

# Talentmobilität: Arbeitsmärkte im Wandel

## Inhalt

---

Zusammenfassung	1
Arbeitsmärkte im Wandel	3
Arbeitskräfte in Bewegung: Wer ist mobil und warum?	8
Talentrekrutierung aus der Ferne: die Herausforderung für Arbeitgeber	16
Schlussfolgerung	22

# Zusammenfassung

Nie zuvor waren Arbeitskräfte so mobil und Arbeitsmärkte so global wie heute. Die meisten Arbeitgeber und Regierungen sind jedoch noch weit davon entfernt, die Komplexität der Talentmobilität sowie ihre Rolle für den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften auf den Arbeitsmärkten gänzlich zu verstehen.

Das Personalmanagement befasst sich immer stärker mit der Talentmobilität, denn nie zuvor waren Arbeitskräfte so mobil und die Arbeitsmärkte so global wie heute. Immer mehr Menschen sind willens und in der Lage, eine Beschäftigung weit weg von ihrer Heimat anzunehmen: So arbeiten philippinische Elektriker in Westaustralien und indische Petrochemie-Ingenieure in den arabischen Golfstaaten. Zu keinem anderen Zeitpunkt in der Geschichte lebten und arbeiteten so viele Menschen weit weg von ihren Heimatländern wie heute.

Ebenso bedeutsam wie die grenzüberschreitenden Talentbewegungen sind die Migrationsströme innerhalb nationaler Grenzen. China kämpft beispielsweise damit, den Strom der Menschen zu bändigen, die auf der Suche nach besseren Jobs aus den ärmeren westlichen Provinzen an die boomende Ostküste des Landes auswandern.<sup>1</sup> In Japan gefährdet eine erhebliche Landflucht und die damit einhergehende Urbanisierung die landwirtschaftliche Industrie. Norwegen muss sich mit der Entvölkerung seines ländlichen Nordens auseinandersetzen. Und die südlichen Bundesstaaten Mexikos sehen sich einer massiven Abwanderung ihrer Talente in den zu den USA angrenzenden, industrialisierten Norden ausgesetzt.

Das Thema der Mobilität ist vielschichtig. Zudem handelt es sich hierbei nicht mehr um die einmaligen, in eine Richtung verlaufenden Migrationen der Vergangenheit. Die Talente gehen dorthin, wo sie gebraucht werden und kehren auch öfter wieder in ihre Heimat zurück. Auch die Arbeit selbst ist in Bewegung, da Unternehmen ihre Geschäftstätigkeiten in die Nähe neuer Märkte und neuer Bezugsquellen verlagern. Die Mobilität des Geldes ist ebenfalls ein bedeutender Faktor: Auslandsarbeiter überweisen ihren Familien im Heimatland Geld und schlagen so eine unsichtbare Brücke zwischen ihrer Heimat und ihrem neuen Arbeitsplatz. Die Auslandszahlungen der Arbeitsemigranten sind mittlerweile zu einem eigenen Wirtschaftszweig geworden: Viele Staaten können nur dank der Überweisungen ihrer Auswanderer ihr Bruttoinlandsprodukt aufrechterhalten.

Obwohl die Wirtschaft nicht statisch ist, verhalten sich viele Unternehmen und Arbeitnehmer so, als ob dies der Fall wäre. Nur ein Beispiel: Die Arbeiter in der US-amerikanischen Autostadt Detroit werden damit konfrontiert, dass die Nachfrage nach ihren Fähigkeiten in dieser Gegend schwindet. Sie müssen sich daher entscheiden, ob sie eine Umschulung machen oder dorthin ziehen, wo ihre Fähigkeiten gebraucht werden.

Auf der anderen Seite wird die Talentmobilität durch die Einwanderungspolitik der einzelnen Länder behindert. Einwanderungsbeschränkungen, Grenzzäune, Programme für Auslandsinvestitionen, Ausbildungsinitiativen, regionale Entwicklungszulagen: Einwanderung ist ein Thema, mit dem in vielen Ländern schon seit langem auf Stimmenfang bei den Wählern gegangen wird. Der so genannte „neue Nationalismus“ hat besorgniserregende Ausmasse erreicht. Anstatt die Einwanderung strategisch zu lenken, um den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden, versucht die Politik, Einwanderung schlichtweg zu verhindern.

Das vorliegende Strategiepapier ist ein weiterer Versuch von Manpower, die Vielschichtigkeit der globalen Arbeitsmärkte zu beleuchten und den Unternehmen dabei zu helfen, die Dynamik von Angebot und Nachfrage von qualifizierten und unqualifizierten Arbeitskräften auf lange Sicht zu berücksichtigen. Manpower untersucht darin den Umfang und das Ausmass der Talentmobilität und versucht, die Herausforderungen und Chancen hervorzuheben, die damit für den Einzelnen verbunden sind. Auch wird im vorliegenden Strategiepapaier die fortgesetzte und alarmierende Verbreitung der Ausbeutung von Arbeitskräften aufgezeigt. Weiterhin analysiert Manpower, wie Arbeitgeber auf die Mobilität von Talenten reagieren, stellt die wenigen Erfolge in diesem Zusammenhang dar und unterstreicht, was Unternehmen und Regierungen unternehmen müssen, damit die Talentmobilität zum zentralen Element einer durchdachten und vorausschauenden Unternehmensstrategie und Wirtschaftspolitik wird.

Das vorliegende Strategiepapier berücksichtigt die unterschiedlichen Kategorien von Arbeitskräften: handwerkliche Arbeiter und kaufmännische Angestellte einerseits und qualifizierte und unqualifizierte Arbeitskräfte andererseits. Sie alle haben verschiedene Hoffnungen und Ziele. Zudem profitieren qualifizierte Arbeitnehmer von einer stetigen Marktnachfrage, während unqualifizierte

Arbeitskräfte weiterhin darum kämpfen, sich eine finanziell gesicherte Existenz aufzubauen. Darüber hinaus gibt es zwei Arten von Grenzen, die die Mobilität von Menschen beeinflussen: nationale Grenzen und Grenzen innerhalb der Länder selbst. Die staatliche Migrationspolitik wird von zwei genau entgegengesetzt wirkenden Kräften beeinflusst: auf der einen Seite von der Globalisierung, auf der anderen von der nationalen Souveränität.

Die zahlreichen Untersuchungen von Manpower zu Beschäftigungsmustern belegen, dass Arbeitgeber und Regierungen unterschiedlich auf Migration reagieren. Zum einen zeigen sie sich taktisch und allgemein defensiv, zum anderen verfolgen sie eine holistische, realistische und auf Fakten beruhende Strategie, die auf das zukünftige Angebot und die zukünftige Nachfrage von Arbeitskräften ausgerichtet ist. Manpower hofft, mit diesem Strategiepapier weniger die erste und weitaus mehr die zuletzt genannte Reaktion zu fördern.

## Arbeitsmärkte im Wandel

Es ist sicher nicht einfach für einen Arbeitgeber, Mitarbeiter für ein Callcenter in Bangladesch zu finden, da es dort nicht ungewöhnlich ist, dass ein Arbeitnehmer in der Mittagspause zu einem Vorstellungsgespräch geht und, ohne Bescheid zu sagen, einen besser bezahlten Job in einem anderen Unternehmen annimmt. Auch Manager in irischen Fleischverarbeitungsanlagen haben es nicht leicht, wenn ihre slowakischen Metzger von Konkurrenten in Norwegen abgeworben werden. Unternehmen in der Golfregion, die wichtige Projekttermine nicht einhalten können, weil gut ausgebildete ausländische Ingenieure und Projektleiter nicht mehr so einfach ins Land geholt werden können, sind ebenfalls von der Talentknappheit betroffen. Und in Mexiko müssen Regierungsvertreter und Arbeitgeber im süd-mexikanischen Bundesstaat Veracruz mit ansehen, wie ihre besten Arbeiter für eine attraktive Beschäftigung in den Montagebetrieben in den Norden des Landes ziehen.

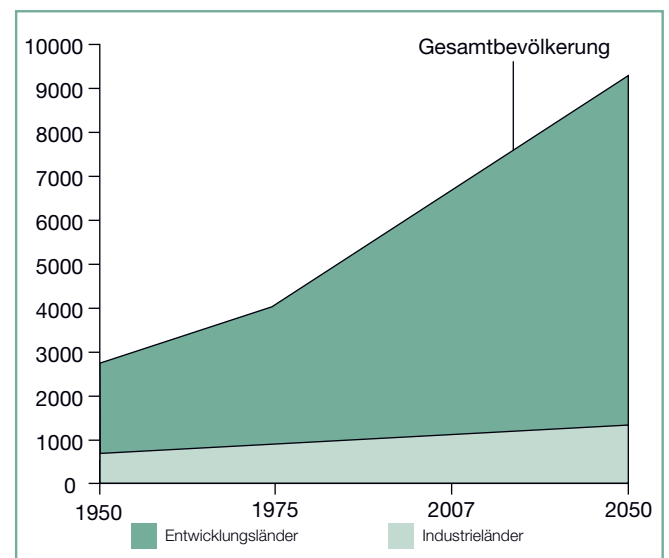
Diese Fälle sind Beispiele dafür, dass sich die Verfügbarkeit von Arbeitskräften auf der ganzen Welt massiv verschiebt. Allerdings sind nur wenige Arbeitgeber und Regierungsbehörden auf die zunehmenden Veränderungen wirklich vorbereitet. Heutzutage besteht ein grosses Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage: Arbeitskräfte befinden sich oft nicht dort, wo sie tatsächlich gebraucht werden. Lag vor nicht allzu langer Zeit das Augenmerk auf den Arbeitnehmern, die Jobs brauchen, geht es heute vielmehr um Jobs, die mit geeigneten Arbeitskräften besetzt werden müssen.

Angetrieben wird die Talentmobilität von den tiefgreifenden demografischen Veränderungen und insbesondere vom grossen Wachstumsunterschied der Bevölkerungen in Industrie- und Entwicklungsländern. Die Vereinten Nationen gehen davon aus, dass die Weltbevölkerung über die nächsten 40 Jahre um 2,6 Milliarden wachsen wird, das heisst, dass sie von aktuellen 6,5 Milliarden Menschen auf 9,1 Milliarden Menschen im Jahr 2050 steigen wird (siehe Abbildung 1). Fast das gesamte Wachstum wird dabei in den Entwicklungsländern stattfinden, wo ein Anstieg der Bevölkerung von heute 5,3 Milliarden auf 7,8 Milliarden im Jahr 2050 erwartet wird. Im Gegensatz dazu wird die Bevölkerung der Industrieländer nahezu unverändert bei 1,2 Milliarden bleiben.<sup>2</sup> Die Bevölkerung der Entwicklungsländer wächst somit fast sechs Mal so schnell wie die der Industrieländer.

Die Internationale Organisation für Migration (IOM) weist darauf hin, dass der demografische Wandel die internationale Migration auf zwei Arten beeinflusst. Ein

schnelles Bevölkerungswachstum in Verbindung mit wirtschaftlichen Problemen bringt Menschen dazu wegzuziehen. Abnehmende und alternde Bevölkerungen zwingen Länder wiederum dazu, Migranten aufzunehmen. So wird die Bevölkerung Italiens voraussichtlich von seinen jetzigen 57 Millionen bis zum Jahr 2050 auf 41 Millionen sinken. Ein ähnliches Szenario bietet sich in Japan, wo die Bevölkerung voraussichtlich von 127 Millionen bis zum Jahr 2080 auf 105 Millionen fallen wird. Japans Bevölkerung altert so schnell, dass das Land bereits jetzt 70 Prozent seiner Nahrungsmittel importieren muss. Dies liegt daran, dass einerseits immer

Abbildung 1: Weltbevölkerungswachstum 1950 bis 2050 (in Mio).



Quelle: Vereinte Nationen, „Population Prospects: The 2006 Revision“.

weniger junge Japaner in den ländlichen Gegenden bleiben wollen und andererseits das Land selbst ausgesprochen resistent gegen Zuwanderung ist.<sup>3</sup>

Migration gilt als eines der zentralen globalen Themen des frühen 21. Jahrhunderts. Über 190 Millionen Menschen, beziehungsweise fast drei Prozent der Weltbevölkerung, leben ausserhalb ihres Geburtslandes. Ungefähr eine von 35 Personen weltweit ist ein Migrant, und die Zahl der Migranten wächst jährlich um fast drei Prozent.<sup>4</sup>

Allerdings sind Talente auch innerhalb nationaler Grenzen sehr mobil. Dies wird leicht vergessen, hat jedoch bedeutende Auswirkungen auf Arbeitgeber und regionale Behörden. Gut dokumentiert sind Chinas Versuche, dem Druck der Arbeiter aus den ländlichen Provinzen Herr zu werden, die in die Boomstädte im Osten des Landes, zum Beispiel nach Shanghai, ziehen. In Indien wird der Anteil der städtischen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung rapide ansteigen, und zwar von ca. einem Viertel in der Mitte der neunziger Jahre auf über ein Drittel bis zum Jahr

2010.<sup>5</sup> Und selbst Amerikaner wandern laut der Atlas-Van-Lines-Studie zu Migrationsmustern aus dem Jahr 2007 weiterhin westwärts und verlassen die Industriegegenden im mittleren Westen der USA.

Andere Berichte geben an, dass im letzten Jahr über 40 Millionen Amerikaner umgezogen sind und dass bis 2025 drei Viertel aller US-Einwohner an den Küsten des Landes leben werden – eine gewaltige Verschiebung, besonders für ein Industrieland.<sup>6</sup>

Veränderte Arbeitsanforderungen beeinflussen ebenfalls die Talentmobilität. In Indien belasten umfangreiche Infrastrukturprogramme, deren jährlicher Betrag in den kommenden sechs Jahren auf über 60 Milliarden US-Dollar veranschlagt wird, das Angebot an gelernten und angelernten Bauarbeitern.<sup>7</sup> Und seit Jahren investieren viele der arabischen Golfstaaten stark in Grossprojekte in der Industrie, im Handel und in der Freizeitbranche. Da diesen Staaten sowohl gut ausgebildete Fachkräfte als auch Arbeiter für einfachere Tätigkeiten fehlen, rekrutieren sie zahlreiche Experten aus den Industrieländern und Indien sowie Fahrer aus Sri Lanka, Wachmänner aus Nepal und Krankenschwestern von den Philippinen. Eine Untersuchung von Manpower in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsministerium der Vereinigten Arabischen Emirate zeigt, dass die Emirate in den nächsten 20 Jahren jährlich 100 000 Arbeitskräfte in Dubai anwerben müssten, um das von der Regierung angestrebte Wachstum zu erreichen.

