

Christoph Athanas / Nele Graf (Hrsg.)

# Innovative Talentstrategien

Talente finden, Kompetenzen fördern, Know-how binden

MIT  
**ARBEITS  
HILFEN**  
ONLINE

**HAUFE.**

beeinflusst von Megatrends in Wirtschaft und Gesellschaft. Wir werden im nächsten Abschnitt darauf zu sprechen kommen, welche Megatrends dies genau sind und wie sie auf Unternehmen hinsichtlich Personalfragen und Talentmanagement einwirken. Fakt ist, dass Unternehmensleitungen und Human-Ressource-Manager die Entwicklungen dieser Rahmenbedingungen erkennen müssen, um adäquat handeln zu können. Nur diejenigen Unternehmen werden in Zukunft wirklich erfolgreich sein, deren Verantwortliche sich rechtzeitig aktiv mit den personalwirtschaftlichen Auswirkungen jener Megatrends auseinandersetzen und dementsprechend die passenden Maßnahmen ergreifen. Aus diesem Grund ist es unserer Meinung nach wichtig, das „big picture“ dieser Megatrends und ihrer personalwirtschaftlichen Auswirkungen an dieser Stelle zu erläutern, bevor wir in den einzelnen Beiträgen auf hervorragende Aktivitäten zur gezielten Bearbeitung des Themas „Talent“ eingehen.

Wir sprechen dann in der Folge von „Talentstrategien“: Sie bieten spezifische Antworten und Ansätze für den Umgang mit den Auswirkungen der Megatrends und den durch sie erzeugten Handlungserwartungen an die Personalarbeit. Talentstrategien sollen nach unserem Verständnis unternehmensindividuell zu einer Gesamtstrategie kombiniert werden, damit auch für die Zukunft sichergestellt ist, dass die Human-Ressource-Funktion im Unternehmen ihren Beitrag rund um den bedeutenden Erfolgsfaktor Talent liefern kann. Zuvor nun daher der Blick auf die wichtigsten Megatrends und ihre konkreten Auswirkungen im Human-Ressource-Kontext.

---

## 1.2 **Auf welche Megatrends Unternehmen reagieren müssen**

Unternehmen mussten schon immer auf Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft reagieren. Jedoch waren viele Veränderungen von begrenzter Reichweite und hatten vordringlich Auswirkungen auf bestimmte Regionen, Branchen oder Märkte. Unsere heutige, weitgehend globalisierte Wirtschaft ist anders. Ihr Vernetzungsgrad erhöht sich stetig. Die Geschwindigkeit in der Entscheidungen gefällt werden, steigt. Und auch die Komplexität der Umstände in denen Entscheidungen getroffen und Transaktionen getätigt werden, nimmt weiter zu. So treten nun Megatrends auf den Plan, deren Auswirkungen sich kaum eine Organisation entziehen kann. Diese Trends und ihre Auswirkungen auf das eigene Unternehmen im Fokus zu haben, wird wichtiger, vielleicht sogar überlebenswichtig.

Das Zukunftsinstitut identifiziert dabei elf solcher Megatrends (vgl. <http://www.zukunftsinstitut.de>). Das international tätige Beratungsunternehmen für

strategische Zukunftsfragen Z\_punkt spricht sogar von 20 solcher Trends. Beide und auch andere Ergebnisse haben ihre Berechtigung. Aber anstatt nun die Gesamtzahl der Megatrends zu diskutieren, beziehen wir uns hier auf eine Auswahl jener Megatrends, die vordringliche Auswirkungen auf die Personalarbeit von Unternehmen haben. Damit prägen diese Megatrends ganz wesentlich die Rahmenbedingungen, unter welchen Personalarbeit in der Zukunft gestaltet wird. Letztlich determiniert der unternehmensspezifische Umgang mit diesen Trends zu einem guten Teil, wie zukunftsfähig das jeweilige Unternehmen sein wird.

