

Talent 2020



	Seite
Teil 1: "Should I stay or should I go?"	4
Teil 2: "50 ways to leave your lover"	6
Teil 3: "Stand by me"	8
Teil 4: "Talkin' 'bout my generation"	10
Teil 5: "Move up or move out" - die Generation X	12
Teil 6: "They don't care about us" - Generation Y	14
Teil 7: "Money & Love"	16
Teil 8: "Rock me, Amadeus"	18
Teil 9: Talent, Talent, Talent	20



Talent 2020

“Should I stay or should I go?”

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das vor der Situation steht, nur ein Drittel seiner Kunden im nächsten Jahr halten zu können.

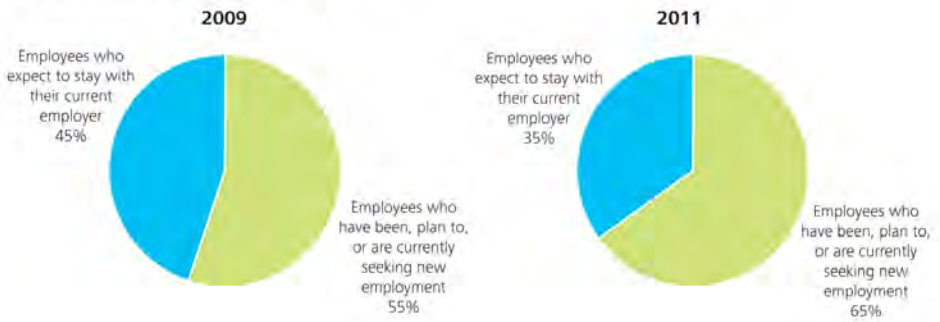
Diese Erkenntnis ließe alle Alarmglocken gleichzeitig läuten und eine Krisensitzung des Managements würde die nächste ablösen. Business Pläne würden revidiert werden, Strategien grundsätzlich hinterfragt und fieberhaft suchte man nach Lösungen für das Problem.

Nun ersetzen Sie bitte im ersten Satz das Wort “Kunden” durch das Wort “Mitarbeiter”: das ist die Situation, in der sich viele Firmen heute befinden.

Woher wir das wissen?

Deloitte führt gemeinsam mit “Forbes Insight” eine internationale Langzeitstudie “Talent Edge 2020” bei Mitarbeitern in größeren Unternehmen durch. Die Ergebnisse des zweiten Durchgangs im März 2011 zeigen für Personalverantwortliche eine bedrohliche Entwicklung: **Nur 35% der Befragten gaben an, im derzeitigen Unternehmen bleiben zu wollen.** Während 65% sagen, sie würden sich mit einem Wechsel beschäftigen!

Figure 1. Are you staying or going?



Wir haben das zum Anlass genommen, Sie mit den wichtigsten Inhalten dieser Studie vertraut zu machen, ergänzt um die Trends aus unserer aktuellen Untersuchung zu den Generationen am österreichischen Arbeitsmarkt.

Informationen aus erster Hand -
von Deloitte erhoben und für
Sie aufbereitet!



Talent 2020

“50 ways to leave your lover”

Im Song “50 ways to leave your Lover”, gab Paul Simon 1975 humorvolle Tipps, wie man aus einer Beziehung aussteigt (“Slip out the back, Jack”). Es sollte sein größter Solo-Hit werden.

Ein “Hit” ist auch das Faktum, dass 65% von Mitarbeitern in Unternehmen mit dem Absprung liebäugeln, wie wir im ersten Teil unserer Serie erläutert haben.

Übrigens aktiv mehr Frauen als Männer!

Wie aktiv diese 65% den Prozess angehen zeigt diese Grafik:

Figure 2. Are you planning to look for a new employer?



Noch zu beantworten ist die Frage, warum das so ist?