Es mangelt vor allem an Facharbeitern – zum Entsetzen vieler politischer Entscheidungsträger, die seit Jahren versuchen, den Anteil junger Menschen mit Hochschulabschluss zu erhöhen, und die jetzt feststellen müssen, dass vor allem qualifizierte Arbeiter auf dem Arbeitsmarkt gesucht werden. So berichteten britische Zeitungen vor einigen Jahren über das Erstaunen der Briten, als Busgesellschaften Hunderte von polnischen Fahrern für die berühmten Doppeldeckerbusse einstellten.

Jahrelang wurde in Handwerksberufe nur unzureichend investiert. Dies bekommen insbesondere westliche Länder wie Norwegen zu spüren, wo Metzger, Fahrer, Köche, Klempner, Elektriker und Schweisser verzweifelt gesucht werden. Die Folgen dieser Talentknappheit haben zu einem interessanten Phänomen geführt: Wie im Zweiten Weltkrieg in den USA und in Grossbritannien übernehmen heute viele litauische Frauen Maurer- und sonstige Bauarbeiten, welche früher von Männern ausgeführt wurden, die jetzt im Ausland arbeiten. Das Talentvakuum in einigen Ländern verursacht neue Migrationswellen aus den Nachbarländern.

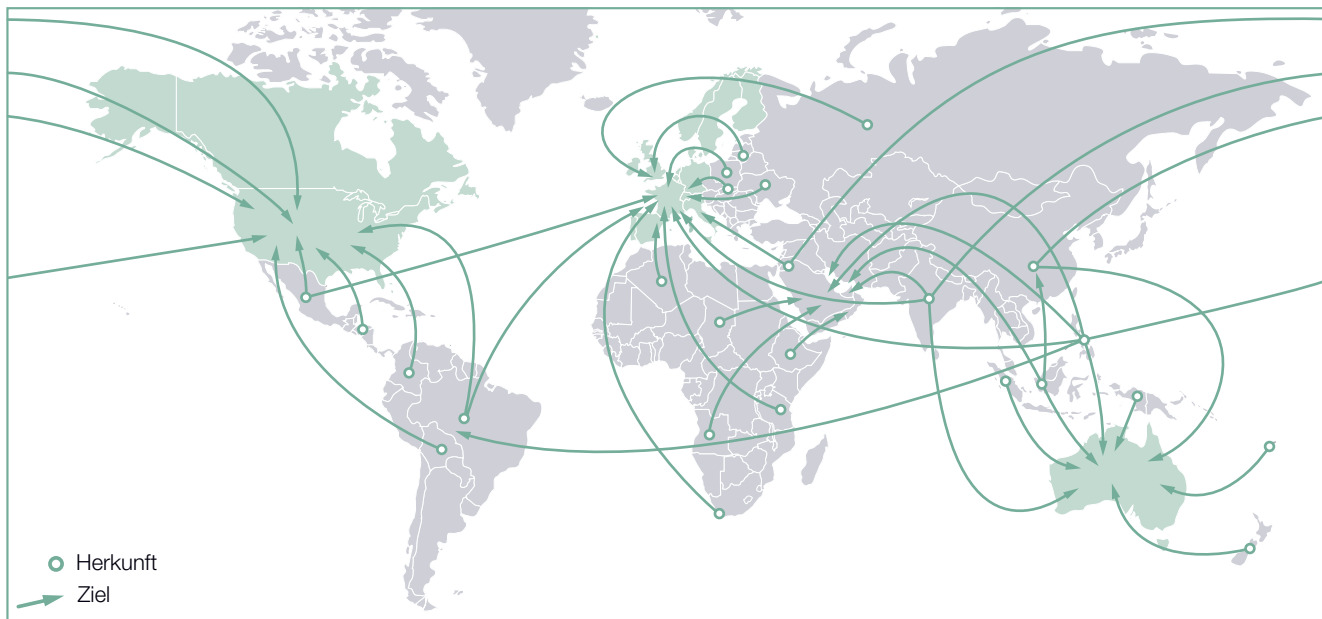
Die mit Abstand grösste Mehrheit mobiler Arbeitskräfte zieht aus ihrem Land weg, um sich wirtschaftlich zu verbessern. Sie ziehen entweder in ein reicheres Land, wo die gleiche Arbeit besser bezahlt wird, oder dorthin, wo ihre Qualifikationen noch gebraucht werden. Oder aber sie gehen dorthin, wo es nur wenige Arbeitskräfte gibt, die ihre Fähigkeiten aufweisen, und die Entlohnung aufgrund der starken Nachfrage entsprechend höher ist. Ein weitaus kleinerer Teil der arbeitsfähigen Migranten versucht, lebensbedrohlichen Bedingungen wie Krieg oder Dürre zu entkommen, oder wird von anderen verschleppt und zu Zwangsarbeit genötigt.

*Über 190 Millionen Menschen, beziehungsweise fast drei Prozent der Weltbevölkerung, leben ausserhalb ihres Geburtslandes. Ungefähr eine von 35 Personen weltweit ist ein Migrant, und die Zahl der Migranten wächst jährlich um fast drei Prozent.*

Es gibt jedoch auch andere Gründe, warum Menschen Arbeit in anderen Ländern suchen. Allgemein gilt, dass Globalisierung zu mehr Globalisierung führt: Immer mehr Menschen hören Berichte über fremde Kulturen und immer mehr reisen in den Ferien oder für die Arbeit in die Ferne. Und immer mehr Menschen sprechen Englisch als Zweitsprache. So baut China zum Beispiel seine Englisch-Programme aus, um sicherzustellen, dass seine Manager und Angestellten mit Kundenkontakt die vorherrschende Geschäftssprache der Welt besser beherrschen.

Gleichzeitig haben Arbeitskräfte über das Internet einen weitaus grösseren Zugang zu Informationen – besonders zu Stellenausschreibungen. Sie verfügen ausserdem über neue Online-Tools, mit denen die Vorbereitung auf eine neue Beschäftigung einfacher wird. Zudem haben die Verbreitung von Mobiltelefonen und der rapide Rückgang der Anruferkosten dazu beigetragen, dass Auslandsarbeiter das soziale Netzwerk mit den Daheimgebliebenen oder mit anderen Landsleuten, die in der Nähe wohnen, pflegen können. Die IOM bezeichnet dieses Netzwerk als „transnationalen Migrationsraum“. In diesem Raum fließen, dank den Fortschritten in der Transport- und Kommunikationstechnik, Überweisungen, Informationen und Fähigkeiten so frei wie sich die Arbeitskräfte selbst bewegen.

Abbildung 2: Hauptströme der Arbeitsmigration



Diese Karte zeigt eine Momentaufnahme von den heute üblichsten Zielländern für ausländische Arbeitskräfte. Die wichtigsten Arbeitskräftebewegungen umfassen die Migration zu den höher entwickelten Wirtschaftsregionen, einschliesslich der Vereinigten Staaten, Westeuropa und Australien. Andere etablierte und aufstrebende Wirtschaften wie die arabischen Golfstaaten und China ziehen jedoch ebenfalls eine steigende Zahl an qualifizierten wie unqualifizierten Arbeitskräften auf der Suche nach besseren Beschäftigungsaussichten an.  
 Quelle: Statistiken der OECD und der UN Population Division.

Es überrascht nicht im Mindesten, dass solch dynamische Migrationsströme im Allgemeinen Besorgnis erregen. Organisationen wie Migrationwatch UK und Numbers USA schlugen und schlagen Alarm.<sup>8</sup> Frankreichs amtierender Präsident gewann die Wahl 2007 zum Teil auch wegen seiner harten Haltung zu Einwanderungsfragen und ist bestrebt, mehr Integrationstests, Sprachkurse und strengere Regeln für die Familienzusammenführung einzuführen.<sup>9</sup> Als besonders umkämpftes Schlachtfeld haben sich die USA erwiesen. Nationale Sicherheitsbedenken werden dort als Argument für strengere Kontrollen der illegalen Einwanderung und für eine geringere Anzahl an ausgestellten Arbeitsvisa angeführt – trotz der Proteste der Arbeitgeberverbände, die einen vereinfachten Zugang zu ausländischen Fachkräften verlangen. Japan ist ebenfalls für sein strenges Vorgehen bei der Bearbeitung von Visumanträgen bekannt. Dies führt soweit, dass Unternehmen Alternativen zur Einstellung von Arbeitskräften aus dem Ausland finden müssen. „Leider wird die Einwanderungsdebatte oft im Vorfeld von negativen populistischen Sprüchen bestimmt, was die Formulierung einer vernünftigen und ausgeglichenen Migrationspolitik blockieren kann“, bemerkte die IOM.<sup>10</sup>

Ein entscheidender Unterschied zu den früheren Auswanderungswellen ist der, dass die Reisen der Arbeitskräfte nicht notwendigerweise einmalig und definitiv

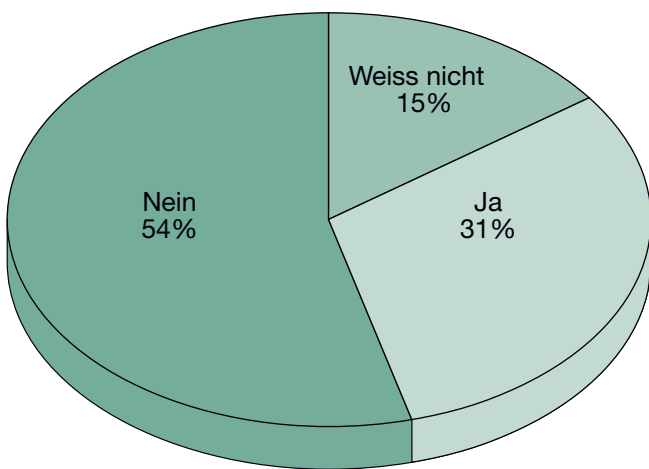
sind (siehe Abbildung 2). Die Entwicklung selbst lässt sich jedoch nicht zurückdrehen. Bereits heute ist ein grosser Prozentsatz des Bruttoinlandsprodukts vieler Länder von den Überweisungen der im Ausland arbeitenden Bürger abhängig. Und viele Auslandsarbeiter lassen sich nieder, gründen Familien und sind in ihren neuen Heimatländern verwurzelt. Ein Beispiel hierfür ist das Gastarbeiter-Programm, das Deutschland in den fünfziger und sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts einführte und bei dem bilaterale Abkommen mit Italien und Griechenland, später mit Jugoslawien und der Türkei die Tore für Tausende von Einwanderern öffneten.

Wie also sollen Arbeitgeber auf die Talentmobilität reagieren? Viele sehen sie als eine Möglichkeit, um die Arbeitskosten zu senken und ihre Kompetenzen auszubauen. Andere betrachten sie als Bedrohung ihrer besten Talente (siehe Abbildung 3). Natürlich können Arbeitgeber nur begrenzt die Faktoren beeinflussen, die bestimmen, wo Arbeitskräfte arbeiten.

Einige Arbeitgeber profitieren von weitsichtigen und faktenorientierten Regierungen, die nationale Talentstrategien detailliert und über einen langen Zeitraum planen. Andere reiben sich an Einwanderungsvorschriften auf, die komplizierte Visumanträge zu einem extrem zeitaufwendigen Prozess machen, was dazu führt, dass viele ausländische Top-Kandidaten andere Länder

bevorzugen. Talentmobilität ist daher sowohl Ergebnis als auch Ursache einer beunruhigenden Kombination von Arbeitslosigkeit und Talentknappheit. Mit ihr werden Regierungen und Arbeitgeber vor Herausforderungen nie gekanntes Ausmasses gestellt. Und doch bietet ihnen die Mobilität der Talente auch Möglichkeiten, die sie sich nur schwer vorstellen können.<sup>11</sup>

Abbildung 3: Arbeitgeber, die über den Verlust von nationalen Talenten besorgt sind



Quelle: Manpower Inc., Umfrage zur Talentmobilität, 2008.

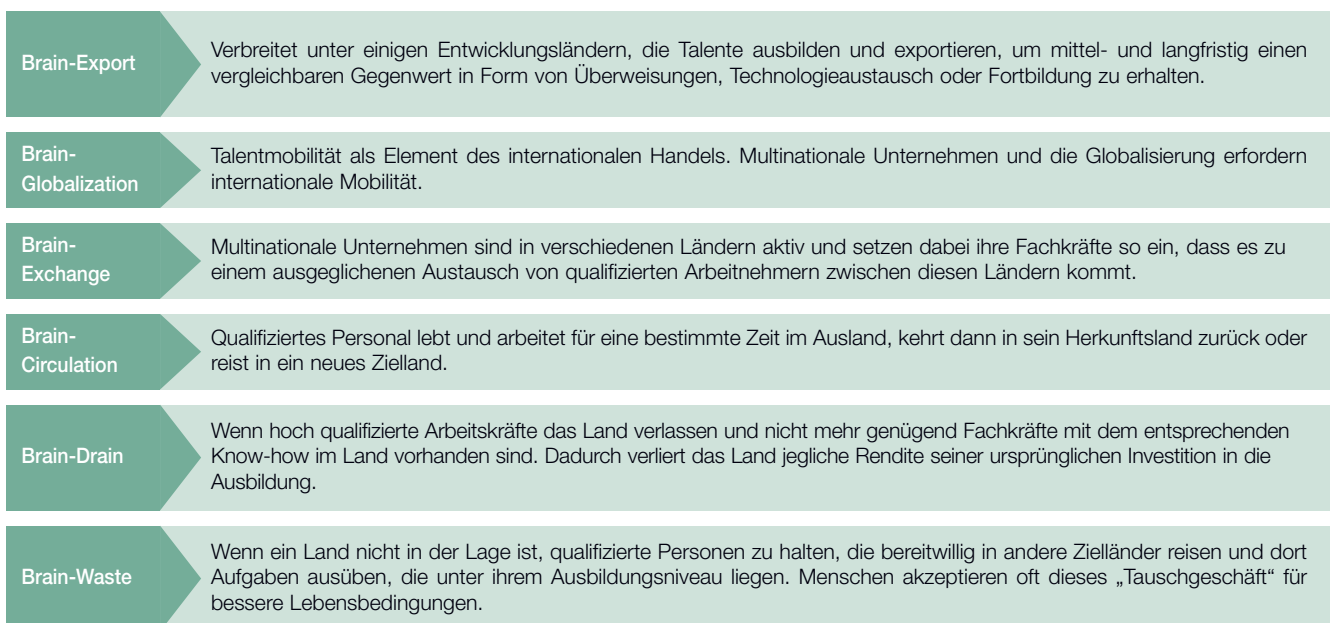
Ehe die Ausführungen fortgesetzt werden, muss angemerkt werden, dass Talentmobilität zwar Migration mit einschliesst, aber über dieses einfache Bewegungskonzept hinausgeht und eine neue Klassifikation erfordert, mit der dieses Phänomen in allen seinen Dimensionen verstanden werden kann (siehe Abbildung 4). Am negativen Ende des Talentmobilitätsspektrums stehen das so genannte „Brain-Waste“ und das „Brain-Drain“.

