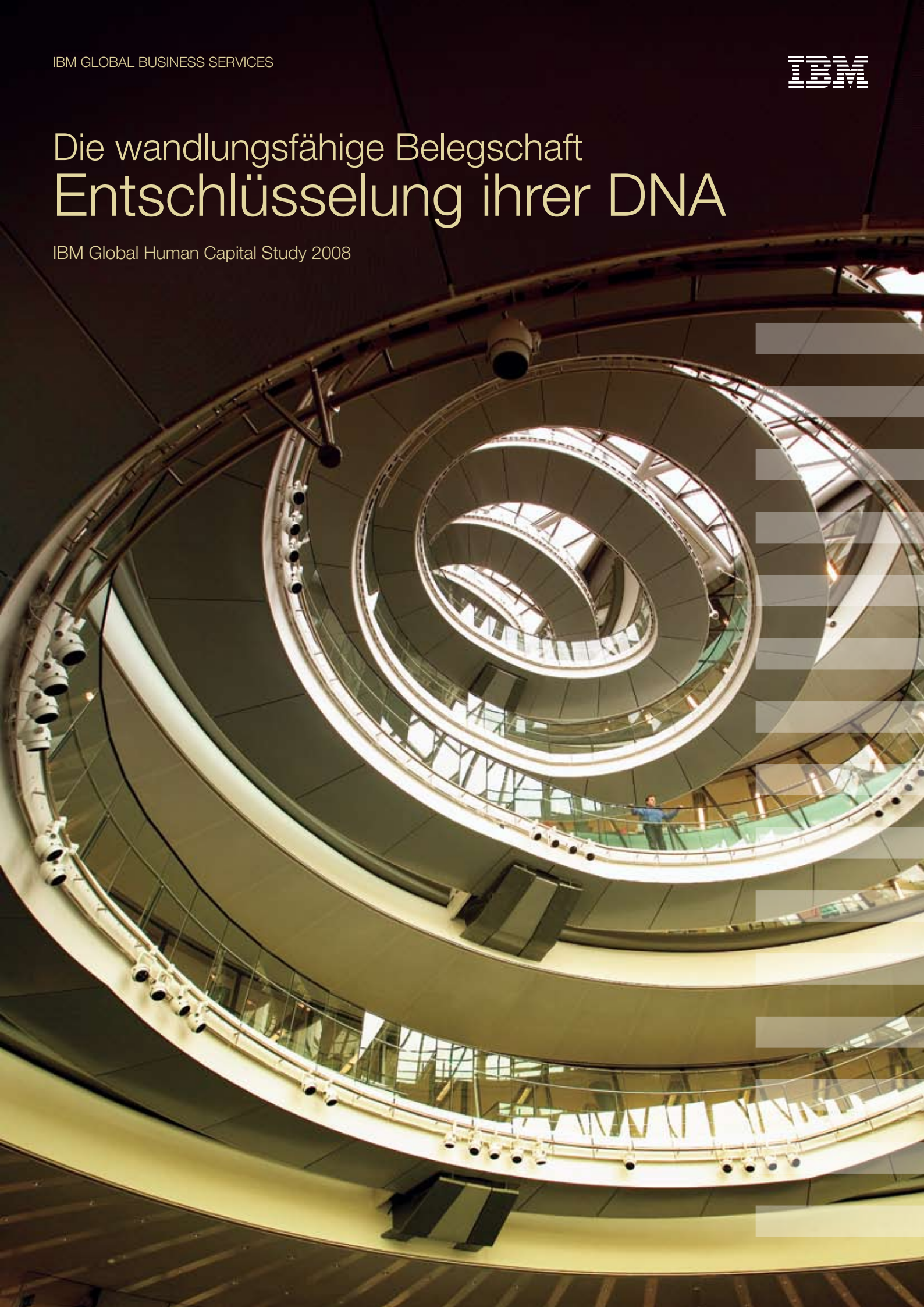
IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES

IBM

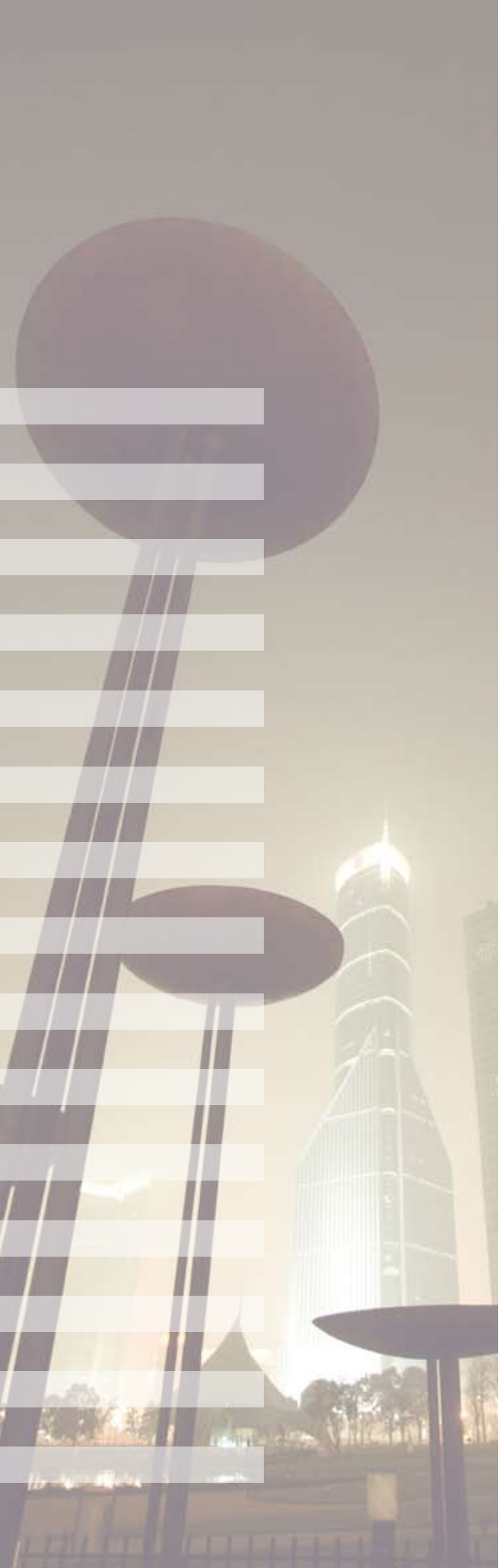
Die wandlungsfähige Belegschaft
Entschlüsselung ihrer DNA

IBM Global Human Capital Study 2008



IBM GLOBAL HUMAN CAPITAL STUDY 2008

Titelbild: Die London City Hall hat keine Vorder- oder Rückseite im herkömmlichen Sinne: Sie ähnelt vielmehr einer geometrisch abgewandelten Kugel. Durch die intelligente Energiestrategie kommt das Gebäude mit nur einem Viertel des Energieverbrauchs eines klassischen hochmodernen Bürokomplexes aus. Eine Besonderheit des Gebäudes ist die Neigung der Rückseite nach Süden. Der so entstehende natürliche Schatten bietet Schutz vor intensiver direkter Sonneneinstrahlung.



INHALT

1	Vorwort
2	Zusammenfassung
6	Methodik
9	Teil eins: Entwickeln einer wandlungsfähigen Belegschaft
19	Teil zwei: Aufdecken der Führungslücke
27	Teil drei: Knacken des Talentcodes
39	Teil vier: Steigern des Wachstums durch analytische Kompetenz
46	Fazit
	Anhänge
49	A. Regionale Aspekte
56	B. Ergebnisse der Umfrage
65	Quellen
67	Bitte wenden Sie sich an uns

VORWORT

Von Tim Ringo, Weltweiter Leiter Human Capital Management, IBM Global Business Services und Randy MacDonald, Senior Vice President Human Resources, IBM Corporation

Für globale Organisationen aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung ist es wichtiger denn je, ihre Mitarbeiter als „Wert" für ihre Organisation zu begreifen und zu stärken. Bei verschärftem Konkurrenzdruck sowie zunehmend internationalen und unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen wachsen die Herausforderungen für die Personalfunktionen, die richtigen Talente zu erkennen, sie weiterzuentwickeln und miteinander zu vernetzen.

Im Rahmen der „Global Human Capital Study 2008" haben wir deshalb weltweit mit Verantwortlichen für den Personalbereich gesprochen, um die aktuellen Herausforderungen zu analysieren, etwa bei der Gewinnung von Mitarbeitern oder bei Personalinvestitionen. An diesen Interviews beteiligten sich mehr als 400 Organisationen aus 40 Ländern, die unterschiedliche Unternehmensgrößen, Branchen und Regionen repräsentieren.

Die Ergebnisse sind nicht nur für den Personalbereich, sondern auch für die Gesamtheit einer Organisation richtungsweisend. Denn um die Mitarbeiter-Performance im heutigen Geschäftsumfeld erfolgreich zu verbessern, sind vielfältige Aspekte relevant:

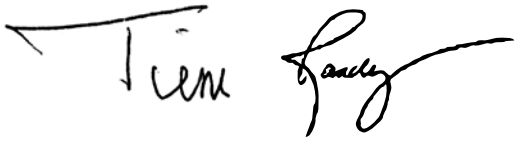
- eine wandlungsfähige Belegschaft, die schnell auf Marktveränderungen reagieren kann
- Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter konsequent und ergebnisorientiert durch den Wandel leiten
- ein Talent-Management-Modell für den gesamten Mitarbeiter-,,Lebenszyklus" (von der Bewerbung bis zum Austritt)
- geeignete Daten und Informationen, um strategische Erkenntnisse zu gewinnen und Erfolge zu messen

Sowohl die Studie als auch unsere Erfahrungen aus Kundenprojekten zeigen, dass für die Optimierung der Mitarbeiter-Performance eine enge Zusammenarbeit zahlreicher Akteure erforderlich ist, darunter die Unternehmensführung, das Linienmanagement sowie die Bereichsverantwortlichen für IT, Marketing und Finanzen.

Ebenso wie die an der Studie beteiligten Unternehmen steht IBM selbst ähnlichen Herausforderungen im Bereich Human Resources (HR) gegenüber. Sie alle gehen mit der Globalisierung, dem demografischen Wandel und dem wachsenden Wettbewerb einher. Die Geschwindigkeit, mit der sich dieser Wandel vollzieht, macht die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema nötig – eine punktuelle Betrachtung ist daher nicht sinnvoll.

Die Beratungseinheit IBM Human Capital Management nutzt im globalen Markt die gleichen Instrumente und Methoden, die sie für das eigene Unternehmen entwickelt hat und anwendet. Diese Erfahrungen werden ergänzt durch das Know-how von über 2.000 IBM Experten, die Kunden dabei beraten, das Beste aus ihren Personalinvestitionen zu machen.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei den Bereichsverantwortlichen, die uns ihre Zeit und Erfahrungen für die „Global Human Capital Study 2008" zur Verfügung gestellt haben. Mit den Ergebnissen und unseren Interpretationen möchten wir allen Personalverantwortlichen Anregungen geben, wie sie den aktuellen Herausforderungen effektiv begegnen können. Und wir freuen uns darauf, den Dialog über das Personalmanagement und die Personalentwicklung auch in Zukunft fortzusetzen.



ZUSAMMENFASSUNG

Die globale Wirtschaft wandelt sich zu einem integrierten, aber auch unübersichtlichen Markt mit starkem Wettbewerb, der große Veränderungen und damit auch zahlreiche Chancen und Herausforderungen mit sich bringt. Dazu gehören unter anderem eine zunehmende Belastung der Umwelt sowie eine Verknappung der Rohstoffversorgung. Die Schwierigkeiten, die für Organisationen daraus resultieren, sind komplex und betreffen ihr wichtigstes „Gut" – ihre Mitarbeiter.

Unternehmen versuchen, den sich wandelnden Anforderungen mit der Transformation ihrer Belegschaft zu begegnen – ein Weg voller Hürden. Deshalb hat IBM Human Capital Management die Identifizierung der wichtigsten Herausforderungen sowie Methoden zu deren Bewältigung zum Schwerpunkt von Forschungs- und Beratungsarbeiten gemacht.

Diese Studie basiert auf einer Primärerhebung, die vom Bereich Human Capital Management von IBM Global Business Services gemeinsam mit dem IBM Institute for Business Value (IBV) durchgeführt wurde. Mehr als 400 HR-Bereichsverantwortliche aus 40 Ländern nahmen an einer strukturierten Befragung teil, deren Ziel es war, Erkenntnisse zum Thema Unternehmenstransformation zu gewinnen. Als Ergänzung hat IBM eine Reihe von zusätzlichen Quellen ausgewertet, darunter Sekundärerhebungen, Finanzanalysen, IBM Studien sowie die Erfahrungen der IBM Experten aus der Zusammenarbeit mit Kunden und die unternehmenseigene Transformation.

Die Auswertung ergab vier wichtige Themenbereiche, mit denen sich die Führungsebenen aller Organisationsbereiche, einschließlich der Personalverantwortlichen, auseinandersetzen müssen:

- Entwickeln einer wandlungsfähigen Belegschaft – eine erfolgskritische Fähigkeit
- Aufdecken der Führungslücke – Wachstum in Gefahr
- Knacken des Talentcodes
- Steigern des Wachstums durch analytische Kompetenz

Entwickeln einer wandlungsfähigen Belegschaft – eine erfolgskritische Fähigkeit

In hart umkämpften und sich schnell verändernden globalen Märkten müssen Unternehmen und ihre Mitarbeiter reaktionsfähig sein, um erfolgreich zu bleiben. Die Flexibilität und Wandlungsfähigkeit der Belegschaft lässt sich für viele Unternehmen jedoch nur schwer erfassen. Nur 14 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass ihre Belegschaft *sehr fähig* ist, sich an Veränderungen anzupassen. Worin unterscheiden sich diese besonders wandlungsfähigen Unternehmen von anderen?

Die Ergebnisse der „Global Human Capital Study 2008" weisen auf drei Schlüsselfähigkeiten hin, die die Belegschaft in ihrer Anpassungsbereitschaft beeinflussen. Erstens müssen Organisationen fähig sein, ihren künftigen Qualifikationsbedarf zu prognostizieren. Zweitens müssen sie Experten erfolgreich identifizieren und binden können. Und drittens müssen sie in der Lage sein, unternehmensübergreifend zusammenzuarbeiten, d. h., einzelne Mitarbeiter und Gruppen zusammenzubringen, die durch organisatorische Grenzen, Zeitzonen und Kulturen voneinander getrennt sind.

Viele Organisationen entwickeln diese Fähigkeiten zurzeit, allerdings eher in Form von unabhängigen Initiativen und nicht als Teil eines ganzheitlichen Ansatzes zum Personalmanagement. Dabei werden Aufgaben häufig von unterschiedlichen Geschäftsbereichen betreut: Zum Beispiel kümmert sich der Bereich, der für die Mitarbeiterentwick-

lung zuständig ist, auch um die Prognose des künftigen Qualifizierungsbedarfs – während Projekte zur Verbesserung der Zusammenarbeit in einem neu gegründeten Innovationsteam oder sogar im IT-Bereich angesiedelt sind. Diese Anstrengungen erfordern jedoch die Aufmerksamkeit zahlreicher Beteiligter, einschließlich der Linienorganisation, um wirklich erfolgreich zu sein. Nach und nach werden neue Technologien eingesetzt, um Experten und ihr Wissen weltweit besser zu identifizieren und miteinander verbinden zu können, etwa Suchmaschinen und soziale Netzwerke auf der Grundlage von Web-2.0-Tools. Allerdings müssen diese Werkzeuge noch stärker in die tägliche Arbeitsstruktur eingebunden werden.

Aufdecken der Führungslücke – Wachstum in Gefahr

Ohne hervorragende Führungskräfte kann sich keine komplexe Organisation verändern. Diese müssen in der Lage sein, die Geschäftsergebnisse sicher im Blick zu haben und gleichzeitig das Unternehmen auch durch die Untiefen ständiger Veränderungen und Unsicherheiten zu führen. Die Herausforderungen, die mit der Globalisierung und der Notwendigkeit ständiger Innovationsanstrengungen verbunden sind, machen neue echte Führungskompetenz erforderlich. Erfolgreiche Führungskräfte von morgen müssen noch effektiver mit externen Partnern zusammenarbeiten. Sie müssen als Vorbilder und Mentoren für ihre Belegschaft fungieren, die zunehmend auf verschiedene Länder und Regionen verteilt ist. Außerdem müssen die Führungskräfte den Mitarbeitern unterschiedlichster Generationen, Erfahrungsniveaus und Kulturen unterstützend zur Seite stehen.

Die „Global Human Capital Study 2008“ zeigt, dass Unternehmen über den aktuellen und prognostizierten Mangel an solchen Führungspersönlichkeiten sehr besorgt sind. Über 75 Prozent der Befragten geben als wesentliches Problem an, dass sie nicht in der Lage sind, qualifizierte Führungskräfte schnell zu entwickeln. Angesichts der starken Wachstumsmärkte in Schwellenländern und der anstehenden Pensionierungen in entwickelten Wirtschaftsregionen zeichnet sich hier eine kaum zu unterschätzende Problematik ab: Die Daten der Studie weisen darauf hin, dass Unternehmen ihre Zukunft aufs Spiel setzen, wenn sie die nächste Generation an Führungskräften nicht rechtzeitig identifizieren, entwickeln und durch die Übertragung von mehr Verantwortung stärken.

Deshalb beobachtet IBM gemeinsam mit Teilnehmern der Studie, wie führende Unternehmen systematische Ansätze entwickeln, mit denen sie künftige Führungskräfte auf der ganzen Welt identifizieren wollen. Dabei bieten sie den Kandidaten ein breites Spektrum an unternehmensweiten Beschäftigungsmöglichkeiten und bringen potenzielle Führungskräfte mit Mentoren zusammen, die mit ihnen Wissen austauschen und den Zugang zu Netzwerken ermöglichen. Die Entwicklung von Führungskräften ist also ein Prozess, der tief in die Organisation hineinreichen muss. Sogenannte High Potentials sollten bereits früh in ihrer Laufbahn beobachtet und mit den Schlüsselkompetenzen ausgestattet werden, die sie befähigen, Chancen zu erkennen, innovative Lösungen zu entwickeln und valide Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung künftiger Führungskräfte ist möglicherweise jedoch die Bereitschaft der gesamten Organisation, Verantwortung für die Auswahl von einzelnen Mitarbeitern zu übernehmen und diesen mit entsprechender Führung und Erfahrung zur Seite zu stehen. Während der Personalbereich eine wichtige Rolle dabei übernimmt, anspruchsvolle und kreative Karrierewege als Aufstiegsmöglichkeiten zu entwickeln, ist nur die Organisation als Ganzes in der Lage, die dafür notwendigen Ressourcen und die richtige Unternehmenskultur bereitzustellen.

Knacken des Talentcodes

Die Wirtschaftspresse berichtet häufig über den gegenwärtigen „War for Talent“, den Kampf um die besten Mitarbeiter. Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen und Regionen bestätigen diese Problematik, die sich an zahlreichen „Fronten“ abspielt. Dazu zählen der Ausbau der Kompetenzen der vorhandenen Mitarbeiter, der Umgang mit Problemen in der Belegschaft und schließlich die Gewinnung neuer Mitarbeiter.

Die für die Studie befragten HR-Verantwortlichen fokussieren sich dabei eindeutig darauf, die Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterentwicklung zu überwinden und die Fachkenntnisse im eigenen Unternehmen besser auf künftige Geschäftsanforderungen auszurichten. Der Gewinnung externer Bewerber und der Bindung vorhandener Mitarbeiter wird hingegen überraschend wenig Beachtung geschenkt, beide Kriterien rangieren im unteren Bereich der Prioritätenskala. Noch interessanter ist das Ergebnis, nach dem über 60 Prozent der Unternehmen der Auffassung sind, dass sie Talente besser gewinnen und an sich binden als ihre Mitbewerber. Liegt angesichts dieser Resultate die Vermutung nahe, dass Unternehmen den Code für das Talent-Management möglicherweise bereits geknackt haben?

Die Erfahrungen der HR-Experten von IBM lassen einen anderen Schluss zu. Angesichts der demografischen Entwicklung der Belegschaft, der Möglichkeit des einfachen und schnellen Arbeitgeberwechsels und der unterschiedlichen Ansprüche der jungen Generation an ihre Arbeit sollten sich Unternehmen nicht auf dem bisher Erreichten ausruhen. Vielmehr müssen sie bei der Gewinnung, Motivation und Entwicklung von Mitarbeitern noch innovativer werden. Auch beim Talentmanagement sollten Organisationen nach neuen Ansätzen suchen, indem sie ihren Fokus auf den gesamten Zeitraum ausdehnen, über den ein einzelner Mitarbeiter in einem Unternehmen beschäftigt sein wird. Dazu gehören auch eine stärker segmentierte Suche nach Talenten, die Nutzung alternativer Arbeitskräftepools – zum Beispiel ältere Arbeitnehmer und Alumni-Netzwerke – sowie die Präsenz in virtuellen Welten und Netzwerken, die besonders IT-interessierte Arbeitskräfte ansprechen. Das Managen dieser besonderen Talentmärkte erfordert einen strukturierten, analytischen Ansatz zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung wichtiger Mitarbeiter.

Steigern des Wachstums durch analytische Kompetenz

In der „Global Human Capital Study 2008“ weisen Unternehmen auf zwei strategische Notwendigkeiten hin: die Verbesserung der „Operational Excellence“, also die kontinuierliche Optimierung der Geschäftsprozesse, und die Erhöhung des Umsatzwachstums. Beide Geschäftsstrategien haben unterschiedliche Folgen für die Belegschaft. Man sollte also davon ausgehen können, dass sich der Personalbereich und entsprechende Geschäftseinheiten kontinuierlich und gemeinsam mit strategischen Investitionen in die Belegschaft und entsprechenden Transformationsprogrammen auseinandersetzen. Doch ist dies heute wirklich der Fall?

Die gute Nachricht ist, dass sich HR langsam von der klassischen Umsetzungsrolle weg und hin zu einer eher strategischen Rolle innerhalb der Unternehmensführung entwickelt. Die schlechte Nachricht ist, dass nur 39 Prozent der Befragten diesen strategischen Dialog wirklich auf einer regelmäßigen Basis führen.

Was in diesen strategischen Gesprächen fehlt, ist die analytische Grundlage, auf der sich wichtige Erkenntnisse gewinnen und Business Cases für Investitionen formulieren ließen. Unsere Untersuchungen zeigen die wichtigsten

Gründe hierfür auf: mangelnde Systemintegration, das Unvermögen, Daten zu extrahieren, und das Fehlen klar definierter Metriken. Organisationen haben nicht nur Schwierigkeiten, personalbezogene Daten mit Vertriebs-, Finanz- und anderen Daten zu verknüpfen, sie sind häufig nicht einmal in der Lage, Daten zwischen Anwendungen innerhalb HR auszutauschen. Und ohne konsolidierte Informationen hat es das Top-Management schwer, aufstrebende Nachwuchstalente zu identifizieren, zuverlässige Leistungsträger für ihre Beiträge zu belohnen und die richtigen Mitarbeiter zu binden.

Die Verbesserung der Datenqualität und -integration hat zurzeit Vorrang vor der Notwendigkeit, die analytischen Fähigkeiten der Personalmitarbeiter zu verbessern. Vorherige Untersuchungen weisen darauf hin, dass Unternehmen, die HR-Informationen bereits erfolgreich verwenden, sich nicht allein auf die Entwicklung von Datenstandards und das Verknüpfen von Systemen konzentrieren. Sie liefern nicht nur Kennzahlen, die die Produktivität und Leistung der Belegschaft verbessern sollen, sondern versetzen außerdem ihre Personalmitarbeiter in die Lage, HR-Daten in eine umsetzbare Strategie zu übertragen.

Fazit

Aus dieser Studie sowie den umfangreichen Erfahrungen, die IBM Berater in den vergangenen Jahren in Kundenprojekten mit dem Thema Human Capital Management gewonnen haben, ergeben sich daher folgende Schlussfolgerungen:

Der Aufbau einer wandlungsfähigen Belegschaft erfordert mehr als eine Vielzahl von HR-Programmen. Er erfordert Führungsstärke – die richtigen Führungspersönlichkeiten zu haben, die fähig sind, eine Vision zu entwickeln und zu kommunizieren, Struktur und Leitlinien zu vermitteln und letztlich Geschäftsergebnisse zu liefern. Er erfordert die Fähigkeit, die richtigen Fachexperten zu identifizieren und ein Umfeld zu schaffen, in dem Wissen und Erfahrungen über traditionelle Organisationsgrenzen hinaus ausgetauscht werden. Weiterhin erfordert der Aufbau einer wandlungsfähigen Belegschaft ein Talent-Management-Modell, durch das wertvolle Mitarbeiter gewonnen, entwickelt und gebunden werden. Und schließlich hängt der Aufbau einer wandlungsfähigen Belegschaft entscheidend von der Fähigkeit ab, aussagefähige Daten zum aktuellen und prognostizierten Personalbestand zu extrahieren sowie diese Informationen für strategische Erkenntnisse und Empfehlungen zu nutzen.

Man kann nicht erwarten, dass die HR-Organisation allein diese Aufgaben bewältigen kann. Natürlich muss der Personalbereich eine führende Rolle bei der strategischen Beantwortung von personalbezogenen Fragestellungen übernehmen, ebenso wie bei der Konzeption von Programmen, mit deren Hilfe die Effektivität der Belegschaft gesteigert werden kann. Jedoch ist auch die gesamte Führungsebene dazu aufgefordert, zum Erfolg der Unternehmenstransformation beizutragen. So sollte die Führungsebene zum Beispiel ihr operatives Fachwissen bereitstellen, die Umsetzung von Konzepten mittragen und mitverantworten sowie Vorbild für die Mitarbeiter sein. Ohne solch ein übergreifendes „Commitment“ kann der Mitarbeiter- und Unternehmenswandel nicht funktionieren.

Die wandlungsfähige Belegschaft ist also eine grundlegende Voraussetzung für den künftigen Unternehmenserfolg. Der Schlüssel für den Aufbau einer solchen Belegschaft liegt dabei bei der Unternehmensführung mit maßgeblicher Beteiligung durch HR. Noch nie war der Zeitpunkt für den HR-Bereich günstiger als heute, seinen strategischen Wert unter Beweis zu stellen und einen wesentlichen Beitrag zur Leistungsfähigkeit und zum Wachstum einer Organisation zu leisten.

METHODIK

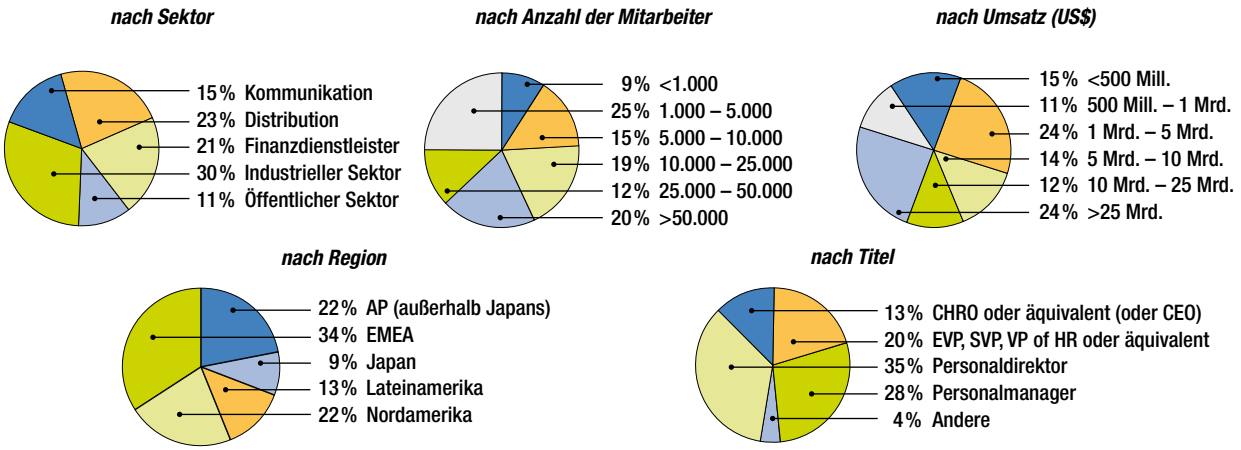
Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf einer gemeinsam vom Bereich Human Capital Management der IBM Global Business Services und dem IBM Institute for Business Value (IBV) durchgeführten Umfrage. Mehr als 400 Personalverantwortliche aus 40 Ländern nahmen an der strukturierten Befragung teil. Ziel war, Erkenntnisse zum Thema Unternehmenstransformation zu erlangen. Die Mehrheit der Befragungen wurde von IBM Experten persönlich durchgeführt. Die restlichen Teilnehmer wurden per Telefon von The Economist Intelligence Unit (EIU) befragt, dem Marktforschungsinstitut der Verlagsgruppe The Economist.

Die befragten Teilnehmer repräsentieren private, öffentliche und gemeinnützige Organisationen über verschiedene Branchen und Standorte hinweg (siehe Abbildung 1). Die Größe der Organisationen reicht von weniger als 1.000 bis zu mehr als 50.000 Mitarbeitern. Die Umsätze der Organisationen liegen zwischen unter 500.000 USD bis über 25 Milliarden USD. Zu den Befragten zählen hochrangige HR-Verantwortliche, von denen 13 Prozent die Funktion Chief Human Resource Officer angaben. 20 Prozent haben eine Funktion als Executive Vice President, Senior Vice President oder Vice President of HR inne, 35 Prozent arbeiten als Personaldirektor, 28 Prozent als Personalleiter und 4 Prozent tragen einen anderen Titel.

