

Talente: weltweit gesucht

Eine internationale Studie der Unternehmensberatung The Boston Consulting Group belegt die Bedeutung der Gewinnung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern.

Mehr als zwei Millionen Ingenieure verlassen jährlich die Hochschulen in Indien und China. An qualifizierten Mitarbeitern für Produktionsstätten und Forschungslabore sollte kein Mangel bestehen. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall: Nicht nur in den westlichen Industrieländern, sondern auch in den schnell wachsenden Emerging Markets werden gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter knapp. Das Thema hat für viele Unternehmen längst eine globale Dimension. Bimal Rath, regionaler HR-Leiter von Nokia im asiatisch-pazifischen Raum, stellte fest: „Die Suche nach den besten Köpfen findet für viele Unternehmen längst auf globaler Ebene statt.“ Nokia ist kein Einzelfall. Sowohl etablierte multinationale Unternehmen als auch neue globale Herausforderer suchen vor allem in den schnell wachsenden Volkswirtschaften in Asien, Osteuropa und Lateinamerika nach Tausenden neuer Mitarbeiter, um ihre aggressiven Wachstumsziele zu erreichen. Vier Beispiele zeigen den immensen Personalbedarf in den Schwellenländern:

- Infosys Technology, eine indische Outsourcing- und Beratungsfirma, will in den nächsten fünf Jahren 6000 chinesische Mitarbeiter einstellen.
- IBM erwartet, dass sich bis 2010 sein Indien-Geschäft verdoppelt und zusätzlich 50 000 Mitarbeiter benötigt werden.
- LG.Philips investiert aktuell 1,1 Milliarden Dollar in Polen und besetzt dort 12 000 Positionen.
- Cisco Systems beabsichtigt, 20 Prozent seiner Führungskräfte bis 2010 in Indien zu stationieren.

Es überrascht daher wenig, dass Talentmanagement – also die Suche, Entwicklung und langfristige Bindung qualifizierter Mitarbeiter – zu den größten Herausforderungen im Personalmanagement zählt. Dies bestätigt auch die weltweite Studie „Creating people advantage: How to address HR challenges worldwide through 2015“, die von der Boston Consulting Group (BCG) und dem Weltverband der Vereinigungen für Personalführung (WFPM) durchgeführt wurde. In einer Online-Erhebung in 83 Ländern wurden HR-Verantwortliche und andere Führungskräfte nach den wichtigsten künftigen Herausforderungen befragt. Es beteiligten sich über 4700 Führungskräfte, die sich zu 17 Themen aus dem Bereich Personalmanagement und zu insgesamt 194 spezifischen Maßnahmen äußerten. Zum besseren Verständnis der HR-Situation heute und in Zukunft führte ein BCG-Team zudem vertiefende Interviews mit über 200 Führungskräften weltweit durch. Bei der Umfrage wurden jene künftigen Herausforderungen im Bereich Personal ermittelt, welche Führungskräfte im Personalmanagement für die wichtigsten zwischen 2010 und 2015 halten – und bei denen sie in ihren Unternehmen derzeit große Schwächen sehen. Diese acht wichtigsten HR-Zukunftsthemen lassen sich in drei strategische Kategorien unterteilen:

1. Entwicklung und Bindung der besten Mitarbeiter: Herausforderungen im Zusammenhang mit Talentmanagement, Verbesserung der Leadership-Qualitäten und Work-Life-Balance.

2. Vorbereitung auf Veränderungen: Demografie- und Change Management, die Transformation der Unternehmenskultur sowie das Management der Globalisierung.

3. Schaffen der Voraussetzungen in der Organisation: Entwicklung des Unternehmens zur „Lernenden Organisation“ und Entwicklung der HR zum strategischen Partner.