**Brain-Waste** liegt vor, wenn qualifizierte Personen bereitwillig in andere Zielländer reisen und Arbeiten annehmen, die unterhalb ihres Ausbildungsniveaus liegen. Menschen akzeptieren oft dieses „Tauschgeschäft“ für bessere Lebensbedingungen in den Industrieländern.

**Brain-Drain** liegt vor, wenn hoch qualifizierte Arbeitskräfte das Land verlassen und nicht mehr genügend Fachkräfte mit dem entsprechenden Know-how im Land vorhanden sind. Dadurch verliert das Land jegliche Rendite seiner ursprünglichen Investition in die Ausbildung.

**Brain-Circulation** liegt vor, wenn qualifizierte Personen für eine bestimmte Zeit im Ausland leben und arbeiten, dann in ihr Herkunftsland zurückkehren oder in ein neues Zielland reisen. Dies kann sich sowohl auf das Herkunftsland der Arbeitskraft als auch auf ihr Zielland positiv auswirken, da beide von den Beiträgen der Arbeitskraft für einen bestimmten Zeitraum profitieren.

Abbildung 4: Die Dynamik der Talentmobilität



Quelle: Manpower-Studie zur Mobilität in Lateinamerika, 2007.



**Brain-Exchange** liegt vor, wenn der Talenzu- und abgang eines Landes relativ ausgeglichen ist und Personen die Grenzen in beide Richtungen zu etwa gleichen Teilen überschreiten, was einen positiven Effekt für den nationalen Arbeitsmarkt sowie für die Personen hat. Viele Länder der Europäischen Union, die von liberaleren Gesetzen zur Arbeitskräftemobilität in den EU-Mitgliedstaaten profitieren, fördern den Brain-Exchange.

**Brain-Globalization** wird gefördert durch internationalen Handel und die Strategien fortschrittlicher multinationaler Unternehmen. Als ein Element der Globalisierung ist die signifikante Bewegung von Menschen zur Arbeit sowie der Arbeit zu den Menschen hin zu nennen. Multinationale Organisationen versuchen, ihre Geschäfte anzupassen, um näher an ihren stärksten Verbrauchermärkten zu sein oder um weniger teure Arbeitskräfte zu finden und ihre Wettbewerbskosten zu senken. Gleichzeitig gehen viele Menschen dorthin, wo die besten Arbeits- und Karrierechancen bestehen und verstärken dadurch die Brain-Globalization weiter.

**Brain-Export** liegt vor, wenn Regierungen von Entwicklungsländern Talente ausbilden und exportieren, um mittel- und langfristig eine vergleichbare Rendite ihrer Investition über Geldleistungen von Auslandsarbeitern zu erhalten. Damit leisten die Auslandsarbeiter gleichzeitig einen Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt des Landes.

Das Kontinuum von Brain-Waste zu Brain-Export zeigt, inwiefern nationale Wirtschaften im gegenwärtigen Wettbewerb um Talente Gewinne beziehungsweise Verluste erzielen. Auch weist es darauf hin, mit welchen besonderen Herausforderungen vor allem Entwicklungsländer konfrontiert sein werden, da die Talentknappheit den Wettbewerb um Arbeitnehmer noch weiter verschärfen wird.

*Eine kürzliche Umfrage von Manpower zeigt, dass weltweit 31 Prozent der Arbeitgeber darüber besorgt sind, nationale Talente an andere Länder zu verlieren.*

# Arbeitskräfte in Bewegung: Wer ist mobil und warum?

Die zunehmende Mobilität von Arbeitskräften hat viele Gesichter. So gehen jamaikanische Saisonarbeiter jedes Jahr nach Massachusetts in den USA, indische Bauarbeiter nach Dubai und britische Finance-Controller nach Shanghai, wo inzwischen 40 000 Ausländer arbeiten.<sup>12</sup>

Und auch die Bandbreite der Qualifikationen der Auslandsarbeiter ist gross. Am oberen Ende des Qualifikationsspektrums stehen die Fachkräfte und Manager, deren Bewegungen eine Art internationalen Arbeitsmarkt innerhalb multinationaler Unternehmen darstellen. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) bezeichnet diese Arbeitskräfte als „konzernintern versetzte Personen“: Eine inzwischen typische Erscheinung in den dynamischen Geschäftszentren der Welt, wo diese Fachkräfte Waren, Finanzmittel, Geschäftsprozesse und betriebswirtschaftliches Know-how handeln.<sup>13</sup> Laut ILO ziehen „drei von vier versetzte Personen von einem reichen Land ins nächste, besonders über den Atlantik, während sich der Rest grösstenteils zwischen den erfolgreicher Schwelmländern in Ostasien und Südamerika bewegt.“

Die Methoden, berufliche Talente mobil zu machen, sind dabei nicht auf mehrjährige Auslandsentsendungen von Mitarbeitern beschränkt. Auch Kurzzeit-Entsendungen oder das Pendeln zwischen verschiedenen Ländern gehören dazu (siehe Abbildung 5). Und zusätzlich zu den „Unternehmensbewegungen“ – internationale Versetzungen innerhalb des Unternehmens – gibt es auch viele Fachkräfte, die auf eigene Faust nach internationalen Chancen suchen.

Der Mangel an qualifizierten, handwerklich tätigen Arbeitern hat zu einem derartigen Anstieg der Lohnsätze geführt, dass der Gesamtlohn dieser Arbeitnehmer teilweise das Einkommen vieler akademisch gebildeter Fachkräfte übersteigt. Die Talentknappheit, verschärft durch schnell ansteigende Löhne, hat die Mobilität von Facharbeitern stark beeinflusst. Vor der Immobilienkrise konnten mexikanische Tischler und Verputzer fast überall in den USA Arbeit finden. Und der „polnische Klempner“ wurde vor einigen Jahren zum kontroversen Symbol für billige Arbeit in Frankreich – und stand stellvertretend für Legionen von hart arbeitenden osteuropäischen Steinarbeitern, Maurern, Elektrikern und anderen Handwerkern, welche die Talentlücken in Grossbritannien füllten.<sup>14</sup>

Es gibt weiterhin eine starke Bewegung von gering qualifizierten und ungelernten Arbeitskräften. Manchmal

Abbildung 5: Mobilitätsstrategien

<b>Pendeln</b>	Regelmässige Bewegung zu einem Hauptbüro oder zwischen den Büros verschiedener Länder.
<b>Kurzzeit-Entsendung</b>	Entsendung in ein Land für eine bestimmte Zeit – gewöhnlich kürzer als ein Jahr – zu Schulungszwecken oder zum Kompetenzaustausch.
<b>Internationale Mobilität mit dem Status eines lokalen Arbeitnehmers</b>	Wenn das Unternehmen Talente fördert oder ihnen die Bewegung von einem Land zu einem anderen ermöglicht und sie im lokalen Büro anstellt.
<b>Auslandsentsendung</b>	Angestellte auf Managerebene, die eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen haben. Die Entsendung kann mehrere Jahre dauern und die Übernahme von Verantwortung für einen lokalen/regionalen Betrieb oder eine Funktion oder die Schulung von Führungskräften im Zielland umfassen.

Quelle: Manpower-Studie zur Mobilität in Lateinamerika, 2007.

Abbildung 6: Nachfrage nach ausländischen Talenten

Top Ten der Jobs, die Arbeitgeber aus den 27 befragten Ländern und Hoheitsgebieten mit ausländischen Talenten besetzen	
1	Facharbeiter
2	Ingenieure
3	Produktionsmitarbeiter
4	Techniker
5	IT-Personal
6	Aussendienstmitarbeiter
7	Administratives Personal / persönliche Assistenten
8	Kundendienstmitarbeiter
9	Manager / Geschäftsführer
10	Buchhalter

Quelle: Manpower Inc., Umfrage zur Talentmobilität, 2008.

kommen diese Arbeitskräfte auch aus Arbeitsbereichen, die anderswo abgebaut wurden. Und tatsächlich stellen Facharbeiter laut der neuesten Manpower-Umfrage zur Talentmobilität die führende Kategorie, die mit ausländischen Arbeitskräften besetzt wird (siehe Abbildung 6).

Die Daten zeigen, dass Facharbeiter die Stellenkategorie Nummer eins ist, die in Belgien, Kanada, Frankreich,

Japan, Singapur, Spanien und Grossbritannien mit ausländischen Talenten besetzt wird. In Australien, Österreich, Deutschland, Indien, Italien, den Niederlanden, Neuseeland, Norwegen, Schweden, der Schweiz, Taiwan und den USA befinden sich Facharbeiter in den Top Ten der gesuchtesten Qualifikationen. Angesichts traditioneller Geschlechterrollen – besonders in den Entwicklungsregionen der Welt – könnte man leicht annehmen, dass weitaus mehr Männer als Frauen mobil sind. Dem ist allerdings nicht so. Die Einwanderung in OECD-Länder ist insgesamt geschlechterausgeglichen: So sind 51 Prozent der Migranten Frauen. Interessanterweise zeigen die Daten bei einem Vergleich von hoch qualifizierten Männern und Frauen, dass Frauen eher auswandern als Männer.<sup>15</sup> Die Untersuchungen von Manpower stellen eine ähnliche Entwicklung fest. Über 60 Prozent der Frauen, die 2008 in der Manpower-Umfrage *Umziehen für die Arbeit* befragt wurden, gaben an, dass sie einen Umzug der Arbeit wegen in Betracht ziehen würden. Besonders auffällig ist der Frauenanteil bei lateinamerikanischen Migranten. Im Gegensatz dazu sind bei den Einwanderergruppen aus Afrika die Männer stärker vertreten. Dies gilt für beinahe alle OECD-Länder, bei denen die Einwanderung aus Afrika eine Rolle spielt, mit Ausnahme von Portugal und Grossbritannien.<sup>16</sup>

Viele Länder sind sowohl Herkunfts- als auch Zielländer für Migranten. Aus Kanada, das lange Zeit ein Zielland für Migranten war, wandert nun eine grosse Anzahl an hoch qualifizierten Fachkräften in die USA aus – viele von ihnen sind erfahrene Führungskräfte.<sup>17</sup> Ähnliche Entwicklungen sind in Asien zu beobachten: Thailand nimmt viele unqualifizierte Einwanderer aus Myanmar, Kambodscha und Laos auf, entsendet aber auch eigene Leute in andere Länder wie Israel, Japan und Taiwan. Nach Angaben der OECD gehören zu den wichtigsten Entsendeländern von Arbeitskräften Mexiko, die frühere UdSSR, Grossbritannien, Deutschland, Ex-Jugoslawien, Italien, Polen, die Türkei, China, Indien und die Philippinen (siehe Abbildung 7). Die Aufzählung von Deutschland in dieser Liste mag zunächst überraschen. Hohe Steuern, relativ niedrige Gehälter und starre Arbeitsbedingungen haben jedoch dazu geführt, dass im Jahr 2005 eine Rekordzahl von 144 815 Deutschen das Land verlassen hat. Seit 1968 gingen somit zum ersten Mal mehr Deutsche ins Ausland als aus dem Ausland zurückkamen.<sup>18</sup>

## Best-Practice-Index zur Bewertung der Arbeitsmigrationspolitik

Führende multinationale Unternehmen arbeiten mit der Internationalen Organisation für Migration (IOM) zusammen, um einen Best-Practice-Index zu entwickeln. Dieser soll Regierungen sowie Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern dabei helfen, ihre Schwachpunkte in Bezug auf den globalen Arbeitsmarkt zu identifizieren und zu überwinden.

Manpower hat dem Advisory Board der IOM vorgeschlagen, einen LMP-Index für Arbeitsmigrationspolitik (LMPI – Labor Migration Policy Index) einzuführen. Mit dessen Hilfe sollen nationale Programme zur Arbeitsmigration daraufhin bewertet werden, wie gut sie die Bedürfnisse von Unternehmen und ausländischen Arbeitnehmern erfüllen. Die Initiative hat drei Ziele: erstens Regierungen zu helfen, die Auswirkungen ihrer Politik auf Unternehmen und ausländische Arbeitnehmer besser zu verstehen; zweitens insbesondere multinationalen Unternehmen bei der Planung ihrer Personalstrategien zu helfen und ihnen aufzuzeigen, welche Länder gute Rahmenbedingungen für Migration haben und welche vermutlich mit Verzögerungen oder Schwierigkeiten rechnen müssen; und drittens ausländischen Arbeitnehmern eine bessere Kenntnis darüber zu vermitteln, in welchen Ländern der Zugang und die Arbeitsbedingungen günstig sind.

Angesichts der unterschiedlichen Bedürfnisse von hoch beziehungsweise gering qualifizierten Migranten umfasst der LMPI zwei Indizes. Der erste Index „Verwaltung und Zugangsmechanismen“ beurteilt den Grad an Bürokratie, der mit der Bewerbung um eine Arbeitserlaubnis verbunden ist. Er überprüft unter anderem die Verständlichkeit der Informationen zu Visumanforderungen, Visumkosten und Bearbeitungszeiten. Der zweite Index „Ansprüche ausländischer Arbeitnehmer“ bewertet die Freiheiten und Leistungen, die Migranten zugestanden werden. Er umfasst unter anderem die Gleichbehandlung mit einheimischen Arbeitskräften und eine Bewertung der Regelungen, welche die Aufenthaltsdauer, flexible Beschäftigung und die Familienzusammenführung bestimmen. Auch wenn illegale Migration im globalen Arbeitsmarkt durchaus eine Rolle spielt, liegt das Augenmerk des LMPI ausschliesslich auf der legalen Migration.

