

Bekämpfung der Talentknappheit: Was ist zu tun?

Inhalt

Paradoxe Situation auf dem Arbeitsmarkt 2

Wachsende Trends: Wie sieht die Zukunft aus? 3

Demographische Entwicklung

Wirtschaftliche Entwicklung

Globaler Wettbewerb

Technischer Fortschritt

Bekämpfung der Talentknappheit: 2008 5

Regierungen: Gefragte Fähigkeiten fördern

Arbeitgeber: Die Talentknappheit meistern

Umfrage über Talentknappheit: Ergebnisse 2008

Arbeitnehmer: Sich für den Wettbewerb fit halten

Schlussfolgerung 17

Das Handlungsgebot

Bekämpfung der Talentknappheit

Die Talentknappheit liegt nicht mehr in ferner Zukunft. In zahlreichen Regionen und Wirtschaftszweigen ist die Krise bereits gegenwärtig, sie droht sich zu verstärken und weiter auszubreiten. Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften gefährdet das Weltwirtschaftswachstum und den globalen Wohlstand. Doch obwohl man sich dieser Problematik heute weitgehend bewusst ist, werden die potenziellen Lösungen von den Unternehmen, Regierungen und Arbeitnehmern, in deren Interesse sie liegen, noch nicht genügend berücksichtigt und angewandt.

Das Zusammenspiel von demographischen Veränderungen (erhöhte Lebenserwartung, sinkende Geburtenraten, wirtschaftliche Migration), sozialer Entwicklung, ungeeigneten Ausbildungsprogrammen, Globalisierung und Unternehmenspraktiken (z. B. Outsourcing, grenzübergreifende Rekrutierung, Beschäftigung auf Abruf) führt zu einer steigenden Verknappung der Arbeitskräfte. Am deutlichsten fällt hierbei der Mangel an spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen ins Gewicht – sowohl in Industriestaaten, als auch in Schwellen- und Entwicklungsländern.

Infolge technischer Fortschritte und Produktivitätssteigerungen fallen viele weniger qualifizierte Routinetätigkeiten weg und einst gesuchte Qualifikationen werden schnell überflüssig. Einerseits reduziert sich dadurch die diesbezügliche Nachfrage in einigen Bereichen, wodurch die Talentknappheit weniger dringlich erscheint. Andererseits sehen sich Arbeitnehmer mit überflüssig gewordenen Fähigkeiten konfrontiert und der Arbeitslosigkeit ausgesetzt. Es ist daher wichtig, dass sowohl Arbeitnehmer als auch ihre Gewerkschaftsvertreter sicherstellen, dass alle verfügbaren Weiterbildungs- und Umschulungsmöglichkeiten genutzt werden, um geeignete Kandidaten für den Arbeitsmarkt der Zukunft auszubilden.

Im vorliegenden aktualisierten Strategiepapier (Erstveröffentlichung 2006) wird untersucht, welche Trends sich wahrscheinlich durchsetzen werden und wie sich Regierungen, Arbeitgeber und Arbeitnehmer gegen die drohende Talentknappheit wappnen können.

Paradoxe Situation auf dem Arbeitsmarkt

Laut einer kürzlich erschienenen Studie der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) waren im Jahr 2007 weltweit 61,7 Prozent der Menschen im erwerbsfähigen Alter voll berufstätig. Das bedeutet, dass die restlichen über 1,5 Milliarden Menschen im erwerbsfähigen Alter entweder arbeitslos oder unterbeschäftigt waren.

Doch wie jeder Arbeitgeber weiss, ist die blosse *Anzahl* verfügbarer Personen noch keine Lösung für das Problem der Talentknappheit. Die Lösung kann nur darin liegen, die **richtigen** Arbeitnehmer mit den gesuchten Fähigkeiten zu finden. Und dies ist aufgrund verschiedener Faktoren eine wirkliche Herausforderung, welche die Weltwirtschaft bereits heute hemmt und in den kommenden Jahren noch schwerwiegender beeinträchtigen wird.

Bereits jetzt stehen viele Regionen der Welt auf ihren Arbeitsmärkten einem grossen Personalmangel gegenüber. Und diese Entwicklung wird sich noch verstärken. Sie resultiert nicht nur aus ganz neuen demographischen Veränderungen, sondern auch aus einem Mangel an Personen mit den erforderlichen Qualifikationen. Anders gesagt: Der bevorstehende, demographisch bedingte Mangel wird durch die Talentknappheit noch verstärkt werden. Dadurch könnten die zentralen Motoren des Wirtschaftswachstums ins Stocken geraten.

In vielen entwickelten Volkswirtschaften nimmt die Bevölkerungszahl aufgrund einer zu tiefen Geburtenrate ab, gleichzeitig steigt die Lebenserwartung infolge besserer Gesundheitsversorgung. Die erwerbstätige Bevölkerung ist somit nicht mehr in der Lage, den wirtschaftlichen Erfordernissen des Landes gerecht zu werden. In einigen Ländern sind Personen infolge unzureichender oder fehlender Ausbildung arbeitslos oder unterbeschäftigt. In anderen Ländern fehlt es zwar nicht an Arbeitskräften, doch an verfügbaren Kandidaten mit den gesuchten Qualifikationen. Und falls die Qualifikationen passen, leben die Menschen nicht dort, wo sie gebraucht werden.

Aus der Kombination von Arbeitslosigkeit einerseits und Talentmangel andererseits entsteht ein Kreislauf, der Regierungen und Arbeitgeber mit einer paradoxen Personalsituation konfrontiert: Man muss zur richtigen

Zeit und am richtigen Ort die richtigen Arbeitskräfte finden und inmitten des Überangebots den Mangel bewältigen.

Die Situation auf dem chinesischen Arbeitsmarkt lässt sich wie folgt zusammenfassen: Es fehlt an geeigneten Kandidaten. Dieses Problem betrifft viele Bereiche, von der Fertigung bis zur Verwaltung. Trotz des allgemeinen Arbeitskräfteüberschusses stehen zu wenig Kandidaten mit den gesuchten Fähigkeiten zur Verfügung.

The Economist Intelligence Unit, „China Economy: Talent Shortage“, 22. August 2007.

Abbildung 1: Talentknappheit in den Schlagzeilen

Laut einer Studie des McKinsey Global Institute wird China in den nächsten Jahren 75 000 Führungskräfte brauchen. Die Anzahl heute verfügbarer Kandidaten wird auf 3000 bis 5000 geschätzt und selbst diese Schätzung könnte zu optimistisch sein.

The Economist, „Capturing Talent – Asia’s Skills Shortage“, 18. August 2007.

Fast die Hälfte aller Führungskräfte aus der Technologiebranche geben an, dass die Verwaltung eines weltweiten Talentpools für sie zu den grössten Herausforderungen gehört.

„Technology Executive Connections – Successful Strategies for Talent Management“, Band 3, PricewaterhouseCoopers, Oktober 2006.

Ungefähr fünf der insgesamt 60 Millionen Briten leben heute im Ausland. Der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt wird immer härter – und globalisiert sich.

The Economist, „A World in Flux“, November 2007.

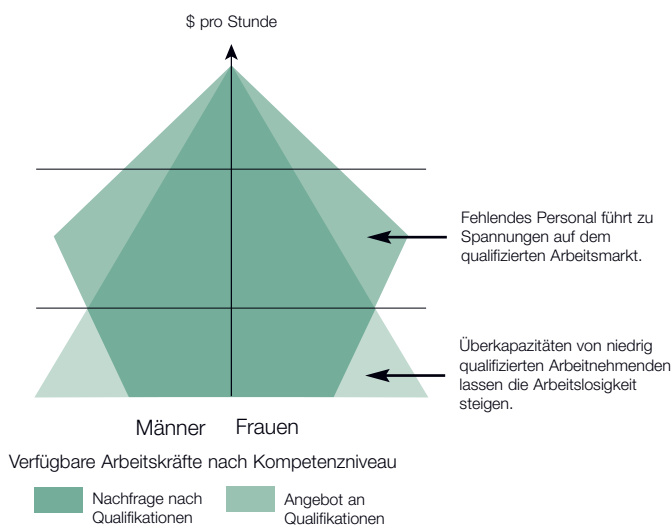
Wachsende Trends: Wie sieht die Zukunft aus?

Regierungen und Arbeitgeber sind sich der Entwicklung bewusst und haben entsprechende Massnahmen eingeleitet. Dazu gehören unter anderem die Verbesserung der (Berufs-)Bildungssysteme, die Umsetzung einer strategischen Einwanderungspolitik, die Einbindung von Nichterwerbstätigen in den Arbeitsmarkt und die Schaffung von Anreizen für die längere Erwerbstätigkeit von qualifizierten und erfahrenen älteren Arbeitnehmern. Da die Tendenzen der Talentknappheit sich in Zukunft noch verschärfen werden, sind Arbeitgeber und Regierungen gefordert, durch proaktives Handeln alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um den Personalmangel effizient auszugleichen.

Demographische Entwicklung

Vielfältige demographische Veränderungen haben dazu geführt, dass es weltweit zu wenig Menschen im richtigen Alter, mit den richtigen Qualifikationen oder an den richtigen Standorten gibt. Zudem werden in vielen Teilen der Welt in den nächsten 20 Jahren weniger Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten.

