

Talente gezielt  
fördern –  
die Strategie der  
**ZUKUNFT**



Manpower®

Die Welt steuert auf eine globale Krise der Beschäftigungsfähigkeit zu, welche sich durch ein Überangebot an verfügbaren Arbeitskräften und einen Mangel an qualifizierten Talenten auszeichnet. Die Talentknappheit ist in diesem Jahr die höchste seit 2007 – vor dem Beginn der ersten globalen Rezession der Geschichte – und jeder dritte Arbeitgeber hat Schwierigkeiten, geeignete Profile für Schlüsselpositionen in seiner Organisation zu finden. Die Situation ist deshalb besonders frustrierend und komplex, weil die Arbeitssuchenden kurzfristig mit hohen Arbeitslosenzahlen konfrontiert sind, während die Arbeitgeber langfristig externen, beispielsweise demographischen Faktoren ausgesetzt sind, welche die Verfügbarkeit von Talenten bestimmen. Die zentrale Frage lautet folglich: Wie können Arbeitgeber gezielt Talente entwickeln und fördern?

Die jährliche von der ManpowerGroup durchgeführte Umfrage zur Talentknappheit erfasste 2011 nahezu 40 000 Arbeitgeber in 39 Ländern und Hoheitsgebieten. Die überwiegende Mehrheit (89 %) der Unternehmer gab an, dass ungenügende Erfahrung sowie mangelnde Fach- und Sozialkompetenzen verfügbarer Kandidaten deren Beschäftigungsfähigkeit verringern.<sup>1</sup> Für Produktivität und Innovation sind unternehmensspezifische Fähigkeiten wie Teamgeist, kritisches Denkvermögen und Flexibilität entscheidend.

Während der Rezession mussten Unternehmen finanziell flexibel bleiben und mit weniger Mitteln mehr erreichen. Deshalb nahmen Arbeitgeber drastische Personalkürzungen vor und stellten dabei fest, dass sie die Produktivität und Innovationskraft ihrer Belegschaften steigern konnten, indem sie die richtigen Mitarbeitenden am richtigen Ort einsetzten. Da eine Rückkehr zu den Personalbeständen von vor der Krise für Arbeitgeber nicht mehr in Frage kommt, suchen diese immer spezifischere Profile, welche nicht nur die für eine Stelle notwendigen Fachkenntnisse mitbringen, sondern auch dank ihrer Soft Skills und

zwischenmenschlichen Fähigkeiten zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.

Da die Arbeitgeber keinem unmittelbaren Anstellungsdruck ausgesetzt sind, können sie bei der Auswahl neuer Mitarbeitender wählerisch sein. Gleichzeitig sind ihre Belegschaften aber chronisch überlastet. Die steigende Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen könnte das bereits randvolle Fass der Produktivität und Effizienz zum Überlaufen bringen, Arbeitgeber müssen also unbedingt ein wenig Druck ablassen.

Mit der Zunahme des Anstellungsdrucks und angesichts der Tatsache, dass jährlich die gleichen Berufe auf der Top-10-Liste der ManpowerGroup erscheinen, überlegen Arbeitgeber nicht mehr welche Kompetenzen Kandidaten „auf jeden Fall haben müssen“, sondern „im Idealfall haben sollten“. Neun der Profile auf der diesjährigen Top-10-Liste gehörten bereits im Vorjahr zu den meistgesuchten Berufen und schon bei der ersten Umfrage 2006 wurden neun Profile genannt, die auch dieses Jahr auf der Liste stehen (siehe Abbildung 1).<sup>2</sup>

Weshalb stehen immer die gleichen Profile auf der Liste? Die Antwort ist einfach: die entsprechenden Stellen haben sich verändert und die Kompetenzanforderungen ebenfalls. Diesen Trend erläutern zwei Beispiele von gefragten Profilen (siehe Abbildung 2), die sich sehr verändert haben, seitdem Arbeitgeber mit weniger Ressourcen mehr erreichen möchten: Verwaltungsassistent/in und Verkäufer/in.