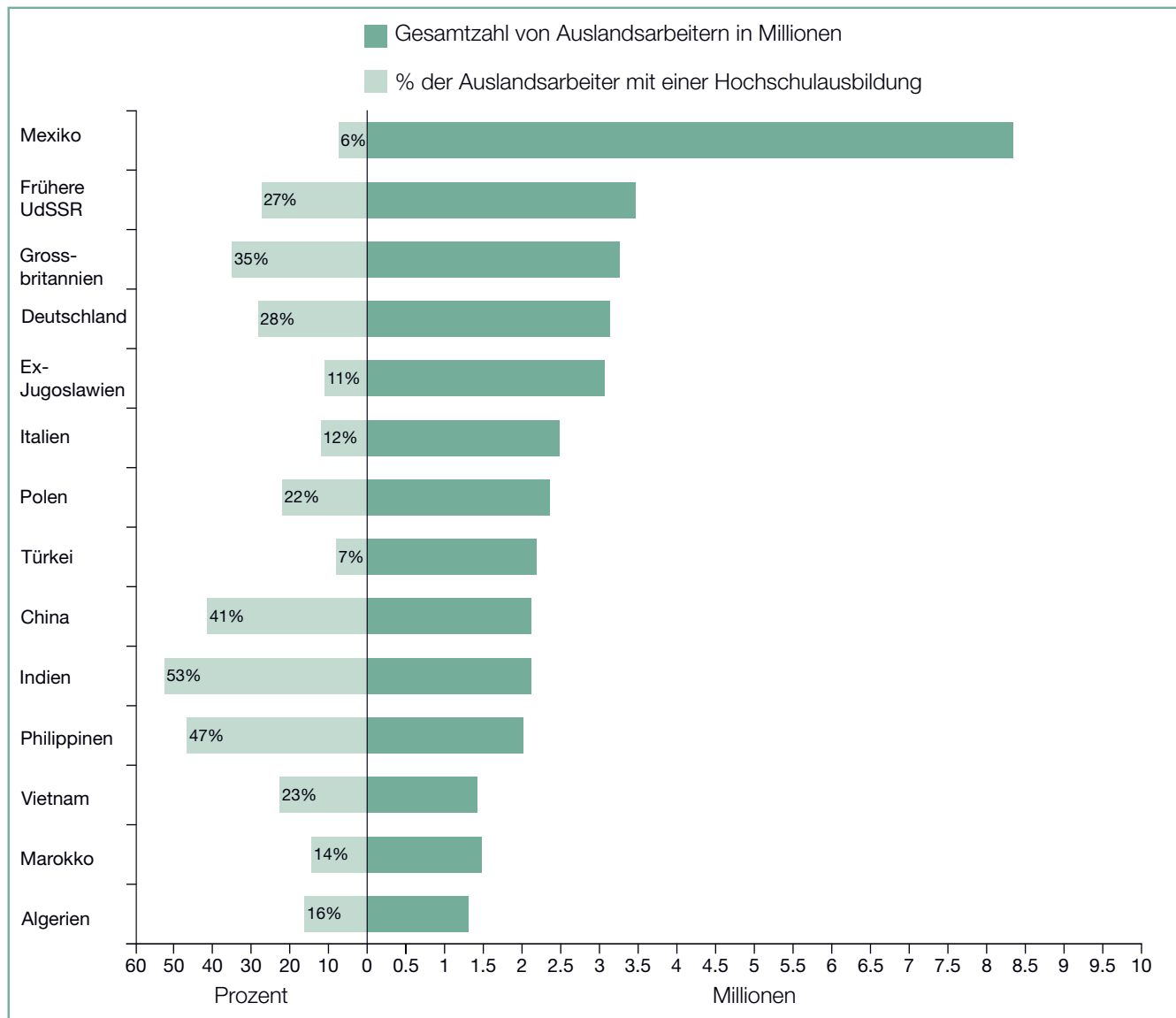
In sechs Ländern wurden Pilotprogramme durchgeführt: in Australien, Deutschland, Italien, Singapur, Grossbritannien und in den USA. Schon früh zeichnete sich ab, dass in fast all diesen Ländern die Programme für gering qualifizierte ausländische Arbeitnehmer schlechter abschneiden als die Programme für hoch qualifizierte Arbeitnehmer – und das in jedem Makroindikator. Jetzt überlegen die Sachverständigen der IOM, das Programm auf 25 Länder auszudehnen.

In den vielen Fällen, in denen Arbeitgeber gezielt Personal einstellen – entweder direkt oder über Personaldienstleister –, besetzen ausländische Arbeitskräfte im Allgemeinen Arbeitsplätze, die ihrem Ausbildungsprofil entsprechen. Wenn Arbeitskräfte jedoch auf eigene Initiative handeln – wie dies in grossem Umfang bei jungen Menschen nach der EU-Osterweiterung im Jahr 2004 geschah –, führen viele Tätigkeiten aus, für die sie überqualifiziert sind. So sind in Schweden und Grossbritannien die meisten ausländischen Arbeitnehmer hoch qualifiziert, besetzen aber oft Stellen zum Beispiel im Hotelgewerbe, der Landwirtschaft und dem Baugewerbe, für die eine geringe Qualifizierung ausreichend wäre. Und in Grossbritannien mit seinem schwach regulierten

Arbeitsmarkt finden diese Arbeitskräfte nicht immer gute Lohn- oder Arbeitsbedingungen vor.<sup>19</sup> Dieses Ungleichgewicht zwischen Fähigkeiten und Aufgaben trägt unter anderem zu einer grossen Verschiebung bei, die nie zuvor so offensichtlich war: die „Rückmigration“.

Nirgendwo ist die Rückmigration so stark ausgeprägt wie in Europa. Mit der Einführung der Freizügigkeit in der Europäischen Union im Jahr 2004 konnten die Arbeitskräfte aus den neuen osteuropäischen Mitgliedstaaten Talentlücken in den westlichen Ländern schliessen. In diesem Zusammenhang wurde den ursprünglichen EU-Mitgliedstaaten die Entscheidung überlassen, ob sie die Freizügigkeit für die neuen

Abbildung 7: Auslandsarbeiter nach Herkunftsland



Quelle: OECD, Immigrant populations in the 21st Century, 2008.

Mitgliedstaaten einschränken wollten oder nicht. Einige Länder wie Irland, Grossbritannien und Schweden liessen von Anfang an volle Freizügigkeit zu, während andere Länder Einschränkungen verschiedenen Umfangs erliessen.

Einige Jahre sind inzwischen vergangen und viele Mitgliedstaaten haben die Einschränkungen für die Einwanderung von Arbeitskräften nach und nach aufgehoben. Besonders Grossbritannien wurde zum Ziel für Hunderttausende von Küchenmitarbeitern, Fahrern, Fabrikarbeitern und Hotelfachkräften aus Polen.

Viele dieser Arbeitskräfte aber kehren jetzt nach Polen zurück, um die neuen beruflichen Chancen zu nutzen. Da Polens eigene Wirtschaft zugelegt hat und seine Währung stärker geworden ist, bieten sich den vielen jungen qualifizierten Polen, die in Cafés serviert oder in britischen Fabriken gearbeitet haben, besser bezahlte Jobs. Neue Untersuchungen des britischen Institute for Public Policy Research (IPPR) zeigen, dass – obwohl seit 2004 eine Million osteuropäischer Arbeitnehmer, vor allem aus Polen nach Grossbritannien eingereist ist – ungefähr die Hälfte von ihnen das Land bereits wieder verlassen hat. Die Frequenz, mit der neue Migranten ins Land kommen, verlangsamt sich – in der zweiten Hälfte des Jahres 2007 reisten ungefähr 30 000 weniger ausländische Arbeitnehmer ein als im Jahr 2006.

Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Monaten und Jahren noch verschärfen.<sup>20,21</sup> „Die Tatsache, dass die Migranten aus der Zeit nach der EU-Erweiterung bereits wieder nach Hause zurückkehren, stützt die Hypothese... dass niedrigere Barrieren für die Bewegungsfreiheit langfristig zu einer weniger dauerhaften Einwanderung führen“, wurde in einem kürzlich verfassten IPPR-Bericht festgestellt.<sup>22</sup>

Natürlich ist die Rückmigration kein neues Phänomen. Vor einigen Jahren wiesen OECD-Analysten auf diese Entwicklung hin, als sie einen umfassenden Anstieg von Temporärarbeit unter Ausländern verzeichneten.<sup>23</sup> Irische Bürger, vor allem jüngere Fachkräfte, begannen vor einem Jahrzehnt nach Irland zurückzukehren, als der „keltische Tiger“ zu seinem berühmten wirtschaftlichen Sprung ansetzte. Ähnliches geschieht nun in der Region des Indischen Ozeans: Indische Fachkräfte kehren nach Hause zurück, da Indiens Wirtschaft auf dem Vormarsch ist. Gleichzeitig steigen die Wohnkosten in den boomenden Wirtschaftszentren wie Dubai, wo diese Fachkräfte gearbeitet haben, ins Unermessliche. Das Phänomen der Rückmigration kann darüber hinaus auch Vorteile mit sich bringen, die nicht nur den Einzelnen betreffen: Die OECD vertritt die Ansicht, dass mit der Temporärarbeit von Ausländern der Arbeitsmarkt flexibler werde und

Arbeitgeber davon abgehalten werden könnten, illegale Arbeitskräfte einzusetzen.

Ein Punkt ist hier jedoch anzumerken. Rückmigration ist die Domäne von Fachkräften und Arbeitskräften mit technischen Fähigkeiten, weitaus weniger die der einfachen Arbeiter und noch viel weniger die der Ungelernten. Für die am schlechtesten qualifizierten Arbeitskräfte ist der Preis der Rückkehr viel zu hoch, da sie nicht über die Mittel verfügen, ohne weiteres in ihr Heimatland zurückzureisen. Gleichzeitig bietet ihnen das Leben in ihren Gastländern – besonders in den Industrieländern – mit grosser Wahrscheinlichkeit Zusatzleistungen und Standards zum Beispiel in der Gesundheitsfürsorge, die für diese Arbeiter bei einer Rückkehr in ihr Heimatland unerschwinglich wären.

Interessanterweise finden nicht alle Bewegungen von Arbeitskräften aus Schwellen- und Entwicklungsländern hin zu Industrieländern statt. Und nicht jede Form von Arbeitskräftemobilität ist positiv. Als Beweis hierfür kann die Menschenflut angeführt werden, die vor Simbabwe instabilem Regime in die Nachbarländer wie Südafrika flieht.<sup>24</sup> Schätzungen zufolge überschreiten jeden Tag 4000 Simbabwe die Grenze nach Südafrika, die meisten von ihnen illegal.<sup>25</sup>

Dürre, Naturkatastrophen, Krankheit und Krieg zwingen Menschen, besonders in den ärmsten Entwicklungsländern, ihre Heimat zu verlassen und zu versuchen, anderswo zu überleben – häufig in Flüchtlingslagern. Die von der Weltgemeinschaft vergessenen Flüchtlinge werden dann oft für Jahre in den Lagern ohne Zugang zu Bildung oder beruflicher Ausbildung zurückgelassen. Unbeabsichtigte Folge davon ist ein Heer von potenziellen Talenten, sowohl Erwachsene als auch Kinder, die keine Arbeit finden, wenn sie schliesslich in ihr Heimatland zurückkehren oder in ein neues Land gehen. Verschiedene Organisationen, darunter auch Manpower, nehmen sich daher nun dieses Problems an. Sie versuchen, die Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt einzugliedern und der weltweiten Talentknappheit zu begegnen. In den kommenden Jahren muss das Flüchtlingsproblem jedoch noch stärker angegangen werden, da die Nachfrage nach Talenten immer akuter wird.

Weitaus folgenschwerer noch als die durch Flüchtlingsbewegungen hervorgerufene Talentmobilität ist die vorsätzliche Ausbeutung von Arbeitskräften. Dabei handelt es sich um ein weltweites Problem epidemischen Ausmasses, das hauptsächlich dann Aufmerksamkeit erfährt, wenn Kinderarbeiter im Fernsehen zu sehen sind oder wenn „geschleuste“ Immigranten in einem Schiffscontainer sterben.

Besonders unqualifizierte Arbeitskräfte sind anfällig für Menschenhandel, eine Form moderner Sklaverei, mit der schätzungsweise 12,3 Millionen Menschen zu Zwangsarbeit oder zu sexueller Sklaverei genötigt werden. Menschenhandel stellt, unmittelbar hinter dem Waffen- und Drogenhandel, weltweit die drittgrösste illegale Industrie dar. Menschenhandel gibt es in beinahe jedem Land der Erde. Dabei handelt es sich nicht nur um ein schweres Verbrechen gegen die Menschlichkeit, sondern auch um eine inakzeptable Verschwendung von potenzieller Arbeitskraft, die gestoppt werden muss. Die gehandelten Personen müssen unterstützt und in den Arbeitsmarkt integriert werden. Das wird sicher keine einfache Aufgabe sein.

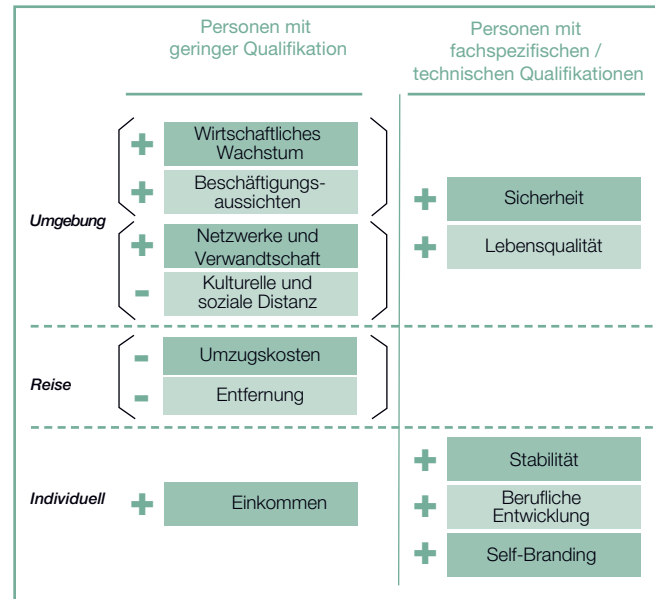
Warum verlassen Menschen ihre Heimat – abgesehen von dem offensichtlichen Grund, anderswo nach Arbeit zu suchen, weil zuhause keine zu finden ist? Es gibt viele Beweggründe, die Migranten unterschiedlichen Alters und mit unterschiedlichen Qualifikationen dazu veranlassen fortzugehen. Eine nähere Untersuchung zeigt, dass es bedeutende strukturelle Unterschiede bei den Beweggründen für Mobilität gibt (siehe Abbildung 8). Geld und wirtschaftliches Wachstum sind ein wichtiger Antrieb für gering qualifizierte Arbeitskräfte, während räumliche und kulturelle Distanz sie von einer Auswanderung eher abhalten. Das Thema Geld mag offensichtlich erscheinen, verdient aber einen genaueren Blick. Wenn ein mexikanischer Fabrikarbeiter in einer US-Fabrik 18 US-Dollar die Stunde anstelle der 3 US-Dollar für die gleiche Arbeit in Mexiko verdienen kann, hat nicht nur der Arbeiter selbst etwas davon. Dank der Auslandsüberweisungen profitiert auch sein Heimatort von seiner Emigration.

In Ländern wie Honduras und El Salvador machen Überweisungen von Auslandsarbeitern 15 Prozent des Bruttoinlandsprodukts aus. In einigen Städten sind die Geldtransfers, die von Verwandten in den USA getätigt werden, sogar so bedeutend, dass sie wie eine Art Sozialhilfe fungieren, da sie die vor Ort gezahlten Löhne übertreffen.

