasst, versteht und auch (kurze Pause) bei jeder Kleinigkeit nachfragt. Also das es ja nicht zu, zu ahm, Verständnisproblemen kommt. Ahm, von der Vorgehensweise, also wir machen zB auch Potentialanalysen, dass man mal schaut, ah, was können die Leute, in welche Richtung soll es gehen, natürlich wenn man ein Coachinggespräch führt, holt man dann wiederum andere Dinge aus einem Menschen heraus als ein Computersystem aber all diese Komponenten zusammen sind sehr sehr wertvoll und dienen natürlich einem Schritt für Schritt vorankommen." (Interview 3, Zeilennummer: 95-105).

Es zeigt sich, dass sich die Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und der Beratungsfirma auf unterschiedliche Weise gestalten kann. Die befragten Unternehmens- bzw. Personalberaterinnen und -berater konnten hier zahlreiche Antworten liefern.

"Also ganz wichtig ist da, dass das Unternehmen weiß, dass es selber einführen muss, dass es selber tun muss. Der Berater gibt die externe Sicht dazu, kennt die Systeme die man verwenden kann und schaut gemeinsam mit dem Unternehmen was passend ist. Aber umsetzen muss das Unternehmen. Daher brauche ich genügend Ressourcen, also die Unterstützung von oben und genügend, also Ressourcen sag ich, Zeit und Menschen, die das umsetzen können. Und und kein ah was ich auch kenn "wasch mich aber mach mich nicht nass", ja, also das geht net, sonst ist es nicht, sonst funktionierts einfach nicht. Und nicht nur Konzept, man müsste auch den Berater suchen, der der mitbegleitet. Also es ist eine prozessuale Arbeit. Es ist sozusagen Schritt für Schritt für Schritt, genau wie es passt. Ja. Und nicht nur ich mache ein Konzept, und dann ist es das 15 Konzept, dass in der Lage liegt. Das kenne ich aus der Bank super gut." (Interview 4, Zeilennummer 78 - 97).

Abschließend seien in dieser Kategorie noch die Vorteile der Einführung von Succession Planning aus Sicht der Unternehmens- bzw. Personalberaterinnen und -berater dargestellt.

Vorteile in der Einführung von Succession Planning:

- *Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Möglichkeit, Klarheit über die Erwartungen des Unternehmens zu schaffen*

- *Langfristige Stabilität des Unternehmens, da das Wissen im Unternehmen bleibt und nicht verloren geht, Unternehmen sind dadurch nicht von einzelnen Personen abhängig*
- *Nachhaltigkeit: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind langfristig interessiert, in dem Unternehmen zu arbeiten, da sie die Möglichkeit haben im Zuge von Succession Planning zu wachsen, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln*
- *Möglichkeit der Analyse des Ist-Stadiums und ein nützliches Instrument um zu eruieren wo Schwächen liegen*
- *Vorbereitung auf neue Technologien und damit verbundenes Eruieren ob dafür notwendige Expertise im Unternehmen vorhanden ist oder benötigt wird*
- *Risikominimierung durch abruptes Wegfallen von Schlüsselkräften*

"Langfristig also, langfristig ist es einfach du bist wesentlich stabiler wenn du vernünftig SP machst. Als Unternehmen stabiler, weil du dein Wissen im Unternehmen behältst und davon nichts verlierst. Der Intellectual Capital ist glaub ich etwas was die am meisten unterschätzen, immer erst dann drauf kommen wenn sie etwas nimmer haben." (Interview 2, Zeilennummer: 86-96).

Die Zusammenfassung der Aussagen der Befragten verdeutlicht die Vorteile, die für die Einführung einer strategischen Nachfolge sprechen und einem Unternehmen die Möglichkeit gibt, langfristig erfolgreich am Markt zu bestehen.

" Risikominimierung durch abruptes Wegfallen von Schlüsselkräften, rascher reagieren können, in komplexen Märkten erhöht das was man Planen kann die Stabilität, die Unternehmen oftmals brauchen, wenn Unerwartetes zu bewältigen ist. Auch drückt es einen Teil der („Über“)Lebens-Strategie von Unternehmen aus, sich damit zu beschäftigen, innerhalb der Organisationen das Thema bewusst gestalten, kommunizieren, ermöglichen. Perspektiven hin-sichtlich Entwicklung von internen Mitarbeitern schaffen. Bindung von Mitarbeitern durch Kompetenzentwicklung. Wissen wird im Unternehmen langfristig aufgebaut. Lange Einarbeitungsphasen von externen Mitarbeitern werden vermieden." (Interview 10, Zeilennummer: 113- 122)

4.2.3. Konzepte zu Succession Planning

Eine sehr interessante Erkenntnis dieses Unterkapitels beruht auf der Tatsache, dass fast keiner der Befragten ein oder mehrere Konzepte zu Succession Planning nennen

konnte. Somit liegt die Vermutung nahe, dass es in der Praxis weniger zu der Anwendung von theoretischen Konzepten als viel mehr zu einer individuellen Betreuung des Unternehmens kommt. Dabei wird ein auf den Kunden maßgeschneidertes Konzept erstellt, das die jeweiligen Bedürfnisse des Unternehmens berücksichtigt.

Anhand der Aussagen der Befragten lässt sich zusammengefasst sagen:

In den wenigsten Fällen werden von den befragten Beraterinnen und Beratern Konzepte angewandt. Als Beraterin bzw. Berater muss man zuerst das Unternehmen kennenlernen und anschließend gemeinsam ein individuelles Konzept erstellen. Dabei ist es wichtig: Grundvoraussetzungen zu schaffen (wer soll involviert werden), zu definieren was das Ziel von Succession Planning ist und was damit erreicht werden soll, interne Ressourcen zu evaluieren. Einige genannte Konzepte sind von General Electric, Henry Mintzberg, Peter Drucker, "Management-buy-out", "Management-buy-in", "Management von außen", es gibt verschiedene Laufbahn- und Projektkonzepte, Kompetenzbasierte Modelle, 5 Step Model.

"Also man, was wir in der Vergangenheit gemacht haben wirklich mit den Unternehmen, du setzt dich hin, du setzt dich mit HR, mit den verschiedenen Fachabteilungen zusammen und es ist ganz individuell, (unverständlich) also es gibt da nicht so einen klaren (unverständlich) du ich kann jetzt ins Internet, in Google gehen und sagen "Succession Planning Vorlage", ahm da werden schon ein paar Konzepte kommen, die werden schon sehr ähnlich sein etc. aber es kommt halt immer drauf an, was man halt alles inkludiert haben will. Also (unverständlich) Also meistens ist es einfach gut wenn man einfach das her nimmt was bis jetzt da ist, und das einfach verbessert und darlegt, genauer beschreibt wie du es eben im Intranet für die ganzen Mitarbeiter (unverständlich) das ist meines Erachtens das beste." (Interview 8, Zeilennummer: 50-60).

Das Ankerbeispiel verdeutlicht, dass weniger Konzepte als Vorlage verwendet werden, als viel mehr im Unternehmen Vorhandenes, wie etwa Mitarbeitergespräche, Stellenbeschreibungen etc.. Es handelt auch nicht jedes Unternehmen gleich, wenn es Succession Planning einführt.

"Nein man hat am Ende des Tages das Gefühl, der Kunde nimmt ein Mischmasch aus allem. Sie sind nicht wirklich konzepttreu. Sie bleiben nicht in der Theorie, sondern man sieht Anlehnungen." (Interview 5, Zeilennummer 51-65).

Die zusammengefassten Aussagen der Befragten verdeutlichen die Sichtweise der Beratungsfirmen und wie sie mit Unternehmen in Hinblick auf die Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung zusammenarbeiten. Da 3 von 12 befragten Personen, Konzepte aufzählen konnten, scheint zumindest bei einem kleineren Kreis an Beraterinnen und Beratern ein theoretisches Wissen über Succession Planning vorzuliegen. Bei den meisten allerdings ist es eine Mischung aus Unternehmensbedürfnissen, verfügbaren Ressourcen, Unternehmenskultur und dem Willen nachhaltig etwas zu ändern und zu verbessern, dies schließt vor allem die Führungsspitze mit ein.

4.2.4. Succession Planning: Definition von Schlüsselpositionen

Wie bereits im theoretischen Teil erläutert, spielen Schlüsselpositionen eine essentielle Rolle bei der strategischen Nachfolgeplanung. Da nicht für jede im Unternehmen existierende Position eine Nachfolgeplanung sinnvoll und von den zeitlichen Ressourcen möglich ist, sollte jedes Unternehmen für sich definieren, welche Positionen als Schlüsselpositionen definiert werden und diese werden dann im Rahmen von Succession Planning berücksichtigt.

Auf die Frage, welche Positionen dies aus der Erfahrung der befragten Beraterinnen und Berater, einschließt, kann folgendes zusammengefasst festgehalten werden:

Schlüsselpositionen sind:

- *exzellente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schließen alle Positionen mit ein*
- *Fachkräfte und kritische Führungskräfte (definiert sich nach der Verfügbarkeit am Markt)*
- *wichtige Schnittstellen für das Unternehmen (Koordinatoren der Kommunikationsflüsse)*
- *unternehmenskritische Personen, Personen, die wichtig für den langfristigen Unternehmenserfolg sind*
- *Know-how Träger und Abteilungsleiterinnen und -leiter*
- *Personen, die einen großen Beitrag leisten*
- *fachbezogene Experten*
- *entscheidungsfähige Manager.*

In Bezug auf die Bankenbranche sind Schlüsselpositionen: Kundenbetreuerinnen und betreuer als Schnittstelle zum Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im regulatorischen Bereich, Compliance- Bereich, Mathematiker im Versicherungswesen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Experten sind, die unentbehrlich für das Unternehmen sind.

Wie die obere Aufzählung verdeutlicht, deckt sich die theoretische Begriffserklärung von Schlüsselpositionen mit den Aussagen der Befragten.

„Alle wesentlichen Expertenpositionen, Führungspositionen und ganz ganz wichtig die Leadership Positionen. Also ich unterscheide immer ganz gern zwischen Management und Führung. Also es gibt auch ein paar ganz gute Entscheidungsträger. (kurze Pause) ich hab vorhin schon erwähnt die Eigentümer, Eigentümervertreter sind Schlüsselpositionen, sie dürfen das nicht nach hinten delegieren. Es braucht die Führungskräfte natürlich, die operativen und auch Experten, das ist wichtig. Das heißt Menschen, die gut, kommt drauf an welches Unternehmen das ist, aber Menschen die sich in dem Fachbereich mit Fachkenntnissen auch wirklich auskennen. Das ist eine gute Mischung. Schlüsselpositionen sind Experten, fachbezogene Experten und dann braucht man Führungskräfte und entscheidungsfähige Manager und Verantwortungsträger aus dem Eigentümerbereich. (unverständlich).“ (Interview 9, Zeilennummer: 122 – 145).

Die Aussagen verdeutlichen, dass jede Beraterin bzw. jeder Berater andere Erfahrungen in der Praxis gesammelt hat, was Unternehmen unter dem Begriff „Schlüsselposition“ verstehen. Meist handelt es sich dabei um Expertinnen und Experten, die über ein gewisses Fach – oder Spezialwissen verfügen, dass für den Erfolg des Unternehmens oder sogar deren Bestand am Markt entscheidend ist.

„Ahm, Schlüsselpositionen sind für mich auch wiederum Schnittstellen. Das muss nicht immer eine Führungsperson sein, der muss nicht immer ein Team leiten aber das sind für mich auch einfach Schnittstellen, die die Kommunikation zwischen, ah, Vorstand/Geschäftsführerebene und der ah, klassischen Mitarbeitern in den unterschiedlichen Abteilungen ganz einfach aus als Schnittstelle agiert.“ (Interview 3, Zeilennummer: 125 – 135).

In Bezug auf die Bankenbranche lässt sich festhalten, dass als Schlüsselpositionen die Kundenbetreuung und der regulatorischen Bereich definiert werden.

Da nun definiert wurde, welche Positionen „Schlüsselpositionen“ sein können, wird in einem nächsten Schritt erörtert, wie aus der Erfahrung der Beraterinnen und Berater,

Schlüsselpositionen ausgewählt werden. Zusammengefasst, ergeben die Berichte der Befragten folgendes Bild:

Die Definition von Schlüsselpositionen variiert von Unternehmen zu Unternehmen, sie kann wie folgt erfolgen:

- *Top down, das Management entscheidet anhand gewisser Kriterien und unter Einbindung der Führungskräfte, welche Positionen als Schlüsselpositionen definiert werden*
- *es wird keine Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgenommen, sondern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Schlüsselpositionen*
- *aus regulatorischen Anforderungen und aus einem Mangel*
- *über die strategische Personalplanung und Personalbedarfsplanung*

„Das ist ganz unterschiedlich, da muss man, ahm, das Unternehmen und die Struktur ganz einfach auch betrachten. Ahm, weil es in jedem Unternehmen ganz anders gehandhabt wird. Unternehmen ist nicht gleich Unternehmen.“ (Interview 3, Zeilennummer: 139 – 151).

Aus der Zusammenfassung der Aussagen der befragten Unternehmens- bzw. Personalberaterinnen und -berater erschließt sich, dass jedes Unternehmen seine Schlüsselpositionen anders definiert. Dafür spricht, dass jedes Unternehmen anders strukturiert und aufgebaut ist, auch die Größe des Unternehmens spielt hierbei eine wesentliche Rolle. Ob es Unterschiede zwischen nationalen und internationalen Unternehmen gibt, wird in dieser Studie vernachlässigt.

„Ahm top town. Ganz wichtig. Das Management muss entscheiden, ob es eine Schlüsselposition ist. Mit Einbindung der Führungskräfte, weil oft kann der Vorstand nicht sagen, ob das eine Schlüsselposition ist, dh es lastet sehr viel auf dem Mittelmanagement, sag ich immer. Die FK wo die MA direkt unterstellt sind, sind an und für sich das um und auf. Wenn die ihre MA nicht kennen, haben die oben keine Chance mehr. Und die müssen auch definieren was ist eine Schlüsselposition und was Schlüsselpositionen sind, muss man natürlich auch wieder mit gewissen Kriterien hinterlegen. Weil alles was jetzt nicht irgendwie dazu führt, dass morgen die Firma zusperrt, ist fraglich ob es eine Schlüsselposition ist.“ (Interview 2, Zeilennummer: 69 – 82)

4.3. Schwerpunkt: Fachkräftemangel

Wie die zu Beginn der Arbeit dargestellten Studien verdeutlichen, scheint es eine Diskrepanz in der Wahrnehmung zu geben, wer von einem Arbeitskräftemangel betroffen ist. Manche Studien sprechen von einem Mangel an Hochschulabsolventen, manche von einer allgemeinen Reduktion des Erwerbspersonenpotenzials, dass allerdings Personen mit einem akademischen Abschluss ausschließt. Der Klärung dieser Frage wurde bis jetzt in der Literatur noch nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt, aus diesem Grund ist es schwer nachzuvollziehen, ob in Österreich ein Fachkräftemangel vorherrscht oder nicht. Es liegen zwar zahlreiche Medienberichte vor, deren Wahrheitsgehalt allerdings zu hinterfragen ist.

Ziel dieses Kapitels ist es daher, zu eruieren, ob aus der Sicht von Unternehmens- und Personalberaterinnen und -beratern ein Fachkräftemangel in Österreich vorliegt, wie sich dieser charakterisiert, vor welche Herausforderungen er Unternehmen stellt und ob gewisse Branchen oder Berufsgruppen eher betroffen sind.

4.3.1. Definition einer Fachkraft

Zu allererst wird der Begriff „Fachkräft“ näher definiert. In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition einer Fachkraft, sie kann allerdings wie folgt beschrieben werden: „Arbeitnehmer mit schwierigen Fachtätigkeiten, für deren Ausübung in der Regel eine abgeschlossene Berufsausbildung, zum Teil verbunden mit Berufserfahrung, erforderlich ist.“ (Thomä, 2014, S. 594).

Die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater definierten zusammengefasst eine Fachkraft wie folgt:

Alle befragten Beraterinnen und Berater sind sich einig, dass eine Fachkraft sowohl Akademikerin bzw. Akademiker als auch Facharbeiterin bzw. Facharbeiter sein kann. Eine Fachkraft wird wie folgt definiert: eine Fachkraft

- *ist Expertin bzw. Experte für ein gewisses Thema, unabhängig vom Ausbildungsgrad*
- *definiert sich dadurch, wie gut die Arbeit verrichtet wird*
- *ist ein Spezialist, der über ein Spezialwissen in einem gewissen Gebiet verfügt*
- *wird von jedem Unternehmen individuell definiert*

- *wird von drei Kompetenzen definiert: Fachkompetenzen, methodische Kompetenzen und seine Haltung und Einstellung*

Dabei ist anzumerken, dass als Facharbeiterin bzw. Facharbeiter jene Personen gemeint sind, die eine Lehrausbildung abgeschlossen haben und/oder einen handwerklichen Beruf ausüben.

„Fachkräfte sind aus meiner Sicht Experten für ein gewisses Thema. Auf der einen Seite, wenns um Fachkräftemangel geht und das kann sehr unterschiedlich sein, dass kann in der IT, kann aber genauso im Vertrieb sein. Und es kann zB in der Autobranche sind es die Lackierer“ (Interview 1, Zeilennummer: 119 – 127).

Aus den zusammengefassten Aussagen der Befragten geht klar hervor, dass sowohl Akademikerinnen bzw. Akademiker oder Facharbeiterinnen bzw. Facharbeiter als Fachkräfte definiert werden. Ausschlaggebend sind Experten – bzw. Spezialwissen und die Kompetenzen die eine Person mitbringt.

„Für mich ist es nicht der Akademiker, nicht die Fachkraft, das ist völlig unabhängig davon. Ein Akademiker der heute spezialisiert ist wie ein Jurist ist für mich eine hervorragende Fachkraft wenn er in seinem Gebiet gut ist. Eine Fachkraft die nie studiert hat, ist deswegen um nichts schlechter.“ (Interview 2, Zeilennummer: 101 – 141).

4.3.2. Fachkräftemangel in Österreich und daraus folgende Herausforderungen und Lösungsvorschläge

Da nun definiert wurde, was unter einer Fachkraft zu verstehen ist, wird im nächsten Schritt eruiert, ob es einen Fachkräftemangel in Österreich gibt. Zusammengefasst aus den Aussagen der Befragten lässt sich folgendes festhalten:

Alle befragten Beraterinnen und Berater haben einen Fachkräftemangel bejaht, allerdings haben einige auf gewisse Branchen und Bereiche hingewiesen, in denen ein Fachkräftemangel erkennbar ist. Solche Bereiche sind zum Beispiele gewisse IT Positionen und handwerkliche Berufe, im Finanzbereich fehlen aber genauso Fachkräfte im Sinne von Spezialisten, die einen akademischen Abschluss vorweisen können und bereits Berufserfahrung gesammelt haben. Ein Fachkräftemangel zeigt sich auch an der Notwendigkeit von Beratungsfirmen, um mit Hilfe von Active Sourcing Unternehmen bei der Besetzung von offenen Positionen zu unterstützen. In Bezug auf die Ban-

kenbranche sind die Antworten nicht eindeutig, ein Befragter sieht keinen Fachkräftemangel sondern eher die Probleme im Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein anderer Befragter nimmt einen Fachkräftemangel wahr, der sich vor allem im regulatorischen Bereich zeigt.

„Ach, sehr schwer. (kurze Pause) Ja, eh. Alle reden davon, alle jammern, es gibt ihn. Es gibt ihn, wahrscheinlich auch irgendwo, ahm, (kurze Pause) nicht so wie es in der Studie genannt ist. Also meiner Meinung nach. Ich glaub in bestimmten IT Positionen, ja. Ist aber ganz logisch, weil wenn man sich anschaut, die letzten 10 Jahre, wie sich die IT weiterentwickelt hat, es gibt ja heute, ahm, (kurze Pause) Positionen oder Jobs, die gabs ja vor 10 Jahren noch gar nicht. Und natürlich gibt's da jetzt plötzlich nicht die Schwämme an Menschen die das so abdecken können. Also im IT absolut, Ja.“ (Interview 6, Zeilennummer: 257 – 264).

Interessant ist, dass alle Befragten einen Fachkräftemangel in Österreich wahrnehmen, dieser Mangel trifft allerdings auf gewisse Branchen und Berufsgruppen zu und darf nicht generell für den gesamten österreichischen Arbeitsmarkt verstanden werden.

Auf die Frage, was einen Fachkräftemangel kennzeichnet, lässt sich aus den Aussagen der Befragten folgendes zusammenfassen:

Der Fachkräftemangel charakterisiert sich dadurch, dass

- *keine Fachkräfte am Arbeitsmarkt verfügbar sind und sehr viele offenen Stellen nicht besetzt werden können*
- *die junge Generation kein Durchhaltevermögen mehr hat und oft keine Geduld mitbringt, sich langfristig im Unternehmen weiterzubilden*
- *es einen Gap gibt zwischen dem was sich Unternehmen vorstellen und dem was der Markt bietet*
- *dass neue Jobs geschaffen werden müssen durch die technologische Entwicklung, Globalisierung und die demographische Entwicklung*
- *geeignete Kandidatinnen und Kandidaten von anderen Unternehmen abgeworben werden müssen, dies führt dazu, dass Unternehmen höhere Gehälter und weitere Benefits anbieten müssen.*

„Stellen können schwer oder gar nicht besetzt werden, vorhandene Qualifikationen sind nicht im ausreichenden Maße vorhanden, Organisationen müssen den Fachkräf-

temangel kompensieren, das macht sie nicht so leistungsfähig/ schwächt, einige Kundengruppen können nicht mehr ausreichend serviziert werden, Produktionsbetriebe haben zu lange Lieferzeiten, versteckte Kosten nehmen zu (überforderte Teams, Beschwerden, Konflikte in Unternehmen, Krankenstände) die Gefahr von Fehlbesetzungen steigt.“ (Interview 10, Zeilennummer: 134 – 141).