Abbildung 2: Angebot und Nachfrage im Talentbereich divergieren



Vielerorts führen abflachende (in den USA und in Japan) oder zurückgehende (in vielen EU-Ländern und in China) **Geburtenraten** dazu, dass weniger junge Menschen in den Kreislauf der Erwerbstätigkeit eintreten und diesen durchlaufen. Die Fähigkeit der betreffenden Länder, ihr Wachstum aufrechtzuerhalten, wird dadurch beeinträchtigt.

Durch die zunehmende **Lebenserwartung** wird es der erwerbstätigen Bevölkerung zudem nicht mehr möglich sein, genügend Wohlstand zu generieren, um pensionierten oder nicht erwerbstätigen Personen den gewohnten – oder gewünschten – Lebensstandard zu ermöglichen.

Um den Mangel auszugleichen, werden Industriestaaten weiterhin Anreize schaffen müssen, damit ältere Arbeitnehmer später in den Ruhestand treten und länger erwerbstätig bleiben und somit genügend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Rentner könnten sogar durch Anreize dazu ermutigt werden, in den Beruf zurückzukehren. Dank des aus Auslandsdirektinvestitionen resultierenden Wirtschaftswachstums können einige Schwellenländer die Rückkehr in die Heimat für Auswanderer attraktiver machen.

Arbeitgeber werden auch nach neuen Talentquellen suchen müssen, um ihre Bedürfnisse zu decken. Dies könnte sich als Chance für einige aufstrebende Wirtschaften mit starkem Bevölkerungswachstum erweisen, zum Beispiel in Afrika. Doch um diese Chance zu nutzen, müssen die Regierungen einerseits der Bevölkerung dabei helfen, sich die bei Arbeitgebern gefragten Fähigkeiten anzueignen und andererseits tiefergehende gesellschaftliche Probleme wie politische Instabilität und Krankheiten lösen, welche die Attraktivität der Länder für Arbeitgeber mindern.

Bis 2050 wird die italienische Bevölkerung um 28 % zurückgehen. Damit die Anzahl der Erwerbstätigen stabil bleibt, bräuchte Italien jährlich entweder über 350 000 Einwanderer oder das Land müsste sein Rentenalter auf 75 anheben.

OECD, „Trends in Worker Requirements and the Need for Better Information to Make More Informed Decisions in a Global Economy“, Juni 2007.

Menschen im erwerbsfähigen Alter aus Entwicklungs- und Schwellenländern verlassen ihr Land, um anderorts Arbeit zu finden. Durch die Abwanderung talentierter Arbeitskräfte verlieren diese Länder die Humanressourcen, die sie benötigen, um ihr Wachstum aufrechtzuerhalten und ihre Zukunftschancen zu nutzen.

Auch viele Studierende kehren häufig nach einem Auslandsstudium nicht in ihre Heimat zurück, wodurch den Ursprungsländern weitere Talente genommen werden. Während diese Art der **Migration** in einigen Zielländern begrüsst wird, stehen ihr andere skeptischer gegenüber.

Aber auch durch demographische **Immobilität** kann innerhalb eines Landes Talentknappheit entstehen. Neben Studenten, die im Ausland studieren, gibt es in China eine Vielzahl von Absolventen, die ihre Provinzstädte nach dem Studium nicht verlassen möchten. Somit stehen sie für die Arbeit in den international vernetzten Metropolen nicht zur Verfügung, wo die meisten multinationalen oder grossen inländischen Industrie- und Handelsunternehmen ansässig sind. In Indien hat Manpower festgestellt, dass neuerdings viele Rekrutierungsaktivitäten ausserhalb von Bangalore und Mumbai stattfinden, was ein Anzeichen für verstärkte Mobilität in diesem Land ist.

Wirtschaftliche Entwicklung

Obschon das Wirtschaftswachstum nicht in allen Ländern gleichstark ausgeprägt ist, existiert es doch überall und wird durch das Wechselspiel von einer Reihe von Kräften bestimmt. In Ländern, die zurzeit ein abgeschwächtes Wachstum erleben, ist es nur eine Frage der Zeit, bis die Motoren des Wachstums wieder voll anlaufen. Deshalb ist es für Arbeitgeber unerlässlich, Strategien zu entwickeln, um die Talentversorgung zu optimieren, obschon ihr Unternehmen gegenwärtig vielleicht noch nicht unter der Talentknappheit leidet.

Unternehmen haben bisher ganz offensichtlich versucht, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Verlagerung von Fertigungstätigkeiten aus talentarmen Industriestaaten in Entwicklungs- und Schwellenländer mit geringeren Lohnkosten zu steigern. Allerdings gibt es immer mehr Anzeichen dafür, dass sogar in Schwellenländern wie Indien oder China einige Stellen nur schwer besetzt werden können und auch dort ein Talentmangel entsteht. Indien und China versuchen deshalb, die eigenen Talente durch drastische Massnahmen stärker an sich zu binden, was den Mangel in allen Wirtschaften intensivieren wird.

Mit dem Wirtschaftswachstum und dem zunehmenden Wohlstand in Schwellen- und Entwicklungsländern steigt der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften bei inländischen Unternehmen und die Talentknappheit wird auch hier spürbar werden. Dadurch werden die Löhne ansteigen und die grenzübergreifenden Aktivitäten internationaler

Arbeitgeber stärker durch lokale Arbeitgeber konkurrenziert werden. Diese Entwicklung wird sich in Zukunft noch verschärfen. Schwellenländer wie Polen oder die Tschechische Republik erleben bereits jetzt eine Abwanderung talentierter Arbeitskräfte in andere Länder der Eurozone. Lokale Arbeitgeber sehen sich dadurch gezwungen, die Löhne anzuheben, um die rar werdenden Arbeitskräfte anzuziehen. Dies führt in den beiden Ländern bereits heute dazu, dass das Lohnniveau schneller ansteigt als die Produktivität².

Talentknappheit hat zwei Gesichter: grössere Personalfuktuation und steigende Lohnkosten. Die Löhne des Führungspersonals in vielen Teilen Asiens liegen bereits heute über dem Lohnniveau von vielen europäischen Ländern.

The Economist, „Capturing Talent – Asia’s Skills Shortage“,
18. August 2007.

Globaler Wettbewerb

Da sich der globale Wettbewerb um Kunden intensivieren wird, sobald Schwellenländer zu Konkurrenten werden, haben grössere Unternehmen damit begonnen, ihre Organisationsstrukturen deutlich schlanker zu gestalten. So erhöhen sie ihre strategische Flexibilität und reduzieren Kosten. Es werden diejenigen Tätigkeiten ausgelagert, die nicht zum Kerngeschäft gehören, strategisch sensibel oder für den strategischen Vorteil entscheidend sind. Einige Unternehmen haben bereits einen Teil ihrer Personalverwaltung an Personaldienstleistungsunternehmen abgegeben, die den gesamten Rekrutierungsprozess für temporäre und fest angestellte Mitarbeitende übernehmen.

Der globale Wettbewerbstrend in Richtung Outsourcing wird aller Wahrscheinlichkeit nach auch in Zukunft nicht nachlassen. Dies bedeutet, dass die Nachfrage nach flexiblen, vollständig ausgebildeten, auf Abruf verfügbaren und sofort einsetzbaren Arbeitskräften steigen wird. Und obwohl Personaldienstleistungsunternehmen die wohl besten Spezialisten für die Beschaffung und Bereitstellung von Arbeitskräften dieser Art sind, wird sogar für sie der Mangel an verfügbaren Talenten eine bedeutende Herausforderung

sein. Die Arbeitnehmer werden sich an Unternehmen mit einem starken Image wenden, welche optimal positioniert sind, um ihnen die besten Möglichkeiten zu eröffnen.

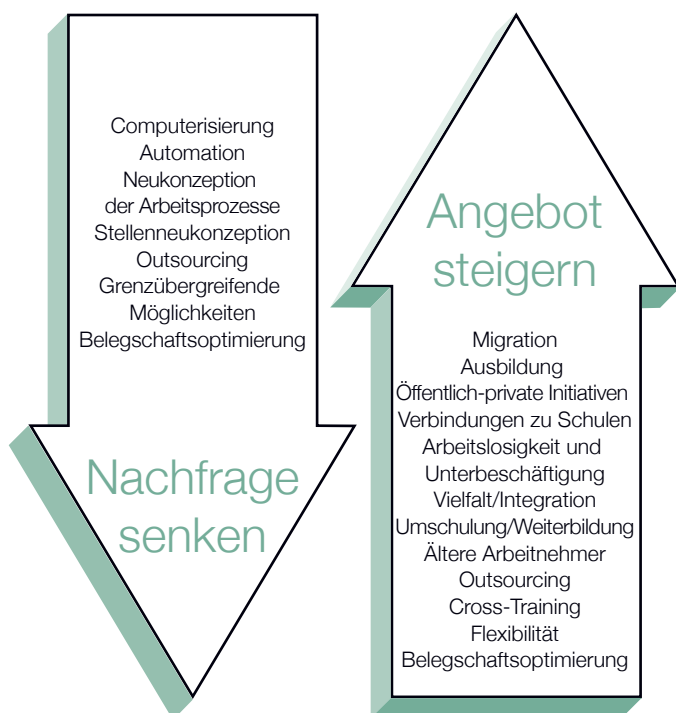
Technischer Fortschritt

Fortschritte in der Computertechnik und ihrer Anwendung im Bereich Automation beeinflussen die Produktivität bereits nachhaltig und Arbeitgeber konnten somit die Effizienz ihrer Operationen deutlich steigern. Dadurch entstehen neue Stellen, die neue Fähigkeiten und technische Kompetenzen erfordern. Die Arbeitnehmer müssen ihrerseits die eigenen Fähigkeiten steigern, um sich den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt anzupassen. Für Beschäftigte, aber auch für Arbeitgeber und Regierungen, wird es immer wichtiger werden, sicherzustellen, dass Kenntnisse kontinuierlich aufgefrischt, ausgebaut und erweitert werden. Die Aus- bzw. Weiterbildung, die Planung seitens der Arbeitgeber sowie das Engagement der Beschäftigten werden hierbei entscheidend sein.