Nach Angaben der Weltbank betragen die verzeichneten Überweisungen von ausländischen Arbeitskräften im Jahr 2007 weltweit 318 Milliarden US-Dollar.<sup>26</sup> Zu den Ländern, die das meiste Geld von ihren im Ausland arbeitenden Bürgern erhalten, gehören Indien, China, Mexiko und die Philippinen (siehe Abbildung 9). Die meisten Überweisungen kommen aus den USA mit 42 Milliarden US-Dollar, gefolgt von Saudi-Arabien als zweitgrösste Quelle mit 15,6 Milliarden US-Dollar.

Akademiker gehen aus unterschiedlichen Gründen ins Ausland. Viele brechen auf aus Abenteuerlust, um neue Qualifikationen zu erwerben, um eine Fremdsprache zu

Abbildung 8: Individuelle Motivation für Talentmobilität

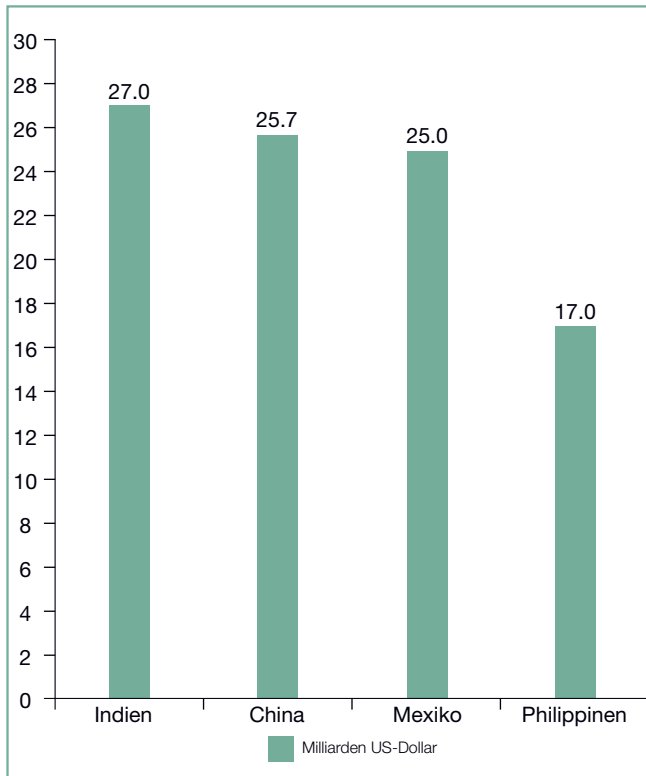


Quelle: Manpower-Studie zur Mobilität in Lateinamerika, 2007.

lernen oder bereits vorhandene Sprachkenntnisse zu vertiefen. Oder sie gehen fort, um neue, wertvolle kulturelle Kompetenzen zu erlangen. Über 47 Prozent der in der Manpower-Umfrage *Umziehen für die Arbeit* befragten Personen gaben an, dass sie für das Erlernen einer anderen Sprache umziehen würden. Andere wiederum sehen Umzüge in fremde Länder als einen schnellen Weg zum beruflichen Aufstieg. So können jüngere aufstrebende Fachkräfte in einem fremden Land oft schneller mehr Verantwortung übernehmen und mehr Erfahrung und Qualifikationen sammeln, als sie dies jemals zuhause könnten.

In der neuen globalen Wirtschaft beschliessen immer mehr vorausschauende Arbeitgeber, ihre "High-Potential"-Manager ins Ausland zu entsenden, damit sie dort andere Kulturen und neue Arbeitsstile kennen lernen können. Tatsächlich ist heute ein Auslandsaufenthalt für Spitzenmanager von multinationalen Unternehmen ein absolutes Muss. Nach Angaben der Headhunterfirma Spencer Stuart ist für Führungskräfte internationale Erfahrung heute wichtiger als noch in der Vergangenheit. In einer aktuellen Umfrage antworteten 51 Prozent der befragten Führungskräfte, dass sie mehr als sechs Monate im Ausland gelebt oder gearbeitet hätten. 46 Prozent nannten eine „internationale Denkweise“ als eine der wichtigsten Kompetenzen für eine Führungsposition im Unternehmen. In den vergangenen fünf Jahren stieg der Prozentsatz der im S&P-500-Index aufgeführten Geschäftsführer mit internationaler Erfahrung von 26 auf 34 Prozent.<sup>27</sup>

Abbildung 9: Die bedeutendsten Überweisungen von Auslandsarbeitern



Quelle: Weltbank, Remittance Trends, 2007.

Alles in allem überrascht es nicht, dass Personen zum Umzug bereit sind. Im Rahmen der Manpower-Umfrage 2008 *Umziehen für die Arbeit* gaben beinahe vier Fünftel der befragten Personen an, dass sie für einen Arbeitsplatz umziehen würden. Ein Drittel aller Befragten sagte aus, dass sie für die Arbeit in jedes beliebige Land der Welt gehen würden. Und 40 Prozent meinten, dass sie auch bereit wären, sich dauerhaft anderswo niederzulassen (siehe Abbildungen 10 und 11). Das aktuelle Eurobarometer, eine in regelmässigen Abständen durchgeführte öffentliche Meinungsumfrage der Europäischen Kommission, fand heraus, dass 53 Prozent der Bürger auf die Frage, was Europa für sie bedeute, mit „Freiheit, in der EU zu reisen und zu arbeiten“ antworteten. Die Umfrage ergab, dass 46 Prozent der Europäer die Freizügigkeit positiv sehen, während nur 11 Prozent diese als nachteilig erachten. In Schweden empfinden fast 80 Prozent der Befragten Arbeitsmobilität als Vorteil. In anderen Ländern wie Belgien, Deutschland, Estland und Griechenland fällt die Einschätzung mit ca. 33 Prozent allerdings weniger euphorisch aus.

Die Eurobarometer-Umfrage zeigt auch, dass die meisten Befragten der Meinung sind, dass Mobilität die Jobaussichten verbessern kann. Gemäss den Eurostat-

Daten fanden 59 Prozent der Personen, die ausserhalb ihrer Heimatregion nach einer Arbeitsstelle suchten, innerhalb eines Jahres Arbeit. Der Prozentsatz derjenigen, die an Ort und Stelle blieben, betrug hingegen nur 35 Prozent.<sup>28</sup>

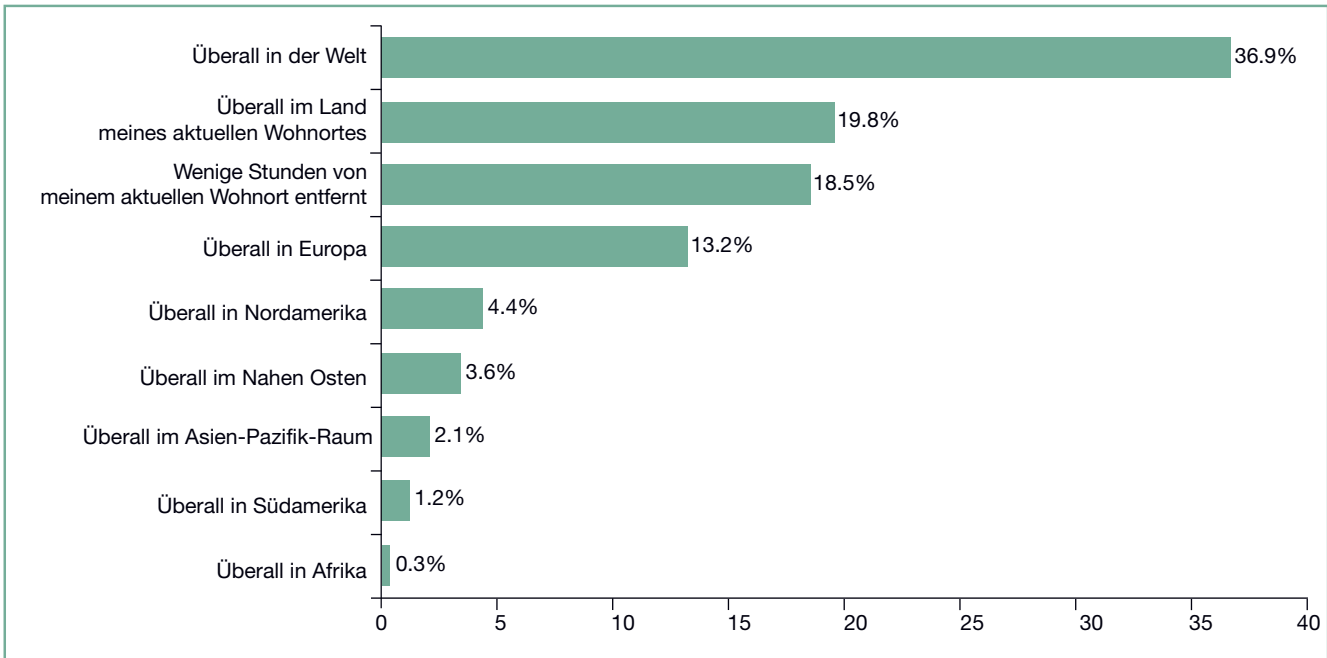
Wie die Eurostat-Angaben aus Belgien und Griechenland bestätigen, glaubt nicht jeder, dass Talentmobilität positiv ist. Zum einen spielen offensichtliche Faktoren wie Entfernung von Familie und Freunden, kulturelles Entfremdetsein und Vorurteile am neuen Arbeitsplatz eine Rolle. Zum anderen kann es oft Sprachprobleme geben, manchmal sogar innerhalb desselben Landes. Dazu kommt der harte Wettbewerb mit anderen Migranten und mit Einheimischen, welche den Neuankömmlingen vorwerfen, ihnen die Arbeitsplätze wegzunehmen. Und schliesslich gibt es bürokratische Hürden, die in einigen Ländern ganz besonders schwer wiegen: So müssen Ausländer in Indien beispielsweise stundenlang anstehen, um ein Arbeitsvisum zu beantragen, und bis zu vier Monate warten, um dieses zu erhalten. Und wenn sie länger als ein Jahr bleiben wollen, müssen sie die ganze Prozedur noch einmal wiederholen.<sup>29</sup>

*Nach Angaben der Weltbank betrug die registrierten Überweisungen von Auslandsarbeitern im Jahr 2007 weltweit 318 Milliarden US-Dollar.*

Nichtsdestoweniger können sowohl Arbeitgeber als auch Regierungsbehörden mehr tun, um eine noch grössere Talentmobilität zu ermöglichen. Unternehmen werden stärkere Partnerschaften mit regionalen Behörden und Bildungsinstitutionen an den Orten eingehen müssen, an denen sie potenzielle Talente ausfindig gemacht haben. Dabei werden sie von einer

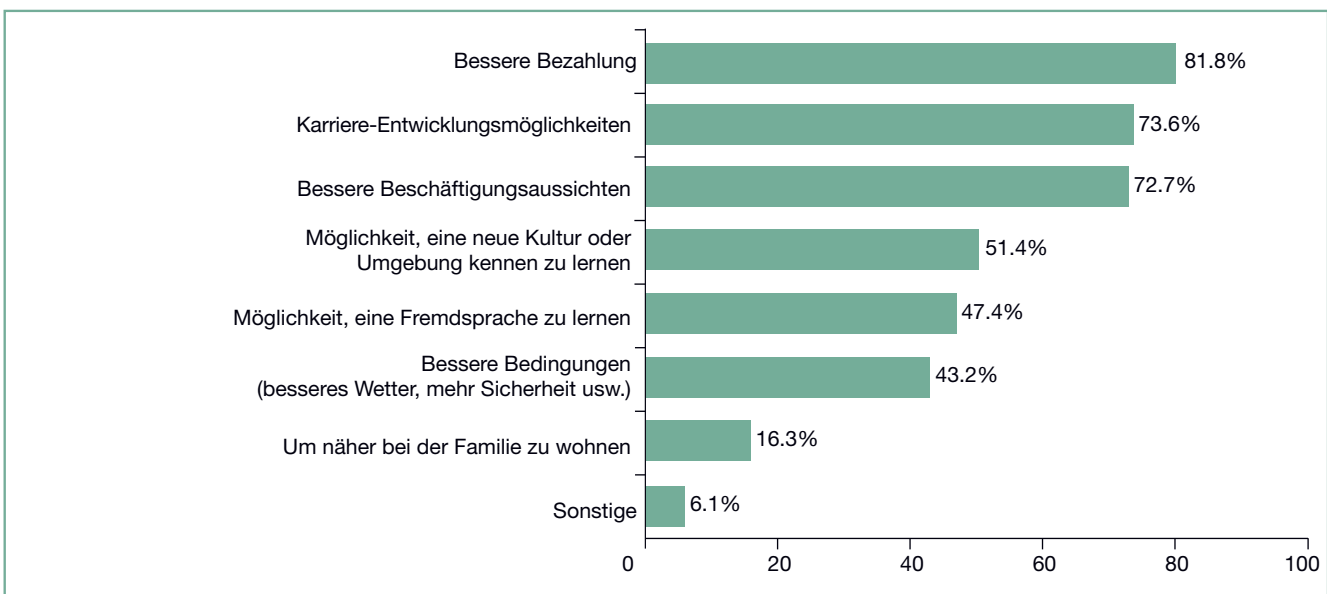
engeren Zusammenarbeit mit Personaldienstleistungsunternehmen profitieren, da diese die Komplexität der Talentmobilität umfassend verstehen. Zudem haben sie die Kompetenz, sich um Unterlagen, Erlaubnisse und die Einarbeitung von Talenten zu kümmern. Dabei achten sie ebenfalls auf die Einhaltung von ethischen Normen zur Behandlung von Arbeitskräften.

Abbildung 10: Entfernungen, die Personen bei einem Umzug für einen Arbeitsplatz akzeptieren würden



Quelle: Manpower Inc., Umfrage "Umziehen für die Arbeit", 2008.

Abbildung 11: Gründe, aus denen Personen umziehen würden



Quelle: Manpower Inc., Umfrage "Umziehen für die Arbeit", 2008.



Regierungen wiederum werden bei der Formulierung von nationalen Einwanderungs- und Arbeitsstrategien mehr in Richtung „zirkuläre Migration“ und weniger in Richtung „Brain-Drain“ denken müssen. Im nächsten Abschnitt wird das Strategiepapier diese beiden Themen ausführlicher behandeln.

Besonders unqualifizierte Arbeitskräfte, die weit weg von zuhause nach Arbeit suchen, müssen sich unbedingt vor Ausbeutung in Acht nehmen. Am besten reisen sie in Gruppen, verlangen von allen Nachweise, die sich als Personalvermittler ausgeben und stehen wo immer möglich im Kontakt mit Arbeitnehmerverbänden sowie ethnischen und religiösen Gruppen. Für gering qualifizierte Arbeiter ist es sinnvoll, sich an bekannte Personaldienstleister zu wenden, die Berufsaussichten so realistisch wie möglich einzuschätzen und sich soweit sinnvoll Fachkenntnisse anzueignen. Für Fachkräfte dagegen ist es beispielsweise unerlässlich, ihre Sprachkenntnisse zu verbessern und die Arbeitsmarktstruktur und die Arbeitspraktiken des Gastlandes zu verstehen. Allen Arbeitskräften ist schliesslich zu empfehlen, sich angesichts der Komplexität und Verschiedenartigkeit der Steuergesetzgebungen um eine gute Steuerberatung zu kümmern.