### Wie können Arbeitgeber die Herausforderungen dieses komplexen Umfelds bewältigen?

Die ständig steigende Talentknappheit führt die Welt in eine Krise der Beschäftigungsfähigkeit. Arbeitgeber müssen ihre Arbeitsweise und HR-Praktiken überdenken, um eine robuste Personalstrategie zu entwickeln, die es ermöglicht, die für die langfristige Unternehmensstrategie entscheidenden Talente zu entwickeln. Wer betreffend die Unternehmensstruktur, Arbeitsorganisation, Talententwicklung und -anwerbung an überholten Paradigmen festhält, gefährdet sein Unternehmen.

ABBILDUNG 1. DIE ZEHN MEISTGESUCHTEN BERUFE WELTWEIT – 2006, 2010 UND 2011

BERUF	2006	2010	2011
Techniker/innen	3	3	1
Aussendienstmitarbeitende, Verkäufer/innen	1	2	2
Facharbeitende	5	1	3
Ingenieur/innen	2	4	4
Ungelernte Arbeitende	*	10	5
Management/Geschäftsführung	10	8	6
Buchhalter/Finanzpersonal	9	5	7
IT-Spezialisten	6	*	8
Arbeitnehmende in der Produktion	4	6	9
Sekretär/innen, Assistent/innen, Verwaltungs- und Büropersonal	7	7	10

\* IM ENTSPRECHENDEN JAHR NICHT AUF DER TOP-10-LISTE.

ABBILDUNG 2. KOMPETENZANFORDERUNGEN DAMALS & HEUTE

FUNKTION	KOMPETENZANFORDERUNGEN DAMALS	KOMPETENZANFORDERUNGEN HEUTE
Verwaltungs- assistent/in	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tippen</li> <li>• Verwaltung des Terminkalenders</li> <li>• Sitzungsvorbereitung</li> <li>• Computer-Grundkenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Computerkenntnisse, inkl. Publishing-Plattformen und Powerpoint</li> <li>• Koordinierung von hohen Führungskräften an verschiedenen Standorten</li> <li>• Organisation von Webinaren und Konferenzschaltungen mit verschiedenen Ländern und Regionen</li> <li>• Problemlösungskompetenz</li> <li>• Kritisches Denkvermögen</li> </ul>
Verkäufer/in	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Gründliche Produkt- bzw. Dienstleistungskennntnis</li> <li>• Wettbewerbsdenken und Zielstrebigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausragende mündliche Präsentations- und Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Beratungsansatz: Menschenkenntnis, Problemerkennung</li> <li>• Kritisches Denkvermögen/ Problemlösungskompetenz</li> <li>• Grosses Organisationstalent</li> <li>• Integrität</li> <li>• Beharrlichkeit, um auch mit tiefen Margen den Umsatz zu steigern</li> </ul>

Die folgende Tabelle (Abbildung 3) zeigt, wie sich die Anforderungen an Verkäufer/innen, einen der meistgesuchten Berufe in den letzten Jahren, verändert haben und inwiefern die erforderlichen Kompetenzen „lernbar“ sind.

