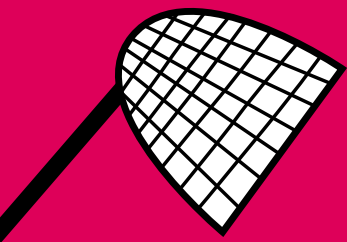


# think:act CONTENT

Fresh thinking for decision makers

Die Krise scheint überwunden – ein Problem aber nicht | Der Mangel an qualifiziertem Personal | Sie möchten die richtigen Menschen dauerhaft an Ihr Unternehmen binden? | Dann ist strategisches Talentmanagement Ihr Thema



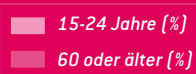
WELCHE TALENTE BRAUCHEN WIR IN ZEHN JAHREN?

WO FINDEN WIR DIESE TALENTE?

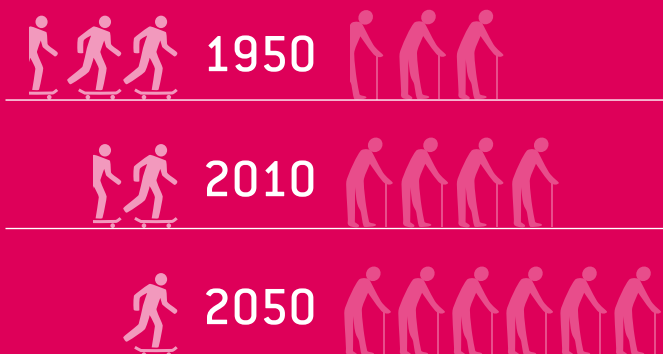
WIE KÖNNEN WIR SIE LANGFRISTIG BINDEN?

### DIE ÜBERALTERUNG DER GESELLSCHAFT IST EINE GLOBALE ERSCHEINUNG

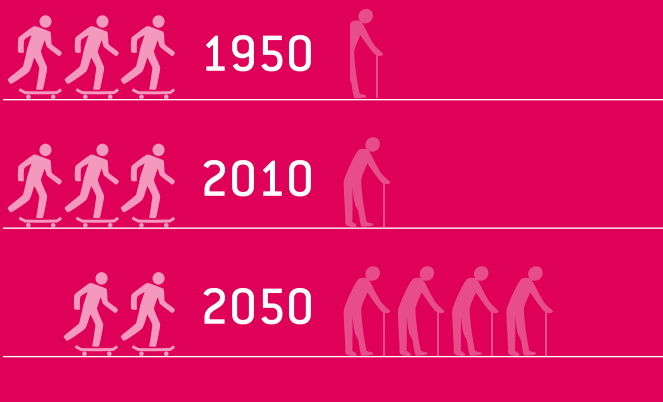
Entwicklung der Altersstruktur in Jahren



#### EUROPA

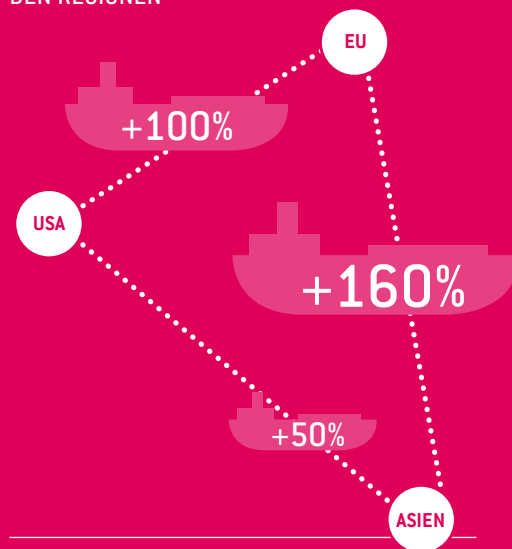


#### ASIEN



Quelle: UN – World Population Prospects: The 2008 Revision Population Database

### WACHSTUM DER HANDELSTRÖME ZWISCHEN DEN REGIONEN



Quelle: IWF, Helaba, 2001-2007



"Die demografische Kulisse ändert sich nicht kurzfristig"

Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor Institut der Deutschen Wirtschaft

**Wer glaubt, Talentmanagement sei allein Sache der Personalabteilung, irrt. Diese Aufgabe ausschließlich in den Bereich Human Resources zu delegieren, ist so sinnvoll wie Windsurfen bei Flaute.**

Genauso wenig hilft es, nur über demografischen Wandel, Globalisierung und rückläufige Zahlen bei Schul- und Studienabgängern zu reden, ohne die Probleme wirklich anzugehen. Als Unternehmensberatung haben wir die Erfahrung gemacht, dass viele Topmanager zwar glauben, HR-Themen komme eine Schlüsselrolle im Rahmen der Unternehmensstrategie zu. Sie handeln aber oft nicht danach. Fachkräftemangel ist kein Krisensymptom, sondern eine strukturelle Herausforderung. Der richtige und nachhaltige Umgang mit Personal – vom "Bewerber finden" bis "Mitarbeiter binden" – entscheidet über die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Talentmanagement ist daher ein Strategiethema für das Topmanagement. Know-how muss als Wettbewerbsvorteil gepflegt, Innovationen müssen als Wachstumstreiber weiterentwickelt werden. Das ist nur möglich, wenn Leistungs- und Wissensträger auch im Unternehmen bleiben wollen. Deswegen ist selbst in Krisenphasen ein gezieltes und systematisches Talentmanagement unabdingbar – auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

## DIE NOTWENDIGKEIT VON TALENTMANAGEMENT

Nach einer Studie des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) und des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) musste als Folge des Fachkräftemangels zuletzt jedes fünfte Unternehmen aus den Branchen des verarbeitenden Gewerbes und der unternehmensnahen Dienstleistungen Aufträge absagen. Von den befragten Unternehmen, die angaben, Probleme bei der Rekrutierung zu haben, lehnten 40 Prozent Aufträge ab. Das IW beziffert den gesamtwirtschaftlichen Schaden, den der Ingenieur- und Technikermangel jährlich verursacht, auf 18,5 Milliarden Euro. Auch wenn in der aktuellen Krise die Auswirkungen dieses Mangels kurzfristig in den Hintergrund getreten sind, werden sie mit verbessertem konjunkturellem Klima sofort wieder spürbarer. Also jetzt.

Um die passenden Fach- und Führungskräfte in Zukunft unter schärferen Wettbewerbsbedingungen anzusprechen, ist ein Personalmarketingkonzept nötig, das die unterschiedlichen Zielgruppen intern und extern im Fokus hat. Dazu zählen neben Employer Branding auch Maßnahmen, die dazu beitragen, die passenden Bewerber zu finden und die Bindung der Mitarbeiter zu erhöhen – in Form eines leistungsfähigen Talentmanagements. Drei Fragen entscheiden dabei über Erfolg und Misserfolg: Welche Talente brauchen wir in zehn Jahren? Wo finden wir diese Talente? Wie können wir sie langfristig binden?

### Vielfalt stärkt globale Unternehmen

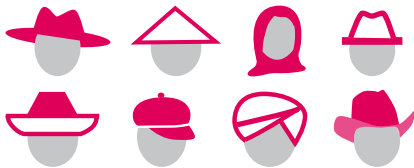
Eines ist sicher: Vielfalt ist heute eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Belegschaften werden künftig heterogener sein – das ergibt sich aus der Rekrutierungs- und der Absatzlogik. In Zeiten der Globalisierung wird ein Unternehmen seine Kunden besser verstehen, wenn es die Gesichter aus den Ländern widerspiegelt, in denen es tätig ist. Vielfalt ist ein wesentlicher Hebel für Leistung, Motivation und Engagement der Mitarbeiter, aber auch für das Ansehen eines Unternehmens. Und sie bietet einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil: Innovation. Sie ist das Ergebnis vielfältiger Ausbildungen und Talente,