Talentmanagement

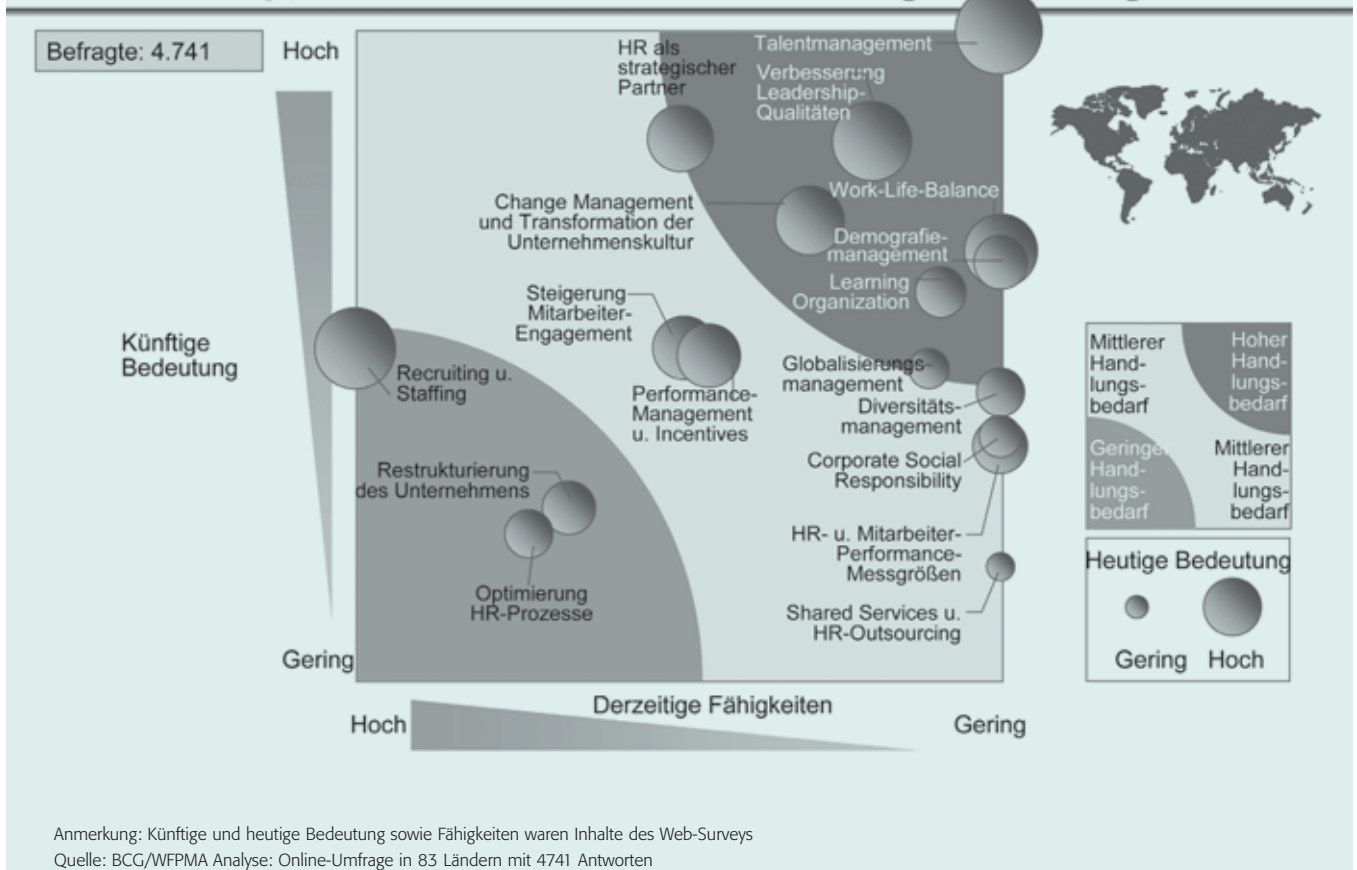
*Professor Dr. Rainer Strack,
promovierter Physiker, Senior
Partner der Unternehmens-
beratung The Boston Consulting
Group (BCG), Düsseldorf
strack.rainer@bcg.com*



*Carsten von der Linden,
Diplom-Psychologe, Associate bei
BCG, Düsseldorf
vonderlinden.carsten@bcg.com*



Die vier Top-HR-Herausforderungen: Talentmanagement, Leadership, Work-Life-Balance und Demografiemanagement



BCG

In Zukunft wird vor allem die Bedeutung von Talentmanagement noch zunehmen

Talentmanagement ist entscheidend im Wettbewerb

Das Thema Talentmanagement wird dabei in Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen. Bislang häufig als Fachthema in Personalabteilungen angesiedelt, rückt das „People Management“ nun auf die Vorstandsagenda. Denn inwieweit es einem Unternehmen gelingt, qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte zu gewinnen, wird seine Wettbewerbsposition entscheidend bestimmen. Was für Dienstleistungen und personalintensive Branchen von jeher gilt, wird nun für fast alle Unternehmen zum Standard: Sie werden zum „People Business“, dessen Schicksal eng mit der Führung und den Fähigkeiten der bei ihnen beschäftigten Mitarbeiter verknüpft ist.