Das Format und die Anzahl der abgeschlossenen Interviews ermöglichten eine umfangreiche qualitative und quantitative Auswertung. Die Resultate und Empfehlungen basieren zudem auf Sekundärerhebungen, Finanzanalysen, anderen IBM Studien zum Thema Human Capital Management, auf unseren umfassenden Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Kunden und der eigenen Transformationsgeschichte von IBM. Die Ergebnisse dieser „Global Human Capital Study 2008“ sollen einen Ausblick auf die strategischen Herausforderungen im Gesamtkontext geben, denen sich HR- und Geschäftsbereichsleiter in den nächsten Jahren stellen müssen.

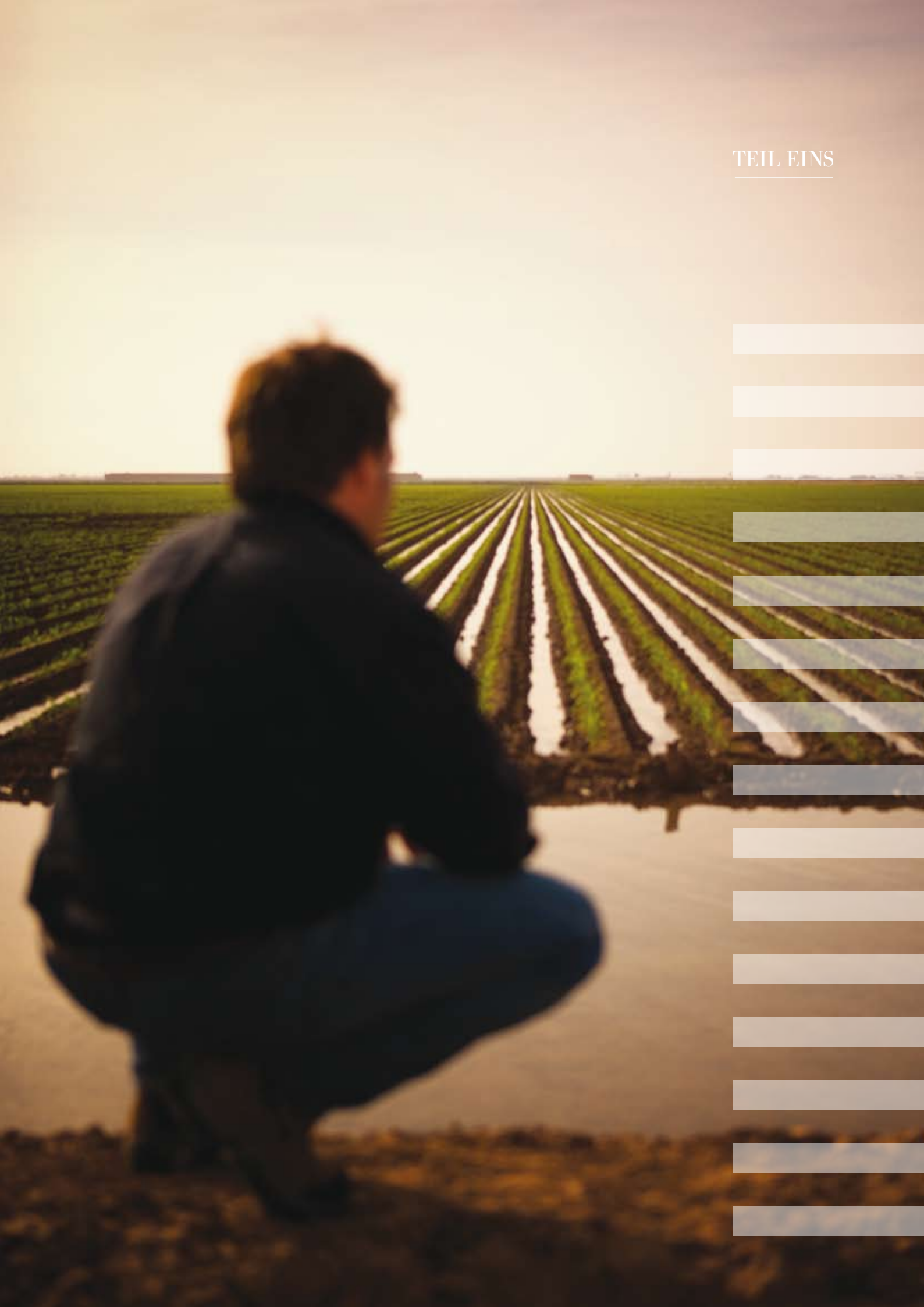
Wo immer in diesem Bericht möglich, werden die Studienteilnehmer direkt zitiert, um mit ihren Gedanken und Schlussfolgerungen eine Momentaufnahme und einen Beitrag zu aktuellen Diskussionen in der HR-Community zu liefern.

Abbildung 1. Teilnehmende Organisationen.



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Dieser Mann kniet vor einem Getreidefeld, das im Imperial Irrigation District in Kalifornien mit Hilfe der GPS-Technologie angebaut wurde. Im Imperial Valley stellt der Distrikt die Wasserversorgung für eine Agrarfläche von nahezu 200.000 Hektar sicher. Ohne dieses Wasser wäre das Ackerland eine unfruchtbare Wüstenlandschaft. In den Wintermonaten deckt das Imperial Valley mit seinen Erzeugnissen den Großteil des Bedarfs an Agrarprodukten in den USA.



TEIL EINS

TEIL EINS

Entwickeln einer wandlungsfähigen Belegschaft

„Unternehmen verändern sich täglich – und es ist nicht einfach, Mitarbeiter zu finden und zu entwickeln, die diesem Wandel gewachsen sind."
– General Manager, Human Resources Group, japanisches Transportunternehmen

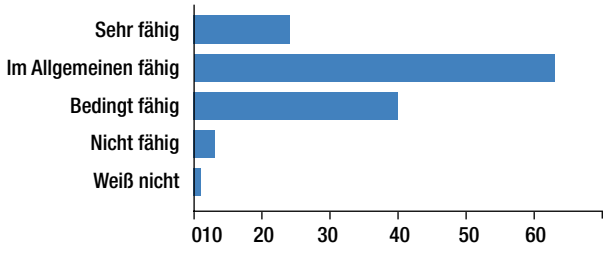
Vorstände und Geschäftsführer müssen heute eine Vielzahl von Parametern im Auge behalten, dazu gehören unbeständige Märkte, Sicherheitsprobleme, die Unwägbarkeiten des globalen Wettbewerbs und sich ständig verändernde Geschäftsmodelle. Sie müssen auf diese wechselnden Marktanforderungen reagieren, indem sie ihre operative Flexibilität erhöhen und einen stärkeren Fokus auf ihre Kernkompetenzen setzen, Partnerschaften intensivieren und sich gegen externe Bedrohungen wappnen. Für diesen Prozess ist eine Belegschaft, die sich Veränderungen anpassen kann, absolut notwendig.

Wandlungsfähigkeit: drei Kernelemente

Während 53 Prozent der Unternehmen angeben, dass ihre Belegschaft *generell* fähig ist, sich an Veränderungen anzupassen, sagen nur 14 Prozent, dass ihre Belegschaft *sehr* wandlungsfähig ist (siehe Abbildung 2). Viele dieser sehr wandlungsfähigen Organisationen gehören gleichzeitig zu den umsatzstärksten Unternehmen.[1]

Abbildung 2. Wie würden Sie die Fähigkeit Ihrer Arbeitskräfte beurteilen, sich an potenzielle Veränderungen in der Geschäftsumgebung anzupassen?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Worin unterscheiden sich diese sehr wandlungsfähigen Unternehmen nun von den anderen? Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass drei Schlüsselfaktoren ausschlaggebend sind, wandlungsfähiges Personal zu entwickeln:

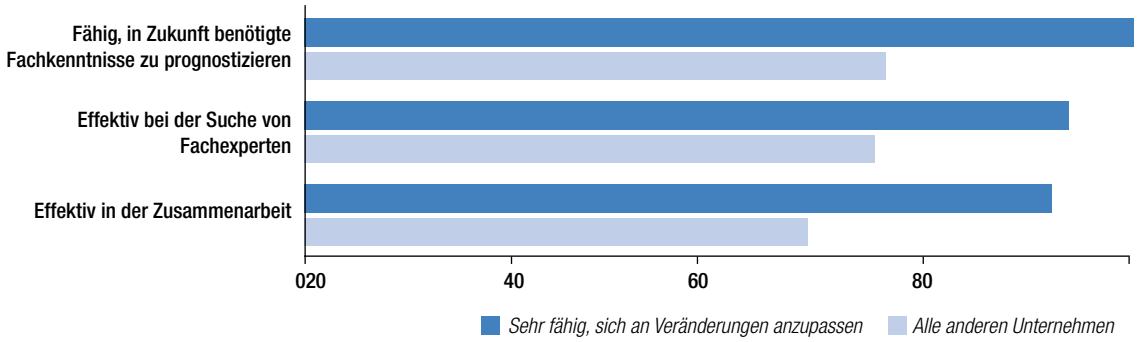
- das Prognostizieren des Bedarfs an Fachkenntnissen und deren Verfügbarkeit für die nächsten drei bis fünf Jahre
- das Identifizieren von Mitarbeitern mit speziellen Fachkenntnissen
- ein betriebliches Umfeld zu fördern, das Mitarbeitern die Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg erleichtert

Abbildung 3 zeigt, dass Unternehmen, die sich sehr gut Veränderungen anpassen können, auch eher in der Lage sind, den künftigen Bedarf an Fachkenntnissen vorauszusagen, Experten zu identifizieren und übergreifend zusammenzuarbeiten. Die statistische Auswertung belegt, dass diese Variablen – sowohl einzeln als auch in ihrer Gesamtheit – sehr stark mit der Fähigkeit korrelieren, mit Veränderung auf wechselnde Geschäftsbedingungen zu reagieren.

Insgesamt berichteten die Personalverantwortlichen, dass ihre Unternehmen damit begonnen haben, grundlegende Fähigkeiten in jedem dieser drei Bereiche aufzubauen. Angesichts des rasanten Tempos, mit dem sich der Wandel im wirtschaftlichen Umfeld vollzieht, reicht es allerdings künftig nicht mehr aus, dies einfach nur „gut“ zu machen. IBM Berater erleben es in Kundenprojekten häufig, dass Unternehmen sich kaum der wirtschaftlichen Bedeutung bewusst sind, die diese drei Schlüsselfaktoren – die Prognose der nötigen Expertise, das Identifizieren der richtigen Mitarbeiter und eine enge Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg – haben. Häufig werden Initiativen in diesen Bereichen getrennt voneinander entwickelt und nicht in einen ganzheitlichen Ansatz integriert. Im Folgenden stellt IBM die Leistungen von Unternehmen in diesen Gebieten detailliert vor und identifiziert aktuelle Herausforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten.

Abbildung 3. Merkmale von Unternehmen, die angeben, dass sie „*sehr fähig* [sind], sich an Veränderungen anzupassen“

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Ein Blick in die Zukunft: die Prognose des Bedarfs an Fachkenntnissen

Die Entwicklung einer wandlungsfähigen Belegschaft erfordert mehr als nur die Fähigkeit, schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Durch die Prognose künftiger Wirtschaftsszenarien wissen Unternehmen bereits vor einer kritischen Veränderung der Märkte, welche Schlüsselkompetenzen zukünftig gebraucht werden. Das gibt Unternehmen die Möglichkeit, Fachkenntnisse rechtzeitig entweder intern aufzubauen oder von außen zu holen. Unternehmen, die ihren Bedarf an Fachwissen rechtzeitig identifizieren und entsprechende personelle Änderungen einplanen und durchführen, haben einen klaren Wettbewerbsvorsprung im Markt.

Nur 13 Prozent der befragten Organisationen glauben, dass sie sehr genau wissen, welche Fachkenntnisse sie in den nächsten drei bis fünf Jahren benötigen werden. Während einige Organisationen der Ansicht sind, dass sie ihre *aktuellen* geschäftlichen Anforderungen gut kennen, sind sie im Hinblick auf die notwendigen Fachkenntnisse für neue Märkte weniger sicher. So sagt zum Beispiel der Leiter des Talent-Managements eines europäischen Chemie-Unternehmens: „Wir verstehen die Märkte in entwickelten Wirtschaftsregionen einfach besser als in weniger entwickelten Gebieten. Es ist schwierig vorherzusagen, wie sich die weniger reifen Märkte entwickeln werden."

Andere Unternehmen wiederum finden eine Prognose für den Bedarf von Fachkenntnissen besonders schwierig, weil sich der Wandel in ihrem Umfeld besonders schnell vollzieht. Der Personalverantwortliche einer europäischen Bank beschreibt dies wie folgt: „Wir haben einen leistungsstarken Werkzeugkoffer geschaffen, um die Fachkenntnisse und Fähigkeiten unserer Mitarbeiter zu erfassen ... leistungsstark, wenn gepflegt. Welche Fähigkeiten wir jedoch in Zukunft benötigen werden? Hier bestehen Zweifel – Wer hätte in den vergangenen Jahren den starken Restrukturierungsbedarf erahnen können, den Bedarf an harten Sanierern? Zu Beginn meiner Tätigkeit lag die Halbwertszeit von Wissen bei sieben Jahren, jetzt liegt sie bei 18 Monaten!"

Expertise finden: Welches Wissen ist wo vorhanden?

Genauso wichtig wie die Prognose über den Bedarf an künftigen Fachkenntnissen ist die Fähigkeit, vorhandenes Wissen und Expertise für neue Herausforderungen gezielt einzusetzen. Das Aufspüren von spezifischem Know-how im Unternehmen bezeichnen die Befragten deshalb als ganz entscheidend für die Frage, wer mit neuen Chancen und Risiken wie umgeht. Wie der Personalverantwortliche eines Finanzdienstleisters betont: „Eigentlich könnten wir Mitarbeiter schnell bewegen ... und auch vakante Stellen zügig besetzen, denn wir haben genügend Ressourcen im Unternehmen. Aber unsere Entscheidungen basieren häufig auf Mund-zu-Mund-Propaganda, nach dem Prinzip ‚Wer kennt wen?'."

Ähnliches berichtet der Personalverantwortliche eines großen Postunternehmens: „Die Vorteile einer verbesserten Suche nach spezifischen Expertisen im Unternehmen wären immens. In einer großen Organisation, in der man nicht jeden Mitarbeiter im Blick hat [im Gegensatz zu kleineren Organisationen], fehlt ein vollständiger Überblick über alle verfügbaren Fachkenntnisse. Mit einem Instrument, das die Suche nach Know-how vereinfacht, wäre es möglich, mehr potenzielle Kandidaten für neue Jobs zu identifizieren – neben den Personen, die einem bereits bekannt sind oder zuerst in den Sinn kommen."

Nur eine kleine Minderheit (13 Prozent) glaubt, dass sie *sehr fähig* ist, Personen mit speziellem Know-how in ihrer Organisation auszumachen. Viele Unternehmen geben zu, dass sie Fachkenntnisse noch nicht *systematisch* identifizieren und auffinden können.

Die Unternehmen nutzen verschiedene Techniken zur Verbesserung der Suche nach Know-how (siehe Abbildung 4). 52 Prozent der Unternehmen, die sich selbst als *sehr effektiv* bei der Suche nach Experten einstufen, verwenden eine Art von Mitarbeiterverzeichnis, während nur 39 Prozent der Befragten insgesamt angaben, ein solches zu nutzen. Mitarbeiterverzeichnisse machen nicht nur Angaben zum Arbeitsplatz und zur Telefonnummer eines Kollegen, sondern können auch Informationen über den Berichtsweg, vorhandene Fachkenntnisse oder Zertifizierungen enthalten und sogar auf andere Personen innerhalb des persönlichen Netzwerks des Mitarbeiters hinweisen.

Eine Herausforderung besteht darin, dass viele dieser Methoden zum Aufspüren von Know-how voraussetzen, dass jeder Einzelne seine eigenen Informationen pflegt. Aber nur 15 Prozent der Befragten verwenden eine Technologie, die die automatische Erstellung von Profilen zu Fachkenntnissen, Know-how und Beziehungen ermöglicht. Doch wenn sich Unternehmen ausschließlich auf selbst gepflegte Daten verlassen, bringt dies eine ganze Reihe von Problemen mit sich. Zum Beispiel im Hinblick auf die Aktualität und die Qualität einer Information: etwa ob sie die tatsächlichen Fähigkeiten einer Person widerspiegeln oder eher deren Eigenwahrnehmung.

Kollaboration: organisationsweite Zusammenarbeit

Eine wichtige Rolle bei der Entwicklung einer wandlungsfähigen Belegschaft spielt eindeutig das Auffinden und Nutzen von Fachkenntnissen. Darüber hinaus müssen die Experten aber auch in der Lage sein, effektiv mit anderen zusammenzuarbeiten – neue Ideen zu entwickeln, Wissen zu teilen und Probleme zu lösen.

Die „IBM Global CEO Study 2006“, in der mehr als 750 CEOs auf der ganzen Welt befragt wurden, identifizierte intensive Zusammenarbeit als einen wichtigen Erfolgsfaktor für Innovation und Wachstum.[2] Dem stimmen auch die Teilnehmer der „Global Human Capital Study 2008“ zu, wie der HR-Direktor eines Dienstleistungsunternehmens erklärt: „Durch eine bessere Zusammenarbeit könnten wir unseren weltweit agierenden Kunden noch besser helfen und unsere Produkte und Dienstleistungen noch innovativer gestalten.“ Dennoch, nur 8 Prozent der Befragten glauben, dass sie *sehr effektiv* bei der Förderung der unternehmensweiten Zusammenarbeit sind.

Abbildung 4. Welche der folgenden Methoden setzt Ihre Organisation ein, um wichtige Fachkenntnisse und Fachkräfte zu finden?
(in Prozent)

Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Was hemmt die effektive Zusammenarbeit in den weltweit agierenden Organisationen? Überraschenderweise scheint ein Technologiemangel nicht die Ursache des Problems zu sein, da nur 28 Prozent der Unternehmen diesen Punkt als signifikante Hürde angeben (siehe Abbildung 5). Der Personalverantwortliche eines britischen Finanzdienstleisters bemerkt dazu: „Der wahrgenommene Mangel an technischer Ausstattung zur Unterstützung der Zusammenarbeit ist eine Ausrede, keine Barriere."

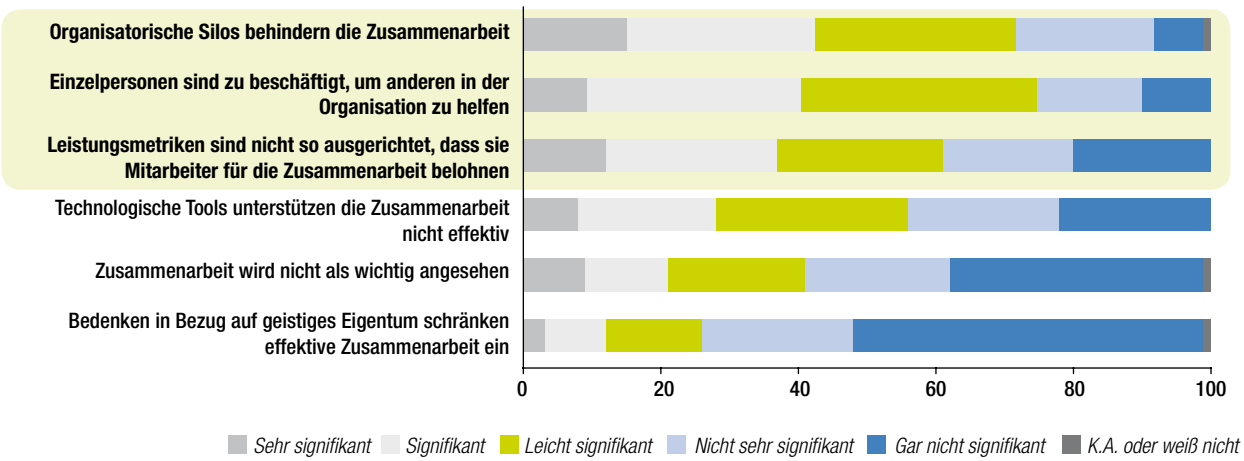
Die erfolgreiche Zusammenarbeit in Unternehmen wird hauptsächlich durch organisatorische „Silos" (42 Prozent), Zeitdruck (40 Prozent) und inkonsistente Zielsysteme (37 Prozent) behindert. Diese nicht-technischen Probleme haben für Organisationen, deren Erfolg primär auf Wissen und Fachkenntnissen beruht, eine große Bedeutung. Der Leiter der Führungskräfteentwicklung eines Gesundheitsversorgers kommentiert: „In dieser Frage sind die Unternehmenskultur und die individuelle Einstellung die wahren Hürden. Die Technik ist bereits vorhanden oder wird es in Kürze sein. Aber die Menschen dazu zu bringen, sich sowohl die Bedeutung der Zusammenarbeit bewusst zu machen, als auch diese Werkzeuge zu nutzen, wird noch einige Zeit dauern."

Auswirkungen

Diese Studie zeigt, dass jene Organisationen, die sich selbst als *sehr fähig* bei der Anpassung an Veränderungen einschätzen, auch *sehr effektiv* bei der Prognose des künftigen Bedarfs an Fachkenntnissen, der Suche nach Experten und dem Weitergeben von Wissen sind. Unternehmen sollten also mehr über die benötigten Fachkenntnisse wissen, um künftige Herausforderungen in Angriff nehmen zu können. Erst damit sind sie in der Lage, gezielter strategische Entscheidungen beim Entwickeln und Beschaffen dieser Fachkenntnisse zu treffen.

Wie ein Personalverantwortlicher einer in den USA ansässigen Investitionsbank erklärt: „Wir müssen einen größeren Schwerpunkt auf die Identifizierung künftiger Fachkenntnisse legen und unseren Bedarf auf der Grundlage verschiedener Geschäftszenarien antizipieren [wie zum Beispiel in der Vorbereitung auf einen Abschwung]. Wir kennen unsere Anforderungen bezüglich der aktuellen Marktsituation und Unternehmensleistung. Aber wir wissen, dass es Konjunkturzyklen gibt und dass wir uns darauf vorzubereiten haben. Deshalb müssen wir insgesamt mit noch mehr Voraussicht handeln."

Abbildung 5. Wie problematisch sind folgende Faktoren für die Zusammenarbeit innerhalb Ihrer Organisation?
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Die Ergebnisse machen auch die Bedeutung der Suche nach Experten deutlich. Unternehmen sollten diesem Problem an zwei Fronten begegnen. Erstens durch die Entwicklung eines formalen Skill-Management-Prozesses, der den Organisationen die Möglichkeit gibt, die Anzahl und den Standort der Mitarbeiter mit wichtigen Fähigkeiten und Zertifizierungen nachzuverfolgen. Zweitens durch die Implementierung von Tools, die auf sozialen Netzwerken und anderen Web-2.0-Technologien basieren, mit denen sich „versteckte" Talente in einer Organisation leichter finden lassen.

Bei der Entwicklung des formalen Skill-Management-Ansatzes müssen Organisationen die richtige Balance finden – die eingepflegten Informationen zu Kenntnissen und Fähigkeiten müssen zwar aussagekräftig sein, um die wirklich passenden Experten zu finden, dabei aber gleichzeitig leicht handhabbar bleiben. Zudem ist eine Art Protokoll zur regelmäßigen Aktualisierung der Daten nötig, mit denen das Skill-Management-System gefüttert wird. Mit der richtigen Handhabung sind Unternehmen damit in der Lage, benötigte Fachkenntnisse gegen aktuelle und künftige Ressourcenanforderungen besser abzugleichen und ihre Personalplanung effektiver umzusetzen.

Selbst weniger formale Instrumente machen das persönliche Wissen von Mitarbeitern sichtbar und können auch deren Beziehungen zu anderen (innerhalb und außerhalb der Organisation) verbessern, zum Beispiel über Mitarbeiterprofile, Online-Lebensläufe und persönliche Websites. Diese informellen Wege auf der Suche nach dem passenden Know-how können dabei helfen, Personen mit gemeinsamen Interessen zu finden und Menschen im ganzen Land oder auf der ganzen Welt, die ähnlichen Herausforderungen gegenüberstehen, miteinander in Kontakt zu bringen.

In der Zusammenarbeit mit Kunden beobachten IBM Experten ein wachsendes Interesse an der Nutzung von Systemen zur automatischen Identifizierung von Know-how. Dabei werden Inhaltsquellen (etwa E-Mails, Datenbanken, Tags auf Websites) ausgewertet, um Interessensgebiete und Expertisen aufzudecken und zu beleuchten. IBM war bereits aktiv an der Untersuchung und Durchführung von Pilotprojekten in diesem Bereich beteiligt. Eines dieser Projekte, genannt „Small Blue", identifiziert auf der Basis von E-Mail-Daten spezifisches Know-how und macht Verbindungen zwischen Personen innerhalb von IBM sichtbarer.

Eine aktiv die Zusammenarbeit fördernde IT ist entscheidend für Organisationen, die durch die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen mehr Wachstum erzielen wollen. Da die Studie zu dem Schluss kommt, dass nicht etwa der Mangel an entsprechenden Technologien eine effektive Zusammenarbeit verhindert, stellt sich die drängende Frage: Wie bezwingen Unternehmen die tatsächlichen Ursachen dieser Problematik – also das Silodenken, die Zeitknappheit und falsch ausgerichtete Leistungsziele?

Es gibt eine ganze Reihe von Initiativen, mit denen eine Zusammenarbeit über traditionelle Geschäftsfeldgrenzen hinweg in Gang gesetzt werden kann. So gehören zum Beispiel die informellen „Communities of Practice", die aus weniger als 15 bis hin zu mehreren hundert Personen bestehen können, zu den anerkannt besten Methoden, um den Wissensfluss organisationsweit aufrechtzuerhalten. Außerdem dienen diese praxisbezogenen Gemeinschaften dem Erhalt des „Organisationsgedächtnisses". Diese Gruppen können dazu beitragen, traditionelle Organisationsbarrieren zu überwinden, die Reaktionszeit für Antworten auf dringliche Fragen zu reduzieren und ein Forum bereitzustellen, in dem die Teilnehmer sich austauschen und kollegiale Anerkennung finden können.

Da diese Gruppen Menschen zusammenbringen, die entweder eine gemeinsame Leidenschaft für ein Thema teilen oder vor ähnlichen Herausforderungen stehen und eine gemeinsame Sprache sprechen, entsteht eine für die Teilnehmer vertrauensvolle Atmosphäre. Hier ist ein

offener Austausch von implizitem Wissen möglich. Das Forum Habitat Jam der Vereinten Nationen, (siehe Kasten, *UN Habitat Jam: Zusammenarbeit in einer globalen Gesellschaft*) ist ein Beispiel für das Zusammenbringen von Menschen. Der gleiche Ansatz zur Überwindung von physischen oder organisatorischen Barrieren lässt sich auch auf öffentliche und private Organisationen anwenden.

Gleich mehrere Studienteilnehmer erläuterten den Wert solcher Communities innerhalb ihrer Organisationen. Der Personalverantwortliche eines US-amerikanischen Herstellers beschreibt ihn wie folgt: „Bei uns herrscht eine wunderbare Zusammenarbeit – wir haben 1.500 Communities, in denen sich Menschen auf der ganzen Welt zusammenfinden und Probleme lösen. Diese Communities sind sehr speziell auf die Tätigkeit des einzelnen Mitarbeiters zugeschnitten. Der Schlüssel besteht darin, eine Kultur des Teilens zu schaffen sowie darin, Einzelne miteinander in Kontakt zu bringen, statt eine Datenbank durchsuchen zu müssen. Hier ein Beispiel: Eine britische Ingenieurin hatte ein Problem mit einem Bauteil. Also veröffentlichte sie eine Frage in ihrer Community und innerhalb von vier Stunden erhielt sie Antworten aus Indien und Illinois, die zur Lösung ihres Problems führten."

Wir beobachten auch, dass Unternehmen kollaborative Technologien in ihre täglichen Arbeitsaktivitäten und -prozesse einbetten. So wäre zum Beispiel ein Verkäufer, der nach Referenzmaterial zu einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung sucht, in der Lage, einen Eintrag in eine Intranet-Suchmaschine einzugeben. Das Ergebnis könnte nicht nur relevante interne und externe Dokumente aufführen, sondern auch Personen, die sich mit diesen Lösungen auskennen. Neben den Namen dieser Personen würde ein Instant-Messaging-Symbol abgebildet, das anzeigt, ob diese Person online ist und für einen Chat zur Verfügung steht.

Während der Wert einer solchen informellen Zusammenarbeit grundsätzlich anerkannt wird, sehen einige der Befragten aber auch die Notwendigkeit, die Zusammenarbeit noch stärker auf der formalen Ebene in das Leistungsmanagment ihrer Organisation einzubinden. Der HR-Leiter eines Einzelhandelsunternehmens beschreibt dies wie folgt: „Eine Möglichkeit, die Zusammenarbeit zu optimieren, wäre, die Vergütung von Führungskräften an eine bessere Zusammenarbeit zu koppeln, zum Beispiel Bonuszahlungen, die auf dem Gesamterfolg des Unternehmens und nicht auf Ergebnissen einer Geschäftseinheit basieren." Einen ähnlichen Vorschlag macht der Personalverantwortliche eines Finanzdienstleisters: „Um die Zusammenarbeit zu verbessern, müsste diese in Leistungskennzahlen reflektiert sein – Menschen leisten das, wofür sie verantwortlich gemacht werden." Die Kombination aus formellen Bonussystemen und informellen Methoden zur Anerkennung solcher Mitarbeiter, die Zusammenarbeit fördern, hilft dabei, Wissen im Unternehmen weiterzugeben und neue Erkenntnisse umzusetzen.

