

Langen Atem beweisen

Die Wirtschaftskrise bringt auch den Personalbereich in eine schwierige Lage: Stellenabbau gehört genauso zum Alltag wie die Suche nach hoch qualifizierten Fachkräften. Und das bei geschrumpften Budgets. Wie der HR-Bereich damit umgeht, beschreibt der Talent Report 2009.



Der Mangel an hoch qualifizierten Fachkräften trifft die Unternehmen derzeit doppelt hart, weil die besten Mitarbeiter im Zuge der Krise schnell bereit sind zu wechseln. Daher verändern die Unternehmen ihre Strategie im War for Talents. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Studie von Stepstone und der Economist Intelligence Unit, bei der rund 500 Führungskräfte in Unternehmen weltweit befragt wurden. Schlechte Aussichten, denn ohne Fachkräfte ist keine Besserung in Sicht. Wenig überraschend: Nur 18 Prozent der befragten Unternehmen schauen positiv in die Zukunft. 43 Prozent rechnen erst in ein bis zwei Jahren wieder mit einer Verbesserung der Lage, ein Viertel sogar erst in zwei bis fünf Jahren. Trotzdem sehen die meisten Unternehmen nach wie vor einen akuten, globalen Fachkräftemangel. „Selbst, wenn es in einigen Unternehmen zu Entlassungen kommt, wird es für hoch qualifizierte Personen immer einen Markt geben. Alle möchten diese Spitzenleute für ihr Unternehmen verpflichten, da sie es sind, die den Erfolg der Firma vorantreiben“, so Uli Holtz, General Manager HR International bei Microsoft, einem der teilnehmenden Unternehmen. Nur elf Prozent der befragten Unternehmer wollen in den nächsten zwölf Monaten aktiv Personal abbauen. Im Gegenteil: Der Fachkräftemangel und

der damit einhergehende War for Talents ist aus ihrer Sicht nach wie vor akut. So sagen 46 Prozent der Unternehmen, die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften wird zukünftig schwieriger, weitere 28 Prozent, dass die Situation hier unverändert schwer bleibt.

Weiterbildung statt Vergütung

Viele Unternehmen verändern im Wettbewerb um die besten Köpfe derzeit ihre Strategien. Verbesserte Vergütungspakete bieten nur noch 25 Prozent der Unternehmen (vor einem Jahr 35 Prozent); Wichtiger wird die Entwicklung von bestehenden Mitarbeitern (Entwicklung von 40 auf 42 Prozent), und auch die Einbindung älterer Mitarbeiter erfährt höhere Akzeptanz (Entwicklung von 13 auf 18 Prozent). Weniger wichtig wird das Outsourcing (von 28 auf 23 Prozent).

Viele Unternehmen sehen in der wirtschaftlichen Situation allerdings auch eine Chance. So wollen 27 Prozent ihren Wettbewerbern gezielt Fachkräfte abwerben. Vor einem Jahr lag dieser Wert noch bei 21 Prozent. Zudem geben die meisten Befragten an, dass der Fachkräftemangel in den nächsten drei Jahren zunimmt, da Fachkräfte, angetrieben durch immer höhere Erwartungen an ihre Karriere, zukünftig zunehmend wechselbereit sind. Die meisten Unternehmen sehen vor dem

Hintergrund fallender HR-Budgets einen wichtigen Ansatzpunkt darin, bestehende Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. So werden vor allem Weiterbildungsmaßnahmen und Mitarbeitermotivation als wichtige Maßnahmen gesehen, um Fach- und Führungskräfte zu halten. 47 Prozent geben an, dass einer Verbesserung der internen Trainingsprogramme entscheidende Bedeutung zukommt, um gute Mitarbeiter zu halten. Weitere 58 Prozent erklären, dass Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens zukünftig entscheidend werden. Auf die Frage, welche Strategien in den kommenden drei Jahren entscheidend sind, um die besten Mitarbeiter einzustellen und zu binden, sagen 58 Prozent der Befragten, dass sie zukünftig auf flexible Arbeitsbedingungen setzen wollen. Außerdem wollen die Unternehmen verstärkt

Talent Report 2009

Info

Die Studie, durchgeführt von Stepstone und der Economist Intelligence Unit, beruht auf Interviews mit 484 Unternehmensleitern. Die Befragten leiten Unternehmen aus 19 verschiedenen Wirtschaftsbereichen. 48 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen mit mehr als einer Milliarde US-Dollar Umsatz pro Jahr. Die Studie wurde Anfang 2009 durchgeführt.

Absolventen (50 Prozent) sowie ältere Fachkräfte einstellen und binden (33 Prozent) oder auch Talente auf neuen Positionen einsetzen (36 Prozent).

Flexiblere Arbeitsbedingungen bieten

Wie passt nun der Mangel an Fach- und Führungskräften mit den Nachrichten von Einschnitten und Meldungen über Personalabbau, die der derzeitigen Krise zugeordnet werden, zusammen?

Die Unternehmen sind derzeit in einer schwierigen Situation. Einerseits müssen sie den Abbau von Stellen vertreten, andererseits aber hoch qualifizierte Mitarbeiter finden und binden. Die Ergebnisse bestätigen diesen Trend: Zwar sagen mehr als die Hälfte der Unternehmen, dass die derzeitige Rezession mit Stellenabbau oder gar dem Einfrieren von Neueinstellungen verbunden ist, aber 48 Prozent stellen nach wie vor einen Mangel an Fach- und Führungskräften fest. 46 Prozent glauben gar, dass es künftig schwieriger wird, Fachkräfte zu finden.