**3** **MILLIONEN**  
Mangel an Fachkräften in  
Deutschland in **2015**

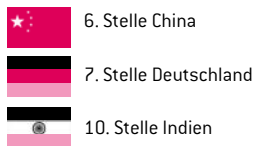
**5** **MILLIONEN**  
Mangel an Fachkräften in  
Deutschland in **2030**

**4** **BILLIONEN EURO**  
Wohlstandsverlust bis **2030**

**VIelfalt ist Stärke und Notwendigkeit zugleich**



**Verfügbarkeit von Fachkräften: China und Indien auf dem Vormarsch**



Quelle: Global Talent Index 2007-2012

unterschiedlicher Ideen und Kreativität sowie vielseitiger beruflicher Wege der Mitarbeiter. Es ist also eine Stärke, wenn in deutschen und europäischen Unternehmen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ländern in Toppositionen arbeiten – also auch im Vorstand. Ein gutes Viertel der Vorstandsposten der Dax-30-Konzerne ist international besetzt. Der neue Vorstandsvorsitzende von Bayer ist Niederländer. Im fünfköpfigen Vorstand von Henkel arbeiten neben zwei Deutschen drei weitere Europäer. Im Metro-Vorstand sitzt ein Franzose, der Softwarekonzern SAP wird von einem US-Amerikaner und einem Dänen geführt. Insgesamt ist der Anteil der Nichtdeutschen in deutschen Unternehmen jedoch nicht sehr groß. In Großbritannien hat ein Drittel aller Unternehmensvorstände eine andere Nationalität als die britische. Dort haben viele Arbeitgeber begriffen, dass ihre Führungskräfte ein generelles Verständnis für globale Märkte und die Gesamtstrategie eines Weltkonzerns haben müssen.

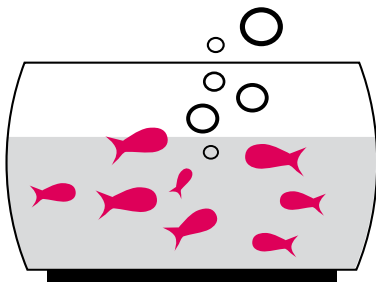
Weltweit agierende Unternehmen sind gefordert, ihr heutiges Talentmanagement intensiv zu prüfen und eine langfristige Strategie zu entwickeln. Doch gute Kandidaten zu finden ist schwierig. Im Ausland wie in Deutschland. Das hat viele Ursachen. Eine ist die Tatsache, dass immer mehr hochqualifizierte Deutsche auswandern und damit ein Loch in den Kandidatenpool reißen. Von diesen 160.000 bis 180.000 Auswanderern pro Jahr sind 85 Prozent Akademiker. Zudem ist die Konkurrenz durch das globale Geschäft größer geworden; viele internationale Unternehmen suchen verstärkt auf neuen Märkten. Doch auch das ist nicht einfach. Beispiel Asien: Dort steigt zwar die Zahl gut ausgebildeter Fachkräfte, doch auch hier werden sie immer gefragter, denn auch die asiatischen Märkte beginnen den Fachkräftemangel zu spüren.

