

„Zukunft gestalten“: Talentmanagement im personalpolitischen Handlungsmix

INHALT:

1. Prämisse

Definition von Begriff und Funktion des Talentmanagement im Unternehmen	01
---	----

2. Talentmanagement in der Praxis

2.1 Talente finden: Bin ich eigentlich schön?	02
2.2 Talente gewinnen: Auch innere Werte zählen	03
2.3 Talente heben und weiterentwickeln: Wissen oder Können?	04
2.4 Talente binden: Attraktivität hat viele Facetten	05

3. Ausblick

Talente im sich verändernden Umfeld	06
-------------------------------------	----

4. Fazit

Die Aufgabe der ZIP	06
---------------------	----

MANAGEMENT SUMMARY:

Talentmanagement umfasst das Erkennen, Finden, Fördern und Binden von qualifizierten Arbeitskräften für alle Phasen und Bereiche eines Unternehmens. In der aktuellen Phase des Demografiewandels und Fachkräftemangels ist Talentmanagement eines der wichtigsten Elemente im personalpolitischen Handlungs-Mix. Unternehmen müssen die Auswirkungen der Arbeitsmarktsituation auf ihre Personalressourcen in Qualität und Quantität rechtzeitig erkennen und übergreifende Handlungskonzepte entwickeln.

HR-Verantwortliche, die eng in die Ziele der Unternehmensentwicklung eingebunden sind, können aus diesen Handlungskonzepten Anforderungsprofile definieren, die den gesamten Personalprozess von Personalmarketing, Ausbildungs-, Nachwuchs- und Karriereplanung sowie Weiterbildungs- und Wissensmanagement begleiten. Talente mit solch integrierten Konzepten zu finden, zu fördern und zu binden gibt gerade dem Mittelstand ganz neue Chancen im enger werdenden Markt der Fach- und Führungskräfte.

Ein integriertes Talentmanagement ist IT-gestützt und vollständig in Personal- und Geschäftsprozesse eingebunden. Mitarbeiterinformationen stehen zentral zur Verfügung und unterstützen Kompetenzmanagement durch Potenzialanalysen und den Aufbau von Qualifikationsprofilen. Auch eine am Bedarf von Unternehmen und Mitarbeitern orientierte Laufbahnplanung sowie ein mit der Unternehmensentwicklung verzahntes Wissens- und Weiterbildungsmanagement werden durch den Softwareeinsatz ermöglicht.

Im Folgenden wird ein Handlungskonzept dargestellt, das alle Ebenen des Talentmanagement darstellt, Einflussfaktoren schildert und die Begleitung aller Ebenen durch moderne HR-Software veranschaulicht.

1. Prämisse: Definition von Begriff und Funktion des Talentmanagement in Unternehmen

Ein langfristiger Unternehmenserfolg hängt von den Leistungsträgern ab. Diese werden im heutigen, sich weiter verschärfenden „war for talents“ immer wichtiger, da Demografiewandel und Fachkräftemangel die Arbeitsmarktsituation weiter verschärfen. Immer weniger Menschen werden immer länger arbeiten. Schon in fünf Jahren wird die arbeitende Bevölkerung um etwa zehn Prozent dezimiert sein. Wird es daher auch immer weniger Leistungsträger geben? Oder können Unternehmen diese Entwicklung stoppen – oder sogar umkehren – indem sie frühzeitig eine Personalpolitik etablieren, die Talente entdeckt, engagiert und entwickelt?

