

## Megatrends und Talentmanagement

# Veränderte Rahmenbedingungen

Die globalen Megatrends stellen neue Anforderungen an das Talentmanagement. Um die künftigen Herausforderungen zu meistern, müssen sich die Prozesse im Talentmanagement den veränderten Rahmenbedingungen anpassen.

Von Axel Uhl und Oliver Fischer

Im Folgenden beschäftigen wir uns zunächst mit den Folgen aktueller und globaler Megatrends für das Talentmanagement. Anschliessend stellen wir die traditionellen Talentmanagement-Prozesse den neuen Anforderungen gegenüber, um die gängigen Prozesse kritisch zu hinterfragen.

## 1. Digitalisierung

Durch das Internet sind örtliche und zeitliche Beschränkungen entfallen und neue Möglichkeiten zur Gestaltung von Arbeitsabläufen entstanden. Die Digitalisierung wird aktuellen Prognosen zu Folge in den Industrieländern ca. 5 Millionen Jobs kosten – insbesondere in den Verwaltungsbereichen. Allerdings wurden in der Vergangenheit durch die Informations- und Kommunikationstechnologie meist mehr Jobs geschaffen, als wegrationalisiert wurden, denken wir nur an die Telekommunikations- und Internetindustrie. Für die Personalbereiche bedeutet dies, sich frühzeitig damit zu beschäftigen, in welchen Bereichen zukünftig Stellen wegfallen und wo neue Jobs geschaffen werden.

## 2. Neue Marktteilnehmer

Der technologische Wandel ermöglicht neuen Marktteilnehmern in bestehende Märkte einzudringen. Insbesondere der Zwischen- und Grosshandel sind von neuen Marktteilnehmern betroffen. Nur durch fundierte Kenntnisse der Kundenbedürfnisse und die Fähigkeit, innovative Lösungen zu entwickeln, kann die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben. Der Personalbereich sollte deshalb die konsequente Ausrichtung der Organisation auf den Kunden durch Qualifizierung und Kulturwandel unterstützen.



Was bedeuten Trends wie Globalisierung und Digitalisierung für das Talentmanagement?

## 3. Wissens- und Innovationsgesellschaft

Die Durchdringung wirtschaftlicher Prozesse mit Informations- und Kommunikationstechnologie führt zu Wissensintensivierung, der geringqualifizierte Menschen nicht folgen können. Für die Personalarbeit ergeben sich daraus zusätzliche Anforderungen im Hinblick auf Bildung und Qualifizierung der Mitarbeitenden. Der Personalbereich muss die Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft unterstützen, z.B. durch die Förderung des raum- und zeitunabhängigen Lernens für alle Bildungsstufen (E-Learning), eine frühzeitige Berufsorientierung, duale Ausbildung und eine starke Förderung älterer Mitarbeitender.

## 4. Demografischer Wandel

In den OECD-Staaten altert die Gesellschaft dramatisch. Der Anteil der Rentner wird sich bis 2060 verdoppeln und die Anzahl der über 55-Jährigen steigt auf deutlich mehr als 25 Prozent der Beschäftigten. Scheiden diese aus dem Erwerbsleben aus, entsteht eine beängstigende Knappheit an qualifizierten Ar-

beitskräften. Der demografische Wandel wird durch eine geografische Diskrepanz verstärkt. Länder mit Nachfrage nach Hochqualifizierten erleben eine Verknappung von qualifizierten Mitarbeitenden, während etwa im Süden Europas eine hohe Jugendarbeitslosigkeit zu verzeichnen ist. Für diese Entwicklungen muss der Personalbereich Lösungen bieten. Neben der Verlängerung der Lebensarbeitszeit müssen bisher nicht berücksichtigte Talent-Pools genutzt werden. So könnte z.B. der Frauenanteil mit Vollzeitarbeit erhöht werden. Die Integration von Migranten ist eine weitere Chance und Verpflichtung der Unternehmen. Aber das alleine wird nicht reichen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die Förderung des Geschlechterverhältnisses bei allen Einstellungen und Massnahmen zum beruflichen Aufstieg sowie die Förderung des Gesundheitsschutzes stellen weitere Möglichkeiten dar, der drohenden Talentknappheit zu begegnen.