**Einen internationalen Talentpool aufbauen**

Erfolgreiche Rekrutierung ist heute immer internationale Rekrutierung. Als Roland Berger Strategy Consultants erleben wir, dass sich Unternehmen oft schwer tun, ihre Führungskräfteauswahl aus einer internationalen Perspektive zu treffen. Interne Rekrutierungen erfolgen häufig aus der Unternehmenszentrale heraus, das Potenzial in den internationalen Niederlassungen bleibt unberücksichtigt. Ein wichtiges Instrument, um Transparenz zu schaffen, ist ein internationaler Talentpool. Viele Unternehmen besitzen zwar einen Talentpool, doch unserer Erfahrung nach wird er oft nicht gepflegt oder nicht richtig genutzt. Damit er aber funktioniert, muss die Unternehmensleitung ein internationales Verständnis verankern, Verantwortlichkeiten schaffen und Anreize setzen. In dem Pool sollten nach unternehmensweit einheitlichen Kriterien sämtliche Mitarbeiter erfasst werden, die für Schlüsselpositionen in Frage kommen. Alle internen Stellenbesetzungen erfolgen hieraus. Die Internationalisierung lässt sich mit weiteren Vorgaben verstärken – etwa einer Mindestanzahl von internationalen Kandidaten auf der sog. Longlist. Über die Rekrutierung hinaus sind für die internationale Kompetenz länderübergreifende Teams und Kompetenzbereiche zum fachlichen und methodischen Austausch genauso sinnvoll wie Anreize für temporäre Einsätze im Ausland – in Form spezifischer Entsende- oder auch so genannter Kurzprogramme. Sie erleichtern den Austausch zwischen internationalen Unternehmenseinheiten.

**Talent Pool**

In dem Talentpool sollten sämtliche Mitarbeiter erfasst werden, die in Frage kommen



### Talentpool richtig definieren

Die Kompetenzen zahlreicher Fach- und Führungskräfte bleiben auch deswegen ungenutzt oder gar unentdeckt, weil Unternehmen den für sie relevanten Talentpool schlichtweg zu eng definieren. So werden schon auf den nationalen Märkten Fachkräfte weder ausreichend systematisch rekrutiert noch konsequent kontaktiert. Kandidatenprofile und Karrierewege sind vielfältiger geworden. Unternehmen tun gut daran, dies bei ihrer Orientierung auf die relevanten Talentpools zu berücksichtigen. Die Frage "Wo finden wir die Talente, die wir brauchen?" muss neu beantwortet werden.

Rekrutierung bedeutet heute nicht mehr nur, offene Positionen zu besetzen. Es geht darum, Kontakte zu Kandidaten aufzubauen und zu pflegen, die kurzfristig oder auch erst in Zukunft für das Unternehmen interessant sind. Es gilt, ein aktives Beziehungsmanagement zu potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern aufzubauen. Um ein solches "Talent Relationship Management" professionell zu betreiben, müssen Unternehmen ihre Hochschulkooperationen verstärken, Messekontakte oder Verbandsmitgliedschaften gezielt zur Erweiterung ihrer Kandidatenkontakte nutzen und eine systematische Alumni-Betreuung etablieren.

### Junge Talente entdecken und begleiten

Wichtig für die Kandidatensuche ist zu wissen: Die Gruppe der Berufseinsteiger ist mittlerweile viel jünger als noch vor zehn Jahren. Das liegt daran, dass einige Länder die höhere Schulbildung verkürzt und beispielsweise Frankreich, die Niederlande, Österreich und Deutschland ihre Hochschulabschlüsse internationalen Standards wie dem Bachelor angepasst haben. In Deutschland zum Beispiel haben sich im Wintersemester 2008/2009 dem Statistischen Bundesamt zufolge 66 Prozent der Erstsemester für einen Bachelor-Studiengang entschieden. Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum nahm die Zahl der Bachelor-Studenten damit um 25 Prozent zu.

Diese jungen Absolventen haben zwar weniger Lebens- und Berufserfahrung, deswegen jedoch nicht weniger Potenzial. Um dies zu entdecken und zu fördern, brauchen sie von Seiten der Unternehmen mehr Unterstützung. Die Arbeitgeber sollten ihre Einstellungskriterien dahingehend ändern, dass sie weniger fragen, was die Berufseinsteiger bereits mitbringen, sondern prüfen, was sie künftig leisten können. Auch sollten sie den Neueinsteigern durch im Rahmen des Talentmanagements zur Seite gestellte Mentoren gezielt ermöglichen, Erfahrung zu sammeln. Mit spezifischen "Onboarding-Programmen" können sie im Studium erworbene Grundlagen fachlich vertiefen und zusätzliche "weiche Qualifikationen" wie Verhandlungsführung, Stakeholdermanagement und Konfliktfähigkeit einüben. Zudem zeigt die Praxis, dass Berufseinsteiger mit kürzeren Ausbildungszeiten häufig nach einiger Zeit im Beruf ihr Studium fortführen möchten. Unternehmen, die auf solche Unterbrechungen vorbereitet sind und diese Kandidaten aktiv begleiten, steigern ihre Chancen, erfahrene und höher qualifizierte Mitarbeiter langfristig zu binden.

