

Talent-Index 2008

Die Automobilzulieferindustrie in Europa

Autoren:

Dr. Peer Ederer, Arved Lüth, Stephan Willms

Einblicke

Vorwort der Herausgeber

Der Ruf nach mehr Bildung ist überall zu vernehmen. Bundeskanzlerin Angela Merkel spricht von der „Bildungsrepublik Deutschland“, Verbände melden einen Mangel an Fachkräften, Ökonomen berechnen den volkswirtschaftlichen Schaden nicht besetzter Stellen, Unternehmen und Regionen sind in einen Wettstreit um die besten Köpfe eingetreten. Aber Bildung ist kein Selbstzweck – sie dient der Ausbildung von Talenten. Viel ist heute die Rede von Talenten als entscheidende Zukunftsresource: „The war for talents is over – talent has won“, so wurde die Situation kürzlich beschrieben. In manchen Großunternehmen heißen die entsprechenden Funktionen nicht mehr Personalentwicklung oder Human Resources, sondern Global Talent-Management. Aber was wird da gemanagt? Der Führungsnachwuchs? Die Zufriedenheit der Mitarbeiter? Die Ausgaben für Weiterbildung? Zum Teil wird dies erst noch erschlossen werden müssen. Eines ist jedoch deutlich: Talent wird als Grundlage unternehmerischen Erfolgs verstanden.

Doch wie lässt sich Talent als Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs und gesellschaftlichen Wohlstands messen? Wie steht Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern da? Welche Verantwortung für die Entwicklung von Talent haben künftig Unternehmen, der Staat, der Einzelne? Diesen Fragen – und einigen anderen mehr – geht das Projekt „Talent-Index“ der Randstad Stiftung nach.

Es herrscht über alle Parteien und Verbände hinweg Einigkeit, dass Bildung wichtig ist, und es mangelt nicht an Vorschlägen, wie die empfundene Misere im Bereich der Bildung behoben werden kann. Dennoch läuft die Debatte zäh. Sie dreht sich im Kreis, denn ihr fehlt eine geeignete Maßeinheit für eine unideologische und an Zielen orientierte Diskussion. Vor allem fehlen Bezugspunkte: wenn überhaupt Maßeinheiten genannt werden, sind es Schul- oder Studienabbrecherquoten, Ausgaben für Bildung oder die Anteile privilegierter oder benachteiligter Gruppen an Bildungsangeboten. Aber reicht das wirklich aus? Menschen verbringen den größten Teil ihres Lebens bei der Arbeit. Und – wie die vorliegende Publikation illustriert – dort lernen sie auch am meisten. Trotzdem ist viel zu wenig darüber bekannt, was und wie viel eigentlich gelernt wird und wie das Gelernte bewertet werden kann.

Die Randstad Stiftung hat sich zum Ziel gesetzt, in der Zukunftsdebatte um Bildung und Qualifizierung ein Signal zu setzen. Dazu untersucht sie in der vorliegenden Studie „Talent-Index 2008: Die Automobilzulieferindustrie in Europa“ das „Talent“ der deutschen Automobilzulieferbranche und vergleicht es mit dem Talent derselben Branche in wichtigen Nachbarländern. Diese Art der Betrachtung von Bildung ermöglicht nicht nur einen Vergleich des Bildungsstands und der Lernfähigkeit der Mitarbeiter in der Autoindustrie und somit ihrer Innovationskraft, sondern ermöglicht auch einen Ausblick, wie sich zukünftig die Bruttowertschöpfung der Branche entwickeln wird.

Dabei lädt das Projekt der Randstad Stiftung zum Umdenken ein: Talent wird bislang, nach einer statischen Sichtweise, vor allem auf genetische Disposition festgelegt: Entweder man hat Talent, oder man hat es nicht. Als talentiert gilt nach dieser Auffassung, wer leicht lernt, zum Beispiel Sprachen, Sportarten oder Musikinstrumente. Talent entspricht also in weiten Teilen der Lernfähigkeit, die wiederum Voraussetzung ist, um sich neues Wissen, Kompetenzen und Qualifikationen anzueignen. Lernfähigkeit hängt von angeborenen Lerntechniken ab, wozu im weiteren Sinne auch Soft Skills wie Ausdauer und Disziplin zählen. Diese statische Sichtweise im Sinne von vererbtem Talent greift aber zu kurz. Wichtig ist heute und in der künftigen Arbeitswelt eine dynamische Sichtweise, die davon ausgeht, dass Talent aufgebaut und entwickelt werden kann, wie auch Lerntechniken erlernbar sind. Es geht dabei weniger um reines Wissen, welches oft nur eine kurze Halbwertszeit aufweist und zunehmend ausgelagert wird oder durch das Internet immer und überall verfügbar ist, sondern um die Fähigkeit, sich schnell Wissen anzueignen (Lerntechnik). Je mehr Lerntechnik vorhanden ist, desto höher der Talent-Index, desto schneller kann z.B. in einer Stunde Lernzeit Wissen (= Humanvermögen) erworben werden.

Im Einzelnen stellt der Talent-Index den Ländervergleich des Humanvermögens in einer Branche dar. Im weiteren Verlauf soll er Unterschiede in der Bildung und Nutzung von Humanvermögen herausarbeiten, sowie Potenziale einzelner Branchen zum Ausbau und zur Förderung des Humanvermögens erheben.

Der Talent-Index wird in Zusammenarbeit mit dem Frankfurter Beratungsunternehmen :response durchgeführt. Die Autoren Dr. Peer Ederer, Arved Lüth und Stephan Willms haben dieses neuartige Konzept mit uns, aber vor allem mit Experten aus Unternehmen, Verbänden, Politik und Gewerkschaften intensiv diskutiert.

Bei den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern aus Politik, Gewerkschaften, Wissenschaft, Stiftungen, Verbänden und natürlich Unternehmen möchten wir uns sehr herzlich für ihre konstruktive Kritik, die vielen Anmerkungen und Ideen bedanken. Von allen wurde uns bescheinigt, dass wir uns eines entscheidenden Themas mit einer innovativen Methode angenommen haben. Das freut uns. Noch wichtiger ist uns jedoch, dass wir durch dieses Projekt die richtigen Fragen stellen und gemeinsam mit vielen weiteren Gesprächspartnern neue Lösungen zu Tage fördern. Wir hoffen, dass diese Publikation Anlass und Beginn weiterer gemeinsamer Initiativen und Gespräche ist.



Heide Franken
Vorstandsvorsitzende



Hans-Peter Brömser
Geschäftsführender Vorstand

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	4
Zusammenfassung	8
Die Automobilindustrie braucht ein schnelleres Pferd: Talente statt PS entscheiden über die Zukunft der Branche	10
Die Welt des Automobils wird sich stark verändern	11
Innovationsdruck der Automobilindustrie	11
■ Megatrend 1: Urbanisierung und Demografie	11
■ Megatrend 2: Milliarden Menschen wollen Autos	12
■ Megatrend 3: Rohstoffe werden knapper und teurer	14
■ Megatrend 4: Klima- und Umweltschutz erfordern drastische Innovationen	17
Talent: Ein alter Begriff für neue Herausforderungen	20
... aber was ist eigentlich Talent?	20
Talent ermöglicht Humanvermögen	21
Zwei beispielhafte Humanvermögensbiographien	23
Talente am Arbeitsplatz	24
■ Führungskräfte und Experten	24
■ Facharbeiter ohne Führungsaufgaben	24
■ Einfache Tätigkeiten	21
Sind also Menschen jetzt unterschiedlich viel Wert?	25
Talent und Innovation	26
Der Talent-Index 2008: Die Automobilzulieferindustrie in Europa	28
Das Ergebnis: Talent gewinnt, tatsächlich!	29
■ Die sieben untersuchten Länder liegen relativ nah beieinander	29
■ Die Korrelation des Talents mit der Bruttowertschöpfung ist außerordentlich hoch	30
Einflussfaktor 1: Anteil Experten und Führungskräfte an Arbeitnehmern	33
Einflussfaktor 2: Anteil Akademiker an Arbeitnehmern	34
Einflussfaktor 3: Durchschnittsalter der Arbeitnehmer	35

„Peak Talent“ – Die gesellschaftliche Situation des Talents	37
9 Thesen für den Dialog mit Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft	41
Ausblick	43
Literatur	44
Über die Randstad Stiftung	45
Über die Autoren	45
Über das Projekt und seine Partner	46

Zusammenfassung

Der Talent-Index 2008 – eine Initiative der Randstad Stiftung – beschreibt die strategische Herausforderung der mittelständisch geprägten deutschen Leitbranche „Automobilzulieferindustrie“ im europäischen Kontext und wie sie mit ihrer Ausstattung an Talent dafür gerüstet ist.

Die Branche sieht turbulenten Zeiten entgegen. Neben massiven Anforderungen seitens der Kunden, wird sie selbst von Megatrends erfasst: Klimaschutz, steigende Energie- und Rohstoffkosten, neue globale Konsumentenklassen, demografischer Wandel und der Mangel an Fachkräften. All das stellt exponentiell steigende Anforderungen an die Entdeckung, Nutzung und Förderung von Talent. Der Talent-Index versteht Talent als die Fähigkeit, mehr und schneller lernen zu können.

Die beschriebenen Einflüsse wirken auf die Automobilindustrie und verlangen nach neuen, nachhaltigen Antworten. Eine Möglichkeit ist die Abkehr von individueller Mobilität und damit verbunden eine radikale Schrumpfung des Automobilssektors. Eine zweite Möglichkeit ist eine vollkommen veränderte individuelle Mobilität. Für diese Möglichkeit benötigt die Branche mehr und schnellere Innovationen sowie mehr Talent.

Talent ermöglicht es, einen nachhaltigen Wohlstand zu realisieren. Nur mit mehr Talent können wir die Innovationen entdecken, die uns mehr Wohlstand und Wachstum für die Zeit nach der ölbasier-ten Wirtschaft ermöglichen.

Der künftig wichtigste Rohstoff für Innovationen sind die Talente der Mitarbeiter der Unternehmen. Eine Industrie mit den flexibelsten und bestausgebildeten Mitarbeitern wird am ehesten in der Lage sein, den Wandel zu bewältigen.

Die Ausstattung mit Lerntalent korreliert außerordentlich stark mit der Bruttowertschöpfung pro Mitarbeiter in der entsprechenden Industrie. Je nachdem wie diese in Zukunft ihre Lerntalente ausbauen, werden sie in der Lage sein, den Wandel zu bewältigen, also mehr Wert pro Mitarbeiter schaffen. Im Ergebnis haben die Österreicher die höchste Ausstattung mit Talent, gefolgt von Frankreich und Deutschland. Die drei osteuropäischen Länder Slowakei, Polen und die Tschechische Republik bilden das Schlusslicht. Italien findet sich in der Mitte wieder.

Deutschland profitierte in der Vergangenheit von einer positiven demografischen Entwicklung. Dieser Trend hat sich gedreht. In Zukunft kommen immer weniger junge Menschen auf den Arbeitsmarkt: Wir haben in Deutschland den „Peak Talent“ etwa im Jahr 2000 überschritten. Deutschland kann gegen diese demografische Entwicklung nur eines tun: Talente jeder Art, jung wie alt, männlich wie weiblich, deutsch wie ausländisch entdecken, fördern, nutzen und entwickeln.