Die Kooperation zwischen einer Vielzahl von Abteilungen ist für die Prognose zukünftig benötigter Fachkenntnisse, das Managen von Expertisen und die effektive Zusammenarbeit unbedingt nötig. Der für Mitarbeiterentwicklung zuständige Bereich muss beispielsweise Tätigkeitsanalysen zur Prognose von benötigten Fachkenntnissen durchführen. Die IT-Abteilung muss Software für die Suche nach Know-how und für kollaborative Anwendungen implementieren und in bereits vorhandene Systeme integrieren. Human Resources muss Erkenntnisse aus Führungsmodellen und Personalstrategien bereitstellen, die die Zusammenarbeit auch in einer virtuellen Welt fördern. Doch vor allem müssen diese Werkzeuge und Prozesse in die tägliche Arbeit integriert werden. Erst wenn diese grundverschiedenen Bereiche eng zusammenarbeiten, kann die dringend benötigte wandlungsfähige Belegschaft schon bald Realität werden.

Habitat Jam der UN: Zusammenarbeit in einer globalen Gesellschaft

„Die Tatsache, dass sich die Debatte zum Thema Slums aus der akademischen Welt weg in die Straßen von Städten wie Nairobi, Dakar, Kapstadt sowie Mumbai, Rio, Lima und Manila bewegt, ist ein wirkungsvolles Signal an die weltpolitischen Akteure, dass ein gemeinsames Handeln notwendig ist."
– Anna Tibaijuka, Executive Director, UN HABITAT, Nairobi, Kenia[3]

Das World Urban Forum (WUF) wurde von den Vereinten Nationen entwickelt, um die schnelle Urbanisierung und ihre Auswirkungen auf Gemeinschaften, Städte, Wirtschaft und Politik zu untersuchen. Die Organisation richtet alle zwei Jahre eine internationale Konferenz aus, die etwa 10.000 Delegierte aus aller Welt anzieht. Die Delegierten nutzen die Konferenz, um Probleme zu diskutieren, Ideen auszutauschen und Aktionspläne auszuarbeiten.[4] Die Kosten für die Anreise begrenzten jedoch die Teilnahmemöglichkeiten von Vertretern aus der Bevölkerung sowie die Beteiligung der Menschen, für die sich die Organisation einsetzt. Deshalb benötigten UN HABITAT und die Behörden des Gastlandes für die zum damaligen Zeitpunkt bevorstehende Konferenz 2006 in Vancouver einen neuen, kosteneffektiven Ansatz, um Input aus der ganzen Welt zu sammeln.

Die Gruppe nutzte die Kommunikationsmethode „Jam" von IBM als Inspiration für den Aufbau eines Online-Kommunikationstools, mit dem sie auch die arme Stadtbevölkerung und Hilfskräfte an vorderster Front auf der ganzen Erde erreichen konnten. „Jams" sind mehrtägige, webbasierte Veranstaltungen, die weltweit, rund um die Uhr, stattfinden. Sie dienen dazu, Erkenntnisse zu teilen und tausende von Teilnehmern oder Mitarbeitern zu vorher festgelegten Diskussionsthemen zusammenzubringen. Moderatoren und Vermittler werden eingesetzt, um die Diskussionen zu steuern, Verknüpfungen zwischen einzelnen Diskussionsfäden anzuregen, die Besucher zu bestimmten Themen zu befragen und sicherzustellen, dass die Erkenntnisse auf weltweiter Ebene behandelt werden. Als Vorbereitung auf die für Juni 2006 vorgesehene WUF-Konferenz in Vancouver organisierten die kanadische Regierung, IBM und UN HABITAT im Dezember 2005 ein 72-stündiges „Habitat Jam"-Forum, um Ideen zu sammeln und städtische Wohnprobleme zu diskutieren.[5] Neben den üblichen Delegierten wollte die Gruppe eine möglichst große Anzahl von Personen einbeziehen, indem sie zehntausenden Bürgern auf der Welt – reichen wie armen – Möglichkeiten und Anregungen zur aktiven Beteiligung gab. Das Ziel: Neue Ideen in konkrete Handlungen zur Bewältigung von Problemen der städtischen Nachhaltigkeit umzusetzen. Im Anschluss an die Veranstaltung folgte eine Auswertungsphase von zwei bis drei Wochen, in der das Team einen Veranstaltungsbericht auf Grundlage der Diskussionsprotokolle erstellte, der die wichtigsten Schlussfolgerungen und Handlungsvorschläge enthält.

Identifiziert wurden über 600 Ideen, von denen 70 in die Agenda der WUF 2006 aufgenommen wurden. Habitat Jam gewann mehr als 39.000 Teilnehmer aus 158 Ländern für Diskussionen zu Fragestellungen rund um das Thema „nachhaltige Stadtentwicklung".[6] Im Dialog verschafften Partnerorganisationen den Stimmen von Frauen, Jugendlichen und Bewohnern von Elendsvierteln erfolgreich Gehör, wobei 78 Prozent der Teilnehmer aus diesen drei Gruppen stammten. Die beachtliche Leistung von WUF ermöglichte den Austausch von Ideen auf globaler Ebene zwischen Ländern der „Ersten Welt" und Menschen aus einigen der ärmsten Regionen der Erde.

Baltimore, Maryland ist eine der vielen typischen Kleinstädte der Vereinigten Staaten. Die Revitalisierung des Innenstadtbereichs hat die Stadt zu neuem Leben erweckt. So verzeichnet sie ein enormes Wachstum sowohl in wirtschaftlicher als auch kultureller Hinsicht.

TEIL ZWEI

TEIL ZWEI

Aufdecken der Führungslücke

„Das magische Element jeder Organisation ist die Führung."
– CHRO, Konsumgüterunternehmen

Mangelnde Führungsqualität hat sich für viele Organisationen zu einem bedeutenden Wachstumshemmnis entwickelt. In einem kürzlich erschienenen Artikel des *Harvard Business Review* beschreiben die zwei Führungsexperten Douglas Ready, Gastprofessor an der London Business School, und Jay Conger, Professor für Leadership Studies am Clarement McKenna College, folgende Situation: „Eine in London ansässige Firma für Immobilienfinanzierung und -entwicklung bereitete sich auf ein großes Sanierungsvorhaben in Berlin vor ... Als das Führungsgremium die Liste der Personen durchging, die eventuell bereit wären, einen solchen Einsatz zu übernehmen, stellte der Geschäftsführer fest, dass dieselben Namen als einzige Kandidaten auch für andere wichtige Aufgaben in Betracht kamen. Und als er die Leiter der Geschäftsbereiche nach weiteren möglichen Kandidaten befragte, wurde ihm gesagt, dass es keine gäbe. Die Wachstumsstrategie der Firma hing von diesen Projekten ab, doch das Unternehmen hatte versäumt, Mitarbeiter auf das Management solcher Projekte vorzubereiten."[7]

Aber wer wird die Richtung vorgeben, wenn es an ausreichend talentierten Führungskräften mangelt? Wer wird die Unternehmensvision beschreiben? Wer wird die Führung im Wandel übernehmen? Hierbei handelt es sich nicht nur um ein HR-Thema, sondern um eine unternehmerische Notwendigkeit.

Hilfe gesucht: Führungskräfte

Unternehmen empfinden mangelnde Führungsqualitäten als eine der größten Herausforderungen für ihre Belegschaft (siehe Abbildung 6). Durch schnelle Expansionen steht dieses Thema bei vielen Befragten an vorderster Stelle. Der Personalleiter eines weltweit agierenden Medienunternehmens erklärt dazu: „Führungsqualitäten sind eine Herausforderung ... nach unserem Gang an die Börse sind wir schnell gewachsen. Während unseres Wachstums haben wir jedoch nicht ausreichend darüber nachgedacht, was wir tun könnten, um uns richtig weiterzuentwickeln." Und der Personalverantwortliche eines Fertigungsunternehmens erklärt: „Wir ... expandieren in geografischer Hinsicht, um internationaler zu werden, und in diesen neuen Gebieten brauchen wir Führungskapazitäten. Grundsätzlich versuchen wir deshalb, unseren Pool an Nachwuchskräften zu entwickeln, um uns für dieses Wachstum zu positionieren."

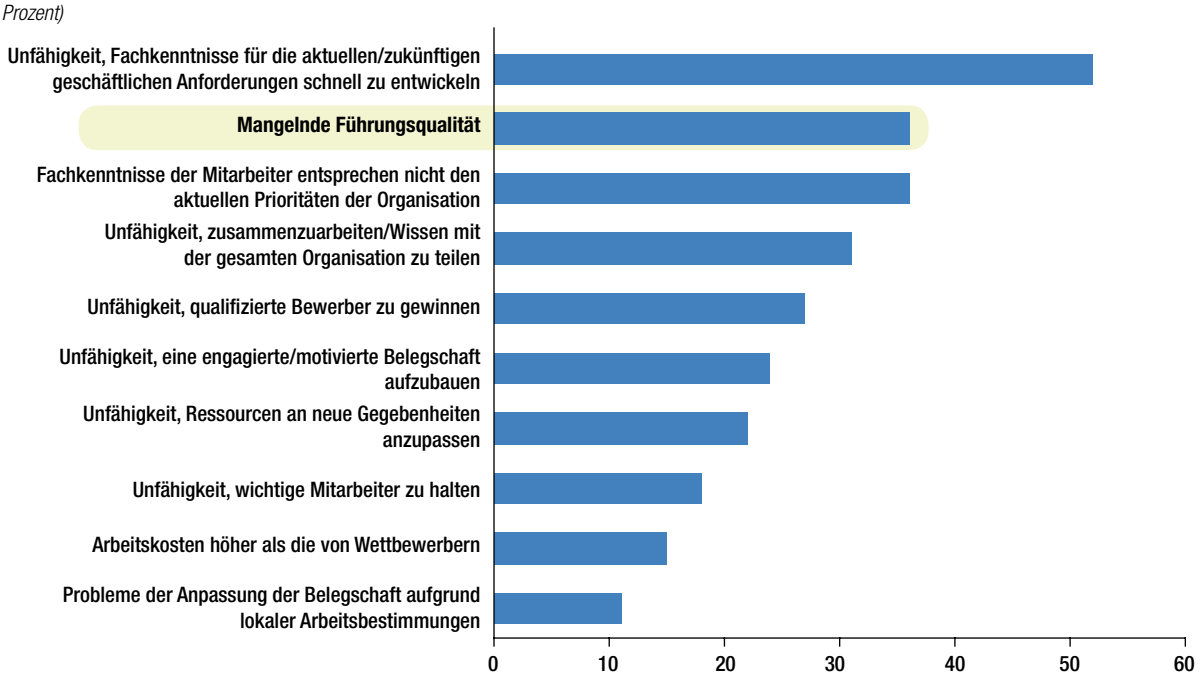
Andere wiederum sind durch die demografische Entwicklung ihrer Belegschaft gezwungen, ihre Führungskapazitäten auf kurze Sicht neu zu überdenken. Wie der Personaldirektor einer Regierungsbehörde betont: „50 Prozent unserer Managementpositionen innerhalb der gesamten Organisation könnten in den nächsten fünf Jahren vakant werden, sodass der Bedarf, Führungskräfte aufzubauen und Wissen weiterzugeben, über die gesamte Organisation hinweg spürbar ist."

Die Studie beschreibt zwei Gruppen, die besonders anfällig sind für Wachstumsprobleme, die sich durch einen Mangel an Führungsqualitäten ergeben: Es sind dies Unternehmen, die im asiatisch-pazifischen Raum agieren, und Organisationen im Industriesektor. So geben zum Beispiel fast die Hälfte der in der asiatisch-pazifischen Region ansässigen Unternehmen mangelnde Führungsqualitäten als eine der wichtigsten personalbezogenen Herausforderungen an (siehe Abbildung 7). In dieser Region wurden die Reihen rasch durch schnelles Wachstum in Verbindung mit einem relativ kleinen Pool an erfahrenen Führungskräften ausgedünnt. Der Personalverantwortliche eines Technologie-Unternehmens in Singapur fasst zusammen: „Führung stellt auf allen Ebenen ein Problem dar."

Unternehmen, die *nach* Asien expandieren, sehen sich ebenfalls diesem Mangel ausgesetzt, da sich nur wenige angestammte Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz in dieser Region gewinnen lassen. Der Personalverantwort-

Abbildung 6. Welches sind für Sie die wichtigsten personalbezogenen Probleme, mit denen Ihre Organisation zu kämpfen hat?

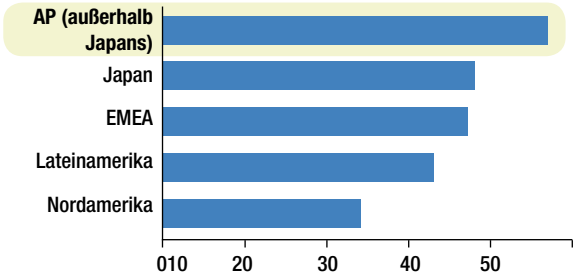
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Abbildung 7. Mangelnde Führungsqualitäten nach Region.

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

liche einer kanadischen Versicherungsgesellschaft stellt fest: „Für den asiatisch-pazifischen Raum suchen wir weiterhin nach Talenten, die wir aus den Vereinigten Staaten herüberholen können. Doch die Anzahl der Führungskräfte, die bereit für einen solchen Wechsel sind, sinkt – in der Region Asien-Pazifik und Japan haben wir deshalb immer noch mit einem Führungskräftemangel zu kämpfen."

Auch im internationalen Industriesektor wird die Führungsproblematik zunehmend sichtbar (siehe Abbildung 8). Der Mangel an Führungskräften scheint hier angesichts der Expansion in neue Märkte und Regionen zu den drängenden wirtschaftlichen Herausforderungen zu gehören. Wie der CHRO eines koreanischen Fertigungsunternehmens bemerkt: „Uns fehlt es an Mitarbeitern, die das Geschäft in einem globalen Umfeld steuern können."

Einige der Personalverantwortlichen sind darüber hinaus der Ansicht, dass mangelnde Führungsqualitäten im Industriesektor sowohl auf eine alternde Belegschaft als auch auf mangelhafte Nachfolgeplanung zurückzuführen sind. Der Personalverantwortliche eines US-amerikanischen Chemie-Unternehmens bemerkt: „Wir müssen neue Talente entwickeln, da uns Fachkräfte mit langfristig benötigten Fachkenntnissen verlassen." Ähnliches stellt der Personalverantwortliche einer US-amerikanischen Technologiefirma fest: „Die Arbeitskräfte in unserem Unternehmen werden älter und wir müssen die nächste Generation an Führungskräften entwickeln."

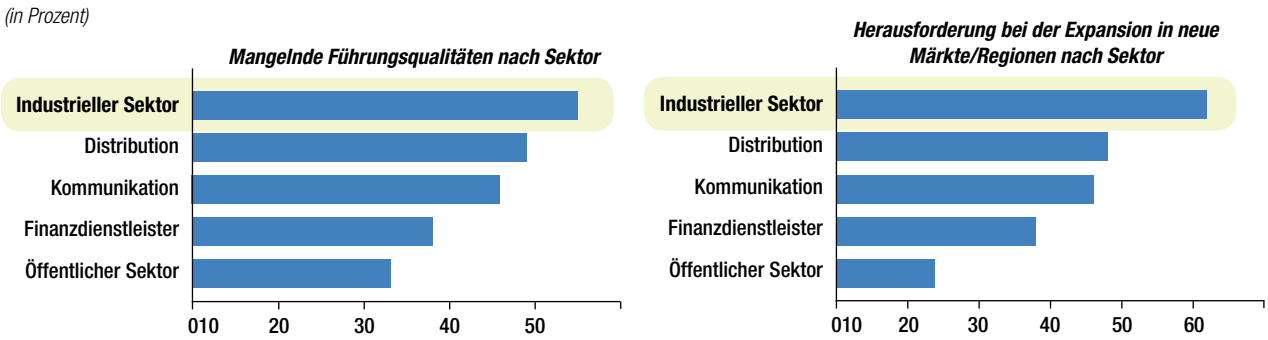
Führungskräfte aufbauen

Unternehmen sind nicht nur von ihrer aktuellen Führungskräfteproblematik betroffen, sondern haben auch Schwierigkeiten, talentierte Nachwuchsführungskräfte selbst zu entwickeln (siehe Abbildung 9). Für über 75 Prozent der Unternehmen ist der *Aufbau von talentierten Führungskräften* eine signifikante Herausforderung. Am stärksten ausgeprägt ist diese Problematik in der asiatisch-pazifischen Region mit 88 Prozent Zustimmung, gefolgt von Lateinamerika (74 Prozent), Europa, dem Nahen Osten und Afrika (74 Prozent), Japan (73 Prozent) und Nordamerika (69 Prozent). Die Unfähigkeit, *talentierte Spitzenführungskräfte im Unternehmen rotieren* zu lassen, wird ebenfalls als ein wichtiges Problem genannt.

Die in der Studie befragten Unternehmen beschreiten teilweise interessante Wege, um Führungskräfte effektiver beurteilen und entwickeln zu können, zum Beispiel mit Action-Learning-Programmen. Diese Initiative bringt Mitarbeiter aus der gesamten Organisation zusammen, damit diese praktische Erfahrungen bei der Lösung realer Geschäftsprobleme sammeln können. Ein HR-Verantwortlicher beschreibt die folgende Situation: „Wir haben globale Teams für die Arbeit an strategischen Projekten gebildet, wobei ein Meeting persönlich stattfindet und die anderen virtuell.

Abbildung 8. Herausforderungen an Führungskräfte im industriellen Sektor behindern die Expansion.

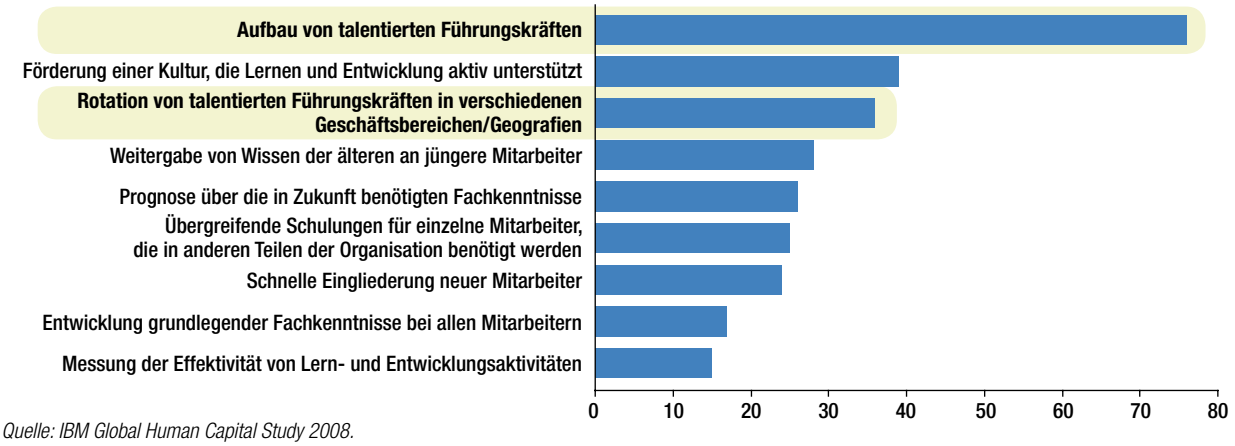
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Abbildung 9. Welches sind für Ihre Organisation die wichtigsten Herausforderungen im Hinblick auf die Entwicklung einer qualifizierten Belegschaft?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Dadurch können wir unsere besten Leute in Teamsituationen erleben und talentierte Nachfolgekandidaten testen. Gleichzeitig bekommen die Beteiligten eine breitere Sicht auf das Unternehmen und unsere Kunden weltweit."

Dieses aktionsbasierte Lernen kann auch in traditionelle Weiterbildungsprogramme integriert werden. Der HR-Verantwortliche eines internationalen Anbieters für Fortbildung betont: „Unsere Initiative zur Führungskräfteentwicklung für Mitarbeiter mit hohem Potenzial zeigt bisher die größte Wirkung. Es begann als zweijähriges Programm und wurde vom CEO und COO gemeinsam vorangetrieben. Das Programm basierte zunächst vor allem auf Fallstudien und fokussiert sich jetzt stärker auf Action-Learning, weil die Fallstudien sich als weniger nützlich erwiesen."

Ein nordamerikanisches Technologie-Unternehmen hat zusätzlich Mentoring in sein Action-Learning-Programm integriert. „Wir bilden Gruppen aus jüngeren Mitarbeitern, geben ihnen Geschäftsprobleme, die sie lösen sollen, und bringen sie mit erfahrenen Mentoren zusammen", so der HR-Verantwortliche. „Das Programm funktioniert hervorragend. Wir bekommen eine bessere Sicht auf die nächste Generation an Führungskräften und können gleichzeitig einige schwierige Geschäftsprobleme lösen."

Das Thema Jobrotation wurde ebenfalls häufig von Studienteilnehmern genannt – fast 50 Prozent bewerten es als wertvolle Methode zur Mitarbeiterentwicklung. Denn das regelmäßige Wechseln in andere Positionen ermöglicht die individuelle Entwicklung anhand praktischer Erfahrungen und hilft, künftige Talente und ihre Fähigkeiten zu beurteilen. Der Personalverantwortliche eines Fertigungsunternehmens beschreibt den Wert des Jobrotationsprogramms für sein Unternehmen: „Jobrotationen helfen uns sehr bei der Nachfolgeplanung. Wir stellen sicher, dass unsere Mitarbeiter das nötige Wissen und die passenden Erfahrungen erwerben, indem wir ihnen Positionen geben, die nicht unbedingt ihrem Hintergrund entsprechen. So beobachten wir, ob sie der Herausforderung gewachsen sind, und geben ihnen die Möglichkeit, sich von anderen positiv abzuheben."

Auch wenn der Wert von Jobrotationen unbestritten scheint, ist deren Umsetzung doch eine große Herausforderung, sagen mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen. Eine wesentliche Problematik besteht darin, dass einzelne Abteilungen nur ungern hervorragende Leistungsträger gehen lassen. So stellt der Personalverantwortliche eines Technologie-Unternehmens in Singapur fest: „Bei den Managern, die einen guten Mitarbeiter abgeben sollen, herrscht eine spürbare Ablehnung gegen die Jobrotation. Sie befürchten, Talente zu verlieren!" Daher müssen Jobrotationen sowohl von HR als auch von den Führungskräften der Geschäftsbereiche angenommen werden. Beide Seiten müssen bei der Nachfolgeplanung eng zusammenarbeiten, damit die Personen, die auf eine neue Stelle wechseln, erfolgreich ersetzt werden.

Auswirkungen

Unternehmen sehen sich zunehmend einem Führungskräftevakuum ausgesetzt, denn sie haben immer weniger Mitarbeiter, die das Wissen und die Erfahrung mitbringen, andere durch notwendige Unternehmenstransformationen zu führen. Ohne solche Manager jedoch, die mit Bestimmtheit den Weg durch eine immer komplexere Welt weisen können, wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, ihre Geschäftsziele zu erreichen.

Viele Unternehmen investieren zwar in eine ganze Reihe von Aktivitäten zur Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung, doch häufig nur auf regionaler Ebene. Eine globale Sicht auf den Bestand an Führungskräften ist dabei natürlich nicht möglich. Die qualitativen Daten der Studie deuten indessen darauf hin, dass Unternehmen eine Reihe von Faktoren berücksichtigen müssen, um ihre Wachstumspläne wirksam abzusichern. Dazu zählen Informationen über Führungskräfte aus der ganzen Welt, unter anderem zur Anzahl, zum Standort, zur Transferbereitschaft und zum Leistungsniveau. Talent-Management-Software hilft dabei, die aktuellen Lücken auszumachen und eine detaillierte Einsicht in Planungsprozesse zu bekommen. Dadurch erhalten Unternehmen eine qualitativ bessere Entscheidungsgrundlage dafür, welche Programme für die Entwicklung von Führungskräften notwendig sind, in welcher Geschwindigkeit diese implementiert werden müssen und welche Geschäftsrisiken ein Mangel an talentierten Führungskräften mit sich bringt.

Neue Arbeitsweisen beeinflussen zudem die Kompetenzen, die erfolgreiche Führungskräfte heute benötigen. Eine 2007 durchgeführte IBM Studie untersucht diese Herausforderungen unter dem Titel „Führung in einer dezentralen Welt“ („Leadership in a Distributed World“).[8] Ergebnis: Von heutigen Führungskräften wird häufig die Leitung von Teams gefordert, die über Zeitzonen, Kulturen und organisatorische Barrieren hinweg arbeiten. In solch einem dynamischen Geschäftsumfeld müssen Führungskräfte mehr Risiken eingehen und schneller handeln – in kürzester Zeit Talente zusammenbringen sowie Informationen und Wissen um die ganze Welt bewegen. Dabei müssen Führungskräfte immer sensibler auf die facettenreiche Zusammensetzung einer internationalen Belegschaft reagieren. Sie müssen verstehen, wie man Mitarbeiter mit ganz unterschiedlichem Hintergrund und Erfahrungen bindet und motiviert. Effektive Programme zur Führungskräfteentwicklung berücksichtigen diese Anforderungen und fördern Erfahrungen, welche die Entwicklung solcher Kompetenzen unterstützen, die für den Erfolg in einem global integrierten Umfeld erforderlich sind.

Manches Unternehmen ist versucht, seine Aufgabe der Führungskräfteentwicklung einfach an Universitäten auszulagern, die entsprechende Schulungen anbieten. Doch unsere Erfahrungen bei Kunden und im eigenen Unternehmen zeigen, dass Vorstände und Geschäftsführer deutlich weiter denken müssen, wenn sie ihre Mitarbeiter nachhaltig zu Führungskräften entwickeln möchten. Wie die Teilnehmer der Studie unterstreichen, können Action-Learning- und Mentoren-Programme sowie Jobrotationen eine wertvolle Rolle dabei übernehmen, neue Erfahrungen zu vermitteln, Netzwerke aufzubauen und entscheidendes Praxiswissen weiterzugeben. Jede dieser Methoden kann auf die tieferen Ebenen einer Organisationshierarchie herunter gebrochen werden, was die Identifizierung und Entwicklung von potenziellen Führungskräften bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt in ihrem beruflichen Werdegang erlaubt. Die Fallstudie von The Maybank Group (siehe Kasten *Maybank: „Leadership Excellence“ stärken*) beschreibt, wie ein Unternehmen seine Führungskräfte auf Transformationen vorbereitet.

Auch wenn Programme zur Führungskräfteentwicklung wichtig sind, enthält die „Global Human Capital Study 2005“ dazu einen Warnhinweis.[9] Denn Unternehmen, die in die Entwicklung ihrer Belegschaft investieren, gehen das Risiko ein, Talente an Konkurrenten zu verlieren, wenn sie den Mitarbeitern keine ihren neuen Qualifikationen entsprechenden Positionen übertragen. Daher müssen Programme zur Führungskräfteentwicklung über alle Ebenen der Organisation hinweg eng mit dem Nachfolgemanagement verknüpft sein, damit potenziellen Kandidaten alle Chancen geboten werden, sich neuen Herausforderungen auch tatsächlich zu stellen.

Dies bedarf intensiver Anstrengungen aus jedem Bereich der Organisation. Während der HR-Bereich die Entwicklungsprogramme und die Prozesse zur Nachfolgeplanung bereitstellt, müssen die Leiter der Geschäftsbereiche über alle Managementebenen hinweg Nachwuchstalente identifizieren, ihnen praktische Führungserfahrung vermitteln und sie als Coach und Mentor unterstützen.

Maybank: „Leadership Excellence“ stärken

The Maybank Group (Maybank) ist die größte Bankengruppe in Malaysia, mit weit mehr als 400 Filialen. Seit mehr als dreieinhalb Jahrzehnten führt Maybank die Bankindustrie Malaysias an. Deregulierungen und ein intensiver Wettbewerb drohten jedoch, die Position von Maybank auf dem Markt zu gefährden. Die Bank war gezwungen, noch besser auf Kunden- und Marktanforderungen zu reagieren. Entsprechend musste das Unternehmen seinen Talentpool an Managern stärken und die Flexibilität seiner Führungskräfte erhöhen. Die Unternehmensführung von Maybank identifizierte zwei Entwicklungsziele für das Management: die Verbesserung der Effizienz von Managern bei der Transformation der Bank in Vorbereitung auf die Deregulierung des Bankgeschäfts im Jahr 2007 sowie das Stärken der Mitarbeiter-Performance („Workforce Excellence“) durch innovative Programme. Das Unternehmen besaß jedoch keine einheitliche Herangehensweise an die Entwicklung von Managern/Führungskräften – Schulungen fanden meistens sporadisch statt, konnten nicht angepasst werden und erforderten eine hohe Investition an Zeit, Aufwand und Geld.