Dabei ist Talentmanagement nur eine der Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen, Personalabteilungen und Wirtschaftspsychologen in den nächsten Jahren beschäftigen müssen. Weitere Themenbereiche schließen sich an: So bedroht die wirtschaftlich hoch entwickelten Gesellschaften wie Deutschland, Kanada oder auch Japan ein nie da gewesener demografischer Wandel, der die Unternehmen – zusätzlich zu dem heraufziehenden Kapazitätsverlust – auch vor die Aufgabe stellt, die Produktivität einer alternden Belegschaft zu erhalten oder sogar zu steigern. Wirtschaftspsychologen sind auch gefragt, wenn organisationale Veränderungen erforderlich werden und mit entsprechenden Maßnahmen und Lernprozessen begleitet werden müssen. Der drohende Wissens-

verlust durch alternde Belegschaften, aber auch durch immer häufigere Jobwechsel fordert Systeme, die die aggregierte Erfahrung von Mitarbeitern fassbar und abrufbar machen.

Die Verbesserung der Führungsfähigkeit ist eine weitere drängende Herausforderung. Und schließlich lässt sich der Wertewandel der letzten Jahrzehnte auch bei den jungen Mitarbeitern von heute beobachten. Die Karriere steht bei den meisten zwar hoch im Kurs, aber nicht mehr um jeden Preis: Das Thema Work-Life-Balance hat auch im Management Einzug gehalten. Die Entscheidung, welche Stelle man annimmt und welche Opfer man dafür zu bringen bereit ist, wird von familiären Aspekten und dem Wunsch beeinflusst, das eigene Leben nicht nur von der

R. Strack, C. von der Linden Talente: weltweit gesucht

Arbeit bestimmen zu lassen. Zudem zählen spannende Aufgaben, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und der Wunsch, einen Beitrag zur Lösung wichtiger gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Probleme zu leisten, oft ebenso viel wie ein attraktives Gehaltspaket.

Globale Rekrutierung wird in Zukunft verstärkt

Wie bewältigen Unternehmen diese spezifischen Herausforderungen? Mit welchen Maßnahmen wollen sie ihr Talentmanagement weiter professionalisieren? Die BCG-Studie liefert eine fundierte Bestandsaufnahme des weltweiten Personalmanagements, die eine faktenbasierte Diskussion der Zukunftsthemen ermöglicht. An dieser Stelle beschränken wir uns auf den Status quo und geplante Maßnahmen beim Thema Talentmanagement – hinsichtlich der weiteren 16 untersuchten HR-Themen sei auf die Gesamtstudie verwiesen.

Talentmanagement wird in allen Fokusländern (mit Ausnahme Südkoreas) und in allen Branchen als ein wichtiges HR-Thema angesehen. Mit zunehmender Flexibilität und Deregulierung der Märkte können hoch qualifizierte Mitarbeiter immer öfter frei entscheiden, wo sie die besten Chancen für sich sehen und wo sie arbeiten wollen. Um die benötigten Talente zu rekrutieren, werden sich Unternehmen daher immer weniger nur auf die rein lokale beziehungsweise nationale Beschaffung verlassen. So planen etwa 55 Prozent der befragten Unternehmen, ihre Talente künftig verstärkt global zu rekrutieren – heute sind es erst 24 Prozent.