Wie die Kennzeichen eines Fachkräftemangels verdeutlichen, wirkt sich dieser negativ auf Unternehmen und die Möglichkeit, geeignetes Personal am Arbeitsmarkt zu rekrutieren aus. Durch diesen Mangel am Arbeitsmarkt sind Unternehmen dazu gezwungen, gute Arbeitnehmer der Konkurrenz oder von anderen Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem ähnlichen Qualifikationspotenzial beschäftigen, abzuwerben. Dieses Abwerben hat allerdings auch zur Folge, ein höheres Gehalt und mehr oder bessere Benefits anzubieten. Wenn eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter dann zu diesen besseren Konditionen das Unternehmen wechselt, besteht die Gefahr, dass die neue Arbeitskraft ein höheres Gehalt bezieht bzw. Benefits erhält, die die Kolleginnen und Kollegen gar nicht oder nicht in diesem Ausmaß erhalten. Dieser Umstand kann intern zu Konflikten und zur Demotivation bestehender Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen.

Als nächstes wurden die Personal – bzw. Unternehmensberaterinnen und -berater gefragt, wie ein Fachkräftemangel in Österreich erkennbar ist und wodurch er sich ausdrückt. Zusammengefasst lässt sich aus den Aussagen festhalten:

Ein Fachkräftemangel ist in Österreich erkennbar durch:

- *mangelnde Rückläufe auf Stellenausschreibungen*
- *dass man die richtige Kandidatin bzw. den richtigen Kandidaten für eine Position schwerer oder gar nicht findet*
- *frisierte Lebensläufe und mangelndes Interesse der Bewerberinnen und Bewerber*
- *die Bereitschaft von Unternehmen für ein limitiertes Angebot (Fachkräfte) einen höheren Preis zu zahlen*
- *das Fehlen vieler kompetenter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen, hier mangelt es oft an einem Umdenken, die Demographie wird nicht beachtet, es werden ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft zu wenig eingebunden, es fehlt eine Kultur der Entwicklung.*

Ein Fachkräftemangel in der Bankenbranche ist dadurch erkennbar, dass viele Positionen im Compliance- Bereich nicht besetzt werden können, hier werden Spezialisten gesucht mit viel Berufserfahrung. Unternehmen sind aber nicht bereit auf Forderungen der Spezialisten einzugehen, solche Unternehmen verursachen den Fachkräftemangel selbst mit, da sie nicht flexibel genug auf die Situation reagieren.

Wie die Zusammenfassung zeigt, ist ein Fachkräftemangel anhand verschiedener Merkmale erkennbar. Die Aussage eines Befragten, dass Lebensläufe frisiert werden, meint, dass falsche Angaben in den Lebensläufen getätigt werden. Dies führt dazu, dass unnötig Zeit für Bewerbungsgespräche aufgewendet wird, da man Kandidaten einlädt, die für die Positionen geeignet scheinen, sich im Gespräch allerdings herausstellt, dass die angegebenen Erfahrungen und Qualifikationen nicht den Tatsachen entsprechen.

Nachdem nun beschrieben wurde, was einen Fachkräftemangel kennzeichnet und wie man ihn erkennt, stellt sich in einem nächsten Schritt die Frage, ob die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater in ihrem Arbeitsalltag mit Herausforderungen konfrontiert sind, die in einem Zusammenhang mit einem Fachkräftemangel stehen. Diese Aussagen der Befragten werden nun zusammengefasst dargestellt. Ergänzend wird erläutert, um welche Herausforderungen es sich handelt.

Die meisten Beraterinnen und Berater sind in ihrem Arbeitsalltag mit Herausforderungen konfrontiert, die im Zusammenhang mit einem Fachkräftemangel stehen. Diese Herausforderungen sind

- dass Kandidaten für gewisse Positionen nicht gefunden werden, ein zu hohes Gehalt fordern oder nicht ausreichend ausgebildet sind*
- die fehlende Kompetenz, die Einstellung und Haltung, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in gewissen Positionen*
- dass Unternehmen vorab nicht genau definieren was gesucht wird, was der Kandidat mitbringen soll und welche Rolle sie oder er im Unternehmen einnimmt*
- dass Unternehmen eine Wunschvorstellung von einem Kandidaten haben, die nicht erfüllbar ist*

- *die Ausbildungssituation in Österreich führt dazu, dass Kandidaten oft nicht ausreichend ausgebildet werden um in der Wirtschaft zu arbeiten, Theorie und Praxis sind nicht vereinbar*
- *dass Unternehmen offene Positionen mit unattraktiven Konditionen ausschreiben.*

Die Frage, ob Personal – bzw. Unternehmensberaterinnen und -berater mit Herausforderungen konfrontiert sind, die in einem Zusammenhang mit einem Fachkräftemangel stehen, wurde von den meisten bejaht. Dabei bezieht sich die meiste Erfahrung auf Herausforderungen, eine wichtige Stelle für ein Unternehmen zu besetzen und keine oder nur sehr schwer passende Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Dies stellt Beratungsfirmen, die unter Zeitdruck arbeiten, da ihre Kundinnen und Kunden erwarten, offene Positionen mit der Unterstützung von Beraterinnen und Beratern rasch zu besetzen, vor große Herausforderungen.

Jene Beraterinnen und Berater, die weniger mit Herausforderungen, die in einem Zusammenhang mit einem Fachkräftemangel stehen, konfrontiert sind, begründen dies unter anderem mit der Branche in der sie arbeiten (zum Beispiel wurde der kaufmännische Bereich genannt, der laut Aussage des Befragten von einem Arbeitskräftemangel noch relativ verschont blieb) oder mit den gebotenen Konditionen des Unternehmens, die nicht marktüblich sind und sich somit keine geeigneten Kandidaten für die Stelle interessieren, sehr wohl aber passende und qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber am Arbeitsmarkt verfügbar wären.

Es wurden nun Herausforderungen geschildert, die von den befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -beratern genannt wurden. Als nächstes stellt sich die Frage, wie Unternehmen aus Sicht der Beraterinnen und Berater diese Herausforderungen lösen können. Die Antworten darauf, werden im nächsten Absatz zusammengefasst dargestellt.

Diese Herausforderungen können gelöst werden durch:

- *das Entwickeln der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*
- *aktive Ansprache von potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten*
- *Employer Branding so zu gestalten, dass ich meine Zielgruppe anspreche*
- *Headhunting und Direct Search*

- *Relationship Management mit potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten um so bei Bedarf eine passende Mitarbeiterin bzw. einen passenden Mitarbeiter zu finden*
- *das Leben der eigenen Werte und nicht nur das publizieren. Ein Unternehmen braucht Werte, strategische und operative Ziele, Prozesse, aktive Personal und- Führungsarbeit, ständige Erneuerung und Succession Planning.*

Die Auflistung zeigt eine Reihe von möglichen Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen können, um einen sie betreffenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Einige vorgeschlagene Maßnahmen sind allerdings lange im Voraus zu planen wie beispielsweise das Relationship Management. Dieses wird gerne von Beratungsfirmen genutzt, um eine Beziehung zu gut qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten aufzubauen, um sie bei Bedarf vermitteln zu können. Je besser man sowohl den Menschen als auch das zu betreuende Unternehmen kennt, desto treffsicherer kann man einschätzen, ob eine funktionierende Zusammenarbeit möglich ist. Einige Unternehmen, zum Beispiel in der Automobilbranche nutzen ebenfalls Relationship Management um schon früh die Neugier von jungen Menschen an der Industrie und der beruflichen Tätigkeit zu wecken. Falls Interesse besteht, wird versucht durch das Anbieten eines Praktikums im Unternehmen, die Bewerberin oder den Bewerber besser kennen zu lernen und seine Fähigkeiten und Qualifikationen einschätzen zu können. Falls diese Beurteilung positiv ausfällt, allerdings nicht sofort eine passende freie Stelle für die Kandidatin bzw. den Kandidaten zur Verfügung steht, bietet sich durch Relationship Management die Möglichkeit, mit der Bewerberin bzw. dem Bewerber in Kontakt zu bleiben, ihren oder seinen Entwicklungs – und Ausbildungsweg zu verfolgen und sobald eine passende Stelle frei wird, in Kontakt zu treten und ein Angebot zu stellen.

Diese Methode wirkt zwar auf Unternehmensseite sehr arbeitsintensiv, allerdings bietet sie ein positives und effektives Ergebnis, wenn dadurch ein gut qualifizierter und dem Unternehmen bereits bekannter Anwärter gefunden wird.

„Also das ist einer dieser ganz großen Kriterien, dass sich ein Unternehmen nicht einfach eine Wertekultur zum Beispiel gibt und das nur auf die, die Wände hängt, sondern des auch ständig, ständig exekutiert. Das heißt es braucht Werte, es braucht strategische Ziele, es braucht operative Ziele, es braucht Prozesse, die erklärt sind, die mitgetragen sind, die vorher gestritten wurden und an dem muss man ständig arbeiten, ständige HR - Arbeit, ständige Führungsarbeit, der Manager, der ständig auch erklärt

und verkauft innerhalb des Unternehmens, wo es hingeht. Und ah, ständige Erneuerung. Ja. Sie haben das richtige Thema da. Ja. Nachfolgeplanung ist nicht nur Planung, (unverständlich) Nachfolgearbeit ist ah, auch einer dieser Kriterien. Und einen Teilbereich haben Sie da schon vor sich liegen. (unverständlich).“ (Interview 9, Zeilennummer: 424 – 438).

Eine weitere eher langfristige Maßnahme ist, Werte zu definieren, die nicht vorgegeben sondern gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebildet und anschließend auch gelebt werden. Zudem müssen sich Unternehmen, in dem sich rasch entwickelnden und wachsenden Umfeld, ständig erneuern um konkurrenzfähig zu bleiben.

„Bewusstsein schaffen: mit Verantwortlichen in Organisationen den Handlungsbedarf eruieren, mit Teams die betroffen sind Möglichkeiten der Bewältigung erarbeiten, Erfahrungen aus der Organisation heraus nutzen, Expertisen einholen, die Bereiche Personal-Marketing, P-Recruiting, On-Boarding, Bindung, Exit- Szenarien, Qualifizierungsangebote gemeinsam analysieren, branchenabhängige Recherche, Kompetenzlücken eruieren – darauf aufbauend Strategien entwickelt, Handlungsspielräume erweitern, Verstärkt Mitarbeiter für zukünftige Aufgaben fit machen durch entsprechende Angebote.“ (Interview 10, Zeilennummer: 154 – 163)

Abschließend soll noch ein zeitlicher Bezug zu den Aussagen der Befragten über Herausforderungen, die in einem Zusammenhang mit einem Fachkräftemangel stehen, hergestellt werden.

Auf die Frage, ob die befragten Personen, innerhalb des letzten Jahres mit Rekrutierungsproblemen von Fachkräften konfrontiert waren, kann zusammengefasst festgehalten werden:

9 von 10 Beraterinnen und -beratern sind zurzeit bzw. waren innerhalb des letzten Jahres mit Rekrutierungsproblemen von Fachkräften konfrontiert. Nicht mit einem Rekrutierungsproblem konfrontiert waren Positionen im kaufmännischen Bereich.

Da 90% der Befragten zurzeit bzw. innerhalb des letzten Jahres mit Rekrutierungsproblemen von Fachkräften konfrontiert sind bzw. waren, verdeutlicht die Brisanz dieses Themas.

Wer diese Fachkräfte sind, ob gewisse Branchen und Berufsgruppen besonders betroffen sind, wird im nächsten Unterkapitel näher erläutert.

4.3.3. Vom Fachkräftemangel betroffene Branchen und Berufsgruppen

Alle befragten Beraterinnen und Berater haben einen Fachkräftemangel bejaht, allerdings haben einige auf gewisse Branchen und Bereiche hingewiesen, in denen ein Fachkräftemangel erkennbar ist.

Dieser Ausschnitt der zusammengefassten Aussagen der befragten Beraterinnen und Berater aus dem Unterkapitel „Fachkräftemangel in Österreich und daraus folgende Herausforderungen und Lösungsvorschläge“, verdeutlicht, dass ein Fachkräftemangel nicht generell für den gesamten Arbeitsmarkt gilt, sondern gewisse Branchen und Berufsgruppen betroffen sind. Ziel dieses Unterkapitels ist es, jene Branchen und Berufsgruppen zu identifizieren, die laut den befragten Personal – bzw. Unternehmensberaterinnen und -beratern von einem Fachkräftemangel betroffen sind.

Zudem wird die Studie der Manpower Group zum Thema „Talent Shortage Survey, Studie Fachkräftemangel“ die im Jahr 2015 durchgeführt wurde, herangezogen und hinterfragt.

„ManpowerGroup hat im ersten Quartal 2015 mehr als 41.700 Personalverantwortliche in 42 Ländern befragt, ob sie Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen haben und welche Berufsgruppen am schwersten zu finden sind. Die Unternehmen wurden außerdem über die Gründe und die Auswirkungen des Fachkräftemangels interviewt und sollten angeben, ob und welche Maßnahmen sie treffen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.“ (Manpower Group, Studie Fachkräftemangel, 2015, S. 2).

Diese Studie ist aus dem Grund für die vorliegende Arbeit interessant, da sie Positionen auflistet, die „am meisten gesucht“ sind. (Manpower Group, Studie Fachkräftemangel, 2015, S. 4ff). Da die Studie in 42 Ländern durchgeführt wurde, hat die ManpowerGroup bei der Darstellung der Ergebnisse eine Unterteilung in die meistgesuchten Positionen

- weltweit und
- im EMEA – Raum (Europa, Mittlerer Osten und Afrika)

vorgenommen. Die Ergebnisse des EMEA – Raums wurden weiter unterteilt in ausgewählte Länder wie Österreich, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Ungarn und Griechenland.

Das Ergebnis für Österreich listet folgende Positionen, als meistgesucht auf:

Abbildung 5: Studienergebnisse für Österreich



Quelle: Manpower Group, Studie Fachkräftemangel, 2015, 10. Ausgabe

Die Auflistung in Abbildung 2 verdeutlicht, dass zwar einige Bürojobs vom Fachkräftemangel betroffen sind (siehe Punkte 4,5,6,8 und 9). Allerdings zählen Facharbeiter/Handwerker, Techniker und Fahrer zu den am meisten betroffenen Berufssparten.

Die Ergebnisse für Österreich und die weiteren ausgewählten Länder des EMEA - Raums werden in der Studie nicht weiter erläutert. Lediglich in der Gesamtübersicht der meist gesuchten Positionen im EMEA – Raum wird die Entwicklung beschrieben:

Abbildung 6: Studienergebnisse für den EMEA – Raum



Quelle: Manpower Group, Studie Fachkräftemangel, 2015, 10. Ausgabe

„Auch im EMEA-Raum (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) gehören Facharbeiter und Handwerker zu den am schwierigsten zu besetzenden Positionen. Zum neunten Mal in Folge führt diese Berufsgruppe das Ranking an. Besonders Maurer, Elektriker und Installateure sind schwer zu finden. Auch die Plätze 2 und 3, Ingenieure und Vertriebsmitarbeiter, haben sich in den letzten vier Jahren nicht verändert. Den 4. Platz belegen Fahrer (zuletzt noch auf Platz 6). Techniker hingegen fallen vom 4. auf den 6. Platz zurück. Wieder in den Top 10 sind IT-Fachkräfte. Diese Positionen klettern vom 11. auf den 8. Platz. Hotel- und Gastgewerbe rutschen aus den Top 10 der am schwierigsten zu besetzenden Positionen.“ (Manpower Group, Studie Fachkräftemangel, 2015, S. 4).

Da die ManpowerGroup Studie einen interessanten Startpunkt für weitere Forschungen bietet, wurde die vorliegende Arbeit genutzt, um aus Sicht der befragten Personal – bzw. Unternehmensberaterinnen und –berater, zum einen zu eruieren, inwiefern die Befragten mit der Kategorisierung der Studie in Bezug auf die Schwierigkeit der Besetzung dieser Positionen übereinstimmen und zum anderen, ob sie innerhalb des letzten Jahres Schwierigkeiten bei der Besetzung dieser Stellen erlebt haben.

Bei der Befragung wurden folgende vier Bürojobs ausgewählt:

- Manager und Executives
- Vertriebsmitarbeiter
- IT – Fachkräfte
- Fachkräfte aus dem Finanz – und Rechnungswesen

Zudem wurde hinterfragt, ob es andere Positionen als die vier in der Studie genannten Stellen gab, wo Schwierigkeiten bei einer (zeitnahen) Besetzung entstanden.

Ziel dieses Unterkapitels ist, in einem ersten Schritt, jene Branchen und Berufsgruppen zu identifizieren, in denen die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater zurzeit bzw. innerhalb des letzten Jahres mit Rekrutierungsprobleme von Fachkräften konfrontiert sind bzw. waren.

In einem zweiten Schritt wird die ManpowerGroup Studie herangezogen und die aufgelisteten vier Bürojobs in der Kategorie der „meistgesuchten Positionen“ hinterfragt.

Ziel ist es, anhand der Aussagen und Beurteilungen der befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater ein Gefühl dafür zu bekommen, wer in Österreich von einem Fachkräftemangel betroffen ist.

Beginnend beim ersten Schritt, wird zuerst die Frage geklärt, ob gewisse Berufsgruppen aus Sicht der Personal – bzw. Unternehmensberaterinnen und -berater zurzeit bzw. innerhalb des letzten Jahres besonders von einem Fachkräftemangel betroffen waren.

Zusammengefasst aus den Aussagen der Befragten kann folgendes festgehalten werden:

Vom Fachkräftemangel besonders betroffene Berufsgruppen sind:

- *SAP – Spezialisten*
- *HKLS Techniker (Heizung, Klima, Lüftung und Sanitäranlagen)*
- *Steuerberaterinnen und -berater*
- *Wirtschaftsprüferinnen und -prüfer*
- *technische Fachkräfte*
- *Fachkräfte in der Produktion*
- *Fachkräfte im administrativen Bereich*
- *Trainerinnen und Trainer*
- *IT Fachkräfte*

- *Fachkräfte in der Lohnverrechnung*
- *Fachkräfte in der Bilanzbuchhaltung*
- *Versicherungsmathematikerinnen und –mathematiker*
- *handwerkliche Berufe: gute Schlosser, Metallverarbeiterinnen und –arbeiter sowie in Arbeiten mit Spritzgußtechnik*
- *Fachkräfte im regulatorischen Bereich*
- *Berufsgruppen in der Pharmabranche, Gastronomie und Hotellerie*
- *In der Finanzbranche sind die betroffenen Berufsgruppen Spezialisten im Compliancebereich, AML - Bereich.*

Die Liste mit den unterschiedlichsten Berufsgruppen verdeutlicht, die unterschiedlichen Branchen, die die befragten Beraterinnen und Berater betreuen. Je nach Schwerpunkt, werden andere Berufsgruppen als herausfordernd in der Besetzung wahrgenommen.

Da in dieser Arbeit versucht wird, die Bankenbranche im speziellen zu hinterfragen, kann man diesbezüglich relativ eindeutig die regulatorischen Berufsgruppen im Compliance – und AML Bereich als herausfordernd einordnen.

„Interviewer: Frage6a - Fokus: Finanzbranche: Berufsgruppen, die in der Finanzbranche gerade besonders gefragt sind?“

„Befragter: Eben diese Spezialisten, zum Beispiel jetzt das halbe Jahr Compliance, AML, das hat sehr geboomt. Und, ahm, (kurze Pause) da jemanden zu finden, der wirklich sehr gut ist, ist nicht so einfach und bereitwillig dann auch in ein neues Unternehmen zu gehen. Weil das sind so Positionen wo man eigentlich länger im Unternehmen bleibt, im Compliancebereich, ja. Weil das dauert doch seine Zeit bis man sich da, jedes Unternehmen ist da unterschiedlich, natürlich gibt's allgemeine Angaben und Richtlinien an die man sich halten muss aber das ist schon eine Position, wo man mal 4,5 Jahre bleibt. Ja. Und derjenige kostet dann aber, der die Berufserfahrung mitbringt im Compliance.“ (Interview 7, Zeilennummer: 547 – 598)

Die Erfahrung, dass die regulatorischen Jobs in der Bankenbranche eher schwieriger zu besetzen sind, teilt ein zweiter Befragter, der die Bankenbranche betreut, ebenfalls.

Fazit dieser ersten Frage ist, dass die Aussagen der Befragten über ihre Erfahrungen mit schwierig zu besetzenden Berufsgruppen fast keine Gemeinsamkeiten aufweisen. Jede bzw. jeder befragte Personal – bzw. Unternehmensberaterin oder -berater hat unterschiedliche Erfahrungen in der Praxis erlebt. Dies legt zum einen die Annahme nahe, dass die Branche einen großen Einflussfaktor auf die als herausfordernd zu besetzenden Positionen hat und keine allgemein gültige Berufsgruppe über alle Branchen

hinweg definiert werden kann. Zum anderen ist die Liste mit den genannten Berufsgruppen trotz der eher breiten Formulierung, relativ umfangreich, was die Annahme nahe legt, dass die Beraterinnen und Berater zurzeit bzw. innerhalb des letzten Jahres öfters mit Rekrutierungsproblemen konfrontiert waren. Was wiederum dafür spricht, dass alle Befragten einen Fachkräftemangel bejaht haben (mit den Verweis auf gewisse Branchen und Bereiche).