ABBILDUNG 3. KOMPETENZANFORDERUNGEN AN VERKÄUFER/INNEN DAMALS UND HEUTE AUS DER SICHT DES „POTENZIELLEN PROFILS“

„POTENZIELLES PROFIL“ VERKÄUFER/IN	KOMPETENZANFORDERUNGEN DAMALS	KOMPETENZANFORDERUNGEN HEUTE	LERNBARKEIT? 1 (TIEF)– 5 (HOCH)
Fachwissen: Geschäftsbereich oder akademische Disziplin	Gründliche Kenntnis der Branche und ihrer Produkte und Dienstleistungen	Sehr detaillierte Kenntnis der Branche und ihrer Produkte und Dienstleistungen.	5
		Verstehen der Bedürfnisse und Schwierigkeiten von Kunden und wie das Produkt/die Dienstleistung dazu beiträgt, diese Schwierigkeiten zu meistern.	5
Fähigkeiten: Nachgewiesene Fähigkeiten und Fertigkeiten (Fach- und Sozialkompetenzen)	Eigeninitiative und Selbstständigkeit Verständnis eingespielter und bewährter Verkaufsstrategien und Prozesse	Hervorragende mündliche und schriftliche Kommunikationsfähigkeit	4
		Hervorragende Vortragskompetenz, Kenntnis relevanter Software	3
		Kundenmanagement-Software	5
		Geistige Mobilität/Anpassungsfähigkeit	2
		Flexibilität	2
		Problemerkennung und -lösung	2
		Fähigkeit, Kunden zuzuhören und ihre Bedürfnisse und Sorgen zu verstehen	3
Werte und Einstellung: Einstellung, die Arbeitnehmer in ihre Arbeit einbringen bzw. die die Arbeit ihnen abverlangt	Produktorientiertes Denken (von innen nach aussen) Zielstrebigkeit	Kritisches Denkvermögen/ Problemlösung	3
		Beratungsansatz	4
		Fähigkeit, als Botschafter seines Unternehmens aufzutreten	3
		Integrität in einer transparenteren Welt	1
		Kenntnis des besonderen Mehrwerts des eigenen Unternehmens	5
Persönlichkeit und Intelligenz: Grundlegende geistige und Charaktereigenschaften	Bestimmtheit Wettbewerbsdenken Überzeugungskraft	Geistesgegenwart	1
		Einfühlungsvermögen	2
		Fähigkeit, Reaktionen von Menschen zu deuten	1
		Sympathische Art	1
		Wissbegierde	2

Obwohl nicht alle Arbeitgeber weltweit unter den Folgen der globalen Talentkrise leiden, wird der Druck höchstwahrscheinlich bald allgemein spürbar werden. Unternehmen weltweit sind mit neuen Anforderungen betreffend Produktivität und Innovation konfrontiert und stellen fest, dass sie diesen nur mit geeigneten Talenten genügen können. Die wichtigste Triebkraft für Unternehmen ist das menschliche Potenzial ihrer Mitarbeitenden und Talente werden somit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Früher konnten Arbeitgeber „in letzter Minute“ Personal einstellen, da immer ausreichend geeignete Kandidaten verfügbar waren. Heute ist diese Einstellung für Unternehmen aufgrund externer Faktoren langfristig nicht mehr haltbar, z. B. weil der Anteil erwerbsfähiger Personen an der Gesamtbevölkerung zurückgeht. Arbeitgeber, die kurzfristig planen, werden die Vitalität ihres Unternehmens gefährden, da sie auf kurze Sicht nur drei Möglichkeiten haben:

- 1) Verfügbare Kandidaten einstellen.** Unternehmen können weiterhin „in letzter Minute“ rekrutieren und verfügbare Kandidaten anwerben, denen es zwar an den gesuchten Kompetenzen fehlt, die aber eine schnelle Belegschaftserweiterung ermöglichen.
- 2) Geeignete potenzielle Profile suchen.** Unternehmen können Kandidaten oder Mitarbeitende einsetzen, denen zwar die für eine Schlüsselrolle notwendigen Fachkenntnisse fehlen, die aber die richtige Einstellung und Sozialkompetenz aufweisen, um in ihre neue Rolle hineinzuwachsen (siehe Abbildung 3).
- 3) Potenzial vorhandener Belegschaften ausbauen.** Unternehmen können bestehendes Personal dazu bewegen, ihr Pensum zu erhöhen und ihre Produktivität und Effizienz zu steigern.