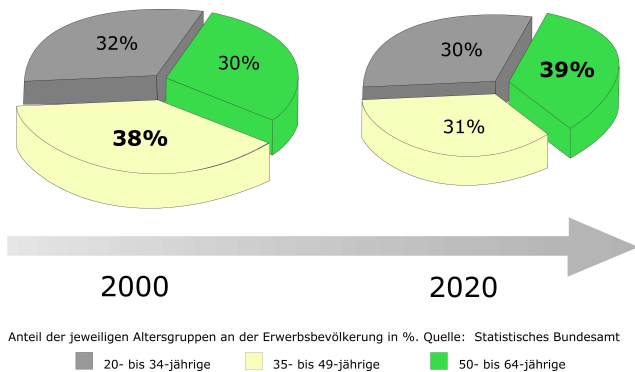


Abb. 1: Verteilung der Erwerbsbevölkerung auf die Altersgruppen

Talentmanagement ist in aller Munde. Viele reden darüber und meinen doch Unterschiedliches. Personalpolitische Krisenbewältigung in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel ist zumindest der kleinste gemeinsame Nenner, den vorausschauende Unternehmen zum Anlass nehmen, eine strategische Personalarbeit zu etablieren. Es geht darum, die personalpolitischen Folgen der Arbeitsmarktsituation rechtzeitig zu erkennen und Handlungskonzepte zu erarbeiten. Mit diesem Ansatz darf Talentmanagement nicht nur einen Ausschnitt im „war for talents“ betrachten, sondern muss die Unternehmensgesamtheit sehen, denn Personalentwicklung ist eng verzahnt mit Unternehmensentwicklung.

Talentmanagement verbindet Personal- und Organisationsentwicklung zu einem ganzheitlichen Ansatz. Die kontinuierliche, sorgfältige Analyse der Entwicklungen im Unternehmen und am Markt, die daraus resultierende Strukturierung und Priorisierung der Aufgaben sowie ein konsequentes Monitoring sind entscheidende Erfolgsfaktoren für effiziente Personalprozesse.

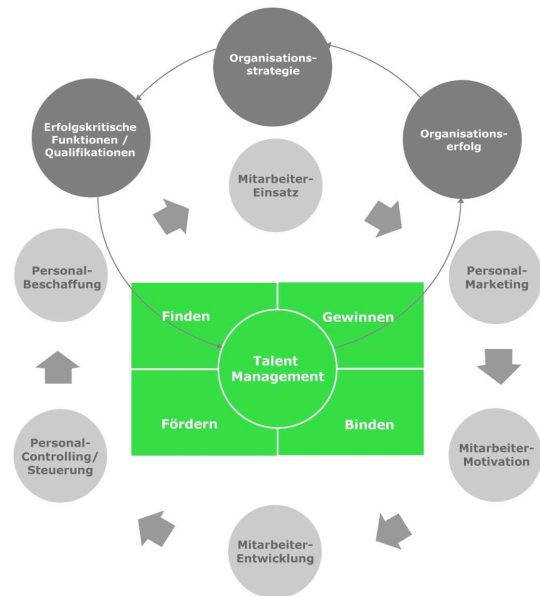


Abb. 2: Die Ebenen des Talentmanagements
Quelle: VEDA GmbH

Der Einsatz professioneller und praxisorientierter Softwarelösungen trägt maßgeblich zur Optimierung dieser Prozesse bei. Beginnend bei Aufgaben des Personalmarketings über Konzepte zur Nachwuchs-, Karriere und Nachfolgeplanung, bis hin zu der gezielten Entwicklung und Förderung zentraler Leistungsträger kann ein integriertes Personalmanagementsystem den Talentmanagement-Prozess über alle Ebenen von „Finden“ bis „Binden“ IT-gestützt begleiten und leiten.

2.1 Talente finden: Bin ich eigentlich schön?

Wer als Arbeitgeber attraktiv ist, kann qualifizierte Mitarbeiter für sich gewinnen. Durch Employer Branding-Maßnahmen gelingt es Unternehmen, ihre Attraktivität zu steigern und sich vom Wettbewerb abzuheben. Um als Arbeitgeber für künftige, aber auch für bereits vorhandene Mitarbeiter begehrt zu sein, muss die passende Zielgruppe angesprochen und die Marke gelebt werden. Wie auch bei einer Produktmarke oder Unternehmensmarke benötigt die Etablierung einer Arbeitgebermarke Zeit und kostet Kraft. Starke Marken werden nicht über Nacht erschaffen, sie sind Ergebnis eines kontinuierlichen, kommunikativen Prozesses. Ihre optimale Wirkung entfalten sie, wenn sie nach außen, aber auch nach innen einheitlich kommuniziert werden. Authentizität ist hier Erfolgsgarant.