In einem nächsten Schritt wird die Frage geklärt, ob gewisse Branchen aus Sicht der Personal – bzw. Unternehmensberaterinnen und -berater zurzeit bzw. innerhalb des letzten Jahres besonders von einem Fachkräftemangel betroffen waren.

Eine Zusammenfassung der Aussagen der Befragten ergibt folgendes Bild:

Vom Fachkräftemangel besonders betroffene Branchen sind:

- *Dienstleistungsbranche*
- *Industriesektor*
- *Gesundheitsbereich*
- *Bildungsbereich*
- *Die Bankenbranche ist ebenfalls eine der betroffenen Branchen, hier ist folgendes anzumerken*
 - *da die Bankenbranche gerade Personal abbaut, werden hier vermehrt Fachkräfte auf den Arbeitsmarkt drängen*
 - *Positionen, die hierarchisch höher bzw. komplexer sind, sind auch schwieriger zu besetzen. Falls auch Headhunting bei der Besetzung aussichtslos ist, muss das Unternehmen seine Jobausschreibung überdenken. Die Beraterin bzw. der Berater sollte hier Lösungsvorschläge liefern*
 - *es zeigt sich, dass Kandidaten angesprochen und umworben werden wollen.*

Um die genannten Branchen in ein Verhältnis mit allen österreichischen Branchen zu setzen, wird zuerst eine Liste aller Wirtschaftszweige in Österreich präsentiert.

„Als Branche oder auch Wirtschaftszweig ist eine Form der Klassifizierung von Unternehmen, die ähnliche Produkte herstellen. In Österreich wird gemäß ÖNACE nach folgenden Branchen unterschieden:

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei

- Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
- Energieversorgung
- Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- Baugewerbe/Bau
- Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
- Verkehr und Lagerei
- Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie
- Information und Kommunikation
- Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
- Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
- Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
- Erziehung und Unterricht
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Kunst, Unterhaltung und Erholung
- Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
- Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt
- Exterritoriale Organisationen und Körperschaften“

(Quelle: <http://www.stadt-wien.at/firmensuche.html>, 02.04.2018)

Im Vergleich zu allen Wirtschaftszweigen, die es in Österreich gibt, ist die Liste der genannten, vom Fachkräftemangel betroffenen Branchen, relativ gering. Allerdings betrifft der Arbeitskräftemangel sehr große Wirtschaftssparten. Übersetzt in die Branchenbezeichnung der ÖNACE sind folgende Wirtschaftszweige laut Aussage der Befragten betroffen:

- Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
- Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
- Erbringung von sonstigen Dienstleistungen

- Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
- Baugewerbe/Bau
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Erziehung und Unterricht
- Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen.

Fazit aus dieser Fragestellung ist, dass laut Aussage der befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater einige Branchen zurzeit bzw. innerhalb des letzten Jahres mit Herausforderungen konfrontiert sind bzw. waren, die im Zusammenhang mit einem Fachkräftemangel stehen könnten. Dies betrifft vor allem größere und wertschöpfende Wirtschaftszweige, allerdings im Vergleich zur Gesamtanzahl der Branchen in Österreich, ist die Anzahl der Branchen relativ gering.

Da nun jene Berufsgruppen und Branchen dargestellt wurden, die laut Aussage der befragten Unternehmens- bzw. Personalberaterinnen und -berater zurzeit bzw. innerhalb des letzten Jahres mit Herausforderungen konfrontiert waren, die in einem Zusammenhang mit einem Fachkräftemangel stehen könnten, wird in einem nächsten Schritt die Studie von ManpowerGroup (im Folgenden auch kurz „Manpower“ genannt) herangezogen und hinterfragt.

Die erste Frage, die in diesem Zusammenhang an die Befragten gestellt wurde, betrifft, in wie weit die Befragten aus ihrer bzw. seiner Erfahrung als Beraterin bzw. Berater, mit der Kategorisierung der Manpower Studie in Bezug auf die Schwierigkeit der Besetzung der vier ausgewählten Positionen übereinstimmen. Die Befragten wurden gebeten anhand folgender Notenskala diese Frage zu beantworten:

1= stimme vollkommen überein

2= stimme teilweise überein

3= stimme teils teils zu

4= stimme eher nicht überein

5= stimme gar nicht überein

Zusammengefasst lassen sich die Antworten wie folgt darstellen:

Die Manpower Studie aus dem Jahr 2015 hat vier Bürojobs aufgelistet, die am schwierigsten zu besetzen sind. Die befragten Beraterinnen und Berater stimmten wie folgt mit der Studie überein:

- *Manager & Executives: 40% stimmten gar nicht überein*
- *Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter: 50% stimmten teilweise überein*
- *IT Fachkräfte: 55% stimmten vollkommen überein und*
- *bei den Fachkräften aus dem Finanz - und Rechnungswesen stimmten 40% teils teils zu.*

Abbildung 7: Anzahl der genannten Benotungen je Kategorie und Notensystem

Frage 7a						
Kategorie	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Note 5	GESAMT
Manager & Executives		3,00	2,00	1,00	4,00	10,00
Vertriebsmitarbeiter	1,00	5,00	1,50	0,50	2,00	10,00
IT - Fachkräfte	5,50	2,50	1,00	1,00		10,00
Fachkräfte aus dem Finanz- und Rechnungswesen	2,00	1,00	4,00	2,00	1,00	10,00

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 8: Auswertung der Antworten zu Frage 7a

Frage 7a					
Kategorie	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Note 5
Manager & Executives	0%	30%	20%	10%	40%
Vertriebsmitarbeiter	10%	50%	15%	5%	20%
IT - Fachkräfte	55%	25%	10%	10%	0%
Fachkräfte aus dem Finanz- und Rechnungswesen	20%	10%	40%	20%	10%

Quelle: Eigene Darstellung

Die Beantwortung in einem Notensystem war für die befragten Beraterinnen und Berater schwer durchzuführen, da die Kategorien zu breit gefasst waren und keine Details zur Verfügung standen, wie die ManpowerGroup die aufgelisteten Positionen definiert. Abbildung 7 zeigt, dass jeder Befragte (10 durchgeführte Interviews) eine Beurteilung abgegeben hat.

Allgemein gesagt, kann aus den Aussagen der Befragten entnommen werden, dass die Komplexität einer Stelle einen erheblichen Einfluss auf die Schwierigkeit der Besetzung einnimmt. Besonders im IT Bereich bezieht sich die hohe Zustimmung (siehe

Abbildung 8) vor allem auf schwierige und komplexe IT Positionen, die nicht ausreichend vom Arbeitsmarkt abgedeckt werden und weniger um Support –Funktionen.

„IT Fachkräfte da kommts jetzt echt drauf an, also es stimmt dass in gewissen, also zum Beispiel SAP, gibt's einen Mangel. Also da da weiß ichs, dass gibt es, dass die echt Schwierigkeiten haben Leute zu kriegen. Und in anderen Bereichen nicht also in Spezialbereichen haben sie echt Probleme. (...) Also wenns um ah, ich weiß jetzt zum Beispiel, ich hab einen Kunden, der ist im gemeinnützigen Wohnbau, ja, und da ist Buchhaltung, Rechnungswesen was ganz spezielles. Da kriegen die nur über Abwerben. Ja, weil da gibt es keine Ausbildung dafür. Aber ich ich, also ich habe ja viel in dem AMS Bereich auch trainiert und gerade im Finanzbereich, also Buchhaltung und so, kriegt man eigentlich noch gut Jobs. Aber wiederum ganz speziell, also immer wenn es um Spezialwissen geht,“ (Interview 4, Zeilennummer: 344 – 418).

Gleiches gilt für die zweithöchste Zustimmung bei der Schwierigkeit in der Besetzung, nämlich bei den Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern. Hier bezieht sich die Beurteilung „stimme teilweise überein“ auf gefragte Vertriebspersonen, die meist nur durch gezielte Connections von Konkurrenten abgeworben werden können.

„Gut beim Vertrieb, wenn man sagen, zum Beispiel der Filialleiter, ja, ahm, das ist halt ahm, (kurze Pause) sagen wir so in Österreich oder in Wien, der Bankenmarkt ist sehr klein, da kennt man sich untereinander ab einem gewissen, aber einer gewissen Position und da wird miteinander ausgetauscht, gesprochen also die reden ja alle miteinander, die Banken, ja. Ahm, (kurze Pause) und werben auch untereinander ab. Ja. Das heißt, (kurze Pause) den, ah, super Vertriebler, den Vertriebler den tollen, ja, den gibt's am Markt nicht. Einfach so. Entweder durch Connections oder man gibt den ab. Also, ah, (kurze Pause) und wenn man mal einen guten hat, dann muss man schnell, sehr sehr schnell agieren. Ja. Den guten Vertriebler, ja. IT Fachkräfte detto. Also unsere IT Abteilung“ (Interview 7, Zeilennummer: 602 – 688).

Bei den Fachkräften aus dem Finanz – und Rechnungswesen stimmten die meisten Befragten teils teils zu, da es immer darauf ankommt, ob Spezialwissen gefordert ist. Spezialisten sind laut Aussagen der Befragten schwieriger zu finden als die oder der klassische Buchhalterin bzw. Buchhalter.

„(kurze Pause) Manager zwei, Vertriebsmitarbeiter drei aus dem Grund, ich muss immer schauen woher kommt der Vertriebsmitarbeiter und was wird geboten, wenn jetzt, ah ein Vertriebsmitarbeiter gesucht wird, mit einem geringen Fixum, ah und (kurze Pause) variabler Anteil dann, der jetzt auch nicht atemberaubend ist und das Angebot nicht stimmig ist, dann tue ich mir natürlich schwer, wenns jetzt eine Vertriebsmitarbeiter-

terposition ist, die ganz interessant ist, die Entwicklungsmöglichkeiten bietet, schaut schon wieder ganz anders aus. IT Fachkräfte, ja, ahm, (kurze Pause) kommt aber auch immer drauf an, ich sag einmal, im Bereich des First Level Support, kriegt man sicher schneller Kandidaten, oder spannende Profile zugesandt als wenn man jetzt in die Richtung Software Entwicklung oder Programmierung geht. Fachkräfte aus dem Finanz- und Rechnungswesen, das ist vielleicht auch das Thema, dass ich vorhin angesprochen habe, mit den Berufsanwärtern. Es ist einfach ganz schwierig Berufsanwärter zu finden, die einerseits zum Unternehmen passen und nicht gleich wieder beim nächsten Angebot weg sind.“ (Interview 3, Zeilennummer: 443 – 457).

Manager & Executives ist eine sehr interessante Kategorie, da 40% gar nicht übereinstimmen (Note 5), dass es eine schwierig zu besetzende Position ist, gefolgt von 30% die jedoch teilweise übereinstimmen (Note 2). Diesen knappen Abstand bei unterschiedlichen Notenskalen gibt es nur in dieser Kategorie. Dies ist ein Resultat, analog zu den Positionen die bereits genannt wurden, der ungenauen Definition. Es bleibt unklar ob mit „Manager & Executives“ allein die Führungsebene unterhalb des Vorstandes; alle Führungsebenen unterhalb des Vorstandes, inklusive Gruppen – und Stellenleiterinnen und -leitern; nur die Unternehmensspitze oder die Unternehmensspitze inklusive aller im Unternehmen beschäftigten Führungskräfte gemeint ist. Je nachdem welche dieser Positionen gemeint ist, variiert laut Aussagen der Befragten die Schwierigkeit der Besetzung. Die Hierarchieebene ist ausschlaggebend dafür wie schwer oder leicht eine Person am Markt gefunden werden kann. Je höher die Position im Unternehmen ist, desto schwieriger ist es, eine geeignete Kandidatin bzw. einen geeigneten Kandidaten zu finden. Dieser Umstand spricht wiederum für die Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung in Unternehmen, da man rascher bei unternehmenskritischen Positionen reagieren kann und eine passende Nachfolgerin bzw. einen passenden Nachfolger identifizieren kann.

Als nächstes wurde versucht, einen zeitlichen Bezug zu der Beurteilung der Schwierigkeit der Besetzung herzustellen. Dabei wurde gefragt, wie die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater anhand ihrer bisherigen Erfahrungen in der Rekrutierung von Fachkräften, Schwierigkeiten bei der Besetzung der vier genannten Positionen innerhalb des letzten Jahres beurteilen würden.

Die Notenskala reicht von:

1: die Position konnte ich sofort besetzen bis zu

5: die Position konnte ich gar nicht besetzen.

Zusammengefasst aus den Aussagen der Befragten lässt sich festhalten:

Wenn die Beraterinnen und Berater an ihre bisherigen Erfahrungen in der Rekrutierung von Fachkräften denken, würden sie die Schwierigkeit der Besetzung der folgenden vier Positionen innerhalb des letzten Jahres wie folgt beurteilen:

Abhängig von der Notenskala:

1: die Position konnte ich sofort besetzen bis zu 5: die Position konnte ich gar nicht besetzen. Beurteilten die Befragten wie folgt:

- *Manager & Executives: 38% mit Note 2*
- *Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter: 44% mit Note 2*
- *IT - Fachkräfte 43% mit Note 3*
- *bei den Fachkräften aus dem Finanz - und Rechnungswesen stimmten 57% für Note 2*

Abbildung 9: Anzahl der genannten Benotungen je Kategorie und Notensystem

Frage 7b						
Kategorie	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Note 5	GESAMT
Manager & Executives	2,50	3,00	0,50	2,00		8,00
Vertriebsmitarbeiter	0,50	4,00	2,50	1,00		9,00
IT - Fachkräfte	2,00	2,00	3,00		1,00	7,00
Fachkräfte aus dem Finanz- und Rechnungswesen	1,00	4,00	1,50	0,50		7,00

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 10: Auswertung der Antworten zu Frage 7b

Frage 7b					
Kategorie	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Note 5
Manager & Executives	31%	38%	6%	25%	0%
Vertriebsmitarbeiter	6%	44%	28%	11%	11%
IT - Fachkräfte	29%	29%	43%	0%	0%
Fachkräfte aus dem Finanz- und Rechnungswesen	14%	57%	21%	7%	0%

Quelle: Eigene Darstellung

Bevor näher auf die Beurteilung der Befragten eingegangen wird, ist wichtig zu betonen, dass wie in Abbildung 9 ersichtlich, nicht alle 10 interviewten Personen eine Ant-

wort pro Kategorie geben konnten. Besonders bei der Frage zu den IT – Fachkräften und Fachkräften aus dem Finanz – und Rechnungswesen konnten jeweils nur 7 Befragte eine Beurteilung abgeben. Dies resultierte teilweise aus mangelnder Erfahrung in der Rekrutierung dieser Fachkräfte oder dass die Vermittlung an weitere Unternehmen outsourct wurde.

Abbildung 10 präsentiert die Ergebnisse der Beurteilung der Befragten, wie sie die Schwierigkeit der Besetzung der vier genannten Positionen, innerhalb des letzten Jahres, aus ihrer Erfahrung in der Rekrutierung, beurteilen würden. Interessant ist, einen Vergleich mit Abbildung 8 zu ziehen. Hier haben die Befragten beispielsweise mit 55% vollkommen mit der Schwierigkeit der Besetzung von IT Fachkräften übereingestimmt, auf die Frage, ob sie innerhalb des letzten Jahres Herausforderungen bei der Besetzung eben dieser Position erlebten, beurteilten dies 43% mit der Note 3. Da Note 1, konnte ich sofort besetzen bedeutet und Note 5, konnte ich gar nicht besetzen. Liegt Note 3 genau in der Mitte und kann als „konnte ich nach einiger Zeit besetzen“ gedeutet werden. Wenn IT – Fachkräfte nur mittelschwer zu besetzen sind, liegt die Frage nahe, wieso dann 55% der Befragten vollkommen mit dem Ergebnis der ManpowerGroup übereinstimmten, dass diese Positionen eine Herausforderung in der Rekrutierung darstellen. Die Antwort darauf, bleibt die vorliegenden Arbeit schuldig, wäre aber ein interessanter Ansatzpunkt für weitere Forschungen.

Ein ähnliches Phänomen, in etwas abgeschwächter Form, ist für Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sowie Fachkräften aus dem Finanz - und Rechnungswesen zu beschreiben. Die befragten Personalberaterinnen und -berater stimmten zu 50% teilweise mit der Schwierigkeit der Besetzung von Vertriebspersonal überein, in der persönlichen Erfahrung innerhalb des letzten Jahres dürften aber eher positive Erlebnisse vorherrschen, da 44% mit Note 2 antworteten. Da Note 1 für „konnte ich sofort besetzen“ steht, ist Note 2 als ähnliches Erfolgserlebnis zu deuten, man kann es als „konnte ich relativ rasch besetzen“ einordnen.

„Vertriebsmitarbeiter stimme ich voll zu, ist echt schwierig. Nämlich gute, nicht irgendwelche sondern gute.“ (Interview 4, Zeilennummer: 422 – 452).

„(kurze Pause) also. (kurze Pause) 1,2,2,2. Würde ich sagen. Ja. Wobei interessanterweise ist, wo Sie die Frage stellen, ahm, dass äh in der letzten Zeit nicht so viel Vertriebsmitarbeiter gesucht werden.“ (Interview 2, Zeilennummer: 251 – 271).

Die zwei Ankerbeispiele verdeutlichen die unterschiedlichen Erfahrungen der Befragten am Arbeitsmarkt.

Bei den Fachkräften aus dem Finanz – und Rechnungswesen stimmten 40% teils teils mit der Kategorisierung der ManpowerGroup überein. „Teils teils“ steht für Note 3, die einen Mittelwert zwischen gar keiner und vollkommener Übereinstimmung mit der Einstufung als schwierig zu besetzende Positionen darstellt. Wie in Abbildung 10 ersichtlich ist, beurteilten 57% der Befragten die Schwierigkeit der Besetzung von Fachkräften aus dem Finanz – und Rechnungswesen mit der Note 2. Die, wie bereits erwähnt, für eine eher rasche Besetzung der Position spricht.

Diese Diskrepanz in der Beurteilung schwierig zu besetzender Positionen und der eigenen Erfahrung in der Rekrutierung von Fachkräften innerhalb des letzten Jahres ist ein interessanter Punkt für weitere Forschungen.

In dieser Arbeit kann nur die Vermutung angestellt werden, dass der polarisierende und in der öffentlichen Wahrnehmung stark genutzte Begriff des „Fachkräftemangels“ vor allem in Bezug auf gewisse Positionen, die eigenen Angaben verzerrt bzw. einen starken Einfluss auf die wahrgenommene Schwierigkeit in der Besetzung von gewissen Positionen hat, obwohl dann die tatsächliche Rekrutierung relativ rasch erfolgt. Dies könnte eine mögliche Erklärung für die Diskrepanz in der Einschätzung der Besetzungsschwierigkeit und der tatsächlichen Erfahrung als Beraterin bzw. Berater bei der Rekrutierung sein.

Zuletzt soll noch auf „Manager & Executives“ eingegangen werden, die als einzige der genannten Kategorien ein stimmiges Bild zwischen Abbildung 8 und 10 zeigen. 40% der befragten Beraterinnen und Berater stimmten mit der Einordnung der ManpowerGroup als schwierig zu besetzende Positionen, gar nicht überein. Dies spiegelt sich auch in Abbildung 10 wider, da die Befragten zu 38% mit Note 2 antworteten, was gedeutet werden kann als eine relativ rasche Besetzung von Manager & Executives.

„Also Manager & Executives Note 1, konnte ich sofort besetzen. Vertriebsmitarbeiter, Zwei, das hat eine Spur länger gedauert. IT Fachkräfte 2-3 und die Fachkräfte aus dem Finanz - und Rechnungswesen Zwei.“ (Interview 6, Zeilennummer: 566 – 590) .

Da die letzten zwei Fragestellungen auf das Hinterfragen der ManpowerGroup Studie fokussierten und lediglich die in der Studie genannten Positionen beinhalteten, soll in einem abschließenden Schritt geklärt werden, ob es noch andere Berufsgruppen gibt, bei denen die befragten Beraterinnen und Berater Schwierigkeiten in einer zeitnahen Besetzung erlebten. Die Zusammenfassung der Aussagen zeigt folgendes Bild:

Weitere Positionen, die nicht in der Studie genannt wurden, die befragten Beraterinnen und Berater allerdings Schwierigkeiten bei einer zeitnahen Besetzung hatten, sind:

- *im Produktionsbereich*
- *im gewerblichen Bereich, zum Beispiel bei gut gebildeten operativen Personal*
- *in der Bankenbranche sind es der IT - und der Risikobereich*
- *in der Gebäudetechnik, vor allem im Tiefbau und im Architekturbereich*
- *Administrationsfachkräfte*
- *MINT- Positionen*
(„Die Abkürzung MINT fasst die von der Industrie besonders stark nachgefragten Ausbildungs- und Berufsfelder Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik zusammen.“ Binder et al., 2017, S. 15, Projektbericht des Instituts für Höhere Studien (IHS) Wien)
- *bei regulatorischen Jobs: im Mahnwesen*
- *im Prozess- und Projektmanagement*
- *für internationale Unternehmen im HR - Bereich, Spezialisten für Compensation & Benefits mit internationaler Erfahrung*
- *Bilanzbuchhaltung*
- *Lohnverrechnung*

Die Liste ist vielfältig und wiederholt sich zum Teil mit den bereits abgefragten Berufsgruppen, bei denen die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater bereits mit Rekrutierungsproblemen konfrontiert waren.