Arbeitgeber, welche sich für die letzte Möglichkeit entschieden haben, täten gut daran, diese Strategie zu überdenken, denn jüngste Studien des zur ManpowerGroup gehörenden Unternehmens Right Management, Weltmarktführer in Talent- und Karrieremanagement, belegen, dass 84 % aller Arbeitnehmer auf Stellensuche sind.<sup>3</sup> Die steigende Arbeitsbelastung hat zu Unzufriedenheit und

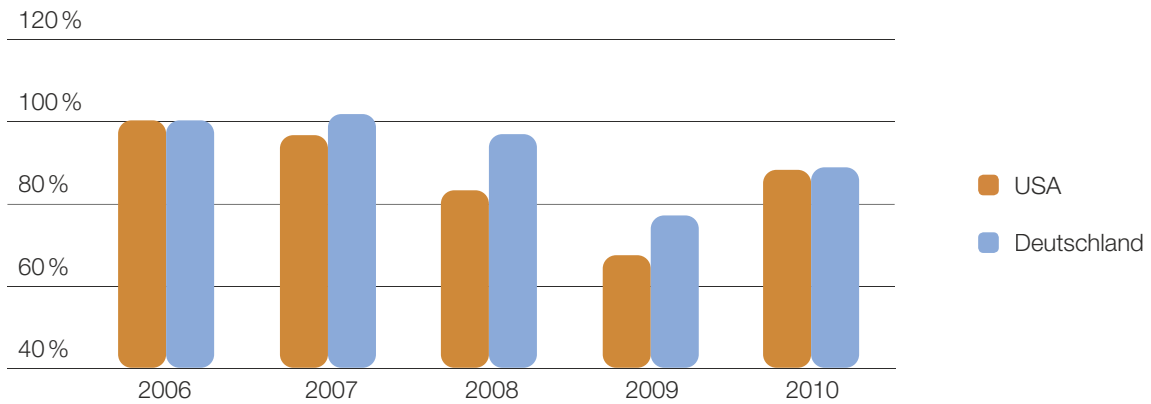
Frustration bei Angestellten geführt. Es ist heutzutage nicht unüblich, dass ein Mitarbeitender in seinem Unternehmen gleich drei „Stellen“ innehat, doch diese Situation ist langfristig nicht tragbar. Der Netto-Arbeitsmarktbarometer der ManpowerGroup für das 2. Quartal 2011 zeigt einen Anstieg der geleisteten Überstunden im letzten Jahr (siehe Abbildung 4), was bedeuten könnte, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber kurz vor dem Anschlag stehen und die Einstellung neuer Mitarbeitender erforderlich wird.

## Entwicklung einer soliden Personalstrategie

Talente kann man nicht kurzfristig entwickeln, doch langfristig ist dies dank einer robusten Personalstrategie möglich. Unternehmen müssen umdenken, von einer kurzsichtigen Einstellungspolitik „in letzter Minute“ hin zu einer langfristigen Einschätzung ihres Talentbedarfs. Dieser Ansatz geht über einen internen Personalplan hinaus, es handelt sich vielmehr um eine umfassende HR-Strategie, die das externe Angebot mit der internen Nachfrage vergleicht (siehe Abbildung 5). Erhebungen der ManpowerGroup zufolge verfügen nur 13 % der Personalleiter zusätzlich zum Geschäftsplan des Unternehmens über eine schriftliche HR-Strategie.<sup>4</sup> Eine robuste Personalstrategie sollte auf dem Geschäftsplan einer Firma basieren und Diskrepanzen von Verfügbarkeit und Bedarf an Talenten identifizieren. Des Weiteren müssen wichtige externe Faktoren berücksichtigt werden, welche die Verfügbarkeit von Talenten beeinflussen können, z. B. demographische Veränderungen, wachsende Bedeutung von Schwellenmärkten und neue Technologien.