Um eine Grundlage für den Verhaltenswandel von Führungskräften und Managern zu schaffen, startete Maybank 2005 unter dem Namen „IMPACT“ (Integrated Management Development Program in Achieving Transformation) ein neues unternehmensweites Programm zur Managemententwicklung. Dieses Programm ist auf junge Führungskräfte und die unterste Führungsebene ausgerichtet und verwendet einen Ansatz des ‚Blended Learning’. Es beinhaltet Fernstudien und Präsenzschulungen in Zusammenarbeit mit Fachkollegen, das Coachen von Führungskräften in ihrer Arbeitsumgebung sowie die Nutzung von Referenzmaterial. Erfahrene Manager werden als Mentoren in das Programm integriert; außerdem unterstützen und motivieren Online-Moderatoren die Studenten. Da das Programm in die tägliche Arbeit der Teilnehmer integriert ist, werden ihre Vorgesetzten ebenfalls in ihre berufliche Entwicklung eingebunden. Zunächst wurden 750 Führungskräfte aus verschiedenen Geschäftsbereichen darin geschult, die wesentlichen Führungsfähigkeiten wie Kommunikation, Coaching und Teamführung aufzubauen. Diese haben das, was sie in ihren Teams gelernt haben, wiederum an andere weitergegeben, wodurch schätzungsweise insgesamt 3.000 Mitarbeiter geschult wurden. Im Vergleich zu vorausgehenden Lernansätzen ermöglicht dieses Programm eine intensivere Lernerfahrung und reduziert dennoch wesentlich die Kosten pro Teilnehmer.

Das Programm resultierte in einem gemeinsamen Management- und Führungsmodell für das gesamte Unternehmen Maybank. Auf der Grundlage einer kennzahlengesteuerten Balanced Scorecard konnte bereits ein Beitrag zum Geschäftserfolg von geschätzten 20 Millionen USD geleistet werden. Die Fähigkeiten der Führungskräfte, eine strategische Vision zu kommunizieren, die Belegschaft zu binden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu verbessern hat sich gegenüber den Ausgangswerten verbessert. Die Schätzungen im Hinblick auf den Beitrag zum Geschäftserfolg weisen auf eine hohe Rentabilität des eingeführten IMPACT-Programms hin.

Mit einem Aufkommen von mehr als 17 Millionen Fluggästen zählt der Shanghai Pudong International Airport zu den größten internationalen Flughäfen und öffnet Reisenden das Tor nach China. Der 1999 erbaute Flughafen löste den Hongqiao Airport als Drehkreuz des internationalen Flugverkehrs ab. Für den Anschluss nach Shanghai sorgen die Hochgeschwindigkeitszüge einer der ersten kommerziell betriebenen Magnetschwebebahnen der Welt.

TEIL DREI

TEIL DREI

Knacken des Talentcodes

„Sowohl unsere Marktführerschaft als auch unser internationaler Ruf sind entscheidend, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden."
– HR Director, Dienstleistungsunternehmen

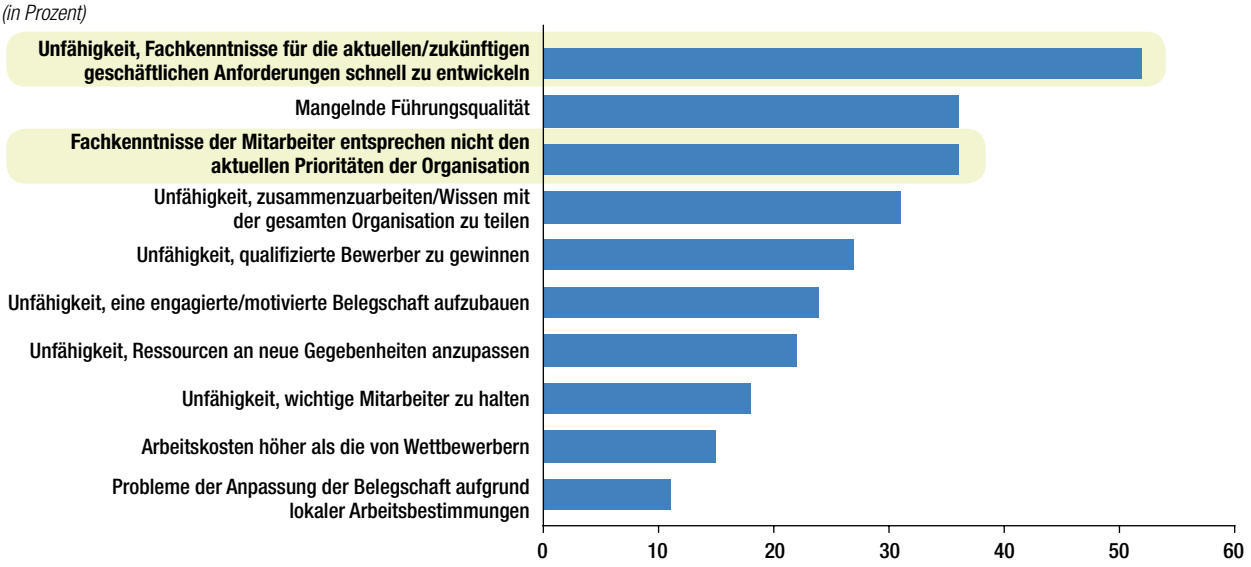
In der Presse und auf Konferenzen wird dem „Talent-Management-Zyklus", also der Gewinnung, Entwicklung und Bindung von „High Potentials" große Aufmerksamkeit geschenkt. Die befragten HR-Verantwortlichen scheinen sich allerdings mehr um die Weiterentwicklung von Fachkenntnissen in ihrem Unternehmen zu sorgen, als sich mit der Gewinnung neuer Talente zu beschäftigen. Viele glauben, dass sie allein mit dem Ruf ihres Unternehmens talentierte Mitarbeiter gewinnen und binden können. Doch angesichts der Trends bei der demografischen Entwicklung in der Belegschaft und bei den bekannten Mobilitätsmustern sollten sie diese Auffassung möglicherweise doch infrage stellen und über mehr Ressourcen für die Gewinnung, Auswahl und Bindung von Arbeitskräften nachdenken.

Aufbau von Fachkenntnissen: was funktioniert und was nicht

Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer geht davon aus, dass die Probleme beim möglichst schnellen Aufbau neuer Fachkenntnisse zu den wichtigsten personalbezogenen Herausforderungen gehören. Mehr als ein Drittel sagt außerdem, dass die Fachkenntnisse ihrer Mitarbeiter nicht an den aktuellen Prioritäten ihrer Organisation ausgerichtet sind (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10. Welches sind für Sie die wichtigsten personalbezogenen Probleme, mit denen Ihre Organisation zu kämpfen hat?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

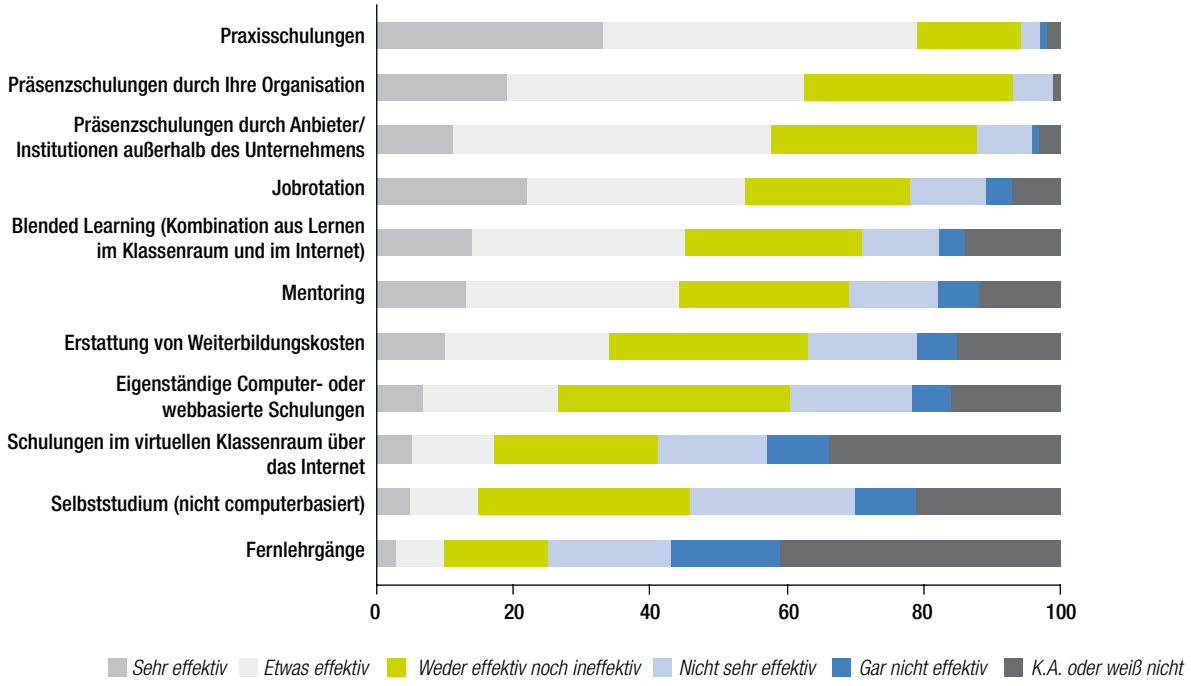
Die Frage stellt sich nun, welche Lerntechniken aus Sicht der Organisationen am besten geeignet sind, diese Qualifikationslücke zu schließen. Unternehmen messen den traditionellen Formen des Lernens, wie zum Beispiel dem „Training on the Job“ und Präsenzschulungen, immer noch eine große Effektivität bei (siehe Abbildung 11). Daher überrascht es nicht, dass 52 Prozent der Unternehmen offensichtlich Schwierigkeiten haben, Fachkenntnisse *schnell* zu entwickeln. Sowohl Praxis- als auch Präsenzschulungen sind zeit- und ressourcenintensiv, was sie für das Unternehmen teuer macht und sie möglicherweise zu langsam auf Veränderungen im Markt reagieren lässt.

Einige Unternehmen bestätigen, dass diese Ansätze angesichts der heutigen Arbeitskräfteproblematik nicht nachhaltig sind. Der Personaldirektor einer französischen Bank erklärt dazu: „In der Vergangenheit war der Nutzen aus dem Transfer von situationsbedingtem Wissen groß, das heißt, ein neu eingestellter Mitarbeiter arbeitete in einem Team von erfahrenen Kollegen und lernte von diesen. Doch durch die massiven Pensionierungen [der Baby-Boomer-Generation] und die Zahl an Neueinstellungen ist diese Methode nicht mehr effizient. Daher werden jetzt alle Abläufe schriftlich festgehalten und Schulungen konzipiert, um das Wissen weiter zu verbreiten.“

Die meisten Unternehmen stellen dabei fest, dass ihre Einzelinvestitionen in das E-Learning keinen ausreichenden Erfolg bringen (siehe Abbildung 11). Nur 27 Prozent der Unternehmen halten eigenständige computer- oder webbasierte Schulungen für effizient. Die Organisationen sind weiterhin unsicher, wo und wann sie Fernlernprogramme einsetzen sollen. Dies spiegelt sich in folgendem Kommentar des Personalverantwortlichen einer Bank wider: „E-Learning kann für technische Inhalte und Methoden angemessen sein, es eignet sich jedoch noch nicht für das Erlernen von Fähigkeiten, bei denen die Interaktion mit Menschen erforderlich ist.“ Nur 17 Prozent gaben an, dass Schulungen im virtuellen Klassenraum über das Internet effektiv sind – während mehr als ein Drittel der Unternehmen diese Technik gar nicht anwendet.

Abbildung 11. Wie effektiv finden Sie die folgenden Techniken zur Mitarbeiterentwicklung in Ihrer Organisation?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

In Branchen, in denen eine große Anzahl von Personen geschult werden muss, spielt das Fernstudium eine bedeutendere Rolle. So geben zum Beispiel 42 Prozent der Finanzdienstleister an, dass webbasiertes Lernen für ihre spezifischen Zwecke effektiv ist. Wie am Beispiel eines Personalleiters einer australischen Bank deutlich wird, die erfolgreich „E-Learning zur Produkt-Akkreditierung“ einsetzt, können Fernlehrgänge bei Fragen rund um die Themen Regulierungen und Vorschriften im Hinblick auf die globale Zusammenarbeit durchaus sinnvoll sein.

Blended Learning, das aus einer Kombination von Fernlehrgängen in verschiedenen Ausprägungen und traditionellen Lernformen wie etwa Präsenzschulungen besteht, scheint größeren Anklang zu finden. Der Ansatz des Blended Learning steht seit Jahren als weitverbreitete Praxis im Vordergrund.[10] In der Befragung gaben 44 Prozent an, dass Blended Learning eine effektive Technik der Mitarbeiterentwicklung ist. So stellt der HR-Verantwortliche eines Industriegüterunternehmens fest: „Wir verwenden die Methode des Blended Learning. Zum Beispiel nehmen Mitarbeiter zunächst an virtuellen Schulungen teil [um zu sehen, ob sie sich für einen Bereich interessieren], wechseln dann zu weiteren verpflichtenden Kursen und erhalten am Ende eine Zertifizierung.“

Talente gewinnen: Sind Unternehmen aufmerksam genug?

In den vergangenen Jahren wurde bereits viel über den gegenwärtigen „War for Talent“ geschrieben. In vielen Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, steigt die Fluktuation weiter: Fast die Hälfte der befragten Organisationen gab an, dass die Fluktuation ihrer Mitarbeiter in den letzten beiden Jahren gestiegen ist, während nur 16 Prozent eine Abnahme verzeichnen (siehe Abbildung 12). Die Globalisierung, die demografische Entwicklung der Arbeitskräfte und veränderte Einstellungen der jüngeren Generationen haben dazu geführt, dass Mitarbeiter ihre Stellen häufiger wechseln. Dadurch werden die Gewinnung und das möglichst langfristige Binden guter Mitarbeiter immer wichtiger – und schwieriger. So schreibt der Marktanalyst IDC in einem kürzlich veröffentlichen Bericht: „Bei niedrigen Arbeitslosenzahlen, einer älter werdenden Bevölkerung und der nachlassenden Bindung der Arbeitnehmer an ihren Arbeitsplatz in vielen wichtigen Wirtschaftssektoren ist damit zu rechnen, dass Unternehmen ihre HR- und Talent-Systeme auf Vordermann bringen. 2007 könnte sich als Wendepunkt für diesen Wandel abzeichnen.“[11]

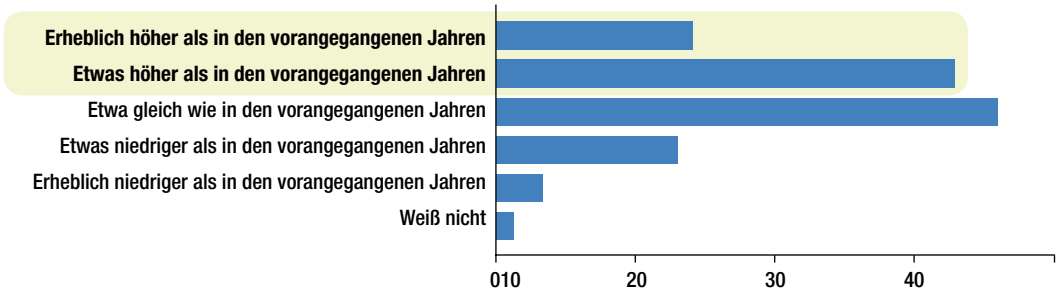
Es ist daher überraschend, dass sich HR-Verantwortliche vergleichsweise wenig damit befassen, Schlüsseltalente zu gewinnen und an sich zu binden, im Gegensatz zu ihrem starken Interesse am Aufbau von Fähigkeiten bei den bereits vorhandenen Mitarbeitern. (Wie zuvor erläutert, ist es für 52 Prozent der Befragten eine große Herausforderung, schnell die notwendigen Fachkenntnisse aufzubauen, jedoch nur 27 Prozent sehen in der Gewinnung qualifizierter Bewerber ein Problem. Wie Abbildung 10 zeigt, scheint die Mitarbeiterbindung noch weniger Sorge zu bereiten, nur 18 Prozent geben diesem Punkt eine hohe Priorität.)

Das heißt aber nicht, dass es keine Bereiche gibt, in denen die Gewinnung von Talenten nicht an oberster Stelle steht. So geben zum Beispiel 40 Prozent der Unternehmen im öffentlichen Dienst und auch im Finanzdienstleistungssektor an, dass die Gewinnung von „High Potentials“ eine signifikante Herausforderung darstellt (siehe Abbildung 13). Im Finanzdienstleistungssektor könnte die zunehmende Expansion gepaart mit der wachsenden Konkurrenz durch nicht traditionelle Institutionen, wie etwa Private-Equity-Firmen und Hedge-Fonds, diesen Kampf um Talente noch weiter anfachen. Der Personalleiter einer europäischen Bank sagt dazu: „Wir müssen häufig externe Bewerber verpflichten, um Führungspositionen zu besetzen.“ Im öffentlichen Sektor könnte die Pensionierungswelle Organisationen verstärkt dazu zwingen, sich mit der Abwanderung von erfahrenem Personal zu beschäftigen. Der Personalchef einer Regierungsbehörde bemerkt: „Die Personalfluktuation wächst – größtenteils angetrieben durch eine alternde Belegschaft und den wachsenden Fachkräftemangel auf dem Markt.“

Bemerkenswert ist der relativ geringe Prozentsatz an HR-Verantwortlichen, die die Gewinnung und Bindung von Talenten als kritisches Problem beschreiben – insbesondere in Anbetracht der im Widerspruch dazu stehenden Ergebnisse aus ähnlichen Studien. So kommt eine 2006

Abbildung 12. Wie hat sich in den letzten zwei Jahren die Mitarbeiterfluktuation in Ihrer Organisation verändert?

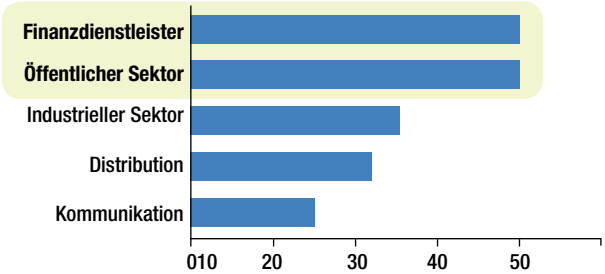
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Abbildung 13. Unfähigkeit, qualifizierte Bewerber zu gewinnen nach Sektor

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

vom Corporate Executive Board durchgeführte Studie zum Ergebnis, dass für drei Viertel der HR-Verantwortlichen genau dies die höchste Priorität hat.[12] Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine kürzlich von SucessFactors, einem Anbieter von Talent-Management-Software, durchgeführte Studie. Darin sehen über 60 Prozent der Firmen die langfristige Bindung von Talenten als kritisches Problem und fast die Hälfte sieht in deren Gewinnung eine zentrale Herausforderung.[13] Angesichts des öffentlichen Interesses an Frühpensionierung, Talentmangel und ähnlichen Themen stellt sich die Frage, warum sich die für diese Studie befragten HR-Verantwortlichen weniger mit dieser Thematik zu beschäftigen scheinen.

Aber vielleicht sind HR-Verantwortliche auch der Ansicht, dass sie die Entwicklung von Fachkenntnissen besser steuern können als die Gewinnung neuer Mitarbeiter, deren Folgen sich weniger gut abschätzen lassen. So stellt der Leiter HR eines Einzelhandelsunternehmens fest: „Was mir Sorgen macht, sind die internen Probleme und daher arbeiten wir hart an der Managementschulung und -entwicklung."

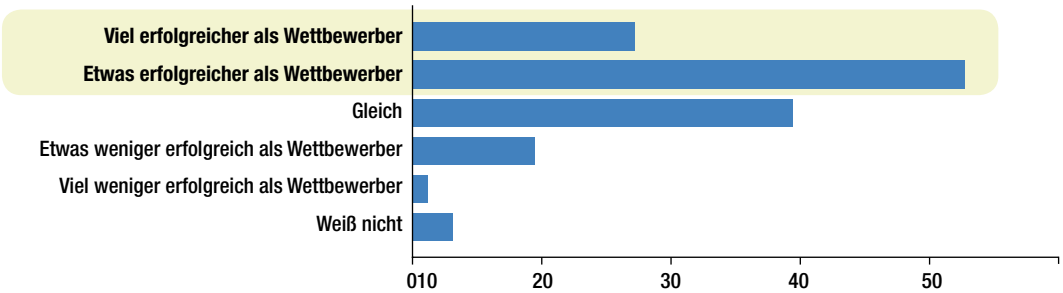
Eine weitere Erklärung könnte jedoch auch sein, dass die befragten HR-Verantwortlichen den Eindruck haben, dass sie ohnehin „High Potentials" leichter für ihr Unternehmen begeistern können als ihre Wettbewerber – trotz des anhaltenden Kampfes um gute Nachwuchskräfte: Fast 60 Prozent geben an, dass sie diese Aufgabe besser bewältigen als ihre Konkurrenz, während nur 10 Prozent sagen, dass sie weniger effektiv darin sind (siehe Abbildung 14).

Die Kommentare unserer Teilnehmer zeigen, dass ihnen vor allem der gute Ruf ihres eigenen Unternehmens einen Vorteil bei der Gewinnung ihres Führungskräftenachwuchses verschafft. So stellt der HR-Manager eines koreanischen Konsumgüterunternehmens fest: „Da unser Markenimage sehr gut ist und unsere Marke unter koreanischen Bewerbern sehr bekannt ist, haben wir auf dem Arbeitsmarkt eine gute Ausgangsposition im Hinblick auf Neueinstellungen."

Deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass Unternehmen den „Talentcode" geknackt haben? Oder glauben sie, dass sich ihr Unternehmensimage wirklich abhebt von dem der Mitbewerber? In jedem Fall sollten Unternehmen sehr vorsichtig sein und ihre Fähigkeit, die besten Talente anzuziehen, nicht überschätzen. In Anbetracht der anstehenden Pensionierungen älterer Mitarbeiter, die

Abbildung 14. Wie schätzen Sie im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern Ihre Fähigkeit ein, kompetente Mitarbeiter zu gewinnen/ zu halten?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

nur von einer kleineren Zahl an Nachwuchskräften ersetzt werden, sowie einer weltweit steigenden Nachfrage bei guten Talenten wird es auf jeden Fall schwieriger, neue Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen und langfristig auch zu halten. Diese Thematik wird ebenfalls von einem kürzlich veröffentlichten IDC-Bericht beleuchtet: „Die typische Organisation hat keine Kontrolle darüber, wie sich der Talentmangel und die alternde Belegschaft auf künftige Strategien auswirken wird. Es ist deshalb zwingend erforderlich, dass HR jetzt eine führende Rolle bei der Risikobewertung übernimmt. Sobald das Bewusstsein für die Risiken vorhanden ist, können Personalabteilungen durch die rechtzeitige Nutzung von Talent-Management-Strategien dabei helfen, diese zu mindern. Hierzu gehören Strategien zur Identifizierung von Spitzenkräften, zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung und zur richtigen Positionierung des Unternehmens, um Nachwuchskräfte zu gewinnen.“[14]

Das Image zählt: Zeigen Sie sich auf dem Talentmarkt von Ihrer besten Seite

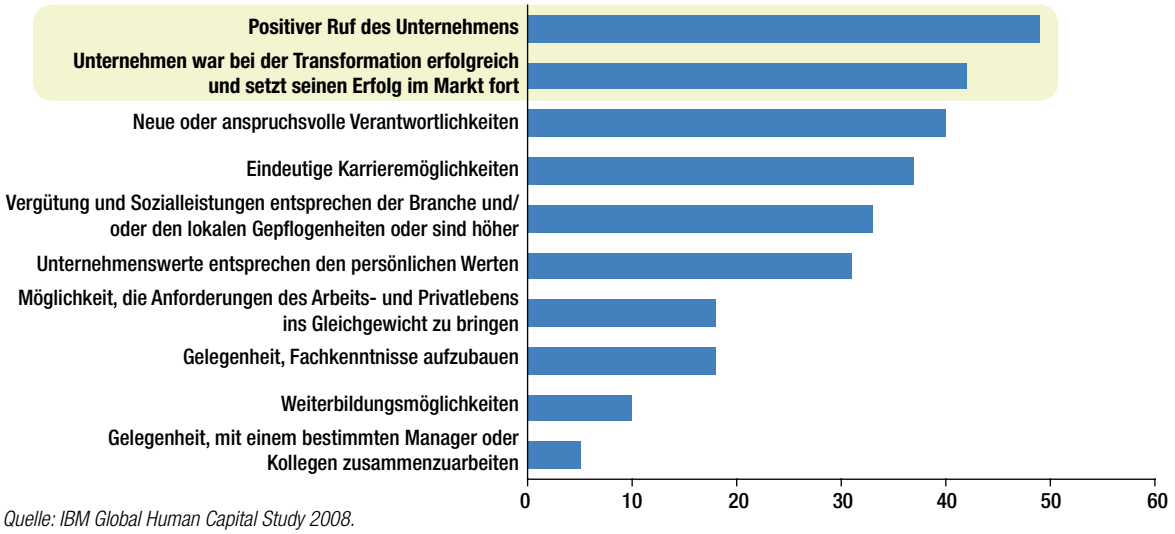
Die Teilnehmer der Umfrage sind eindeutig der Meinung, dass das Image der Organisation eine der Hauptanziehungskräfte für Bewerber ist. Fast 50 Prozent der Befragten glauben, dass der positive Ruf eines Unternehmens ein wichtiger Faktor ist, und 42 Prozent äußern die Ansicht, dass auch ein permanenter, nach außen hin sichtbarer erfolgreicher Transformationsprozess des Unternehmens bereits ein starker Anreiz ist (siehe Abbildung 15).

Ein Personalverantwortlicher in der Bergbauindustrie, in der deutlicher Arbeitskräftemangel herrscht, bemerkt dazu: „Unser Unternehmen zieht Bewerber aufgrund seiner guten Markenpolitik an; wir profitieren auch von der Tatsache, dass die Leute aus der Industrie bei uns arbeiten wollen.“ Sogar öffentliche Verwaltungen begreifen langsam, welche Bedeutung die Wahrnehmung auf dem Markt hat. So bemerkt ein Personalverantwortlicher: „Die Organisation wird von potenziellen Mitarbeitern als Symbol wahrgenommen. Dieses basiert auf einem starken und erfolgreichen Image, den Aufstiegsmöglichkeiten sowie den positiven Wertvorstellungen, die mit den Werten unserer Mitarbeiter übereinstimmen.“

Während die Studie die Bedeutung der Markenpolitik unterstreicht, weist sie auch auf Bereiche hin, die von HR-Verantwortlichen in diesem Kontext als weniger wichtig eingestuft werden. So gibt zum Beispiel nur ein Drittel an, dass eine gleiche oder höhere Vergütung im Vergleich zum Marktdurchschnitt ein wichtiges Argument ist. Diese Ansicht variiert jedoch erheblich nach Land und Region. Während nur 11 Prozent der japanischen

Abbildung 15. Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kriterien, die Ihre Organisation für Bewerber attraktiv macht?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Unternehmen das Gehalt als einen wichtigen Faktor einstufen, halten fast die Hälfte der Befragten in der asiatisch-pazifischen Region außerhalb Japans dies für relevant.

Ähnlich ist ebenfalls nur eine Handvoll der befragten Personalverantwortlichen der Ansicht, dass eine ausgeglichene Work-Life-Balance ein starker Anreiz für die Gewinnung und langfristige Bindung von Mitarbeitern ist, wobei nur 18 Prozent dies als wichtigen Faktor einstufen. Jedoch identifizieren 42 Prozent der Organisationen im öffentlichen Sektor das Thema als ein starkes Zugmittel, was darauf hindeutet, dass Behörden und gemeinnützige Organisationen auch Menschen im Auge haben, die nach Alternativen zu den für die Privatwirtschaft typischen Anforderungen suchen.

Diese Sichtweisen beruhen allerdings auf Meinungen von HR-Verantwortlichen und nicht auf denen potenzieller Bewerber. Eine kürzlich von Monster und Development Dimensions International durchgeführte Studie unter Arbeitssuchenden bestätigt jedoch, dass ein gutes Unternehmensimage, die Aussicht auf einen sicheren Job und die Chance, neue Verantwortungen zu übernehmen, hohe Priorität für Bewerber haben. Mehr als 70 Prozent der Befragten gaben auch in dieser Studie an, dass dies wichtige Kriterien bei der Entscheidung für einen neuen Job sind.[15]

Türen öffnen: Mitarbeiterpotenziale gezielt fördern

Während das Image des Unternehmens ein wichtiger Faktor ist, der das Interesse der Bewerber weckt, scheinen Karrieremöglichkeiten das Hauptmotiv zu sein, um sie langfristig zu halten. Die Befragten sind der Meinung, dass die Hauptfaktoren für die langfristige Bindung wichtiger Mitarbeiter das Angebot neuer oder anspruchsvoller Zuständigkeiten (48 Prozent) sowie eindeutige Karrieremöglichkeiten (43 Prozent) sind (siehe Abbildung 16).

So sagt zum Beispiel der Personalverantwortliche eines europäischen Unternehmens, dass es dabei „um die persönliche Weiterentwicklung und das Mitarbeiterengagement“ geht, während der Personalverantwortliche eines Industriegüterunternehmens aus dem asiatisch-pazifischen Raum feststellt: „Wenn wir unseren Mitarbeitern keine Aufstiegsmöglichkeiten bieten, werden sie die Firma verlassen.“

Abbildung 16. Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kriterien, um Mitarbeiter langfristig an Ihre Organisation zu binden?