In unserer Studie “Talent Edge 2020” finden sich zwar keine 50 Gründe fürs Weggehen, aber einige klare Hinweise, wo der Schuh drückt:

- 28% Fehlende Karrierechancen
- 24% Keine Aussicht auf mehr Geld
- 24% Sorge um Arbeitsplatz-Sicherheit
- 24% Mangelnde Führung



Entgegen den Erwartungen, dass sich die Arbeitsplatz-Loyalität in oder nach der Krise verbessert, sagen 61% der Befragten in Europa, dass sie jetzt gleich oder schlechter sei als noch vor einigen Jahren. Selbst Personen, die irgendwann in den letzten drei Jahren ohne Job waren, trauen dem jetzigen Arbeitsplatz wenig und jeder Dritte würde weiter ziehen, wenn sich die Gelegenheit böte.

Wie können Unternehmen mit dieser Situation umgehen?

Noch dazu, wo der Wettbewerb um die besten Talente für die nächsten Jahre voll entbrannt ist?

PS: *In den nächsten 15 Jahren werden bei uns um 500.000 mehr Menschen in Pension gehen als neu auf den Arbeitsmarkt kommen: der Wettbewerb um die besten Talente geht voll los!*

Talent 2020

“Stand by me”

New York/Harlem 1961: Am Ende einer langen Aufnahmesession für ein Solo-Album merkt der Soulsänger Ben E. King ganz beiläufig an, er hätte da noch eine Melodie dabei... Daraus entstand der Welthit “Stand by me”. Bis heute wurden davon über 400 Versionen aufgenommen, u.a. von John Lennon, Otis Redding, Jimi Hendrix oder Elton John.

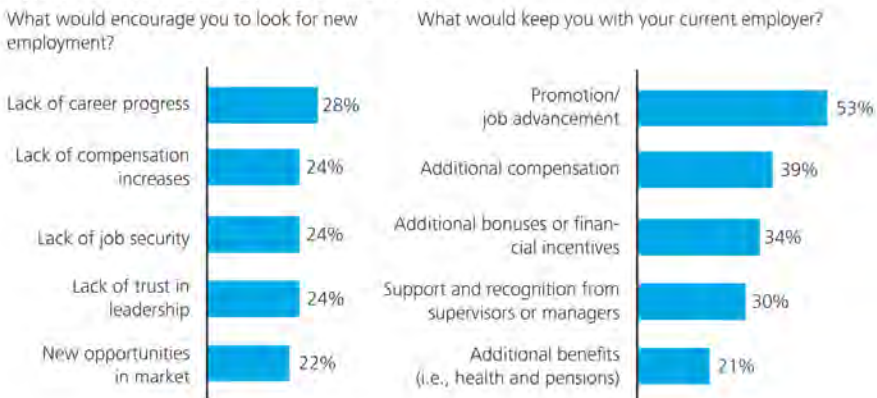
Warum war Leadsänger Ben E. King kurz vorher bei den “Drifters” ausgeschieden?

V.a. wegen fehlender Gagenerhöhung und seiner Meinung nach zu geringem Anteil an den Tantiemen. Für das “Drifters” Management bestimmt die falsche Entscheidung!

Heute stehen viele Unternehmen vor ähnlichen Situationen und fragen sich, wie sie ihre besten Talente bei der Stange halten sollen.

In unserer großen Studie “Talent Edge 2020” fragten wir nach den Top 3 Incentives, mit denen Mitarbeiter gehalten werden können. Wenig überraschend finden sich monetäre Anreize ganz vorne dabei. Aber an erster Stelle wurde das Thema “Beförderungen/Karriere” genannt. Und zwar mit 53% deutlich mehr als in der ersten Befragung vor zwei Jahren (28%).

Figure 4. Departure drivers and retention incentives



Und wieder konnten wir einen deutlichen geschlechtsspezifischen Unterschied ausmachen: Männer reagieren mehr auf finanzielle Incentives, Frauen mehr auf Unterstützung und Anerkennung durch Führungskräfte.

Eines kommt jedenfalls ganz klar aus unserer Studie "Talent Edge 2020" heraus: Unternehmen sollten einen laserscharfen Fokus auf klare Karrierewege für ihre Leute haben, um die besten Talente halten und entwickeln zu können.