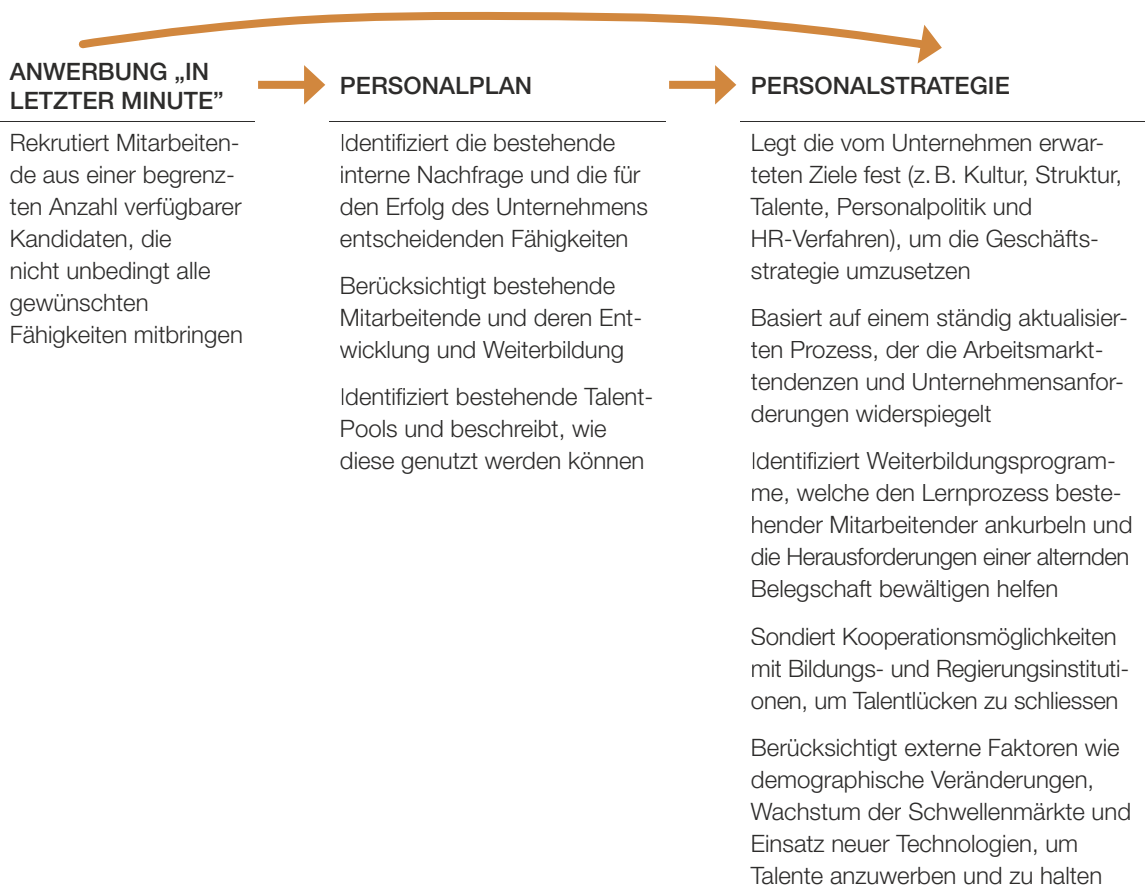
Es käme für ein Unternehmen nicht in Frage, eine langfristige Geschäftsstrategie zu entwickeln, ohne die Qualität und Lieferbarkeit von Rohstoffen zu sondieren. Ein Getränkehersteller kann keine Zukunftspläne schmieden, ohne eine nachhaltige Quelle von Aluminium zur Herstellung von Getränkedosen identifiziert zu haben. Durch die gleiche Brille sollten Arbeitgeber auch ihre Belegschaften betrachten. Sie können nicht davon ausgehen, dass Talente jederzeit und überall verfügbar sind, doch genau das haben sie bisher getan. Die Entwicklung

ABBILDUNG 4. GELEISTETE ÜBERZEIT IM VERGLEICH (2006 = 100)



QUELLEN: U.S. Bureau of Labor Statistics und Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

ABBILDUNGEN 5. IN LETZTER MINUTE DEN SPRUNG ZUR GEEIGNETEN PERSONALSTRATEGIE SCHAFFEN



von Talenten kann nicht über Nacht geschehen, es handelt sich um ein langfristiges Unterfangen, welches Unternehmen entsprechend planen müssen.