Für die Deckung dieser Investitionslücke brauchen wir eine breite gesellschaftliche Allianz: Unternehmen, Gewerkschaften und Verbände, Stiftungen, Politik und Verwaltung, den Einzelnen und auch Bildungseinrichtungen.

Die zentralen Thesen für den Dialog mit Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft:

- Wir haben in Deutschland eine massive Investitionslücke in Talent und steuern auf eine Talentkrise zu. Die Automobilzulieferindustrie mit ihrem extremen Innovationsbedarf steht als deutsche Leitindustrie stellvertretend für andere Industrien.
- Die Bildungsdiskussion endete bislang da, wo auch die staatlichen Bildungseinrichtungen endeten. Trotz programmatischer Vorschläge zum lebenslangen Lernen und zur beruflichen Weiterbildung wird die wesentliche Zeit für die Bildung von Humanvermögen ausgeblendet: die Berufstätigkeit.
- Wissenschaft, Hochschulen, Bildungseinrichtungen und Unternehmen sollten Programme für Arbeitnehmer entwickeln, die eine Zweit- oder Drittkarriere anstreben – hier tut sich ein bedeutender Markt auf, der weit über die bisher angebotenen Seminare und Trainings hinausgeht.

Die jüngsten Entwicklungen und Auswirkungen der globalen Finanzkrise stehen dazu nicht in Widerspruch. Im Gegenteil: Der nachhaltige Weg heraus aus dem konjunkturellen Tal wird nur mit steigender Produktivität, steigender Innovationsbereitschaft und -fähigkeit, und daher letztlich durch eine Fokussierung auf das Talent der Arbeitnehmerschaft zu bewerkstelligen sein: in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld sogar noch dringender als vorher.

Die Automobilindustrie braucht ein schnelleres Pferd: Talente statt PS entscheiden über die Zukunft der Branche

Der Talent-Index 2008 beginnt mit der mittelständisch geprägten Leitbranche „Automobilzuliefererindustrie in Europa“. Die Branche sieht turbulenten Zeiten entgegen – neben massiven Anforderungen seitens der Kunden, wird sie selbst von Megatrends erfasst: Klimaschutz, gestiegene Energie- und Rohstoffkosten, neue globale Konsumentenklassen, demografischer Wandel und der Mangel an Fachkräften. All das stellt exponentiell steigende Anforderungen an die Entdeckung, Nutzung und Förderung von Talent.

Bildung ist in aller Munde. Insbesondere der Innovationsstandort Deutschland ist auf eine gute Ausstattung mit Bildung und Kompetenz angewiesen. Beides ist Voraussetzung, um auch in Zukunft ökonomisch an der Weltspitze mitspielen zu können. Ohne gut ausgebildete Experten, Fach- und Führungskräfte werden andere Länder mit ihren ehrgeizigen Entwicklungszielen Deutschland den Rang ablaufen und das Land in der Zweitklassigkeit versinken lassen.

Der Talent-Index wurde 2008 für die Automobilzulieferbranche entwickelt, da diese nicht nur eine der wichtigsten Branchen in Deutschland ist, sondern sich aktuell auch außerordentlichen Herausforderungen stellen muss. Einerseits steht eine massive energiepolitische Wende bevor, andererseits führt insbesondere in Deutschland, aber auch in Europa, die demografische Entwicklung dazu, dass immer weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt strömen, die Arbeitnehmer im Durchschnitt älter werden und gleichzeitig die finanziellen Handlungsspielräume des Staates schrumpfen.

Das bedeutet im Endeffekt, dass zu einem Zeitpunkt, in dem der Innovationsdruck für die Branche exponentiell steigt, die wichtigste Ressource für Innovationen – gebildete Menschen – knapper wird. Das impliziert für die Branche, dass sie diese knappe Ressource mit höherer Priorisierung selbst managen und ausbauen muss. Der Talent-Index bietet dafür eine methodische Unterstützung und einen Kompass zur Orientierung an wertschaffendem Talent.

Die Welt des Automobils wird sich stark verändern

Globaler Mobilitätsbedarf, gestiegene Öl- und Rohstoffpreise sowie anspruchsvollere Klima- und Umweltschutzziele – diese Einflüsse wirken auf die Automobilindustrie. Eine Möglichkeit ist die Abkehr von individueller Mobilität. Eine zweite Möglichkeit ist eine vollkommen veränderte individuelle Mobilität.

Innovationsdruck der Automobilindustrie

Der Automobilindustrie steht eine ähnliche Revolution bevor wie schon bei der Einführung des Autos oder des Computers. Das Automobil wird noch einmal ganz neu gedacht. Global zunehmende Mobilität, steigende Energiekosten sowie Klima- und Umweltschutz verstärken den Druck auf die Hersteller und Zulieferer, immer schneller immer komplexere neue Lösungen anzubieten. Neue Antriebskonzepte werden günstiger werden und zunehmend Akzeptanz in der Bevölkerung finden.

Das wird die bisher ölbasierte Wirtschaft grundlegend verändern – mit Auswirkungen auf die Wertschöpfungsketten, die Distribution, Geschäftsmodelle, Marketing-Methoden und vieles mehr.

Megatrend 1: Urbanisierung und Demografie

Vor 200 Jahren lebten lediglich drei Prozent der Weltbevölkerung in Städten. Seit 2007 leben erstmals mehr Menschen in Städten als auf dem Land. Laut Schätzungen der Vereinten Nationen (UN) werden es im Jahr 2030 schon 61 Prozent sein. Mit dieser zunehmenden Urbanisierung verändern sich auch die Ansprüche der Autofahrer. Immer größere Städte erhöhen die Strecken von der Wohnung zum Arbeitsplatz, der zunehmende Pendlerverkehr führt vermehrt zu Staubildung, immer komplexere Städte wecken den Bedarf nach intelligenter Verkehrsführung.

Durch die Urbanisierung verändert sich auch die Verwendung von Zeit. Wenn mehr Zeit in Staus oder bei der Parkplatzsuche verbraucht wird, entwickeln Konsumenten neue Anforderungen an ihr Auto. Es muss nicht mehr möglichst schnell und geräumig sein, sondern klein und flexibel, umweltfreundlich und günstig: ein Auto, in dem man während eines Staus komfortabel arbeiten oder sich entspannen kann.

Erfindung des Automotors

„Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung.“
Wilhelm II. (1859-1941), dt. Kaiser

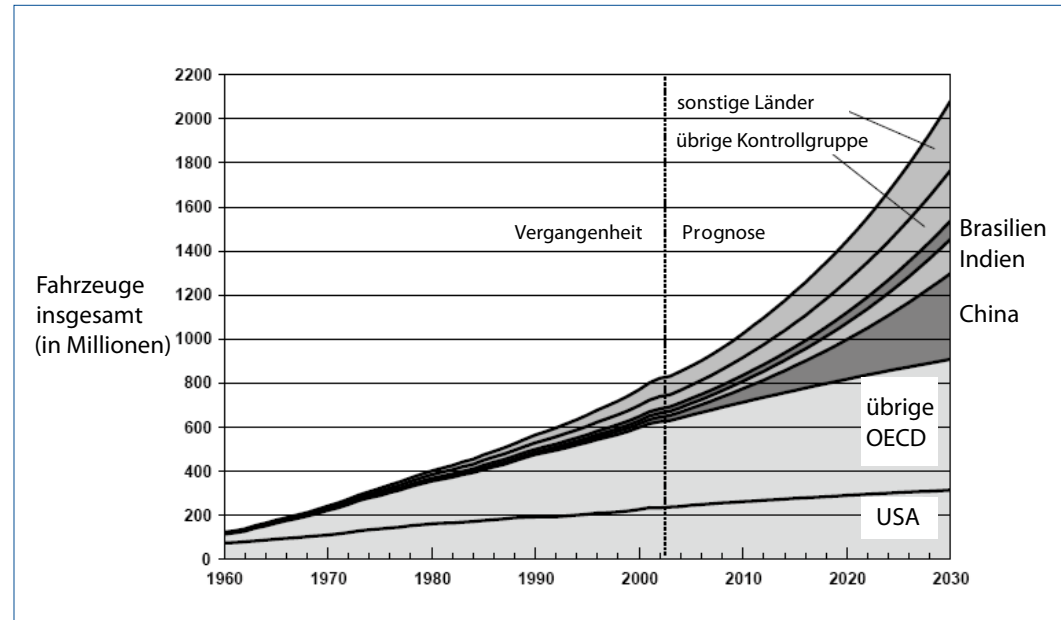
Die Erfindung und Adaption des Automotors hatte Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft. Pferde und Fuhrwerke wurden überflüssig und sind heute nur noch im Bereich des Sports oder als persönliches Hobby zu finden. Die Erfindung des Motors beeinflusste unzählige

wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse: die Extraktionsindustrie für Rohstoffe, die notwendigerweise entstehende Ölindustrie, die Produktionsprozesse (Fordismus) in den Fabriken (nicht nur den Autofabriken), Logistikprozesse, Städtebau, etc.

Der Automobilbranche heute stehen ähnlich tiefgreifende Wandlungsprozesse bevor und damit der gesamten Gesellschaft.

Megatrend 2: Milliarden Menschen wollen Autos

Laut Prognosen wird sich der Automobilbestand bis 2030 mehr als verdreifachen:
Entwicklung des Autobestandes 1960-2002 und Prognose 2002-2030



Quelle: Dargay, J., Gately, D., and Sommer, M., 2007: Vehicle ownership and income growth, worldwide: 1960 - 2030

Der weltweite Automobilbestand beträgt aktuell ca. 800 Millionen Fahrzeuge. Der steigende Wohlstand, vor allem in Asien, erzeugt hohe Konsumansprüche großer Bevölkerungsgruppen. Ein rasantes Wirtschaftswachstum erfordert mehr Mobilität und Transport. Daher wird sich der Automobilbestand in den kommenden 30 Jahren verdoppeln bis verdreifachen.

Die Automobilindustrie hat die Aufgabe, die Ansprüche einer arbeitsteiligen Wohlstandsgesellschaft zu befriedigen. Die Versorgung mit individueller Mobilität ist nicht nur ein Wohlstandsgut. Sie ist auch Bestandteil einer jeden modernen Industriegesellschaft mit ihren hochspezialisierten, verteilten Produktionsstrukturen. Den aufstrebenden Ländern des asiatischen

Kontinents die Möglichkeit zur individuellen Mobilität zu entziehen, würde ihnen gleichzeitig auch die Chancen weiterer Industrialisierung versagen.

Entwicklung des Automobils in den letzten 25 Jahren

1983



VW Golf II

Länge: 3.985 mm
Breite: 1.665 mm
Höhe: 1.415 mm
1,3 Liter Hubraum, 55 PS

Abblendbarer Sicherheitsinnenspiegel
Bremskraftverstärker

Kindersicherung an den Hintertüren
einstellbare Kopfstützen für Vordersitze

ÖAMTC-Crashtest: 1 von 5 Punkten

10.713 Euro

2005



Dacia Logan 1.4 MPI

Länge: 4.247 mm
Breite: 1.740 mm
Höhe: 1.534 mm

1,1 Liter Hubraum, 63 PS
Frontairbag für Fahrer und Beifahrer
Elektronische Transponder-Wegfahrsperre

Außenspiegel, manuell von innen einstellbar

ABS mit elektronischer Bremskraftverteilung
Zentralverriegelung
Kopfstützen vorne und hinten, höhenstellbar

ÖAMTC-Crashtest: 3 von 5 Punkten

7.200 Euro

2008 →



Tata Nano

Länge: 3.100 mm
Breite: 1.500 mm
Höhe: 1.600 mm

0,6 Liter Hubraum, 33 PS

ÖAMTC-Crashtest: ? von 5 Punkten

1.700 Euro (in Indien, o.MWSt)

Der Tata Nano ist ein aktuelles Beispiel für die beschriebene Dynamik. In den vergangenen 25 Jahren herrschte das Innovationsprinzip: Mehr Leistung, mehr Komfort, mehr Sicherheit zu günstigeren Preisen.