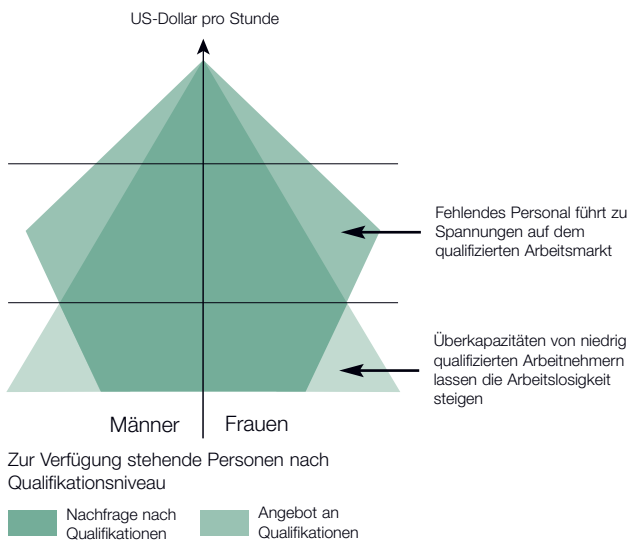
Noch einige abschliessende Punkte: Personen, die ihre Heimat verlassen, sollten ihre „mentale Belastbarkeit“, das heisst ihre Fähigkeit, sich leicht an fremde Umgebungen anzupassen, realistisch einschätzen. Führende Personaldienstleistungsunternehmen bieten psychometrische Tests an, die bei solchen Einschätzungen helfen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage der Integration in die neue Gemeinschaft, sowohl vom sozialen Standpunkt aus als auch hinsichtlich der Arbeitsweise. So wünschen sich viele Menschen, die aus Arbeitsgründen umziehen, dass ihre Familie irgendwann nachkommt. Heutzutage erschweren Regierungen Familienzusammenführungen jedoch eher. Dies löst bei im Ausland lebenden Arbeitnehmern Ängste aus, die ihre Arbeitgeber leicht übersehen.

*Gemäss den Eurostat-Daten fanden 59 Prozent der Personen, die ausserhalb ihrer Heimatregion nach einer Arbeitsstelle suchen, innerhalb eines Jahres eine Arbeit. Der Anteil derjenigen, die an Ort und Stelle blieben, betrug hingegen nur 35 Prozent.*

# Talentrekrutierung aus der Ferne: die Herausforderung für Arbeitgeber

Talentmobilität ist eine immer wichtiger werdende Lösung für Talentknappheit, mit der Arbeitgeber zu kämpfen haben. Dennoch sind sich Arbeitgeber nur bedingt der Möglichkeiten bewusst, die die Talentmobilität bietet. Anders ausgedrückt: Es ist nur ein ungenügendes Verständnis dafür vorhanden, Talent im Sinne eines Modells von Angebot und Nachfrage zu betrachten (siehe Abbildung 12).

Abbildung 12: Diskrepanz von Angebot und Nachfrage im Talentbereich



Eine grosse und sehr erfolgreiche Unterhaltungsfirma aus der arabischen Golfregion hat zurzeit zum Beispiel Schwierigkeiten, wichtige Projekttermine einzuhalten. Sie ist nicht in der Lage, sich die Arbeitskräfte zu sichern, die sie sonst so einfach aus dem Ausland holte. Könnten die Manager dieser Firma bis vor kurzem noch einfach ihre Personalvermittler im Ausland anrufen und umgehend

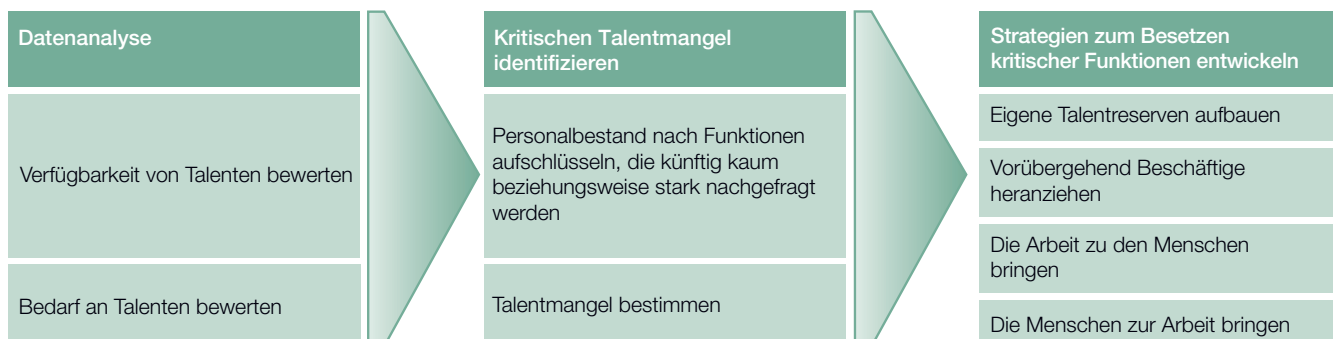
Dutzende von europäischen, amerikanischen oder indischen Ingenieuren und Projektmanager einfliegen lassen, sieht die Lage heute anders aus. So steht die Firma heute nicht nur in hartem Wettbewerb mit Hunderten von ähnlichen Unternehmen in der Golfregion, sondern auch im Wettbewerb mit den Talenten selbst, die sich ihres Wertes auf dem freien Markt bewusst geworden sind.

Wie der oben angeführte Fall zeigt, müssen Arbeitgeber die neuen Rahmenbedingungen des Angebots und der Nachfrage von Arbeitnehmern verstärkt berücksichtigen und eine Talentmobilitätsstrategie in ihren Gesamtplan zur Bekämpfung von Talentknappheit mit einschliessen. Dabei schlägt Manpower den folgenden Ansatz vor (siehe Abbildung 13).

## Daten zur Bewertung der benötigten Talente und der verfügbaren Qualifikationen analysieren

Zu Beginn jeder Prognose sollte eine sorgfältige Prüfung der langfristigen Geschäftspläne des Unternehmens und der möglichen Wachstumstrends stehen, die Auswirkungen auf die spezifische Branche haben könnten. Das ist wichtig, um zukünftige Arbeits- beziehungsweise Qualifikationsanforderungen aufgrund von planmäßigen Änderungen der Geschäftsstrategie oder wegen unvorhergesehener Änderungen durch die Marktkräfte zu bestimmen. Aufgrund der alternden Erwerbsbevölkerung in den meisten Industrieländern sollten Unternehmen auch potenzielle Schwundquoten infolge von Pensionierungen in den nächsten zehn Jahren mit einberechnen. Die Prognosen sollten zudem eine hohe Mitarbeiterfluktuation berücksichtigen, da die Talentknappheit zunimmt und sich der Wettbewerb um Arbeitnehmer verschärft.

Abbildung 13: Talentmobilitätsstrategie



Im nächsten Schritt der Analyse sollte die Talentverfügbarkeit auf dem nationalen Arbeitsmarkt bewertet werden. Eine Analyse der Daten zur demografischen Entwicklung und Talentverfügbarkeit in dem Land oder in den Ländern, in denen das Unternehmen gegenwärtig ansässig ist, wird Aufschluss darüber geben, ob genügend Talente vorhanden sein werden, um den Bedarf der Firma innerhalb ihres aktuellen Wirkungsbereichs zu decken und zu analysieren, wo diese Talente am wahrscheinlichsten zu finden sein werden. Falls nicht genügend Talente in dem Land zur Verfügung stehen, in dem das Unternehmen gerade operiert – was ein wahrscheinliches Szenario ist –, muss das Unternehmen die Daten zum internationalen Arbeitsmarkt untersuchen und bestimmen, wo Talente zukünftig über Grenzen hinweg zu finden sein werden.

Zudem gibt es weltweit unzählige Einwanderungsgesetze mit dem Ziel, den Zu- und Abgang von Personen zu regeln. Diese stimmen nicht notwendigerweise mit den Bedürfnissen der Arbeitsmärkte überein. Daher müssen Unternehmen auch diese Einschränkungen durch den Gesetzgeber berücksichtigen, wenn sie Talente aus einem anderen Land rekrutieren wollen.

### *Kritischen Talentmangel identifizieren*

Nach einer umfassenden Prognose der zukünftigen Talentanforderungen und der Talentverfügbarkeit innerhalb nationaler Grenzen können diese Angaben dann dazu verwendet werden, die potenziellen Talentmängel zu bestimmen, denen das Unternehmen voraussichtlich begegnen wird.

Anstatt alle Talentlücken mit einer einzigen Talentmanagementstrategie beheben zu wollen, empfiehlt Manpower, dass das Unternehmen zunächst eine Rangliste aller Tätigkeiten, geordnet nach deren Stellenwert für die Erreichung seiner Leistungsziele, erstellt. Als nächstes sollte es die Funktionen bestimmen, die – wenn sie unbesetzt bleiben – kritisch für das Unternehmen sind. Dabei kann es sich sowohl um qualifizierte wie auch unqualifizierte Tätigkeiten handeln. Erst jetzt sollte das Unternehmen über Lösungen zur Behebung des Talentmangels nachdenken.

### *Strategien zum Besetzen kritischer Funktionen entwickeln*

Nachdem die zuvor beschriebenen Schritte vorgenommen wurden, sollte dem Unternehmen klar sein, welche Funktionen es bei der Talentbeschaffung berücksichtigen

muss. Das Unternehmen muss strategische Pläne entwickeln, um verschiedene Alternativen bei der Talentbeschaffung umzusetzen:

**1. Eigene Talentreserven aufbauen:** In vielen Fällen ist es für Unternehmen sinnvoll, stärker in die arbeitsplatzbezogene Ausbildung zu investieren, um so eigene Reserven an qualifizierten Talenten aufzubauen. Dazu gehören Weiterbildung und Umschulung vorhandener Mitarbeiter, deren Tätigkeiten hinfällig geworden sind, sowie die Einbindung Arbeitsloser und Unterbeschäftigter, um diese in den Arbeitsmarkt einzugliedern. Durch eine bewusst geförderte Kultur des Einbeziehens wird das Unternehmen auch auf unterbeschäftigte Gruppen wie behinderte Menschen zurückgreifen können. Die Umschulungen sollten ebenfalls für höher qualifizierte Arbeitskräfte angeboten werden, die nach einer beruflichen Veränderung streben. Dieser Ansatz mag teuer erscheinen, erweist sich langfristig aber als Gewinn bringend.

Je nach Grösse des Unternehmens kann auch eine erfahrene Person bestimmt werden, um die Kollegen an anderen Standorten zu schulen, wodurch gleichzeitig die Brain-Circulation innerhalb des Unternehmens gefördert wird. Dies kann ein wirksamer Ansatz zum Aufbau eigenen Talents sein, besonders wenn Talentmobilität über Grenzen hinweg aufgrund nationaler Einwanderungsgesetze erschwert wird. Ausserdem wird durch die Zusammenarbeit mit Bildungsinstitutionen die Anzahl der qualifizierten Personen erhöht und der Übergang von Schul- und Universitätsabgängern in die Arbeitswelt verbessert.

**2. Vorübergehend Beschäftigte heranziehen:** Wenn Talente knapp sind, sollten Arbeitgeber über die angestellten Arbeitskräfte hinaus den gesamten Personalbestand in Betracht ziehen. Das bedeutet, auch Temporärarbeiter, Vertragsarbeiter, ausgelagerte Arbeitnehmer und Consultants zu berücksichtigen. Der Einsatz von vorübergehend Beschäftigten kann zu einer verbesserten Produktivität beitragen, wenn diese Arbeitskräfte in die Gesamtstrategie des Talentmanagements einbezogen werden.

Dienstleistungsunternehmen vor allem im IT- und Finanzbereich bieten in diesem Zusammenhang interessante Lösungen. So übernehmen vorübergehend beschäftigte Programmierer und Buchhalter dank des Internets wichtige Tätigkeiten, ohne jemals den Kunden persönlich zu treffen. Auch andere entstehende Talentreserven sollten Beachtung finden, einschliesslich der Personen, die in virtuellen Welten wie Second Life arbeiten. Solche Arbeitskräfte, die in diesen virtuellen

Welten Unternehmen aufbauen und Dienstleistungen anbieten, können den gegenwärtigen Arbeitsmarkt durch wichtige Elemente wie Innovation und Kreativität bereichern.

**3. Menschen zur Arbeit bringen:** In der talentarmen Zukunft werden Unternehmen Personen dorthin entsenden müssen, wo die Arbeit zu finden ist. Dazu gehört das Versetzen von Personen sowohl innerhalb nationaler Grenzen als auch über diese hinweg. In beiden Fällen müssen Unternehmen Unterstützungssysteme entwickeln, um dem Einzelnen bei der Bewältigung des Umzugs weg von Freunden und Familie und bei der Integration in seinen neuen Wohnort zu helfen. Sprachkurse, Hilfe bei der Wohnungssuche oder Aufklärung über die Steuergesetzgebung: Arbeitgeber können zu einer erfolgreichen Integration ihrer umgesiedelten Angestellten in die neue Kultur beitragen.

Allerdings wird selbst das beste Unterstützungssystem nicht notwendigerweise eine erfolgreiche Versetzung garantieren, wenn dem Kandidaten die Fähigkeit fehlt, sich problemlos an neue Arbeitssituationen und fremde Kulturen anzupassen. Selbst wenn für einen brasilianischen Kandidaten Englisch als Arbeitssprache selbstverständlich ist, wird er früher oder später mit Schwierigkeiten konfrontiert sein, wenn ihm durch Ausbildung oder Erziehung nicht vermittelt wurde, sich an die Sitten und Gepflogenheiten anderer Länder anzupassen. Mithilfe von psychometrischen Tests kann problemlos beurteilt werden, inwieweit ein Kandidat mental belastbar und fähig ist, mit dem neuen Arbeitsumfeld umzugehen. Deshalb sollten solche Tests vor jeder Auslandsentsendung durchgeführt werden.