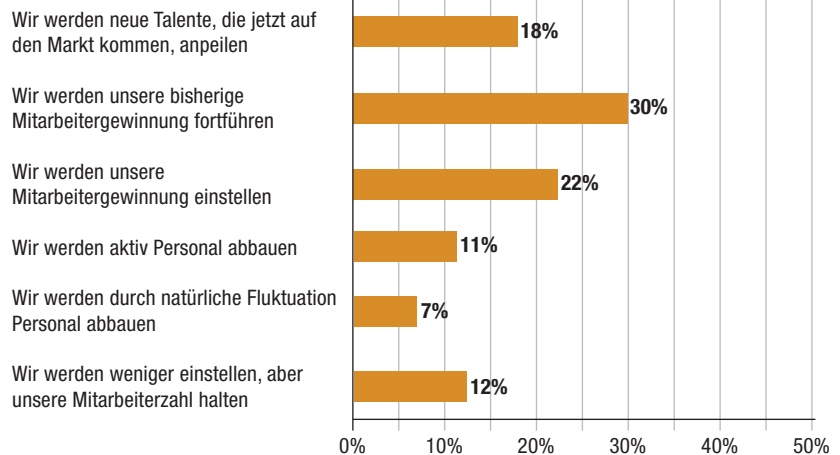
Auf diesen Spagat in der Außendarstellung stellen sich viele Unternehmen inzwischen ein. Schließlich gehen die meisten Teilnehmer der Studie davon aus, dass sich die Lage kurzfristig nicht ändern wird. Der Talent Report 2009 zeigt deutlich: Die Strategie der Unternehmen im Wettbewerb um die besten Köpfe hat sich geändert. Die HR-Budgets schrumpfen. Darauf müssen sich die Unternehmen einstellen, Schlüsselmitarbeiter identifizieren und zum Bleiben motivieren. In verbesserter Vergütung etwa sehen nur noch ein Viertel der befragten Unternehmen ein Mittel, gute Leute zu halten oder zu finden – vor einem Jahr lag dieser Wert noch bei 35 Prozent. Stattdessen setzen die Unternehmen zunehmend auf die Entwicklung der Mitarbeiter, die Einbindung älterer Fachkräfte sowie auf flexiblere Arbeitsbedingungen hinsichtlich Arbeitszeit und -platz.

Ältere Mitarbeiter binden

Doch Fach- und Führungskräfte sind nach wie vor gefragt. 42 Prozent der befragten

Schlüsselinstrument Flexibilität

Abbildung



Wie hoch eine flexible Arbeitsgestaltung für das Finden und Binden ist, haben die Unternehmen offenbar erkannt. Ermutigend ist, dass auch die stärkere Einbeziehung älterer Arbeitnehmer als Instrument für den Aufbau und Erhalt von Talentpools in den Blick rückt.

Unternehmen wollen antizyklisch handeln und sich jetzt verstärkt nach qualifizierten Leuten umschaun, die anderswo ihren Arbeitsplatz aufgrund der Krise verloren haben. Ziel dieser Unternehmen ist es, beim zu erwartenden Aufschwung 2010 oder 2011 personell so gut gerüstet zu sein, dass man nachträglich als Gewinner aus der jetzigen Situation hervorgeht. Wer jetzt den langen Atem beweist, wird mittel- und langfristig Marktanteile gewinnen.

Viele Unternehmen erkennen die Lage und haben aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt, als sich schnelle Entlassungen zur Kostenreduktion später als Fehler erwiesen. Die Unternehmen wissen, dass es derzeit fatal wäre, Leistungs- und Potenzialträger im Unternehmen zu verlieren. Daher unternehmen sie enorme Anstrengungen, diese Talente zu halten und zu motivieren. Aus diesem Grund stehen Weiterbildung und Motivation ganz oben auf der Tagesordnung. Daraus lässt sich schließen, dass sich die Unternehmen trotz Krise auf ihre besten Mitarbeiter zu bewegen und auf Dialog statt auf Abgrenzung setzen. Zwar machen weiterhin die zu erwartenden Kürzungen Schlagzeilen,

doch werden reflexartige Streichorgien, wie sie bei früheren Krisen vorkamen, ausbleiben. Auch wenn die Arbeitgeber im Moment den Gürtel enger schnallen, müssen wichtige Schlüsselpositionen weiter besetzt werden oder bleiben. Der Fachkräftemangel dauert an, auch wenn sich die Voraussetzungen im Vergleich zum vergangenen Jahr etwas geändert haben. Und diese Veränderungen stellen vor allem die Personalabteilungen vor neue Herausforderungen. Die Auswirkungen der geforderten Einsparungen bei den Personalkosten auf die Geschäftstätigkeit müssen möglichst gering bleiben.



Autor
Dr. Carsten Busch,
Managing Director Germany,
Austria and Switzerland,
StepStone Solutions GmbH,
Düsseldorf,
carsten.busch@stepstone.com



Autor
Frank Hensgens,
Vorstand StepStone
Deutschland AG, Düsseldorf,
frank.hensgens@stepstone.de