Der Golf II war im Jahr 1983 ein angemessener Mittelklassewagen. Der Dacia Logan (2005) ist nicht nur größer, stärker und sicherer, er hat auch eine viel bessere Grundausstattung als der Golf II und ist zudem ein Drittel billiger. Dennoch ist der Dacia Logan heute im Billigsegment positioniert. Der Tata Nano (2008) bricht mit diesem Paradigma. Er verzichtet zugunsten des Preises auf sämtlichen Luxus und verspricht einfach nur denen Mobilität, die sich bisher kein Auto leisten

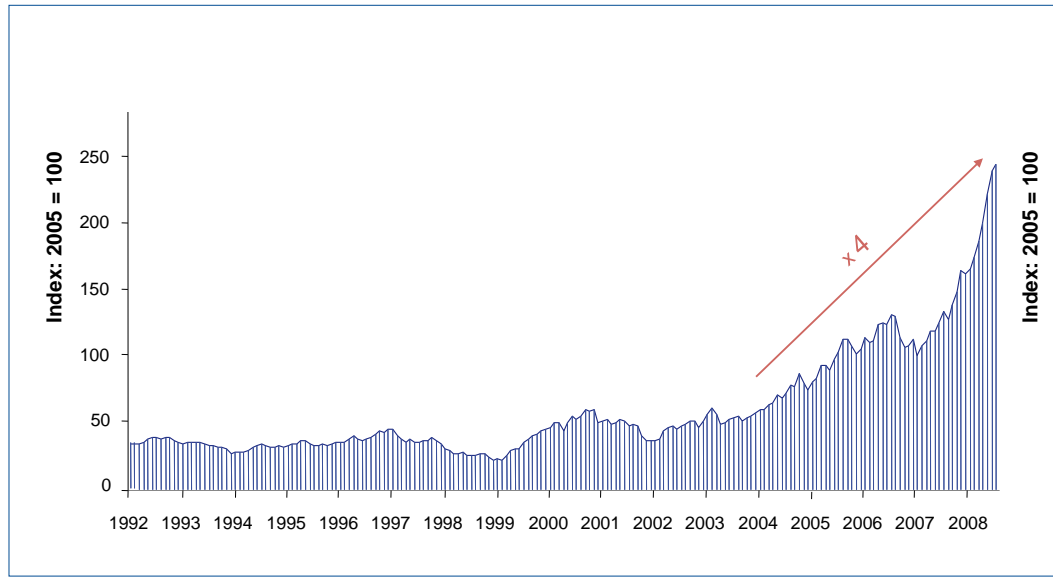
konnten. Völlig neue Zielgruppen werden dadurch erschlossen, die Innovationskapazität wurde auf ganz neue Bereiche gelenkt. Der Tata Nano will das billigste Serienauto der Welt werden (Kosten ca. 1.550 Euro).

„Low cost erfordert höchste Innovationskraft. Das passt gut zu einem deutschen Unternehmen.“

(Wolf-Henning Scheider, Bereichsvorstand Robert Bosch GmbH, Zulieferer Tata Nano)

Megatrend 3: Rohstoffe werden knapper und teurer

Seit 2004 haben sich die Energiepreise vervierfacht.
Preisindex für Rohöl, Erdgas und Kohle (Januar 1992-Juli 2008)



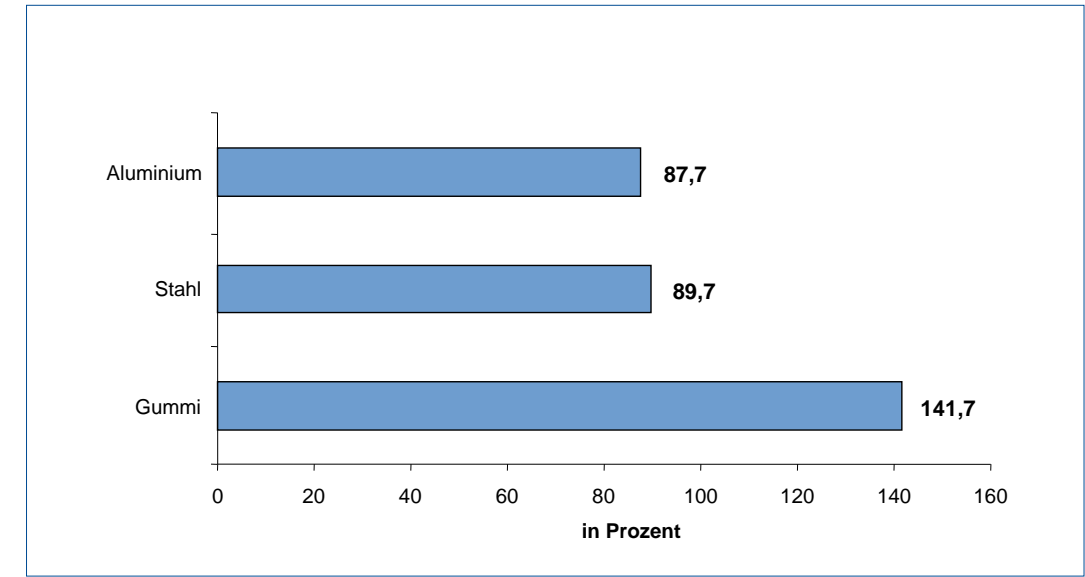
Quelle: IMF

Gleichzeitig befindet sich die Automobilindustrie dabei in einer herausfordernden Situation. Während der Bedarf an Mobilität steigt, sind die Kunden nicht bereit, oder in der Lage, für ihr Auto und seinen Betrieb mehr zu bezahlen. Parallel dazu stiegen die Energiekosten seit 2004 um das Vierfache. Und ob der Ölpreis langfristig wieder sinkt, ist fraglich.

Prognosen darüber sind äußerst schwierig und sehr unsicher. Die begrenzte zukünftige Verfügbarkeit des Öls, die politische Instabilität vieler Förderländer sowie die weltweit insgesamt steigende Nachfrage nach Öl, vor allem aus China

und Indien, sind eher Indizien für weiter steigende Ölpreise. Diese grundsätzliche Perspektive wird auch nicht durch die jüngsten Ereignisse rapide fallender Rohstoffpreise entkräftet, denn die Nachfrage bleibt höher als das Angebot.

Kosten für weitere Rohmaterialien haben sich nahezu verdoppelt.
Preisanstieg für Rohmaterialien seit 2004 in Prozent



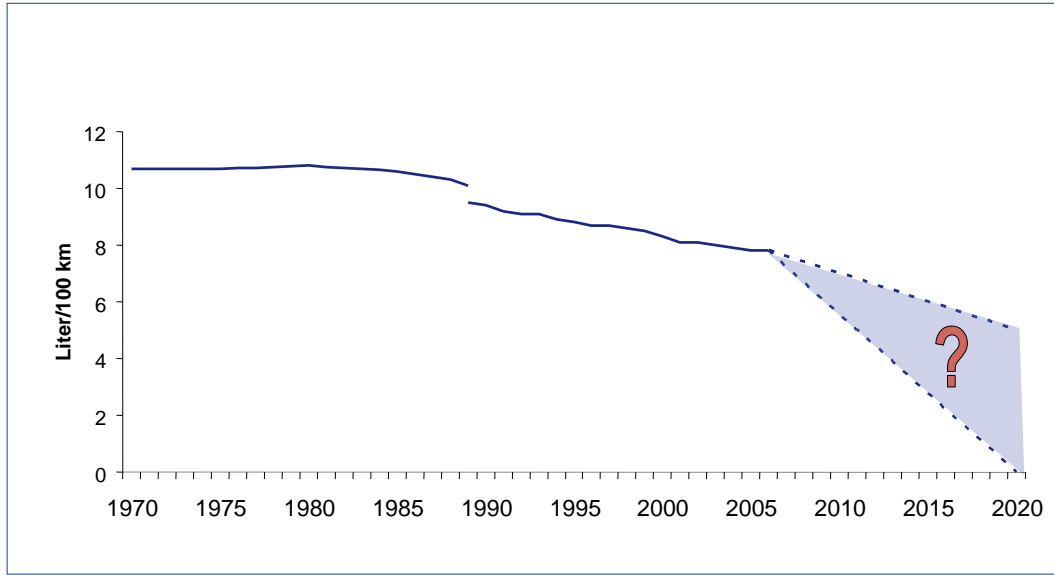
Quelle: FTD

Die Kosten für Rohmaterialien wie Aluminium, Kupfer, Stahl oder Gummi stiegen in der Spitze um das Zwei- bis Dreifache. Automobilhersteller und -zulieferer müssen angesichts der gestiegenen Rohstoffpreise – insbesondere der Stahlpreise – mit neuen Materialien experimentieren, da sie sonst die Mehrkosten nur an den Konsumenten weitergeben könnten. Die starke Konkurrenz im Automobilssektor erlaubt aber keine dramatischen Preiserhöhungen.

Veränderungen im Bereich der Materialien ziehen Veränderungen in der Produktions- und der Zulieferkette mit sich. Wenn Stahlkomponenten im Auto durch Kunststoffvarianten ersetzt

werden, bedeutet das nicht nur eine Umstellung für die produktionsinternen Prozesse und Arbeitsmethoden des Werkes. Auch die Zulieferindustrie muss sich umstellen: die geänderte Rohstoffnachfrage abdecken und entsprechende Designs entwickeln. Ebenso die Werkstätten, die die Fahrzeuge auf andere Weise reparieren und warten müssen.