### **Trend 1: Demografischer Wandel**

Der demografische Wandel, verstanden als die Verschiebung in der Altersstruktur einer Gesellschaft hin zu mehr älteren Menschen und weniger jüngeren, ist ein Phänomen, das zahlreiche Industriegesellschaften betrifft. In Deutschland hat dieser Prozess bereits begonnen und wirft seine Schatten voraus. Eine detaillierte Erläuterung sparen wir hier aus und lassen stattdessen eine imposante Zahl sprechen: Die durch den demografischen Wandel eintretende Verringerung des Arbeitskräftepotenzials in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2025 beträgt rund 6,5 Millionen Personen (Bundesagentur für Arbeit, 2011).

Unter dem Human Resources-Blickwinkel lauten die Konsequenzen: Eine eklatante Reduktion potentiell verfügbarer Mitarbeiter führt am Arbeitsmarkt zu einem massiven Wettbewerb um diese Ressource. Dies spüren viele Unternehmen bereits heute bei der Personalgewinnung insbesondere hochqualifizierter Profile. So geben die Unternehmen an, dass mehr als ein Drittel der offenen Stellen nur mit großen Schwierigkeiten zu besetzen sind (Studie Recruiting Trends 2013, monster/ Universität Bamberg). Eine Folge dieser als Fachkräftemangel beschriebenen Verknappung von Arbeitskräften kann für Unternehmen nicht nur höheren Suchaufwand und eine längere Besetzungsdauer bedeuten. Vor allem bewirkt der vom demografischen Wandel ausgelöste Fachkräftemangel eine Verschiebung der Kräfteverhältnisse am Arbeitsmarkt. Wo früher Unternehmen unter vielen Bewerbern wählen konnten, sind nun Unternehmen vermehrt im Wettbewerb um wenige Kandidaten. Gerade Mittelständler spüren die Auswirkungen bereits sehr deutlich. Der sog. „war for talents“ (Chambers et. al/ McKinsey, 1998) ist dort längst Realität. Diese Machtverschiebung zugunsten der Bewerber ist dennoch bei vielen Unternehmen immer noch nicht zur Genüge in der Ausrichtung der eigenen Personalaktivitäten angekommen. Während die Bedrohung durch den Fachkräftemangel im Segment der Hochqualifizierten sich langsam auch in HR-Maßnahmen widerspiegelt, wird dieselbe Entwicklung bei den Auszubildenden oder auch den Normalqualifizierten sträflich außer Acht gelassen. Es herrscht in der Personalfunktion

noch häufig die Annahme vor, dass Fachkräftemangel allein ein Problem auf dem Feld der Akademiker-Gewinnung sei. Dies ist jedoch zu kurz gedacht, da die Auswirkungen des Mangels in der Breite erst in einigen Jahren richtig zu spüren sein werden. Dann nämlich, wenn die geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge in Rente gehen und entsprechender Ersatz nicht ausreichend zu finden sein wird (Verschiebung in der demografischen Alterspyramide). Dieser Entwicklung aktiv entgegenzusteuern ist eine der zentralen Herausforderungen für die Personalfunktion. Eine Kernmaßnahme hierzu ist die Beschäftigung mit der eigenen Attraktivität als Arbeitgeber und dem Aufbau einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke und deren Kommunikation gegenüber potentiellen Kandidaten.

Eine weitere Auswirkung des demografischen Wandels sind Belegschaften mit einem hohen Altersdurchschnitt, womit gesundheitliche Fragestellungen für die Erhaltung der Arbeitskraft oder die teilweise Reduktion der Arbeitszeit (siehe Megatrend Individualisierung) an Gewicht gewinnen. Durch deutlich mehr ältere Mitarbeiter im Unternehmen kann es unter Umständen auch zu größerer Skepsis gegenüber Veränderungen und Neuem kommen, was die Flexibilität von Organisationen und Unternehmen u. U. einschränken könnte oder die Zusammenarbeit erschwert. Schließlich sind Prozesse des Lernens und der Wissensvermittlung in vielen Organisationen noch nicht auf ältere Arbeitnehmer zugeschnitten und müssen ggf. angepasst werden.