PS: *Wir schätzen die Kosten (Verlust an Know-how, an Kundenbeziehungen, an Erfahrungen bzw. Neu-Recruiting) eines abwandernden Mitarbeiters auf rd. ein, wenn nicht sogar ein doppeltes Jahresgehalt. "No I won't be afraid, no I won't be afraid, just as long as you stand, stand by me" (Ben E. King)*



Talent 2020

“Talkin’ ‘bout my generation”

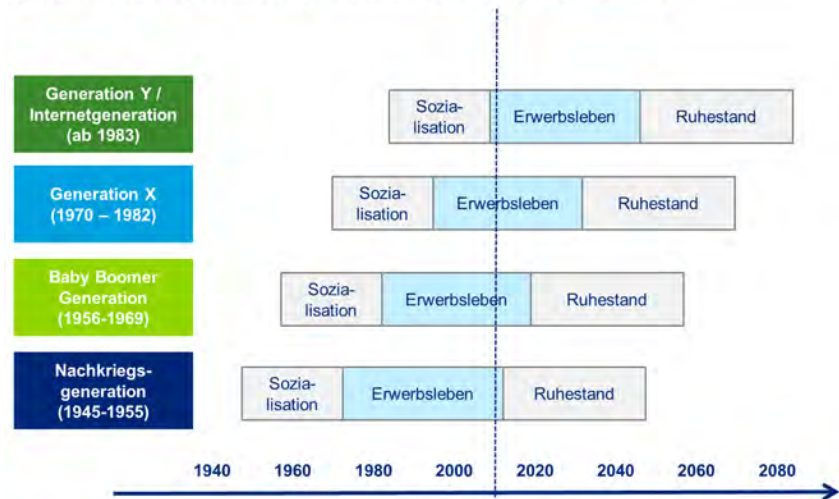
- Wie alt sind Sie?
- Wie alt fühlen Sie sich im Unternehmen?
- Welcher Generation fühlen Sie sich zugehörig?

In unserer globalen Studie “Talent Edge 2020” fallen deutliche Unterschiede der einzelnen Generationen in Einstellungen, Motiven und Erwartungen auf. Spezielle Charakteristika, die wir auch in einer Erhebung in Österreich 2010 bestätigt sahen.

“Talkin’ ‘bout my Generation” singt Roger Daltrey von “The Who” auf der 1965 erschienen Single, die rasch eine Hymne der damaligen Subkultur der “Mods” werden sollte.

Ja, jeder redet von Generationen, aber welche gibt es im Job und was wollen sie?

Wo stehen die österreichischen Generationen in ihrem Erwerbsleben?



Blieben wir beim Jahr 1965, also mitten in der "Baby Boomer" Generation.

Was Angehörige dieser Altersgruppe in Österreich besonders bewegt:

- Für 70% ist "Arbeitsinhalt" der wichtigste Faktor bei der Job-Auswahl
- Mit 45% ist die monetäre Vergütung sehr wichtig für die Bindung ans Unternehmen
- Für 36% ist die Qualität der Führungskraft entscheidend, ob man gerne im Unternehmen arbeitet
- 23% würden aufgrund eines fehlenden unabhängigen Arbeitsumfeldes den Arbeitsplatz wechseln

Wie unsere Studie zeigt, sind die Ziele, Wünsche oder Erwartungen der Generationen recht unterschiedlich. Wer also die besten Leute im Unternehmen halten will, ist gut beraten die Strategien dafür je nach Generation maßzuschneidern. So stehen für "Baby Boomer" etwa Flexibilität und zusätzliche Boni oder Incentives an oberster Stelle der Arbeitsplatz-Zufriedenheit.



Talent 2020

“Move up or move out” - die Generation X

“Move up or move out” - das klingt ganz nach Marlon Brando als nuschelndem Mafiaboss Don Vito Corleone im 1972 Oscar gekrönten Film “Der Pate”.