Bekämpfung der Talentknappheit: 2008

Um einen Mangel jeglicher Art auszugleichen, kann man entweder die Nachfrage reduzieren oder aber das Angebot erhöhen.

Abbildung 3: Nachfrage senken, Angebot steigern



Angesichts der aktuellen und künftigen Talentknappheit müssen Arbeitgeber entweder die Anzahl der Stellen reduzieren, für die das Arbeitskräfteangebot knapp ist, oder sie müssen den verfügbaren Gesamtpool vergrößern, zum Beispiel durch die Nutzung brachliegenden Potenzials. Die Arbeitnehmer, sprich die eigentliche Mangelware, sollten hingegen Trends und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt aufmerksam mitverfolgen.

Regierungen und Arbeitgeber können eine Reihe proaktiver Ansätze wählen, um die Situation zu verbessern und das Problem abzuschwächen. Auch Arbeitnehmer und Gewerkschaften können Massnahmen treffen, um sicherzustellen, dass die Fähigkeiten der Arbeitskräfte aktuell, mobil und relevant und die Arbeitnehmer somit weiterhin beschäftigungsfähig bleiben.

Regierungen: Gefragte Fähigkeiten fördern

Was können Regierungen tun, um der zunehmenden Talentknappheit zu begegnen und sicherzustellen, dass die richtigen Fähigkeiten verfügbar sind, um den Talentbedarf ihres Landes zu decken und seine wirtschaftliche Zukunft zu sichern? Die meisten OECD-Länder haben festgestellt, dass es auf diese komplexe Frage keine einfache Antwort gibt. Klar ist: Die bloße Möglichkeit der arbeitsbedingten Migration wird nicht genügen, um hoch qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland anzuziehen. Man wird deshalb Alternativlösungen in Betracht ziehen müssen.

„Strategische“ Migration erleichtern

Einige Länder stehen bereits heute einem starken Bevölkerungsrückgang gegenüber, wodurch der Bedarf an talentierten Arbeitskräften in absehbarer Zeit das inländische Angebot übersteigen wird. Länder mit niedrigen Erwerbsquoten, z. B. in Osteuropa, der ehemaligen Sowjetunion oder im subsaharischen Afrika, werden vielleicht in der Lage sein, inländische Arbeitskräfte reserven zu nutzen und so die Talentlücke zu schließen. Diese Möglichkeit haben jedoch nicht alle Länder.

Andere Länder wie Norwegen und Japan, die dringend eine wachsende Nachfrage nach Arbeitskräften mit spezifischen Fähigkeiten in bestimmten Sektoren befriedigen müssen, haben damit begonnen, den Zugang zum Arbeitsmarkt für qualifizierte Einwanderer zu erleichtern. Manpower Norwegen fördert zum Beispiel die Einwanderung qualifizierter Metzger aus Osteuropa, Irland, Brasilien und anderen Ländern. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Talentknappheit viele Berufszweige betrifft und nicht nur hoch qualifizierte Technologieberufe oder Berufe der wissensbasierten Wirtschaft. Gleichermassen ziehen Japan und die aufstrebenden Industriestaaten Südostasiens insbesondere im Dienstleistungssektor jährlich Tausende von Arbeitskräften von den Philippinen, aus Indonesien, China, Thailand und Pakistan an.

In der talentarmen Zukunft müssen voraussichtlich auch andere Länder diesen Ansatz in Betracht ziehen. Nachdem sie jahrelang versucht haben, illegale Einwanderung von Arbeitskräften zu bekämpfen, stellen viele Länder heute fest, dass es in ihrem Interesse liegt, die Arbeitsmigration zu fördern. Durch neue politische Massnahmen im Bereich Arbeitsmigration können auch offizielle Weiterbildungsmassnahmen für potenzielle Kandidaten geschaffen werden, insbesondere für Einwanderer, die aufgrund ihrer Illegalität bisher vor offiziellen Weiterbildungsmassnahmen zurückschreckten und deshalb häufig bereit sind, für Löhne unterhalb des geltenden Lohnniveaus zu arbeiten. Viele Studierende verlassen ihre Heimat, um ein Studium im Ausland zu absolvieren. Diese Migration könnten Zielländer nutzen, um Studierenden aus Übersee einen Anreiz zu bieten, nach Abschluss ihres Studiums im Land zu bleiben und sich in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Australien ist einer der politischen Vorreiter in diesem Bereich und rekrutiert massiv ausländische Studenten aus verschiedensten Qualifikationsbereichen.

Auf der anderen Seite hat unter anderem China offensive Reformen durchgesetzt, um möglichst viele Auslandsstudenten zu veranlassen, nach dem Studium in ihre Heimat zurückzukehren und mit ihren neu erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten die aufstrebende chinesische Wirtschaft anzukurbeln. Jüngste Tendenzen zeigen, dass diese Massnahmen Früchte tragen. Laut des chinesischen Amtes für Statistik kehrte zwischen 1978 und 2006 nur ein Viertel aller chinesischen Studenten nach einem Auslandsstudium nach Hause zurück. Doch dieser Prozentsatz nimmt nun zu, „da die Arbeit im Heimatland immer attraktiver wird“⁴.

Zu den Reformen gehören zum Beispiel eine finanzielle und berufliche Unterstützung für heimkehrende Studenten und Wissenschaftler, ein vereinfachtes Verfahren für die Rückreise und Wiederansiedlung und – als wichtigste Massnahme – die öffentliche Anerkennung des Privatsektors als fester Bestandteil der nationalen Wirtschaft und nicht als Anhängsel des öffentlichen Sektors. Gemeinsam haben all diese Reformen und weitere Massnahmen auf lokaler Ebene bereits Erfolg gezeigt: Zwischen 1994 und 2004 nahm die Anzahl der chinesischen Studenten, die nach einem Auslandsstudium in ihre Heimat zurückkehrten, um 400 Prozent zu.⁴

In Schul- und Berufsbildung investieren

Um die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte zu erhöhen und deren Qualifikationen zu verbessern, werden Regierungen – insbesondere in Schwellen- und Entwicklungsländern – politische Entscheidungen treffen müssen, um in die Schulbildung und die berufliche und technische Ausbildung zu investieren. Dies sollte mit Bemühungen verbunden sein, Lehrpläne sowie Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme auf die wirtschaftlichen Erfordernisse des Landes abzustimmen.

Ein gutes Beispiel für den effizienten Umgang mit Talentmangel in einem bestimmten Berufszweig ist die *Manpower Logistics Academy*, die kürzlich in Belgien gegründet wurde. Hier eignen sich Kandidaten Fertigkeiten und Sicherheitsvorschriften für die Arbeit in der expandierenden belgischen Lagerhaltungs- und Logistikbranche an. Im Jahr 2007 wurden bereits 300 Kandidaten ausgebildet. Es handelt sich um einen innovativen Weiterbildungsansatz, durch den schnellstmöglich Arbeitnehmer mit den gesuchten Fähigkeiten zur Verfügung gestellt werden können, wenn ein Mangel festgestellt wird.

Jüngste Zahlen belegen, dass auch einige Schwellenländer verstärkt ihren Schwerpunkt auf die Ausbildung legen, um die Attraktivität ihrer inländischen Arbeitskräfte zu verbessern.

In Mexiko unternimmt die Regierung z. B. bereits Schritte, um das Bildungssystem und den Zugang zu Schulen zu verbessern. Dadurch sollen die Ausbildungsstandards erhöht und ein nationaler Pool an gut ausgebildeten Arbeitskräften geschaffen werden,

welche sowohl für die grossen inländischen Arbeitgeber attraktiv sind, als auch für multinationale Konzerne, die im Land investieren könnten.

Die Bedürfnisse der Unternehmen verändern sich auf lokaler Ebene. Berufsbildungssysteme müssen ihre Lehrpläne dementsprechend anpassen. Allerdings sind diese Systeme in vielen OECD-Staaten mehr oder weniger zentralisiert, weshalb eine schnelle Anpassung nur schwer umsetzbar ist.

OECD, „Designing Local Skills Strategies“, 15. Januar 2008.

Da die Bedeutung Chinas auf den internationalen Märkten zunimmt, investiert das Land massiv in die Verbesserung der Englischkenntnisse seiner Bürger, insbesondere von Erwachsenen, die noch nicht vom heutigen Englischunterricht an den Schulen profitieren konnten. Die Ausbildung von neuen einheimischen Englischlehrern und die Rekrutierung von zusätzlichen Lehrern aus dem Ausland werden notwendig sein, damit Chinesen attraktiv für multinationale Konzerne werden und weltweit Geschäfte tätigen können.