„Ja wie gesagt, also im Bereich der Gebäudetechnik, also im Tiefbau. Im Architekturbereich ist es auch nicht immer ganz einfach, ah, passendes Personal zu finden. Ah weils auch immer sehr speziell ist, also, (kurze Pause) wenn jemand Architekturstudium hat, mit irgendeinem Schwerpunkt, das ist ja alles toll. Nur wenn man jetzt einen Kunden hat, der sagt "ich brauche jemanden der genau mit dem Projektvolumen zu tun hatte im Bereich, ah, weiß ich nicht Shoppingcenter" Wie oft wird ein Shoppingcenter gebaut. Und dann muss halt ganz einfach mit dem Kunden eine Lösung suchen. Das man einen anderen Kandidaten findet, der aber auch passt und sich schnell in die Thematik einarbeitet. Also man beginnt immer irgendwo (Lachen).“ (Interview 3, Zeilennummer: 471 – 485).

Wiederholend sei festgehalten, dass die Liste mit den unterschiedlichsten Berufsgruppen, die unterschiedlichen Branchen, die die befragten Beraterinnen und Berater betreuen, verdeutlichen. Je nach Schwerpunkt, werden andere Berufsgruppen als herausfordernd in der Besetzung wahrgenommen.

„Also was sie gerne noch jederzeit reinnehmen können ist, ah, gutgebildetes operatives Personal. Operativ hands-on, die sind auch irrsinnig mühsam. Ah, alles was mit

einer Meisterschule verbunden ist, ist ur alter Klassiker. (unverständlich)“ (Interview 5, Zeilennummer: 231 – 238).

Aufbauend auf diesen Ergebnissen wären weitere Forschungen interessant, um noch weitere Erkenntnisse zu den Geschehnissen auf dem Arbeitsmarkt und seine Implikationen und Auswirkungen auf Unternehmen zu erhalten.

4.4. Schwerpunkt: Generation Y

Da die Einsparung von Personalkosten ein immer prägnanteres Thema von Unternehmen wird, neigen viele Arbeitgeber dazu, jüngere Bewerberinnen und Bewerber einzustellen und selbst im Unternehmen auszubilden als ältere qualifiziertere und teurere Kandidatinnen und Kandidaten auszuwählen. Aus diesem Grund, ist es essentiell für Beraterinnen und Berater sich mit den Potentialen der Generation Y auseinandersetzen, da sich diese Gruppe aus meist sehr gut gebildeten Personen zusammensetzt, die gerade auf den Arbeitsmarkt drängen bzw. seit kurzem Teil der Arbeitswelt sind.

Ziel dieses Kapitels ist es, anhand der Aussagen der befragten Expertinnen und Experten zu eruieren, wie sie die Generation Y charakterisieren, wie sich die „sehr gute Ausbildung“ in der Praxis ausdrückt, welche Entwicklungstrends bei der Generation Y beobachtbar sind und wie sie ihre persönliche Erfahrung mit der Generation Y im Arbeitsalltag und in der Zusammenarbeit beschreiben würden. Zusätzlich wird noch hinterfragt, inwiefern die Befragten den Einfluss der Generation Y auf Unternehmen einschätzen und ob sie Probleme oder Herausforderungen bei der Rekrutierung erlebten.

Zu allererst wird nochmals auf Kapitel 2.3.1 verwiesen und kurz die Definition der Generation Y wiederholt. In der Theorie wird die Generation Y wie folgt charakterisiert: Personen, die in die Kategorisierung der Generation Y fallen, wurden zwischen 1980 und 200 geboren und charakterisieren sich als gekonnte Nutzer des Internets, zeigen sich unbekümmert von den Unsicherheiten in der Arbeitswelt und versuchen, eine möglichst gute Leistung zu erbringen (Hurrelmann und Albrecht, 2014, S. 14f).

Dieses Kapitel teilt sich in zwei Unterkapitel auf, die sich auf die gebildeten Kategorien beziehen: Charakteristikum und Entwicklungstrends sowie Herausforderungen und Lösungsvorschläge. Diese beiden Kategorien werden im Folgenden detaillierter dargestellt.

4.4.1. Generation Y: Charakteristikum und Entwicklungstrends

Die Generation Y lässt sich, wie alle anderen Generationen davor, anhand spezifischer Charakteristika beschreiben. Zuerst wurden die befragten Unternehmens- bzw. Personalberaterinnen und -berater gebeten, die Generation Y aus ihrer Erfahrung zu beschreiben. Zusammengefasst aus den Aussagen der Befragten lässt sich folgendes festhalten:

Die Generation Y ist ganz allgemein charakterisiert als eine Generation, die meist eine sehr gute Ausbildung genießt und Weiterbildung einen hohen Stellenwert hat. Die meisten der befragten Beraterinnen und Berater bestätigen dieses Charakteristikum, weisen allerdings darauf hin, dass dies nicht für alle Menschen gilt, die in die Kategorie der Generation Y fallen. Wie in anderen Generationen davor, ist die Erfahrung mit der Generation Y sehr unterschiedlich. Zudem haben die Befragten die Erfahrung gemacht, dass

- *Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen ein wichtiges Entscheidungskriterium sind*
- *die Jobsuche recht unverbindlich verläuft, Angebote von Arbeitgeber werden nicht zwingend angenommen*
- *die Loyalität und Verbindlichkeit zum Unternehmen in dieser Generation geringer ausgeprägt sind*
- *lebenslanges Lernen wichtig ist.*

Dies stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen, junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Eine Möglichkeit könnte das Angebot von internen Jobrotations sein. Dies setzt allerdings die nötige Flexibilität des Unternehmens voraus.

Die Zusammenfassung verdeutlicht, dass sich die Generation Y durch bestimmte Merkmale von den Vorgenerationen unterscheidet. Vor allem die unverbindliche Jobsuche und geringer ausgeprägte Loyalität und Verbindlichkeit zum Arbeitgeber, stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen, die in dieser Form von Vorgenerationen nicht gestellt wurden. Diese Eigenschaften und Verhaltensweisen wirken sich wiederum auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen aus, da es nur Sinn macht, eine junge Nachfolgerin bzw. einen jungen Nachfolger für die Übernahme einer wichtigen Position auszubilden und vorzubereiten, wenn dieser zum einen lange genug

im Unternehmen bleibt um die Stelle auch zu übernehmen und zum anderen, diese Position, dann auch längerfristig besetzt.

Eine Maßnahme, die Unternehmen, laut Beraterinnen und Berater setzen können, um junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, ist das Anbieten von Jobrotations. Ortega (2011, S. 1361) beschreibt Jobrotation wie folgt: „Two explanations are usually given to explain job rotation (Campion et al. 1994). Some argue that it is beneficial because it fosters employee learning and increases human capital accumulation. According to this view, rotation gives managers exposure to a variety of experiences and may in this way contribute to their professional development. Others argue that job rotation increases motivation.“. Für die Durchführung von Jobrotation sprechen einige Gründe, wie etwa, dass das innerbetriebliche Lernen forciert wird, es eine Investition in das Humankapital eines Unternehmens darstellt und die Motivation erhöht. Die Annahme liegt zudem nahe, dass das Lernen von Kolleginnen und Kollegen einen positiven Einfluss auf das Betriebsklima und die Kollegialität und Hilfsbereitschaft untereinander hat. Das Handelsblatt meint sogar, dass mangelnde Aufstiegschancen in einem Unternehmen, durch Job Rotation ausgeglichen werden können, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Durchlaufen mehrerer Abteilungen, wertvolles Wissen und Erfahrungen mitnehmen und eventuell eine andere Position im Unternehmen, auf gleicher Hierarchieebene interessant finden. (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/job-rotation-rollentausch-am-arbeitsplatz/3235462.html>, 05.04.2018). Dieser horizontale Jobwechsel bringt neue Tätigkeiten und Herausforderungen mit sich, die für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter für einen Verbleib im Unternehmen sprechen können.

Ein interessanter Aspekt an der Generation Y ist auch, dass Weiterbildung und lebenslanges Lernen einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Aufgrund des technologischen Fortschritts und des sich rasch ändernden Umfelds, ist dies allerdings auch für andere Generationen von immer höherer Bedeutung. Dies ist auch an der großen Anzahl der Studierenden höheren Alters erkennbar. Weiterbildung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für beruflichen Fortschritt geworden.

„Generation Y MitarbeiterInnen möchten auf jeden Fall Entwicklungsmöglichkeiten angeboten bekommen. Das weniger aus dem Hintergrund einer angestrebten Führungsposition mit einem all-inkl-Vertrag sondern mehr aus einem inneren Bedürfnis heraus sich zu entwickeln und sich fortzubilden. Das bedeutet jedoch nicht, dass Nicht-Generations Y-Personen das nicht auch möchten. Unternehmen sind gefordert das stärker zu ermöglichen, zu kommunizieren, und ein gesundes Umfeld zu schaffen,

dass das möglich macht. (80 Stunden Wochen sind nicht attraktiv). Echtes Work-Life ist erforderlich.“ (Interview 10, Zeilennummer 224 – 233).

Da die Generation Y von den Befragten als eine Generation beschrieben wurde, die meist eine sehr gute Ausbildung genießt, sind der folgenden Zusammenfassung die Aussagen der Befragten zu entnehmen, wie sich diese „sehr gute Ausbildung“ ausdrückt.

Die sehr gute Ausbildung drückt sich in den meisten Fällen durch ein Studium aus. Ergänzt wird es durch Praktika, Auslandsaufenthalte und fachspezifische praktische Weiterbildungen. Einen wichtigen Faktor spielt auch der Ruf der Ausbildungsstätte.

In der Bankenbranche drückt sich die sehr gute Ausbildung der Generation Y in Form eines Studiums aus, idealerweise mit Berufserfahrung. In der Bankenbranche ist die Lehre sehr untergeordnet, neben Akademikerinnen und Akademikern gibt es noch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die weder einen Studien - noch Lehrabschluss haben, dies dafür mit einer entsprechenden Berufserfahrung kompensieren. Unternehmen sind gefordert, ein entsprechendes Umfeld zu schaffen, dass Zeit und Raum für Weiterbildung zulässt und auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance achtet.

Die Ergebnisse der Befragung deuten recht deutlich darauf hin, dass die Generation Y ein Studium gegenüber einer Lehre präferiert. Die Annahme liegt nahe, dass dies mit dem gestiegenen Wohlstand zusammenhängt und es sich viel mehr Personen leisten können, sich voll auf ein oder mehrere Studien zu konzentrieren und erst danach ins Berufsleben einsteigen. Dies könnte auch ein Grund für das gesteigerte Interesse an Auslandsaufenthalten sein, da die monetäre und berufliche Situation genügend Freiraum bieten. Interessant ist, dass der Ruf des Arbeitgebers einen wichtigen Entscheidungsfaktor für die Jobwahl darstellt. Dies deutet zum einen darauf hin, dass die Generation Y nicht jede potentiell passende Stelle für sich in Betracht zieht, sondern zuerst Informationen über das Unternehmen einholt. Die hohe Bewerberinnen und -bewerberzahl von beliebten Unternehmen, die einen sehr guten Ruf am Arbeitsmarkt genießen, wie beispielsweise Google, sprechen für dieses Argument. Durch die gute Ausbildung, ist die Generation Y freier in ihrer Berufswahl, sie ist nicht darauf angewiesen, die erstbeste Position anzunehmen. Sie kann wählerisch sein und fordernder auftreten, da Unternehmen, die neues Personal einstellen, meist aufgrund des Kostendrucks auf junge Kandidatinnen und Kandidaten, die ein vergleichsweise geringeres Gehalt beziehen als ältere, qualifiziertere Bewerberinnen und Bewerber, angewiesen sind.

Die Bankenbranche folgt dem Muster des Ausbildungswegs. Laut Aussagen der Befragten, drückt sich in dieser Branche die „sehr gute Ausbildung“ ebenfalls in Form eines Studiums aus, idealerweise ergänzt durch Berufserfahrung. Obwohl es eine Bankenlehre gibt, die junge Menschen auf die Arbeit in einer Filiale vorbereitet und ausbildet, ist diese laut Angaben der Befragten sehr den Akademikerinnen und Akademikern untergeordnet.

Da es für Beraterinnen und Berater essentiell ist zu wissen, welche Qualifikationen zurzeit auf dem Arbeitsmarkt vorherrschen und welche Qualifikationen zukünftig auf den Markt kommen, wurde hinterfragt, welche Entwicklungstrends bei der Generation Y beobachtbar sind. Die Antworten der Befragten lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Beobachtbare Entwicklungstrends sind:

- *universitäre Ausbildung klar im Fokus im Vergleich zur Lehre*
- *berufsbegleitendes Studium als Zusatz zu bereits abgeschlossenen Studium oder als weitere Entwicklungsmöglichkeit*
- *Trend Richtung Lehre mit Matura. Die Kombination von Theorie und Praxis ist sehr attraktiv*
- *IT - Themen sind sehr interessant*

„Das ist ja nicht mehr die Generation Y, also die mit der Bankenlehre und der vielen Bankerfahrung. Das ist, die fallen in, ah, (kurze Pause) in die Generation X. Das ist nicht mehr Generation Y. Also für mich ist Generation Y, diese Generation eigentlich so, ich würde mal sagen bis Mitte 30 und das sind nicht mehr die die Bankenlehre gemacht haben und ewig lang schon in der Bank sind. Das sind dann, das sind dann andere Berufsgruppen, das ist dann ab 40 Plus.“ (Interview 7, Zeilennummer: 738 – 770).

Die Auflistung der beobachteten Entwicklungstrends zeigt deutlich, dass die Beraterinnen und Berater mehr Akademikerinnen und Akademiker am Arbeitsmarkt vorfinden als auch erwarten, dass diese Anzahl in Zukunft weiter steigen wird.

„Befragter: Ah, weiß schon. Na ich glaub, dass ist schon verstärkt ein Studium und FH. Aber, aber auch Auslandsaufenthalte. Und ahm, das ist auch durch Praktika. Also das würde ich so, diese drei Themen, würde ich einfach hier sehen.“

Interviewer: Dh also weniger dann diese Berufsschule?

Befragter: Berufsschulen, würde ich, kann ich jetzt, (kurze Pause) hab ich jetzt weniger Erfahrung.“ (Interview 1, Zeilennummer: 272 – 290).

Die Befragten machten zudem die Erfahrung, dass viele Berufstätige ein berufsbegleitendes Studium anstreben, auch wenn bereits ein Studienabschluss vorliegt. Dies verdeutlicht wiederum den bereits angesprochenen, hohen Stellenwert des lebenslangen Lernens und der kontinuierlichen Weiterbildung. In gewissen Branchen ist zudem ein Trend Richtung Lehre mit Matura erkennbar. Diese Ausbildungsvariante ist besonders attraktiv, da die Absolventen einen Maturaabschluss vorweisen können und somit die Möglichkeit besteht, bei Interesse ein Studium anzuschließen. Hervorzuheben ist, dass die Generation Y ein großes Interesse an IT – Themen hat, dies kommt Unternehmen sehr entgegen, da wie bereits in Kapitel 4.3.3 „Vom Fachkräftemangel betroffene Branchen und Berufsgruppen“ festgestellt wurde, IT Fachkräfte schwierig zu besetzen sind und somit ein höheres Angebot an fachkundigen IT Personal Abhilfe schaffen würde.

4.4.2. Erfahrungen mit der Generation Y: Herausforderungen und Lösungsvorschläge

Da nun in einem ersten Schritt die Charakteristika und Entwicklungstrends der Generation Y beschrieben wurden, folgen nun die Erfahrungen, die die befragten Unternehmens- bzw. Personalberaterinnen und -berater mit der Generation Y erlebten. Dabei wird zuerst hinterfragt, wie die Befragten den Einfluss der Generation Y auf Unternehmen beurteilen. Zudem werden Probleme und Herausforderungen bei der Rekrutierung dieser Generation detailliert dargestellt und Lösungsvorschläge von den Beraterinnen und Beratern geliefert. Abschließend werden die Befragten noch nach ihren persönlichen Erfahrungen mit der Generation Y im Arbeitsalltag und in der Zusammenarbeit gefragt.

Wie die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater den Einfluss der Generation Y auf Unternehmen beurteilen und wie dieser bemerkbar ist, ist aus der folgenden Zusammenfassung der Antworten ersichtlich.

Der Einfluss der Generation Y wird von den meisten befragten Beraterinnen und Beratern bejaht und zum Teil sehr stark eingeschätzt. Dieser Einfluss auf Unternehmen macht sich wie folgt bemerkbar:

- *höhere Anforderungen der Generation Y bei gleichzeitig geringerer Loyalität zum Unternehmen (höhere Wechselwilligkeit)*
- *den Potenzialen im Unternehmen Herausforderungen bieten und einen adäquaten Aufgabenbereich*
- *Spaß an der Arbeit spielt eine große Rolle*
- *das Aufgehen in der Tätigkeit hat eine große Rolle*
- *die Generation Y kann auch gehaltsorientiert sein, wollen aber zugleich flexible Arbeitszeiten, Work - Life- Balance, Home-Office, keine All - In Verträge etc.*
- *die Marke ist sehr wichtig sowie ein professioneller Social Media Auftritt, das Unternehmen muss mit der Zeit gehen um attraktiv zu bleiben.*

Die meisten befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater sehen einen Einfluss der Generation Y auf Unternehmen.

„Gewaltig. (kurze Pause) Ich sage gewaltig. Noch nicht in der Umsetzung aber aber es ist unglaublich wie viele Themen hoch poppen dadurch, wie viel Schwierigkeiten oder wie viel Möglichkeiten, da gesehen werden. Also dieser Wunsch, dieser Drang auch anders arbeiten zu dürfen und zu können, äh, es ist ein direkter, teilweise vielleicht jetzt noch indirekter Einfluss der gewaltig ist. Also machen sich viele, wie ich ganz am Anfang schon gesagt habe, viele Firmen Gedanken und darüber Gedanken, die Menschen fordern es auch ein. Sie zeigen es mit ihren Möglichkeiten. Also da sind ganz gewaltige Eingriffsmöglichkeiten (unverständlich)“ (Interview 9, Zeilennummer: 849-917).

Die Auflistung der Einflussfaktoren verdeutlicht die Wichtigkeit für Unternehmen, sich mit der Generation Y frühzeitig auseinanderzusetzen, da die meisten Punkte nicht rasch in einem Unternehmen eingeführt werden können sondern eine längerfristige Planung und teilweise Umstrukturierung zugrunde liegt.

„Naja was ich, was ich gehört habe jetzt ah ist schon, dieses ahm, (kurze Pause) also die die Loyalität die es es früher, "früher", gegeben hat, dass man halt ewig bleibt, die haben die habens jetzt nicht. Also das heißt, (unverständlich) also ich nehme halt einen Job und und wenn einen anderen ah findet, dann geh ich woanders hin. Also ich schau mich viel um, ja. Aber auch dieses ahm, was hat mir jetzt gerade einer erzählt, dass war ganz witzig. Ah, eine eine Dame, die ein Praktikum bei ihm gemacht hat, sehr gut war, in einer Steuerberatung, extrem gut entsprochen hat und die haben sich schon überlegt, ok und die kann dann dort und dort anfangen und so und die hat dann ge-

sagt, na jetzt mache ich einmal eine Weltreise.“ (Interview 4, Zeilennummer: 530 – 589).

Die geringe Loyalität der Generation Y wurde bereits im ersten Unterkapitel erörtert, dies fordert von Unternehmen das Setzen von verschiedenen Maßnahmen, wenn sie diese Generation im Unternehmen halten will (wie etwa Jobrotation). Wie diese Maßnahmen aussehen können, wird in einem nächsten Schritt hinterfragt. Die Generation Y zeichnet nicht primär das Streben nach monetärem Erfolg aus, sondern viel eher die Suche nach der Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit. Diese Generation will aufgehen in einer Rolle, Spaß an der Arbeit haben, herausgefordert werden und einer, ihren Qualifikationen entsprechenden Tätigkeit nachgehen.

„Und vorallem die Herausforderung der Unternehmen ist, (kurze Pause) den Potenzialen einfach Herausforderungen zu bieten und eine adäquaten Aufgabenbereich, ja, und wenn das nicht gegeben ist, wird die Verbleibedauer nicht allzu hoch sein.“ (Interview 1, Zeilennummer: 298 – 323).

Dass ein hohes Gehalt, nicht der primäre Antrieb für die Generation Y ist, kann wiederum mit dem Wohlstandsniveau dieser Generation in Verbindung gebracht werden. Flexible Arbeitszeiten und Work – Life- Balance ist seit einigen Jahren ein bestehender Trend und auch eine kontinuierliche Forderung der Arbeitnehmer. Das von Unternehmen auch ein Fokus auf das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit gelegt wird, kann zum einen durch die gestiegene Anzahl an Burn-out Fällen erklärt werden als auch durch den gesteigerten Attraktivitätswert am Markt, um potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusprechen. Dass der Ruf eines Unternehmens sehr wichtig für die Generation Y ist, wurde bereits erwähnt, die Marke und ein professioneller Social Media Auftritt zählen ebenfalls zu den Entscheidungskriterien für einen Arbeitgeber. Ein professioneller Internetauftritt ist mittlerweile für die meisten Unternehmen unumgänglich.

Weiterführend zu der Frage des Einflusses der Generation Y auf Unternehmen, wurden noch folgende Aussagen der Befragten festgehalten:

Für Unternehmen bedeutet das, Jobs so zu standardisieren, dass sich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter relativ schnell einarbeiten können zudem müssen Arbeitgeber mit der Schnellebigkeit des Markts umgehen lernen. Weiters brauchen Unternehmen eine Mischung aus Führung und Freiheit, dies führt teilweise zu neuen Arbeitsmethoden. Den Einfluss den die Generation Y auf ein Unternehmen hat, bestimmt auch die Anzahl an Kandidatinnen und Kandidaten, die man zur Auswahl hat. Unternehmen

haben aber auch Einfluss auf die Generation Y, dies zeigt sich durch das Anbieten von kurzfristigen Arbeitsplätzen wie Praktika oder befristete Arbeitsverträge. Dadurch muss die Generation Y flexibler werden und darf selbst nicht mehr an eine langfristige Bindung an ein Unternehmen denken.