Oder aber als Job-Mantra einer Generation, die in den 70er Jahren geboren und in den 80ern sozialisiert wurde: der erste Apple Macintosh, Computerspiele, Privat TV, Reagan & Thatcher, Nena & Falco - die “Generation X”.

In unserer globalen Studie “Talent Edge 2020” zeigen sich die “X-er” als diejenigen, die am ehesten an Exit-Plänen aus dem derzeitigen Job feilen. 4 von 10 geben an, dass sie derzeit bzw. im letzten Jahr aktiv nach einem neuen Betätigungsfeld suchen bzw. gesucht haben!

Figure 6. Employees seeking new employment by generation





Und noch ein Frust-Indikator poppt auf:

Viele "X-er" beklagen sich darüber, dass sie gegen einen "grauen Plafond" anrennen. Damit meinen sie blockierte Karrierewege durch "Baby Boomers", die sich (noch) nicht aus der Arbeitswelt verabschieden.

Kein Wunder, dass nur 28% der befragten "X-er" bei ihrer derzeitigen Firma bleiben wollen! Übrigens der kleinste Wert aller befragten Generationen.

Karriere, Karriere, Karriere - das ist das Zauberwort, das die "X-er" bewegt. "Mangelnde Karrierechancen" ist der #1 Grund (38%), warum viele gehen wollen.

PS: *In unserer österreichischen Untersuchung haben wir gesehen, dass die "Generation X" bei uns sehr heterogene und individuelle Interessen hat, wobei "Stabilität" und "Jobsicherheit" eine größere Rolle spielen als am internationalen Markt.*

Talent 2020

“They don’t care about us” - Generation Y

Er war DER stil-prägende Entertainer der 90er Jahre. Seine Songs, sein Tanzstil, sein Falsett-Gesang und seine Musikvideos prägten den Musikgeschmack der heute unter 30-Jährigen ganz wesentlich. In seinem 1996 erschienen Album HIStory singt Michael Jackson: “All I wanna say is, that they don’t really care about us”.

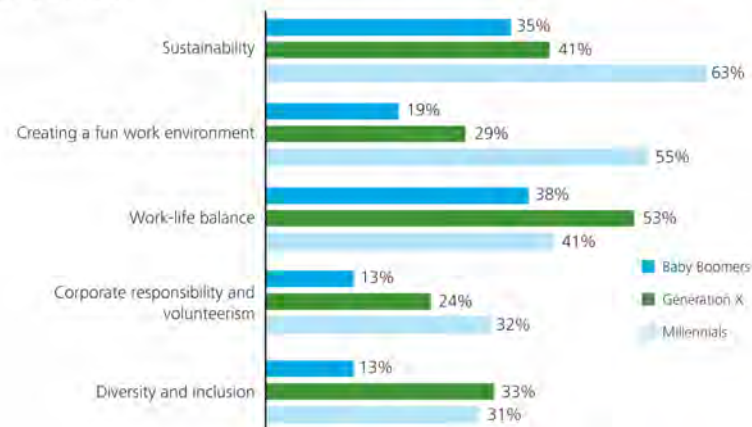
Und “Jacko” trifft damit auch die Stimmungslage einer Generation, die sich (noch) nicht wirklich ernst genommen fühlt.

Die in diesen Jahren sozialisierte Generation stellt die jüngste Kohorte am Arbeitsplatz dar: die “unter 30-Jährigen”, die “Millenniums” oder die “Generation Y”.

Wie unsere globale Studie “Talent Edge 2020” sowie die österreichische “Generationenstudie 2010” zeigen, hat diese Gruppe mit ihren Vorgängern gemeinsam, dass auch sie rasch die Karriereleiter hinauf und dabei gutes Geld verdienen wollen.

Worin sie sich aber sehr deutlich unterscheidet, ist das Bedürfnis nach entsprechender Firmenkultur mit ausgeprägten Wertvorstellungen, die man teilen kann.

Figure 7. When considering an employer, how important is the organization’s commitment to the following?



Nachhaltigkeit, Spaß an der Arbeit bzw. im Arbeitsumfeld oder Corporate Social Responsibility bewegen diese Internet-Generation ganz deutlich mehr als ihre erfahreneren Kollegen.