Gleichermassen werden auch viele europäische Länder den Englischunterricht vermehrt fördern müssen, damit ihre Bürger auf einem zunehmend globalen Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig bleiben. In Ländern wie den Vereinigten Staaten, in denen es sehr unwahrscheinlich ist, dass Unternehmen jemals Lohndumping als Mittel für den Wettbewerb einsetzen werden, muss das Bildungssystem von der Grundschule bis zu Universität Lehrpläne vorsehen, mit denen die Studierenden besser auf das Berufsleben vorbereitet werden.

Auch Schwellenländer werden feststellen, dass eine Verbesserung des Bildungsstandards langfristig in ihrem Interesse liegt, insbesondere im Hochschulbereich. Laut eines kürzlich in der Financial Times erschienenen Artikels befinden sich nur fünf der 100 besten Masterstudiengänge der Welt in Entwicklungs- und Schwellenländern⁵. Dies könnte einer der Gründe sein, warum chinesische Firmen heute Mühe haben, geeignetes Führungspersonal zu finden. Zwei Fünftel aller Unternehmen geben an, dass leitende Funktionen

nur schwer zu besetzen sind. McKinsey stellte in einer jüngsten Studie fest, dass nur 25 Prozent der in Indien ausgebildeten Ingenieure und 15 Prozent der Finanz- und Buchhaltungsfachleute ausreichend qualifiziert sind, um in einem internationalen Unternehmen zu arbeiten.⁶

Überall auf der Welt können Regierungen einen Beitrag dazu leisten, Arbeitskräfte weiterzubilden und Menschen dabei unterstützen, sich Kenntnisse anzueignen, die für ihre weitere Beschäftigung von Bedeutung sind. Sie müssen dazu Berufsausbildungen und Qualifikationen fördern und den Status der handwerklichen Berufe aufwerten, die für bestimmte Personen- und Gesellschaftsgruppen gegenwärtig die zweite Wahl zu sein scheinen.

Regierungen werden sich bemühen müssen, durch proaktives Handeln gefragte Fähigkeiten zu identifizieren, Arbeitnehmern mit veralteten Kenntnissen eine neue Laufbahn zu erschliessen, für die sie schrittweise neue Qualifikationen erwerben können, und vorhandene Kompetenzen auf neu gefragte Stellen zu übertragen. Die Wettbewerbsfähigkeit der inländischen Arbeitnehmer auf dem globalen Markt hängt davon ab, inwiefern Regierungen erkennen, welche Kompetenzen übertragbar sind, und eine effiziente Strategie umsetzen, um die Talentlücke zu schliessen.

Höhere Bildung wird höchstwahrscheinlich verstärkt gefordert werden, wenn Individuen in der wissensbasierten Wirtschaft Erfolg haben möchten. Auslandserfahrung während der Ausbildung wird besonders geschätzt werden, da Produktion und Handel vermehrt grenzüberschreitend organisiert sind.

Internationales Arbeitsamt (ILO), Genf, „Competing for Global Talent“, 2006.

Öffentlich-private Initiativen verbessern

Regierungen und Arbeitgeber können die zukünftige Verfügbarkeit von Arbeitskräften positiv beeinflussen, indem die so genannten öffentlich-privaten

Partnerschaften besser organisiert und somit effizienter werden.

Da es für den öffentlichen Sektor selbst zunehmend schwerer wird, die richtigen Talente zu rekrutieren, setzen sie verstärkt auf Personaldienstleister, um originelle Lösungen für die Rekrutierung und Schulung von Arbeitskräften für schwer besetzbare Positionen zu finden. Die australische Regierung hat z. B. im Laufe der letzten Jahre ihre gesamte Rekrutierung für das Militär an Manpower Australien übertragen, was zu einer besseren Erfüllung der Rekrutierungsziele und zu weniger Fluktuation führte.

Seit 1997 ist auch Manpower UK ein effizienter Partner im Rahmen des New-Deal-Programms der britischen Regierung, welche Teil eines Welfare-To-Work-Programms in Südwest-Wales ist, durch das Empfänger von Sozialleistungen zur Arbeitsaufnahme bewegt werden sollen. Südwest-Wales leidet seit drei Generationen unter einer hohen Arbeitslosigkeit. Manpower UK arbeitete hier mit Organisationen zusammen, um Kandidaten Aus- und Weiterbildung in gefragten Qualifikationsbereichen anzubieten. Durch spezifische Programme, die Arbeitssuchenden den Einstieg in die Sektoren Baugewerbe und Schienenverkehr erleichtern, verschaffte Manpower UK über 6000 ehemaligen Empfängern von Sozialleistungen einen langfristigen Arbeitsplatz.

Ähnliche Massnahmen waren ebenfalls erfolgreich. Manpower Frankreich hat mit dem französischen Ministerium für soziale Kohäsion und Gleichheit und der Stiftung *Handeln gegen Ausgrenzung (Fondation Agir contre l'Exclusion - FACE)* die *Job Academy* ins Leben gerufen. Die *Job Academy* hilft Kandidaten aus benachteiligten Wohngebieten, die Barrieren zur Arbeitswelt zu überwinden und Unternehmen und Institutionen zu finden, welche ihre Fähigkeiten benötigen.

Manpower UK wirkte im Jahr 2000 an der Gründung von *Working Links* mit. Es handelt sich dabei um eine öffentlich-private und gemeinnützige Partnerschaft zwischen dem Shareholder Executive der britischen Regierung, Manpower, Cap Gemini und Mission Australia. Ziel ist es, Langzeitarbeitslose und benachteiligte Personen wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Bisher haben 90 000 Menschen durch *Working Links* Arbeit gefunden. Ein Grossteil dieses Erfolgs basiert auf der innovativen Methode, mit der *Working Links* den

tatsächlichen Bedürfnissen der heutigen Arbeitssuchenden und jenen der Arbeitgeber gerecht wird. Die Initiative hilft benachteiligten Personengruppen erfolgreich dabei, ihre Fähigkeiten zu erweitern und Arbeit zu finden. Über 70 Prozent der vermittelten Kandidaten haben darüber hinaus auch nach einem Jahr noch ihren Arbeitsplatz inne.

Manpower arbeitet auch mit der Regierung von Shanghai in China an der Gestaltung des Arbeitsmarktes der Zukunft. Bewertungs- und Schulungsprogramme dienen dazu, den Aufstieg von Arbeitnehmern in die mittlere Führungsebene und leitende Funktionen zu fördern.

Arbeitgeber: Die Talentknappheit meistern

Die Talentknappheit führt zu strukturellen Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung. Unvorbereitete Arbeitgeber könnten die Erfahrung machen, dass ihre noch gesunden Unternehmen schon im nächsten Jahr in Schwierigkeiten geraten. Viele Firmen sind heute so schlank organisiert, dass schon durch wenige unbesetzte Schlüsselpositionen die gesamte Organisation aus dem Gleichgewicht geraten kann. Man sollte sich demnach nicht nur auf die obersten 10 Prozent der Qualifikationskategorien konzentrieren, sondern auf das gesamte Talentspektrum.

Was aber können Arbeitgeber in den nächsten Jahren unternehmen, um ihre Organisationen auf die Bewältigung der wachsenden Talentknappheit vorzubereiten, die in zehn Jahren ihr volles Ausmass erreichen wird?

In Ausbildung und Entwicklung investieren

Da es einige Zeit dauert, bis die Bildungspolitik Früchte trägt, werden Arbeitgeber selbst mehr in die berufliche und technische Ausbildung direkt am Arbeitsplatz investieren müssen, um damit einen internen Pool an qualifizierten Talenten aufzubauen. Obwohl dies häufig ein kostenintensiver Prozess ist, wird er sich durch die Verfügbarkeit der benötigten Talente auszahlen.

Bei zu vielen Arbeitgebern sind Schulungsangebote reine Augenwischerei. Obwohl die grössten Arbeitgeber gute Schulungsprogramme vorweisen, sind diese nicht

mehr obligatorisch, da die Arbeitnehmer aufgrund der schlanken Unternehmensorganisation keine Zeit mehr haben, an ihnen teilzunehmen. Diese Einstellung werden sich Arbeitgeber in der talentarmen Zukunft nicht mehr leisten können.

Umschulung und Weiterbildung erleichtern

Arbeitgeber werden alles tun müssen, um potenziell nützliche und schulungsfähige Arbeitskräfte zu halten, unabhängig davon, welche Aufgabe sie zurzeit im Unternehmen wahrnehmen. Sie werden sich den Luxus nicht länger leisten können, an einem Tag 5000 Beschäftigte mit veralteten Kenntnissen zu entlassen und am nächsten Tag 5000 neue Beschäftigte mit den richtigen Kenntnissen einzustellen. Aufgrund der Talentknappheit wird man sorgfältig und rechtzeitig über die Umschulung und Weiterbildung von Personen in überflüssigen oder veralteten Positionen nachdenken müssen, um neu geschaffene Funktionen zu besetzen.