## **Trend 2: Individualisierung und Wertewandel**

Die Individualisierung moderner Gesellschaften und der vor allem bei jüngeren Personen stattfindende Wertewandel stellen einen weiteren Megatrend dar. Unser Konsumverhalten etwa dominiert die Prinzipien der Customisierung und des „do-it-your-way“. Fast jedes Produkt individuell anpassen und modifizieren zu können ist vielfach Normalität. Analog dazu werden auch Biographien und Lebensentwürfe immer individueller und vielfältiger (vgl. <http://www.sinus-institut.de>). Die Ausprägungen dieser Entwicklung haben verschiedene Gesichter, die Corporate Foresight-Berater von Z\_punkt sprechen unter anderem sogar von Individualisierungen in unseren Beziehungsgeflechten: Wenige starke und viele lose Bindungen stellen eine neue Komponente sozialer Individualisierung dar. Arbeitgeber gehören hier perspektivisch eher zu den losen Bindungen, im Gegensatz zur meist starken Bindung an einen Arbeitgeber früherer Zeiten. Ein Faktor dabei spielt die ansteigende Mobilität in der Bevölkerung in Form von häufigeren Umzügen oder die höhere beruflich bedingte Reisebereitschaft und das damit verbundene Reiseaufkommen. Mobilität gilt manchen Autoren sogar als eigener Megatrend (vgl. Z\_punkt, 2012).

## Einleitung: Das neue Interesse an Talenten

Veränderte Bedeutungen von Werten wie etwa der Wunsch nach mehr Transparenz, Teilhabe und Einflussnahme auf Entscheidungen oder Autonomie über die eigene Lebensgestaltung sind zugleich Treiber dieser Individualisierungsprozesse als auch deren Folge. Besonders die sog. Generation Y, den nach 1980 Geborenen, wird attestiert, mehr Wert auf flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte zu legen, als dies die anderen Generationen tun. Selbstbestimmung ist Trumpf, wohingegen Hierarchien zunehmend skeptisch gesehen werden. Dazu gehört auch, dass die Vertreter der Generation-Y mehrheitlich den Wunsch nach konstantem Feedback im Beruf hegen, was wohl ebenfalls als Zeichen des Wunsches nach zeitnaher, aktiver Einflussnahme auf das eigene (Berufs-)Leben gewertet werden muss. Hohe Erwartungen stellen die Vertreter der Generation Y zudem an die Atmosphäre im Team bzw. Unternehmen. Ihre Bereitschaft, im Zweifel auch fragwürdige Rahmenbedingungen beim Arbeitgeber zu akzeptieren und „brav“ ihren Teil beizutragen, um dann irgendwann vielleicht einmal dadurch karrieretechnisch zu profitieren, ist nicht sonderlich hoch ausgeprägt (Robert Half, 2010).

Für Unternehmen hat der Megatrend Individualisierung und Wertewandel z. B. zur Folge, dass Karriereerwartungen nicht länger mit einem für alle gültigen Standard-Modell bedient werden können. Fach-/Führungskarrieren, Auslandschancen oder Weiterbildungen werden immer spezieller nachgefragt und müssen im Zweifel geboten werden, um als Arbeitgeber mit der Zeit gehen zu können. Im wichtigen Feld der Arbeitsgestaltung und -organisation ist also Offenheit für individuelle Lösungen gefragt: Wünsche der Arbeitnehmer nach Sabbaticals oder Home-Office-Lösungen stehen hierfür beispielhaft. Im größeren Rahmen betrachtet geht es um Ausbalancierung der Kontexte „Work“ und „Life“, während diese gleichzeitig immer mehr ineinandergreifen. Die Personalfunktion wird dabei eine zentrale Rolle spielen, individuelle, pragmatische Lösungen für das Wohl von Unternehmen und Mitarbeitern zu ermöglichen und damit als Arbeitgeber interessant zu sein.