Starke Marke und keiner schaut hin? Modernes Talentmanagement muss auch im Recruiting neue Wege kennen und nutzen. Althergebrachtes Bewerbermanagement, das sich in punktuellen Auftritten auf Recruitingmessen oder Stellenanzeigen in der Wochenendausgabe einer Tageszeitung erschöpft,

verheißt nur bedingt Erfolg. Auch bloßes Verwalten von Bewerberlisten wird den Anforderungen des Markts nicht mehr gerecht. In enger werdenden Arbeitsmärkten erkennen Unternehmen die Wichtigkeit von aktivem Personalmarketing. So gewinnt die Ansprache und Gewinnung von Kandidaten gegenüber ihrer Auswahl deutlich an Gewicht. Folglich wird Recruiting immer mehr als eine besondere Art von Marketing oder Vertrieb verstanden, bei der es darum geht, aktiv und systematisch Kandidaten zu werben und für sich zu gewinnen. Bewerber werden zunehmend als Kunden gesehen und entsprechend behandelt.

Modernes Recruiting geht moderne Wege, und nutzt dafür neue Technologien: Wenn ich weiß, wen ich suche, weiß ich, wo ich ihn „abholen kann“! Für die Ansprache von Talenten nutzen Unternehmen heute vermehrt Netzwerke und das Internet. Insbesondere unternehmenseigene Karrierewebsites werden zur Selbstdarstellung und Ansprache geeigneter Bewerber eingesetzt. Zunehmend rücken auch Social Communities wie Xing oder Facebook oder Plattformen wie Twitter in den Fokus der Personalabteilungen.

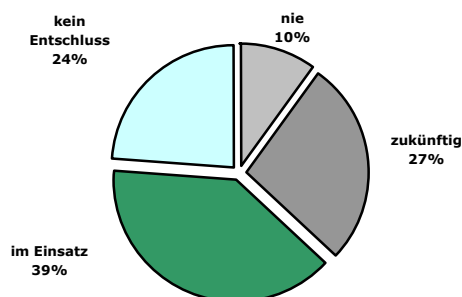


Abb. 3: Nutzen Sie schon aktiv Social Media-Dienste für die Rekrutierung oder das Personalmarketing?

Quelle: Thorsten zur Jacobsmühlen: Social Media Report HR 2010

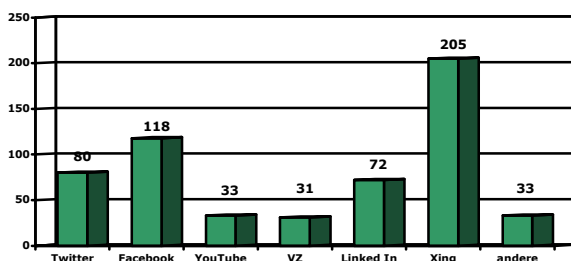


Abb. 4: Nutzungsanteile von Social-Media-Diensten in der Personalarbeit

Quelle: Thorsten zur Jacobsmühlen: Social Media Report HR 2010

Darüber hinaus setzen Unternehmen auf Mitarbeiterempfehlungen oder richten Pools mit viel versprechenden Kandidaten ein, zu denen sie systematisch Kontakt aufbauen und pflegen, um sie zu einem späteren Zeitpunkt für das Unternehmen zu gewinnen. Auch die Vergabe von Bachelorarbeiten oder sogar das Sponsoring des gesamten Studiums bringen Unternehmen und Führungskräfte von morgen schon vor dem Hochschulabschluss zusammen. In diesem Umfeld gewinnen auch duale Studien- und Ausbildungskonzepte immer mehr an Bedeutung. Unternehmen sichern sich ihre Führungskräfte von morgen, indem sie ihnen ein praxisorientiertes Studium fördern und sie mit langfristigen Praktika früh und verantwortlich in Unternehmensprozesse einbinden. Die enge Verzahnung der Ausbildungsstränge generiert Fachkräfte mit tiefem Unternehmenswissen, die direkt und kompetent Führungsaufgaben übernehmen können.