Längere Erwerbstätigkeit fördern

Arbeitgeber können den Pool an verfügbaren Talenten auch vergrössern, indem sie innovative Wege finden, das Arbeitsleben eines Arbeitnehmers zu verlängern. In der talentarmen Zukunft wird ein Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit ab 50 für Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht mehr in Betracht kommen. Arbeitgeber können den bevorstehenden Ruhestand ihrer Mitarbeiter nicht mehr als Möglichkeit sehen, um Kosten einzusparen – dies ist gefährlich und kurzsichtig. Unternehmen werden älteren Mitarbeitenden vielmehr einen Anreiz zum Verbleiben bieten müssen, insbesondere um die Auswirkungen der Pensionierung der Baby-Boom-Generation abzumildern. Laut eines kürzlich in *The Economist* erschienenen Artikels wird in den 500 grössten amerikanischen Unternehmen in den nächsten fünf Jahren die Hälfte des Führungspersonals in den Ruhestand treten.⁷ Die meisten amerikanischen Unternehmen werden das Fachwissen und die Fähigkeiten dieser Arbeitnehmer nur schwer ersetzen können. In Japan besteht ein ähnlicher altersbedingter Verlust von Arbeitskräften und die japanischen Arbeitgeber sehen sich heute gezwungen, das obligatorische Rentenalter von 60 Jahren anzuheben, oder Umschulungs- und Wiedereingliederungsprogramme einzurichten, um mehr Personen in den Arbeitsmarkt einzubeziehen.⁸

Einige Arbeitgeber bieten älteren Arbeitnehmern die Möglichkeit, weniger stressige und zeitaufwendige Funktionen wahrzunehmen, wie z. B. die Weitergabe ihres unternehmensinternen Wissens und die Schulung neuer Generationen in ihrem Fachgebiet. Es ist sicherlich nicht möglich, das gesamte Fachwissen komplett zu übertragen; folgende Massnahmen können jedoch relativ einfach umgesetzt werden:

- Entscheidendes Fachwissen und Projekte für die Übertragung identifizieren
- Wichtige Informationen, Arbeitsverfahren und Geschäftskontakte schriftlich festhalten
- Mentoring-Programme einrichten, damit ältere Arbeitnehmer ihre Nachfolger einweisen und Fachwissen direkt während der Arbeit weitergeben können

Durch die Einrichtung eines festen Verfahrens für die Weitergabe des unternehmensinternen Fachwissens älterer Arbeitnehmer kann an der Schulung jüngerer Arbeitnehmer beachtlich gespart werden.

In die Neukonzeption von Stellen investieren

Indem hoch qualifizierte Mitarbeitende in schwer zu besetzenden Positionen von unwesentlichen Arbeiten entlastet werden, kann deren Produktivität gesteigert und der Gesamtbedarf an Mitarbeitenden in diesen Positionen reduziert werden. Durch Neukonzeption von Stellen bzw. den Wegfall von Arbeiten, die keine hohe Qualifikation erfordern, können Unternehmen den Bedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitenden reduzieren, während gleichzeitig die abgegebenen Tätigkeiten neue, weniger qualifizierte Stellen entstehen lassen, die leichter zu besetzen sind.

In den USA herrscht z. B. ein chronischer Mangel an qualifizierten Lehrern. Deshalb sind Bildungseinrichtungen mitunter dazu übergegangen, Tätigkeitsbereiche zu bestimmen, die auch von Assistenzlehrern übernommen werden können. In anderen Fällen wiederum wurden die ausbildungsbezogenen Voraussetzungen gelockert. Somit kann das Lehrangebot aufrechterhalten bleiben, auch wenn sich das Verhältnis von Lehrern zu Schülern zahlenmässig verschiebt. Ein weiterer hilfreicher Schritt in einer solchen Situation ist der Einsatz von Online-Lernprogrammen, anhand derer ein Fachlehrer die

Schüler mehrerer Schulen unterrichten kann.

Durch Automation können ebenfalls bestimmte Routearbeiten eliminiert werden. Seit Jahren senkt die Automation den Bedarf an geringer qualifizierten Mitarbeitenden in Fertigungswerken. Doch nun wird sie eingesetzt, um auch den Bedarf an höher qualifizierten Mitarbeitenden zu reduzieren. Da Unternehmen beispielsweise eine Vielfalt von Self-Service-Softwareprogrammen einsetzen, um Prozesse wie Gehaltsabrechnung, Personalverwaltung und ähnliches abzuwickeln, wurde der Bedarf an IT-, Personal- und Buchhaltungsfachleuten reduziert, die zuvor diese Aufgaben erledigten.

Motivation ist das neue Schlagwort für Manager, denn Studien belegen, dass ein Zusammenhang zwischen dem Geschäftsergebnis und der Motivation der Belegschaft besteht...

Financial Times, „When Engagement Doesn't Lead to a Wedding“,
25. Oktober 2007.

Wenn Arbeitgeber hoch qualifizierte Stellen analysieren und ermitteln, welche Aspekte neu konzipiert oder automatisiert werden könnten, werden sie in der Lage sein, die Tätigkeitsbereiche ihrer hoch qualifizierten Mitarbeitenden zu erweitern und anspruchsvoller zu gestalten, indem sie von den alltäglicheren Elementen ihrer Arbeit befreit werden.

Attraktivität und Personalbindung steigern

In einer talentarmen, von starkem Wettbewerb geprägten Zukunft müssen Unternehmen zu „Wahlarbeitgebern“ werden, geschickter talentierte Kandidaten anwerben und diese langfristig an sich binden. Dazu müssen Arbeitgeber die Motivationen einzelner Arbeitnehmerkategorien verstehen und Möglichkeiten bereitstellen, welche beispielsweise den Wünschen bestimmter Altersgruppen entsprechen.

Während die Mitarbeitenden der Generationen X und Y beispielsweise auf vielversprechende Beförderungsmöglichkeiten setzen, sind für andere Arbeitnehmergruppen die richtigen Arbeitsbedingungen vorrangig, wie flexible Arbeitszeiten, Elternurlaub und grosszügig

bezahlte jährliche Ferien, um ein gesundes Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben aufrechtzuerhalten. Viele ältere Arbeitnehmer könnten sich dementsprechend nach weniger stressigen Aufgaben sehnen, bei denen der Kontakt zum Unternehmen und zu Arbeitskollegen bestehen bleibt. Wenn Arbeitgeber ihr Image auf die verschiedenen Arbeitnehmergruppen ausrichten, steigert dies den Einsatz und die Loyalität ihres Personals.

Laut einer kürzlich veröffentlichten Studie des *McKinsey Quarterly* werden Arbeitgeber aktiv Massnahmen treffen müssen, um die Attraktivität ihres Unternehmens für möglichst viele Arbeitnehmergruppen zu steigern:

„Ein erfolgreiches Talentmanagement setzt voraus, dass Unternehmensführer sich nicht mehr nur auf die leistungsstärksten Arbeitnehmergruppen konzentrieren. Menschen verschiedenen Geschlechts, Alters oder Herkunft haben unterschiedliche Motivationen, um in einem Unternehmen zu arbeiten (und dort zu bleiben). Aus diesem Grund muss das Personalmanagement ausgebaut und ermutigt werden, effiziente Lösungen zu schaffen.“

Zur Bewältigung der Talentknappheit werden die Personalleitungen der Unternehmen gezwungen sein, ihren Gesamtbedarf zu analysieren und zu planen, wie sie diesen decken möchten. Manpower hat dafür eine Dienstleistung namens *Talent Value Management* (TVM) entwickelt, die einen ganzheitlichen strategischen Ansatz verfolgt: Von der Beschaffung über das langfristige Management von qualifizierten Arbeitskräften sollen die Talentressourcen des Unternehmens optimal ausgeschöpft werden.

Bei diesem Ansatz ist das HR-Management fester Bestandteil des strategischen Unternehmensmanagements und Stellen werden nicht mehr wie früher nach Abteilungen oder Hierarchiestufen unterteilt, sondern nach den erforderlichen Qualifikationen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen sowie nach ihrem strategischen Wert für das Unternehmen, gewichtet nach der Bedeutung jeder Position für das Funktionieren des Unternehmens und der potenziellen Schwierigkeit, Ersatz zu finden.

Nach dieser Einteilung kann das Personalmanagement entscheiden, welche Funktion firmenintern verbleiben soll und welche ausgelagert werden kann und ob letztere dann nahe des Hauptstandortes (onshore) oder auch im Ausland (offshore) angesiedelt werden kann.

Durch diese Bedarfsanalyse und Planung ist das Management in der Lage, die Beschäftigungsbedingungen auf jede einzelne Talentkategorie auszurichten und diese über den gesamten Beschäftigungszeitraum in der geeignetsten Weise zu managen. Es können spezifische Strategien zur Bindung der wertvollsten Mitarbeitenden umgesetzt werden, zu denen nicht unbedingt nur Topmanager gehören müssen, sondern auch Mitarbeitende aller Hierarchiestufen, die sich in strategisch wichtigen Funktionen befinden.

Verfügbares Talent flexibel einsetzen

Durch die Förderung von Cross-Training und Arbeitsflexibilität kann sich das Unternehmen einen enormen Pool an Reserve- oder Ersatztalenten aufbauen, die schnell und mit minimaler Schulung einspringen können. Gleichzeitig können Arbeitgeber verstärkt auf Zeitarbeit setzen (zum Beispiel durch temporäre Mitarbeiter, Auftragnehmer, Berater und Outsourcing) und so kurzfristige Bedarfsschwankungen abdecken.