## 5. Gesellschaftliche Entwicklung

Digital Natives sind auf dem Arbeitsmarkt zurzeit besonders begehrt. Diese Generation denkt global, Karriere ist ihnen nicht



das Wichtigste und die Loyalität zum Arbeitgeber ist deutlich geringer als bei früheren Generationen. Um diese jungen Menschen für ein Unternehmen zu begeistern, sind Werte wie Respekt, Spass, Sinnhaftigkeit und ein kooperativer Führungsstil wichtig – das gilt aber auch für die über 50-Jährigen («Generation Golf»), bei denen sich Leistungsorientierung mit Freude an der Arbeit verbindet. Bei wichtigen Zielgruppen hat folglich ein Wertewandel eingesetzt und unsere Gesellschaft wird immer sensibler für Themen wie Nachhaltigkeit, Feminisierung und Individualität. Unternehmen tun gut daran, ihre Unternehmenswerte und noch viel wichtiger, ihr tatsächliches Handeln kritisch zu hinterfragen. Umweltbewusstsein und soziale Verantwortung werden wichtige Entscheidungskriterien für Talente.

## 6. Globalisierung und Arbeitsteilung

In der Vergangenheit wurden viele Handelsbarrieren abgebaut. Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und Arbeit wird dort erbracht, wo sie am günstigsten ist. Für die Mitarbeitenden bedeutet dies, dass sie oft standortübergreifend und international zusammenarbeiten müssen. Gesucht sind deshalb kooperative Mitarbeitende, die in internationalen Teams arbeiten können. Auch an die Führungskräfte werden neue Anforderungen gestellt. Denn Führung über Distanz erfordert nicht weniger, sondern mehr Kommunikation und Feedback. Auch hier kommt dem Personalbereich bei der Gestaltung dieser Rahmenbedingungen und beim Coaching der Führungskräfte eine Schlüsselrolle zu. Zusammenfassend kann festgestellt wer-



den, dass die Anforderungen an die Menschen in den Unternehmen zunehmen und damit auch an den Personalbereich.

Betrachtet man nun die Ausrichtung und Umsetzung klassischer Talentmanagement-Prozesse, so werden schnell Widersprüche zu den neuen Anforderungen deutlich.

### 1. Performance Management

Ein in vielen Unternehmen inzwischen etablierter Talentmanagement-Prozess sind Zielvereinbarungen. Dieser Prozess hat seine Wurzeln in der Automobilproduktion zu Beginn des 20. Jahrhunderts, als man feststellte, dass Schicht-Teams bessere Leistungen erbringen, wenn man ihnen Ziele vorgibt. Unter dem Begriff Management by Objectives hielt der Zielvereinbarungsprozess dann Einzug in Vertriebsteams und das Topmanagement von Unternehmen. Was in diesen Bereichen hervorragend funktionierte, fand jedoch bald seine Grenzen, als Unternehmen

versuchten, Ziele für alle Tätigkeitsbereiche zu definieren, auch in den Verwaltungs- und Querschnittsthemen. Die Führungskräfte und Mitarbeitenden mühten sich vielerorts ab, sinnvolle, messbare und erreichbare Ziele zu finden – häufig vergeblich. Gleichzeitig hatte man einen zusätzlichen administrativen Prozess geschaffen, der ein Unternehmen nach der Zielvereinbarung gleichsam für ein Jahr in ein festes Korsett spannt. Statt notwendiger Flexibilität und Agilität entsteht Starrheit. Dementsprechend schwierig ist dann auch die Leistungsbeurteilung, die eher Mitarbeiterunzufriedenheit als Zufriedenheit schafft. Nicht zuletzt aufgrund dieser Erfahrungen haben Global Player wie Accenture und Bosch diesen Prozess wieder eingestellt.

### 2. Kompetenz-Management

Ein häufig diskutiertes Thema ist das Kompetenz-Management. Theoretisch gut begründbar, gibt es inzwischen eine Vielzahl von gescheiterten Kompetenz-Management-Projekten. Zu schwierig scheint es für Unternehmen zu sein, Kompetenzen und deren Beschreibung zu definieren. Fragen wie «Wer beurteilt valide die Kompetenzen der Mitarbeitenden oder Führungskräfte?» oder «wie entwickelt man diese Kompetenzen zielgerichtet weiter?» bleiben in der Praxis meist unbeantwortet. Ein weiteres Problem ist, dass sich durch die schnellen technologischen Veränderungen auch die Kompetenzanforderungen rasant weiterentwickeln. Die Weiterentwicklung der Kompetenzmodelle jedoch ist meist sehr abstimmungsintensiv. Deshalb bildet das Kompetenz-Management ein weite-





res Unternehmenskorsett und steht im Widerspruch zu agilen, innovativen und kundenorientierten Unternehmen.