Änderung des Innovationsparadigmas ist erforderlich
Kraftstoffverbrauch 1970-2005 (l/100 km) und Zukunftsszenarien

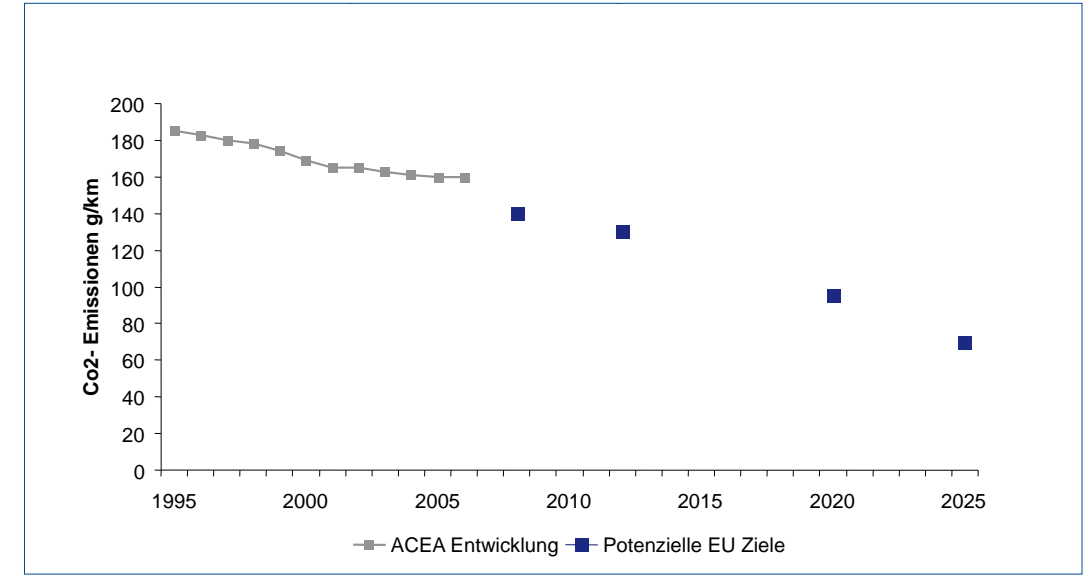


Anmerkung: Der Sprung zwischen 1989 und 1990 ist bedingt durch die Wiedervereinigung
Quelle: Deutschland Denken! Basierend auf Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2008 und EnergieAgentur. NRW

Die aktuelle Generation von Autos wurde entwickelt, als Benzin zu günstigen Preisen erhältlich war und der Verbrauch eine geringere Rolle spielte. Noch immer ist Verkehr zu etwa 90 Prozent abhängig vom Öl. Um in dieser Situation bestehen zu können, muss das bisherige Paradigma des „immer mehr und immer größer“ bei gleichbleibendem Energieverbrauch geändert werden. Mobilität muss in Zukunft mit weniger Rohstoffen und sehr viel weniger Energie auskommen.

Megatrend 4: Klima- und Umweltschutz erfordern drastische Innovationen

Drastische Senkungen der Umweltemissionen werden gefordert.
CO₂-Emissionsentwicklung der Mitglieder des Europäischen Automobilherstellerverbandes (1995-2006) und potenzielle EU Zielwerte



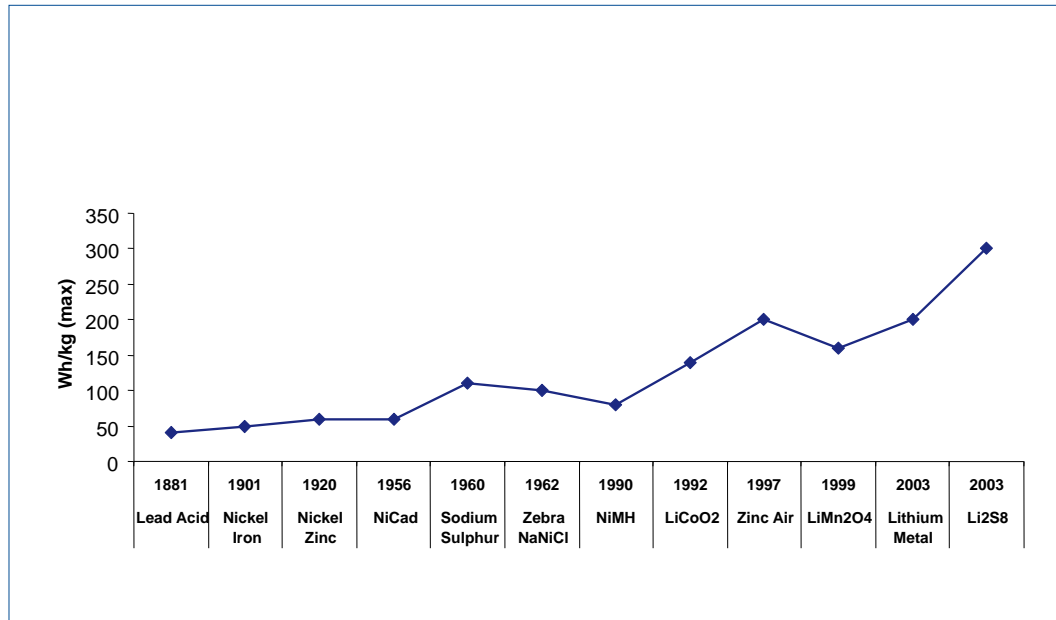
Quelle: ACEA; European Federation for Transport and Environment Background Briefing October 2007; EU Legislation draft 52007PC0856 (12/2007)

Neben dem Kostendruck stehen die Autohersteller einer Regulierung gegenüber, die den Druck zur Verringerung der Emissionen durch klare Vorgaben ständig erhöht. Nach der Eliminierung von Blei aus Treibstoffen und der Einführung des Drei-Wege-Katalysators führt der aktuelle Trend zum emissionslosen Auto.

„Außerdem müssen wir die Emissionen – und das ist nicht nur CO₂ aber eben auch CO₂ – reduzieren, letztendlich null werden lassen und Öl überflüssig machen.“

(Dieter Zetsche, CEO Daimler in Handelsblatt Karriere, Oktober 2008, S. 20)

Elektroantrieb im PKW zeichnet sich als Innovation ab.
 Batterietypen, ihre maximalen Energiedichten in Wh/kg und Datum
 ihrer Kommerzialisierung



Quelle: mpoweruk.com

Einige der führenden Automobilexperten sehen die Alternative zum benzin- oder dieselgetriebenen Motor im Elektromotor. Aktuell werden in Autos noch Bleibatterien verwendet, eine Batterietechnologie des vorletzten Jahrhunderts. Moderne Batterien haben aber schon eine sechsmal höhere Energiedichte, gemessen in Wattstunden je Kilogramm Masse. Ein Elektromotor mit einer modernen Lithium-Schwefel-Batterie wäre eine konkurrenzfähige Alternative zum aktuellen Benzinmotor. Offen bleibt freilich zunächst, auf welche Weise die Elektrizität erzeugt wird.

Die flächendeckende Einführung von Elektroautos hätte Auswirkungen auf sämtliche Prozesse der Mobilität – und darüber hinaus: neue Produktionsstätten, neue Rohmaterialien, andere Vertriebskonzepte, veränderte Wertschöpfungsketten mit anderen Zulieferern. Aber auch neue

Energieversorgungsnetze (Tankstellen) und neue strategische Partner (Stromerzeuger) stellen die Branche vor immense Herausforderungen an ihre Wandlungsfähigkeit und Innovationskraft. Das deutsche Unternehmen Bosch positioniert sich bereits als Unternehmen der „Greentec“-Branche – was als Anzeichen eines tiefgreifenden Wandels gesehen wird.

Eine Studie der Ludwig Bölkow Systemtechnik GmbH im Auftrag von General Motors sieht in künftigen Autos kleine, dezentrale Kraftwerke, die an Docking-Stationen Strom in das Netz einspeisen (zu Hause, in der Stadt oder am Arbeitsplatz). Auch wenn nicht alle Ideen zu marktfähigen Innovationen werden, gilt: Jeder, der mit Autos zu tun hat, sei es, dass er sie herstellt, verkauft, bewirbt oder fährt, muss umlernen und Neues lernen.

Case Study: Project Better Place

„Our global economy urgently needs an environmentally clean and sustainable approach to energy and transportation. We need to rethink how to bring together consumers, existing technology, and the entire car ecosystem to establish the next generation infrastructure that provides energy for commuters and is not dependent on liquid fuels.“

(Shai Agassi, Pressemeldung vom 29. Oktober 2007, New York)

Als der israelische Software-Unternehmer Shai Agassi, der in Medien und Expertenkreisen schon als zukünftiger Vorstandsvorsitzender der SAP gehandelt wurde, überraschend den Softwareriesen verließ, war klar, dass man ihn im Auge behalten sollte. Wenig später gründete er die Firma „Project Better Place“ und ist nun vielleicht dabei, die Automobilindustrie zu revolutionieren.

Project Better Place verfolgt die Vision, den Automobilverkehr umweltfreundlicher und von Öl unabhängig zu machen. Der Plan, an dem momentan in Israel und Dänemark gearbeitet wird, sieht vor, Elektroautos in den Markt einzuführen und ein Netzwerk von nationalen Batterie-Akku-Ladestationen sowie Austauschstationen aufzubauen. Das Projekt wird aber nicht nur zu einer Schadstoffreduzierung und der Unabhängigkeit vom Öl führen. Es wird auch den Kunden nutzen, indem es die „Total-Costs of Ownership“ senkt, weil die Batterien Better Place gehören und die Konsumenten sozusagen ein Strom-Abonnement bezahlen.

So wird es möglich Elektroautos günstig zu erwerben. Finanziell steht das Project Better Place, dank einer Reihe von großen Investoren, unter einem guten Stern. Ende 2008 werden die ersten Autos auf Israels Straßen unterwegs sein, um die Konsumenten über die Elektroautos und Ladestationen aufzuklären. Wenn alles planmäßig verläuft, wird das erste komplett funktionsfähige Netzwerk 2011 in Israel stehen und die Elektroautos werden serienmäßig produziert werden.

Talent: Ein alter Begriff für neue Herausforderungen

Das Talent ist seit Menschengedenken ein positiv besetzter Begriff und steht für Vermögen und Fähigkeit. Gerade in einer Zeit, in der Wissen als zentrale Ressource für die Arbeitswelt geachtet wird, können uns der Begriff und das Konzept von Talent wichtige Dienste leisten.

... aber was ist eigentlich Talent?

In der landläufigen Definition sind Talente „angeborene Anlagen zu guten Leistungen auf einem bestimmten Gebiet“ (u. a. Brockhaus). Talent ist in dieser Bedeutung genetisch determiniert – es scheint als „Naturtalent“ bisweilen das Gegenteil von Ausbildung und harter Arbeit. Es wird daher auch gerne im Sport oder in der Musik verwendet, nämlich dort, wo es synonym mit Begabung verwandt wird. Wir fallen damit aber hinter die Reichhaltigkeit des Begriffes zurück. Das schimmert durch, wenn wir etwa sagen: „Mein Sohn ist sehr talentiert, aber leider faul, deswegen hat er schlechte Noten.“

Hier ist die Bedeutung von Talent eher gleichbedeutend mit der von Potenzial. Diese Verwendung entspricht aus unserer Sicht einer moderneren, weil dynamischeren Auffassung von „Talent“. Die Differenzierung zwischen Begabung und Talent kannte bereits (bzw. noch) kein geringerer als Adam Smith, der Begründer der Nationalökonomie:

„Der Unterschied in den Begabungen der einzelnen Menschen ist in Wirklichkeit weit geringer, als uns bewusst ist, und die verschiedensten Talente, welche erwachsene Menschen unterschiedlicher Berufe auszuzeichnen scheinen, sind meist mehr Folge als Ursache der Arbeitsteilung.“

(Der Wohlstand der Nationen, München dtv, 8. Aufl. 1999. S. 18)

An verschiedenen Beispielen erläutert Adam Smith den Talentbegriff – und zwar einerseits in Abgrenzung zur Begabung und andererseits in engem Zusammenhang mit der Arbeitsteilung am Arbeitsplatz. Wir werden an späterer Stelle noch einmal auf die Wichtigkeit dieser Beobachtung zurückkommen. Adam Smith hat hier – ohne es zu wollen – auch das beschrieben, was wir heute als „learning on the job“ bezeichnen.

Talent: In der Antike ein Vermögen wert

Ursprünglich war der Talentbegriff ein Vermögensbegriff, dessen Wurzeln bis in die Antike reichen. In Babylon beschrieb das Talent das Fassungsvermögen einer Amphore in Kubikfuß. Daraus leitete sich bald eine Gewichtseinheit ab, die regional unterschiedlich zwischen 20 und 30 Kilogramm Wasser entsprach (je nach Größe der Füße des Herrschers).