Für die grössten Arbeitgeber ist Zeitarbeit längst nicht mehr nur eine Notlösung bei Urlaubsvertretungen, sondern eine strategische Voraussetzung für die Personaloptimierung. Unternehmen sind heute schlanker denn je aufgebaut. Sie erwarten und haben mehr von einer straff organisierten, sehr leistungsstarken Belegschaft. Heute wünscht sich weder die Unternehmensführung eine Rückkehr zu den grossen Personalbeständen von früher, noch würden die Aktionäre dies billigen.

Die Solidarität ehemaliger Arbeitnehmer wahren

Eine jüngste vom *American Institute of Certified Accountants* (AICPA) in Auftrag gegebene Studie liefert Finanz- und Buchhaltungsunternehmen Ratschläge, wie man die Solidarität und das Interesse von Arbeitnehmern erhalten kann, die ihre Stelle bewusst verlassen, um sich um ihre Kinder oder alten Eltern zu kümmern, neue Qualifikationen zu erwerben oder eine andere Karrieremöglichkeit wahrzunehmen. Die Schlussfolgerung dieser Studie lautet, dass eine andauernde Kommunikation der Schlüssel ist, um die Beziehung zu solch wertvollen Arbeitnehmern aufrecht zu erhalten. Dies kann auf verschiedenen Wegen geschehen. Ehemalige

Arbeitnehmer könnten zum Beispiel ein berufliches Netzwerk aus Ressourcen und Kollegen nutzen, indem sie weiterhin Zugang zur firmeninternen E-Mail-Adresse haben oder Schulungen zur Verfügung gestellt bekommen, um ihre Kenntnisse auf dem neusten Stand zu halten. Es ist zwar unüblich, auf diese Art in ehemalige Arbeitnehmer zu investieren, doch um im immer kleiner werdenden Talentpool die richtigen Kandidaten zu finden, können sich Finanz- und Buchhaltungsunternehmen einen Wettbewerbsvorteil sichern, indem sie ehemalige Arbeitnehmer an sich binden und so eine spätere Rückkehr an den gleichen Arbeitsplatz ermöglichen.

Zusammenarbeit mit Schulen verbessern

In vielen Ländern absolvieren Schüler im Rahmen ihrer Ausbildung Betriebspraktika. Diese bestehen jedoch häufig nur darin, anderen bei der Arbeit über die Schulter zu schauen. Dies kann kaum als eine wahre Vorbereitung auf die wirkliche Arbeitswelt und die in ihr erforderliche Arbeitshaltung angesehen werden. Arbeitgeber müssen verstärkt sicherstellen, dass ihre Kooperation mit Schulen den Schülern Praktikumsstellen eröffnet, die ihnen einen echten Einblick in den Beruf gewähren und sie auf ihr späteres Arbeitsleben vorbereiten.

Arbeitgeber in Mexiko können in diesem Zusammenhang zum Beispiel ein neues Programm von Manpower Mexiko nutzen. Im Rahmen der Zusammenarbeit mit sechs grossen Universitäten und vier technischen Hochschulen hat Manpower Onsite-Jobcenter bei jeder dieser Institutionen eingerichtet. So haben Absolventen leichter Zugang zu ausgeschriebenen Stellen und die Arbeitgeber können direkt mit den gesuchten Talenten in Kontakt treten.

Einbeziehung unterrepräsentierter Personengruppen fördern

Weitere potenzielle Talentressourcen können durch eine umfassendere Integration von Frauen, älteren Personen, Behinderten und Minderheiten erschlossen werden. Vielerorts sind diese Personen auf dem Arbeitsmarkt unterrepräsentiert; stellen aber eine potenzielle Talentressource dar, die nicht übersehen werden sollte.

Arbeitgeber müssen ihre Anforderungen klar formulieren und eine Kultur der Einbeziehung fördern, um diese Gruppen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. In Mexiko

stellen Unternehmen beispielsweise lieber jüngere Arbeitskräfte ein, obwohl ältere Kandidaten häufig qualifizierter, motivierter und zuverlässiger sind. Um diese Einstellung zu verändern und älteren Kandidaten neue Türen zu öffnen, hat Manpower Mexiko eine Partnerschaft mit den öffentlichen Verkehrsbetrieben von Mexiko Stadt aufgebaut. Die Verkehrsbetriebe waren dabei, ein neues System für den Verkauf von Fahrkarten einzurichten und benötigten zusätzliches Personal, um den Fahrgästen das neue System zu erklären. Manpower rekrutierte innerhalb von wenigen Tagen circa 700 ältere Kandidaten, bildete sie aus und vermittelte sie auf verschiedenste Stellen, vom Fahrscheinverkäufer bis zum Kundendienstmitarbeiter.

Manpower Schweden und die Schwedische Elektriker-Gewerkschaft haben vor kurzem einen Zusammenarbeitsvertrag unterzeichnet, um dem schwerwiegenden Mangel an Elektrikern in Schweden zu begegnen. Durch diese Initiative sollten nicht voll erwerbstätige Teile der schwedischen Bevölkerung, darunter Langzeitarbeitslose, Frauen, junge Erwachsene und die immer grösser werdende Zahl von Einwanderern nachhaltig in den Arbeitsmarkt integriert werden. Während des ersten Jahres wurden 900 Langzeitarbeitslose in einem sechsmonatigen Schulungsprogramm ausgebildet.

Manpower UK hat im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen BT Personen mit Behinderungen, die in die Erwerbstätigkeit zurückkehren wollten, an das Grossunternehmen für Telekommunikation vermittelt und qualifizierte Kandidaten ausgebildet. Zahlreiche Kandidaten mit Sehbehinderungen arbeiten heute sehr erfolgreich in den BT-Callcentern. Die Kandidaten genossen ihre neue Erwerbstätigkeit und die damit verbundene Unabhängigkeit, während BT neue engagierte und hoch motivierte Mitarbeiter gewinnen konnte.

Arbeitgeber können ihr Talentnetzwerk auch erweitern, indem sie ihre Infrastruktur behindertengerecht ergänzen. Zum Beispiel durch Computerleser, die Bildschirmtext vokalisieren und so Websites für sehbehinderte Menschen zugänglich machen, oder durch spezielle PC-Steuerungen für körperlich behinderte Menschen.

Das Verhältnis von nicht erwerbstätigen älteren Menschen zur erwerbstätigen Bevölkerung wird sich in den OECD-Staaten nahezu verdoppeln und wird von 38 Prozent im Jahr 2000 auf über 70 Prozent im Jahr 2050 ansteigen.

OECD, „Designing Local Skills Strategies“, 15. Januar 2008.

Unterbeschäftigte Ressourcen nutzen

In vielen Ländern gibt es eine Fülle von arbeitslosen oder unterbeschäftigten Personen, die in den Arbeitsmarkt eingegliedert werden könnten: jugendliche Arbeitslose; allein erziehende Mütter; körperlich benachteiligte Personen; Teilzeitarbeitende, die Vollzeit arbeiten möchten; und ältere Arbeitnehmer, die länger arbeiten müssen, um ihre schrumpfenden Renten auszugleichen. Durch die herrschende Talentknappheit könnten diese Gruppen zu wertvollen Ressourcen für Unternehmen werden, um Talentlücken kurzfristig zu schliessen.

Um diese Personengruppen zu einer Arbeitsaufnahme zu bewegen, müssen die Unternehmen die richtigen Arbeitsbedingungen schaffen. Auch Regierungen können einen Beitrag leisten, indem sie mit Gesetzen und Regulierungen das richtige Klima schaffen, damit die Arbeitgeber diese Personen vollständig in ihren Personalbestand integrieren können.

Statistiken zufolge ist in den Vereinigten Staaten nur ein Drittel aller körperlich benachteiligten Personen erwerbstätig, obwohl die meisten von ihnen gerne arbeiten würden. Für schwerbehinderte Erwachsene liegt die Unterbeschäftigungsquote sogar bei über 70 %.

Journal of Economic Issues, „The Impact of Workers' Compensation Experience-Rating on Discriminatory Hiring Practices“,

1. September 2007.

Um Arbeitslose und Unterbeschäftigte, insbesondere Langzeitarbeitslose, wieder in die Arbeitswelt zu integrieren, müssen Schulungen in grundlegenden Arbeitstechniken und eine Einführung in fundamentale Aspekte der Berufsethik angeboten werden. Manpower hat bereits einige effiziente Programme ins Leben gerufen, um diese Ziele zu erreichen.

Das Beschäftigungs- und Entwicklungsprogramm *TechReach* von Manpower ist ein gutes Beispiel dafür. Es bereitet arbeitslose und unterbeschäftigte Personen in den USA und in Kanada auf gut bezahlte Stellen im IT-Bereich vor. Das Programm umfasst intensive Schulung, Zertifizierung, Arbeitsplatzvermittlung und Betreuung, um den Unternehmen eine neue Reserve an technisch qualifizierten Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen.

Verbleibende grenzüberschreitende Möglichkeiten nutzen

Die Verlagerung von Tätigkeiten an Standorte mit niedrigerem Lohnniveau und grösserem Arbeitskräfteangebot oder die Auslagerung von Geschäftsbereichen an Dienstleistungsunternehmen gehören weiterhin zur Strategie von Herstellungsbetrieben für Fertigungs-, Transaktions- und nicht kundennahe Dienstleistungstätigkeiten. Allerdings kommen diese Möglichkeiten nur für nicht-strategische und für Bereiche in Frage, die nicht zum Kerngeschäft gehören.