### 3. Karriere-Management

Der Wunsch, Talente im Unternehmen durch eine gezielte, mehrjährige Karriereplanung systematisch zu entwickeln, ihnen Perspektiven aufzuzeigen und sie damit an das Unternehmen zu binden, ist auf den ersten Blick ein sinnvolles Handlungsfeld. Dort, wo aus Altergründen klar ersichtlich ist, dass in absehbarer Zeit bestimmte Stellen frei werden, oder in Bereichen, in denen es erfahrungsgemäss eine hohe Fluktuation gibt, sind diese Planungen auch gut machbar. Schwieriger wird es bei der Planung von Karrieremöglichkeiten, bei denen die Bedarfsprognose deutlich schwieriger ist.

Die meisten Karrieremöglichkeiten ergeben sich in der Praxis aus nicht geplanten und auch nicht vorhersehbaren organisatorischen Veränderungen. Meist müssen Talente dann schnell und flexibel entscheiden, ob sie eine neue Herausforderung annehmen und lange Vorbereitungen sind nicht möglich. Deshalb bleibt es diskussionswürdig, ob und in welchem Ausmass eine Karriereplanung sinnvoll ist. Anstatt sich an den Strukturen des Unternehmens zu orientieren, erscheint es gewinnbringender, möglichst viele Mitarbeitende und Führungskräfte bezüglich ihrer Schlüsselqualifikationen Agilität, Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit weiterzuentwickeln und

so noch mehr Flexibilität und Qualität bei der Besetzung von Stellen zu erzielen.

### 4. Fachlaufbahnen

In vielen Unternehmen ist man der Überzeugung, dass man neben den Führungslaufbahnen auch sogenannte Fachlaufbahnen einrichten müsste. Während sich bei Führungslaufbahnen die Begründung aus der maximalen Führungsspanne ergibt und es demzufolge eine bestimmte sinnvolle Menge an Führungspositionen gibt, ist dieser kausale Zusammenhang bei Fachlaufbahnen nicht gegeben. Zwar benötigt ein Unternehmen einen bestimmten Mix aus erfahrenen und weniger erfahrenen Mitarbeitenden, dies erfordert jedoch nicht notwendigerweise die Einführung von Fachlaufbahnen. Voraussetzung für eine Fachlaufbahn ist, dass man Anforderungen und benötigte Kompetenzen genau beschreiben und auch messen kann, damit beurteilt werden kann, wer zu welcher Stufe der Fachlaufbahn gehört. Die schon beim Kompetenz-Management diskutierten Fragestellungen treten an dieser Stelle erneut auf. Die aufgrund von Fachlaufbahnen geschaffenen Hierarchien sind kooperativen und teamorientierten Strukturen nicht förderlich und führen oft zu einer «Abschottung» von Wissen bei den höheren Fachkarrierestufen. Für innovative und agile Unternehmen sind Wissensteilung und Teamarbeit wichtige Erfolgskriterien – die Fachlaufbahnen steuern jedoch eher in die entgegengesetzte Richtung.

### Mehr Flexibilität ist nötig

Unternehmen, welche die Chancen der Megatrends nutzen wollen und ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sichern wollen, müssen heute agile, kundenorientierte, kompetente, innovative, kooperative, nachhaltig und leistungsfähig arbeitende Mitarbeitende gewinnen und entwickeln. Dies ist mit dem bisherigen, eher starren und prozessorientierten Talentmanagement nicht mehr möglich. Ausserdem kommt dem Personalbereich nicht mehr nur die Aufgabe zu, einzelne Projekte durch Changemanagement zu unterstützen. Vielmehr hat HR die strategische Aufgabe, die Transformation in digitale, innovative und wissensbasierte Unternehmen zu unterstützen. Dabei stehen agile Projektmethoden, schlanke Strukturen, Coaching und Feedbackprozesse im Fokus moderner Personalarbeit.

#### Autoren



**Prof. Dr. Axel Uhl** ist stellvertretender Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Zürcher Hochschule für Wirtschaft und Recht und Dozent für Personalwirtschaft an der Fernfachhochschule Schweiz.



**Oliver Fischer** leitet das Agile Center der Fiducia & GAD IT AG. Er unterstützt Mitarbeiter und Teams auf dem Weg hin zu einer agilen Unternehmenskultur.

# FRÜCHTEBOX

Abo / Einzelbestellung / Geschenk

**express**

**+**  
MIT DEM  
**PLUS**  
an Früchten aus  
heimischer  
Landwirtschaft



Gratis-Hotline:  
0800 333 080

5er Box

## FRISCHE FRÜCHTE – DIREKT INS BÜRO GELIEFERT!

Ein Früchte-Lieferservice erobert die Schweiz –  
heimische Früchte inkl. günstigem Lieferservice!

**WWW.FRUECHTEBOX-EXPRESS.CH**