Wem die grenzüberschreitende Personalbeschaffung als zu kompliziert erscheint, kann mit HR-Experten zusammenarbeiten. Diese verstehen die Komplexität der Talentmobilität, wissen, worauf es sowohl für den Arbeitgeber als auch den Kandidaten ankommt und kennen vor allem die Besonderheiten der Region, aus der Talente rekrutiert werden sollen. Durch das Outsourcen der Personalrekrutierung aus dem Ausland oder aus anderen Regionen innerhalb nationaler Grenzen können Rekrutierungskosten überschaubar gehalten und Probleme mit illegalen Arbeitskräften vermieden werden. Ausserdem werden die Kandidaten im Vorfeld geprüft, um die gesuchten Qualifikationen und Kenntnisse der Sprache noch vor Ort sicherzustellen. Eine effiziente Outsourcing-Firma betreut darüber hinaus die Umzugslogistik und kümmert sich um Arbeitsvisum und Steuerformalitäten.

Auf diese Weise gelang es zum Beispiel der saudi-arabischen Firma Continental Can of Saudi Arabia Ltd. dringend gesuchte Elektriker und Techniker in weniger als 30 Tagen aus den Philippinen zu rekrutieren – und so jährlich ca. 150 000 US-Dollar an Überstunden einzusparen, da nur die erforderliche Anzahl an Mitarbeitern eingesetzt wurde. Der Personalvermittlungsdienstleister, in diesem Fall Manpower, schuf eine bedarfsorientierte Beschaffungsstrategie. Ein engagiertes Service-Team wurde mit der Aufgabe des Job-Profilings betraut: Es wählte Kandidaten aus, die anschliessend überprüft und beurteilt wurden. Weiterhin übernahm das Team die Bearbeitung aller erforderlichen Reise- und Arbeitsdokumente in Zusammenarbeit mit der Philippine Overseas Employment Administration und der saudi-arabischen Botschaft. Zudem fanden für die sorgfältig ausgewählten Kandidaten vor der Abreise Orientierungsseminare zu den Arbeits- und Lebensbedingungen in ihrem Auftragsland statt.

Neben den eigentlichen Strategien zum Schliessen kritischer Talentlücken müssen Unternehmen auch intensiv am Aufbau einer starken Arbeitgebermarke arbeiten, um Personen mit nachgefragten Qualifikationen anzuziehen. Die neueste Manpower-Umfrage *Umziehen für die Arbeit* ergab, dass über 32 Prozent der Befragten bereit sind, für eine interessante Arbeit an jeden beliebigen Ort auf der Welt zu ziehen. Für Arbeitgeber ist dies eine klare Aufforderung dazu, nicht nur den nationalen Markt, sondern immer mehr den globalen Talentmarkt als Einzugsgebiet für die Rekrutierung zu nutzen. Arbeitgeber müssen sich mehr mit der Talentmobilität befassen und attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten bieten. Ausserdem müssen sie Umzugskosten als Teil der Einstellungskosten sehen und nicht als einen Bonus, der nur den Spitzenführungskräften der Firma vorbehalten ist. Unternehmen sollten auch über Programme verfügen, um bereitwilligen Mitarbeitern zu internationalen Entsendungen zu verhelfen. Wenn ein Unternehmen den Ruf hat, Talentmobilität zu fördern, kann es für potenzielle Bewerber attraktiver werden und gleichzeitig Mitarbeiter halten, die nach einer beruflichen Veränderung suchen.

Ein wichtiges Element für das Image eines Unternehmens stellt auch die Art und Weise dar, wie Talente aus Entwicklungsländern in reichere Staaten geholt werden. Viele Länder sowie grosse Unternehmen, die eine beträchtliche Anzahl an hoch qualifizierten Personen aus Entwicklungsländern anwerben, werden

beschuldigt, zum Brain-Drain im Herkunftsland beizutragen und somit dessen wirtschaftliche Entwicklung zu behindern.<sup>30</sup> Die Ablehnung von Talentmobilität, die zu einem Brain-Drain im Herkunftsland führt, nimmt zu. Deshalb ist es wichtig, Talente auf sozial verantwortungsvolle Art und Weise anzuwerben. Zunehmend geben die Unternehmen den Gemeinden und Ländern, aus denen Talente bezogen werden, etwas zurück und sorgen damit gleichzeitig für die Zukunft vor. Um die Beschäftigungsfähigkeit der Personen zu verbessern, die in den Herkunftsländern verbleiben, können Unternehmen beispielsweise in Bildungsstätten und Ausbildungszentren investieren. Beschränkt werden die Möglichkeiten der Gegenleistung meistens nur durch die fehlenden Ideen der Rekrutierungsteams in den Unternehmen.

Zur Veranschaulichung sei ein führendes Unternehmen in Grossbritannien genannt, das lange Zeit Elektriker von den Philippinen beschäftigte. Ein wichtiges Elektro-Unternehmen in den Philippinen beschwerte sich jedoch, dass das britische Unternehmen ihm wertvolle Arbeitskräfte wegnehmen würde. Daraufhin gründete das britische Unternehmen eine Berufsschule in den Philippinen. Ehe die Absolventen der Schule für das Unternehmen in Grossbritannien arbeiten dürfen, sind sie zunächst drei Jahre lang für das Elektro-Unternehmen vor Ort tätig. Diese Lösung zeigt, wie man langfristig im Sinne der Talentmobilität handeln kann.

Wo es Barrieren für den Zugang zu ausländischen Talenten oder Brain-Drain-Probleme gibt, müssen Unternehmen mit Regierungsbehörden und Berufsverbänden im In- und Ausland zusammenarbeiten, um eine Veränderung hin zum Positiven zu ermöglichen. Viele Regierungen kämpfen heute damit, die Talentmobilität effizient zu regeln. Insgesamt scheinen sie nicht in der Lage zu sein, ihren nationalen Talentbedarf langfristig zu analysieren, geschweige denn die Muster der globalen Talentbewegung zu untersuchen. Eine Ausnahme bildet Singapur: Der Inselstaat analysierte zunächst sein langfristig erwartetes Wirtschaftswachstum und listete einzeln die Qualifikationen auf, die für dieses Wachstum benötigt werden. Dann untersuchte Singapur die Wachstumserwartungen der eigenen Bevölkerung, analysierte die globalen Qualifikationsmuster und identifizierte die Anzahl an qualifizierten Arbeitskräften, die es über die nächsten Jahrzehnte importieren muss, um das Wirtschaftswachstum aufrechtzuerhalten. Anschliessend stellte das Land sicher, dass seine Einwanderungsgesetze auch seinen langfristigen Talentbedarf berücksichtigen.

Singapur setzt einen Massstab dafür, wie ein Land ein gutes Klima für gegenwärtige und zukünftige Arbeitskräfte schaffen kann. Singapurs Arbeits- und Einwanderungsgesetze unterscheiden zwischen verschiedenen Kategorien von Arbeitnehmern im Hinblick auf die Gültigkeit von und den Zugang zu einer Arbeitserlaubnis. Dabei gelten besondere Bedingungen für bestimmte Arbeitskräftekategorien und vor allem für Bürger aus Ländern, aus denen seit jeher illegale Einwanderer nach Singapur gekommen sind.

**4. Die Arbeit zu den Menschen bringen:** Wenn sich die benötigten Talente nicht in der Nähe befinden und auch nicht ohne Weiteres versetzt werden können, müssen Unternehmen die Arbeit dorthin bringen, wo die Talente zu finden sind. In einigen Fällen wird es sinnvoll sein, die Verlagerung eines ganzen Betriebes in Betracht zu ziehen – innerhalb des Landes oder in ein anderes Land. Allerdings sind die Bedingungen für einen Standortwechsel nicht mehr so einfach wie früher, als ein Werk wegen günstigerer und reichlich vorhandener Arbeitskräfte erfolgreich ins Ausland verlagert werden konnte. Ein Grund hierfür ist, dass die Löhne in Entwicklungsländern relativ schnell ansteigen, sobald sich multinationale Unternehmen dort niederlassen und den Wettbewerb um die besten Talente im Zielland eröffnen. Hier sollten die gleichen Talentmanagementstrategien wie der Aufbau eigener Talentreserven im neuen Land berücksichtigt werden. Wie viele Arbeitgeber erfahren mussten, ist eine Verlagerung von Betrieben ins Ausland nur dann erfolgreich, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind: eine sorgfältige Prüfung der langfristigen Kosten und Vorteile und eine Strategie zur Sicherstellung der langfristigen Talentvorsorge zu einem angemessenen Preis.

In den letzten Jahren haben Unternehmen damit begonnen, das Konzept der Mikro-Standorte anzuwenden, das heisst viele kleinere Anlagen an verschiedenen Orten anzusiedeln, um die Bindung an die lokale Bevölkerung zu steuern und damit Flexibilität zu wahren. Der Trend hin zu Mikro-Standorten wird zum einen durch das Angebot und die Nachfrage von Arbeitskräften angetrieben. Zum anderen verbirgt sich dahinter die Notwendigkeit, Flexibilität zu bewahren, um sich an die verändernden Märkte und Geschäftsanforderungen anzupassen. Ein führendes High-Tech-Unternehmen aus den USA mit mehreren tausend Angestellten stand vor einigen Jahren vor der Situation, dass seine starke, langjährige Beziehung mit der lokalen Bevölkerung es davon abhielt, die Anlage zu schliessen, obwohl es eigentlich näher an seine wachsenden Märkte anderswo in der Welt hätte rücken

müssen. Seine Fähigkeit, sich den veränderten Geschäftsbedürfnissen anzupassen, war somit eingeschränkt. Kurzfristig ist diese Art von lokalem Druck oft eine gute Sache für die Bevölkerung vor Ort, da Arbeitsplätze erhalten bleiben. Durch die eingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens werden diese Arbeitsplätze langfristig dennoch abgebaut, da die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ebenfalls nachlässt.

Viele Unternehmen lagern bereits ganze Unternehmensfunktionen an Dienstleistungsunternehmen aus dem In- und Ausland aus. In praktisch jedem Industriezweig gibt es Unternehmen, die sich auf das Outsourcing von Geschäftsbereichen spezialisiert haben. Fast täglich liest man von Unternehmen, die Geschäftsprozesse ausgelagert haben, die vor kurzem noch zum nicht auslagerungsfähigen Kerngeschäft gehörten. Selbstverständlich gibt es Grenzen und Risiken beim Outsourcing. Dennoch stellt es eine wichtige Option dar, die bei der Talentmanagementstrategie nicht übersehen werden sollte.

Es ist wichtig anzuerkennen, dass viele Arbeitgeber ihr Möglichstes tun, um die Talentknappheit anzugehen. Natürlich sind sich Manager bereits seit einiger Zeit der Talentknappheit bewusst und sich darüber im Klaren, wie anfällig sie für den Talentmangel sind. Die Befragung von 28 000 Arbeitgebern in 27 Ländern und Hoheitsgebieten im Rahmen der Manpower-Umfrage *Talentmobilität* ergab, dass 31 Prozent der Arbeitgeber weltweit besorgt über die Auswirkungen auf ihre Arbeitsmärkte sind, die der Verlust von Talenten mit sich bringt. Viele probieren eifrig vielerlei Taktiken aus, um ihre besten Talente zu halten, um Talente anzuwerben, welche die unvermeidliche Fluktuation ausgleichen sollen, um Personal mit besonderen Qualifikationen zu gewinnen oder ihre Mitarbeiter entsprechend zu schulen. Zudem bemühen sich viele Arbeitgeber um den Aufbau einer stabilen Talentversorgung, mit der ihr Langzeitwachstum unterstützt werden soll. Heutzutage wirken viele multinationale Top-Unternehmen dem Problem der Talentknappheit so gut es geht entgegen. Sie haben sorgfältig ausgearbeitete Programme zur Förderung der Arbeitnehmerbindung, bemühen sich um eine geschickte Einstellungspolitik und um gezielte Schulungen und setzen immer mehr auf nachhaltige Verbesserungen.

Dennoch ist es fraglich, ob selbst die besten multinationalen Unternehmen die Talentmobilität so nutzen, wie sie heute genutzt werden sollte. Mit der Einführung umfassender Entsendeprogramme oder verlockender Umzugspakete ist es nicht getan. Gebraucht wird ein

ganzheitlicher, weitsichtiger und strategischer Ansatz. Dieser Prozess der Prognose und Planung der Talentmobilität wird in Zukunft zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensplanung werden, da sich die Talentknappheit in den kommenden Jahren verschärfen wird.

## Das Potential der zirkulären Migration

Eine nähere Untersuchung des Konzepts der „zirkulären Migration“, welches das Kommen und Gehen von Migranten betrifft, kann Unternehmen sowie Regierungen nützliche Erkenntnisse liefern. Laut einer EU-Veröffentlichung aus dem Jahr 2005 kann die Rückkehr von ausländischen Arbeitnehmern, selbst wenn diese nur vorübergehend oder virtuell ist, als eine Art Brain-Circulation fungieren und dabei helfen, den Transfer von Know-how in die Entwicklungsländer zu fördern.

Das Modell der zirkulären Migration, das die überholte Meinung über das Brain-Drain entkräftet, kann Regierungen dabei helfen, eine progressivere Einwanderungs- und Arbeitspolitik auszuarbeiten. Auch dient es als Grundlage dafür, wie Unternehmen über die aktuellen Entsendungsprogramme hinaus flexibler auf Angebot und Nachfrage von Talenten reagieren können.

Zirkuläre Migration gilt als „Königsweg“ sowohl für die Gastländer und die Herkunftsländer als auch für die Arbeitnehmer selbst. Viele glauben jedoch, dass dieser „dreifache Vorteil“ schwer zu erreichen sein wird. Obwohl in Europa zirkuläre Migration aktiv diskutiert wird und es bereits einige Pilotprogramme gibt, haben die Bemühungen noch einen sehr experimentellen Charakter. Zudem ist noch nicht klar, inwiefern sich diese Programme grundlegend vom deutschen Gastarbeiter-Programm der 50er Jahre unterscheiden, mit dem sich viele ausländische Arbeitnehmer dauerhaft in Deutschland niederliessen.

Viel diskutiert ist der Vorschlag, nach dem Beispiel der amerikanischen Green Card eine Blue Card einzuführen, mit der die temporäre Einreise von qualifizierten Fachkräften und ihren Familien nach Europa geregelt werden könnte. Gegner weisen jedoch darauf hin, dass hoch qualifizierte Arbeitnehmer dorthin gingen, wo ihre Fähigkeiten gesucht würden und sich weit weniger um bürokratische Hürden sorgten als unqualifizierte Arbeiter. „Das Problem ist, dass ein solcher (staatlich vorgeschriebener) Entwurf nicht gut zu den heutigen liberalen Demokratien und ihren flexiblen Arbeitsmärkten passt“, argumentiert *The Economist*. Die Internationale Arbeitsorganisation weist darauf hin, dass es bisher kein Land gibt, das das ideale System zur temporären Integration von Arbeitskräften in seinen Arbeitsmarkt gefunden hat.