Weitergehend ist der beschriebene Wertewandel eine Herausforderung für die Integration verschiedener Generationen im Unternehmen gerade im Hinblick auf die Führungskultur, die in vielen Firmen noch stark von traditionellen Wertevorstellungen geprägt ist und nun immer mehr in der Realität auf die Erwartungen der Generation Y trifft. Auch hier gilt es aus Sicht der Personalfunktion die Frage zu beantworten, wie man als Arbeitgeber attraktiv für Vertreter verschiedener Generationen und für Menschen in verschiedenen Lebensphasen (Stichwort Familienbetreuung) sein kann.

Eine weitere Auswirkung dieses Megatrends findet Eingang in Fragen der Personalgewinnung und -auswahl: Stromlinienförmige Lebensläufe werden seltener, Umbrüche und individuelle Karrierewege nehmen zu. Unternehmen sind hier an-

gehalten, ihre Auswahlkriterien zu überdenken (weg von lebenslauforientierten Kriterien hin zu kompetenzorientierten Ansätzen), wollen sie nicht den ohnehin schon knappen Personalmarkt für sich künstlich weiter verkleinern.

Die Beziehung zwischen Talent und Unternehmen wird durch die Einflüsse dieses Megatrends vielleicht mehr redefiniert als durch andere Megatrends. Zum einen erkennen Unternehmen zwar seit einigen Jahren den hohen Wert von Talenten für die unternehmerische Wertschöpfung, zum anderen benötigen Unternehmen und die Personalverantwortlichen aber häufig noch Zeit und Erfahrung, wenn es darum geht, jene wertvollen Talente wirklich individuell zu begreifen und ihren Bedürfnissen gerecht zu werden. Noch zu häufig finden Kriterien und Werte in Unternehmen Anwendung, die im Widerspruch zu den Wünschen der stärker individuell sozialisierten Generationen stehen. Auch sind Unternehmen verleitet, im Anpassungsprozess an die Erwartungen der neuen Generationen auf dem Arbeitsmarkt (Generation Y) zu neuen Generalisierungen zu greifen (vgl. Grossrath, 2013).

### **Trend 3: Digitalisierung und Technisierung**

Die digitale Durchdringung unseres Lebens ist in vollem Gange. Ähnlich wie nach Einführung der Computer in den Büros die Schreibmaschinen nicht wieder zurückkommen werden, wird sich auch diese Entwicklung nicht mehr rückgängig machen lassen. Es geht nur noch um die Geschwindigkeit und ggf. den teilweisen oder vollständigen Umfang der Technisierung und Digitalisierung auch unserer Arbeitswelten. Dank IT-Technik und deren Vernetzung weltweit, regional und in Unternehmen selbst sind ungezählte Anwendungen und vielfältige neue Nutzungsmöglichkeiten geschaffen worden. Business- bzw. Experten-Netzwerke oder webbasierte Lösungen zur kollaborativen Zusammenarbeit über Distanzen und Zeitzonen hinweg sind solche Beispiele. Die Erwartungen an Unternehmen gehen damit einher. Welche technischen Hilfs- und Arbeitsmittel bietet das Unternehmen? Welche davon nutzt es in der Kommunikation mit Märkten und Stakeholdern? Wie professionell ist die Umsetzung und auf welchem Stand der Technik ist das Unternehmen? Unter dem Stichwort „Big Data“ wird sogar bereits über die nächste Evolutionsstufe dieses Megatrends berichtet, dessen Tenor ist: Alles wird zu Daten. Clevere Nutzer/Unternehmen führen diese zusammen und schaffen sich so unschätzbare Wettbewerbsvorteile.

Die Auswirkungen dieses Megatrends auf den Human Resources-Bereich scheinen auf den ersten Blick eher mäßig zu sein, sind aber bei näherer Betrachtung gewaltig: Mehrere Facetten dieses Trends kommen in den Einflussradius der Personalwirtschaft. Angefangen beim eher als klassisch zu bezeichnenden Learning- oder