Stehen bei der "Generation X" noch die Wohlfühlfaktoren "Jobsicherheit" und "Qualität der Führungskräfte" an der Spitze, sind es bei den "Y-ern" die "KollegInnen". Als Grund für das Verlassen des Unternehmens wird primär die fehlende Anerkennung genannt. Damit wären wir wieder bei Jacko und seinem "They don't really care about us"!

PS: *Bei der Job-Auswahl sind Geld und Karriere für die Internet-generation nicht die vorrangigsten Themen. Dafür sind Internet-Präsenz und Reputation des Unternehmens sehr relevant, aber auch Spaß an der Arbeit!*



Talent 2020

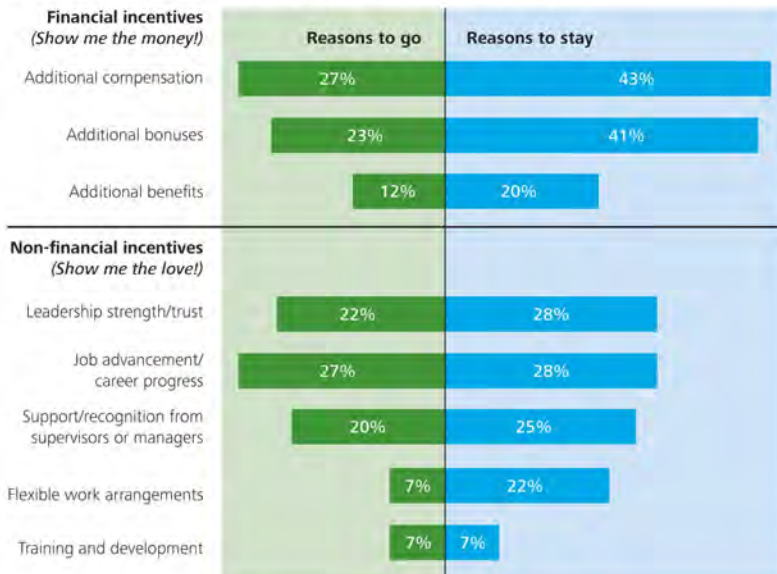
“Money & Love”

“I don’t care too much for money, money can’t buy me love” sangen die Beatles 1964. Das von Paul McCartney während eines Aufenthaltes in Paris geschriebene Lied sollte einer ihrer bestverkauften Singles werden. Allein am Erstverkaufstag 16. März gingen in den USA sagenhafte 940.225 Platten über den Ladentisch, was rasch in einer #1 Platzierung in den Charts mündete.

Ganz vorne dabei in der Aufmerksamkeit ihrer Mitarbeiter sind auch jene Unternehmen, die neben Geld auch non-financial Incentives im Programm haben, wie unsere globale Studie “Talent Edge 2020” zeigt.

Natürlich ist Geld ein starker Anreiz, aber Führungsqualität, Karrierechancen oder flexible Arbeitsmöglichkeiten zählen zu wichtigen Faktoren, die Mitarbeiter im Unternehmen halten können.

Figure 2. Factors that would cause surveyed employees to go or stay



Was noch besonders heraussticht, sind die unterschiedlichen Bewertungen durch einerseits Mitarbeiter und andererseits die personalverantwortlichen Manager. Während die Manager bei Abwanderungsgelüsten eher auf die Karotte "mehr Geld" setzen (21%), sähen die Mitarbeiter viel lieber "Beförderungen/Karriere" (64%). Ein deutlicher Indikator dafür, dass es um "Money AND Love geht".

