

1 Talente: Ein Markt dreht

Momentaufnahmen

Nach Schätzungen des Bundesbildungsministeriums (2008) werden in sechs Jahren bis zu 500.000 Akademiker fehlen. Bei einer Vergleichsgruppe aus 15 EU-Staaten liegt Deutschland beim Anteil der Beschäftigten mit Studienabschluss auf den hinteren Plätzen. Wie aus einer von der Dresdner Bank veröffentlichten Studie (April 2008) hervorgeht, stieg der Anteil der Akademiker unter den Berufstätigen seit dem Jahr 2000 nur um einen Prozentpunkt auf 28 %, während Länder wie Großbritannien, Spanien und die Niederlande um bis zu sechs Prozentpunkte zulegen und auf eine Quote von 34 % kamen.

Derzeit fehlen bereits 25.000 Ingenieure. Und das IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2008) geht davon aus, dass der Anteil höher qualifizierter Tätigkeiten bis 2010 auf insgesamt 40 % ansteigen wird, was für hochentwickelte Volkswirtschaften typisch ist.

Das Prinzip des »lebenslangen Lernens«, sei es aus Eigeninitiative oder aufgrund betrieblicher Angebote, wird hierzulande nur bedingt verstanden. Nur 43 % der 25- bis 64-Jährigen bilden sich weiter, während es in anderen (ehemaligen) Industriestaaten bis zu 80 % sind. Nach einer Studie des VDI, des Vereins Deutscher Ingenieure, (Dezember 2007) geht ein guter Teil der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten, sofern überhaupt vorhanden, am eigentlichen Bedarf vorbei. Fachkräfte fühlen sich vernachlässigt, es wird zu wenig getan, um aus Spezialisten Generalisten zu machen, die mit Kunden und Mitarbeitern umgehen können. Gerade kleinere und mittlere Betriebe, das mittelständische Rückgrat der Wirtschaft, haben heute gegenüber prominenten Großkonzernen auf dem Markt der Wissensarbeiter einen schweren Stand.

In einer Phase anziehender Konjunktur, in der gleichzeitig Bedeutung und Umfang der Wissenswirtschaft wachsen, wird der Nachwuchs an hochqualifizierten Kopfarbeitern in Schlüsselbranchen knapp. Ob darauf gleich mit »Talentkriegen« reagiert werden muss, sei dahingestellt. Gerade ein Hochlohnland ist mehr denn je auf hochqualifizierte Wissensarbeiter und Manager angewiesen, um, so gut es geht, den Wohlstand zu halten.

Gegenwärtig entwickelt sich ein »Weltarbeitsmarkt«, was für einen deutschen Betrieb noch völlig bedeutungslos erscheinen mag, bis er feststellt, dass die eigentlichen Wettbewerber im Kampf um Köpfe in zwei explodierenden Volkswirtschaften, nämlich in Indien und China, sitzen. Getrieben von Optimismus und einer hierzulande nicht vorstellbaren allgemeinen Aufbruchstimmung werden massive Schritte unternommen, um aus der Werkbank-Rolle herauszukommen, die beiden Ländern in der Vergangenheit von Europa und den USA zugewiesen war. Die Bedeutung von Wissen ist erkannt, und es wird der Tag kommen, an dem man nicht mehr damit zufrieden ist, Produkte und Systeme aus den klassischen Industrieländern zu kopieren. Trotz eines Ausstoßes von zusammengenommen zweieinhalb Millionen College-Absolventen herrscht in einigen Branchen Talent-Mangel, was zu hohen Fluktuationsraten und jährlichen Gehaltssteigerungen um die 20 % führt. Indische Unternehmen haben begonnen, amerikanische Manager einzustellen, die durchaus auf dem Niveau ihres Herkunftslandes bezahlt werden. Und auch aus China wird von ähnlichen Entwicklungen berichtet. Im Vergleich dazu sind deutsche Ingenieure und andere Wissensarbeiter noch treue und genügsame Seelen. Nach Untersuchungen des VDI (2007) und des Instituts der deutschen Wirtschaft (2008) bleiben sie im Schnitt zwischen zehneinhalb und 14 Jahren bei einem Arbeitgeber.

Talent Management am Horizont

Mehr denn je wird es hierzulande darauf ankommen, wie staatliche Bildungs- und Einwanderungspolitik einerseits und betriebliche Personalpolitik andererseits auf die demografische Entwicklung reagieren. Im Mittelpunkt dieses Buches steht der betriebliche Personalaspekt: Hat HR (Human Resources) die Zeichen der Zeit verstanden? Geht man in eine strategische Rolle oder versteht man sich immer noch als Reparaturbetrieb? Ist man anerkannter Partner sowohl des Senior Managements als auch der Fach- bzw. ausführenden Abteilungen?

Teilweise werden diese Fragen beantwortet durch die Ergebnisse der Studie »The Future of HR in Europe – Key Challenges through 2015«, die von der Boston Consulting Group zusammen mit der EAPM, European Association for Personnel Management, (Juni 2007) durchgeführt wurde. Befragt wurden

1.355 Führungskräfte, vornehmlich aus dem HR-Bereich, aus 27 europäischen Ländern. Es galt, 17 Aufgabenstellungen nach ihrer »zukünftigen Bedeutung« und der »gegenwärtigen betrieblichen Fähigkeit bei dieser Aufgabe« zu bewerten.