### Mit Förderungen und Forschungsmonaten motivieren

Überhaupt erwarten Mitarbeiter von ihrer Stelle heute mehr als reine Beschäftigungssicherung. Immer häufiger nennen sie als Kriterien für berufliche Zufriedenheit Abwechslung durch breit gefächerte Tätigkeiten, Freiraum zur Verwirklichung eigener Ideen, Weiterbildungsmöglichkeiten und schließlich mehr zeitliche Flexibilität. Die Unternehmen sollten diese Erwartungen unbedingt berücksichtigen. Denn es geht ja

### TALENT RELATIONSHIP MANAGEMENT

Unternehmen müssen ihre Hochschulkooperationen, Messekontakte oder Verbandsmitgliedschaften verstärken.



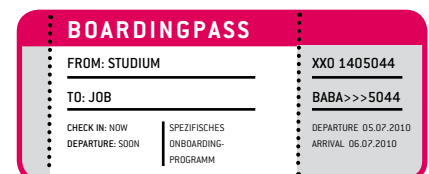
### BACHELORABSCHLUSS GANZ STARK IM KOMMEN



2005 = 10.000    2008 = 40.000

Bachelorabschlüsse insgesamt

Quelle: Statistisches Bundesamt



*"A firm should build a portfolio of diverse capabilities so that when the environment changes it has the right competencies to compete effectively in the new environment."*

*Constantinos A. Markides, Robert P. Baumann Professor für Strategic Leadership an der London Business School*

nicht nur darum, Motivation, Engagement und Kreativität ihrer Fachkräfte zu erhalten und zu steigern, sondern auch darum, drohende Produktivitätsverluste zu verhindern, wenn Mitarbeiter sich nicht mehr mit ihrer Aufgabe identifizieren. "In Zukunft müssen wir viel stärker auf die individuellen Präferenzen unserer Mitarbeiter eingehen", mahnt Armin Trost, Professor für Human Resource Management an der Hochschule Furtwangen. Nur so können die Talente der Mitarbeiter auch geweckt werden. Entsprechende Angebote von Arbeitgeberseite sollten an definierte Voraussetzungen wie Betriebszugehörigkeit, Empfehlung durch den Vorgesetzten oder Leistung geknüpft sein.

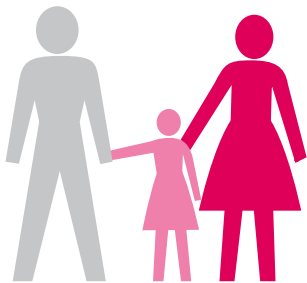
Die Förderungen bestehen zum Beispiel darin, Mitarbeitern eine gezielte Weiterbildung zu ermöglichen (Meister, Dokortitel, MBA etc.) und diese finanziell zu unterstützen. Auch zeitlich begrenzte Freistellungen vom Tagesgeschäft sind vorstellbar, in denen sich ein Mitarbeiter ausschließlich mit einem Unternehmensthema befasst und es eigenverantwortlich vorantreibt. Persönliche Auszeiten sorgen für neue Motivation und Kreativität im Job. Im Rahmen eines Sabbaticals etwa können sich Mitarbeiter eigenen Interessen und Vorhaben widmen (Reisen, soziale Einsätze), ohne dass die Anstellung und damit verbundene Versicherungsleistungen unterbrochen werden.

