

Kurzfassung der Masterarbeit

Name	Antonio Terranova
Firma	CASIC Einkaufsgenossenschaft
Studiengang (MAS HRM Nr.)	MAS HRM 50
Abschlussjahr	2018
Titel der Masterarbeit	Talent Akquisition im Genossenschaftsbereich für eine Einkaufsgenossenschaft
Betreuerin	Prof. Dr. Dörte Resch
Vertraulich (ja/nein)	nein

Ausgangslage / Problemstellung

La Coopérative d'Achat de la Société Suisse des Importateurs et Marchands de Comestibles (CA-SIC) ist eine Einkaufsvereinigung mit der Rechtsform einer Genossenschaft. Als nicht profitorientierte Organisation ist die CASIC gleich mehrfach gefordert: Die wirtschaftliche Lage ist seit mehreren Jahren angespannt, grosse Detailhändler drängen auf den Grosshandelsmarkt, die Essgewohnheiten ändern sich. Die Rekrutierung von gut ausgebildetem Personal gestaltet sich auch für die CASIC zunehmend schwierig. Die bestehende Belegschaft weist Überalterungstendenzen auf und firmenspezifischen Funktionsprofile sind unüblich. Die relative Unbekanntheit des Unternehmens – und somit die Absenz eines bekannten Brands – stellt bei der Rekrutierung eine weitere Herausforderung dar. Die CASIC verfügt aktuell über keine Personalentwicklungsstrategie und nimmt keine strategische Personalbedarfsplanung vor. Der Personalbestand ist bei geringer Fluktuation sehr stabil und die Dienstjahre der Mitarbeitenden sind entsprechend hoch.

Ziele

Die Masterarbeit setzt sich mit der Frage auseinander, wie unter den gegebenen Voraussetzungen ein an die CASIC adaptierter Talent Akquisitionsprozess im Handelsbereich konkret ausgestaltet werden kann. Dieser soll zum einen die verlangte Diskretion berücksichtigen und zum anderen sicherstellen, dass freiwerdende Stellen adäquat und nachhaltig besetzt werden können. Es soll untersucht werden, wie ein an die Firma CASIC angepasster Rekrutierungs- und Entwicklungsansatz im Handelsbereich aussehen könnte. Das Ziel der Arbeit ist die Ausarbeitung eines schlüssigen und zukunftsorientierten Konzepts für eine nachhaltige Personalpolitik im Bereich Mitarbeitergewinnung und -entwicklung.

Nutzen

Mit dem erarbeiteten Konzept soll der CASIC aufgezeigt werden, wie sie effizient Talente ansprechen und rekrutieren kann, während Fehlbesetzungen, Missverständnisse und Kosten minimiert werden. Die Geschäftsleitung soll den Rekrutierungsprozess erfolgreich steuern können.

Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Es wurden Fachliteratur und Studien gesichtet, öffentlich verfügbare Informationen von Think-Tanks in die Überlegungen miteinbezogen und Angaben von Statistikämtern verwendet. Im theoretischen Teil der Arbeit werden verschiedene Aspekte rund um das Thema Talent Akquisition und die damit verbundenen Problemstellungen behandelt. Die für KMU wichtigen Trends und die Situation der CASIC werden im Anschluss dargestellt.

Weiter wurden Interviews mit ausgewählten Unternehmen geführt, die hinsichtlich Grösse, Rechtsform und Branche Parallelen zur Auftraggeberin aufweisen. Mit den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern wurden problemzentrierte Interviews mit offener und halbstrukturierter Befragung durchgeführt. Anhand dieser Gespräche wurde eine realitätsnahe und praktische Sicht auf den Themenkomplex und die damit verbundenen Herausforderungen gewonnen, die es zulässt, Handlungsfelder für die CASIC zu identifizieren.

Ergebnisse / Interpretation

Basierend auf den theoretischen Grundlagen, den relevanten Trends, den geführten Interviews und den daraus gewonnenen Erkenntnissen, zeigen sich für die CASIC fünf primäre Haupthandlungsfelder:

Eine starke Arbeitgebermarke welche für glaubwürdige Werte und eine kohärente Kommunikation mit den Stakeholdern und Zielgruppen steht, ist wichtig, um sich am Arbeitsmarkt zu profilieren. Erstens sollte deshalb eine Zielgruppe bei der Talent Akquisition definiert und angesprochen werden. Zweitens kann diese Zielgruppe mittels einem Talent Pool betreut und bearbeitet werden. Weiter ist es erstrebenswert, den Bekanntheitsgrad und somit die Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern. Wohl hat die CASIC einen guten Ruf bei den Kunden, Lieferanten und übrigen Geschäftspartnern, aber die aktuell gelebte Zurückhaltung schränkt die Firma ein und limitiert den Zugang an zukünftige Mitarbeitende. Viertens ist es aufgrund zunehmender Komplexität und gestiegener Anforderungen notwendig, einen Personalentwicklungsansatz zu implementieren. Damit wird den Branchenentwicklungen und zukünftigen Anforderungen Rechnung getragen. Eine gelebte Aus- und Weiterbildungskultur ist ein starkes Signal für bestehende und vor allem für zukünftige Mitarbeitende. Zuletzt sollte evaluiert werden, wie die Innovationsfähigkeit in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen gesteigert werden kann.

Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen

Damit die beschriebenen Handlungsfelder in Angriff genommen werden können, wurde ein auf die Grösse und Bedürfnisse der CASIC zugeschnittenes Konzept, welches nebst der Steigerung des Bekanntheitsgrads auch ein Personalgewinnungskonzept und eine Aus- und Weiterbildungskomponente beinhaltet, vorgeschlagen. Dreh und Angelpunkt ist hierbei die Stärkung und eine mutigere Positionierung des über 100-jährigen Verbands der Comestibles Händler (SIC), welcher der CASIC vorgelagert ist.

Die einzelnen Komponenten des Konzepts sind zwar interdependent, können jedoch mit unterschiedlicher Gewichtung und zeitlich gestaffelt eingeführt werden. Ergänzt durch einen vorgeschlagenen Zeitplan bietet das Konzept somit eine gute Grundlage, damit die CASIC auch zukünftig eine attraktive und vor allem bekanntere Arbeitgeberin sein wird.