PS: *Unsere Untersuchungen zeigen ein bipolares Bild, wenn es um Halte-Strategien geht: Manager und Mitarbeiter sind sich zwar über die Wichtigkeit des Faktors "Geld" einig. Aber Manager unterschätzen die Bedeutung von non-financial Incentives! Wissen Sie, wie Ihre Mitarbeiter ticken?*



Talent 2020

“Rock me, Amadeus”

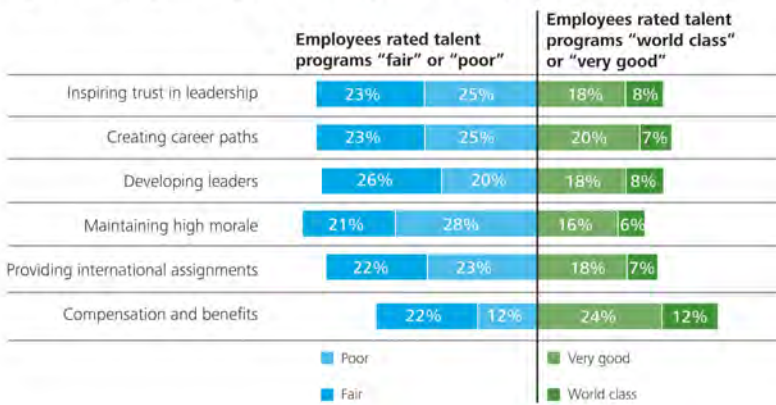
“Er war Superstar, er war populär, er war so exaltiert, because er hatte Flair...” - so beginnt “Amadeus” von Österreichs einzigem Pop-Star mit Weltgeltung: Falco.

1986 schaffte es der Falke damit sogar auf Platz 1 der US-amerikanischen Hitliste, als einziger deutschsprachiger Song bislang! Johann Hölzel alias “Falco” setzte damit völlig neue Standards in der bis dorthin sehr mit sich selbst beschäftigten heimischen Musikszene.

Auch in unserer globalen Studie “Talent Edge 2020” haben wir untersucht, welche Talent-Programme von den Mitarbeitern als neue Top-Standards gesehen werden: **nur traurige 6% der Befragten bezeichnen entsprechende Aktivitäten in ihren Unternehmen als “Weltklasse”!**

Natürlich haben es Talent Manager heute nicht leicht: Einerseits müssen sie mit den Frustrationen von Mitarbeitern umgehen, die über mangelnde Karrierechancen klagen. Andererseits ist es gerade diese Generation, die über Internet und Social Media so einfach wie nie von Job zu Job hoppen kann. Diesen Herausforderungen zu begegnen ist nicht einfach, aber, wie die Deloitte Studie zeigt, gibt es noch große Defizite in den Talent-Programmen:

Figure 8. Employee ratings of their companies’ talent programs





Übrigens wurden die Finanzdienstleister besonders schlecht gesehen: 57% der Talent-Programme erhielten nur ein "fair" oder "poor".

Auffällig ist, dass der nicht-monetäre Bereich offensichtlich von den meisten Unternehmen unterschätzt wird: hier mit entsprechenden Aktivitäten anzusetzen wäre ein sehr erfolversprechender Schritt!

PS: *"Rock me Amadeus" war der zweite Titel aus Österreich, der es auf die #1 Position der US-Charts schaffte. Der erste? Anton Karas mit seinem "Harry Lime"-Thema, mit dem er sich 1950 für 11 Wochen an die Spitze in den USA "erzitherte"!*

Talent 2020

Talent, Talent, Talent

Wer erinnert sich nicht an Paul Potts, wie er, der etwas pummelige Telefonverkäufer aus Mittelengland, im TV plötzlich Puccinis "Nessun Dorma" schmetterte?

Oder an Susan Boyle, die bieder wirkende Schottin, die mit "I dreamed a dream" aus "Les Miserables" standing ovations erzwang und deren Auftritte über 100 Millionen Mal auf YouTube angesehen wurden!