Das Suchen und Finden der richtigen Mitarbeiter beginnt jedoch bereits viel früher – mit der Erarbeitung eines Anforderungsprofils. Nur wenn der Bedarf genau bekannt ist und auch an richtiger Stelle kommuniziert wird, haben Unternehmen und Bewerber überhaupt eine Chance, zueinander zu finden. Nützlich ist hier ein intelligent vernetztes Instrumentarium, das alle relevanten Informationen erfasst und Bewerbern sowie Entscheidern zur Verfügung stellt. So lassen sich Matching- oder Auswahlprozesse frühzeitig steuern und über Online-Tests, strukturierte Interviews oder Assessment-Center begleiten. Im Zuge der Personalbeschaffung gibt auch ein IT-gestützter Qualifikationsabgleich zuverlässig und jederzeit nachvollziehbar darüber Auskunft, welcher Bewerber (intern oder extern) am besten auf das Anforderungsprofil einer offenen Stelle passt und erleichtert so den Entscheidungsprozess.

2.2 Talente gewinnen: Auch innere Werte zählen!

Gerade im Employer Branding Prozess als Teilprozess des Talentmanagement stellt sich die Frage: Nach welchen Kriterien suchen Mitarbeiter ihren Arbeitgeber aus – wenn sie die Wahl haben?

Der klassische Karriereverlauf, der nach 50 Jahren mit der goldenen Uhr im gleichen Unternehmen endet, in dem er mit der Ausbildung begonnen hat, stirbt aus. Sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer zollen der Globalisierung und Flexibilisierung der Märkte Tribut und passen ihre Arbeitsbiografien und Strukturen an. Unternehmen rekrutieren verstärkt bedarfsorientiert und auch Arbeitnehmer nehmen sich das Recht, ihren Bedarf und ihre Wünsche bei der Wahl eines Arbeitgebers deutlich(er) zu formulieren.

Die bereits genannte „starke Marke“ hat auch hier wieder eine hohe Bedeutung: Hochschulabsolventen nennen in Befragungen nach den Wunscharbeitgebern regelmäßig die „üblichen Verdächtigen“ mit hohem Bekanntheitsgrad und Top-Markenimage. Hierbei spielt neben der Marke sicher weiterhin eine Rolle, dass die großen „bekannten“ Unternehmen gerade in Krisenzeiten Arbeitsplatzsicherheit vermitteln.

Weitere wichtige Kriterien bei der Arbeitsplatzwahl von High-Potentials sind die Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die weiterführenden Chancen auf dem Arbeitsmarkt: Was bringt mir dieser Job für meine Berufsbiografie? Hilfreich sind daher Konzepte zur Karriere- und Nachfolgeplanung, die kommuniziert und gelebt werden. So kann der potenzielle Interessent sehen, welche Möglichkeiten ihm das Unternehmen bietet. Auch Traineeprogramme locken Leistungsträger von morgen. Traineeprogramme stellen – wenn sie richtig konzipiert sind – eine Win-win-Situation für Unternehmen und Absolventen dar. Während das Unternehmen sich zu einem frühen Zeitpunkt vielversprechende Nachwuchsführungskräfte sichert, erhalten Absolventen die Möglichkeit, sich über einen bestimmten Zeitraum in verschiedenen Abteilungen auszuprobieren und eigene Stärken zu finden.