(in Prozent)

Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Auswirkungen

In Anbetracht der gegenwärtigen Entwicklungen ist es heute überaus wichtig, den gesamten „Mitarbeiter-Zyklus“ zu managen, von der Ansprache und Gewinnung der Mitarbeiter über die Entwicklung bis hin zur Mitarbeiterbindung. Diese Studie zeigt jedoch klar, dass Unternehmen ihren Schwerpunkt in erster Linie auf die Entwicklung setzen – das heißt den Aufbau von Fachkenntnissen bei der aktuellen Belegschaft. In einem Umfeld, in dem sich Technologien schnell verändern, Mitarbeiter häufiger den Job wechseln und die Arbeit mehr Wissen und Know-how erfordert, erscheint dieser Schwerpunkt auch vernünftig.

Angesichts der Geschwindigkeit, mit der neue Fachkenntnisse erworben werden müssen, könnten Firmen, die sich auf ressourcenintensive Lernstrategien wie Präsenzschulungen und Praxisschulungen verlassen, jedoch Schwierigkeiten haben, mit den Anforderungen mitzuhalten. Blended-Learning-Programme, die die Technologien des Fernstudiums und den direkten Erfahrungsaustausch berücksichtigen, werden bei der zukünftigen Mitarbeiterentwicklung deshalb eine immer wichtigere Rolle spielen. Diese Lösungen verbinden die Vorteile beider Methoden: einerseits die Möglichkeiten, Inhalte leichter zu verbreiten, Ergebnisse zu bewerten und den Zeitpunkt des Lernens selbst auszuwählen, andererseits die Möglichkeiten, Experten zu treffen, Coaching zu erhalten und Fachkenntnisse direkt in einer Arbeitsumgebung anzuwenden.

Diese Blended-Learning-Programme haben sich auch bei IBM selbst bewährt. So hatte beispielsweise der Vertriebsbereich die Aufgabe, mehrere tausend Vertriebsmitarbeiter zu schulen und 300 Schulungsstunden auf ein Zeitfenster von nur sechs Monaten zu komprimieren. Gleichzeitig sollte die Organisation den durchschnittlichen Umsatz pro Vertriebsmitarbeiter erhöhen. Da eine erfolgreiche Vertriebstätigkeit eine beträchtliche Menge an Praxiswissen erfordert, wurde ein Training entwickelt, das nicht nur Schulungsmaterial nutzt, sondern auch Mentoren, die Zusammenarbeit in Lerngruppen und Wissensmanagement. IBM konzipierte das Programm so, dass es sich auf bestimmte Anforderungen zuschneiden ließ (zum Beispiel erfahrene Nichtfachleute vs. Universitätsabsolventen) und dass Wissen und Erfahrungen anderer Personen innerhalb der Firma nutzbar gemacht wurden. Durch diese Prozesse waren neue Vertriebsmitarbeiter sehr schnell in der Lage, Lerninhalte zu personalisieren, die neuen Werkzeuge im Rahmen ihrer täglichen Arbeit anzuwenden und sich Feedback bei einem Coach zu holen.

Auch wenn der Schwerpunkt der befragten Unternehmen auf der Mitarbeiterentwicklung liegt, wird dies kaum ausreichen, um auf veränderte Arbeitsmarktsituationen flexibel zu reagieren. In vielen Branchen und Regionen müssen sich Unternehmen derzeit mit einem Mangel an Talenten auseinandersetzen, wie es ihn seit der „dot.com“-Ära nicht mehr gab. Laut einer 2007 von Manpower durchgeführten Studie, an der 37.000 Arbeitgeber in 27 Ländern teilnahmen, haben 41 Prozent der Unternehmen weltweit Probleme bei der Besetzung ihrer Stellen, weil sie keine geeigneten Nachwuchskräfte finden.[16] Während viele Unternehmen heute noch mit ihren Ergebnissen im Kampf um Talente zufrieden sein mögen, werden eine alternde Belegschaft und der wachsende Wettbewerb um Arbeitskräfte neuen Druck auf Unternehmen ausüben. Für viele wird dies ein Anlass sein, ihre bisherige Einstellung und Strategie zu überdenken. So bemerkt der Personalleiter eines Technologieunternehmens: „Die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern wird für uns schwieriger werden; wir müssen konkurrenzfähig bleiben.“

Es gibt eine Reihe erprobter Methoden, die hierfür genutzt werden können und die sich in Kundenprojekten bereits bewährt haben. Eine dieser Methoden stammt aus der Welt des Customer Relationship Managements. Sie sieht vor, ein tieferes Verständnis für die Bedürfnisse und Anforderungen der unterschiedlichen Typen von Mitarbeitern (zum Beispiel junge Bewerber und Beschäftigte, Mitarbeiter kurz vor der Pensionierung etc.) zu entwickeln. Dazu gehören das Sammeln von Informationen zu potenziellen Bewerbern, der Fokus auf Einstellungsaktivitäten für

Führungskräfte und die Ergebnismessung. Dabei kann die Effektivität des Bewerbermanagements maßgeblich durch den Einsatz von Technologie unterstützt werden. In einem kürzlich im *HR Magazine* erschienenen Artikel heißt es dazu: „Obwohl sich die Datenbanken zur Bewerberverwaltung von den CRM-Datenbanken unterscheiden, bleiben die grundlegenden Werkzeuge doch gleich: Die Technologie wird genutzt, um eine ‚Marke' aufzubauen und um regelmäßig zu kommunizieren, Produkte [Stellenausschreibungen] zu veröffentlichen, das Bewerberinteresse zu pflegen sowie Daten zu Fachkenntnissen und Fähigkeiten über einen Zeitraum hinweg zu sammeln."[17] Unternehmen nutzen sogar virtuelle Welten als einen Weg, die Beziehungen zu Bewerbern noch zu verbessern, wie das Beispiel von Manpower zeigt (siehe Kasten, *Die nächste Bewerbergeneration ansprechen: die Manpower-Insel in „Second Life"*).

Eine weitere Strategie ist die Gewinnung von Mitarbeitern aus nicht traditionellen Arbeitskräftepools. Während der Wettbewerb um vorhandene Talente intensiver wird, beginnen Unternehmen nach Alternativen zu suchen und bemühen sich beispielsweise stärker um pensionierte und ehemalige Mitarbeiter sowie Frauen nach dem Mutterschutz oder der Elternzeit sowie um behinderte Personen, deren Arbeitsumgebung auf ihre Bedürfnisse abgestimmt wird. So bemerkt der Personalverantwortliche eines japanischen Telekommunikationsunternehmens: „Wir versuchen, Mütter wieder für das Unternehmen zu gewinnen wie auch Ruheständler, die das gesetzliche Rentenalter erreicht haben. Diese Personen bringen nicht nur erhebliches Wissen und Know-how mit, sondern sind im Zweifel der Organisation gegenüber auch loyaler eingestellt."

Während Unternehmen die Mitarbeiterrekrutierung bereits analytisch betreiben, wird auf die langfristige Bindung der Mitarbeiter häufig weniger Sorgfalt verwendet – dabei gibt es auch hier unterstützende Methoden. Hierzu müssen zunächst das Geschäftsumfeld und die -prozesse verstanden werden, das heißt es müssen die Schlüsselbereiche bestimmt werden, in denen die Mitarbeiterbindung stattfindet. Die Identifizierung von Mitarbeitersegmenten, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind, hilft, die Ressourcen besonders auf diese Personengruppen zu lenken. Außerdem müssen solche Faktoren besonders berücksichtigt werden, die eine langfristige Bindung der Mitarbeiter unterstützen. Diese können je nach Gruppe sehr unterschiedlich sein. Auf einer solchen Basis können Unternehmen den richtigen Mix an Techniken für die Mitarbeiterbindung identifizieren. Dabei können sie auf der Grundlage eines analytischen Ansatzes über die globalen Bindungsindikatoren hinausgehen und eine differenziertere Herangehensweise für unternehmenskritische Mitarbeitersegmente wählen. Gleichzeitig müssen Unternehmen Konflikte zwischen ihren Modellen zum Vergütungs- und Leistungsmanagement einerseits und ihren Bindungsstrategien andererseits verhindern.

Man könnte nun meinen, dass der Personalbereich für das Management des „Mitarbeiter-Lebenszyklus" verantwortlich sei. Doch während HR der wichtigste „Treiber" für die Strategie-Entwicklung und die grundlegenden Programme sein kann, erfordert die tatsächliche Umsetzung dieser Maßnahmen eine enge Zusammenarbeit über viele Bereiche hinweg. Das Entwickeln einer Marke, die potenzielle Bewerber anzieht, erfordert Fähigkeiten, die beim Marketing, der Werbung, der IT und Medienarbeit zu finden sind. Maßnahmen zum Blended Learning sind wiederum auf das Zusammenspiel des Bereichs für Weiterbildung und des IT-Bereichs angewiesen, natürlich unter angemessener Leitung und Beteiligung der Geschäftsbereiche. Die Bindung von Schlüsseltalenten gehört zur entscheidenden Verantwortung der Linienvorgesetzten, die tagtäglich mit den Mitarbeitern zusammenarbeiten, ihre persönlichen Bedürfnisse und Ambitionen verstehen und die allgemeine Unternehmenskultur und das Arbeitsumfeld mit gestalten. Während die Führungsrolle von HR übernommen werden kann, sind das Engagement und die aktive Beteilung der gesamten Chefetage zwingend erforderlich.

Die nächste Bewerbergeneration ansprechen: die Manpower-Insel in „Second Life“

Wie positioniert sich ein 60-jähriges Unternehmen als bevorzugter Arbeitgeber in der sich schnell verändernden Welt von heute? Manpower, einer weltweit tätigen Personalvermittlung für Festanstellungen, Zeitarbeit und Personalleasing mit über 4.400 Filialen in 73 Ländern, ist dies gelungen, indem sie mehrere wichtige Bewegungen in ihrem Markt erkannt und entsprechend darauf reagiert hat. Seit einigen Jahren erhält das Unternehmen zunehmend Nachfragen von Kunden, die Positionen in Zusammenhang mit virtuellen Tätigkeiten zu vergeben haben – wie das Arbeiten von zu Hause oder ausgelagerte Funktionen. Dabei beobachtete Manpower, dass die demografische Struktur einer ihrer wichtigsten Mitarbeiterzielgruppen immer jünger wurde, mit klarer Tendenz zu mehr Computer-Know-how. Als eine Organisation, die sich als „GPS für die persönliche Karriere“ sieht, hat das Unternehmen erkannt, dass es selbst eine Führungsrolle übernehmen muss, wenn es um das Verständnis der Zukunft der Arbeit geht.

Um dieses Ziel zu erreichen, entschied sich Manpower, eine Insel in Second Life zu starten. Dabei handelt es sich um eine virtuelle Community, in der Einwohner, die so genannten Avatare, in verschiedenen dreidimensionalen Umgebungen leben und arbeiten. In Second Life, das mehr als fünf Millionen „Einwohner“ zählt, sind zurzeit mehr als 7.000 Unternehmen tätig.[18] Die im Juli 2007 gegründete Manpower Island ist ein Ort, an dem Arbeitssuchende und Arbeitgeber zusammenkommen können, um mehr über die Welt der virtuellen Arbeit zu erfahren, um Ideen auszutauschen und in verschiedenen Online-Treffpunkten miteinander zu interagieren. Die Insel bietet einige Besonderheiten, darunter einen Orientierungspfad, der veranschaulicht, wie man erfolgreich eine Präsenz aufbaut und sich in Second Life zurechtfindet, sowie Bereiche, bei denen die Beratung für die Entwicklung von Online-Lebensläufen gegeben wird, die bei der Vorbereitung auf persönliche oder virtuelle Bewerbungsgespräche oder bei der Suche nach Arbeit in einer virtuellen Welt helfen. Über die Insel führen Avatare, die von Manpower-Mitarbeitern auf freiwilliger Basis repräsentiert werden. Diese stehen Besuchern ebenfalls beratend zur Seite oder haben ein offenes Ohr für deren Ideen und Sorgen.

Durch die Präsenz in Second Life hofft Manpower, das Interesse der Besucher auf sein traditionelles Geschäft zu lenken und die Aufmerksamkeit der Computer-affinen Kandidaten zu gewinnen. Die Präsenz dient also nicht nur als Informationsquelle, sondern gibt Manpower die Möglichkeit, mit einem neuen Kundensegment zusammenzuarbeiten und in Kontakt zu treten. Damit möchte das Unternehmen dem Markt immer einen Schritt voraus sein. Auch hofft Manpower, das Bewusstsein seiner eigenen Mitarbeiter im Hinblick auf Marktveränderungen und die sich abzeichnende Rolle virtueller Arbeit weiter zu schärfen.

Chinas erste Autobahn wurde im Jahr 1988 eröffnet. Heute verfügt China über das zweitlängste Autobahnnetz der Welt. Die Central Freeway Interchange in Shanghai ist beispielhaft für die ehrgeizigen Verkehrsprojekte der Stadt, mit deren Hilfe die Anbindung der bevölkerungsreichsten Stadt Chinas an die westlichen Regionen des Landes ermöglicht wurde.

TEIL VIER

促 进 城 市 建 设

TEIL VIER

Steigern des Wachstums durch analytische Kompetenz

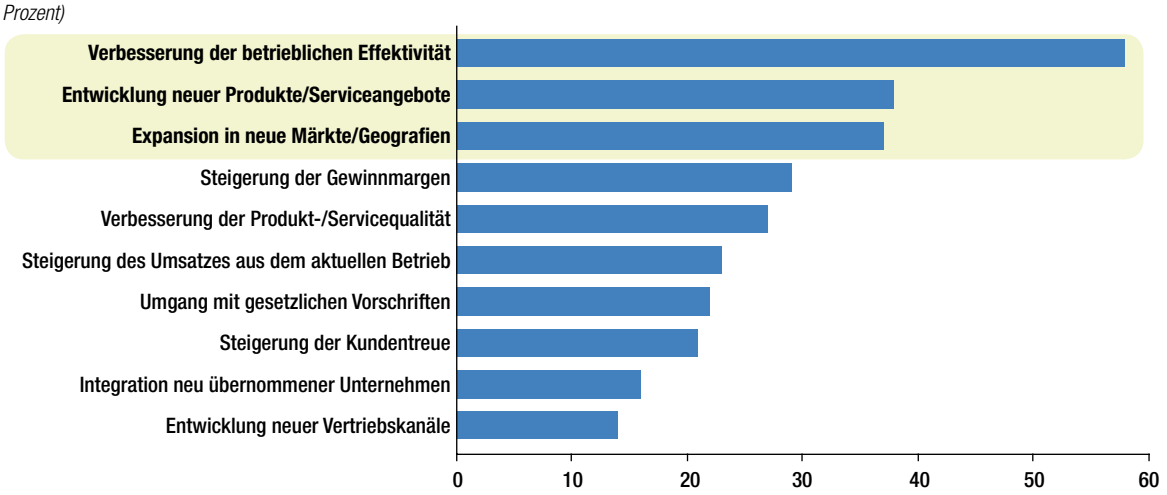
„Noch bis vor kurzem – und vielleicht sogar noch bis jetzt – bestand die Tätigkeit von Personalmitarbeitern zu 90 Prozent nur in der Beschaffung von Daten und nicht in deren Auswertung!“
– Vice President of HR Operations, europäisches Mineralölunternehmen

Jede sinnvolle Diskussion über die Personalstrategie einer Organisation muss mit einem Gespräch über die Geschäftsausrichtung beginnen. Auch wenn der Personalbereich zunehmend zu diesen Dialogen beiträgt, so fehlen häufig geeignete Daten und Informationen, um strategische Entscheidungen treffen zu können, so die Befragten. Wenn die Belegschaft tatsächlich als „Vermögen“ bewertet werden soll, genau wie das Finanzkapital oder der Markenwert, benötigt nicht nur HR – sondern die gesamte Führungsetage – konstante und zugängliche Informationen zum aktuellen und künftigen Bedarf an Talenten, zur Mitarbeiterproduktivität und zur Ressourcenverfügbarkeit. Dies wird durch einen kürzlich erschienen IDC-Bericht bestätigt: „In der Tat wird die Wirtschaft der Zukunft eine Methode zur Beschäftigung, Vergütung und Belohnung von Spitzenkräften erforderlich machen, die stärker daten- und faktenbasiert ist.“[19]

Zwei Wege zum Erfolg

Unternehmen konzentrieren sich auf zwei prinzipielle Herausforderungen. Für die Mehrheit (58 Prozent) unserer Befragten hat die betriebliche Effektivität oberste Priorität, das heißt die Verbesserung der Ergebnisse bestehender Prozesse und Arbeitsabläufe mit den gleichen oder mit weniger Ressourcen (siehe Abbildung 17). Außerdem versuchen viele Organisationen, ihren Umsatz durch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (38 Prozent) sowie durch die Expansion in neue Märkte und Regionen (37 Prozent) zu erhöhen.

Abbildung 17. Welches sind die wichtigsten geschäftlichen Herausforderungen, die Ihre Organisation zu bewältigen hat?
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Betriebliche Effektivität und Wachstum schließen sich dabei nicht zwangsläufig aus: Mehr als 50 Prozent der Unternehmen, die betriebliche Effektivität genannt haben, identifizieren Wachstum ebenfalls als vorrangiges Geschäftsziel. In einigen Fällen könnten diese zwei Strategien als komplementär betrachtet werden. So bemerkt der Personalleiter eines Raumfahrtunternehmens: „Betriebliche Effektivität fördert und finanziert die Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen." Jede dieser Strategien impliziert jedoch jeweils unterschiedliche Herausforderungen an das Personalmanagement. Die dadurch entstehende Gesamtlast durch Investitionen in vielfältige, personalbezogene Programme könnte Unternehmen finanziell überfordern.

Geschäftsanforderungen als Herausforderung an die Mitarbeiter

Abbildung 18 unterstreicht einige dieser personalbezogenen Unterschiede. Unternehmen, die eine Verbesserung der betrieblichen Effektivität als oberste Priorität angeben, sehen die größte Herausforderung für das Personalmanagement in der Anpassung der Fachkenntnisse von Mitarbeitern an die aktuellen Prioritäten der Organisation. Während Unternehmen versuchen, mit den gleichen oder weniger Ressourcen mehr zu leisten, benötigen Mitarbeiter zusätzliche Fachkenntnisse, um in den verschiedensten fachlichen und technologischen Disziplinen die geforderte Leistung zu erbringen.

Im Gegensatz dazu scheinen Unternehmen, die ihre Priorität auf die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen legen, sich stärker auf die Gewinnung qualifizierter Kandidaten zu konzentrieren. Die Unternehmen sind sich des großen Zeitaufwands offenbar bewusst, der notwendig wäre, um die benötigten Fähigkeiten von innen heraus aufzubauen – und suchen deshalb nach externen Talenten.

Abbildung 18. Verbindung zwischen Geschäftsherausforderungen und Arbeitskräfteproblematik.

Organisationen, die vor diesen Herausforderungen stehen …:	… befassen sich wahrscheinlich eher mit*:
Verbesserung der betrieblichen Effektivität	• der Anpassung der Fachkenntnisse ihrer Mitarbeiter an aktuelle Prioritäten der Organisation
Entwicklung neuer Produkte/Serviceangebote	• der Gewinnung qualifizierter Bewerber
Expansion in neue Märkte/Regionen	• der schnellen Entwicklung von Fachkenntnissen für die aktuellen/zukünftigen geschäftlichen Anforderungen • der neuen Zuordnung/ Ausrichtung von Ressourcen

**aus statistischer Sicht signifikante Problembereiche*

Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Die schnelle Entwicklung von Fachkenntnissen steht auch bei Organisationen, die in neue Märkte expandieren, ganz oben auf der Liste. Das Erschließen neuer Absatzgebiete oder die Arbeit über neue Vertriebskanäle erfordert eine schnelle Anpassung sehr vieler Menschen an neue Geschäftsbedingungen. Und so überrascht es nicht, dass diese Unternehmen ein besonderes Gewicht auf Geschwindigkeit legen. Diese Organisationen haben zudem oft Mühe, ihre Ressourcen an die neue Situation anzupassen.

Unterschiedliche Geschäftsstrategien erfordern unterschiedliche Investitionen in die Belegschaft. Das Treffen einer richtigen Entscheidung geht mit einem wechselseitigen Dialog zwischen dem Personalbereich und den Geschäftsbereichen einher. Finden diese Gespräche in den heutigen Organisationen durchgehend statt?

Dem Ziel einen Schritt näher: HR im strategischen Dialog

Die gute Nachricht ist, dass der Personalbereich nach jahrelangen Bemühungen zunehmend strategische Beiträge leistet. Wie Abbildung 19 zeigt, geben 56 Prozent der Befragten an, dass sie aktiv an der Gestaltung der Unternehmenstransformation teilnehmen und Ressourcen dafür bereitstellen. 15 Prozent treiben diese Bemühungen zur Transformation sogar unmittelbar voran und tragen hierfür die Verantwortung.

Jedoch nur 39 Prozent der Organisationen berichten, dass ihre Personalstrategie sowohl von der übergreifenden Geschäftsstrategie bestimmt wird, als auch einen Beitrag hierzu leistet. Obwohl weitere 43 Prozent der HR-Funktionen die übergreifende Geschäftsstrategie für die Entwicklung ihrer Personalstrategie nutzen, ist dies nur ein erster Schritt. Personalverantwortliche müssen über die einseitige Umsetzung der Geschäftsstrategie hinausgehen und sich stärker auf die Entwicklung eines wechselseitigen Dialogs konzentrieren, der Einfluss auf die Geschäftsentwicklung nimmt. Der Personaldirektor eines US-amerikanischen Chemie-Unternehmens erklärt dazu: „Zweifellos ist das Ziel von HR, eine Partnerfunktion mit Einfluss auf die Geschäftsstrategie einzunehmen. Wie und in welcher Geschwindigkeit HR diese Rolle erfüllen kann, hängt jedoch davon ab, welchen geschäftlichen Nutzen HR leisten und auch darstellen kann."

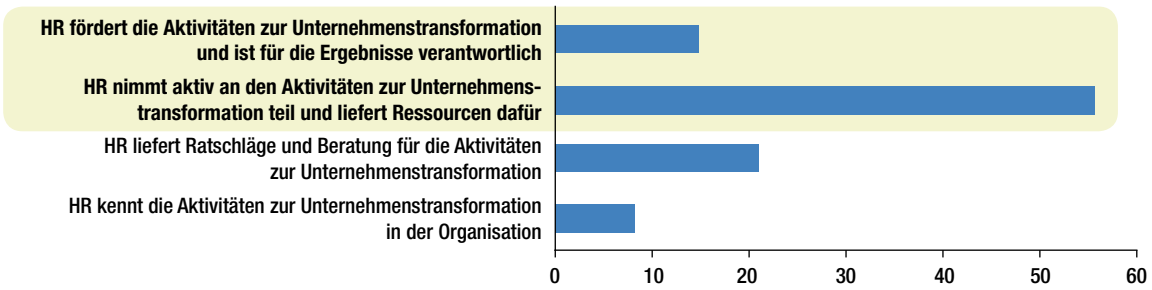
Daten und Informationen: die Achillesferse der Transformation

Was hindert also HR daran, einen Beitrag zur Geschäftsstrategie zu leisten und eine Verbesserung der Mitarbeiter-Performance voranzutreiben? Ein Problem liegt in der Schwierigkeit von Organisationen, ihre eigenen personalbezogenen Daten und Informationen zu nutzen. Nur sechs Prozent der befragten Unternehmen waren der Meinung, dass sie diese *sehr effektiv* nutzen, um personalbezogene Entscheidungen zu treffen.

Wie Abbildung 20 zeigt, ist die mangelhafte Systemintegration für Organisationen das größte Hindernis, um Erkenntnisse aus ihren Daten zu gewinnen. Betrachtet man die vier größten Schwachstellen, so ist festzustellen, dass in Organisationen mit schlecht integrierten HR-Systemen die Fähigkeit, Daten effektiv für personalbezogene Entscheidungen zu nutzen, deutlich geringer ist. Dies spiegelt sich in dem nüchternen Kommentar eines Personalverantwortlichen eines Postunternehmens wider: „Wir haben zurzeit 42 verschiedene HR-Systeme in Betrieb, wodurch Top-Managern der einfache Zugriff auf Daten über Geschäftsbereiche hinweg erschwert wird."

Abbildung 19. Wie würden Sie die Rolle von HR bei den laufenden Aktivitäten zur Unternehmenstransformation beschreiben?

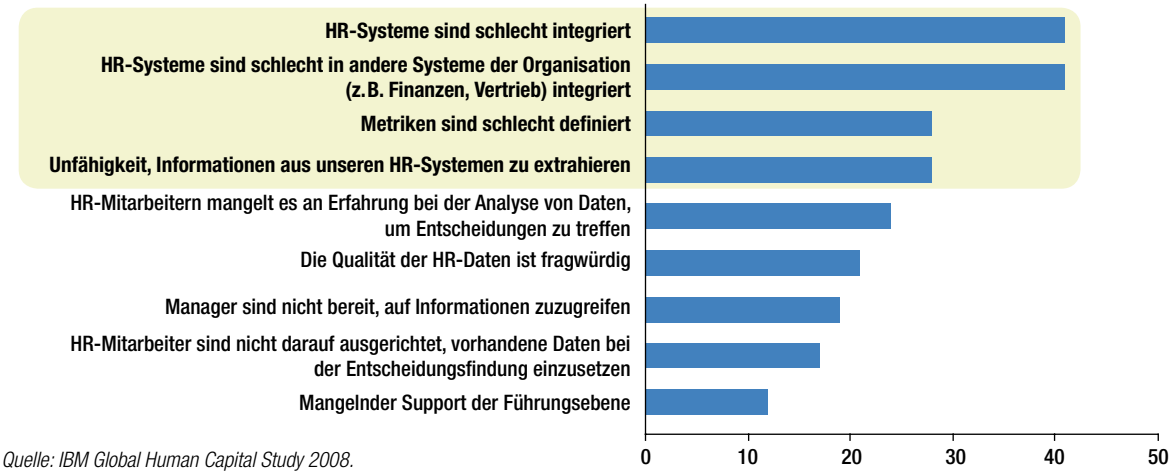
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Abbildung 20. An welchen Faktoren scheitert es am wahrscheinlichsten, wenn Ihre Organisation auf Daten und Informationen verzichtet, um Personalentscheidungen zu treffen?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

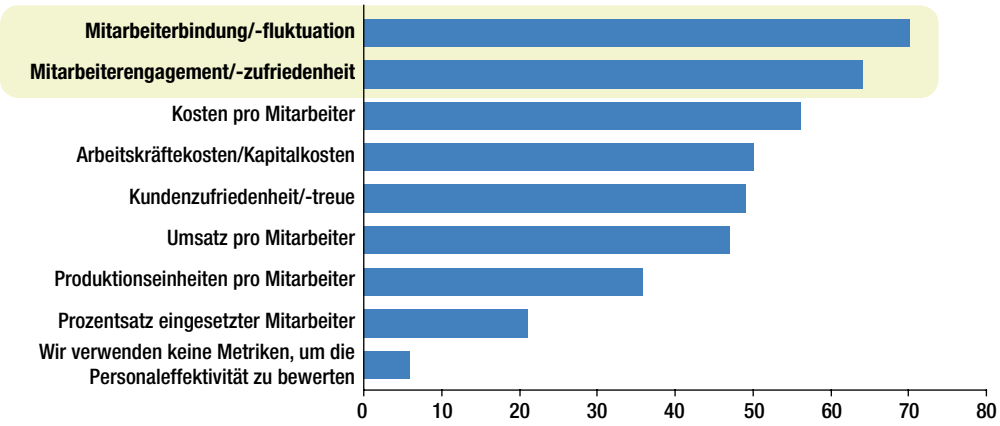
Wenn Organisationen den Eindruck haben, dass die zur Verfügung stehenden Daten nicht vollständig und exakt sind, können sie diese nicht als Grundlage für personalbezogene Entscheidungen verwenden. Wenn die Daten wiederum vorhanden, aber schwer zugänglich sind, werden sie nicht genutzt. Beide Varianten könnten Organisationen daran hindern, Kennzahlen zu nutzen, um Geschäftsentscheidungen voranzutreiben. Tatsächlich deuten unsere Untersuchungen auch darauf hin, dass nur 30 Prozent der Organisationen HR-Kennzahlen nutzen, um ihre Bemühungen zur Unternehmenstransformation zu bewerten. „Wir nutzen jede Art von Daten, die wir bisher hatten; aber wir hatten nicht viele“, teilt ein Personalverantwortlicher eines US-amerikanischen Reiseunternehmens mit.

Wie in Abbildung 21 zu sehen ist, verwenden die meisten Organisationen Kennzahlen, die relativ leicht zu verfolgen sind (etwa Mitarbeiterfluktuation), auf Wahrnehmungen beruhen (wie Mitarbeiterengagement/-zufriedenheit) oder sich auf Mitarbeiterkosten beziehen. Nur die Hälfte verwendet Kennzahlen wie Umsatz pro Mitarbeiter oder Mitarbeiterauslastung, die einen genaueren Einblick in die Produktivität der Belegschaft gewähren könnten. Das Erfassen, Bewerten und Interpretieren dieser strategischen Kennzahlen könnte sich zwar als schwierig erweisen, dennoch würden so zusätzliche Möglichkeiten zur Verbesserung der Mitarbeiter-Performance aufgezeigt.