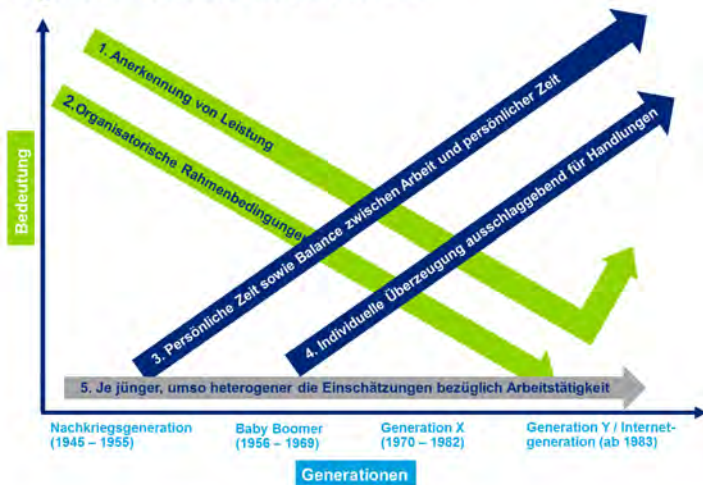
"Britain's got talent" heißt diese äußerst erfolgreiche Talente TV-Show aus England, die immer wieder erstaunliche Begabungen ins Licht der Öffentlichkeit rückt.

Begabungen nach vorne bringen, Talente entwickeln, den Führungsnachwuchs pflegen und damit nachhaltig den Unternehmenserfolg absichern: das ist Talent Management. In unserer Sommerserie haben wir die wesentlichen Ergebnisse unserer globalen Langzeitstudie "Talent Edge 2020" vorgestellt:

- **Abwanderungsgefahr**
 - Nur 35% der Befragten wollen im derzeitigen Unternehmen bleiben.
 - Während 65% sich mit einem Wechsel beschäftigen!
- **Warum Mitarbeiter gehen**
 - 28% Fehlende Karrierechancen, 24% Keine Aussicht auf mehr Geld,
 - 24% Sorge um Arbeitsplatz-Sicherheit, 24% Mangelnde Führung
- **Wie Mitarbeiter gehalten werden können**
 - Monetäre Anreize sind wichtig, aber an erster Stelle wurde das Thema "Beförderungen/Karriere" genannt. Und zwar mit 53% deutlich mehr als in der ersten Befragung vor zwei Jahren (28%).

- **Unterschiedliche Bedürfnisse der Generationen am Arbeitsplatz**

Allgemeine Trends über die Generationen



- **„Baby Boomer“**

- Für 70% ist „Arbeitsinhalt“ der wichtigste Faktor bei der Job-Auswahl
- Mit 45% ist die monetäre Vergütung sehr wichtig für die Bindung ans Unternehmen

- **„Generation X“**

- Feilen am ehesten an Exit-Plänen aus dem derzeitigen Job: 4 von 10 suchen derzeit bzw. im letzten Jahr aktiv nach einem neuen Betätigungsfeld!

- **„Generation Y“**

- Will Nachhaltigkeit, Spaß an der Arbeit bzw. im Arbeitsumfeld und Corporate Social Responsibility. Diese an sich sehr inhomogene Generation geht v.a. dann, wenn die Anerkennung fehlt.

- **Talent Programme mit Defiziten**

- Nur traurige 6% der Befragten bezeichnen entsprechende Aktivitäten in ihren Unternehmen als „Weltklasse“!



Entdecken Sie, was in Ihren
Mitarbeitern steckt!

Für Auskünfte zu Talent Programmen und deren erfolgreicher Implementierung im Unternehmen stehen wir natürlich zur Verfügung und freuen uns über Ihren Anruf.



Mag. Katja Teuchmann
+43 (0)1 537 00-2610



Mag. Laura Brunbauer
+43 (0)1 537 00-2611



Tina Deutsch, M.Sc.
+43 (0)1 537 00-2631

Deloitte

Renngasse 1/Freyung

1010 Wien

Tel +43(0)1 537 00-0

Fax +43(0)1 537 00-1000

office@deloitte.at

www.deloitte.at

© Deloitte 2011

Deloitte Consulting GmbH

Gesellschaftssitz Wien | Handelsgericht Wien | FN 212552 b

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „UK private company limited by guarantee“ und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Nähere Informationen über die rechtliche Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie unter www.deloitte.com/about.