### Mit Familienfreundlichkeit Fachkräfte binden

Ein weiterer wichtiger und oft unterschätzter Faktor für die Bindung von Mitarbeitern ist die Familienfreundlichkeit. Hartnäckig hält sich nach unseren Erfahrungen in deutschen Unternehmen das Vorurteil, familienfreundliche Maßnahmen erbrächten keinen betriebswirtschaftlichen Nutzen. Das ist falsch. Wissenschaftlern zufolge sind Mitarbeiter von Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen deutlich motivierter (+17 Prozent) als solche in anderen Unternehmen. Laut dem Institut für Demoskopie in Allensbach ist zudem die Rückkehrquote aus der Elternzeit bei familienfreundlichen Unternehmen viel höher (+22 Prozent) und die Elternzeit sogar kürzer (-8 Prozent).

Mangelnde Familienfreundlichkeit ist ein Risiko für den Arbeitgeber. Denn qualifizierte Mitarbeiter entscheiden sich heute auch gegen ein Unternehmen, wenn zum Beispiel geeignete Betreuungsangebote fehlen. Mit Betriebskindergärten, Kooperationen mit Betreuungseinrichtungen, finanzieller Unterstützung oder Vermittlung können Unternehmen diese Gefahr erheblich senken. Dies gilt auch für flexible Arbeitszeitmodelle, von Gleitzeitregelungen, Flexibilisierung der Tages-, Monats- oder Jahresarbeitszeiten bis zu Arbeitszeitkonten. Mit vollständiger oder teilweiser ("alternierender") Telearbeit lassen sich für Eltern Beruf und Familie leichter vereinbaren.

Gezieltes Talentmanagement setzt deshalb bereits vor der Auszeit ein: Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme erhöhen die Bindung an das Unternehmen und bereiten eine reibungslose Rückkehr vor. Sie umfassen Planungsgespräche vor dem Ausstieg, Paten- und Mentoringprogramme sowie Weiterbildungsangebote während der Auszeit. Auch Urlaubs- und Krankheitsvertretungen während der Elternzeit sind denkbar. Je flexibler die Arbeitszeitmodelle sind, desto eher werden Mitarbeiter den Schritt zurück in den Arbeitsalltag wagen. Gezielte Angebote für Telearbeit sind ebenso denkbar wie ein Einstieg auf geringer Teilzeitbasis mit langsamer, stufenweiser Steigerung der Arbeitszeit. Und nicht zuletzt: "Familienbedingte Belange" werden künftig zunehmend die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen umfassen. Das Statistische Bundesamt rechnet für 2020 mit knapp drei Millionen Pflegebedürftigen. Es gilt, mit entsprechenden Angeboten darauf vorbereitet zu sein.



**+22%**

*höhere Rückkehrerquote bei familienfreundlichen Unternehmen*

### Für die ältere Belegschaft die Arbeit flexibilisieren

Auch für die Herausforderung, dass in zahlreichen europäischen Ländern das Durchschnittsalter der Belegschaften steigt, müssen Unternehmen Lösungen finden. Dabei reichen nach unserer Einschätzung Standards wie betriebliche Vorsorgeuntersuchungen und Anreize für sportliche Aktivität schon lange nicht mehr aus. Viele der älteren Erwerbstätigen sind bereit weiterzuarbeiten. Sie legen in der Regel allerdings Wert auf größere Flexibilität. Um kostbare Erfahrung und Know-how zu erhalten, sollten Unternehmen nach Wegen suchen, ihnen diese Flexibilität zu ermöglichen. Gefragt sind flexible Regelungen zu Arbeitsort und Arbeitszeit bis zur konsequenten Gestaltung der Arbeitszeit über den gesamten Berufszyklus. Horizontale Karrierewege (zum Beispiel abnehmende Teamverantwortung bei gleichzeitiger Wertschätzung der Erfahrung) werden künftig an Bedeutung gewinnen. Sie sollten als echte Alternative zu traditionell vertikalen Karrierepfaden etabliert werden.