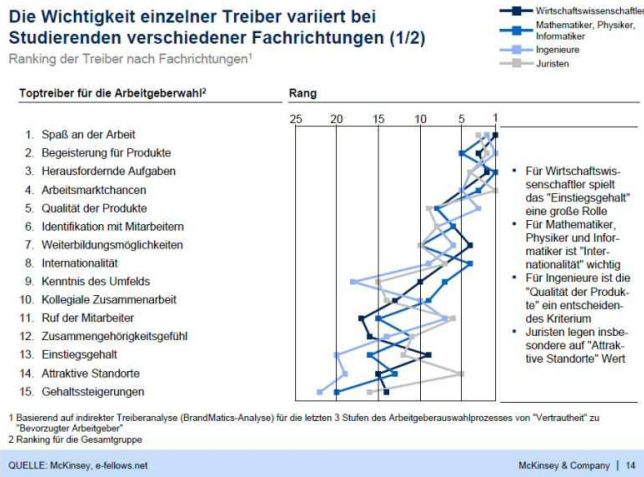


Abb. 5: Treiber bei der Arbeitgeberwahl von Hochschulabsolventen

Sieht man sich jedoch die tatsächlichen Auswahlkriterien an, die Hochschulabsolventen nennen, so sprechen diese eine andere Sprache. Gerade High-Potentials aller Fachrichtungen setzen auf „Spaß an der Arbeit“, Begeisterung und Herausforderung. Diese intrinsischen Faktoren gewinnen zunehmend an Bedeutung. Das Gehalt dagegen wird zwar von Arbeitgebern im Kampf um die Fachkräfte immer noch hoch gewertet, von Arbeitnehmern dagegen nicht als Toptreiber bei der Arbeitsplatzwahl genannt. Die oben genannten Motivatoren, aber auch Kriterien wie Identifikation, Kollegialität oder Zusammengehörigkeitsgefühl, zeigen die Chancen des Employer Branding auf, die sich gerade im Mittelstand finden. Wenn sie die Beweggründe ihrer Zielgruppe bei der Arbeitsplatzwahl kennen und nutzen, können Unternehmen wichtige Pluspunkte sammeln.

Damit einher geht auch die wachsende Bedeutung, die Arbeitnehmer dem Faktor „Unternehmenskultur“ beimessen. Werteorientierte Unternehmen werden als innovativer und kreativer eingeschätzt und bei der Auswahl bevorzugt. Unternehmenskultur ist viel mehr als „Mission“ oder „Vision“, sie muss sich handfest im Alltag bemerkbar machen und zwar sowohl für Kunden und Lieferanten als auch für die Mitarbeiter, um wirklich als „gelebt“ anerkannt zu werden. Eine gute Kultur ist ein Wettbewerbsvorteil, und zwar einer, der „verteidigungsfähig“ ist, weil Mitbewerber ihn nicht ohne weiteres kopieren können.

Ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitern langfristige Perspektiven aufzeigt und mit einer gelebten Kultur intrinsische Bedürfnisse erfüllt, gewinnt einen weiteren Kämpfer im Wettbewerb um die Besten: den eigenen Mitarbeiter. Wenn Mitarbeiter in sozialen Netzwerken oder im Bekanntenkreis die „Marke leben“, werden sie zu wichtigen Multiplikatoren im Arbeitsmarkt.

2.3 Talente heben und weiterentwickeln: Wissen oder Können?

"Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind." (Ralph Waldo Emerson)

Bevor man sich bei der Suche nach Talenten nach außen orientiert, macht es Sinn, zunächst die Talente unter den bestehenden Mitarbeitern aufzuspüren und weiterzuentwickeln. Durch geeignete Maßnahmen lässt sich im Unternehmen gutes Personal halten. Dadurch können Fluktuationskosten gesenkt werden und das Wissen des talentierten Personals bleibt dem Unternehmen erhalten.

Viele Personalmanager sind der Meinung, dass in ihrer Belegschaft viele Talente schlummern, die noch gar nicht entdeckt sind. Genau für sie eignen sich IT-gestützte Prozesse, die die zielorientierte und nachhaltige Mitarbeiterentwicklung und eine systematische Laufbahn- und Karriereplanung ermöglichen, indem sie direkten Zugriff auf alle Mitarbeiterinformationen geben. Ein aktiv gesteuertes gesteuertes Performance- und Talentmanagement, das Qualifikationsprofile abrufbar macht und damit den Blick der Verantwortlichen zur langfristig gesicherten Versorgung des Unternehmens mit den richtigen Talenten schärft, unterstützt diese zukunftsorientierte Personalarbeit.

Damit Talent nicht mangels Gelegenheiten und aufgrund schematischer Anforderungen verschüttet bleibt, lassen sich Entwicklungsprogramme in der HR-Software etablieren. Mit ihnen lassen sich Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen dokumentieren. Führungskräfte stellen durch sie sicher, dass ihre Mitarbeiter automatisch auf alle Entwicklungsmaßnahmen der Programme gebucht werden. Zur Mitarbeiterbeurteilung sind in der integrierten Datenbasis die individuelle Laufbahnplanung, Entwicklungsstatus und Erfolge, aber auch Faktoren wie Fehltag, Leistungen, Kompetenzen und zu entwickelnde Fähigkeiten jederzeit abrufbar. Dies kommt nicht nur High-Potentials, sondern auch Leistungsträgern auf allen Ebenen zugute, da sie hierdurch zuverlässig identifiziert und gezielt gefördert werden, denn zunehmende Dynamik erfordert Können statt Wissen.