Die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater führten weiter aus, dass Unternehmen ihre Jobs standardisieren könnten um neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine rasche Einarbeitung zu ermöglichen. Dieses zügige Einarbeiten kann notwendig sein, wenn die oder der abgehende Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter nicht rechtzeitig für eine Übergabe nachbesetzt werden kann. Der neuen Kandidatin bzw. dem neuen Kandidat bleibt somit nur die Möglichkeit eines „Learning by doing“ und der Hilfestellung der Teamkolleginnen und -kollegen. Einige Beraterinnen und Berater haben allerdings auch angemerkt, dass die Generation Y, wie auch Generationen davor, Führung und Richtlinien brauchen. Dies stellt wiederum Herausforderungen an lang gediente Führungskräfte, die, um die Generation Y im Unternehmen zu halten, ihren Führungsstil anpassen oder zumindest kritisch hinterfragen müssten.

„Probleme nicht, es werden jedoch die Erwartungen der BewerberInnen an das Unternehmen stärker, klarer kommuniziert – das ist kein Problem, sondern zeigt dass Generation Y wissen was sie wollen/ nicht wollen und auch einfordern können. Probleme daraus zeigt sich dann bei den Führungskräften. Diese müssen teilweise erst lernen, neue Führungsstile und ein neues Führungsverständnis zu entwickeln und einzusetzen. Old-school geht da nicht mehr.“ (Interview 10, Zeilennummer: 245 – 251).

In kritischen Situationen, entscheidet der Mangel das Verhalten. Dies könnte man für den Einfluss der Generation Y so übersetzen, dass ihr Einfluss in dem Ausmaß begrenzt ist, als dass es Alternativen gibt. Wenn ein Unternehmen mehrere Kandidaten zur Auswahl für eine Position hat, ist es nicht dazu gezwungen, Forderungen umzusetzen sondern kann jene Bewerberin bzw. jenen Bewerber auswählen, der am besten mit den Anforderungen und dem Angebot übereinstimmt. Interessant war die Aussage eines Befragten, der den Einfluss umgekehrt beschreiben würden. Die Unternehmen beeinflussen mit ihren auf Kurzfristigkeit ausgelegten Ausschreibungen wie Praktika oder befristete Stellen, dass die Generation Y nicht mehr von einer langfristigen Position in einem Unternehmen ausgeht. Sie wird zur Flexibilität und Illoyalität erzogen.

„(kurze Pause) naja ich glaub umgekehrt, ist es (kurze Pause) ist der Einfluss größer. Von Unternehmen auf die Generation Y, weil die sind konfrontiert mit nur kurzfristigen Arbeitsplätzen, salopp "nur" sag ich, das ist ja nicht überall, aber, es gibt dann nur eine

Praktikumsstelle für ein Jahr, ein halbes Jahr, vielleicht maximal zwei Jahre wie auch immer. Als Einsteiger auch wenn man jetzt schon ein bisschen Erfahrung hat, also diese klassischen, wie ich es noch gewöhnt war, Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre, Positionen wo geplant ist, dass man langfristig im Unternehmen bleibt, das gibt's ja kaum mehr. (kurze Pause) Also die müssen wie gesagt, zur Flexibilität herangezogen werden und die sind auch. Die kennen ja nichts anderes mehr. Und steigen auch freiwillig darauf ein und gern natürlich. Und sind dann locker und ja mach ich mal ein halbes Jahr hier und dann geh ich ein Jahr dort hin und dann mach ich doch den Bachelor nach und dann noch dieses. Also das merk ich, tagtäglich.“ (Interview 6, Zeilennummer: 819-904)

Nachdem nun die Frage des Einflusses der Generation Y auf Unternehmen geklärt wurde, ist in einem nächsten Schritt die Frage, welche Probleme oder Herausforderungen die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater bei der Rekrutierung der Generation Y erlebten und wie sie diese lösen konnten. Die Antworten darauf, sind der folgenden Zusammenfassung zu entnehmen.

6 befragte Personen hatten Probleme oder Herausforderungen bei der Rekrutierung der Generation Y erlebt, demgegenüber stehen 5 Befragte die dies verneinen. Probleme und Herausforderungen sind:

- *es wird mehr Freizeit gefordert, was eine höhere Flexibilität der Arbeitszeiten mit sich bringt*
- *Nicht-Annehmen von Jobangeboten*
- *fordernde und sture Bewerberinnen und Bewerber mit exorbitanten Gehaltsvorstellungen*
- *es zählen andere Benefits wie Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten, Home Office etc.*
- *Balance zu finden zwischen den Forderungen der Generation Y und dem Angebot des Arbeitgebers. Das Unternehmen und seine Führungskräfte muss sich mit der Generation Y beschäftigen*
- *Erwartungen werden klarer kommuniziert und eingefordert. Herausfordernd ist das meist für die Führungskräfte, die teilweise ihren Führungsstil und ihr Führungsverständnis überdenken und neu entwickeln müssen.*

Die Zusammenfassung zeigt, dass sich die meisten Probleme und Herausforderungen, die die befragten Beraterinnen und Berater bei der Rekrutierung erlebten, mit den Ein-

flussmerkmalen der Generation Y auf Unternehmen decken. Um Wiederholungen zu vermeiden, werden nur jene Punkte erläutert, die noch nicht aufgegriffen wurden.

Das Nicht – Annehmen von Jobangeboten ist ein Zeichen der Freiheit, die die Generation Y genießt sowie der finanziellen Unabhängigkeit. Dies kann jedoch ein großes Problem für Unternehmen darstellen. Wenn ein Unternehmen einer Kandidatin bzw. einem Kandidaten ein Jobangebot stellt und diese oder dieser ablehnt, bedeutet das für das Unternehmen entweder dem zweitbesten Anwärter ein Angebot zu machen oder im schlimmsten Fall, falls keine andere Bewerberin bzw. kein anderer Bewerber in Frage kommt, zurück zum Start und nochmals mit Erstinterviews beginnen. Dies kann für ein Unternehmen mit erheblichen Kosten (Ressourcen des involvierten Personals) sowie einem Zeitverlust in der Besetzung der vakanten Stelle einhergehen. Dass die Generation Y fordernd sein kann, wurde bereits ausführlich berichtet. Dass manche Beraterinnen und Berater die Erfahrung machten, dass sie zudem stur und exorbitante Gehaltsforderungen stellt, ist ein neuer Aspekt der im Widerspruch zu den Aussagen steht, die das monetäre Streben der Generation Y als nicht sehr ausgeprägt erachten. Diese Diskrepanz der Aussagen spricht dafür, dass jede Person der Generation Y eigen ist und mit ihrem persönlichen Verhalten und Taten die Sichtweise der Generation Y in den Augen der Beraterinnen und Berater prägt.

Für Beratungsfirmen und Arbeitgeber herausfordernd, stellen sich die teilweise abweichenden Forderungen der Generation Y und der angebotenen Leistungen des Unternehmens dar. Da sich Unternehmen meist noch zu wenig mit den Spezifika der Generation Y auseinandersetzen, können gewisse Forderungen der Generation Y, die in der Theorie ausführlich beschrieben werden, nicht berücksichtigt werden. Daraus lässt sich schließen, dass Arbeitgeber meist von den Forderungen dieser Generation überlastet sind. Hier können Beratungsfirmen oder eine HR Abteilung, die sich mit dem Thema auseinandersetzt, Unterstützung bieten.

Wichtig in dieser Studie war aber nicht nur Probleme und Herausforderungen zu erfragen, sondern auch Lösungsvorschläge zu liefern. Die Aussagen der befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater werden nachfolgend zusammengefasst.

Lösungsvorschläge sind:

- *Plan B in jeder Suchstrategie vorsehen*

- *Suche nach einer alternativen Kandidatin bzw. einem alternativen Kandidaten innerhalb der Generation Y, der ebenfalls mit dem Profil des Unternehmens übereinstimmt*
- *das Unternehmen mit den Forderungen der Generation Y vertraut machen, dann kann das Unternehmen evaluieren, ob es seine Stellenausschreibung anpasst*
- *Unternehmen könnten ihre Angebote an potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbessern oder andere Angebote anbieten.*

Ein Unternehmen könnte Probleme und Herausforderungen, die sich in der Rekrutierung der Generation Y ergeben können, durch verschiedene vorab durchdachte Lösungsstrategien reduzieren.

„Wenn man eine gute Suchstrategie hat muss man den Plan B herausholen. Ja. wenn man eine schlechte hat (kurze Pause) muss man, wie beim Mensch-Ärger-Dich-Nicht zurück zum Start. Die Suchstrategien ändern.“ (Interview 2, Zeilennummer: 402 -429).

Wichtig wäre etwa einen Plan B in jeder Suchstrategie zu berücksichtigen. Dies könnte vor allem dann von Vorteil sein, wenn ein gewählter Kandidat spontan das Jobangebot ablehnt und ein Alternativplan ein Unternehmen davor bewahrt, den Rekrutierungsprozess von vorne zu starten bzw. eine neue Suchstrategie zu entwickeln. Dieser Alternativplan könnte zum Beispiel die Suche nach einem alternativen Kandidaten innerhalb der Generation Y beinhalten. Wenn man dies bereits vorab im Suchprozess berücksichtigt, könnte man schon im Voraus einige weitere geeignete Anwärter als Alternativkontakte im Hinterkopf behalten. Falls das Unternehmen auch keine weiteren passenden Bewerberinnen und Bewerber findet, liegt es nahe das eigene Stellenangebot kritisch zu hinterfragen und eruieren, ob es mit den Vorstellungen der potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten übereinstimmt. Gegebenenfalls könnten interne Stellenbeschreibungen entsprechend adjustiert werden um für die Generation Y eine ansprechendere Jobausschreibung schalten zu können.

„Ähm, kommt (kurze Pause) ich will gerade nicht mühsam sein. (unverständlich) kommt auf den Kunden drauf an. Wenn der sagt, ja ich mach etwas und ich mache von mir aus einen längeren Job als einen 9-5 Job aber dafür mag ich erst um halb 10 Uhr kommen. Gibt es Firmen die sagen, das passt in unsere Kernzeit. Kernzeit fängt bei uns im Haus um 9:30 Uhr an. (kurze Pause) Drei Häuser weiter könnte die Kernzeit schon um 9 Uhr beginnen und dann ist es schon ein Problem wo HR sagt, und für den

einen Kandidaten werden wir keine Ausnahme machen. Ahm, manche Probleme sind systemimmanent und irrsinnig abhängig von einem hin & wieder und wenn das jetzt eine 20 Mann Firma ist, naja, den wollen wir, da machen wir eine Ausnahme.“ (Interview 5, Zeilennummer 316 – 354).

Die letzte Frage dieses Kapitels befasst sich mit den persönlichen Erfahrungen der befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater mit der Generation Y im Arbeitsalltag und in der Zusammenarbeit. Die Antworten ergaben folgendes Bild:

Die Beraterinnen und Berater haben ihre Erfahrungen mit der Generation teils positiv teils negativ beschrieben.

Positive Erfahrungen waren:

- *dass die Generation Y eine bunte, fordernde, herausfordernde, spannende, interessante, innovative, bereichernde, leistungsstarke und neugierige Generation ist*
- *es liegt bei manchen ein starker Fokus auf Work - Life - Balance, andere wiederum sind sehr leistungsgetrieben. Wenn die Führungskraft es schafft ein innovatives, herausforderndes Umfeld zu bieten und die Generation Y sich entwickeln kann, führt das zu einer großen Zugehörigkeit und Engagement.*

Negative Erfahrungen waren:

- *eher unpünktlich, was auch mit mangelndem Respekt zusammenhängt*
- *Selbstverantwortung fehlt*
- *Leistung hat einen anderen Stellenwert als in Vorgenerationen*
- *die Generation ist sehr fordernd, sie kennt ihren Preis.*

Generell kann festgehalten werden, dass große Unterschiede innerhalb der Generation erkennbar sind.

Die Erfahrungen der Beraterinnen und Berater teilen sich in positive und negative Erlebnisse.

„Also ich sehe schon ganz unterschiedliche Sachen, ich sehe Leute aus der Generation Y, die sehr ah, sehr gut auf dieses Work-Life-Balance, obwohl das ein blöder Ausdruck ist, also drauf schauen ahm, ich seh aber auch andere, die die extrem leistungsgetrieben sind und viel zu viel machen. Ja. Also ich sehe schon große Unterschiede.“

Also ich sehe nicht DIE Generation Y. Also dass das sehe ich nicht.“ (Interview 4, Zeilennummer: 601 – 633).

Neben vieler positiver Eigenschaften der Generation Y, ist vor allem hervorzuheben, dass die Vermutung nahe liegt, dass die Generation Y durch ihren Fokus auf Work - Life – Balance und ausreichender Erholungs – und Ruhephasen, dieses Bewusstsein auch für andere Generationen schärft. Arbeitgeber können zwar gezwungen sein, durch die Generation Y zu gewissen neuen Maßnahmen zu ergreifen, um ihr Unternehmen am Markt attraktiver zu positionieren, von den positiven Effekten, profitieren allerdings alle, also die gesamte Belegschaft. Den Erfahrungen der Beraterinnen und Berater nach zu urteilen, führt eine herausfordernde Tätigkeit, die auch Weiterbildungspotenzial bietet, zu einer erhöhten Zugehörigkeit zum Unternehmen. Dies hätte wiederum positive Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung. Da langfristig im Unternehmen bleibende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für kritische Positionen als Nachfolgerin bzw. Nachfolger entwickelt werden können.

Zu den negativen Erfahrungen zählt, dass die Generation Y als eher unpünktlich beschrieben wird. Dies wird von den Befragten auch als mangelnden Respekt dem Gesprächspartner gegenüber gedeutet. Zudem zeigt es, Gleichgültigkeit und mangelnde Wichtigkeit gegenüber der beworbenen Position. Einige Befragte haben eine fehlende Selbstverantwortung angedeutet. Dies bezieht sich zum Beispiel auf die Relevanz von Führung und Richtlinien, die die Generation Y trotz aller Freiheitsliebe braucht.

4.5 Schwerpunkt: SP in Verbindung mit Fachkräftemangel und Generation Y

In den vorangegangenen Kapiteln wurde aus Sicht von Personal – und Unternehmensberaterinnen und -beratern unter anderem, Konzepte und die Rolle von Beratungsunternehmen bei der Einführung von Succession Planning dargestellt, ein Fachkräftemangel hinterfragt und betroffene Berufsgruppen und Branchen eruiert sowie die Charakteristika der Generation Y und deren Einfluss auf Unternehmen erläutert. Das Beantworten dieser Fragen, legte den Grundstein zur Beantwortung der Forschungsfrage, die wie folgt lautet:

„Hat aus Sicht von Unternehmens- bzw. Personalberaterinnen und -beratern ein möglicher Fachkräftemangel Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen?“

Ziel dieses Kapitels ist, die Forschungsfrage empirisch zu beantworten. Dabei wird versucht, einen Zusammenhang zwischen Succession Planning, Fachkräftemangel und Generation Y herzustellen. Die folgenden Unterkapitel stellen das gebildete Kategoriensystem nach Mayring dar.

Des Weiteren wird die Unterfrage, die wie folgt lautet: „Welche Auswirkungen hat die Generation Y auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen?“, empirisch beantwortet.

4.5.1. Auswirkungen des Fachkräftemangels auf Succession Planning und Möglichkeiten für Unternehmen dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken

Julia Ruthus (2014, S.3) schreibt in ihrem Buch „Den Prognosen einiger Arbeitsmarktexperten zufolge, sehen sich Unternehmen mit „ergrauenden Belegschaften“ (Länge und Menke 2007, S.7) und rückläufigem Erwerbspersonenpotenzial konfrontiert, was wiederum negative Auswirkungen auf die Fachkräfteverfügbarkeit in Teilbereichen des Arbeitsmarktes nach sich zieht.“

Der Verlust von Experten – und Erfahrungswissen ist einer der wichtigsten Gründe zur Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung in Unternehmen. Bei der Besetzung der Positionen, rückt zum einen die Generation Y in den Vordergrund, da sie das zukünftige Erwerbspersonenpotenzial darstellt und zum anderen der Fachkräftemangel, da er die Besetzungsmöglichkeit mit passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern maßgeblich beeinflusst. Dies verdeutlicht die Verstrickung der strategischen Nachfolgeplanung mit dem Fachkräftemangel und der Generation Y.

Das Ziel des ersten Unterkapitels ist, zu eruieren, in wieweit ein Fachkräftemangel Auswirkungen auf das Succession Planning von Unternehmen hat. Es wird somit versucht die Forschungsfrage empirisch zu beantworten.

Zudem werden Vorschläge von den Beraterinnen und Beratern präsentiert, wie Unternehmen den Fachkräftemangel entgegenwirken und eine erfolgreiche strategische Nachfolgeplanung implementieren können.

Die nachfolgende Zusammenfassung zeigt, wie die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen beurteilen.

Ein Fachkräftemangel hat Auswirkungen auf das Succession Planning von Unternehmen dahingehend dass:

- *Unternehmen flexibler agieren müssen*
- *für Unternehmen Employer Branding, Personalentwicklung oder Veränderungsbegleitung wichtige Themen sind*
- *Unternehmen Bewerberinnen und Bewerbern einiges an Benefits bieten sollten wie Talent Management, Weiterentwicklung, Vorsorgekasse, Home Office, flexible Arbeitszeiten*
- *Unternehmen sich ausreichend im Klaren darüber sein müssen was sie am Markt suchen*
- *die Besetzung von Positionen längere Zeit in Anspruch nimmt*
- *Unternehmen rasch lösungsorientiert arbeiten müssen*
- *Unternehmen neue Konzepte brauchen und neue und kreative Wege einschlagen müssen um offene Positionen besetzen zu können*
- *Unternehmen Schritte setzen müssen um potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig für das Unternehmen zu interessieren, sie könnten zum Beispiel in Schulen bereits über Karriere- und Ausbildungsmöglichkeiten informieren oder eine Kooperation mit Universitäten starten um Schwerpunkte im Studium, die für die Wirtschaft wichtig wären, finanziell zu unterstützen*
- *man Succession Planning ohne Fachkräftemangel nicht bräuchte*
- *Unternehmen schon frühzeitig mit Succession Planning und der Notwendigkeit ihre offenen Stellen besetzen zu können auseinandersetzen müssen*
- *Unternehmen versuchen müssen die Generation Y im Unternehmen zu halten um nicht nach wenigen Jahren eine offene Position wieder besetzen zu müssen*
- *Unternehmen für Fachkräfte viel mehr Gehalt zahlen müssen um sie für ihr Unternehmen zu interessieren*
- *sich Unternehmen überlegen müssen, welche Kultur sie im Unternehmen leben möchten um das Interesse von Fachkräften zu wecken und sie im Unternehmen zu halten und zu entwickeln.*

Herausfordernd im Bankensektor ist die Veralterung des Personals und dass mit ihrem Abgang ihr Wissen verloren gehen kann. Die meisten Unternehmen planen nicht vo-

raus, schaffen keine Voraussetzungen um den Wissenstransfer im Unternehmen sicherzustellen. Dabei könnten sie das Wissen von ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern intern an Kolleginnen und Kollegen weitergeben, bis eine neue Mitarbeiterin bzw. neuer Mitarbeiter für die Position gefunden ist.

Damit Unternehmen nachhaltig am Markt bestehen, müssen sie den Markt beobachten um auf Änderungen rasch reagieren zu können, Succession Planning ist eine Möglichkeit dies durchzuführen und dem Fachkräftemangel entgegen zu steuern.

Wie die Zusammenfassung der Antworten der Befragten verdeutlicht, gibt es eine Reihe von Auswirkungen des Fachkräftemangels auf Unternehmen. Dabei geht es nicht nur um Verzögerungen oder negative Folgen des Fachkräftemangels in der Rekrutierung von Fachkräften, wie bereits in Kapitel 4.3 „Fachkräftemangel“ angesprochen, sondern auch darum, wie flexibel Unternehmen auf geänderte Umstände reagieren.

„Fachkräftemangel fordert Unternehmen mehr, sich damit zu beschäftigen, ggfl. auch wirkliche Änderungen in der Unternehmensentwicklung vorzunehmen, neue Lösungsstrategien zu entwickeln. Auch zeigt sich hier eine wesentliche Schnittstelle zum Markt. Um zukunftsfähig zu bleiben ist Succession Planning eine Möglichkeit den Markt strategisch zu beobachten, auf Änderungen rascher reagieren zu können und inneres Potential zu heben. SP wird wichtiger, da ich dem Fachkräftemangel so entgegensteuern kann.“ (Interview 10, Zeilennummer: 275 – 282).

Die Möglichkeit eines Unternehmens rasch und flexibel zu reagieren, kann allerdings auch abgesehen von einem Fachkräftemangel als essentiell und unternehmenskritisch eingestuft werden. Die Globalisierung, der technologische Fortschritt und viele weitere Faktoren bedingen, dass das Umfeld, in dem Unternehmen operieren, einem konstanten Wandel unterliegt. Wenn es ein Arbeitgeber schafft, durch rasches und flexibles Handeln auf unvorhergesehene Situationen zu reagieren, kann dies für den weiteren Verbleib des Unternehmens am Markt entscheidend sein.

Der Bankensektor ist einer von einigen betroffenen Dienstleistungssektoren, die mit der Überalterung ihres Personals kämpfen. Dies ist zum einen durch den demographischen Wandel, der Geburtenrate nach der Baby - Boomer Generation und auch mangelnder Nachfolgeplanung geschuldet. Ein Unternehmen, dass mittels Succession Planning frühzeitig eine geeignete Kandidatin bzw. einen geeigneten Kandidaten ausbildet, reduziert das Risiko eines Wissensverlust, wenn ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Pension gehen.