Später entwickelte sich hieraus das in der Antike gängige Währungssystem. Demnach wurde ein Talent durch eine Menge von 26,2 Kilogramm Silber definiert, was während der römischen Herrschaftszeit zuweilen den Gegenwert eines Schiffes hatte. Talent konnte man mehren oder verlieren. Dazu findet sich ein folgenreicher und oft interpretierter Text im Neuen Testament: Das Gleichnis von den anvertrauten Talenten (Mt 25, 14-30).

Eine mittlerweile in der Wirtschaft gebräuchliche Verwendung des Begriffs Talent leitet sich vermutlich vom Bestseller „The War for Talent“ (Ed Michael) ab. Talent wird an Business Schools und auf Personalerkonferenzen heute gerne synonym für (junges) Personal bzw. Nachwuchskräfte gebraucht. Einige Autoren und Praktiker aus Unternehmen verwenden den Begriff Talent im Zusammenhang mit „Talent Management“ – dort, wo es darum geht, die Besten zu halten und vor allem auch zu entwickeln. Von der umgangssprachlichen Verwendung des Talentbegriffs (Synonym mit Begabung) hat sich also auch die Praxis bereits ein ganzes Stück weit entfernt. Zum Teil hat sie die ursprüngliche Verwendung auch bereits gänzlich aufgegeben.

Sowohl in seiner heute gängigen, wie in der historischen Bedeutung hat der Talentbegriff ein entscheidendes Merkmal: Er hat einen Vermögenscharakter. Wer Talent zum Musizieren hat, wird deswegen nicht automatisch Musiker. Nur durch das ständige Einsetzen und Trainieren des Talents wird es dieser Person gelingen, zu musikalischem Erfolg zu gelangen. Analog gilt dies übrigens auch für sportliche Talente, ob Rudern, Leichtathletik oder Basketball.

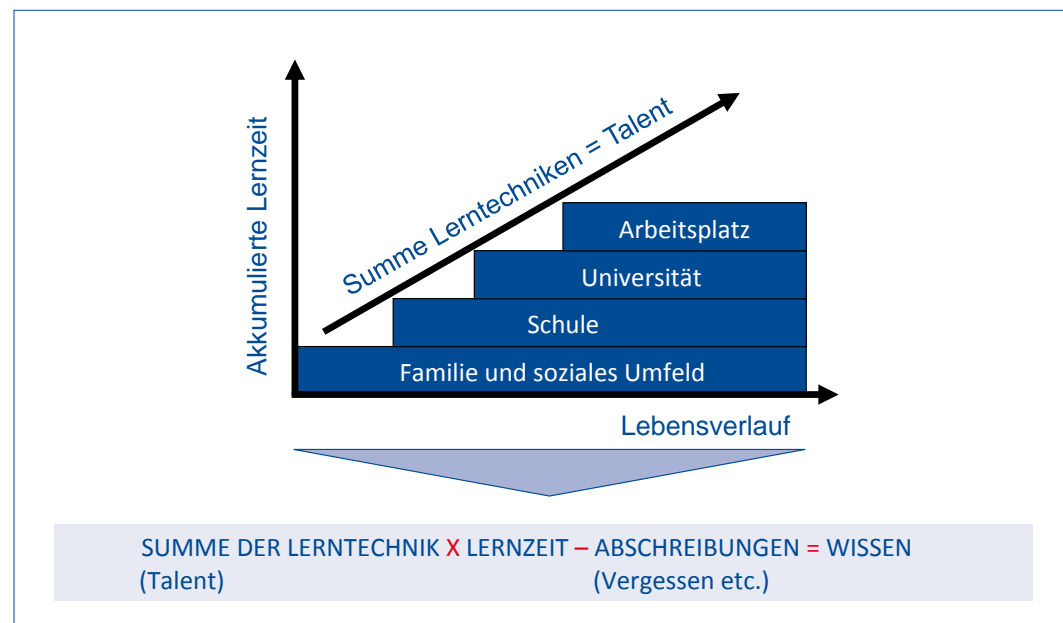
Talente sind wertvoll – aber nur dadurch, dass sie verwendet werden, um Fähigkeiten weiter auszubilden, um noch mehr von etwas zu „vermögen“.

Talent ermöglicht Humanvermögen

Für die hier verwendete Definition wird der oben beschriebene Vermögenscharakter des Talentbegriffs aufgegriffen. Wer mehr Begabung zum Lernen hat, der wird durch das Einsetzen und Trainieren dieses Talents bald schneller und mehr Kompetenzen erwerben, als diejenigen die weniger Begabung haben (analog: Wer finanzielles Kapital hat, der wird durch das Investieren dieses Kapitals auf Dauer mehr Geld verdienen, als diejenigen, die es stattdessen unter die Matratze legen). Das bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass eine Begabung eben nicht automatisch zu mehr Kompetenzen führt. Jemand mit weniger Begabung oder schlechterer formaler Qualifikation, der sein Talent aber beständig entwickelt, wird bald einen höheren Kompetenzstand aufweisen, als der ursprünglich höher talentierte, der sein Talent nicht nutzt.

Als wesentlicher Unterschied zu der gängigen Definition, beschränkt sich der hier zu Grunde liegende Talentbegriff nicht nur auf das Angeborene. Alle akkumulierten Fähigkeiten einer Person, sich durch Lernen neues Wissen und neue Kompetenzen aneignen zu können, werden als Talent bezeichnet. Bis zu einem gewissen Grad sind einzelne Lerntalente tatsächlich angeboren. Aber der weit überwiegende Teil des Talents, der Fähigkeit weiteres Wissen und weitere Kompetenzen zu erlernen, wird durch die Lernfähigkeit an sich erworben. Die Tätigkeit des Lernens erzeugt nicht nur Wissen, es erzeugt auch bessere Lernfähigkeit – oder anders formuliert: Lernen, sei es in Bildungseinrichtungen, in der Freizeit oder am Arbeitsplatz, erzeugt mehr Talent.

Talent ist die akkumulierte Menge an Lerntechniken > das Lernen gelernt zu haben



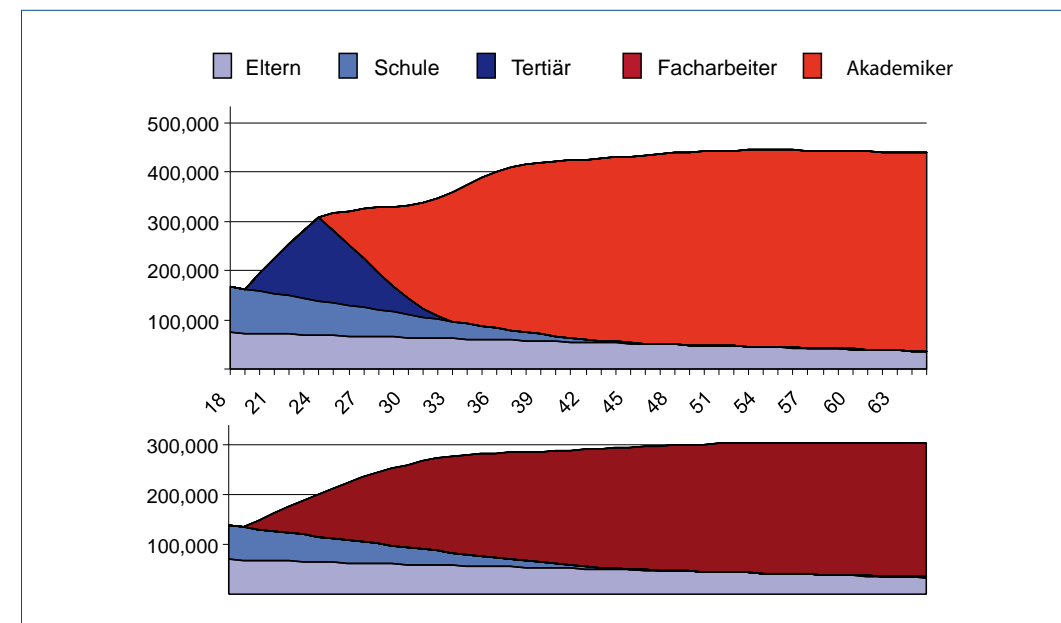
Obenstehende Grafik erläutert den Talentbegriff, welcher der Untersuchung zugrundeliegt. Der gemessene Wert liefert eine Aussage darüber, wie viel Lerntechniken einer Person zugeschrieben werden können. Wissen entsteht dadurch, dass Lerntechniken die Zeit des Wissenserwerbs verkürzen, um sowohl abgeschriebenenes Wissen zu aktualisieren als auch neues Wissen zu produzieren. Erst dann hat das so erzeugte Wissen wiederum einen Marktwert – und trägt zum Humanvermögen eines Einzelnen, eines Unternehmens oder einer Volkswirtschaft bei.

Es gibt unterschiedliche Arten von Talenten: musische, sportlich-motorische, linguistische, etc. Für viele dieser einzelnen Lerntalente hat das heranwachsende Gehirn Entwicklungsfenster, in denen es besonders empfänglich

ist, Lerntalente auszuformen. Während dieser Entwicklungsfenster in der Kindheit und Jugend sind die Lernfortschritte enorm hoch. Daraus entsteht der Anschein, dass die allgemeine Lerngeschwindigkeit in Kindheit und Jugend am höchsten sei, Erwachsene dagegen nur mit großer Mühe und Ältere gar nicht mehr lernen könnten. Das ist falsch, denn es entspricht einem viel zu engen Lernbegriff.

Auch Erwachsene lernen ständig dazu – und sind darin in vielen Situationen sehr viel effizienter als Kinder oder Jugendliche. Viele typisch „erwachsene“ Tätigkeiten oder Situationen haben einen hohen Lernanteil, angefangen mit der Kommunikation in sozialen Situationen – über Glück oder Probleme in der Familie oder am Arbeitsplatz. Das Lesen der Tageszeitung hat einen hohen Lernanteil, aber auch viele Hobbies

Die Humankapitalbiografie zweier deutscher Arbeitnehmer



Quelle: Deutschland Denken 2008

sowie Gespräche mit Freunden oder das Engagement in einer gemeinnützigen Organisation – die Liste mit erwünschten oder weniger erwünschten lernintensiven Tätigkeiten ließe sich fortsetzen. Eine wichtige soziale Lerntätigkeit ist für den Talent-Index entscheidend: Management. Führungsaufgaben sind sehr lernintensiv, geprägt von hohen Wissensströmen (fachliche Experten berichten an den Manager), ständigen Veränderungen und wenigen Routinen.

Zwei beispielhafte Humanvermögensbiographien

In der vom Think-Tank Deutschland Denken! vorgelegten Berechnung des Humanvermögens zweier unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche für einen heute 40-jährigen Arbeitnehmer zeigt sich die unterschiedliche Höhe des Humanvermö-

gens. Deutlich ist in beiden Fällen der Anteil des „Lernens im Job“ für die Ausbildung von Humanvermögen, aber auch die unterschiedliche Höhe des Humanvermögens, die sich in einer unterschiedlichen jährlichen Rendite (= Gehalt) ausdrückt.

Talente am Arbeitsplatz

Für den Talent-Index haben wir eine stark vereinfachte, wenn auch in der Statistik gängige Dreiteilung der möglichen Tätigkeiten vorgenommen, die im Folgenden beschrieben wird.