Wenn es darum gegangen wäre, sich für nur eine Schwerpunktaufgabe zu entscheiden, hätte »Talent Management« an erster Stelle gestanden. Nach übereinstimmender Meinung der Befragten wird der Wettbewerb um Talente auf nationaler, europäischer und globaler Ebene zunehmen, unabhängig davon, ob es sich dabei um Manager, Spezialisten, Wissensarbeiter oder »individual contributors« handelt. Der Langfrist-Aspekt ist in seiner Bedeutung erkannt; Talent Management wird vorerst bis 2015 ein Schwerpunkt-Thema bleiben.

Die eigentliche Überraschung war aber das zweite Hauptergebnis. Im Vergleich zu anderen Aufgabenkomplexen wie Work-Life-Balance, Lernende Organisation, Change Management usw. stellten die Befragten übereinstimmend fest, dass in ihren Unternehmen am wenigsten von Talent Management verstanden wird.

Das lässt sich ändern, u. a. durch dieses Buch, das sich mit Talent Management für Wissensarbeiter befasst, wobei von deren hoher strategischer Bedeutung jetzt und in der Zukunft ausgegangen wird.

Talent Management ist keine kurzlebige Modeerscheinung, die irgendwie ausgesessen werden kann. Bisheriges im Personalbereich so zu belassen, wie es ist, jetzt aber mit dem Label »Talent Management« zu versehen, ohne Substantielles zu verändern, reicht nicht.

Im Fokus steht die strategische und operative Neuausrichtung von HR, um

- Talente zu gewinnen
- Talente zu entwickeln
- Talente zu vervielfältigen.

Alle drei Aufgabenblöcke sind untereinander vernetzt und ausgerichtet auf die Strategie und Kultur des Unternehmens. Auf der Basis einer unterstützenden Kultur verstärken sich im Idealfall Talent Management und Strategie

gegenseitig. D. h., gute Leute bzw. Talente fühlen sich durch die Strategie herausgefordert, setzen sie erfolgreich um, wachsen dabei selbst und schaffen damit die Basis dafür, in Zukunft noch anspruchsvollere Strategien zu fahren. Oder kurz formuliert: »From Good to Great« (Collins, 2001).

Nachhaltiges Talent Management ist eine ganzheitliche Daueraufgabe, ein nie abgeschlossenes Change-Projekt, das mit dem Unternehmen wächst und sich verändert. Kritiker (Cappeli, 2008) bemängeln heute schon, dass mit 60 Jahre alten Ideen und Verfahren, entstanden in einem Umfeld der Stabilität und Vorhersehbarkeit, aktuelle Herausforderungen nicht mehr zu bewältigen sind.

Bei einem Neustart stellen sich eine Reihe von alten und neuen Fragen:

Talente gewinnen: Welche Mitarbeiter brauchen wir, um die Strategie umzusetzen? Wer passt zu unserer Art, Innovationen anzugehen und Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen? Wer gilt vor diesem Hintergrund bei uns als Talent? Haben wir diese begabten Leute in ausreichender Zahl an Bord? Für wen sind wir attraktiv? Sind das die Richtigen? Was »versprechen« wir zukünftigen Mitarbeitern? Wissen wir, wo diese zu finden sind? Stimmt in diesem Zusammenhang unser Auftritt als Arbeitgeber? Wie würde ein Vergleich mit anderen Anbietern ausfallen? Setzen wir bei der Auslese der Kandidaten wirtschaftliche und diagnostisch effektive Verfahren ein? Sichern wir ab, dass neue Mitarbeiter bei uns einen guten Start haben?

Talente entwickeln: Werden Talente rechtzeitig erkannt? Gibt es für sie herausfordernde Aufgaben? Inwieweit ergänzen sich bei der Entwicklung On- und Off-the-job-Maßnahmen? Bekommen die Teilnehmenden ausreichendes und valides Feedback? Wie effektiv sind die von uns eingesetzten Entwicklungsinstrumente überhaupt? Inwieweit decken sie den kollektiven und individuellen Bedarf? Sind Top und Middle Management in diese Prozesse integriert? Gibt es ein entwicklungsorientiertes Umfeld und ein entsprechendes Klima? Passen zu uns vorgezeichnete Laufbahnen oder werden wir dadurch bei der Umsetzung von Talenten in Leistung behindert?

Talente vervielfältigen: Was tun wir für den unternehmensinternen und -externen Wissenstransfer? Wie gut funktioniert unser Wissensmanagement, wird aus Erfahrungen gelernt oder wiederholen sich Fehler, wenn

auch an einer anderen Stelle im Unternehmen? Haben Mitarbeiter genügend Spielraum und Luft, um kreativ und innovativ zu werden? Wird das von der gelebten Kultur unterstützt? Verfügen wir über interne Talent-Pools, um uns vom externen Kandidatenmarkt unabhängiger zu machen? Schöpfen wir »stille Reserven« aus? Um gute Leute zu binden, kennen und erfüllen wir deren Erwartungen? Lassen wir uns ggf. etwas Besonderes einfallen? Wie gehen wir mit hochkarätigen Wissensarbeitern um, die mit ihren Ansprüchen evtl. aus dem Rahmen fallen?

Die folgenden Kapitel informieren darüber, wie speziell für Wissensarbeiter ein durchdachtes Talent Management aussehen kann.