### Quellenangaben

i. "Migration and Development: Some Concrete Orientations," Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2005.  
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0390:EN:NOT>

ii "Circular Migration: Creating a Virtuous Circle," *The Broker*, April 2007 [http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/creating\\_a\\_virtuous\\_circle/#t1](http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/creating_a_virtuous_circle/#t1)

iii "Circulate or Integrate?" *The Economist*, 3. Januar 2008.

iv "Managing Labor Migration: Temporary Worker Programs for the 21st Century," International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, 2003.

# Schlussfolgerung

Nur in wenigen Fällen halten Arbeitgeber mit der weltweiten Dynamik der Talentmobilität Schritt. Noch seltener sind Regierungen in der Lage, mit den Bürgern mitzuhalten, die versuchen, ihre wirtschaftliche Lage zu verbessern und ihre Karrieren voranzutreiben.

Die Problematik wird sich noch verstärken. Demografische Strukturen – sinkende Geburtenraten in vielen Industrieländern und bedeutend mehr Geburten anderswo – werden in der Zukunft zu grossen Migrationsströmen von Arbeitskräften führen. Zunehmender Nationalismus wird der Grund dafür sein, dass sich viele Regierungen in Strategien und Initiativen verlieren, von denen sie selbst wissen, dass sie für die Wirtschaft und die Arbeitnehmer nicht gut sind.

Um die Arbeitsmärkte dynamischer und, wie von der Arbeitgeberseite gewünscht, „auf Abruf bereit“ zu gestalten, rät Manpower den Arbeitgebern, ihre Einstellungs- und Personalbindungsstrategien radikal zu überdenken. Manpower ist davon überzeugt, dass nationale sowie regionale politische Entscheidungsträger ihre Bürger auf lange Zeit begünstigen können, indem sie durch eine weitsichtigeren Analyse des Angebots und der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt weltweit – also auch durch das Einbeziehen von ausländischen Arbeitskräften – den Wohlstand erhöhen.

„Viele Industrieländer stellen sich die Frage, ob ihre Einwanderungsraten nicht unhaltbar hoch seien. Dieser Ansatz ist jedoch vielleicht genau der Falsche. Vielleicht sind die Einwanderungsraten nicht einmal annähernd hoch genug“, schreibt *The Economist*.

Viele Arbeitgeber sind der Meinung, dass sie durchaus Massnahmen ergreifen, um die Herausforderungen im Talentbereich zu bewältigen. Manpower ist jedoch der Meinung, dass diese Bemühungen nur geringfügiger Natur sind. Sie beheben zwar hier oder dort einen Mangel, führen jedoch keinen echten institutionellen Wandel herbei.

Als ersten Schritt in die richtige Richtung sollten Arbeitgeber die Problematik der Talentmobilität anerkennen. Als nächstes sollten sie die Nachfrage nach Talenten als Teil des zukünftigen Unternehmensbedarfs proaktiv einplanen. Allerdings müssen sie sich von der bisherigen Annahme, dass Talente allseits leicht verfügbar sind, verabschieden und die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung überdenken. Es ist zudem unerlässlich, so zu handeln, dass ein konstantes Angebot an Arbeitskräften gesichert wird. Auch muss anerkannt werden, dass Auslandsarbeiter für die Entwicklung der Zielländer

genauso wichtig sind wie für ihre Heimatländer. Dies schafft die Grundlage für ein wechselseitiges Verhältnis. Einerseits erkennen die Arbeitgeber an, dass sie in der Verpflichtung stehen, den Arbeitskräfte exportierenden Ländern bei der Ausbildung von gut qualifizierten Talenten zu helfen und die gezielte Schulung der nationalen Arbeitskräfte zu fördern. Andererseits führt dies zu einer veränderten Haltung, weg vom Brain-Drain und hin zur Brain-Circulation sowie zur Auffassung, dass es eine Bereicherung ist, wenn Talente bei verschiedenen Arbeitgebern und an verschiedenen Orten tätig sind.

Arbeitgeber müssen sich kritisch fragen, wie die Talentmobilität ihren Erfolg beeinflussen wird, und zwar nicht nur im Hinblick auf die nächste Ausschreibung oder das nächste Projekt, sondern in Bezug auf ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihre Leistungsfähigkeit in zehn bis zwanzig Jahren. Anders ausgedrückt: Anstatt nur den kurzfristigen Bedarf von beispielsweise 150 Callcenter-Mitarbeitern zu berücksichtigen, sollten Arbeitgeber das langfristige Talentangebot und die Talentnachfrage für ihr Unternehmen analysieren, um auch künftig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Gleichzeitig stehen Arbeitgeber in der Pflicht, die „würdige Arbeit“ zu fördern, womit die Internationale Arbeitsorganisation Arbeit bezeichnet, die keine Züge von Ausbeutung trägt. Die schiere Unmenschlichkeit, sechs Handwerker in einem kleinen Raum schlafen zu lassen, das Ignorieren von Kinderarbeit oder von Arbeit in Ausbeuterbetrieben dürfen nicht stillschweigend gebilligt werden, sondern müssen aufgespürt und beseitigt werden. Es ist für jedes Unternehmen ein Muss, die Arbeitspraktiken über die gesamte Lieferkette hindurch gründlich zu untersuchen, unabhängig von der Wichtigkeit der Zulieferbetriebe.

Wie sieht es mit den Regierungen aus? Es ist nicht die Absicht von Manpower, sich zu einer bestimmten Politik oder Vorgehensweise zu äussern. Dennoch kann Manpower sagen, dass viele der langfristigen, ganzheitlichen Strategien, die für Arbeitgeber gelten, genauso wichtig für politische Entscheidungsträger sind. Es haben sich bereits viele lokale und regionale gewinnbringende Partnerschaften zwischen Unternehmen und Regierungen entwickelt, um mittelfristig die Herausforderungen der Talentmobilität anzugehen. Und es gibt viele Möglichkeiten für die Regierungen, das, was viele bereits vor Jahren für die Unternehmen getan haben, heute für qualifizierte Arbeitskräfte zu tun: überzeugende Pakete von „Inlandsinvestitionen“ zu schaffen, mit denen



die Besten und Klügsten mit mehr als nur einem hohen Gehalt und einem angenehmen Lebensstil angezogen werden. Anders ausgedrückt: Länder und Regionen müssen sich als "Marken" positionieren. So wie Silicon Valley zu einer attraktiven Marke für Fachkräfte auf der ganzen Welt wurde, haben sich Dubai und Shanghai zu führenden globalen Marken und attraktiven Zielen für Talente entwickelt.

Doch auch der Einzelne ist dazu aufgerufen, Dinge zu hinterfragen. Manager sowie akademisch gebildete Arbeitskräfte sollten darüber nachdenken, wie sie ihre Karriere durch einen Umzug in andere Regionen oder Länder bereichern können. Qualifizierte Handwerker müssen versuchen, das Auf und Ab der Nachfrage nach ihren Fertigkeiten über Zeiträume und Orte hinweg zu verstehen – und vorschnelle Annahmen über die Dauer der Nachfrage vermeiden. Und wenn die am geringsten qualifizierten Arbeitskräfte einfacher erkennen können, welche Arbeitsgelegenheiten legal und sicher vor Ausbeutung sind, haben sie den ersten Schritt hin zu einer wirtschaftlich gesicherten Existenz getan.

Die Talentmobilität ist eine Tatsache, der Arbeitgeber und Regierungen überall auf der Welt begegnen müssen. Es ist nun deren Aufgabe, Lösungen zu erarbeiten, die sowohl für die Menschen, die sie beschäftigen, als auch für die Interessenvertreter, denen sie dienen, von Nutzen sind.

# Quellenangaben

- <sup>1</sup> "Rural Employment, Migration and Implications for China's Labour Market Development," *Manpower White Paper*, Prof. Robert Ash, SOAS, University of London, 2007.
- <sup>2</sup> "World Population to Increase by 2.6 Billion Over Next 45 Years, with All Growth Occuring in Less Developed Regions," *UN press release POP/918*  
<http://www.un.org/News/Press/docs/2005/pop918.doc.htm>
- <sup>3</sup> *Ibid.*
- <sup>4</sup> About Migration page, *International Organization for Migration*, Web site, <http://www.iom.int/jahia/Jahia/lang/en/pid/3>
- <sup>5</sup> "Labour Mobility and Migration Trends in the Asia Region," *Economist Intelligence Unit*.
- <sup>6</sup> "TRENDS: Moving Americans," *Jacksonville.com/The Florida Times Union*, 2. Januar 2007.
- <sup>7</sup> "Shortage of Laborers Plagues India," *Wall Street Journal*, 1. Mai 2008.
- <sup>8</sup> "Of Bedsheets and Bison Grass Vodka," *The Economist*, 3. Januar 2008.
- <sup>9</sup> "A World in Flux," *The Economist*, 15. November 2007.
- <sup>10</sup> "World Migration 2005," *Internationale Arbeitsorganisation*.
- <sup>11</sup> Manpower-Strategiepapier "Bekämpfung der Talentknappheit: Was ist zu tun", 2008.
- <sup>12</sup> "Number of Foreigners Working in China Soars," *People's Daily Online*, April 4, 2006,  
[http://english.people.com.cn/200604/04/eng20060404\\_255781.html](http://english.people.com.cn/200604/04/eng20060404_255781.html)
- <sup>13</sup> "Labor Migration in a Globalizing World," *ILO*, Seite 7, Absatz 20.
- <sup>14</sup> "The Polish Plumber," [http://en.wikipedia.org/wiki/Polish\\_plumber](http://en.wikipedia.org/wiki/Polish_plumber)
- <sup>15</sup> "A Profile of Immigrant Populations in the 21st Century," OECD, 2008; Manpower-Umfrage "Umziehen für die Arbeit", *Manpower Inc.*, 2008.
- <sup>16</sup> *OECD Factbook 2007*, Seite 254.
- <sup>17</sup> "Labor Migration in a Globalizing World," *ILO*, Seite 8, Absatz 23.
- <sup>18</sup> "Exodus of Skilled Workers Leaves Germany in a Bind," *Wall Street Journal*, 3. Januar 2007.
- <sup>19</sup> "In Whose Interests? Labor Migration from the New Member States," *European Policy Centre*, 12 July 2006,  
<http://www.epc.eu/en/er.asp?TYP=ER&LV=293&see=y&t=2&PG=ER/EN/detail&l=&AI=614>
- <sup>20</sup> "Migrants Feeling the Pull of Home?" *Institute of Public Policy Research*, 2. Mai 2008, <http://www.ippr.org/articles/?id=3125>
- <sup>21</sup> "What if All the Poles Went Home?," *BBC.com*
- <sup>22</sup> "Floodgates or Turnstiles? Post-EU Enlargement Migration Flows to (and from) the UK," *Institute of Public Policy Research*, April 2008.
- <sup>23</sup> "The Employment of Foreigners: Outlook and Issues in OECD Countries," *OECD*, 2001.
- <sup>24</sup> "You Don't Have to be Rich," *The Economist*, 3. Januar 2008.
- <sup>25</sup> "Thousands Flee Zimbabwe into South Africa a Day," *CNN*, 30. Juli 2007.
- <sup>26</sup> *Remittance Trends 2007, Weltbank*, 2007.
- <sup>27</sup> "The Route to the Top for Today's Enterprise Leader," Spencer Stuart, 2008, <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/GMstudy0408.pdf>
- <sup>28</sup> "European Year of Workers' Mobility," *Europa Press Release*, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/83>
- <sup>29</sup> "Subcontinental Drift. More Westerners are Beefing Up Their Resumes with a Stint in India," *BusinessWeek*, 16. Januar 2006.
- <sup>30</sup> *OECD Factbook 2007*, Seite 260.



## Schliessen Sie sich dem globalen Kampf gegen Menschenhandel an

Menschenhandel ist eine Form moderner Sklaverei, durch die schätzungsweise 12,3 Millionen Menschen zu Zwangsarbeit oder zu sexueller Sklaverei gezwungen werden. Menschenhandel stellt inzwischen die drittgrösste illegale Industrie der Welt dar und liegt damit unmittelbar hinter dem Waffen- und Drogenhandel. Menschenhandel gibt es in fast jedem Land auf der Welt. Aus diesem Grund hat sich Manpower Inc. der Kampagne „End Human Trafficking Now!“ angeschlossen, die vom Suzanne Mubarak Women’s International Peace Movement (SMWIPM) angeführt wird. Besuchen Sie die Internetseite von „End Human Trafficking Now“ ([www.gcwdp.org](http://www.gcwdp.org)), um mehr Informationen über den Menschenhandel und den globalen Kampf gegen ihn zu erfahren.

Manpower Inc. war das erste Unternehmen, das die Ethischen Standards von Athen unterschrieben hat, die eine Null-Toleranz-Haltung bei der Zusammenarbeit mit Firmen fordern, die in irgendeiner Form vom Menschenhandel profitieren. Auch unsere Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner sind an diese Standards gebunden. Wir bemühen uns zudem, führende Unternehmen zum Unterschreiben der Standards zu bewegen und von ihnen die Zusicherung zu erhalten, dass auch sie keinerlei Toleranz gegenüber dieser Unmenschlichkeit zeigen. Wir laden Sie und Ihre Firma dazu ein, sich uns anzuschliessen und gegen den Menschenhandel zu kämpfen. Besuchen Sie unsere Website und unterzeichnen Sie die Ethischen Standards von Athen!

[ninemillion.org](http://ninemillion.org)

## Den Flüchtlingen eine helfende Hand reichen

In Zusammenarbeit mit dem UNHCR (dem Hochkommissariat der Vereinten Nationen für Flüchtlinge), Nike und Microsoft engagiert sich Manpower für die Kampagne [ninemillion.org](http://ninemillion.org), deren Ziel es ist, den neun Millionen Kindern, die sich gegenwärtig in Flüchtlingslagern weltweit befinden, eine Ausbildung zu ermöglichen, mit der sie ihr Leben ausserhalb der Flüchtlingslager erfolgreich weiterführen können. Zudem arbeitet Manpower weltweit mit den UNHCR-Büros zusammen, um erwachsenen Flüchtlingen die Arbeitssuche zu erleichtern oder eine Weiterbildung zu bieten und ihnen eine Zukunft in ihrem Heimatland oder in einem neuen Land zu ermöglichen. Diese Bemühungen zielen darauf ab, die Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt einzugliedern und die Talentknappheit zu verringern, die weltweit weiterhin zunehmen wird.

Um weitere Informationen über diese und andere Manpower-Initiativen zur sozialen Verantwortung zu erhalten, besuchen Sie [www.manpower.com/socialresponsibility](http://www.manpower.com/socialresponsibility).

Manpower Inc.  
100 Manpower Place  
Milwaukee, WI 53212 U.S.A  
Tel: +1 414 961 1000  
[www.manpower.com](http://www.manpower.com)

© 2008, Manpower Inc. All rights reserved.  
GC-21