Wenn HR-Daten vorhanden sind, verfügen Organisationen dann über ausreichend Know-how, um Informationen zu analysieren und für die Geschäftsstrategie zu nutzen? Die vorliegende Studie fand keinen konkreten Beweis dafür, dass die Qualifikationen der HR-Mitarbeiter ein signifikantes Hemmnis darstellen; nur 24 Prozent gaben diesen Punkt als wesentliches Problem an. Jedoch könnte ohne exakte und zuverlässige HR-Daten wahrscheinlich niemand – auch nicht der bestqualifizierte Analyst – zweifelsfreie faktenbasierte Entscheidungen treffen. So erklärt der Personaldirektor eines Energie-Unternehmens: „Ich kann keine Aussage darüber machen, ob Manager sich nur ungern zusätzliche Informationen beschaffen oder ob es ihnen an Erfahrung bei der Auswertung von Daten fehlt, da wir bisher noch kein System dafür hatten. Der erste Schritt ist deshalb die Einführung eines entsprechenden Systems und dann werden wir andere Themen voranbringen.“ Ältere Studien haben allerdings bereits gezeigt, dass Fragen in Bezug auf die analytischen Fähigkeiten von HR-Mitarbeitern auftauchen, sobald die Daten erst einmal zur Verfügung stehen.[20]

Abbildung 21. Welche Metriken werden von Ihrer Organisation verwendet, um die Personaleffektivität insgesamt zu beurteilen?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

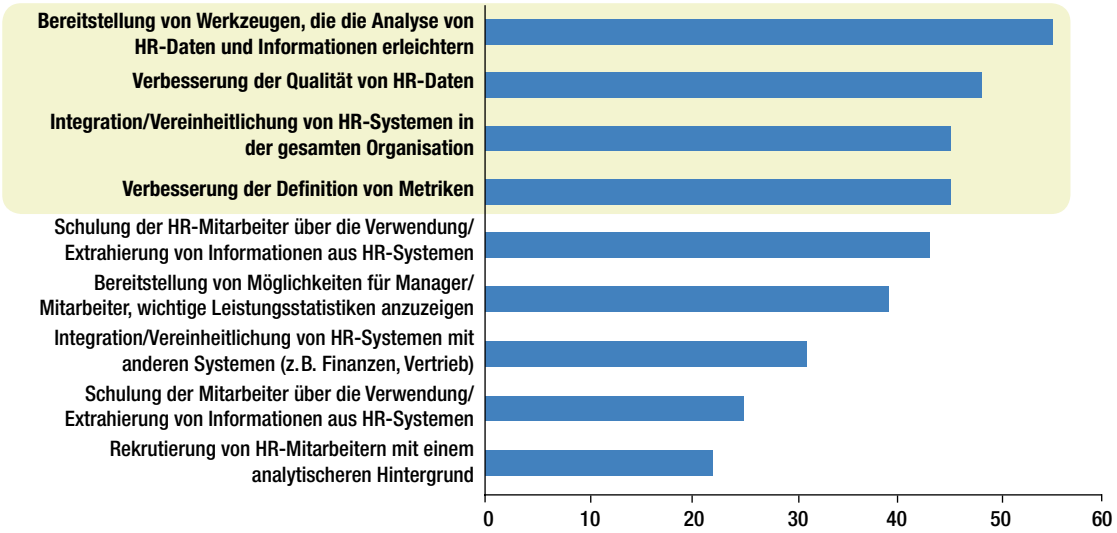
Eine neue Fähigkeit entwickeln

Die Teilnehmer der Studie wurden gefragt, welche Schritte sie derzeit unternehmen, um die Nutzung von HR-Daten und -Informationen als Basis für Personalentscheidungen zu verbessern. Abbildung 22 lässt darauf schließen, dass Organisationen an einer Lösung der Daten- und Systemproblematik arbeiten.

Durch ihre Bemühungen in den ersten vier Bereichen, angefangen bei der stärkeren Integration bis hin zur verbesserten Definition von Metriken, machen Organisationen Fortschritte bei der Entwicklung der nötigen Grundlagen für faktenbasierte Entscheidungen. Mehrere Kommentare der Befragten bestätigen diese Tendenz.

Abbildung 22. Was unternimmt Ihre Organisation, damit mehr HR-Daten und Informationen für Personalentscheidungen herangezogen werden?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Zum Thema Metriken und Analyse erklärt zum Beispiel der Talent-Manangement-Verantwortliche eines US-amerikanischen Telekommunikationsunternehmens: „Wir bewegen uns in die richtige Richtung, was Kennzahlen betrifft, und haben monatliche Treffen zu unserer HR-Scorecard sowie vierteljährlich stattfindende Beurteilungen zu den Themen Diversity, Talente, Business Committments etc.“ Ein australischer Personalverantwortlicher sieht mögliche positive Entwicklungen bei den Integrationsanstrengungen der eigenen Firma: „Ein schnellerer Zugang zu brauchbareren Managementdaten würde die Geschwindigkeit, mit der Geschäftsentscheidungen getroffen werden, sowie deren Qualität steigern und gleichzeitig das Risiko reduzieren. Da die Personalkosten zudem einen deutlichen Teil der Gesamtkosten ausmachen, können die Einsparungen durch den effektiveren Einsatz der Mitarbeiter erheblich sein.“

Auswirkungen

Organisationen, die ihre betriebliche Effektivität steigern wollen und Wachstumsstrategien verfolgen, befassen sich also mit zwei unterschiedlichen personalbezogenen Herausforderungen. Dies verstärkt die Notwendigkeit zu einer engen Einbindung und einem kontinuierlichen Dialog zwischen der HR-Organisation und dem gesamten Unternehmen. HR muss nicht nur in der Lage sein, die Geschäftsstrategie der Organisation in eine umsetzbare Personalplanung zu übertragen, sondern benötigt auch die notwendigen Daten und eine deutlich gewichtete Stimme in der Strategierunde, um regelmäßig einen Beitrag zur Unternehmensstrategie leisten zu können.

Da es vielen Organisationen an den notwendigen HR-Daten und -Informationen fehlt, haben viele Personalbereiche Probleme, die Rolle eines strategischen Partners zu übernehmen. Egal wie sehr der Personalverantwortliche auch von der Vorstandsetage respektiert wird, solange er keinen Zugang zu personalbezogenen Daten und Informationen hat, die hinsichtlich Aktualität, Konsistenz und Validität den Finanz- und Betriebsdaten gleichkommen, werden seine Erkenntnisse nicht das gleiche Gewicht erhalten können. Der Marktanalyst AMR schreibt dazu: „Unternehmen haben in Werkzeuge investiert, um ihre Geschäftsprozesse besser managen zu können. Jetzt ist es an der Zeit, den Mitarbeitern die ‚Wertigkeit‘ zu geben, die ihnen zusteht.“[21] Erst diese qualifizierten Informationen machen es möglich, dass Erkenntnisse und daraus resultierende Empfehlungen der HR-Verantwortlichen ernst genug genommen werden, um die Geschäftsstrategie zu beeinflussen und Transformationsbemühungen voranzutreiben (siehe Kasten: *Bessere HR-Informationen optimieren die Ressourcenplanung*).

Die gesamte Unternehmensführung, nicht nur HR, muss Verantwortung dafür übernehmen, dass die Systeme und Werkzeuge bereitgestellt werden, die für die Entwicklung dieser strategischen Erkenntnisse notwendig sind. Zuvor müssen Organisationen jedoch erst sicherstellen, dass die Datenquellen, die von HR-Mitarbeitern mit strategischen Aufgaben genutzt werden, qualitativ hochwertig und mit anderen Berichtssystemen vereinbar sind sowie den Zugriff über Data-Warehousing und Web-2.0-Oberflächen erlauben. Die Autoren Dave Ulrich und Wayne Brockbank schreiben hierzu: „Wenn [die Daten] nur in Dateien liegen und nicht genutzt werden, könnten sie ebenso gut auch nicht existieren.“[22] HR selbst kann die Verantwortung für die Nutzung nicht allein übernehmen, sondern muss sowohl mit IT als auch mit den Geschäftsbereichen zusammenarbeiten, um den Entscheidungsträgern die relevanten Informationen liefern zu können.

Vorausgehende IBM Untersuchungen haben zudem gezeigt, dass es vielen HR-Bereichen deutlich an den analytischen Kenntnissen und Fähigkeiten fehlt, die für Dienstleistungen mit einer stärkeren strategischen Ausrichtung notwendig sind.[23] Um diese Qualifikationslücke zu schließen, gibt es mehrere Möglichkeiten: Zum Beispiel kann eine Weiterbildung der vorhandenen Personalfachleute dazu beitragen, das strategische Denken und Handeln zu stärken. Auch ein Hinzuziehen von externen Personalfachkräften mit analytischen Kompetenzen verstärkt die strategische Expertise des Teams, allerdings dauert es häufig lange, bis die entsprechende Person gefunden und eingegliedert ist. Mitarbeiter, die aus anderen Bereichen des Unternehmens, zum Beispiel aus Finanzen oder der Revision, zu HR wechseln, können

ebenfalls die benötigen Kompetenzen ergänzen. Schließlich wird auch ein Mentoringprogramm für die einzelnen Mitarbeiter dazu beitragen, dass sich das HR-Team bei der Anwendung der neu erworbenen analytischen Kenntnisse und Fertigkeiten sicherer fühlt. All diese Aktivitäten werten die Kompetenzen der HR-Mitarbeiter auf und können viel für die Gewinnung strategischer Erkenntnisse ausmachen.

Welche Auswirkungen ergeben sich aber, sobald die Daten verfügbar sind und die HR-Verantwortlichen diese Informationen kompetent auswerten können? Dies hängt natürlich von der Art der Daten ab, die ausgewertet werden sollen. Die traditionellen Methoden der Personalanalyse konzentrieren sich hier auf die Effektivität und Effizienz von HR als Organisation. Wobei die Kosten für die Erbringung der HR-Dienstleistungen im Verhältnis zur gesamten Belegschaftsgröße oder des Gesamtumsatzes gemessen werden. Während diese Informationen helfen, die Personalfunktion selbst besser aufzustellen, liefern sie jedoch in der Regel keine Erkenntnisse darüber, wie die Mitarbeiter-Performance in Gänze verbessert werden kann. Die Auswertung von Beschaffungsmetriken mit dem Ziel, vakante Stellen schneller zu besetzen, hilft zum Beispiel nicht festzustellen, ob die neuen Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen. Der Schwerpunkt der Personalanalyse muss eher auf Faktoren wie Mitarbeiterproduktivität liegen, die messen, ob die Organisation überhaupt bestimmte Geschäftsziele erreichen kann. Durch eine engere Zusammenarbeit mit Vertretern aus dem gesamten Unternehmen kann HR Verhaltensweisen beobachten und beeinflussen, die eine direkte Auswirkung auf die Unternehmensleistung haben. Je besser die Personalkennzahlen an den Prioritäten des Unternehmens ausgerichtet sind, umso größer ist die Fähigkeit, die Mitarbeiter-Performance zu steigern und die Geschäftsziele zu erreichen.

Erst wenn der Personalbereich die bestehenden Daten- und Integrationsprobleme lösen kann und seine eigenen analytischen Fähigkeiten verbessert, wird er in der Lage sein, nicht nur auf Geschäftsstrategien zu reagieren, sondern auch die Strategiediskussion sinnvoll mitzugestalten.

Bessere HR-Informationen optimieren die Ressourcenplanung

Ein mittelständisches, im Gesundheitswesen tätiges Unternehmen musste seine projektbasiert tätige Belegschaft im Bereich Forschung und Entwicklung reorganisieren, um der wachsenden Nachfrage gerecht zu werden. Wichtiger Anlass für diese neue Ressourcenplanung war die Notwendigkeit, Mitarbeiter projektübergreifend einzusetzen. Das Unternehmen suchte außerdem nach einem konsistenten und automatisierten Prozess für die Bedarfsprognose, um schnellere Entscheidungen und den Entwurf von Szenarien zu unterstützen. Diese Initiativen erforderten einen stärker datenbasierten Ansatz zur Personalverwaltung.

Hierzu begann das Unternehmen zunächst, Mitarbeiter in Kompetenzkategorien einzuteilen und Rollen anhand dieser verschiedenen Kompetenzkategorien zu entwickeln. Die Mitarbeiter wurden anschließend für bestimmte Rollen identifiziert und dabei bestimmten Projekten zugeordnet. Dadurch konnten Ressourcen dort eingesetzt werden, wo sie zum entsprechenden Zeitpunkt gebraucht wurden, sodass eine kosteneffizientere Besetzung der Projekte möglich war.

Gleichzeitig begann das Unternehmen damit, die zu erwartenden Projekte nach Projekttyp über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren zu schätzen, und identifizierte dann anhand des Projekttyps den Bedarf für jede Rolle. Durch diese Daten konnte die Firma den Bedarf für jede einzelne Rolle und somit jede Kompetenzgruppe schätzen und daraus schließlich den Einstellungsbedarf bestimmen.

Mit diesem strukturierten, datenbasierten Ansatz konnte das Unternehmen gleichwertige Prognosen für den Bedarf an Mitarbeiterkapazitäten für die Arbeit in Festanstellung, die freie Mitarbeit und ausgelagerte Arbeiten erstellen. Der tätigkeits- und rollenbasierte Ansatz führte zu einer größeren Genauigkeit bei der kurz- und langfristigen Personaleinsatzplanung. Er stattete Ressourcenmanager außerdem mit den notwendigen Informationen aus, die richtige Arbeit an die Mitarbeiter mit den passenden Kompetenzen zu vergeben.

Mitarbeiter werden dadurch deutlich effektiver eingesetzt, da Veränderungen im Personalbedarf explizit geschätzt und erkannt werden und neue Projektaufgaben der Verfügbarkeit und Expertise entsprechend zugewiesen werden. Durch diese Aktivitäten ist das Unternehmen in der Lage, seinen langfristigen Personalbedarf quantitativ zu bestimmen und Kosten zu reduzieren, da es außerdem präziser entscheiden kann, wann Arbeit an einen internen oder einen freien Mitarbeiter gegeben wird beziehungsweise ganz ausgelagert wird.

FAZIT

Ihr Geschäft steht nicht still. Kann Ihre Belegschaft Schritt halten?

Sich verändernde Geschäftsmodelle, der demografische Wandel und Kundentrends zwingen Unternehmen dazu, darüber nachzudenken, wie sie ihre Mitarbeiter einsetzen sollen, um den Herausforderungen von heute und den Unsicherheiten von morgen zu begegnen. Eine wandlungsfähige Belegschaft kann leichter auf diese Veränderungen reagieren und neue Marktchancen besser nutzen. Die Interviews mit mehr als 400 Personalleitern auf der ganzen Welt und die laufende Zusammenarbeit mit IBM Kunden bringen neue Erkenntnisse darüber, wie Organisationen ihr Personal managen können, um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Die Personalbereiche haben heute den strategischen Auftrag, ihren Unternehmen in Fragen der Personaleffektivität als Berater und Experte zur Seite zu stehen. Doch diese Aufgabe kann nicht von ihnen alleine geleistet werden. Unternehmen müssen sich der Transformation – unterstützt durch das oberste Management – durch eine Reihe integrierter Aktivitäten nähern. Linienvorgesetzte, die mit der täglichen Arbeit, den Problemen, Vorstellungen und beruflichen Ambitionen der Mitarbeiter konfrontiert sind, müssen ebenfalls mit einbezogen werden. Chief Information Officer (CIO) müssen passende Technologien einführen, mit denen Personaltrends erkannt und analysiert werden können. Sie müssen außerdem in der Lage sein, Experten zu suchen und zu finden, Lerninhalte zu vermitteln und Personen zu vernetzen, die durch Zeit und Raum getrennt sind. Die Verknüpfung der Personalproduktivität mit der wirtschaftlichen Leistung sowie die Entwicklung konsistenter Datenstandards sind Aufgaben, denen der Chief Financial Officer (CFO) Zeit und Aufmerksamkeit widmen muss. Das Marketing kann wiederum Botschaften kreieren, die potenziellen Bewerbern einen Anreiz gibt, sich für das Unternehmen zu interessieren.

Der Aufbau einer wandlungsfähigen Belegschaft erfordert zweifellos Führungsqualitäten – nicht nur auf der obersten Managementebene, sondern auf allen Ebenen der Organisation. Wenn es jedoch um die Entwicklung von Führungskräften geht, deckt diese Studie deutliche Defizite auf. So kämpfen Unternehmen nicht nur mit dem aktuellen Mangel an Führungskräften, sondern haben auch eklatante Probleme, neue Führungskräfte zu entwickeln. In dem Maße, in dem die weltweite Expansion einen verstärkten Bedarf an Führungspersönlichkeiten mit sich bringt, die inspirierende Visionen vermitteln, globale Teams leiten und Business Commitments einhalten können, werden solche „High Potentials“ schnell zur Mangelware. Organisationen müssen sich darauf einstellen und ihre Anstrengungen in die Entwicklung von kompetenten Mitarbeitern und zukünftigen Führungskräften verdoppeln, um diesen Mangel auszugleichen.

Daten und Informationen sind das Lebenselixier einer jeden Organisation. Viele Unternehmen kämpfen jedoch mit einem Mangel an verlässlichen, konsistenten und sinnvollen Informationen über Mitarbeiter, deren Fachkenntnisse und Kompetenzen und insbesondere deren Leistungen und Potenziale. Ohne diese Erkenntnisse werden Unternehmen jedoch nicht in der Lage sein, schnell und effektiv die richtigen Talente zu gewinnen, Experten innerhalb des Unternehmens zu finden, künftige Kompetenzlücken auszumachen und strategisch wichtige Mitarbeiter zu belohnen und zu binden. Während Unternehmen viel Zeit, Energie und Ressourcen investiert haben, die Informationsprobleme rund um ihre Finanzsysteme und Lieferketten zu lösen, sind sie indessen kaum bereit, die gleichen Kapazitäten in ihr wertvollstes Gut – ihre Mitarbeiter – zu investieren.

Doch wie jede komplexe Veränderung muss auch die Transformation des Personals ganzheitlich geplant werden und nicht durch eine Reihe unabhängiger Initiativen erfolgen. Jedes einzelne Element, das zur Transformation beiträgt, muss sowohl an der allgemeinen Geschäftsstrategie als auch an anderen Optimierungsinitiativen ausgerichtet sein. So sind Investitionen in den Ausbau der Programme zur Führungskräfteentwicklung einer Firma nutzlos, wenn diese versäumt hat, entsprechende Karrieremöglichkeiten zu schaffen, die eine Anwendung der neuen Kompetenzen ermöglichen. Die Implementierung einer neuen Technologie zur virtuellen Zusammenarbeit wird weniger effektiv sein, wenn die Kennzahlen allein auf dem Erfolg des Einzelnen basieren. Daher müssen die verschiedenen Aufgaben und Programme zur Steigerung der Mitarbeiter-Performance in einer gemeinsamen Philosophie und einem gemeinsamen Transformationsplan verankert und konstant auf Leistungsergebnisse ausgerichtet sein.

Mit der Gestaltung einer wandlungsfähigen Belegschaft bietet sich dem Personalbereich eine einzigartige Gelegenheit, einen wirklich strategischen Beitrag zum Geschäftsgeschehen zu leisten. Noch nie konnte HR seine strategischen Kompetenzen besser unter Beweis stellen als heute.

Seit der Ernennung zur Sonderwirtschaftszone im Jahr 1990 hat sich Shanghais Bezirk Pudong grundlegend gewandelt. Die sumpfigen Felder und Lagerhallen sind hochmodernen Bürotürmen gewichen, in denen die Wirtschafts- und Handelszentren der Stadt untergebracht sind. Die Skulpturen im Park von Lujiazui sind Sinnbild für diesen Wandel.

ANH ÄNGE

ANHANG A

Regionale Aspekte

Die IBM Global Human Capital Studien aus den Jahren 2005 und 2008 beschreiben die unterschiedlichen, HR-bezogenen Herausforderungen, denen Unternehmen in den verschiedenen Regionen begegnen müssen. Die regionalen Unterschiede entstehen durch eine Vielzahl von Faktoren, angefangen bei den wirtschaftlichen Wachstumsraten über die technologischen Reifegrade bis hin zu den jeweiligen länderspezifischen Eigenheiten im Geschäftsleben. Lokale Unterschiede gibt es auch bei der HR-Infrastruktur, den Methoden zur Mitarbeitergewinnung und -bindung sowie bei den Bildungsniveaus – weshalb auch die Art, wie Organisationen ihre Belegschaft transformieren und neue Talente aufbauen, sehr unterschiedlich sein kann. Die folgenden Seiten beschreiben regionale Perspektiven, Unterschiede in der Personalverwaltungspraxis und Trends in den wichtigen Geografien.

ASIATISCH-PAZIFISCHE REGION (ohne Japan)

Den Herausforderungen des schnellen Wachstums begegnen

Eckpunkte:

- **Die Befragten im asiatisch-pazifischen Raum legen einen deutlichen Schwerpunkt auf die Führungskräfteentwicklung.**
- **Die Vergütung ist starker Motivationsfaktor bei der Gewinnung von Nachwuchskräften.**
- **Das Planen und Entwickeln von Karrierewegen ist ein wichtiges Werkzeug, um die Fluktuation der Mitarbeiter zu reduzieren.**

Das Thema Wachstum bleibt weiterhin auf der Tagesordnung der Länder im asiatisch-pazifischen Raum. Für die Region insgesamt liegen die Prognosen zum Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) im Bereich von 8 Prozent.[24] In Anbetracht dieses schnellen Wachstums wird der Führungsrolle in den Unternehmen besondere Beachtung geschenkt. Unternehmen in dieser Region weisen besonders häufig auf Probleme hin, die sich aus der unzureichenden Anzahl an Führungskräften und der mangelhaften Führungskräfteentwicklung ergeben (88 Prozent im Vergleich zu 76 Prozent in der Gesamtbefragung).

Viele Unternehmen, die sehr schnell gewachsen sind, haben noch keinen klaren, nachhaltigen Prozess zur Führungskräfteentwicklung etabliert. So bemerkt ein IT-Verantwortlicher: „Wir haben kein Führungskräftemodell und keinen Mechanismus zur Beurteilung von Managern. Die Kriterien für die Auswahl von Führungskräften beruhen in erster Linie auf dem subjektiven Urteil der Geschäftsleitung.“ Während chinesische Firmen erfolgreich Mentoring bei ihren Führungskräften einsetzen, ist es schwierig, diesen Ansatz auch auf breiter Basis zu erkennen.

Beschränkte Arbeitsmärkte in bestimmten Branchen machen es ebenfalls schwerer, Führungskräfte zu entwickeln und zu binden, da diese Mitarbeiter leichter auch in anderen Firmen eine Chance bekommen. Zum Beispiel stehen Unternehmen der Rohstoffindustrie in der asiatisch-pazifischen Region einem erheblichen Personalmangel gegenüber, während die Branche insgesamt boomt. Der Personalverantwortliche eines Bergbauunternehmens sagt dazu: „Bei einer Arbeitslosigkeit von weniger als 3 Prozent gibt es einfach nicht genügend potenzielle Mitarbeiter und deshalb haben die Arbeitskräfte eine größere Job-Auswahl.“

In Asien ansässige Unternehmen expandieren zurzeit außerhalb ihrer Inlandsmärkte und schaffen damit eine stärkere globale Präsenz. Der Personalleiter eines Finanzdienstleisters fasst diese Problematik so zusammen: „Der Aufbau von Fachkompetenzen und Nachwuchsführungskräften ist Grundvoraussetzung für die Expansion in andere Regionen Asiens. Deshalb optimieren wir gerade unsere Talent-Management-Strategie.“ Das schnelle Wachstum strapaziert die bereits mangelhaften Voraussetzungen für die Führungskräfteentwicklung zusätzlich.

Die Motivationsfaktoren bei der Gewinnung und langfristigen Bindung von Talenten im asiatisch-pazifischen Raum unterscheiden sich etwas von denen in anderen Regionen. Unternehmen in dieser Region berichten, dass die Vergütung eine stärkere Rolle bei der Gewinnung von Bewerbern spielt (46 Prozent gegenüber 33 Prozent weltweit) und dass gute Karrieremöglichkeiten eine größere Rolle bei der Mitarbeiterbindung spielen (53 Prozent gegenüber 43 Prozent weltweit). Die finanzielle Dimension spielt in China eine besonders wichtige Rolle: Für mehr als die Hälfte der Unternehmen ist hier das Gehalt das primäre Instrument für die Gewinnung von Bewerbern. Der Personalleiter eines Elektronikkonzerns stellt dazu fest: „Auf den unteren Ebenen ist Geld immer ein Thema und ein Motivationsfaktor, sich zu verändern – auf den oberen Ebenen hingegen geht es eher um bessere Jobs und Aufstiegschancen.“ Dies kann einerseits den positiven Effekt haben, dass Unternehmen aufgrund des Wachstums in der Lage sind, ihren besten Kräften Gehälter über dem Marktdurchschnitt zu zahlen. Oder es entsteht andererseits ein Teufelskreis, in dem mangelndes Wachstum die Gewinnung der besten Talente erschwert und künftige Wachstumspotenziale dadurch schlechter genutzt werden können.

JAPAN

Auf dem Weg zu mehr Flexibilität

Eckpunkte:

- **Japans Organisationen erkennen die Notwendigkeit einer höheren Flexibilität für ihre Arbeitskräfte.**
- **Persönliche Werte spielen eine stärkere Rolle bei der Gewinnung und Bindung wichtiger Mitarbeiter.**
- **Personalmanager sind weniger erfahren in der Nutzung von HR-Metriken und Analysetechniken.**

Aus historischer Sicht sind japanische Unternehmen für ihre besonderen Beschäftigungsmodelle bekannt, in denen die Stabilität der Belegschaft und die Beschäftigung auf Lebenszeit wichtige Merkmale waren. Die nachhaltige Wachstumsphase, gekoppelt mit der aktuellen demografischen Entwicklung in der Belegschaft, sorgt jedoch dafür, dass japanische Unternehmen ihre traditionellen Herangehensweisen an die Personalführung überdenken.

Japanische Unternehmen geben an, dass die richtige Zuordnung von Mitarbeiterressourcen im Hinblick auf neue Geschäftsanforderungen für sie eher problematisch ist. Zum Beispiel erklärt der Personalleiter eines Automobilunternehmens: „Aufgrund rechtlicher Beschränkungen könnten wir unsere Mitarbeiter nicht einfach reorganisieren ... und wir könnten Mitarbeiter auch nicht entsprechend den Geschäftsanforderungen versetzen, da Fachkenntnisse fehlen und jede Abteilung kulturell bedingt eher eigenständig arbeitet."

Den Unternehmen ist diese Problematik durchaus bewusst und sie arbeiten daran, die Flexibilität ihrer Beschäftigungsmodelle zu erhöhen. So bemerkt die Führungskraft eines Unternehmens für Industrieerzeugnisse: „In einem Geschäft mit ständig wechselnden Rahmenbedingungen ist es riskant, sich alleine auf eine feste Belegschaft zu verlassen ..." Japanische Unternehmen haben deshalb im Vergleich zu anderen Organisationen weltweit die Flexibilität ihrer Belegschaft in den vergangenen zwei Jahren stärker erhöht, etwa durch die Nutzung von globalen Personalagenturen (57 Prozent gegenüber 35 Prozent weltweit), Offshoring (54 Prozent gegenüber 39 Prozent), Zeitarbeitskräften (78 Prozent gegenüber 47 Prozent) und abgestuften Arbeitskräftesystemen (57 Prozent gegenüber 34 Prozent). Die zunehmende Verbreitung von Offshore-Centern in japanisch sprechenden Standorten wie Dalian oder China spiegelt diesen neuen Trend ebenfalls wider. Angesichts der Alterungsproblematik der japanischen Bevölkerung und neuer Gesetzesänderungen ist es in japanischen Unternehmen zudem wahrscheinlicher, dass sie pensionierte Mitarbeiter wieder zurückholen (76 Prozent gegenüber 26 Prozent weltweit).

Personalverantwortliche in Japan zeichnen auch ein anderes Bild, was die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern angeht: Im Vergleich zu anderen Regionen der Welt spielen persönliche Werte hier eine viel stärkere Rolle. „Bevor wir eine Position vergeben, sprechen wir immer direkt über unsere Kultur und bitten die Bewerber zu prüfen, ob ihre Werte zu unserem Unternehmen passen", berichtet der Personalverantwortliche eines Konsumgüterunternehmens. Neue und anspruchsvolle Zuständigkeiten werden ebenfalls als ein wirksames Mittel wahrgenommen, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden – wie der Personalverantwortliche eines Automobilherstellers bestätigt: „Wir denken, dass die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter und ihre Leistungen die wichtigsten Anreize sind ... wir wollen, dass unsere Bewerber erkennen, dass unser Unternehmen einen Schwerpunkt auf ihre Entwicklung legt." Der Aufbau von sehr spezifischen Fachkenntnissen wird weniger als Anreiz gesehen, da von Einzelnen erwartet wird, dass sie in ihrer beruflichen Laufbahn viele verschiedene Jobs wahrnehmen.

Japanische Firmen setzen im weltweiten Vergleich weniger auf Analysen von HR-relevanten Daten und Metriken als andere Firmen. Die befragten japanischen Firmen geben zwar an, dass die Nutzung von HR-Daten organisatorisch unterstützt wird, gebrauchen aber seltener Werkzeuge, um die Daten besser auszuwerten (32 Prozent gegenüber 55 Prozent weltweit). Auch bemühen sich die Unternehmen

aus Japan im internationalen Vergleich seltener, Dashboards mit Leistungsstatistiken zu entwickeln (19 Prozent gegenüber 39 Prozent weltweit) und ihre HR-Systeme in andere Systeme der Organisation zu integrieren (16 Prozent gegenüber 31 Prozent). Entsprechend schwieriger finden es japanische Unternehmen, Entscheidungen zu Beschaffung, Stellenbesetzung und Fortbildung auf der Grundlage quantitativer Daten zu treffen. So stellt eine für die Personalplanung verantwortliche Führungskraft fest: „Unsere Daten zu herausragenden Mitarbeitern sind nicht ausreichend aktuell – wir können diese Informationen nicht ernsthaft nutzen, wenn wir nach Talenten suchen."