Für 28 % der befragten Arbeitgeber weltweit ist mangelnde Erfahrung bei Kandidaten die Hauptschwierigkeit bei der Besetzung freier Stellen. Deshalb müssen Unternehmen ihre Personal- und Weiterbildungspolitik aktualisieren und sich auf erfahrungsbezogene und iterative Ausbildungsmethoden konzentrieren. Dies bedeutet, mit den traditionellen Weiterbildungsansätzen zu brechen, in denen kollektive Schulungen mit wenig praktischer Anwendung dominierten, die kostspielig und zeitaufwändig waren und keinen grossen Nutzen für das Unternehmen mit sich brachten. Lebenslanges Lernen ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeitenden den wandelnden Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen. Eine robuste Personalstrategie sollte deshalb einen individuellen Weiterbildungsansatz umfassen, mit massgeschneiderten Schulungen, die es Mitarbeitenden ermöglichen, sich die Fähigkeiten anzueignen, die das Unternehmen am meisten benötigt. Die individuelle Kompetenzerweiterung trägt nicht nur zur Umsetzung der Geschäftsziele bei, sondern hilft Mitarbeitenden, ihr individuelles Potenzial voll auszuschöpfen.

## Fazit

Gleichzeitig mit der Erholung der Weltwirtschaft wird sich die Talentknappheit verstärken und Unternehmen, die ihre Belegschaften während der Krise drastisch gekürzt hatten, werden in einem komplexen Umfeld um verfügbare Talente kämpfen müssen. Um eine globale Krise der Beschäftigungsfähigkeit abzuwenden, benötigen Arbeitgeber langfristige Personalstrategien als Teil ihrer Geschäftsstrategie. Sie können nicht mehr „in letzter Minute“ rekrutieren, da Talente nicht mehr „auf Knopfdruck“ zu Verfügung stehen werden. Entscheidend ist deshalb ein langfristiger Ansatz zur Förderung von Talenten, im Rahmen einer Personalstrategie, welche die Bedürfnisse des Unternehmens, die dafür benötigten Talente und ihre geographische Verfügbarkeit im Voraus

# Nachhaltige Talententwicklung

## Oshkosh Corporation

Für die Oshkosh Corporation und die Marinette Marine Corporation wurde der Mangel an Schweißern in den USA zu einer wirklichen Herausforderung, als die Anzahl mehrjähriger Aufträge in der wehrtechnischen Industrie plötzlich einen Aufschwung erlebte. Da sich Oshkosh der gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen in der Personalbeschaffung bewusst ist, arbeitet das Unternehmen mit einer Berufsschule zusammen, welche spezifische Schnellkurse für Kandidaten anbietet, die das Unternehmen an sie weiterleitet. Eine andere Bildungseinrichtung bietet nach Absprache mit mehreren von der Talentknappheit in der Branche betroffenen Firmen kurze, intensive Schulungen in Form eines „Trainingslagers“ an, bei denen Einstiegsqualifikationen erworben werden.<sup>5</sup>

## National Institute of Information Technology (NIIT)

In Indien arbeitet der Talententwickler NIIT mit dem Prozessmanagement-Unternehmen Genpact zusammen, um Arbeitnehmer mit branchenspezifischen Kompetenzen, insbesondere Soft Skills auszustatten. Wenn das Pilotprogramm Erfolg hat, werden ähnliche Programme in China und auf den Philippinen folgen.<sup>6</sup> Das Unternehmen ist sich bewusst, dass Fähigkeiten heute schnell veralten und Sozialkompetenzen wie Wandlungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Wissbegierde und Bereitschaft zu lebenslangem Lernen entscheidend für die Beschaffung von Talenten in Schlüssel-funktionen sind.