Erfolgreiches Talentmanagement muss gute Mitarbeiter nicht nur gewinnen, sondern auch binden und ihnen Möglichkeiten bieten, gute Leistungen zu erbringen, sich auszuzeichnen und voranzukommen. Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren des Talentmanagements ist die Motivation der Mitarbeiter – was sich auf verschiedene Arten realisieren lässt. So können Unternehmen durch die Einführung formaler Regeln für Beförderungen, transparenter Bewertungsprozesse sowie

festgelegter Karrierestationen sowohl das Risiko minimieren, dass qualifizierte Mitarbeiter von Vorgesetzten am Aufstieg gehindert werden, als auch die Karriereentwicklung von Mitarbeitern fördern, die sonst von Abteilungs- und Bereichsverantwortlichen übersehen würden. Der Halbleiterhersteller STMicroelectronics in Singapur stellte beispielsweise fest, dass viele gute Mitarbeiter das Unternehmen verließen, weil sie ein schlechtes Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten hatten, und ergriff daraufhin Maßnahmen, die genau hier ansetzen. „Unsere Manager müssen die Verantwortung für die ihnen unterstellten Leistungsträger übernehmen“, so Jessica Leong, Arbeitsdirektorin in Singapur.

In den für die Studie durchgeführten Interviews stimmten die befragten Führungskräfte darin überein, dass der Prozess des Talentmanagements transparent gestaltet sein müsse. Mitarbeiter vermuten schnell Begünstigungen, wenn andere Mitarbeiter für wichtige Aufgaben ausgewählt werden.

Asiatische Unternehmen suchen in Osteuropa Mitarbeiter

Dass immer mehr Unternehmen ihre lokalen Rekrutierungsaktivitäten reduzieren

und ihre globale Personalbeschaffung ausbauen, hat weitreichende Konsequenzen. Employer-Branding, HR-Außenauftritt, Kommunikationsstrategien und Prozesse werden neu ausgerichtet, um neue Zielgruppen und neue geografische Märkte zu erreichen. So hat eine große Bank in Asien damit begonnen, in Osteuropa Mitarbeiter zu suchen und Top-Studenten von US-Schulen der zweiten Liga anzusprechen. Vor allem in den entwickelten Ländern Asiens, in Europa und in Lateinamerika betreiben Unternehmen mit einem guten Talentmanagement globale Personalbeschaffung. Bisher verlagern allerdings nur wenige Unternehmen ihre Geschäfte an neue Standorte, um dort qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Die befragten Führungskräfte rechnen jedoch damit, dass sich dies bis 2015 deutlich ändern wird – mit erheblichen Auswirkungen. Ein Grund, warum sich Unternehmen beim Talentmanagement so schwertun, liegt – so die befragten Führungskräfte – in der Komplexität und Vielschichtigkeit der Thematik (siehe Praxisbeispiel im Kasten S. 24). So umfasst der Prozess des Talentmanagements fünf eigenständige, aber doch eng miteinander verknüpfte Aktivitäten: qualifizierte Mitarbeiter ermitteln, sie gewinnen, entwickeln, binden und Abgänge managen. Während die

Die Motivation der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Faktor beim Talentmanagement



BCG

Praxisbeispiel: Globale Expansion und Talentmanagement

Ein führender europäischer Anbieter von Strom- und Automatisierungstechnik hat in den vergangenen fünf Jahren eine Reihe von Akquisitionen getätigt und war Joint Ventures mit neun Unternehmen eingegangen. Das Unternehmen erhofft sich dadurch den Aufbau weniger zyklischer Geschäfte, eine schnellere Einführung neuer Produkte und Innovationen sowie eine Steigerung des Marktanteils in neuen Märkten. Bis zum Ende des Jahrzehnts will man etwa die Hälfte des Umsatzes außerhalb Westeuropas und Nordamerikas erzielen (2001 waren es erst zehn Prozent). Diese ehrgeizigen Ziele stellten die HR-Abteilung vor die schwierige Aufgabe, die erforderlichen Mitarbeiter für dieses Wachstum zu finden, zu entwickeln und zu binden. So rechnet das Unternehmen damit, dass die Zahl der Führungskräfte aus Brasilien, Russland, Indien und China um das Achtfache gesteigert werden muss.