Führungskräfte und Experten

Eine Führungskraft erwirbt im Verlauf ihrer Karriere einiges an Talent. Vieles davon wird landläufig als Erfahrung, manches als Intuition bezeichnet. Diese Erfahrungen nutzt die Führungskraft, um sich für konkrete Entscheidungssituationen entsprechende Kompetenzen anzueignen, oder die Situation kennenzulernen, um dann schließlich anhand dieses Wissens eine Entscheidung zu treffen.

Genauso verfahren auch Experten wie Ingenieure, Rechtsanwälte oder Ärzte. Sie nutzen ihre über viele Jahre der Berufsausübung angehäufte Fähigkeit zu Lernen (in unserer Definition das Talent), um konkrete Problemstellungen zu analysieren und kennenzulernen – und schließlich auf Basis des so erworbenen Wissens eine Lösung vorzuschlagen. Für den Ingenieur mag diese Lösung eine technische Entwicklung sein, für den Arzt eine Therapie und für den Rechtsanwalt eine Rechtsposition.

Facharbeiter ohne Führungsaufgaben

Für Facharbeiter ohne Führungsaufgaben oder komplexe Problemstellungen ergeben sich in der heutigen Arbeitswelt deutlich weniger Möglichkeiten und Notwendigkeiten, neue Kompetenzen zu erwerben. Hier wird eher bereits zuvor erworbenes Wissen ständig wiederholt eingesetzt. Dementsprechend langsamer verläuft auch die Vermehrung von Talent. Wer weniger lernt, der erwirbt auch weniger Talent – und ist somit auch in Zukunft weniger in der

Lage, hochkomplexe Probleme zu bearbeiten und Lösungen zu finden. Das ist aber eben keine Aussage über den Wert des Menschen oder über seine vielfältigen Begabungen, sondern eher darüber, wie viel schwerer es ist, als Facharbeiter das eigene Talent zu entwickeln. Wer sich also an dieser Stelle am „Weniger an Talent“ stört, der halte noch einen Augenblick inne. Es ist hier erstens von einem Durchschnittswert die Rede und zweitens muss dieser skandalöse Befund zum gesellschaftlichen Handeln anregen. Denn von ausgebildeten Facharbeitern wird künftig erwartet, sich für immer komplexere Problemstellungen, die sich am Arbeitsplatz ergeben, eigene Lösungen und Wissen zu erarbeiten. Wo dies nicht der Fall ist, stehen schon moderne Technologien zur Ablösung bereit. Das gilt gleichermaßen für die technischen und die kaufmännischen Berufe sowie für die Handwerksberufe.

Einfache Tätigkeiten

Einen noch niedrigeren Talentwert haben all jene Tätigkeiten, die nur sehr wenig oder kaum eigene Wissenserarbeitung verlangen: Typische Beispiele finden sich im einfachen Dienstleistungsbereich wie Lagerhelfer oder Kassiererin, Hilfsarbeitsjobs in der Landwirtschaft (Spargelstechen) sowie einfache Maschinenbedienungen und Fließbandarbeiten. Die Automobilbranche zeichnete sich in der Vergangenheit durch ihren hohen Anteil an sprichwörtlichen Fließbandtätigkeiten aus. Diese Mitarbeiter haben an ihrem Arbeitsplatz auch nur wenig gelernt. Doch diese Zeiten sind längst vorbei. Einfache Fließbandarbeiten wurden weitestgehend durch Maschinen ersetzt. Heutzutage ist die Mehrheit der Arbeitsplätze in der Automobilbranche durch ein ständiges Lernen gut qualifizierter Fachkräfte gekennzeichnet. Dieser Trend wird sich nach unseren Annahmen eher radikal steigern als sich sanft mäandernd fortsetzen.

Sind also Menschen jetzt unterschiedlich viel wert?

In den Experten-Workshops, die Teil dieses Projektes waren, haben wir gelernt, dass dieser Ansatz bzw. diese Darstellungsweise Missverständnisse hervorruft. Daher soll hier noch einmal am Beispiel „Einfache Tätigkeiten“ klargestellt werden, was ein Talent-Index in seiner Konsequenz eigentlich bewirken kann und sollte.

Einfache Tätigkeiten wird es immer geben. Diejenigen, die sie ausführen, sollten deswegen nicht an ihrem Talent als Mensch und Bürger gemessen und bewertet werden. Wenn aber aus dem temporären Talentwert dieser Arbeitssituation kein permanenter Alimientierungsbedarf werden soll, sollten ihre Arbeitgeber, der Staat sowie die Person selbst in den weiteren Ausbau ihres Talents investieren. Der eigentliche Skandal liegt nicht in der niedrigen Bewertung der Person, sondern eher in der Verschwendung einer möglichen Talententwicklung. Der Skandal ist die falsche Solidarität mit einer einfachen Tätigkeit, statt die richtige Solidarität mit dem Menschen, der diese Tätigkeit ausübt. Wer die einfache Tätigkeit an sich schützt, befördert ungewollt einen strukturellen Konservatismus, der dem Menschen Chancen auf Entwicklung vorenthält und ihn so immer weiter in Abhängigkeit treibt, statt in ein selbstbestimmtes Leben und Arbeiten.

Immerhin ermöglichen einfache Tätigkeiten bereits mehr Zugang zu Talententwicklung als die Untätigkeit. Aber noch deutlich mehr Chancen sind in einem höher qualifizierten Segment zu erwarten. Und genau das ist das Anliegen dieses Ansatzes: Die Messung von Talent ermöglicht Dynamik, sie fordert in ihrer Konsequenz anspruchsvollere, lernintensive Arbeitsplätze. Sie will mehr Chancen für

diejenigen, die in ihrer bisherigen Biografie das eigene Talent nicht adäquat entwickeln konnten. Konsequenzen aus dem Talent-Index können nur zu mehr sozialer Gerechtigkeit – im Sinne von Chancengerechtigkeit – führen. Aber jeder(!) ist dabei gefordert.

Im Rahmen des Talent-Index wurden sechs Workshops mit Vertretern aus Unternehmen, von Gewerkschaften und Verbänden, Stiftungen, Politik und Wissenschaft durchgeführt. Die Experten formulierten für die Weiterführung des Talent-Index folgende Fragen:

- Wer lernt wie? Wie können Unternehmen zielgruppenspezifische Lerngelegenheiten schaffen? Wie kann Talent in Unternehmen reifen?
- Welchen Einfluss hat die Motivation auf das Lernergebnis? Welchen Einfluss hat das Umfeld?
- Wie schaffen wir es, dass Individuum zu mehr Verantwortung für das eigene Talent zu motivieren?
- Wie können wir langfristige Investitionen in Talent fördern, wenn Unternehmen und Gesellschaft nur noch von einem Quartal zum nächsten planen?
- Wie kann und muss Verantwortung für das Lernen zwischen Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Staat verteilt werden? Wer finanziert dies wie?
- Wie lernen Menschen im Alter? Welche neue Didaktik brauchen wir?

Der Talent-Index zeigt an, wie effizient Unternehmen und Mitarbeiter Kompetenzbedarf bewältigen können um innovativer und produktiver zu werden

<p>Summe der neu zu erlernenden Kompetenzen im Unternehmen</p> <p>ausgedrückt in Euro notwendiger Investitionen Humanvermögen</p>	<p>X hoher Talent-Index-Wert = Unternehmen / Branche fällt es relativ leichter innovativ und produktiver zu sein</p> <p>X niedriger Talent-Index-Wert = Unternehmen / Branche fällt es relativ schwerer innovativ und produktiver zu sein</p>
---	---

Der Wert des Talent-Index beschreibt, wie effizient Unternehmen und Mitarbeiter Kompetenzbedarf bewältigen können, um innovativer und produktiver zu werden.

Zusätzlicher Kompetenzbedarf kann in Menge an Humanvermögen oder Wissen ausgedrückt werden, die ein Unternehmen zusätzlich erwerben muss. Somit wird hieraus eine wirtschaftliche, in Euro bezifferbare Transaktion. Eine Branche mit einem niedrigen Talent-Indexwert benötigt länger, diese Kompetenzen zu lernen und es fällt ihr somit schwerer, innovativer und produktiver zu sein, und muss daher mehr Geld in den Kompetenzerwerb investieren.

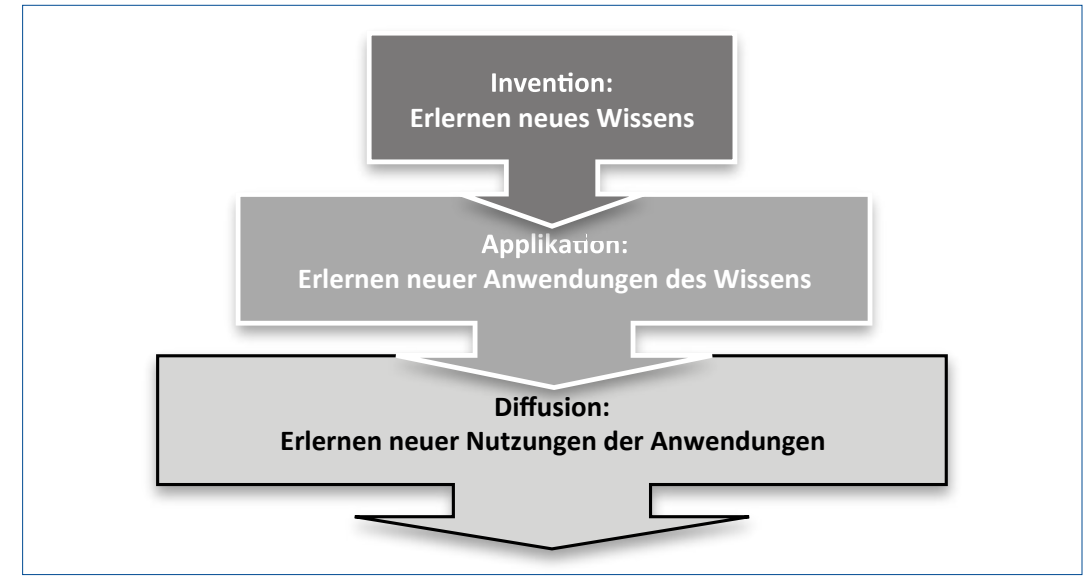
Dahingegen fällt es einer Branche mit einem hohen Talent-Indexwert leichter, innovativer und produktiver zu sein – der Kompetenzerwerb wird günstiger.

Infobox

Der Talent-Index betrachtet immer eine Branche und ist in dieser Form nicht für die Einzelbetrachtung eines Unternehmens geeignet. Ein Unternehmen würde in erster Linie wissen wollen, wie gut es Talent managt. Dazu müssten Faktoren wie Management, Organisation, Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld etc. mit einbezogen werden. Bei der vorliegenden Branchenbetrachtung gleichen sich diese Rahmenbedingungen – auch international – aus.

Die Innovationsrate der Automobilindustrie wird sich in den kommenden Jahren stark erhöhen müssen, um den Anforderungen eines sich wandelnden Markts gerecht werden zu können. Unternehmen, die über viel Talent verfügen und dieses gut nutzen, werden besser in der Lage

Dreistufiges Innovationsmodell übersetzt Innovationsbedarf in Lernnotwendigkeit



sein, diesen radikalen Wandel erfolgreich zu bestehen. Arbeitnehmer, die über eine entsprechende Ausbildung verfügen, werden höhere Gehälter verhandeln können – oder auch für mehrere Unternehmen tätig sein können.