### Nicht in Einzelmaßnahmen, sondern ganzheitlich denken

Wenn Sie nun feststellen, dass Sie bereits die eine oder andere der beschriebenen Einzelmaßnahmen in Ihrem Unternehmen implementiert haben, können wir Ihnen versichern: Das ist nur der Anfang und wird allein nicht zum Erfolg führen. Unternehmen brauchen ein systematisches Talentmanagement, das die einzelnen Lösungen miteinander verknüpft. Zusätzlich sollten quantifizierte Ziele hinterlegt und regelmäßig überprüft werden, um die Wirkung der Maßnahmen konsequent zu überwachen; besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Elementen Planung, Rekrutierung und Mitarbeiterinsatz. Im Rahmen einer strategischen Personalplanung sollten sich Personalexperten und ausgewählte Linienmanager in gezielten Workshops systematisch und regelmäßig (mindestens alle zwei Jahre) mit zusätzlichen Planungselementen befassen. Dazu zählt, absehbare Engpassqualifikationen qualitativ und quantitativ zu beschreiben und den richtigen Mitarbeitermix hinsichtlich Erfahrungs- und Ausbildungshintergrund sowie Alterspyramide zu definieren. Mit diesen Informationen wird unter Einrechnung der zu erwartenden Fluktuation die tatsächliche Beschaffungslücke ermittelt. Das Ergebnis ist schließlich ein Katalog ineinandergreifender Maßnahmen, der Kennzahlen enthält, mit denen sich der Umsetzungserfolg prüfen lässt. Diese quantitativen und qualitativen Kennzahlen sind die Basis für ein zielgerichtetes und effektives Talentmanagement.

### Provokation Talentmanagement?

Talentmanagement an sich ist nicht neu. Und es in Zeiten der Krise zum Thema zu machen, sieht nach Provokation aus. Wir haben uns trotzdem dazu entschlossen. Und zwar deswegen, weil wir in unserer Beratungspraxis sehen, dass zwar fast alle von Talentmanagement reden, aber kaum jemand etwas systematisch tut. Und das entgegen allen Prognosen und unternehmerischer Rationalität. Talentmanagement, so, wie wir es sehen, bietet die Antwort auf eines der größten Probleme der Zukunft. Aber nur, wenn es Chefsache ist. Talentmanagement ist eine Führungsaufgabe und erfordert entschlossenes, strategisches Handeln, das das ganze Unternehmen im Blick hat.

### 24% DER ARBEITNEHMER ZWISCHEN 55 UND 65 JAHREN...



... in Deutschland könnten sich vorstellen, ein bis zwei Tage pro Woche zu arbeiten.

### 18% DER ARBEITNEHMER ZWISCHEN 55 UND 65 JAHREN...



... in Deutschland könnten sich vorstellen, drei bis vier Tage pro Woche zu arbeiten.

FÜR WEITERE FRAGEN STEHEN WIR IHNEN  
JEDERZEIT GERNE ZUR VERFÜGUNG

Ina Wietheger, Partnerin  
+49 (40) 37631-4226  
ina.wietheger@de.rolandberger.com

Maren Hauptmann, Principal  
+49 (89) 9230-8686  
maren.hauptmann@de.rolandberger.com

#### think:act CONTENT

Herausgeber:

Prof. Dr. Burkhard Schwenker, António Bernardo

Gesamtverantwortung: Torsten Oltmanns

Projektmanagement: Dr. Katherine Nölling

Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Am Sandtorkai 41

20457 Hamburg

+49 40 37631-4421

news@rolandberger.com

www.think-act.info

***Sie möchten schneller informiert sein?***

*Schicken Sie uns Ihre Email-Adresse an  
global\_marketing@de.rolandberger.com  
und der nächste think:act CONTENT  
erreicht Sie bereits vorab!*