„Naja schon net, also wenn ich (Lachen) wenn ich niemand find, kann ich Succession Planning machen bis zum Gehnichtmehr. Nein, sagen wir so, ich ich brauch neue

Konzepte. Also ich muss mir schon überlegen, oder sagen wir ahm, neu sind sie ja nicht, aber ich glaub sie sind nicht so gelebt. Also ich müsste mir, da muss man doch schon wirklich genau überlegen wo könnte ich sie denn ganz am Anfang schon erwischen, so wie einfach eine Kollegin von mir ahm, in die Schulen marschiert und dort die Lehrlinge, also die die Schüler informiert, welche welche Lehrmöglichkeiten es gibt am Bau. Also die haben da so ein, es ist ein AMS Projekt in Niederösterreich und die haben eine Kooperation mit der Bauinnung und die geht mit den Bauherrn oder mit dem Meister in die Schulen und dort wird halt so erlebnisorientiert einmal berichtet, was macht der Maurer, was macht der Spengler, was macht der Schlosser und und was sind die Karrieremöglichkeiten, also die Ausbildungsmöglichkeiten, Karrieremöglichkeiten, wo kann man sich hin entwickeln also das finde ich schon sehr gescheit. (..)

Oder so auch Montan Uni Kooperation mit den Produktionsunternehmen was wo sie einfach ah, auch auch Schwerpunkte im Studium von der Wirtschaft her unterstützen.“ (Interview 4, Zeilennummer: 641 – 690).

Das Ankerbeispiel veranschaulicht, dass Unternehmen präventiv Maßnahmen setzen können um ihren eigenen zukünftigen Personalbedarf positiv zu beeinflussen.

Da nun zahlreiche Auswirkungen des Fachkräftemangels auf Unternehmen dargestellt wurden, kann die Forschungsfrage „Hat aus Sicht von Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -beratern ein möglicher Fachkräftemangel Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen?“ bejaht werden. Die zusammengefasste Auflistung der Aussagen der befragten Beraterinnen und Beratern, soll dabei einen ersten Ansatzpunkt liefern, um welche Auswirkungen es sich handeln kann. Es sind allerdings noch weitere Studien notwendig, um diese erste Abfrage der Auswirkungen noch weiter vertiefen und im Detail eruieren zu können.

In einem nächsten Schritt sollen verschiedene Maßnahmen erläutert werden, die aus Sicht der Befragten, hilfreich für Unternehmen sein können, um einem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Die essentielle Rolle von Succession Planning wird dabei berücksichtigt, da es eine wichtige Maßnahme für Unternehmen darstellt um einem Fachkräftemangel entgegen zu wirken.

Die nachfolgende Zusammenfassung, listet eine Reihe von Maßnahmen auf, die aus der Erfahrung der befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater hilfreich sind.

Um einen Fachkräftemangel entgegen zu steuern und eine erfolgreiche strategische Nachfolgeplanung zu implementieren können Unternehmen:

- *sich auf Employer Branding fokussieren und jene Zielgruppen definieren, die am herausforderndsten zu rekrutieren sind und diese dann durch entsprechende Employer - Branding Maßnahmen ansprechen*
- *Veränderungsthematiken im Unternehmen etablieren, Aufgabengebiete definieren und sich als Unternehmen überlegen, was ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten kann*
- *während des Rekrutierungsprozesses eruieren, ob die Unternehmenswerte mit jenen der Bewerberin bzw. des Bewerbers übereinstimmen und durch professionelle Fragetechniken während des Bewerbungsgesprächs herausfinden, ob man die richtige Kandidatin bzw. den richtigen Kandidaten für die Stelle gefunden hat*
- *der Generation Y einen Anreiz bieten um im Unternehmen zu bleiben, dies kann erreicht werden durch:*
 - *die Einführung von Jobrotation*
 - *das Anbieten von Weiterbildungsmöglichkeiten und diversen anderen Goodies zudem*
 - *ist Spaß am Job und im Unternehmen ein wichtiger Faktor*
- *frühzeitig einen Plan zurechtlegen und unterschiedliche Optionen betrachten um sich klar zu sein, in welche Richtung man sich als Unternehmen entwickeln möchte und einen Plan zu haben, was im Falle eines Worst Case zu tun ist*
- *interessante und attraktive Arbeitsmodelle finden um potenzielle Bewerberinnen und Bewerber so früh wie möglich das Unternehmen zeigen und Interesse wecken zu können*
- *einen positiven und wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pflegen*
- *die eigene Belegschaft weiterentwickeln und darauf achten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, dies kann bei der Generation Y erreicht werden durch gewisse Vergünstigungen oder zum Beispiel das Anbieten eines Betriebskindergartens*
- *Nachbesetzung einer ausscheidenden Mitarbeiterin bzw. eines ausscheidenden Mitarbeiters früh planen, dies zeigt auch Wertschätzung seiner Arbeit gegenüber*
- *sich aktiv mit dem Abbaumanagement auseinandersetzen, dies hätte den Vorteil, dass junge qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eventuell ins Unternehmen zurückkehren*
- *Praktika und höhere Einstiegsgehälter anbieten*

- *regelmäßig die eigene Grundidee hinterfragen, darauf aufbauend können dann strategische Zielsetzungen angepasst und operative Ziele und Prozesse adaptiert werden. Auf HR - Ebene können dann über Succession Planning Mitarbeitergespräche, Entwicklungspläne und vieles weitere erarbeitet werden. Wichtig ist eine Kultur des ständigen Hinterfragens von Ideen und Zielen des Unternehmens.*

Der Liste sind einige wertvolle Tipps und Maßnahmenvorschläge zu entnehmen, die eine Hilfestellung für Unternehmen bieten soll.

„Sie wollen Spaß im Unternehmen haben und das ist das was die wenigsten Unternehmen heute verkaufen können, nämlich den Mitarbeiter auch zu unterhalten. Warum ist Google, Yahoo, Facebook -warum sind das so tolle amerikanische Firmen wo sich ich weiß nicht wie viele, ich hab das einmal gelesen (kurze Pause), die einmal darüber geschrieben hat, wie viele Bewerbungen die am Tag bekommen, weil die einfach Fun. Klar kann ich in einem Bankwesen jetzt nicht überlegen, ob ich da jetzt, ob ich irgendwo einen kreativen Raum einrichte, könnte schon. Entspricht nicht unserer Kultur aber ich kann trotzdem den Job interessant machen. Ja.“ (Interview 2, Zeilennummer: 493 519).

Die Maßnahmenvorschläge verdeutlichen, dass Unternehmen viele Schritte setzen können um einen möglichen Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

„Das sind halt die Praktika, was wir vorhin besprochen haben, also Praktikumsplätze anbieten, Vorträge machen, ahm, also all das was ma so machen kann, dass die Menschen frühzeitig schon eine Idee kriegen.“ (Interview 4, Zeilennummer: 695 – 731).

Sehr viele dieser Maßnahmen stehen in einem Zusammenhang mit der Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung. Es kann daher festgehalten werden, dass Succession Planning einen positiven Effekt und wichtigen Einfluss auf Unternehmen hat, inwieweit sich die Folgen eines Fachkräftemangels negativ auf das Unternehmen auswirken.

4.5.2. Auswirkungen der Entwicklungstrends der Generation Y auf den Fachkräftemangel, Einfluss der Generation Y auf das SP von Unternehmen sowie Auswirkung der beobachteten Entwicklungstrends der Generation Y auf SP

Julia Ruthus (2014, S.3) schreibt von einer „ergrauenden Belegschaft“. Die „ergrauende Belegschaft“ ist eine Folge der demografischen Entwicklung und verschont fast kein Unternehmen und keine Branche. Aus diesem Grund ist es essentiell für Unternehmen rechtzeitig Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen um einem Wissensverlust entgegenzuwirken. Mit diesen jüngeren Mitarbeitergruppen ist die Generation Y gemeint.

Das Ziel dieses Unterkapitels ist daher, die Unterfrage der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die Generation Y auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen?“ empirisch zu beantworten.

Dabei wird zuerst der Einfluss hinterfragt, den die Generation Y aus Sicht von Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -beratern auf das Succession Planning von Unternehmen hat. Anschließend werden die Auswirkungen der beobachteten Entwicklungstrends der Generation Y auf das Succession Planning von Unternehmen eruiert und zum Abschluss werden die befragten Expertinnen und Experten gefragt, wie sich ihrer Meinung nach, die Entwicklungstrends der Generation Y auf den Fachkräftemangel auswirken.

Die Antworten auf diese Fragen, soll das abschließende empirische Kapitel abrunden und die Zusammenhänge zwischen Succession Planning, Generation Y und Fachkräftemangel anhand der Erfahrungen der Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater erklären.

In einem ersten Schritt wurden die Beraterinnen und Berater gefragt, welchen Einfluss ihrer Erfahrung nach, die Generation Y auf das Succession Planning von Unternehmen hat. Die Zusammenfassung der Antworten, ergibt folgendes Bild:

Der Einfluss der Generation Y auf das Succession Planning von Unternehmen ist teilweise groß da:

- *die Langfristigkeit der Bleibedauer keine Selbstverständlichkeit mehr ist, dies erfordert von Unternehmen eine organisationale Änderung um Aufgabengebiete zu schaffen, die zu der Persönlichkeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters passen*
- *Unternehmen sich mit Succession Planning und der Planung der nächsten 5 bis 10 Jahren beschäftigen müssen um entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können*

- *genügend Anreize geboten werden müssen um die Generation Y im Unternehmen zu halten. Dies kann eine spannende Position sein oder eine Gehaltserhöhung, wichtig ist, dass sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter langfristig wohlfühlen*
- *Unternehmen ein strategisches Konzept brauchen um den Wissenstransfer von der älteren Belegschaft zur Generation Y sicherzustellen*
- *Unternehmen kreativer werden müssen um die Generation Y im Unternehmen zu halten und sich auch auf Eventualitäten einstellen müssen, wenn die Generation Y doch das Unternehmen verlässt*
- *Unternehmen Konzepte erstellen müssen um die Generation Y an das Unternehmen zu binden, dazu gehören auch Karrierepläne zu erstellen um Perspektiven aufzuzeigen und Vorteile, die das Unternehmen bieten kann darzustellen. Der persönliche Mehrwert für die Generation Y muss hervor gehoben werden*
- *Unternehmen Maßnahmen ergreifen müssen, um die Generation Y im Unternehmen zu halten, Betriebsklima, Teambuilding-Maßnahmen und ein attraktives Package sind dabei besonders wichtig, dies fördert die Loyalität zum Unternehmen*
- *Unternehmen flexibler werden müssen.*

Die befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater sahen teilweise einen großen Einfluss der Generation Y auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen.

„Einen hohen, wobei nicht zu vergessen ist, dass erfolgreiche Unternehmen vor allem diverse Unternehmen sind. Heterogenität auf unterschiedlichsten Ebene zu ermöglichen muss Teil eines Succession Planning Prozesses sein. Die Weisheit der Erfahrenen darf nicht fehlen, Wissen zu transferieren ist nur ein Teil von Erfolg.“ (Interview 10, Zeilennummer: 293 – 298).

Die Unterfrage der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die Generation Y auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen“ kann daher wie folgt beantwortet werden:

Die beschriebenen Charakteristika und Verhaltensweisen der Generation Y führen dazu, dass Unternehmen nicht mehr davon ausgehen können, ohne das Setzen entsprechender Maßnahmen wie Weiterbildungsmöglichkeiten, Jobrotation, herausfordernde und sinnstiftende Tätigkeiten, dass die Generation Y dem Unternehmen treu bleibt und eine langfristige Anstellung anstrebt. Dies hat Auswirkungen auf die strategische Nach-

folgeplanung von Unternehmen und stellt diese vor große Herausforderungen, da eine bzw. ein für eine bestimmte Position eingestellte Kandidatin bzw. Kandidat im Unternehmen ausgebildet wird für eine zukünftige Rolle, die sie oder er eventuell gar nicht annimmt.

„Mhm, ja ich denke schon massive weil einfach, die Langfristigkeit der Bleibedauer keine Selbstverständlichkeit mehr ist. Ja. Und, ahm, das ist das eine. Und wenn sich organisational wenig verändert, ahm, (kurze Pause) die Generation Y, einfach (kurze Pause) nicht nur die Wechselbereitschaft höher ist, sondern wenn sie sich hier nicht einen Aufgabenbereich, der zu der jeweiligen Generation Y Persönlichkeit passt, aufbauen kann, dann wird sie weg sein. Ja. Und somit hat natürlich wie gehe ich mit den Aufgaben um, wie gehe ich mit den Positionen um, ahm, wie gehe ich mit Flexibilität um, wie gehe ich ein auf die Erwartungen, ah, dieser Generation. All das hat natürlich Einfluss auf das SP.“ (Interview 1, Zeilennummer: 487 – 495).

Es ist daher wichtig, dass sich Arbeitgeber mit der strategischen Nachfolgeplanung für die nächsten Jahre beschäftigen und gewisse Maßnahmen und Optionen definieren, vor allem im Falle eines plötzlichen Ausfalls einer wichtigen Mitarbeiterin bzw. eines wichtigen Mitarbeiters und auch für den Fall, dass eine potenzielle Nachfolgerin bzw. ein potenzieller Nachfolger, seine Position nicht antritt und das Unternehmen frühzeitig verlässt.

Da nun der Einfluss der Generation Y auf das Succession Planning von Unternehmen näher erörtert wurde, wird in einem nächsten Schritt hinterfragt, wie sich die beobachteten Entwicklungstrends der Generation Y, aus der Erfahrung der befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater, auf das Succession Planning von Unternehmen auswirken.

Zur Wiederholung, in Kapitel 4.4.1 „Generation Y: Charakteristikum und Entwicklungstrends“ wurde festgehalten, dass die Auflistung der beobachteten Entwicklungstrends deutlich zeigt, dass die Beraterinnen und Berater mehr Akademikerinnen und Akademiker am Arbeitsmarkt vorfinden als auch erwarten, dass diese Anzahl in Zukunft weiter steigen wird.

Auf die Frage, wie sich die Entwicklungstrends der Generation Y, aus der Erfahrung der befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater, auf das Succession Planning von Unternehmen auswirken, kann zusammengefasst folgendes festgehalten werden:

Die Auswirkungen der beobachteten Entwicklungstrends der Generation Y auf das Succession Planning von Unternehmen charakterisiert sich dadurch, dass:

- Unternehmen durch die kontinuierliche Weiterbildung und Erwerb von weiteren Qualifikationen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters neue Positionen oder Aufgaben geschaffen werden müssen*
- Unternehmen wissen müssen, was der Person wichtig ist und wie man diese halten kann. Welche Karrieremöglichkeiten können angeboten werden, wie kann die Generation Y unterstützt werden*
- das Angebot an Akademikerinnen und Akademikern größer wird, aber auch die Nachfrage steigt*
- dass in Lehrstellen nicht das gelehrt wird, was für technische oder handwerkliche Positionen wichtig wäre*
- das Succession Planning flexibler werden muss, Ausnahmen müssen erlaubt sein um den Fachkräftemangel abzudecken*
- die Arbeitsgestaltung und die Arbeitswelt neu überdacht werden müssen.*

Die Antworten der befragten Expertinnen und Experten verdeutlichen dass, der beobachtete Entwicklungstrend in Richtung akademische Ausbildung zur Folge hat, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für höhere Positionen qualifizieren. Bei berufs begleitenden und „post-graduate“ Programmen, stellt dies Unternehmen und deren strategische Nachfolgeplanung vor die Herausforderung, Positionen zu finden, um die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter entsprechend ihrer oder seiner neu erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen. Falls es dem Arbeitgeber nicht möglich ist, eine passende Stelle im Unternehmen zu finden, kann dies zu Demotivation und im schlimmsten Fall zu einer Kündigung des Arbeitnehmers führen. Im Rahmen des Succession Plannings könnte schon frühzeitig, zum Beispiel durch eine Abfrage im Mitarbeitergespräch, eruiert werden, welche Weiterbildungen die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter anstrebt und entsprechende Vorbereitungen getroffen werden. Diese Vorbereitungen könnten sein, dass die Personalabteilung ein Gespräch mit der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter führt und die Möglichkeiten aber auch Grenzen im Unternehmen aufzeigt. Dies könnte dazu beitragen, dass gemeinsam ein Weg gefunden wird, der dem Ausbildungswunsch des Beschäftigten nachkommt und auch entsprechend im Unternehmen umgesetzt werden kann. Die beobachteten Entwicklungstrends der Generation Y haben Auswirkungen auf das Succession Planning von Unternehmen, da es flexibler werden muss. Die Planbarkeit ist durch den Weiterentwicklungswunsch des Personals beeinträchtigt und die Wahl der passenden Besetzung von Schlüsselposition

durch eine geeignete Kandidatin bzw. einen geeigneten Kandidat schwieriger einzuschätzen.

„(kurze Pause) Ja auf jeden Fall hat das Auswirkungen. Natürlich. Weil man will sich ja immer weiterentwickeln, da geht's ja auch, eben (kurze Pause) bei dem Thema auch, bei der Planung, es geht immer um Weiterentwicklung natürlich. Keiner will auf dem Stand bleiben, (kurze Pause) um in den nächsten, in fünf oder zehn Jahren immer noch da sein wo er jetzt ist. Also natürlich hat das, einen Zusammenhang.“ (Interview 7, Zeilennummer: 383 – 1532).

Abschließend soll noch die Frage geklärt werden, wie sich nach Meinung der befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -beratern die Entwicklungstrends der Generation Y auf den Fachkräftemangel auswirken.

Zusammenfassend aus den Antworten auf diese Frage, kann folgendes festgehalten werden:

Die Auswirkungen der Entwicklungstrends der Generation Y auf den Fachkräftemangel zeigen sich wie folgt:

- *die Digitalisierung bringt einen höheren Anspruch an jede Mitarbeiterin bzw. jeden Mitarbeiter mit sich und führt auch zu einem Wegfall von einigen Positionen und Aufgaben. Dies wiederum verstärkt die Wichtigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen für die Belegschaft*
- *dass jene Unternehmen die Lehrlinge einstellen, benachteiligt sind. Die Auswirkungen des Entwicklungstrends ist somit von Unternehmen und Branche abhängig*
- *die Schere geht weiter auf. Ein negativer Trend zeichnet sich ab, wenn Ausbildungsmodalitäten- oder methoden nicht geändert werden. Der Lehrberuf sollte zudem attraktiver werden*
- *Trends sind einem ständigen Wandel unterzogen, bei der Generation Y steht nicht das Gehalt im Vordergrund, sondern die Marke des Unternehmens*
- *der Druck auf Unternehmen die Kultur zu ändern ist groß, da oft eine neue und modernere Kultur notwendig ist. Dies betrifft die Arbeitsweise und den Umgang miteinander. Der Wettbewerb wird verstärkt und Gewinner und Verlierer kommen zum Vorschein*
- *Unternehmen müssen agiler werden um mit dem Fachkräftemangel umzugehen. Durch die Digitalisierung verändern sich der Arbeitsmarkt und die Arbeits-*

stellen rasant, langfristige Strategien werden durch eine Planung in kleinen Schritten ersetzt.

Aus den zusammengefassten Aussagen der befragten Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -berater lässt sich festhalten, dass die Auswirkungen des Entwicklungstrends der Generation Y auf den Fachkräftemangel je nach Branche unterschiedlich sind.

„(kurze Pause) Schwer zu sagen, weil die Trends halt, ah, (kurze Pause) ahm, (kurze Pause) auch immer wieder (kurze Pause) sich ein bisschen ändern. Ahm, die Generation Y ist halt wie gesagt, die schauen nicht aufs Geld, jetzt unbedingt sondern dass das Package rundherum, welche Marke, welches Unternehmen und ahm, (kurze Pause) das hat natürlich dann eine Auswirkung auf den Fachkräftemangel in gewissen Branchen, würde ich jetzt einmal sagen. (kurze Pause) Ahm, (kurze Pause).“ (Interview 7, Zeilennummer: 1536 – 1607).

Durch den beobachtbaren Trend hin zu einer akademischen Ausbildung, leiden die handwerklichen Berufe am meisten, da die Lehrausbildung weniger attraktiv ist. Diese reduzierte Nachfrage, führt zu einem Engpass an wichtigen Fachkräften für diese Berufssparte. Verschont bleiben allerdings auch andere Branchen, wie etwa die Dienstleistungsbranche nicht.

„Ja, also (kurze Pause) Leute, also die (kurze Pause) die Baubranche. Hab ich so ein bisschen im Kopf, dass das schwierig wird. Ah, im Bereich der Gebäudetechnik aber auch speziell. Also in der Baubranche gibt's ja auch ganz unterschiedliche Positionen. Ahm, (kurze Pause) und auch Steuerberatungskanzleien. Also ich glaub wirklich, dass das immer schwieriger wird weil das Berufsbild an sich einerseits als Wirtschaftsprüfer jetzt nicht sonderlich attraktiv ist, weil man viel unterwegs ist, das muss man halt wirklich mögen. Und das sind dann Leute die man wie Rosinen raus picken muss und ich glaube dass das dann für die Zukunft wirklich schwierig wird. Weil so wie es früher war, da hat jemand begonnen, ah, in einer Kanzlei, hat sich dort entwickelt ist dann Partner geworden und führt die Kanzlei bis er in Pension geht oder er ist dort mit dabei bis er in Pension geht. Das ist halt einfach sehr selten. Weil die Leute einfach nicht mehr so stolz sind in einem Unternehmen tätig zu sein. Es gibt Unternehmen oder Kunden und das sind die Mitarbeiter die dann sagen, "Ich bin stolz dass ich dort tätig bin. Ich bin so gern da". Aber ich glaube einfach dass das in der, in dieser Generation irgendwann auslaufen wird. Weil die (kurze Pause) die Leute sich mehr Bitten lassen.“ (Interview 3, Zeilennummer: 1071 – 1170).