Japanische Organisationen legen weniger Wert auf die Entwicklung von analytischen Fähigkeiten innerhalb ihres HR-Bereichs, als dies andere Regionen tun. Das betrifft etwa das Rekrutieren von Personalmitarbeitern mit analytischem Hintergrund (8 Prozent gegenüber 22 Prozent weltweit) oder Schulungen von Personalmitarbeitern zu HR-Analysen (24 Prozent gegenüber 43 Prozent). Schließlich verwenden japanische Unternehmen seltener Metriken, zum Beispiel zur Mitarbeiterzufriedenheit (41 Prozent gegenüber 64 Prozent), Fluktuation (43 Prozent gegenüber 70 Prozent), Arbeitskräfte- und Kapitalkosten (27 Prozent gegenüber 50 Prozent) und Mitarbeiterauslastung (5 Prozent gegenüber 21 Prozent), um ihre Personaleffektivität zu messen.

Trotz dieser insgesamt eher schwierigen Ausgangslage beginnen einige japanische Unternehmen damit, beim Management und der Entwicklung ihrer Mitarbeiter stärker auf Daten zu setzen. So erklärt der HR-Verantwortliche eines Konsumgüterunternehmens: „Wir müssen unsere Anstellungsverhältnisse und Mitarbeiterprofile detailliert analysieren. Und wir können unsere Personalstrategie verbessern, indem wir unsere Geschäftsstrategie und unsere langfristige Personalplanung aufeinander abstimmen." Ähnliches beschreibt der Personalleiter eines Finanzdienstleistungsunternehmens: „Wir haben gerade damit begonnen, Daten zu Fachkenntnissen zu sammeln, und wollen in Zukunft verschiedene HR-Systeme integrieren." Diese Beispiele legen nahe, dass japanische Unternehmen anfangen, auf das Know-how ihrer Schlüsselbereiche aufzubauen und Talente innerhalb ihrer Organisation besser zu identifizieren und zu entwickeln.

EUROPA

HR muss auf die Überholspur gebracht werden

Eckpunkte:
- **Bei Unternehmenstransformationen übernimmt HR vor allem eine beratende statt einer proaktiven Rolle.**
- **Organisationen setzen einen schwächeren Akzent auf die Nutzung von Datenanalysen als Entscheidungsgrundlage.**

Vom Standpunkt der Personalverwaltung aus stehen Organisationen in Europa vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Insgesamt gesehen wird die europäische Wirtschaft wissensintensiver – Schätzungen zufolge werden die wissensbasierten Industrien in den kommenden Jahren mehr als die Hälfte des BIP und der Gesamtbeschäftigung ausmachen.[25] Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften steigt dabei weiter an: 2005 prognostizierte IDC für ganz Europa einen Bedarf an zusätzlichen 500.000 Arbeitskräften mit fortgeschrittenen technischen Fachkenntnissen für den Zeitraum bis 2008.[26] Auch die demografische Entwicklung in der europäischen Bevölkerung verändert die Belegschaft und damit die Anforderungen an HR: In den nächsten zwei Jahrzehnten wird die Gesamtzahl der Menschen zwischen 50 und 64 Jahren um 25 Prozent steigen, während die Zahl der 20- bis 29-Jährigen um 20 Prozent fallen wird.[27]

Trotz dieser großen demografischen Veränderungen scheinen europäische HR-Organisationen eine weniger aktive Rolle in Fragen des Personalmanagements zu übernehmen als ihre Berufskollegen weltweit. Europäische Firmen nehmen eher eine beratende Position bei der Unternehmenstransformation ein (31 Prozent gegenüber 21 Prozent weltweit), statt einen proaktiven Beitrag zu leisten, indem sie beispielweise mehr Zeit und Kapazitäten zur Verfügung stellen. Der Personaldirektor eines britischen Industriegüterunternehmens erklärt dazu: „HR wird traditionell eher als Unterstützer und nicht als ein Treiber des Wandels gesehen.“ Im Gegensatz zu anderen Organisationen sehen europäische Firmen die *Unfähigkeit, Fachkenntnisse schnell zu entwickeln,* seltener als wichtigste Herausforderung für das Personalmanagement.

Eine der Schwierigkeiten, vor denen europäische Firmen stehen, ist offensichtlich mangelndes Interesse an einer gründlichen Analyse von Personaldaten und auch mangelnde Fähigkeiten in diesem Bereich. Die Befragten geben an, dass ihre Personalmitarbeiter bei der Entscheidungsfindung eher selten auf Daten zurückgreifen. Ein Top-Manager eines italienischen Versicherers sagt dazu: „Leider erstellt unsere Personalabteilung nie irgendwelches Material als Grundlage für Entscheidungen – unsere Führungskräfte wissen nicht, welche Daten wir haben und wie diese Daten genutzt werden können.“ Europäische Firmen führen an, dass die Nutzung von Personaldaten nicht ausreichend organisatorisch unterstützt wird. Diese Erkenntnisse deuten darauf hin, dass es diese Firmen dann auch schwer haben werden, die Schlüsselinformationen zu erkennen, mit denen potenzielle Probleme in der Belegschaft identifiziert werden können. So sagt der Personalleiter einer britischen Regierungsbehörde: „In unserer Organisation findet noch viel ‚Kuhhandel‘ statt. Entscheidungen basieren immer noch auf Beziehungen und eher darauf, was wir über unsere Mitarbeiter persönlich erfahren, als auf belastbaren Informationen. Wir müssen dazu übergehen, Entscheidungen auf der Grundlage von Fakten zu treffen und nicht von Intuitionen.“

Viele europäische Organisationen sind sich indessen bewusst, dass Personalbereiche es sich nicht länger leisten können, bei Personalthemen eine passive Rolle zu spielen. Der Personalchef einer europäischen Bank stellt fest: „Wir müssen einen ‚Dreisprung‘ vollziehen, von einer administrativen Rolle über eine beratende Rolle hin zu einer partnerschaftlichen Rolle ... Wir werden wenige, hoch qualifizierte [HR-]Partner benötigen, anstelle einer großen Anzahl von ‚Beratern‘, die vor allem mit der Personaladministration verwoben sind.“ Angesichts wachsender Personalprobleme in dieser Region sollten auch andere europäische Unternehmen einen ähnlichen strategischen Weg einschlagen.

LATEINAMERIKA

Auf der Überholspur

Eckpunkte:

- **Hohe Fluktuation führt zu einer starken Konzentration auf die Entwicklung von Fachkenntnissen sowie eine effektive Einarbeitung.**
- **Ein positiver Unternehmensruf ist wichtig für die Gewinnung und Bindung von Schlüsselmitarbeitern.**
- **Auch wenn HR-Verantwortliche ihre Organisationen als effektiv wahrnehmen, könnte sie die wachsende Wirtschaft vor neue Herausforderungen stellen.**

Eine kürzlich von Manpower veröffentlichte Studie zur Zukunft der Arbeit in Lateinamerika liefert eine interessante Zusammenfassung der Chancen für die Arbeitskräfte in der Region: „Der weltweite Preisanstieg für in Lateinamerika produzierte Güter und Rohstoffe ... sowie die Kapazität an jungen Arbeitskräften, die wirtschaftlich unabhängiger sind als in der Vergangenheit, stellen eine einzigartige und historische Wachstumsmöglichkeit dar: eine demografische Dividende in einer Region mit reichlich vorhandenen wirtschaftlichen Ressourcen.“[28]

Dieses Wachstumspotenzial bringt eine ganze Reihe an Herausforderungen für das Personalmanagement mit sich. Eine der eindeutigsten Aussagen der befragten Unternehmen in Lateinamerika ist der wahrgenommene Anstieg der Mitarbeiterfluktuation in den vergangenen zwei Jahren. 41 Prozent berichten, dass sie eine *signifikant* höhere Fluktuation beobachten, während weitere 31 Prozent angeben, dass die Fluktuation *etwas* höher liegt. Das Wirtschaftswachstum und die zunehmenden Möglichkeiten für Arbeitskräfte scheinen die wichtigsten Treiber für diesen Trend zu sein. Der Personalverantwortliche eines Konsumgüterherstellers bemerkt: „Die Fluktuation ist aufgrund der Wiederbelebung des Marktes gestiegen, ein weiterer Grund ist unsere gute Ausbildung, die auf dem Markt stark nachgefragt wird.“ Folglich wird die Fähigkeit, neue Mitarbeiter schnell einzugliedern, als ein wichtiges Kriterium erfolgreicher Personalarbeit genannt.

Gleichzeitig scheint es, dass vergangene Wirtschaftskrisen noch in guter Erinnerung sind. Arbeitssuchende in dieser Region suchen eher nach Unternehmen, die eine positive Unternehmensreputation haben, und werden weniger durch neue oder anspruchsvolle Zuständigkeiten angezogen. Der CHRO eines Finanzdienstleisters sagt: „Bewerber suchen nach Lebensqualität und wollen auf die möglichst vielversprechende Zukunft einer Organisation vertrauen.“ Der Personalverantwortliche eines Mineralölunternehmens betont wiederum: „Die Tatsache, dass wir ein Unternehmen mit gutem Ruf sind, zieht die Leute an.“ Darüber hinaus scheinen der positive Ruf des Unternehmens und dessen erfolgreiche Transformation in der Vergangenheit auch wichtige Faktoren für die Mitarbeiterbindung zu sein. Diese Faktoren unterscheiden sich etwas von denen in anderen, schnell wachsenden Regionen, etwa dem asiatisch-pazifischen Raum. Sie deuten darauf hin, dass Menschen in Lateinamerika nach Unternehmen suchen, die eine stabile Erfolgsgeschichte aufweisen und weniger anfällig für die Konjunkturschwankungen sind, von denen die Region in der Vergangenheit heimgesucht wurde.

Unternehmen in Lateinamerika haben großes Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer HR-Bereiche. Sie geben seltener an, dass es ihren Personalmitarbeitern an Erfahrung in der Analyse von Personaldaten fehlt oder dass ihre Personaldaten unseriös sind. Sie sind sogar der Meinung, dass ihre Organisationen sehr fähig sind, sich Veränderungen anzupassen. Der Personalleiter eines Einzelhandelsunternehmens bemerkt: „Wir haben äußerst effektive Werkzeuge zur Beurteilung und zur Identifikation von Talenten ... Dadurch können wir auf unser schnelles Unternehmenswachstum reagieren.“ Firmen in dieser Region sind etwas kleiner als jene in der Gesamtstichprobe, was ihre Zuversicht erklären könnte – so standen sie vielleicht noch nicht vor den Herausforderungen, die sich bei zunehmender Größe für die Prozess- und Systemintegration ergeben. Eine andere logische Erklärung wäre auch, dass Firmen in dieser Region bereits wesentliche Umbrüche in den vergangenen zehn Jahren bewältigt haben und daher aus der Sicht des HR-Managements gut positioniert sind. Es wird interessant sein, zu beobachten, wie sich diese Unternehmen während der nächsten Wachstumsphase positionieren.

NORDAMERIKA

Eine „verdrahtete“ HR-Funktion aufbauen

Eckpunkte:

- **Nordamerikanische Unternehmen legen einen starken Schwerpunkt auf das „E-Enabling“ von HR-Prozessen und HR-Aktivitäten.**
- **Sie sind sich der Notwendigkeit von Wissenstransfer bewusst, der sich aus der demografischen Entwicklung ergibt.**
- **HR scheint seltener eine führende Rolle in Unternehmenstransformationen zu übernehmen, da offensichtlich mehr Geschäftsbereichsverantwortliche mehr Erfahrung darin haben, durch den Wandel zu führen.**

Unternehmen in Nordamerika scheinen den Schwerpunkt auf den Einsatz von Technologie zu legen, um damit sowohl Kosten zu senken als auch die Qualität der HR-Ergebnisse zu erhöhen. Nordamerikanische Firmen vermelden einen größeren Erfolg bei der Nutzung von virtuellen Klassen und computerbasierten Schulungen als andere Regionen. Diese Organisationen entwickeln auch häufiger „Dashboards“, um HR-spezifische Daten für Manager und Personalmitarbeiter bereitzustellen. Für die Suche nach Experten innerhalb der Organisation verwenden sie häufiger FAQ-Systeme, in denen sich Mitarbeiter mit Fragen an eine Datenbank wenden können.

Um die Vorteile von HR-Technologien voll zu nutzen, stellen diese Unternehmen Personalkräfte ein, die über Erfahrungen mit der Datenanalyse verfügen (31 Prozent gegenüber 22 Prozent weltweit). Sie erkennen jedoch auch, dass ihr Weg hin zu einer analytischeren HR-Funktion noch nicht abgeschlossen ist – sie geben häufiger an, dass ihre HR-Systeme nicht in andere Systeme innerhalb der Organisation integriert sind (56 Prozent gegenüber 41 Prozent weltweit).

Nordamerikanische Unternehmen befassen sich auch überdurchschnittlich mit den Möglichkeiten, Wissen von älteren an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben (39 Prozent gegenüber 28 Prozent weltweit). Auch die schnelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter steht im Mittelpunkt ihres Interesses (39 Prozent gegenüber 24 Prozent weltweit). Der HR-Verantwortliche eines Finanzdienstleisters sagt: „Wenn wir uns die Senior-Vice-President-Ebene und darüber ansehen, wird ein Viertel der Betroffenen in den nächsten fünf Jahren in Rente gehen. Unsere Herausforderung besteht jetzt darin, sicherzustellen, dass die nachfolgende Gruppe über einen breiten Erfahrungshintergrund verfügt, der sie auf die Übernahme anspruchsvoller Jobs vorbereitet.“ Ein anderer Schwerpunktbereich des Wissenstransfers besteht für nordamerikanische Unternehmen darin, Erfahrungen von Mitarbeitern in reiferen Märkten an Kollegen in anderen Teilen der Welt zu übertragen. So teilt der Personalverantwortliche eines Chemie-Unternehmens mit: „Der erfolgreiche Transfer von Wissen aus den USA sowie aus anderen Hauptmärkten und -werken in neue Märkte ist von wesentlicher Bedeutung für uns, insbesondere wenn es um Geschäftsmodelle und Kulturen geht, die möglicherweise nicht die gleichen Werte und Prioritäten teilen.“

Nordamerikanische Unternehmen weisen ein relativ hohes Niveau an Erfahrungen und Reife auf, was ihre interne Führungsfähigkeit betrifft. Sie geben seltener mangelnde Führungsqualitäten an als Unternehmen aus anderen Regionen (24 Prozent gegenüber 36 Prozent weltweit). Gleichzeitig treibt HR jedoch die Unternehmenstransformation innerhalb der Organisation seltener selbst voran (7 Prozent gegenüber 15 Prozent). Der HR-Verantwortliche eines Versorgungsunternehmens stellt hierzu fest: „Die HR-Rolle hat sich von einer administrativen Rolle hin zu einer Partnerrolle entwickelt ... HR wird immer am Wandel mitwirken, ihn jedoch nicht vorantreiben.“ Angesichts der Riege an erfahrenen Führungskräften in diesen Unternehmen könnte man daraus folgern, dass viele HR-Organisationen Nordamerikas nicht aufgefordert werden, eine starke transformierende Rolle in ihren Unternehmen zu übernehmen. Stattdessen verlässt man sich eher darauf, dass die Führungskräfte innerhalb der Geschäftseinheiten den Wandel vorantreiben. Dies steht im deutlichen Kontrast zu Regionen wie dem asiatisch-pazifischen Raum, in denen ein Mangel an Führungstalenten mit einem aktiveren HR-Bereich zusammenfällt, der selbst einen Schwerpunkt auf aktive Teilnahme an der Unternehmenstransformation setzt.

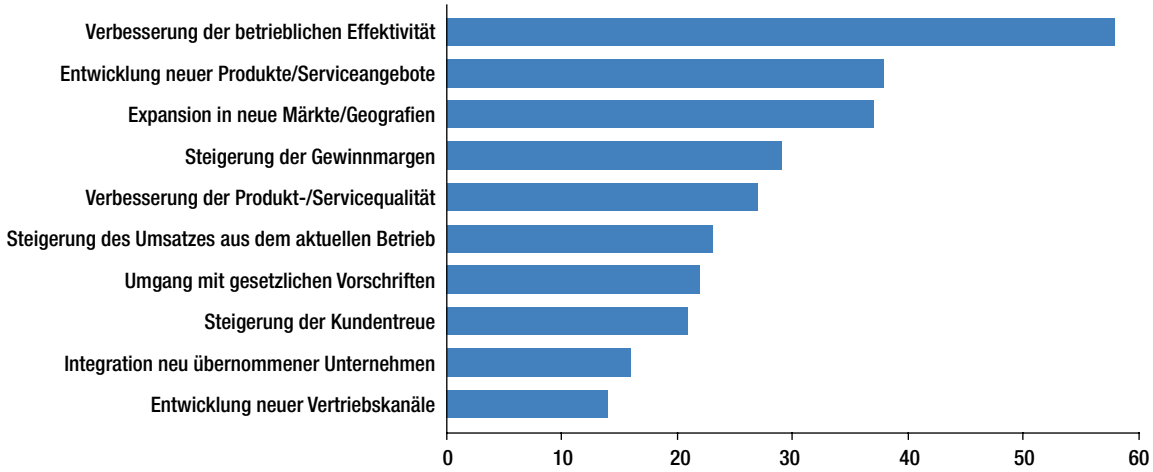
Während nordamerikanische Firmen offensichtlich führend sind beim Einsatz von Datenanalysen und anderen Technologien zum Personalmanagement, sollten sie jedoch auch aktiver ihre HR-Verantwortlichen in den Prozess der Unternehmenstransformation einbinden. So bemerkt der Personalleiter eines Unternehmens für Informationstechnologie, das kürzlich ein globale Beschaffungsinitiative durchgeführt hat: „Der HR-Bereich verfügte über die meisten Erfahrungen, was Veränderungen und deren Gestaltung betrifft – bei der Steuerung, der Kommunikation und den Metriken.“ Und obwohl diese Unternehmen über einen größeren Pool an erfahrenen Geschäftsbereichsleitern verfügen, muss HR eine wichtigere Rolle auch bei der Entwicklung und Befähigung künftiger Führungskräfte übernehmen.

ANHANG B

Ergebnisse der Umfrage

Welches sind die wichtigsten geschäftlichen Herausforderungen, die Ihre Organisation zu bewältigen hat?

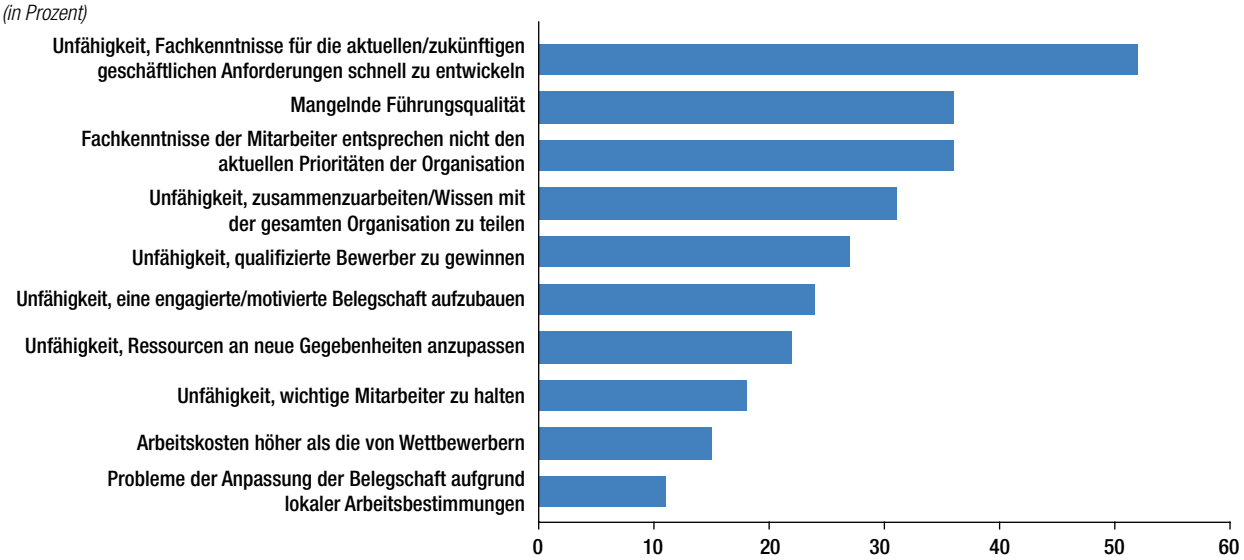
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Welches sind für Sie die wichtigsten personalbezogenen Probleme, mit denen Ihre Organisation zu kämpfen hat?

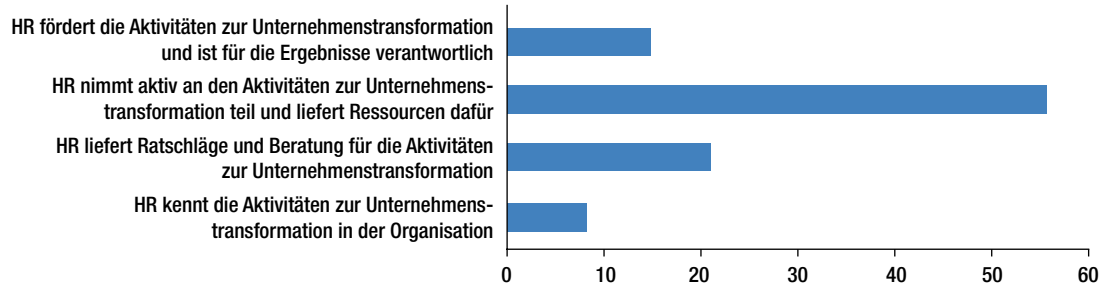
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie würden Sie die Rolle von HR bei den laufenden Aktivitäten zur Unternehmenstransformation beschreiben?

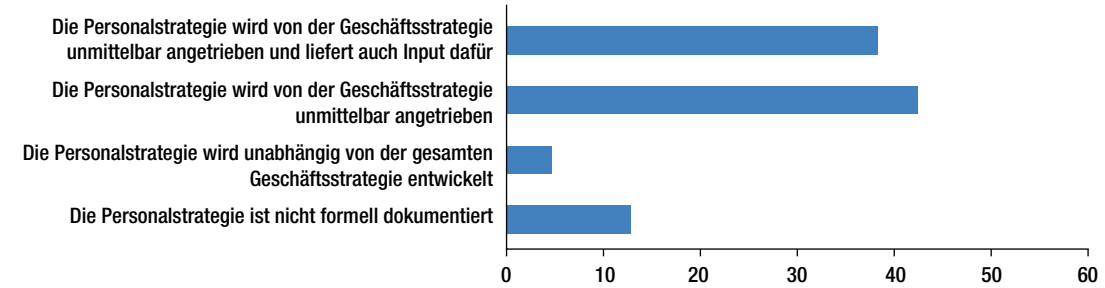
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie würden Sie die Beziehung zwischen der Geschäftsstrategie Ihrer Organisation und ihrer Personalstrategie beschreiben?

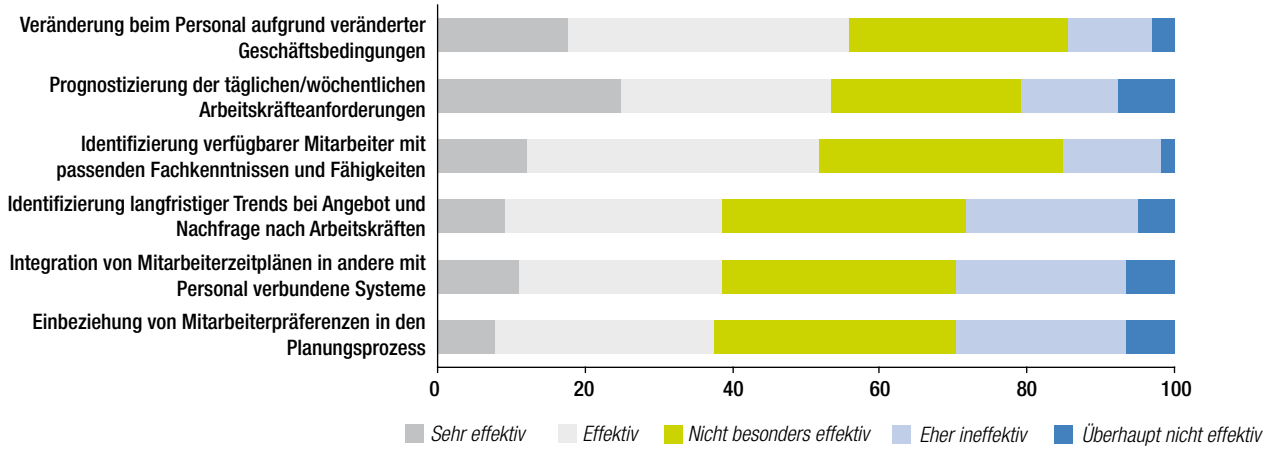
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie effektiv führt Ihre Organisation die folgenden Personal-Management-Aktivitäten durch?

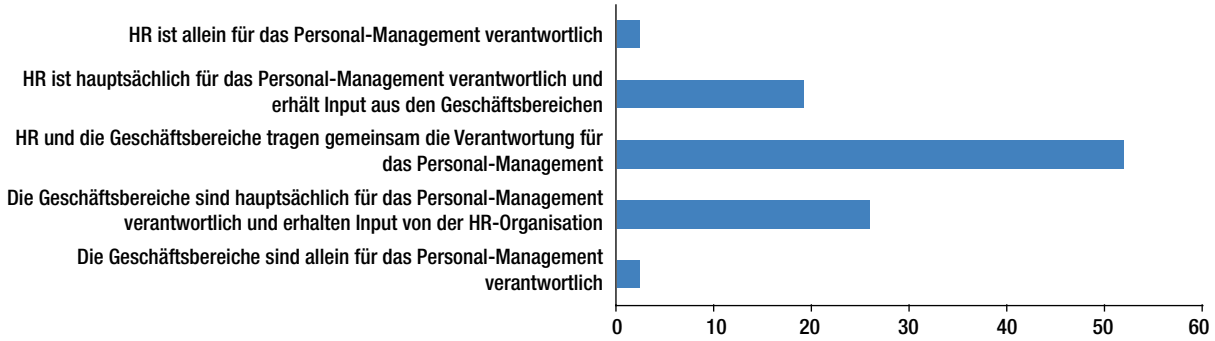
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie würden Sie die Beteiligung Ihrer HR-Organisation am Personal-Management-Prozess beschreiben?

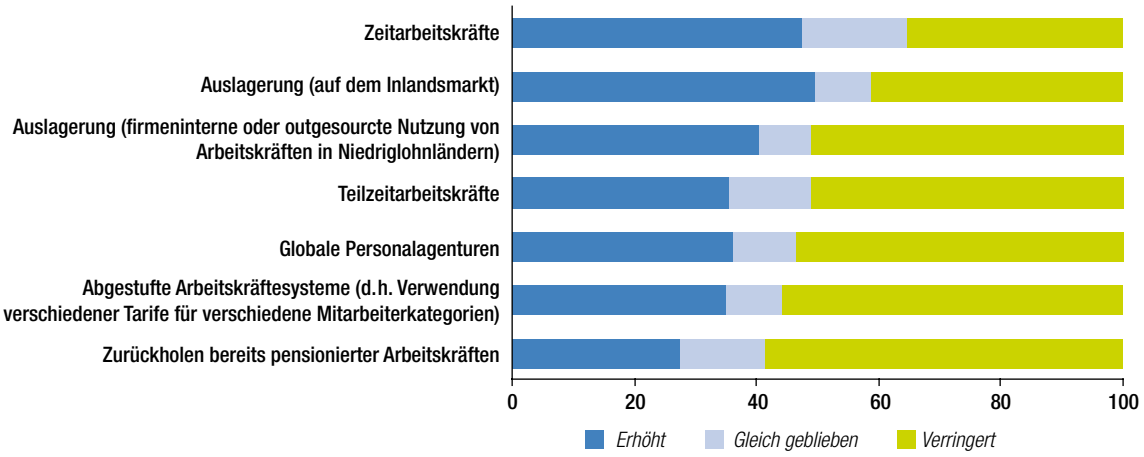
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie hat sich in den letzten zwei Jahren der Einsatz der folgenden Techniken zur Flexibilisierung der Arbeitskräfte durch Ihre Organisation geändert?

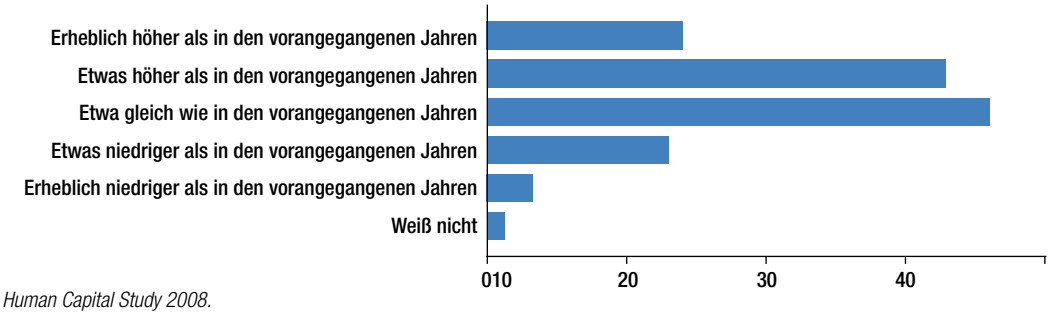
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie hat sich in den letzten zwei Jahren die Mitarbeiterfluktuation in Ihrer Organisation verändert?