Eine moderne Organisation muss Veränderung leben und kann es sich nicht mehr leisten, für die Schublade zu arbeiten. Hier greift die enge Verzahnung von Talentmanagement und Unternehmensentwicklung. In der Komplexität moderner Organisationen und ihrer Märkte kann die Entwicklung der Talente nur in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften in den Fachsegmenten geschehen. Die HR-Abteilung dient als „Lieferant“ der Fachabteilungen und ist frühzeitig in die strategische Unternehmensplanung eingebunden. Sind neue Geschäftsfelder geplant? Was passiert in den nächsten fünf Jahren in den Fachabteilungen? Nur wer benötigte Kompetenzen rechtzeitig kennt und benennt, kann zur richtigen Zeit und am richtigen Ort darauf zugreifen.

Die prozessorientierte Begleitung dieses Kompetenzmanagements liefert schnell die nötigen Informationen bei der in- oder externen Mitarbeiterauswahl und kann bei der Entscheidung unterstützen, ob und wer neu eingestellt werden muss.

Hierbei ist gerade die interne Sicht mit Hilfe von Potenzialanalysen zu berücksichtigen. Wie in der Produktion, sind auch im Bereich Qualifikation Messgrößen wesentlich. Ein faktenbasiertes Performance-Management beantwortet Führungskräften daher die Frage: Bringt mir all mein Tun unternehmerischen Zusatznutzen? Indem Unternehmen Messgrößen für Qualität und Leistung definieren und Potenzialanalysen in ihre Prozesse integrieren, lassen sich aussagekräftige Kennzahlen gewinnen, die immer wieder Rückschluss darüber geben, ob Unternehmen und Mitarbeiter auf dem richtigen Weg sind.

Im Talentmanagement geht es aber nicht nur darum, das richtige Talent für die richtige Position zu finden – es geht vor allem um die stetige und gezielte Weiterentwicklung der Talente durch Schulung und Weiterbildung. „Gezielt“ heißt zum einen, dass Weiterbildung

auf die Potenziale und Ziele des Mitarbeiters ausgerichtet ist. Zum anderen heißt „gezielt“, dass der Blick auf die Unternehmensziele im Vordergrund steht. Ein unternehmensinternes Weiterbildungsmanagement fördert den effektiven Wissenstransfer maßgeschneiderter Lerninhalte nach individuellen Lerngewohnheiten und Weiterbildungsbedarf. So sichert Weiterbildung Unternehmen und Mitarbeitern eine langjährige fruchtbare Partnerschaft durch persönliches und wirtschaftliches Wachstum.

Auch der Strukturwandel im Unternehmen, der das Kräfteverhältnis von vielen älteren zu wenigen jungen Mitarbeitern umkehren wird, lässt sich durch gezieltes Weiterbildungs- und Wissensmanagement, durch Nachfolge- und Mentoringprogramme nicht nur rechtzeitig auffangen, sondern auch positiv nutzen.

2.4 Talente binden: Attraktivität hat viele Facetten

Erfolgreiche Unternehmen schaffen rechtzeitig Rahmenbedingungen für die Arbeitswelt von morgen. Die Mitarbeiter, die wertvollen „Humanressourcen“, verändern sich in ihren Ansprüchen an Arbeit und Umwelt. Unternehmen müssen diese Veränderung begleiten oder sogar fördern, wenn sie Talente binden wollen. Nur wenn sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die heute weit über den ergonomischen Drehsessel am Arbeitsplatz hinaus gehen, kennen und verstehen, können sie sie erfüllen und so zum Partner einer neuen Generation von Arbeitnehmern werden.

Der moderne Mitarbeiter ist Projektmanager im Job aber auch für seine eigene Marke. Mitarbeiter der „Marke Ich“ stellen ihre berufliche Entfaltung in den Vordergrund und müssen daher mit neuen Herausforderungen aber auch mit neuen Arbeits(zeit)modellen an das Unternehmen gebunden werden.