Oft erfordert dies auch eine Änderung der Kultur eines Unternehmens. Alte Strukturen müssen aufgebrochen werden, um eine entsprechende Arbeitsweise zu gewährleisten. Dies hätte den positiven Effekt, dass eine Unternehmenskultur, die eine kontinuierliche Weiterbildung ihrer Belegschaft nicht nur berücksichtigt sondern auch fördert und entsprechende Arbeitsmodelle etabliert, einen guten Ruf am Arbeitsmarkt genießen wird. Dies wiederum wirkt attraktiv auf die Generation Y, die sich wahrscheinlich vermehrt für solche Unternehmen interessieren und bewerben wird.

„Spannende Frage. Ich habe mich so noch nicht beschäftigt damit. Ich würde jetzt eine Hypothese aufstellen und sagen, dass sich so auswirken müssen, dass sich die Firmen (kurze Pause) baldigst und immer schneller auf neue Kulturen einstellen müssen also modernisieren müssen. In der Arbeitsweise, in der Art und Weise wie sie arbeiten, wie sie umgehen miteinander. Es ist ein Druck auf die Modernisierung von Unternehmen. Ja. Äh, und auf den Fachkräftemangel (kurze Pause), sagen wir so, der eine wird sie haben der andere nicht. Es wird ein Wettbewerb sein, ein immer stärkerer. Ja. Zwar keiner der in Büchern steht, wie bis vor 8 Jahren oder so, sondern wirklich einer der da draussen brennt.“ (Interview 9, Zeilennummer: 1216 - 1274).

5 Diskussion und Ausblick

Die vorliegende Arbeit verfolgte das Ziel, zu eruieren, ob aus Sicht von Unternehmens- und Personalberaterinnen und -beratern ein Fachkräftemangel in Österreich vorliegt und wie sich dieser auf das Succession Planning von Unternehmen auswirkt.

Verschiedene Einflussfaktoren auf die strategische Nachfolgeplanung wurden theoretisch erläutert und empirisch anhand der Aussagen der Befragten überprüft.

Ein, in dieser Arbeit behandelter Einflussfaktor, ist die Generation Y. Diese wurde anhand ihrer Charakteristika und Eigenschaften beschrieben und der Einflussbereich auf Unternehmen und die strategische Nachfolgeplanung beleuchtet.

Ein zweiter Einflussfaktor ist das Phänomen „Fachkräftemangel“. In den Medien wird der „Fachkräftemangel“ polarisiert und teilweise dramatische Aussichten für die Zukunft von Unternehmen skizziert. Die Literatur konnte dieses düstere Bild nicht wirklich entkräften, da der demografische Wandel, die Globalisierung und auch der technologische Fortschritt, Veränderungen und Herausforderungen mit sich bringen, die fast kein Unternehmen am Markt verschonen. Auch die befragten Unternehmens – und Personal-

beratungsfirmen, bejahten einen Fachkräftemangel in Österreich. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass dieser vorerst, gewisse Branchen und Berufsgruppen betrifft und andere verschont. Die in dieser Arbeit aufgelisteten Branchen und Berufsgruppen, sind laut Aussagen der befragten Expertinnen und Experten besonders betroffen.

Zur theoretischen Beantwortung der Forschungs- („Hat aus Sicht von Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -beratern ein möglicher Fachkräftemangel Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen?“) sowie Unterfrage („Welche Auswirkungen hat die Generation Y auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen?“) wurde zuerst der Begriff „Succession Planning“ erklärt und verschiedene Konzepte vorgestellt. Anschließend wurde der Fachkräftemangel anhand ausgewählter Literatur erörtert und Studien aus Österreich und Deutschland präsentiert. Zum Abschluss wurde noch die Generation Y definiert und Entwicklungstrends beschrieben.

Die Frage, ob ein möglicher Fachkräftemangel Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen hat, kann anhand der in der Literatur definierten Annahmen bejaht werden. Zahlreiche in der Literatur auffindbarer Studien zu der demografischen Entwicklung, verdeutlichen, dass es einen Fachkräftemangel gibt. Dieser kann sich, je nach Maßnahmen, die Unternehmen und die Gesellschaft setzen, dramatischer entwickeln oder etwas entschärft werden. Die Ursachen dieses vorherrschenden Fachkräftemangels sind vielschichtig und beginnen bei einem Rückgang der Anzahl an Geburten, bis hin zu Auswirkungen der Mobilisierung und Internationalisierung der Fachkräfte.

Da ein möglicher Fachkräftemangel bejaht wurde, müssen noch Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen eruiert werden.

Succession Planning sieht es vor, gewisse unternehmenskritische Positionen, sogenannte Schlüsselpositionen, zu definieren. Eine Reihe in der Theorie vorhandener Konzepte verdeutlichen, wie Unternehmen diese Schlüsselkräfte definieren und auf die Nachfolgeposition vorbereiten können. Voraussetzung ist allerdings, dass geeignete Nachfolgerinnen und Nachfolger gefunden werden. Da der Fachkräftemangel zur Folge hat, dass gewisse Unternehmen und Branchen ihre strategisch wichtigen Positionen nicht mehr oder nicht rechtzeitig nachbesetzen können, hat dies Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung. Dies verdeutlicht, dass der Fachkräftemangel Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen hat.

Um die Unterfrage, zu den Auswirkungen der Generation Y auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen, zu beantworten, wird die in Kapitel 2.3.4 „Vor und

Nachteile von Succession Planning“ beschriebene, immer weniger ausgeprägte Loyalität der Generation Y ihrem Arbeitgeber gegenüber wiederholt. Dies kann zu unerwünschten, negativen Auswirkungen auf Succession Planning von Unternehmen führen. Da für eine strategische Nachfolgeplanung meist jüngere Kandidatinnen und Kandidaten identifiziert werden, die der Generation Y zuzuordnen sind, um für eine freiwerdende unternehmenskritische Position ausgebildet und vorbereitet zu werden, wirken sich die Handlungen und Entscheidungen der Generation Y auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen intensiv aus.

Das letzte Kapitel 4.5 „SP in Verbindung mit Fachkräftemangel und Generation Y“ zielte zudem auf die empirische Beantwortung der Forschungs – und Unterfrage ab. Dabei konnte die Forschungsfrage bejaht werden. Die zusammengefasste Auflistung der Aussagen der befragten Beraterinnen und Beratern, sollte dabei einen ersten Ansatzpunkt liefern, um welche Auswirkungen es sich handeln kann. Es sind allerdings noch weitere Studien notwendig, um diese erste Abfrage der Auswirkungen noch weiter vertiefen und im Detail eruieren zu können.

Ein Vergleich zwischen Theorie und empirischen Erkenntnissen verdeutlicht, dass größtenteils die Herausforderungen der Praxis in der Literatur behandelt werden. Sowohl der Fachkräftemangel als auch die Generation Y werden in der Theorie ähnlich beschrieben. Charakteristika und Herausforderungen, wie es die befragten Expertinnen und Experten aus ihrer Alltags- und Arbeitserfahrung schilderten, spiegeln sich in zahlreichen literarischen Werken wider. Eine Abweichung ergab die Befragung allerdings im Hinblick auf die Ursache des Fachkräftemangels. Während die Theorie hauptsächlich die Globalisierung, demografische Entwicklung und auch die unterschiedliche Entwicklung der Ausbildungswege als Gründe für den Fachkräftemangel definiert. Lassen die Aussagen der Befragten auch auf weitere Ursachen wie etwa die geänderten Verhaltensweisen der Generation Y, vor allem in Bezug auf die Loyalität oder etwa einem Gap zwischen dem was Unternehmen anbieten und dem was sich die Kandidatinnen und Kandidaten vorstellen bzw. fordern, schließen.

Eine weitere interessante Abweichung zwischen Theorie und Praxis ergab die Befragung der Expertinnen und Experten in Bezug auf Succession Planning. Obwohl in der Literatur zahlreiche Konzepte und Prozesse zur Einführung geschildert werden, läuft in der Praxis der Weg meist komplett an der Theorie vorbei. Die befragten Unternehmens- und Personalberaterinnen und -berater erstellen eigene Konzepte zur Nachfolgeplanung, die auf das jeweilige Unternehmen und seine Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Einschränkungen in der Studie ergaben sich durch die geringe Anzahl der Befragten. 10 Interviews mit insgesamt 12 Unternehmens – bzw. Personalberaterinnen und -beratern zeigen nur eine eingeschränkte Sichtweise. Auch müsste eine Studie pro Branche durchgeführt werden um zu eruieren, ob die Aussagen der Expertinnen und Experten für die jeweilige Branche valide sind. Ein Vorteil aber zugleich Nachteil dieser Studie ist, dass die befragten Expertinnen und Experten teilweise unterschiedliche Branchen abdeckten. Dies bringt zwar den Vorteil, einen Vergleich zwischen den Branchen ziehen zu können und somit beispielsweise zu eruieren, welche Industriezweige mehr und welche weniger von einem Fachkräftemangel betroffen sind. Zugleich hat es den Nachteil, durch die geringe Anzahl an Befragten, Schlüsse für Branchen zu ziehen, die der Meinung einiger weniger Beraterinnen und Beratern entspricht. Eine weitere Einschränkung war die geringere Anzahl an Befragten, die bereits Unternehmen bei der Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung beraten hatten. Dies sei allerdings vor allem dem Umstand geschuldet, dass viele Unternehmen selbst noch nicht die Wichtigkeit der Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung erkennen. Es wird sich zeigen, ob dieser Trend anhält oder die Nachfrage steigt, da Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels in einigen Branchen gezwungen sind Maßnahmen zu setzen.

Als Stärken der Studie kann festgehalten werden, dass in dieser Arbeit versucht wurde, Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten und Lösungs- und Maßnahmen-vorschläge zu präsentieren, die aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten hilfreich sind um etwa einem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, die Generation Y möglichst langfristig im Unternehmen zu halten sowie wertvolle Erfahrungswerte in Bezug auf die Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung gegeben wurden.

Trotz der Aktualität des Themas Fachkräftemangel, dass immer wieder die Medien beschäftigt und zahlreicher Literatur zur Generation Y gibt es bisher kaum Studien, die die Auswirkungen auf Unternehmen behandeln. Auch die Auswirkungen dieser beiden Einflussfaktoren auf Succession Planning blieb bisher unberücksichtigt. Die vorliegende Arbeit bietet vor diesem Hintergrund einen ersten Überblick über die Erfahrungswerte von Expertinnen und Experten in Bezug auf die Auswirkungen eines Fachkräftemangels und der Generation Y auf Unternehmen, sowie in weiterer Folge auf das Succession Planning. Es wurde darauf geachtet, praktische Tipps sowie Maßnahmen- und Lösungsvorschläge zu erfragen und in der vorliegenden Arbeit übersichtlich aufzubereiten. Dies soll eine Hilfe und Unterstützung für Arbeitgeber und HR- Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter bieten um auf gewisse Herausforderungen in der Rekrutierung und Bindung von Personal rechtzeitig reagieren zu können.

Die vorliegende Arbeit bietet zahlreiche Implikationen für weitere Forschungen. Wie bereits erwähnt, wäre eine höhere Validität der Aussagen gegeben, wenn mehrere Expertinnen und Experten der gleichen Branche befragt werden. Dies würde eine bessere Aussagekraft für Unternehmen der betroffenen Branche zum Vorteil haben. Eine interessante Ergänzung für weitere Forschungen wäre auch, die Sichtweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie von den Arbeitgebern, die ein Succession Planning implementiert haben, in die Studie einfließen zu lassen. Dies würde die Aussagekraft der Ergebnisse zu den Auswirkungen eines Fachkräftemangels sowie der Generation Y auf die strategische Nachfolgeplanung weiter stärken. Zudem wurden einige Aussagen während der Befragung nicht näher aufgegriffen, wie etwa die Auflistung weiterer Berufsgruppen, bei denen die befragten Beraterinnen und Berater Schwierigkeiten, in einer zeitnahen Besetzung erlebten. Diese Studie geht hier nicht weiter ins Detail da das Ziel war, einen Überblick über vom Fachkräftemangel betroffene Berufsgruppen und Branchen zu geben. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wären weitere Forschungen interessant, um noch weitere Erkenntnisse zu den Geschehnissen auf dem Arbeitsmarkt und seine Implikationen und Auswirkungen auf Unternehmen und Succession Planning zu erhalten.

Es wurden zahlreiche Auswirkungen für die Praxis genannt. Diese wurde direkt in Kapitel 4 „Darstellung der Ergebnisse“ eingearbeitet, da die Befragung der Expertinnen und Experten auch darauf abzielte, wichtige Implikationen für Unternehmen zu erfragen und übersichtlich aufzubereiten. Als besonders essentiell hat sich herausgestellt, dass Unternehmen eine Kultur der gemeinsam getragenen Werten schaffen. Dies bildet den Grundstein für alle weiteren Abläufe und Prozesse im Unternehmen. Zudem ist es wichtig, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten in Bezug auf die Übereinstimmung mit den Werten zu überprüfen. Wenn eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter die Werte des Unternehmens teilt, kann angenommen werden, dass dies die Motivation und Bindung an das Unternehmen stärkt. Dies wiederum wirkt sich positiv auf das Succession Planning aus, da man die Nachfolge von strategisch wichtigen Positionen planen kann. Weitere Implikationen für die Praxis ergeben sich aus den genannten Erfahrungsberichten der Befragten in Bezug auf Succession Planning. Zudem wurden Herausforderungen und Lösungsvorschläge in Bezug auf den Fachkräftemangel präsentiert, die den betroffenen Branchen und Berufsgruppen eine Hilfestellung bieten sollen.

Literaturverzeichnis

- Acemyan-Steffens, Talar Valentina/Neuhäuser, Martina (2011). Aktuelle Wege und Trends der Personalentwicklung, Rekrutierung und Nachfolgeplanung, Arbeitspapier, No. 230
- Appel, Wolfgang/Michel-Dittgen, Birgit (Hrsg) (2013). Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Aydin, Yasar (2013). Transnational“ statt „nicht integriert“. Abwanderung türkeistämmiger Hochqualifizierter aus Deutschland. Mit einem Geleitwort von Thomas Straubhaar. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Baumgartner, Bernhard (2009). Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung. Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH
- Beck, Rafael (2014). Der Beitrag von Bildungspolitik und Bildungsoffensiven bei der Vermeidung von Fachkräftemangel in MINT-Berufen. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH
- Binder, David/Thaler, Bianca/Unger, Martin/Ecker, Brigitte/Mathä, Patrick/Zaussinger, Sarah/Kuzmane, Daiga/Precup, Andra/Terzieva, Berta (2017). MINT an öffentlichen Universitäten, Fachhochschulen sowie am Arbeitsmarkt. Eine Bestandsaufnahme. Projektbericht. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFW). Institut für Höhere Studien (IHS) Wien.
- Boeskens, Luka/Schwabe, Markus (2015). Bildung auf einen Blick 2015. OECD Ländernotiz.
- Campion, Michael A./ Cheraskin, Lisa/Stevens, Michael J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of management journal* 37.6., S. 1548-1542 in Ortega, Jaime (2001): Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*. Vol. 47, No. 10, S. 1361 – 1370.
- Calo, Thomas J. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. In: *Public Personnel Management*, 37. Jg. 2008, Nr. 4, S. 403 – 417. In: Ritz, Adrian/Sinelli, Peter (2011): *Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen*. 2. Auflage. In: A. Ritz & N. Thom

(Hrsg), Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, S. 3-24. Wiesbaden: Gabler Verlag

Consent, Personal – und Unternehmensberatung (2016). Präsentationsunterlage zu Succession Planning. Consent ist eine Marke der Peter Fischer Unternehmensberatung GmbH. Wien.

Dahlmanns, Andreas (2014). Generation Y und Personalmanagement. Praxisorientierte Personal – und Organisationsforschung. Herausgegeben von Reiner Bröckermann. Band 18. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011). Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. PraxisPapier 9 / 2011. Düsseldorf

Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2013). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/ Ines Steinke (Hrsg). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (10. Auflage) (S. 13-29). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helmrich, Robert/ Zika, Gerd/ Kalinowski, Michael/ Wolter, Marc Ingo (2012). Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Neue Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2030. Heft 18/12. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Helfferrich, Cornelia (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur N., Blasius J. (eds). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (S. 559-574). Wiesbaden: Springer VS

Hurrelmann, Klaus/Albrecht, Erik (2014). Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Beltz: Weinheim.

IAB Kurzbericht (2003). Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit. Ausgabe Nr. 9

Jacobsen, Lenz (2009). „Exodus von Mustermigranten: Abschied aus Almanya“, Spiegel-Online, 10.09.2009,

(<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,645054,00.html>, zuletzt abgerufen am 07.06.2012). In: Aydin, Yasar (2013): Transnational“ statt „nicht integriert“. Abwanderung türkeistämmiger Hochqualifizierter aus Deutschland. Mit einem Geleitwort von Thomas Straubhaar. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Kohlbacher, Florian (2006). The use of qualitative content analysis in case study research. In: Ramsenthaler, Christina (2013): Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“. S. 24. Wiesbaden: Springer VS

Kopf, Hartmut/ Müller, Susan/ Rüede, Dominik/ Lurtz, Kathrin/ Russo, Peter (2015).

Soziale Innovationen in Deutschland. Von der Idee zur gesellschaftlichen Wirkung. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Kowal, Sabine/O'Connell Daniel (2003). Zur Transkription von Gesprächen. In: Höld, Regina (2009): Zur Transkription von Audiodaten. In: Buber R., Holzmüller H.H. (eds) Qualitative Marktforschung (S. 655-668). Gabler

Länge, Theo W./Menke, Barbara (Hrsg.) (2007). Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag

Lewis, Robert E./Heckman, Robert J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resources Management Review, 16, pp 139 – 154

Ludwig, Michaela (2009). „Die zweite Emigration“, Mitbestimmung, 10: 43 – 45. In: Aydin, Yasar (2013). Transnational“ statt „nicht integriert“. Abwanderung türkeistämmiger Hochqualifizierter aus Deutschland. Mit einem Geleitwort von Thomas Straubhaar. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Manpower Group (2015): Talent Shortage Survey. Studie Fachkräftemangel. 10.

Ausgabe

Maretzke, Steffen (2012). Schrumpfend, alternd, bunter? Antworten auf den demographischen Wandel. In: DGD-Online-Publikation 01/2012. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Demographie e.V. (DGD), Bonn.

Martin, Carolyn A. (2005). "From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y." Industrial and commercial training 37.1, pp. 39-44.

Mayring, Philipp (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., Neuauflage, 12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Beltz Pädagogik.