## Wie können Individuen die Quadratur des Kreises aus Talentbedarf und -angebot bewältigen?

Es ist sowohl an Einzelpersonen als auch an Unternehmen, einen Ausweg aus der Krise der Beschäftigungsfähigkeit zu finden. Da sich die Bedürfnisse der Geschäftswelt ständig verändern, sind Fertigkeiten schnell überholt und Angestellte müssen sich ihr Leben lang weiterbilden. Die ManpowerGroup rät Individuen, folgende Schritte zu unternehmen, um ihre Kompetenzpalette zu erweitern und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu steigern:

### Erstellen eines „Beschäftigungsfähigkeitsprofils“

Aufgrund des schnellen Wandels und der verkürzten Halbwertszeit von Fähigkeiten, reicht es nicht mehr aus, seinen Lebenslauf zu aktualisieren. ManpowerGroup empfiehlt es Bewerbern, ein „Individuelles Beschäftigungsfähigkeitsprofil“ mit den auf dem Arbeitsmarkt verlangten Kompetenzen zu erstellen und regelmässig zu aktualisieren. So können Kandidaten allfällige Kompetenz- und Erfahrungslücken erkennen und diese schliessen. Kandidaten sollten ihre Beschäftigungsfähigkeit jedes Jahr steigern, indem sie lernen, sich fortbilden und weiterentwickeln, um mit den sich wandelnden Bedürfnissen auf Arbeitgeberseite Schritt zu halten. Jedes Jahr sollten Kandidaten sich fragen: „Habe ich meine Fähigkeiten ausgebaut?“ Wenn die Antwort negativ ausfällt, sollten sie Fortbildungen in der eigenen Branche bzw. einen Ausbau der eigenen Fähigkeiten durch selbständiges Lernen in Betracht ziehen. Dank dieses proaktiven Ansatzes können Individuen wettbewerbsfähig bleiben und prüfen, ob ihre Kompetenzen ihre Lohnansprüche weiterhin rechtfertigen, um sicherzustellen, dass sie für potenzielle Arbeitgeber attraktiv bleiben.

abschätzt. Unternehmen müssen ausserdem innovativere und flexiblere Pläne für die Talententwicklung entwerfen. Heute sind talentierte Mitarbeiter der entscheidende Wettbewerbsvorteil für Unternehmen und erfolgreiche Firmen werden sich dadurch auszeichnen, dass sie ihre Produktivität und Innovationsfähigkeit steigern, indem sie das Talent und Potenzial von Individuen nutzen. Vorausschauende Unternehmer wissen nämlich, dass eine Geschäftsstrategie nur Sinn hat, wenn talentierte Individuen diese auch umsetzen. Das Bestehen eines Unternehmens hängt von dem Talent seiner Mitarbeitenden ab.

---

<sup>1</sup> Umfrage zur Talentknappheit, ManpowerGroup, 2011.

<sup>2</sup> Umfrage zur Talentknappheit, ManpowerGroup, 2011, 2010 und 2006.

<sup>3</sup> Umfrage von Right Management, 2010.

<sup>4</sup> Workforce Strategy Alignment Survey, Manpower

<sup>5</sup> <http://www.itbusinessedge.com/cm/blogs/all/india-thinking-big-to-tackle-talent-shortage/?cs=10402>

<sup>6</sup> <http://www.jsonline.com/business/115531474.html>



ManpowerGroup™

© 2011 ManpowerGroup. Alle Rechte vorbehalten.

Manpower AG | Rue Winkelried 4 | 1201 Genf  
Tel.: +41 58 307 21 21  
[www.manpower.ch](http://www.manpower.ch) | [info-mp@manpower.ch](mailto:info-mp@manpower.ch)