Diese Lösung wird natürlich nur an Standorten möglich bleiben, an denen die ausgelagerte Arbeit noch kostengünstig ist. Einige Callcenter-Stellen wurden zum Beispiel von abgelegenen Ortschaften im Vereinigten Königreich in osteuropäische Länder ausgelagert, da es dort viele verfügbare Kandidaten mit ausgezeichneten Englischkenntnissen gibt und die Lohnkosten geringer sind, wodurch die Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können.

Obwohl diese Strategie eigentlich eine Kostensenkung bezweckt, hat die Auslagerung von Arbeitsplätzen bereits einen Einfluss auf das Lohnniveau in den Empfängerländern. Da mittlerweile auch Kandidaten in Entwicklungsländern immer bessere Englischkenntnisse vorweisen können, werden Arbeitgeber die Stellen vermutlich irgendwann an diese aufstrebenden Standorte verlegen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.

Eine Partnerschaft mit einem Personaldienstleister erwägen

Eine strategische Partnerschaft mit einem spezialisierten Personaldienstleister einzugehen, kann eine sehr kluge Entscheidung sein. Einen strategischen Ansatz für globales Talentmanagement und -planung zu wählen, wird dem Arbeitgeber eine genauere Vorstellung davon vermitteln, welche Art von Talenten zu welchem Zeitpunkt benötigt werden könnten. Diese Strategie in Zusammenarbeit mit einem zuverlässigen Partner für Personaldienstleistungen zu verfolgen bedeutet, dass der Partner stets den zukünftigen Bedarf der Kundenorganisation hinsichtlich Anzahl, Fähigkeiten und Unternehmenskultur kennt. Er wird in der Lage sein, Pläne für die Beschaffung, Schulung, Vorbereitung und rechtzeitige Bereitstellung der nötigen Dauer- oder Zeitarbeitskräfte zu entwickeln.

Arbeitgeber sollten eine solche Partnerschaft nicht nur für umfassende, globale Lösungen in Betracht ziehen. Auch kleine und mittlere Unternehmen werden um talentierte Kandidaten kämpfen müssen – sofern dies nicht bereits der Fall ist – um sich so ihren Wettbewerbsvorteil zu sichern. Auch diese Unternehmen werden Nutzen daraus ziehen, einen Personaldienstleister in ihre langfristigen Wachstumspläne einzuschliessen.

Umfrage über Talentknappheit: Ergebnisse 2008

Im Rahmen der dritten Manpower-Umfrage über Talentknappheit wurden nahezu 43 000 Arbeitgeber aus 32 Ländern und Hoheitsgebieten gefragt, welche Stellen in diesem Jahr aufgrund von Talentknappheit am schwersten zu besetzen sind. Die Ergebnisse zeigen, dass weltweit 31 Prozent der Arbeitgeber aufgrund von Talentknappheit in ihren Märkten bei der Stellenbesetzung Probleme haben.

Am meisten Schwierigkeiten haben dabei die Arbeitgeber in Rumänien (73 %), Japan (63 %), Hongkong (61 %), Singapur (57 %), Australien (52 %) und Taiwan (51 %). Auffallend ist, dass über 50 Prozent der Arbeitgeber in fünf der acht untersuchten Länder des Asien-Pazifik-Raums Mühe haben, geeignete Arbeitskräfte für freie Stellen zu finden.

Am wenigsten Probleme scheint die Talentknappheit im Jahr 2008 Indien (12 %), dem Vereinigten Königreich (12 %), Irland (14 %), China (15 %) und den Niederlanden (15 %) zu bereiten.

Facharbeitende (beispielsweise Elektriker, Schreiner/Tischler und Schweisser) standen unter den meistgesuchten Berufen weltweit und in 15 der 32 untersuchten Länder und Hoheitsgebiete an erster Stelle. In 27 der 32 Länder und Hoheitsgebiete gehörten sie ausserdem zu den zehn meistgesuchten Berufen. Diese Ergebnisse zeigen, wie wichtig es für die Regierungen ist, weiterhin in Schul- und Berufsbildung zu investieren.

Acht der zehn meistgesuchten Berufe 2008 standen bereits 2007 auf der Top-10-Liste. Zwei Berufskategorien, die 2006, aber nicht 2007 zu den obersten zehn gehörten, standen in diesem Jahr wieder auf der Liste. Es handelt sich dabei um Sekretärinnen, Assistentinnen, Verwaltungs- und Büropersonal (2008 auf Platz 7) und IT-Personal/Programmierer (2008 auf Platz 10).

In diesem Jahr schieden Produktionsmitarbeitende und Bauführer/Maschinenoperateure aus der Liste der zehn meistgesuchten Berufe aus. Es ist allerdings wichtig festzuhalten, dass aus der Umfrage über Talentknappheit hervorgeht, welche zehn Berufe die Arbeitgeber in diesem Jahr weltweit am schwierigsten besetzen können. Es gibt Berufe, die jedes Jahr in der Top-10-Liste einzelner Länder stehen, aber weltweit nicht zu den Top-10 gehören, wie beispielsweise Lehrer, Krankenpflegepersonal, Kundendienstmitarbeitende und Personal im Gastgewerbe.

Abbildung 4: Begehrte Berufe: Vergleich 2008/2007



Legende (im Vergleich zu 2007):

- ▲ aufgestiegen
- ▼ abgestiegen
- unverändert im Vergleich zum Jahr 2007
- * im Jahr 2007 nicht vorhanden

Arbeitnehmer: Sich für den Wettbewerb fit halten

Was bedeutet dieser Mangel für die gesuchten Talente, die Arbeitskräfte selbst? Welche Folgen ergeben sich für sie aus den Trends, die zur drohenden Talentknappheit führen?

Vielen Arbeitnehmern ist heute klar, dass sich die Dynamik des Arbeitsmarktes drastisch verändert hat. Früher glaubten sie, dass die Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen, die sie mitbrachten, für einige Jahre ausreichen würden. Doch sie wurden eines Besseren belehrt. Die immer rascher vorstatten gehenden technischen und unternehmerischen Veränderungen haben dazu geführt, dass viele Fähigkeiten, die heute noch „in“ sind, rasch ihren Höhepunkt überschreiten und sehr schnell „out“ sein können. In der Zukunft müssen wahrscheinlich viele Personen trotz der herrschenden Talentknappheit feststellen, dass ihre Fähigkeiten und Erfahrungen veraltet und nicht mehr gefragt sind.

Heutzutage veralten begehrte Berufsbilder fast so rasch wie beliebige Konsumgüter. Die Kompetenzlebensdauer betrug früher drei Jahre, heute sind es nur noch neun Monate. Webmaster wurden vor nicht allzu langer Zeit noch dringend gesucht, doch heute kann jeder mit der richtigen Software selbst seine Website erstellen. Die Nachfrage nach Webmaster-Kompetenzen ist folglich deutlich zurückgegangen.

Doch Webmaster und andere IT-Spezialisten haben festgestellt, dass sich für jede geschlossene Tür eine neue öffnet. Heute sind JAVA-Spezialisten und Projektmanager heissbegehrt und wenn sich ehemalige Webmaster weiterbilden, um diesen Profilen zu entsprechen, werden sie feststellen, dass ihre Anpassungsfähigkeit an neue Technologien ihren grössten Wert auf dem Arbeitsmarkt ausmacht, sowohl kurz- als auch langfristig. Jeder Sektor spezialisiert sich heute unterschiedlich schnell und die Kompetenzanforderungen ändern sich unaufhörlich, weshalb Umschulungen besonders wichtig sind. In der modernen, sich ständig wandelnden Geschäftswelt müssen Arbeitnehmer die Initiative ergreifen, um ihr Kompetenzniveau zu halten und zu erhöhen und so für Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

Über die Hälfte der Befragten gibt die Unfähigkeit, schnell Kompetenzen zu entwickeln, als grösste Herausforderung auf dem Arbeitsmarkt an. Über ein Drittel gibt an, dass die Fähigkeiten ihrer Arbeitnehmer nicht im Einklang mit den Prioritäten ihres Unternehmens stehen.

IBM, „The Global Human Capital Study“, 2008.

Fähigkeiten bewahren und aktualisieren

Schätzungen zufolge wird der durchschnittliche Arbeitnehmer innerhalb seines Berufslebens mindestens sieben Mal die Stelle wechseln. Deshalb ist es für jeden Arbeitnehmer wichtig, regelmässig seine Laufbahninteressen in Frage zu stellen und potenzielle zusätzliche oder alternative Karrieremöglichkeiten zu finden, falls die gegenwärtige Funktion überflüssig werden sollte. Marktführende Unternehmen geben ihren Mitarbeitenden bereits jetzt die Möglichkeit, Karrieremanagementtools zu nutzen, um sie diesbezüglich zu unterstützen.

Arbeitnehmer, die sich nicht an die neuen Anforderungen des Arbeitsmarkts anpassen wollen, müssen damit rechnen, dass sich ihnen immer weniger Beschäftigungsmöglichkeiten bieten. Ständige Aus- und Weiterbildung sowie lebenslanges Lernen werden an der Tagesordnung sein. Während Regierungen und Arbeitgeber für die Bereitstellung verantwortlich sind, obliegt es den Arbeitnehmern selbst, jede sich bietende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeit zu nutzen.