Um Innovationsdruck in echte Innovationen zu übersetzen, muss ein Unternehmen drei Stadien durchlaufen. Am Anfang steht immer neues Wissen, z.B. eine Erfindung (Invention). Beim Forschen und Erfinden wird neues Wissen erlernt. Häufig kommt dieses aus der Forschungsabteilung, manchmal aber auch aus anderen Quellen. In einem zweiten Schritt wird die Erfindung in ein marktfähiges Produkt, also in eine Anwendung, eine Prozessverbesserung, einen neuen Service usw. umgesetzt. Dafür genügt es nicht mehr, dass nur der Forscher Neues lernt, jetzt müssen auch der Arbeiter in der Produktion, der Marketing-Fachmann,

eventuell der hauseigene Rechtsanwalt u.a. beteiligt werden, um eine entsprechende Applikation, eine Anwendung der Erfindung zu entdecken und umzusetzen. Hierbei werden neue Anwendungen des Wissens erlernt. Schließlich muss noch der Kunde, Konsument oder Bürger verstehen, wie die neue Applikation verwendet wird. Die Nutzung der Applikation wird gesellschaftlich erlernt.

Weitere Frage der Experten:

- Wer sind gesellschaftliche Vorbilder für Fortschritt und Innovation?
- Was bedeutet Lernen für den Einzelnen - Mühsal oder lohnender Gewinn? Hat „Lernen“ nicht ein Image-Problem?

Der Talent-Index 2008: Die Automobilzulieferindustrie in Europa

Talent gewinnt: Der Talent-Index erlaubt außerordentlich gute Rückschlüsse auf die Bruttowertschöpfung der untersuchten Industrie. In der europäischen Automobilzulieferindustrie hat Österreich die höchste Ausstattung mit Talent. Frankreich und Deutschland folgen knapp dahinter.

Die Fähigkeit, sich komplexes Wissen anzueignen, Kompetenzen zu entwickeln und Lösungen herbeizuführen, hängt laut wissenschaftlichen Forschungen des Think-Tanks Deutschland Denken! von drei Faktoren ab:

1. Ob man einen hochqualifizierten Arbeitsplatz (Experte) hat und/oder Führungskraft ist, so dass man fortlaufend und selbstständig komplexe Lösungen erarbeiten muss.
2. Ob man eine akademische Ausbildung hat.
3. Wie viele Jahre man einen Beruf bereits ausübt und dementsprechend Erfahrung gesammelt hat.

Auf diese drei Faktoren hin wurden die Arbeitnehmerstatistiken von sieben wichtigen automobilherstellenden Ländern untersucht. Genutzt wurden dafür die ISCO- und ISCED-Daten von Eurostat.

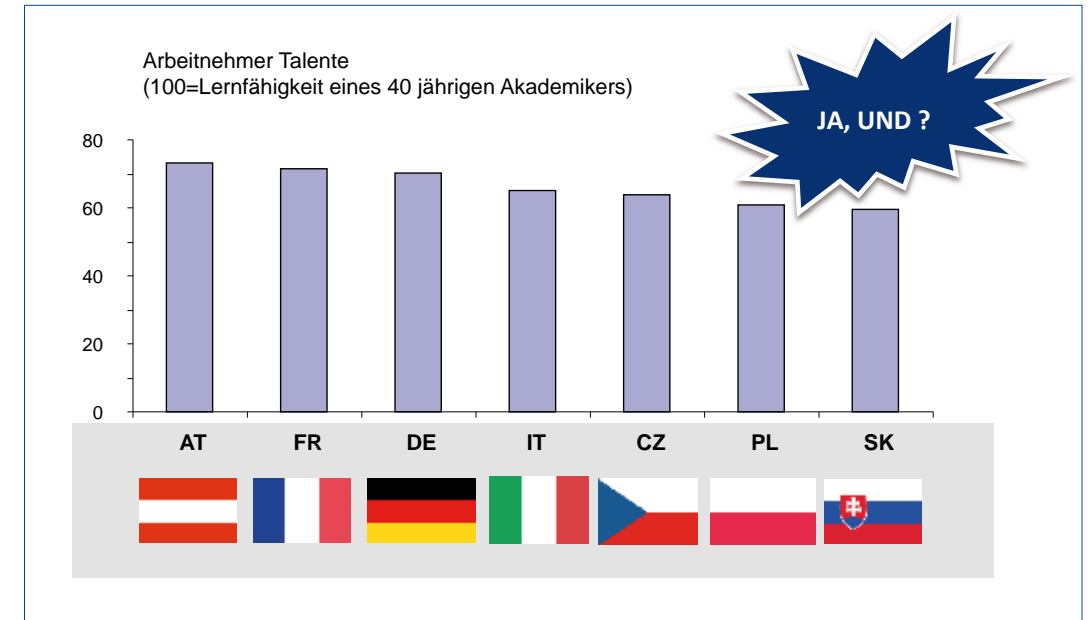
Infobox

Die hier verwendete Methodik der Humanvermögensmessung wurde von „Deutschland Denken! e.V.“ entwickelt. Der Frankfurter Think-Tank „Deutschland Denken! e.V.“ forscht seit dem Jahr 2000 an den Zusammenhängen zwischen Humanvermögen und Wirtschaftswachstum. Er beruft sich dabei auf die wissenschaftlichen Fundamente, die bereits durch Adam Smith im 18. Jahrhundert gelegt wurden und im frühen 20. Jahrhundert in der klassischen Produktionsfunktion durch Cobb-Douglas bewiesen wurden. Gary Becker hat 1964 mit seinem Werk über Humankapital das Forschungsfeld des Zusammenhangs zwischen Bildung und Wirtschaftswachstum eröffnet.

Mincer und Barro/Lee folgten wenige Jahre später mit der Operationalisierung und den Nachweisen für Investitionsrechnungen in Bildung. Acemoglu im Jahr 2002, dann Strauss/delaMaisonnette (2007), das Wiener Institut für Demographie (2008), Ludger Wößmann vom Ifo-Institut oder die Forschungsgruppe der OECD unter Andreas Schleicher tragen neueste detaillierte Erkenntnisse bei, wie Lernen und Bildung zu Produktivität, Fortschritt und wirtschaftlichem Wachstum führen. Der Think-Tank „Deutschland Denken! e.V.“ ist aktiver Teilnehmer dieser internationalen Forschungsgruppe.

Das Ergebnis: Talent gewinnt, tatsächlich!
Die sieben untersuchten Länder liegen relativ nah beieinander

Der Talent-Index: die Menge an Talent pro Land



Der Talent-Index errechnet sich aus den drei im folgenden beschriebenen Einzelfaktoren „Anteil Führungskräfte und Experten“, „Anteil Akademiker“ und „Alter der Beschäftigten“ und wird anhand eines Indexwertes dargestellt.

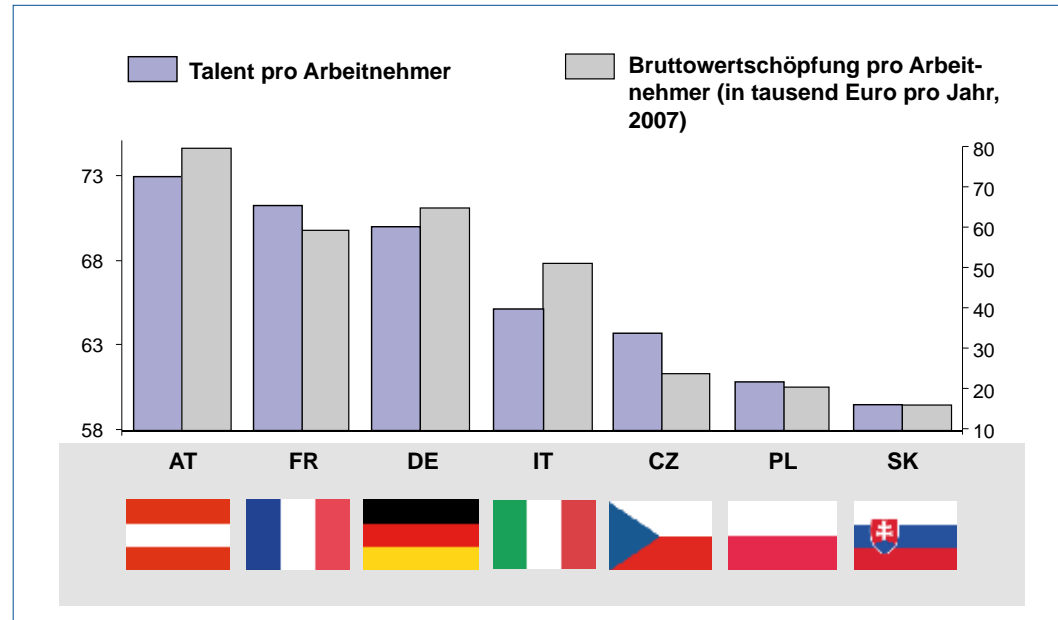
Dabei wurde die Lernfähigkeit eines 40-jährigen Experten mit Hochschulausbildung mit dem Indexwert 100 festgelegt.

Im Ergebnis haben die Österreicher mit dem Indexwert 73 in der Automobilzulieferbranche die Arbeitnehmer mit den höchsten Talenten, gefolgt von Frankreich (71) und Deutschland (70). Die geringste Menge an Talent haben mit 60, 61 und 64 die drei mittel- und osteuropäischen Länder Slowakei, Polen und die Tschechi-

sche Republik. Italien findet sich mit einem Wert von 65 in der Mitte des Rankings wieder.

Die Korrelation des Talents mit der Bruttowertschöpfung ist außerordentlich hoch

Der Talent-Index: Prognose über die Bruttowertschöpfung von Mitarbeitern

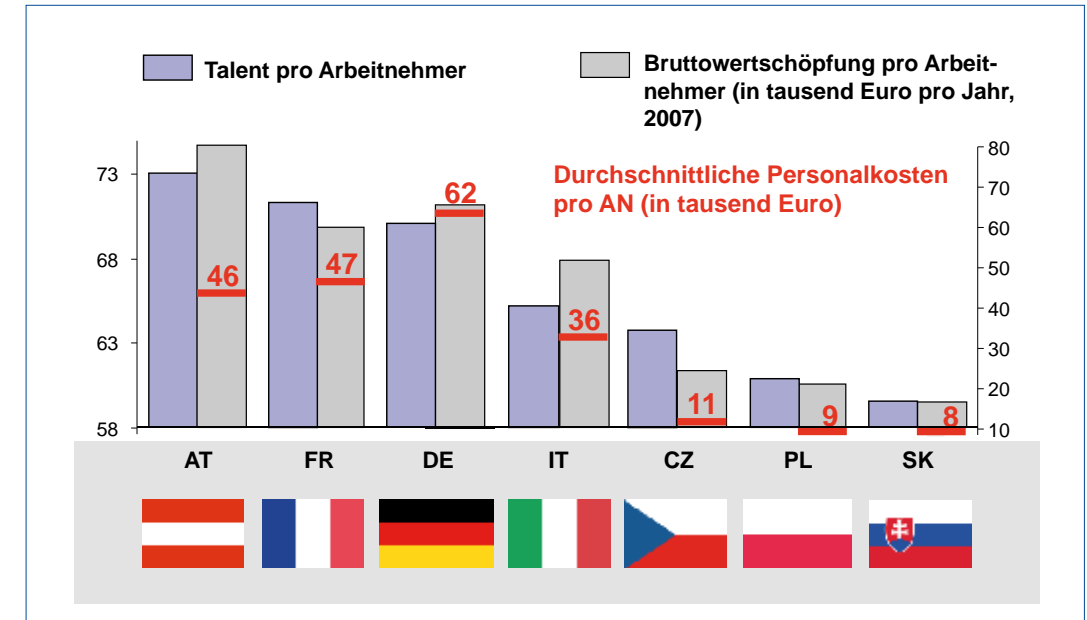


Auch wenn die Unterschiede zwischen den Indexwerten der Länder nicht besonders groß erscheinen, sind sie doch deutlich. Besonders auffallend ist, dass sie stark mit der jeweiligen Bruttowertschöpfung des betrachteten Landes korrelieren: Länder mit einem hohen Talent-Indexwert haben auch eine hohe Bruttowertschöpfung pro Mitarbeiter, Länder mit einem niedrigen Talent-Indexwert haben eine niedrige Bruttowertschöpfung pro Mitarbeiter.