Die Unternehmensleitung beschloss, das gesamte Talentmanagement-Portfolio des Unternehmens einer genauen Prüfung zu unterziehen – von der Personalplanung über die Personalbeschaffung bis hin zum Personalmanagement. Der CEO erklärte das zu einer seiner beiden wichtigsten Initiativen. Es zeigte sich, dass das Unternehmen zwar bereits über sehr gute HR-Strategien für spezifische Themen verfügte, dass es aber erfor-

derlich war, systematische Ziele festzulegen, die mit den übergreifenden Geschäftszielen abgestimmt sind und dem demografischen Profil der Belegschaft und der Arbeitsmärkte sowie der erwarteten Fluktuation Rechnung tragen. Die Analyse machte auch deutlich, dass die Mergers- & Acquisitions-Strategie eng in die Personalbeschaffungs-Strategie eingebunden sein muss. Die Unternehmensleitung erkannte, dass es nötig ist, in Entwicklungsländern eine stärkere Marke und ein stärkeres Profil aufzubauen, um qualifizierte Kandidaten zu gewinnen. Das Unternehmen hatte in der Vergangenheit bereits verschiedene Talentmanagement-Maßnahmen entwickelt, wie eine interne Firmenuniversität und ein Recruitingprogramm, die die Möglichkeit von Auslandseinsätzen und internationalen Karrieremöglichkeiten förderten. Mitarbeiter mit hohem Potenzial wurden bisher aber noch nicht klar identifiziert, und für die meisten fehlten zudem spezifische Karriere- und Trainingsprogramme.

Im Anschluss an die Analyse erarbeitete das Unternehmen ein mehrstufiges Programm mit vier Phasen:

- **Bewertung:** Das Unternehmen bestimmte zunächst den Personalbedarf vor allem in neuen Märkten und erarbeitete Pläne zur Behebung von Defiziten. Des Weiteren wurden Personalplanungs- und -beobachtungs-

prozesse gestärkt. Sie wurden von den Geschäftsbereichen überprüft und im Rahmen eines regelmäßigen Business-Review anhand wesentlicher Leistungskennzahlen bewertet.

- **Öffnung:** In einem ersten Schritt plante das Unternehmen die Entwicklung von Recruitingkampagnen an führenden Universitäten. Längerfristig sollen die HR-Prozesse in die Integrationspläne nach der Fusion und Akquisition eingebunden werden, um neben den „harten“ Vermögenswerten auch die HR-Assets, die im Rahmen einer Akquisition erworben werden, zu erfassen.

- **Ansprache:** Das Unternehmen begann damit, Initiativen zu entwickeln, um neue Zielgruppen – wie Frauen oder Kandidaten aus Asien – zu erschließen. Dies erfordert jedoch die Entwicklung von Programmen und spezifischen Marketingkampagnen für jeden Zielmarkt. So entscheiden sich in Indien zum Beispiel viele qualifizierte Kandidaten anhand des Unternehmensimages für oder gegen ein Unternehmen und seine Karriereangebote.

- **Unterstützung:** Zur Unterstützung einzelner Initiativen hat das Unternehmen eine Reihe von HR-Tools und unterstützenden Plattformen geschaffen, die sich zum Beispiel mit Fragen der Bewertung, der Rekrutierung, dem Talentmanagement und HR-Zielen für Geschäfte und Regionen befassen.

ersten vier Schritte weithin bekannt sind und routiniert in Angriff genommen werden, wird der fünfte allzu oft vernachlässigt.

Unternehmen sollten konstruktiv mit adäquaten Maßnahmen reagieren, wenn gute Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden wollen. Gelingt es nicht, diese durch eine Gehaltserhöhung, die Übertragung von mehr Verantwortung

oder andere Anreize zum Bleiben zu bewegen, ist es wichtig, den Abgang möglichst positiv zu gestalten – und eine langfristige und tragfähige Beziehung aufzubauen. Ein gut gepflegtes Netzwerk ehemaliger Mitarbeiter kann sehr wertvoll sein – wie sich auch in der wachsenden Anzahl von Alumni-Netzwerken zeigt, die von Unternehmen bewusst gefördert werden.

Weiterführende Literatur

The Boston Consulting Group & World Federation of Personnel Management Associations (Eds.). (2008). *Creating people advantage: How to address HR challenges worldwide through 2015*. Boston: The Boston Consulting Group. Die Gesamtversion der Studie kann kostenlos bei creatingpeopleadvantage@bcg.com angefordert werden.