Auf der Mitarbeiterseite wachsen die Ansprüche an eine funktionierende „Work-Life-Balance“. Während unseren Eltern „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ heilig war, gilt heute die Gleichberechtigung beider Welten. Auch hier müssen Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die Flexibilität und Mobilität Rechnung tragen und zwar nicht nur zähneknirschend, sondern als funktionierendes Modell in einem florierenden Unternehmen. Wer hier rechtzeitig reagiert, gewinnt ganz neue Möglichkeiten, motivierte und engagierte Mitarbeiter zu binden.

3. Ausblick: Talente im sich verändernden Umfeld

Mit dem Mitarbeiter verändert sich auch das Unternehmen. Der Sozialphilosoph Charles Handy stellt fest, dass Organisationen heute mehr „Organisers“ als Arbeitgeber sind und bringt damit die weitere Entwicklung auf den Punkt. Die Vorstellung von Organisation deckt sich nicht mehr mit der Wirklichkeit der Organisation. Organisationen haben neue Strukturen bekommen und werden verstärkt bedarfsorientiert gebildet. Eine Stammebelegschaft aus Management und Kernmitarbeitern wird anlass- und projektbezogen von externen Spezialisten und flexiblen Arbeitskräften ergänzt. Mehr und mehr müssen wir uns laut Charles Handy daran gewöhnen, unsere Arbeitszeit nicht nur einer Organisation verkaufen zu können.

„Wir müssen den neuen Herausforderungen der Wissens- und Informationsgesellschaft begegnen“ sagt Wolfgang Witte, Geschäftsführer perbit Software GmbH. „Die Zukunft zu gestalten bedeutet, die Herausforderung auf dem europäischen Arbeitsmarkt anzunehmen. Denn nur so können wir unseren Standort und Arbeitsplätze sichern.“

4. Fazit: Die Aufgaben der ZIP

Dynamische Veränderung des Arbeitsmarkts und immer kürzere Innovationszyklen in allen Bereichen stellen Personalverantwortliche vor große Herausforderungen: Weitblick, aber auch Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität sind gefragt, um Bedarf frühzeitig zu erkennen, geeignete Talente zu finden und zu binden. Integriertes Talentmanagement ist IT-gestützt und vollständig in Personal- und Geschäftsprozesse eingebunden. Zur prozessorientierten Begleitung dieses permanenten Wandels und Abbildung der erforderlichen Effizienz bieten die Unternehmen der Z.I.P integrierte Lösungsansätze. Mit detailliertem Wissen und langjähriger Erfahrung in Personalwirtschaft und Informationstechnologie bieten alle Unternehmen Beratung sowie maßgeschneiderte HR-Prozesse und Instrumente, die die Anforderungen der HR-Abteilungen im Mittelstand ebenso unterstützen wie die Personalaufgaben der Konzerne.

Kurzprofil Zukunftsinitiative Personal

HR-Lösungen und Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine Arbeitswelt im Wandel unterstützen. Das ist die Kernthese, die die „Zukunftsinitiative Personal (ZIP)“ durch Veranstaltungen, Informationen, Best-Practice-Lösungen und Kampagnen vermitteln möchte. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Software-Lösung im Bereich Human Resources bieten.

Initiatoren sind: ATOSS Software AG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, GFOS mbH, Hansalog GmbH & Co. KG, HR Access Solutions GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, SP_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH.

Weitere Veröffentlichungen

■ Die Kosten des demografischen Wandels

Guido Zander
Januar 2011

■ HR als Erfolgsfaktor für eine Arbeitswelt im Wandel

Wolfgang Witte
Februar 2011

■ Strategisches Personalmanagement: Ein zentrales HR-Instrument für Unternehmen

Manuel Egger
März 2011

Kontakt:

Zukunftsinitiative Personal (ZIP)
Dr. Winfried Felser (Sprecher)
NetSkill AG
Salierring 43
50677 Köln

Tel. +49 (0) 221 – 719 48 95
Fax +49 (0) 221 – 719 48 97
Mobil: +49 (0) 178 - 55 66 312
E-Mail: kontakt@zukunftsinitiative-personal.de
URL: <http://www.zukunftsinitiative-personal.de>