- McDonnell, Anthony/Collings, David G. (2011). The identification and evaluation of talent in MNEs. In: H. Scullion & D.G. Collings (Eds.). Global Talent Management (pp. 56 – 73). New York: Routledge
- Microsoft Österreich (2011). Das neue Arbeiten. „My Office is where I am!“.
- Mieke, Christian/Nagel, Michael (2010). Auswirkungen von Umfeldveränderungen auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Empirisch fundierte Empfehlungen zur Sicherung der Innovationskraft. Innovationspraxis: Empfehlung zur Sicherung der Innovationskraft. Wissenschaftsmanagement 5, S. 24 – 28.
- Ortega, Jaime (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. Management Science Vol. 47, No. 10, S. 1361 – 1370.
- Orth, Jessika/Schuller, Susanne (Hrsg.) (2015). Interdisziplinäre Aspekte des Personalmanagements. Unterschiedliche Perspektiven im Fokus. Berlin: Logos Verlag Berlin GmbH
- Palfrey, John/Grasser, Urs (2008). Generation Internet. Die Digital Natives: Was sie leben, was sie denken, wie sie arbeiten. München: Carl Hanser Verlag. Aus dem Amerikanischen von Franka Reinhart und Violeta Topalova. Titel der Originalausgabe: Born digital. Understanding the First Generation of Digital Natives. New York: Basic Books (2008)
- Parment, Anders (2013). Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2., vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Pennekamp, J. (2010). Migration eher Segen, denn Fluch. Vgl. <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/oekonomen-migration-eher-segen-denn-fluch/3526052.html> (gelesen am 4.3.2012). In: Maretzke, Steffen (2012). Schrumpfend, alternd, bunter? Antworten auf den demographischen Wandel. In: DGD-Online-Publikation 01/2012. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Demographie e.V. (DGD), Bonn.
- Pirkner, Sabine (2017): Ready for Succession Management. Präsentationsunterlage zur globalen Studie „Succession Matters“ von Korn Ferry/Hay Group, durchgeführt im Jahr 2014
- Ramsenthaler, Christina (2013). Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“. In: Schnell M., Schulz C., Kolbe H., Dunger C. (eds) Der Patient am Lebensende. Palliative Care und Forschung (S. 23-42). Wiesbaden: Springer VS

- Ritz, Adrian/Sinelli, Peter (2011). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. 2. Auflage. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg), Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, S. 3-24. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Rodeck, Max Leo (2014). Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y. Wie Unternehmen bei der Personalführung sinnvoll reagieren und agieren können. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH
- Rohrschneider, Uta/ Lorenz, Michael (2011). Der Personalentwickler. Instrumente, Methoden, Strategien. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Rohrschneider, Uta/Friedrichs, Sarah/Lorenz, Michael (2010). Erfolgsfaktor Potenzialanalyse. Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Rosenkranz, Stefanie (2011). „Turbo-Staat Türkei: Vom Außenseiter zur Großmacht – das Land boomt und ist jetzt Vorbild für die arabische Welt“, Stern, Nr. 45 (03.11.2011): 34-54. In: Aydin, Yasar (2013). Transnational“ statt „nicht integriert“. Abwanderung türkeistämmiger Hochqualifizierter aus Deutschland. Mit einem Geleitwort von Thomas Straubhaar. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Rothwell, William J. (2010). Effective Succession Planning. 4. Auflage, Seite 135 - 158
- Ruthus, Julia (2014). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y: Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Ruthus, Julia (2013). Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. habil Rüdiger Reinhardt. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2014). Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Schwierz, Caterine/Rump, Jutta (2013). Was heute getan werden muss, um Karrieren von morgen zu managen. Eine explorative Studie über den Paradigmenwechsel von der Leiter-zur Mosaikkariere. Whitepaper von Rundstedt & Partner GmbH. Düsseldorf

- Sezer, Kamarun/ Daglar, Nilgün (2009). Die Identifikation der T ASD mit Deutschland – Abwanderungsphänomen der T ASD beschreiben und verstehen. Futureorg Institut. Krefeld, Dortmund. In: Aydin, Yasar (2013). „Transnational“ statt „nicht integriert“. Abwanderung türkeistämmiger Hochqualifizierter aus Deutschland. Mit einem Geleitwort von Thomas Straubhaar. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Sievers, Isabel/Griese, Hartmut/ Schulte, Rainer (2010). Bildungserfolgreiche Transmigranten: Eine Studie über deutsch-türkische Migrationsbiographien. Frankfurt/Main: Brandes & Apsel. In: Aydin, Yasar (2013). „Transnational“ statt „nicht integriert“. Abwanderung türkeistämmiger Hochqualifizierter aus Deutschland. Mit einem Geleitwort von Thomas Straubhaar. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Stamm, Margrit (2007). Kluge Köpfe und goldene Hände. Überdurchschnittlich Begabte Lernende in der Berufsbildung. In: News&Science, 3. Jg. 2007, Nr. 17, S. 32 – 36. In: Ritz, Adrian/Sinelli, Peter (2011). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. 2. Auflage. In: A. Ritz & N. Thom (Hrsg), Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, S. 3-24. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Statistisches Bundesamt 2015a, im Frühling herausgebrachte Studie zur demografischen Zukunft Deutschlands. In: Straubhaar, Thomas (2016). Der Untergang ist abgesagt. Wider die Mythen des demografischen Wandels. Hamburg: edition Körber-Stiftung
- Steinweg, Svea (2009). Systemtisches Talent Management. Kompetenzen strategisch einsetzen. Stuttgart: Schäffer -Poeschel Verlag
- Stock-Homburg, Ruth (2013). Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Straubhaar, Thomas (2016). Der Untergang ist abgesagt. Wider die Mythen des demografischen Wandels. Hamburg: edition Körber-Stiftung
- Straubinger, Gabriele (2008). Nachfolgeplanung – Wie Wissen im Unternehmen bleibt. Qualitative Studie in der Stadtverwaltung Zürich. Zürich: Bachelorarbeit im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW.
- Streich, Daniel (2006). Werteorientiertes Personalmanagement. S. 266-268. Frankfurt am Main

- Thomas, Michael (2016). Die Alternative: Internes Headhunting und das 4-Phasen-Modell. In: Internes Headhunting. S. 49-129. Edition Rosenberger. Wiesbaden: Springer Gabler
- Thomä, Jörg (2014). Fachkräftemangel im Handwerk? – eine Spurensuche. WSI-Mitteilungen, Ausgabe 8, S. 590-598.
- Thomas, Michael (2003). Internes Headhunting. Talente entdecken Führungskräfte entwickeln. Leonberg: Rosenberger
- Von Barga, Imke (2014). Vorgehen bei der Datenauswertung und Typenbildung: Zur Konturierung des beruflichen Selbstverständnisses der Lehrkräfte. In: Lehrkräfte in einer globalisierten Welt. Studien zur international vergleichenden Erziehungswissenschaft. Schwerpunkt Europa - Studies in International Comparative Educational Science. Focus: Europe. (S. 137-215). Wiesbaden: Springer VS

Weblinks

Der Standard Online (2017): Maßnahmenpaket soll ländliche Abwanderung stoppen

<https://derstandard.at/2000058983261/Massnahmenpaket-soll-laendliche-Abwanderung-stoppen> (Abruf am 14.04.2018)

Focus-Online (2008): „Leben in zwei Kulturen“ (30.03.2008),

([http://www.focus.de/wissen/campus/campus/tid-](http://www.focus.de/wissen/campus/campus/tid-9368/hochschule_aid_267265.html)

[9368/hochschule_aid_267265.html](http://www.focus.de/wissen/campus/campus/tid-9368/hochschule_aid_267265.html), zuletzt abgerufen am 08.01.2010). In: Aydin, Yasar (2013): „Transnational“ statt „nicht integriert“. Abwanderung türkeistämmiger Hochqualifizierter aus Deutschland. Mit einem Geleitwort von Thomas Straubhaar. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Focus Money Online (2008): Studie: Was Arbeitgeber attraktiv macht

https://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-11528/studie-was-arbeitgeber-attraktiv-macht_aid_325896.html (Abruf am 14.04.2018)

Handelsblatt: Rollentausch am Arbeitsplatz. 10.08.2009

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/job-rotation-rollentausch-am-arbeitsplatz/3235462.html> (Abruf am 05.04.2018)

Lederer, Bernd: Auswertung quantitativer Daten. LV – Unterlagen. Leopold-

Franzens-Universität Innsbruck. Institut für Erziehungswissenschaft.

https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_lederer/downloads/quantitativdatenerhebungsmethoden.pdf
(Abruf am 23.03.2018)

Oberösterreichische Nachrichten (OÖN): Manager reisen dienstlich weniger, weil

Spardruck steigt. <http://karriere.nachrichten.at/arbeitsleben/art200606,2374582>

(Abruf am 14.04.2018)

Prescreen International GmbH: Nachfolgeplanung: Definition und Ziele. Online:

<https://prescreen.io/de/glossar/nachfolgeplanung-im-unternehmen/>
(Abruf am 22.03.2018)

Stadt-Wien: Firmensuche in Wien: <http://www.stadt-wien.at/firmensuche.html>

(Abruf am 02.04.2018)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersstruktur der Erwerbspersonen im Jahr 1998 und 2015.....	1
Abbildung 2: 4 Phasen Modell von Thomas	15
Abbildung 3: Künftige Bedeutung von Aufgaben des Personalmanagements	30
Abbildung 4: 5 Erfolgsfaktoren attraktiver Arbeitgeber	32
Abbildung 5: Studienergebnisse für Österreich	78
Abbildung 6: Studienergebnisse für den EMEA – Raum	79
Abbildung 7: Anzahl der genannten Benotungen je Kategorie und Notensystem	85
Abbildung 8: Auswertung der Antworten zu Frage 7a	85
Abbildung 9: Anzahl der genannten Benotungen je Kategorie und Notensystem	88
Abbildung 10: Auswertung der Antworten zu Frage 7b	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterscheidungsmerkmale nach gesellschaftlichen Schlüssel-erlebnissen	37
Tabelle 2: Unterscheidungsmerkmale nach Werten	39
Tabelle 3: Merkmale sowie Unterschiede zwischen quantitativer und qualitativer	47
Tabelle 4: Besonderheiten der Inhaltsanalyse	54
Tabelle 5: Schwerpunkt Succession Planning	139
Tabelle 6: Schwerpunkt Fachkräftemangel.....	139
Tabelle 7: Schwerpunkt Generation Y	139
Tabelle 8: Schwerpunkt SP in Verbindung mit Fachkräftemangel und Generation Y.	140

Anhang

1 Fragebogen zum Thema: Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen

Forschungsfrage: „Hat aus Sicht von Unternehmens- bzw. PersonalberaterInnen ein möglicher Fachkräftemangel Auswirkungen auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen?“

Unterfrage: Welche Auswirkungen hat die Generation Y auf die strategische Nachfolgeplanung von Unternehmen?

Einleitung: Theoretischer Hintergrund

Rafael Beck kommt in seinem Buch zu folgender Prognose: „Bereits im Jahr 2015 könnten (...) auf dem Arbeitsmarkt circa drei Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fehlen, (...). Der Arbeitskräftemangel betrifft größtenteils die Gruppe der Hochschulabsolventen. Bezogen auf das Jahr 2015 könnten rund **eine Million Stellen für Akademiker nicht mehr besetzt werden.**“ (Beck, 2014, S.1). Aus dieser Prognose erschließt sich, dass der Arbeitskräftemangel primär einen Fachkräftemangel darstellt.

Diesem Szenario widersprechen die Forschungs – und Arbeitsergebnisse aus dem Bundesinstitut für Berufsbildung in Deutschland (Helmrich, Zika, Kalinowski, Wolter, 2012). Die Herausforderung ist nicht nur die geringe Anzahl an Erwerbstätigen sondern auch, die unterschiedlichen Entwicklungstrends. Die Autoren halten fest, dass die **Zahl der Akademikerinnen und Akademiker** um insgesamt 24,8% **steigen** wird. Diese Bildungsgruppe ist auch die einzige die im Zeitraum zwischen 2010 und 2013 einen Zuwachs aufweist. Im Vergleich: der Rückgang bei Erwerbspersonen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung beträgt 19,3% und bei Fachschulabsolventen rund 9,3%.

Fragebogen

Schwerpunkt: Succession Planning

Das onpulson Wirtschaftslexikon beschreibt Succession Planning wie folgt: „Unter Nachfolgeplanung versteht man die Vorbereitung des Ersetzens eines Stelleninhabers durch einen anderen, gewöhnlich veranlasst durch Ruhestand oder Kündigung durch den Arbeitnehmer. Zur Nachfolgeplanung gehört das Einweisen des neuen Stelleninhabers, bevor der alte die Firma verlässt, möglich ist dies durch Schulung oder Arbeitsplatzbegleitung. Auf höherer Ebene sollte die Management- Nachfolge so sanft wie möglich durchgeführt werden, um Krisen innerhalb der Organisation zu vermeiden, die hervorgerufen werden durch fehlendes oder schlechtes Top- Management.“
(<http://www.onpulson.de/lexikon/nachfolgeplanung/#>, 27.12.2016)

1. Wie hoch schätzen Sie Ihr praktisches (berufsbezogenes) Wissen in Bezug auf Succession Planning anhand einer Schulnotenskala (1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = genügend und 5= nicht genügend) ein?
Note eintragen:
2. Woraus setzt sich Ihr praktisches Wissen zusammen? (zum Beispiel Berufserfahrung in der HR- Abteilung eines Unternehmens)
3. Haben Sie schon einmal ein Unternehmen bei der Einführung eines Succession Plannings beraten?
 - a. Wenn ja, mit welchen Herausforderungen (zum Beispiel Rekrutierungsprobleme) wurden Sie konfrontiert?
4. Wenn Sie an Ihre Erfahrung als BeraterIn denken, ist es üblich, dass Unternehmen BeraterInnen bei der Einführung eines Succession Plannings einbeziehen?
 - a. Wenn ja, wie erfolgt die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und BeraterIn? (Hintergrund: welche Aufgaben übernimmt bei der Einführung die BeraterIn und welche Aufgaben erfüllt das Unternehmen selbst)
 - b. Wenn nein, wieso denken Sie sind Unternehmen hier nicht auf die Unterstützung von externen BeraterInnen angewiesen?
5. Welche Konzepte sind Ihnen in Bezug auf Succession Planning bekannt?
6. Im Rahmen des Succession Plannings werden sogenannte „Schlüsselpositionen“ definiert.
 - a. Welche Positionen schließt das Ihrer Erfahrung nach mit ein?
 - b. Wie erfolgt die Definition der „Schlüsselpositionen“ Ihrer Erfahrung nach?

7. Welche Vorteile sehen Sie in der Einführung von Succession Planning für ein Unternehmen?

Schwerpunkt: Fachkräftemangel

In der Einleitung wurde eine Prognose und eine Studie dargestellt, die zu unterschiedlichen Aussagen in Bezug auf einen Fachkräftemangel kommen.

1. Wie würden Sie eine „Fachkraft“ definieren? Als ein/e AkademikerIn oder als ein/e FacharbeiterIn?
2. Gibt es Ihrer Meinung nach in Österreich ein Fachkräftemangel?
 - a. Wenn ja, wodurch charakterisiert er sich?
 - b. Wenn nein, woran erkennen Sie, dass es keinen Fachkräftemangel in Österreich gibt?
3. Folgefrage bei Beantwortung von 2a: Wie ist Ihrer Meinung nach ein Fachkräftemangel in Österreich erkennbar? Wodurch drückt er sich aus?
Folgefrage bei Beantwortung von 2b: Wie wäre Ihrer Meinung nach ein Fachkräftemangel in Österreich erkennbar? Wodurch würde er sich ausdrücken?
4. Wenn Sie an Ihren Arbeitsalltag denken, sind Sie häufig mit Herausforderungen konfrontiert die im Zusammenhang mit einem Fachkräftemangel stehen können (*siehe Einleitung*)?
 - a. Wenn ja, welche Herausforderungen sind das?
 - b. Wie lösen Sie diese Herausforderungen?
5. Sind Sie zurzeit bzw. waren Sie innerhalb des letzten Jahres mit Rekrutierungsproblemen von Fachkräften konfrontiert?
6. Wenn ja,...
 - a. Gab es gewisse Berufsgruppen die besonders betroffen waren?
 - b. Gab es gewissen Branchen die besonders betroffen waren

Wenn nein, wie können Sie sich dann die auftretenden und in einigen Studien belegten Besetzungsprobleme von Unternehmen erklären?

7. Eine Manpower Studie aus dem Jahr 2015 listet vier Bürojobs in die Kategorie jener Positionen, die am schwierigsten zu besetzenden sind. Diese vier Positionen betreffen: Manager und Executives, Vertriebsmitarbeiter, IT-Fachkräfte sowie Fachkräfte aus dem Finanz – und Rechnungswesen.

- a. Bitte werten Sie anhand Ihrer eigenen Erfahrung als BeraterIn, inwiefern Sie mit der Kategorisierung der Manpower Studie in Bezug auf die Schwierigkeit der Besetzung dieser Positionen, übereinstimmen:

1= stimme vollkommen überein

2= stimme teilweise überein

3= stimme teils teils zu

4= stimme eher nicht überein

5= stimme gar nicht überein

Note eintragen:

Position	Note
Manager und Executives:	
Vertriebsmitarbeiter	
IT-Fachkräfte:	
Fachkräfte aus dem Finanz – und Rechnungswesen:	

- b. Wenn Sie an Ihre bisherigen Erfahrungen in der Rekrutierung von Fachkräften denken, wie würden Sie die Schwierigkeit der Besetzung der folgenden vier Positionen innerhalb des letzten Jahres beurteilen?

Notenskala von 1= die Position konnte ich sofort besetzen bis zu 5= die Position konnte ich gar nicht besetzen

Note eintragen:

Position	Note
Manager und Executives:	
Vertriebsmitarbeiter	
IT-Fachkräfte:	
Fachkräfte aus dem Finanz – und Rechnungswesen:	

- c. Gab es andere Positionen als die vier bereits genannten, wo Schwierigkeiten bei einer (zeitnahen) Besetzung entstanden?

Schwerpunkt: Generation Y

Da die Einsparung von Personalkosten ein immer prägnanteres Thema von Unternehmen wird, neigen viele Arbeitgeber dazu, jüngere BewerberInnen einzustellen und selbst im Unternehmen auszubilden als ältere qualifiziertere und teurere BewerberInnen auszuwählen. Aus diesem Grund müssen sich die BeraterInnen mit den Potentialen der Generation Y auseinandersetzen, da sich diese Gruppe aus meist sehr gut gebildeten Personen zusammen setzt, die gerade auf den Arbeitsmarkt drängen bzw. seit kurzem Teil der Arbeitswelt sind.

1. Die Generation Y lässt sich, wie alle anderen Generationen davor, anhand spezifischer Charakteristika beschreiben. Ein wichtiges Charakteristikum ist, dass die Generation Y meist eine sehr gute Ausbildung genießt und Weiterbildung einen hohen Stellenwert einnimmt. Können Sie dieses Charakteristikum anhand Ihrer Erfahrungen am Arbeitsmarkt bestätigen?
 - a. Wenn ja, wie drückt sich Ihrer Erfahrung nach die „sehr gute Ausbildung“ aus? Zum Beispiel in Form eines Studiums oder einer Berufsschule? (Unterscheidung in AkademikerIn und FacharbeiterIn)
 - b. Wenn nein, wie würden Sie die Ausbildungsinteressen der Generation Y beschreiben?
2. Für Sie als BeraterIn ist es essentiell zu wissen, welche Qualifikationen auf dem Markt vorherrschen und welche Qualifikationen zukünftig auf den Markt kommen. Welche Entwicklungstrends (Trend hin zu AkademikerIn bzw. Trend hin zu FacharbeiterIn) können Sie bei der Generation Y beobachten?
3. Wie beurteilen Sie, anhand Ihrer Erfahrungen als BeraterIn, den Einfluss der Generation Y auf Unternehmen?
4. Haben Sie schon einmal Probleme/Herausforderungen bei der Rekrutierung der Generation Y erlebt?
 - a. Wenn ja, wie konnten Sie dies lösen?
5. Wie würden Sie Ihre eigenen Erfahrungen mit der Generation Y im Arbeitsalltag und in der Zusammenarbeit beschreiben?

Schwerpunkt: Succession Planning in Verbindung mit Fachkräftemangel und Generation Y

Julia Ruthus schreibt in ihrem Buch „Den Prognosen einiger Arbeitsmarktexperten zufolge, sehen sich Unternehmen mit „ergrauenden Belegschaften“ (Länge und Menke 2007, S.7) und rückläufigem Erwerbspersonenpotenzial konfrontiert, was wiederum negative Auswirkungen auf die Fachkräfteverfügbarkeit in Teilbereichen des Arbeitsmarktes nach sich zieht.“ (Ruthus, 2014, S. 3).

Der Verlust von Experten – und Erfahrungswissen ist einer der wichtigsten Gründe zur Einführung einer strategischen Nachfolgeplanung (Succession Planning) in Unternehmen. Bei der Besetzung der Positionen, rückt zum einen die Generation Y in den Vordergrund, da sie das zukünftige Erwerbspersonenpotenzial darstellt und zum anderen der Fachkräftemangel, da er die Besetzungsmöglichkeit mit passenden MitarbeiterInnen maßgeblich beeinflusst. Dies verdeutlicht die Verstrickung der strategischen Nachfolgeplanung mit dem Fachkräftemangel und der Generation Y.

1. Wenn Sie an die Fragen im ersten Schwerpunkt „Fachkräftemangel“ der Befragung zurückdenken, in wieweit hat ein Fachkräftemangel Auswirkungen auf das Succession Planning von Unternehmen?
2. Was können Unternehmen Ihrer Meinung nach tun, um diesen Fachkräftemangel entgegenzuwirken und eine erfolgreiche strategische Nachfolgeplanung zu implementieren?
3. Julia Ruthus schreibt von einer „ergrauenden Belegschaft“. Die „ergrauende Belegschaft“ ist eine Folge der demografischen Entwicklung und verschont fast kein Unternehmen und keine Branche. Aus diesem Grund ist es essentiell für Unternehmen rechtzeitig jüngere MitarbeiterInnen einzustellen um einem Wissensverlust entgegenzuwirken. Mit diesen jüngeren MitarbeiterInnen ist die Generation Y gemeint.
 - a. Welchen Einfluss hat Ihrer Erfahrung nach, die Generation Y auf das Succession Planning von Unternehmen?
 - b. Wie wirken sich Ihre beobachteten Entwicklungstrends der Generation Y Ihrer Meinung nach auf das Succession Planning von Unternehmen aus?
4. Wie wirken sich Ihrer Meinung nach die Entwicklungstrends der Generation Y auf den Fachkräftemangel aus?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!

2 Auswertung der transkribierten Interviews anhand der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring

Die Auswertung wurde in Microsoft Excel durchgeführt und wird im Folgenden nach den definierten Schwerpunkten sowie gebildeten Kategoriensystem dargestellt.

Tabelle 5: Schwerpunkt Succession Planning

Schwerpunkt	Kategorie
Succession Planning	Succession Planning: Wissen und Erfahrung der Befragten mit SP
	Succession Planning: Einführung von Succession Planning in ein Unternehmen, die Rolle von Beraterinnen und Beratern, Herausforderungen & Vorteile
	Konzepte zu Succession Planning
	Succession Planning: Definition von Schlüsselpositionen

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 6: Schwerpunkt Fachkräftemangel

Schwerpunkt	Kategorie
Fachkräftemangel	Definition einer Fachkraft
	Fachkräftemangel in Österreich und daraus folgende Herausforderungen und Lösungsvorschläge
	Vom Fachkräftemangel betroffene Branchen und Berufsgruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 7: Schwerpunkt Generation Y

Schwerpunkt	Kategorie
Generation Y	Generation Y: Charakteristikum und Entwicklungstrends
	Erfahrungen mit der Generation Y: Herausforderungen und Lösungsvorschläge

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 8: Schwerpunkt SP in Verbindung mit Fachkräftemangel und Generation Y

Schwerpunkt	Kategorie
SP in Verbindung mit Fachkräftemangel und Generation Y	Auswirkungen des Fachkräftemangels auf Succession Planning und Möglichkeiten für Unternehmen dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Auswirkungen der Entwicklungstrends der Generation Y auf den Fachkräftemangel, Einfluss der Generation Y auf das SP von Unternehmen sowie Auswirkung der beobachteten Entwicklungstrends der Generation Y auf SP

Quelle: Eigene Darstellung