Heute ermöglichen Arbeitgeber zwar den Zugang zu Schulungsmaterialien, doch sie stellen ihre Arbeitnehmer nicht mehr frei, um an mehrwöchigen Kursen im Weiterbildungszentrum des Unternehmens teilzunehmen. Fortbildungskurse werden abends, an Wochenenden oder über Mittag angeboten, und die Arbeitnehmer machen davon keinen Gebrauch. Sie nehmen allenfalls an Schulungen teil, wenn diese direkt mit einem Stipendium verbunden sind – viele tun jedoch gar nichts, obwohl sie es unbedingt sollten.

Sowohl die Arbeitnehmenden selbst als auch die Gesellschaft haben einen Nutzen davon, dass der Einzelne erwerbstätig und für Voll- oder Teilzeitarbeit verfügbar bleibt.

Gewerkschaftsinitiativen unterstützen

Traditionell waren Gewerkschaften der Meinung, die Interessen ihrer Mitglieder am besten zu schützen, indem sie sich auf Löhne, Sonderleistungen und Arbeitsplatzgarantien konzentrierten. Auch sie werden ihre Bemühungen zugunsten ihrer Mitglieder verändern und beginnen müssen, Fortbildung als ein Mittel zur Arbeitssicherung zu fördern.

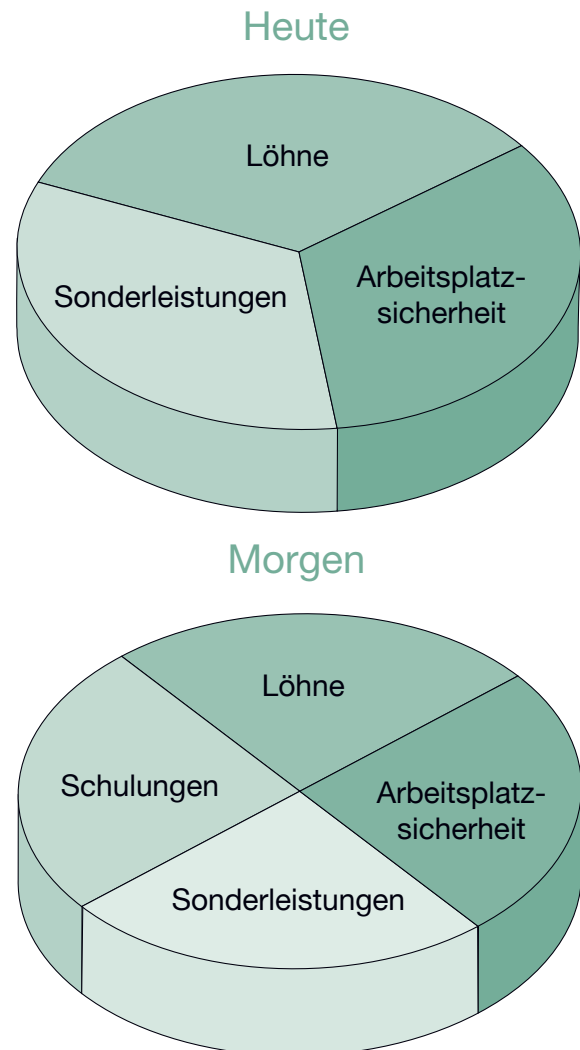
Letztendlich stehen Gewerkschaften vor der gleichen Herausforderung wie alle anderen auch: die Notwendigkeit, ihre Mitglieder zu schulen und weiterzubilden. Die Gewerkschaften werden sich zunehmend fragen müssen, wie sie das Kompetenzkapital ihrer Mitglieder schützen und sicherstellen können, dass diese nicht ihre Arbeit verlieren, weil sie nicht die richtigen Fähigkeiten besitzen.

Bei Gewerkschaften, die nicht erkennen wollen, wie wichtig es ist, die Fähigkeiten ihrer Mitglieder auf dem neusten Stand zu halten, werden die Zukunftsaussichten für die Mitglieder immer düsterer aussehen.

Gewerkschaften wie die *United Auto Workers* (UAW) in den USA, wo tausende Stellen gestrichen und viele Arbeitnehmer entlassen wurden, haben begonnen, aktiv zur Umorientierung ihrer Mitglieder beizutragen, um Talentlücken zu füllen. Gewerkschaftsvertreter haben die Einrichtung von Lehrprogrammen verhandelt, im Rahmen derer qualifizierte Mitglieder auf gefragte Profile umgelernt wurden, zum Beispiel als Elektriker, Maschinenoperatoren, Maschinenreparaturer und Klimatechniker. Die Gewerkschaften setzen sich weiter aktiv dafür ein, vorbeugende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu fördern, damit die Kenntnisse ihrer Mitglieder nicht veralten.

Es wäre sicherlich von Vorteil, wenn Gewerkschaftsvertreter eng mit den Personalabteilungen der Arbeitgeber zusammenarbeiten würden, um Schulungen für ihre Mitglieder zu planen und zu organisieren, entweder durch interne Einrichtungen oder über einen externen Personaldienstleister. Dies käme sowohl den Arbeitnehmern als auch den Arbeitgebern zugute. Es würde Arbeitnehmern helfen, ihren Arbeitsplatz zu sichern, und dazu beitragen, dass Arbeitgeber inmitten der herrschenden Talentknappheit eine vorhandene, mit den Anforderungen des Unternehmens vertraute Belegschaft für zukünftige Stellen halten können.

Abbildung 5: Schwerpunkte der Gewerkschaften, heute und morgen



Schlussfolgerung: Das Handlungsgebot

Eine Vielfalt von Trends führt bereits in zahlreichen Teilen der Welt zu schwerwiegender Talentknappheit. Diese Trends werden im Laufe des nächsten Jahrzehnts – und darüber hinaus – noch deutlicher zu spüren sein.

Für Arbeitgeber ist es an der Zeit zu bestimmen, wie sie die durch Knappheit verursachten Probleme lösen und den neuen Herausforderungen begegnen können, wenn sich diese Trends noch verschärfen.

In der IBM *Global CEO Study 2006* gaben nur 13 Prozent aller befragten Unternehmen an, eine klare Vorstellung von den Fähigkeiten zu haben, die sie in den nächsten drei bis fünf Jahren benötigen werden. Dies legt nahe, dass die Talentknappheit zwar ein schwieriges, jedoch kein unlösbares Problem ist, sofern Arbeitgeber anerkennen, dass sie für ihr Talentmanagement einen umfassenden strategischen Ansatz brauchen, von der Planung und Rekrutierung, bis hin zur Schulung, Entwicklung und Bindung von Arbeitskräften.

Durch ein weitsichtiges und integriertes Talentmanagement können Unternehmen nicht nur die Talentknappheit bewältigen, sondern auch die von Aktionären und Interessenvertretern erwarteten Gewinne abwerfen. Wie McKinsey & Company in der Neuauflage der „War for Talent“-Umfrage unter US-Unternehmen aus dem Jahre 1998 feststellte, „liefern [die Unternehmen] mit dem besten Talentmanagement weit bessere Ergebnisse für Aktionäre“.

McKinseys Untersuchung ergab weiter, dass die Unternehmen mit den besten Talentmanagement-Techniken, „die branchenübliche Dividende um beachtliche 22 Prozentpunkte übertreffen“. Obwohl das Talentmanagement nicht der einzige Grund dieser Leistung war, belegen die Fakten, dass es sich trotz allem um ein sehr einflussreiches Element handelt.

Erst wenn die Talentknappheit schmerzlich zu spüren ist, werden die Betroffenen das Problem ernst nehmen und in ihr strategisches Denken einbeziehen. Solange die Schmerzgrenze noch nicht überschritten ist, ist es bequemer, eine Vogel-Strauss-Politik zu betreiben und darauf zu warten, dass andere eine Lösung für das Problem bieten.

In einer Welt mit grosser Nachfrage und angespannter Versorgung werden diejenigen Unternehmen als Sieger hervorgehen, die es verstehen, die Talentknappheit zu meistern, und diejenigen Arbeitnehmer, die sich die richtigen Fähigkeiten aneignen, um auf dem modernen Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein.

Quellenangaben

1. Internationale Arbeitsorganisation, Genf, Global Employment Trends, 2008.
2. Financial Times, „Gone West: Why Eastern Europe is Labouring Under an Abundance of Jobs“, 16. Januar 2008.
3. Chinesisches Amt für Statistik.
4. China Statistical Yearbook, 2004.
5. Financial Times, „The Top 100 Full-Time Global MBA Programmes“, 2007.
6. The McKinsey Quarterly, „Making Talent a Strategic Priority“, Januar 2008.
7. The Economist, „The Battle for Brain Power“, 5. Oktober 2006.
8. The Economist, „Cloud, or Silver Linings?“, 26. Juli 2007.
9. Elizabeth L. Axelrod, Helen Handfield-Jones und Timothy A. Walsh, „War for Talent, Part Two“, The McKinsey Quarterly, 2001, Nummer 1.

Manpower Inc.
100 Manpower Place, Milwaukee, WI 53212
Tel: +1 414 961 1000
www.manpower.com

© 2008, Manpower Inc. All rights reserved.
GC-19