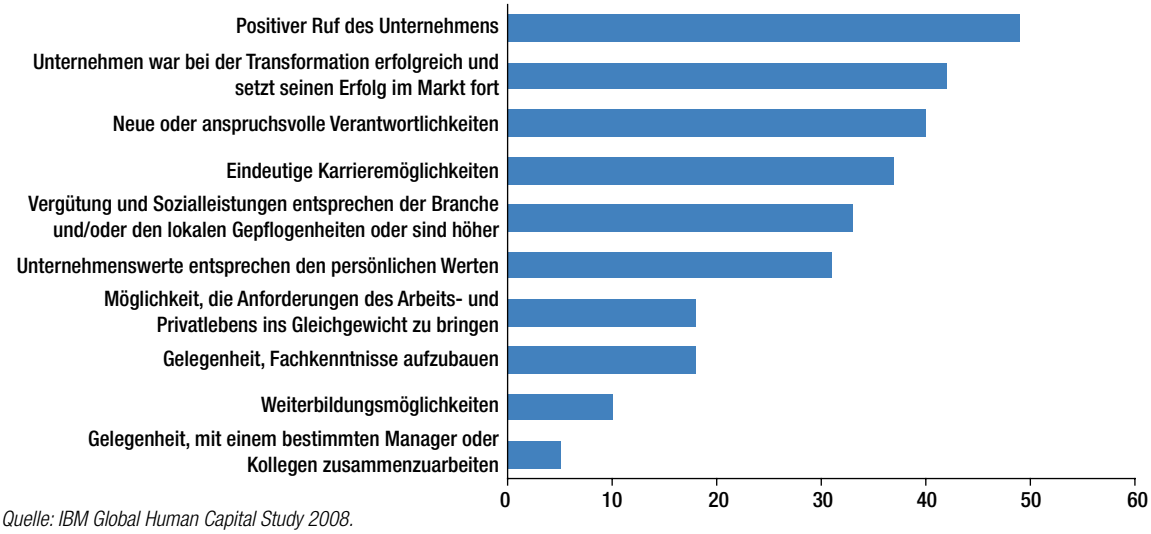
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kriterien, die Ihre Organisation für Bewerber attraktiv macht?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

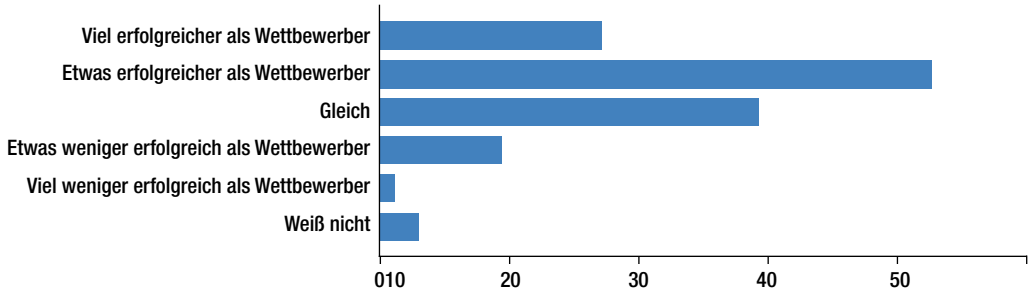
Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kriterien, um Mitarbeiter langfristig an Ihre Organisation zu binden?

(in Prozent)

Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie schätzen Sie im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern Ihre Fähigkeit ein, kompetente Mitarbeiter zu gewinnen/zu halten?

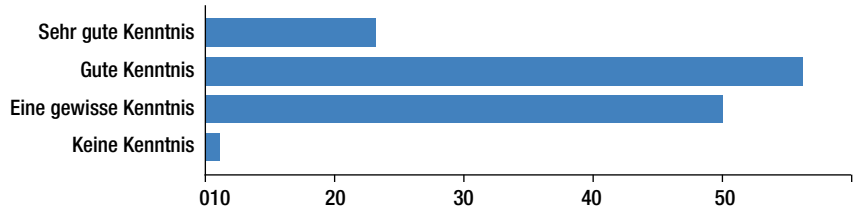
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie gut kennt Ihre Organisation die wichtigen Mitarbeiterfachkenntnisse, die in den nächsten drei bis fünf Jahren benötigt werden?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

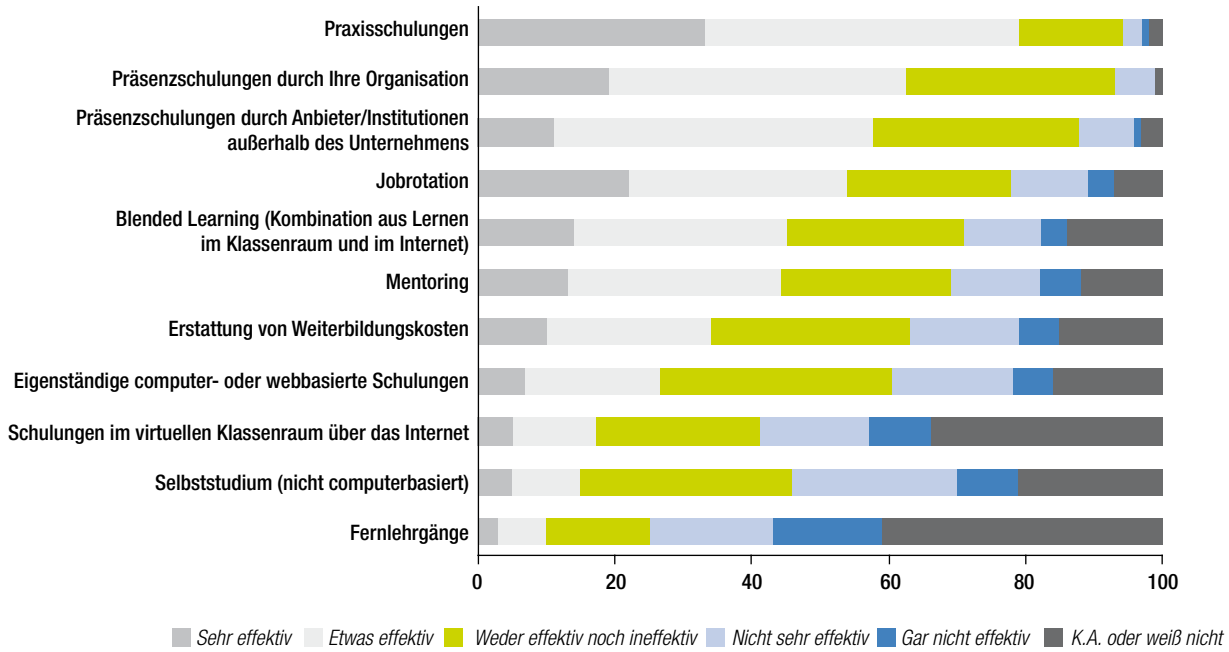
Welches sind für Ihre Organisation die wichtigsten Herausforderungen im Hinblick auf die Entwicklung einer qualifizierten Belegschaft?

(in Prozent)

Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie effektiv finden Sie die folgenden Techniken zur Mitarbeiterentwicklung in Ihrer Organisation?

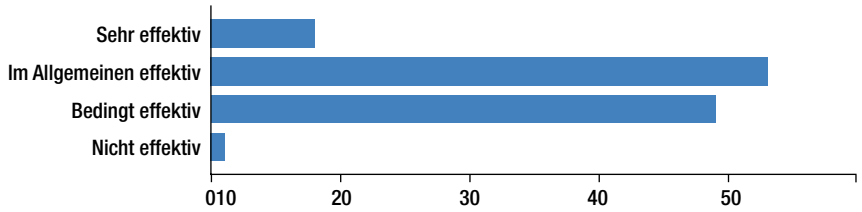
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie effektiv ist Ihre Organisation dabei, Mitarbeiter zu befähigen, miteinander zu arbeiten?

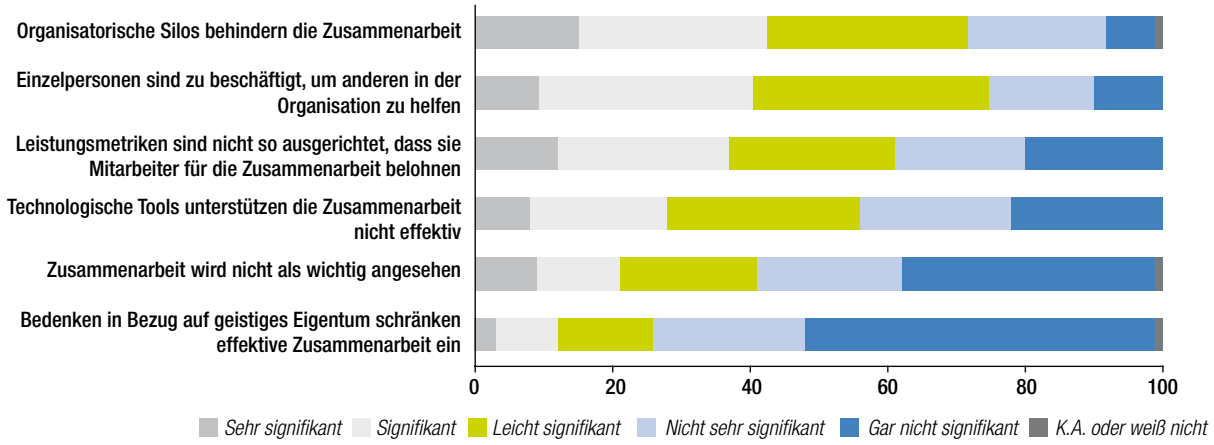
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie problematisch sind folgende Faktoren für die Zusammenarbeit innerhalb Ihrer Organisation?

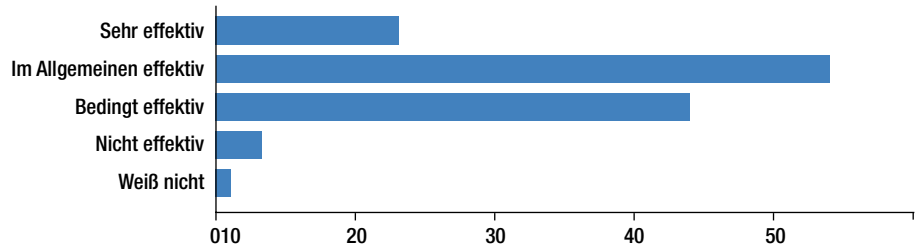
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie effektiv ist Ihre Organisation bei der Identifizierung von Personen mit spezifischem Know-how in der Organisation?

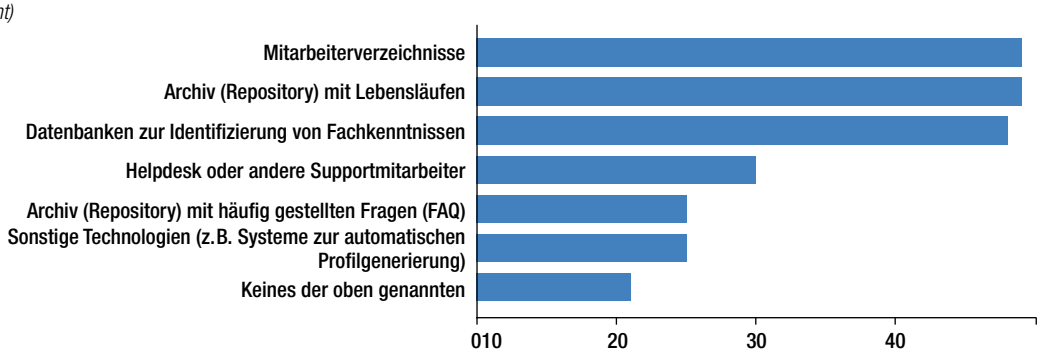
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Welche der folgenden Methoden setzt Ihre Organisation ein, um wichtige Fachkenntnisse und Fachkräfte zu finden?

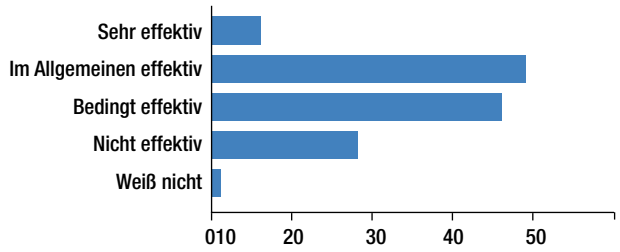
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie effektiv setzt Ihre Organisation HR-Daten und andere Informationen ein, um Personalentscheidungen zu treffen?

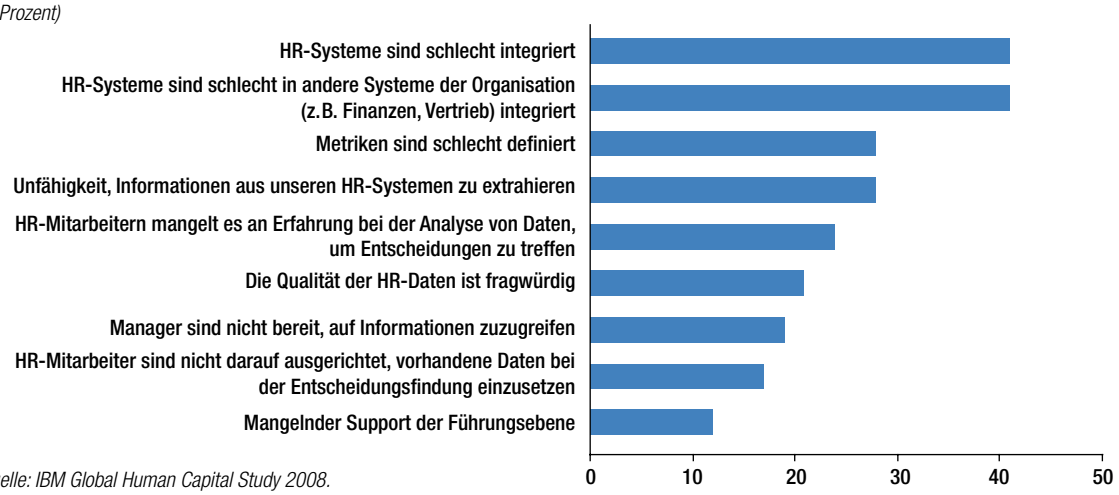
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

An welchen Faktoren scheitert es am wahrscheinlichsten, wenn Ihre Organisation auf Daten und Informationen verzichtet, um Personalentscheidungen zu treffen?

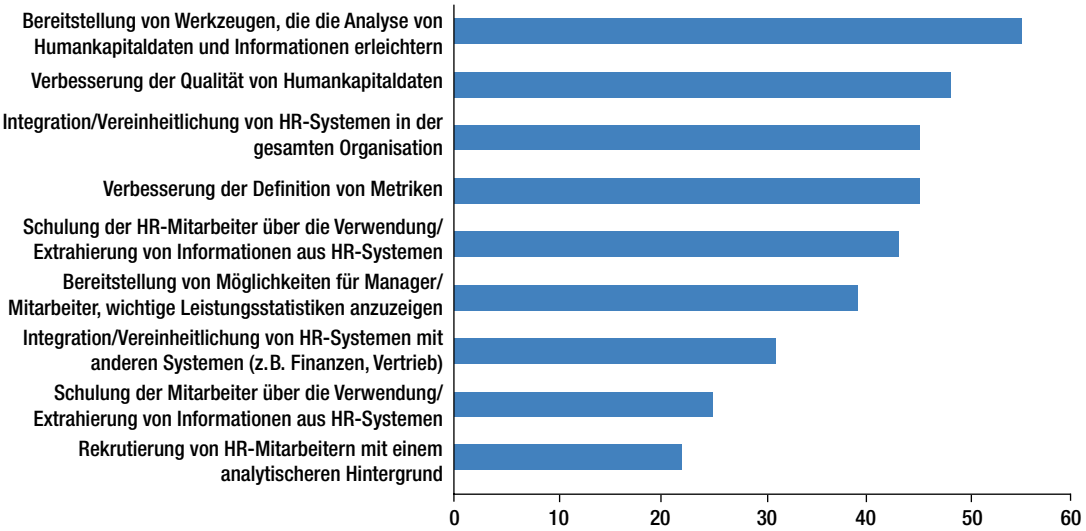
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Was unternimmt Ihre Organisation, damit mehr HR-Daten und Informationen für Personalentscheidungen herangezogen werden?

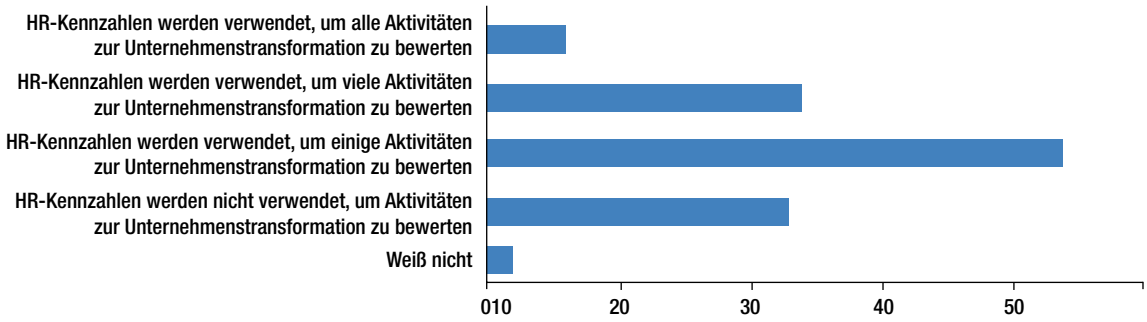
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

In welchem Umfang werden in Ihrer Organisation HR-Kennzahlen verwendet, um den Erfolg der Transformationsaktivitäten zu bewerten?

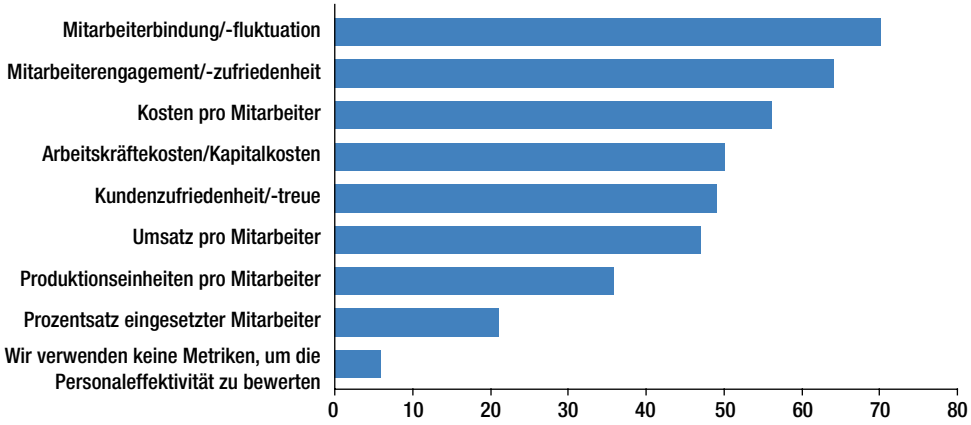
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Welche Metriken werden von Ihrer Organisation verwendet, um die Personaleffektivität insgesamt zu beurteilen?

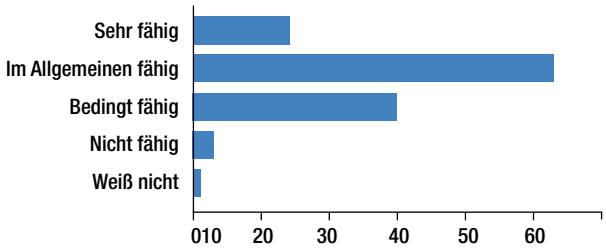
(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

Wie würden Sie die Fähigkeit Ihrer Arbeitskräfte beurteilen, sich an potenzielle Veränderungen in der Geschäftsumgebung anzupassen?

(in Prozent)



Quelle: IBM Global Human Capital Study 2008.

QUELLEN

[1] Wir haben eine Teilmenge von 119 Unternehmen untersucht, für die Finanzinformationen öffentlich zugänglich waren. Bei der Analyse der oberen 20 Prozent (n = 24) der Unternehmen im Sinne eines vierjährigen Umsatzwachstums fanden wir heraus, dass über 29 Prozent dieser Gruppe (n = 7) der Meinung waren, dass sie *sehr fähig* sind, sich an Veränderungen anzupassen, was sich deutlich von der Grundgesamtheit unterscheidet.

[2] „Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006." IBM Global Business Services. März 2006. http://www.ibm.com/bcs/ceostudy

[3] „UN Habitat Jam: Reaching out to a global community." IBM Case Study. Juli 26, 2007. http://www-306.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/BTHD-75EKLP?OpenDocument&Site=corp&cty=en_us

[4] Ibid.

[5] Ibid.

[6] Ibid.

[7] Ready, Douglas A. and Jay A. Conger. „Making Your Company a Talent Factory." *Harvard Business Review*. Juni 2007.

[8] Für weitere Diskussionen hinsichtlich der Verhaltensweisen und Werkzeuge, die für den Erfolg im globalen Umfeld erforderlich sind, siehe: DeMarco, Michael, Eric Lesser und Tony O'Driscoll. „Leadership in a distributed world: Lessons from online gaming." IBM Global Business Services. Juni 2007. http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028184

[9] „The capability within: The Global Human Capital Study 2005." IBM Global Business Services. Juni 2005. http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2005_human_cap_mgt_gen.html

[10] Edmonds, Rob. „Best Practices in eLearning." Learning-on-demand and SRI Consulting Business Intelligence. Mai 2004; Rivera, Ray J. and Andrew Paradise. „2006 ASTD State of the Industry Report." American Society for Training and Development. 2006.

[11] „Worldwide Human Capital Management 2007 Top 10 Predictions." IDC. Doc#205321. Januar 2007.

[12] „The battle for brainpower." *The Economist*. 5. Oktober 2006.

[13] „Performance and Talent Management Trend Survey 2007." SuccessFactors. 2007.

[14] „Worldwide and U.S. HR Management Services 2007–2011 Forecast." IDC. Doc#206320. April 2007.

[15] Howard, Ann, Scott Erker und Neal Bruce. „Selection Forecast 2006-2007: Slugging Through War for Talent." Development Dimensions International (DDI) und Monster. 2007. http://media.monster.com/a/i/intelligence/articles/ddi_sluggingtalent/Monster_DDI%20Selection%20Forecast2007.pdf. Copyright Development Dimensions International, Inc. MMVII. Nachdruck mit der Erlaubnis von Development Dimensions International, Inc.

[16] „Talent Shortage Study: 2007 Global Results." Manpower. März 2007. http://files.shareholder.com/downloads/MAN/164219164x0x87523/a49c96c9-cbfe-47ac-9207-476be0e84c20/Talent%20Shortage%20Survey%20Results_2007_FINAL.pdf

[17] Frase, Martha J. „Stocking Your Talent Pool". *HR Magazine*. Band 52, Ausgabe 4. April 2007.

[18] „Manpower Inc. Launches Island in Second Life With Live Panel Discussion on the Evolving World of Virtual Work." Juli 12, 2007. http://www.manpower.com/investors/releasedetail.cfm?ReleaseID=253774

[19] „Worldwide Human Capital Management 2007 Top 10 Predictions." IDC. Doc#205321. Januar 2007.

[20] Lesser, Eric und Michael DeMarco. „A New Approach, A New Capability: The Strategic Side of HR." IBM Institute for Business Value. Juni 2006. http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1024781?cntxt=a1000407

[21] Manning, Christa D. und Judy Sweeney. „Making HCM Strategic: Aligning the Workforce With Business Goals." AMR Research. Oktober 2006.

[22] Ulrich, Dave und Wayne Brockbank. *The HR Value Proposition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 2005.

[23] Lesser, Eric und Michael DeMarco. „A New Approach, A New Capability: The Strategic Side of HR." IBM Institute for Business Value. June 2006. http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1024781?cntxt=a1000407

[24] „World Economic and Financial Surveys Regional Economic Outlook – Asia and Pacific." International Monetary Fund. April 2007. http://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2007/APD/ENG/areo0407.pdf

[25] Brinkley, Ian. „Defining the Knowledge Economy: Knowledge Economy Programme Report." The Work Foundation. Juli 2006. http://theworkfoundation.com/assets/pdfs/defining_knowledge_economy.pdf

[26] Kolding, Marianne und Vladimir Kroa. „Networking Skills in Europe: Will an Increasing Shortage Hamper Competitiveness in the Global Market." IDC, commissioned by Cisco Systems. September 2005. http://www.cisco.com/edu/emea/general/pdf/IDC_Networking_Skills_Shortage_EW_Europe_FINAL_5_Oct.pdf

[27] von Nordheim, Fritz. „EU policies in support of Member States efforts to retain, reinforce and re-integrate older workers in employment," in Buck, Hartmut und Bernd Dworschak eds., *Ageing and Work in Europe*. Stuttgart: 2003. http://www.management-issues.com/display_page.asp?section=blog&id=671

[28] „The Future of Work in Latin America." Manpower. Mai 2006. http://files.shareholder.com/downloads/MAN/164219164x0x63539/3e7d22c5-c511-425c-85ba-9e21ee32c540/files_003.pdf

BITTE WENDEN SIE SICH AN UNS

Über IBM Global Business Services

Mit Beratungsexperten in über 160 Ländern bündelt IBM Global Business Services fundiertes Geschäftsprozess- und Branchen-Know-how für Kunden in 17 verschiedenen Branchen und sorgt durch innovative Ideen für einen schnelleren Wertschöpfungsprozess. Wir nutzen das gesamte Spektrum der IBM Leistungen, stehen hinter unserer Beratung bei der Einführung von Lösungen, die Geschäftsergebnisse mit weitreichender Wirkung und nachhaltigen Ergebnissen erzielen.

Das IBM Institute for Business Value ist Teil von IBM Global Business Services und entwickelt für Geschäftsführer faktenbasierte strategische Einblicke in entscheidende branchenspezifische und branchenübergreifende Fragestellungen.

Über IBM Human Capital Management

Die Beratungssparte Human Capital Management (HCM) der IBM Global Business Services fokussiert sich auf die Steigerung von Unternehmensleistung und Innovationsfähigkeit durch effektiveres Personalmanagement. Mit mehr als 2.000 Experten bietet IBM Human Capital Management ein umfassendes Spektrum an weit reichenden Kompetenzen zur Lösung von Kundenherausforderungen. Zu unseren Beratungsfeldern gehören HR-Strategie, Unternehmens- und HR-Transformationen, Talent-Management-Lösungen sowie Lösungen im Bereich von Wissensmanagement, Lernen und Kollaboration.

Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über diese Studie erfahren oder mit einem HCM-Experten sprechen möchten, senden Sie bitte eine E-Mail an *erich.kimakowitz.von@de.ibm.com*, oder besuchen Sie **ibm.com**/services/de/humancapital

Nord-, Mittel- und Südamerika
Tim Ringo
Global and Americas HCM leader
tim.ringo@uk.ibm.com
+44 77 34 29 09 70

Diane Horton
Canada HCM leader
diane.j.horton@ca.ibm.com
+1 416 478 3082

Alejandra D'Agostino de Castagnet
Latin America HCM co-leader
alejandra.dagostino@ar.ibm.com
+54 11 5070 1589 x1588

Jeane Goncalves Rego
Latin America HCM co-leader
jeaneg@br.ibm.com
+55 21 2132 3182 x3182

Europa, Naher Osten und Afrika
Tim Ringo
Global and Southwest Europe HCM leader
tim.ringo@uk.ibm.com
+44 77 34 29 09 70

Tom McCabe
Northeast Europe HCM leader
tom.mccabe@uk.ibm.com
+44 207 021 9669

Erich von Kimakowitz
Germany HCM leader
erich.kimakowitz.von@de.ibm.com
+49 69 6645 6806

Asia-Pazifik
Wayne Peat
Asia Pacific HCM leader
waynep@sg.ibm.com
+65 6418 9801

Yukiko Mitsumaki
Japan HCM leader
MTMK@jp.ibm.com
+81 80 1393 1400

HR Business Transformation Outsourcing
Mary Sue Rogers
Global HR & Learning Business Transformation Outsourcing leader
mary-sue.s.rogers@uk.ibm.com
+44 208 832 5018

IBM Institute for Business Value
Eric Lesser
Associate Partner
elesser@us.ibm.com
+1 617 693 6418

Michael DeMarco
Senior Consultant
michael.l.demarco@us.ibm.com
+1 717 918 0688

Holly Payton
Associate Partner
hpayton@us.ibm.com
+1 770 643 1589

© Copyright IBM Corporation 2007

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

Hergestellt in den Vereinigten Staaten
von Amerika
09-07
Alle Rechte vorbehalten

IBM und das IBM Logo sind eingetragene Marken der International Business Machines Corporation in den USA und/oder anderen Ländern.

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Servicenamen können Marken oder Services anderer Hersteller sein.

Referenzen auf IBM Produkte und Services in dieser Veröffentlichung implizieren nicht die Absicht von IBM, diese Produkte und Services in allen Ländern verfügbar zu machen, in denen IBM Geschäftsstellen betreibt.

G510-6647-00