Das ist bedeutend, weil hier ein monetärer Wert (Bruttowertschöpfung) mit nichtmonetären Werten korreliert und somit prognostiziert werden kann. Das Talent scheint eine bessere Erklärung

von Bruttowertschöpfung in einem Sektor zu sein, als bisher verwendete Indikatoren, wie zum Beispiel die Lohnkosten.

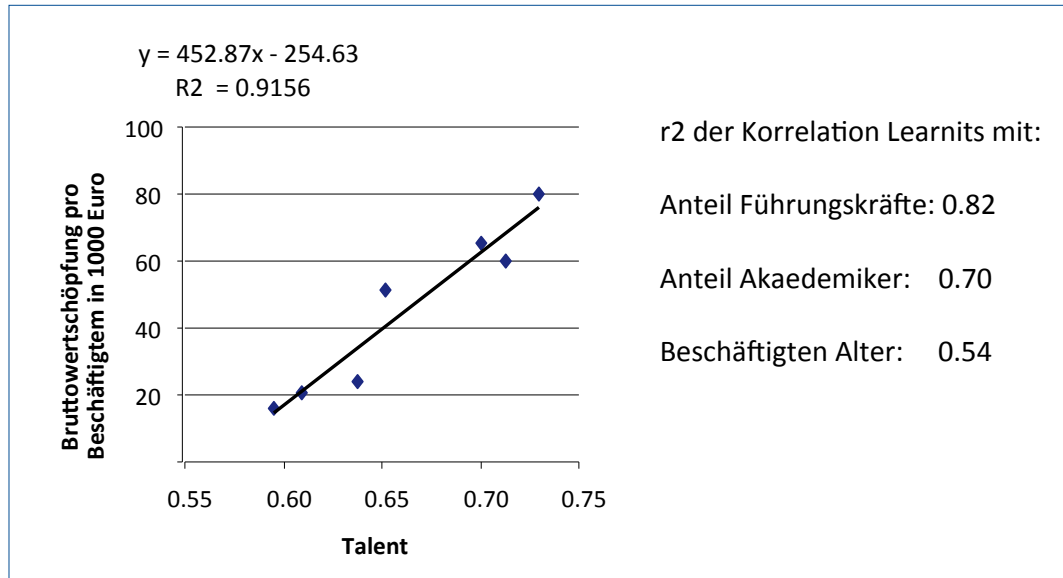
Bruttowertschöpfung ist ein besserer Indikator als gezahlte Durchschnittslöhne



Quelle: Eurostat 2004

Der Zusammenhang zwischen Talent und Bruttowertschöpfung könnte darin bestehen, dass Talent ein Treiber von Innovationen und somit Bruttowertschöpfung ist, während die Lohnkosten lediglich darstellen, wie die entstandene Bruttowertschöpfung zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Staat (Steuern) verteilt wird. Bei Letzterem spielen noch eine Vielzahl anderer – innovationsunabhängiger – Faktoren eine Rolle, nicht zuletzt der Organisationsgrad in der Arbeitnehmerschaft einer Branche oder eines Landes.

Zusammenhang zwischen Talent und Bruttowertschöpfung



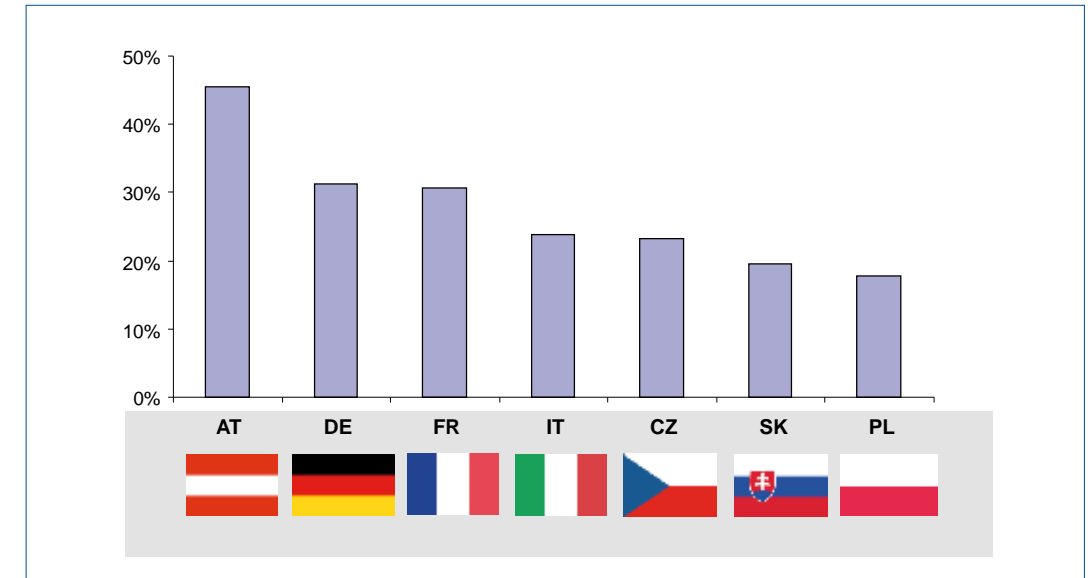
Der Korrelationswert (r²-Wert) zwischen Talent und Bruttowertschöpfung ist mit 0,92 relativ hoch, gleichzeitig korrelieren die Einzelfaktoren, die in die Berechnung des Talents eingegangen sind, in geringerem Maße: der Anteil Führungs-

kräfte mit 0,82, der Anteil Akademiker mit 0,70 und das Alter der Beschäftigten mit 0,54. Für sich alleine haben die Faktoren also jeweils eine geringere Erklärungskraft für die Bruttowertschöpfung als alle zusammen.

Weitere Fragen der Experten:

- Welche Bedeutung haben die „stillen(den) Reserven“ für die Zukunft der Branche?
- Wie korrelieren Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit Bruttowertschöpfung und Talent?
- Wie kann in der Arbeitslosigkeit das Talent bewahrt werden?
- Welche Rolle können das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und andere Ministerien im Bereich der Weiterbildung spielen?
- Brauchen Unternehmen ein Talentmanagement in diesem engeren Sinne?
- Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich aus den Länderunterschieden?
- Welche Anreize benötigen Unternehmen um in die Entwicklung von Talent zu investieren?
- Wie kann ein langes Arbeitsleben so gestaltet werden, dass es nicht den Menschen verschleißt?

Einflussfaktor 1: Anteil Experten und Führungskräfte an Arbeitnehmern



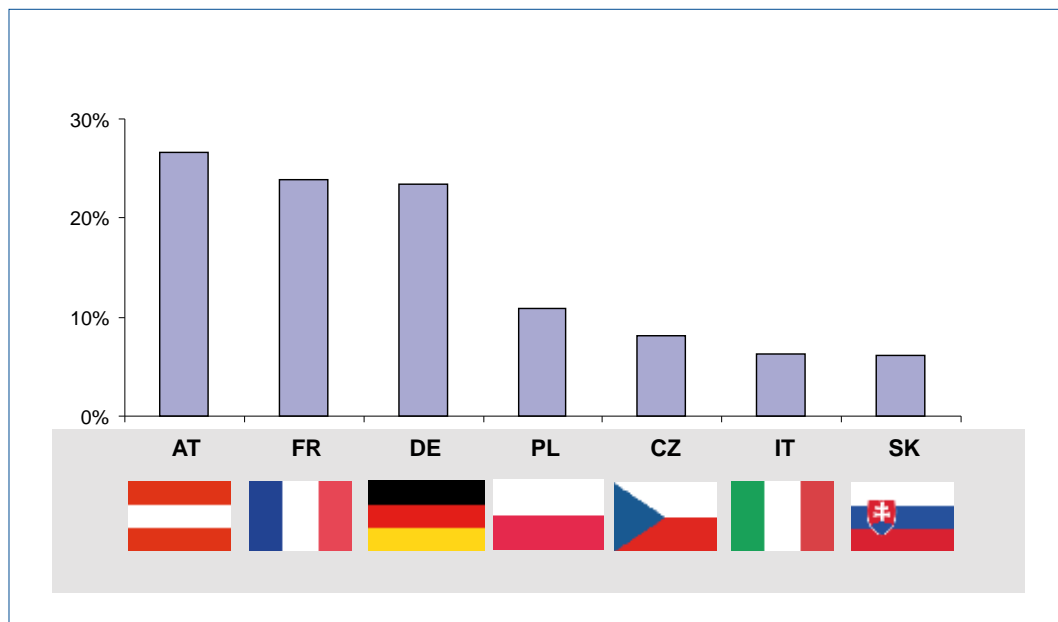
Den höchsten Anteil von Experten und Führungskräften an allen Arbeitnehmern hat Österreich mit 46 Prozent, gefolgt von Deutschland und Frankreich mit je 31 Prozent. Den geringsten Anteil der sieben untersuchten Länder haben die Slowakei und Polen mit 20 Prozent und 18 Prozent, während sich die Tschechische Republik zusammen mit Italien um 23,5 Prozent bewegt.

Der Anteil an Experten und Führungskräften hat eine große Bedeutung für den Aufbau von Lern-talent in einer Industrie. Personen mit einem höher qualifizierten Beruf haben mehr Wissen und Kompetenz und zugleich einen lernintensiveren Job. Die tägliche Arbeit besteht vor allem aus dem wiederholten Lösen neuer Probleme. Ihre Arbeitszeit verbringen Experten und Führungskräfte zumeist mit dem Analysieren neuer Problemstellungen, dem Entwickeln von Lösungen, dem Einschätzen und Lösen von Konflikten

und ähnlich anspruchsvollen Aufgaben. Dem-entsprechend viel Lerntalent erwerben sie durch ihre Arbeitstätigkeit.

Ein Experte oder eine Führungskraft ist häufig auch akademisch gebildet, dies ist aber nicht notwendigerweise der Fall. Es gibt viele sehr erfahrene Experten und Führungskräfte, die sich ohne Hochschulabschluss nur über die Arbeit soweit qualifizieren konnten, dass sie diese anspruchsvollen Aufgaben erledigen können. Diese erfordern vor allem zu Beginn der Tätigkeit ein hohes Lernengagement mit einer entsprechend hohen Lernkurve. Zumeist führt eine Beförderung in eine entsprechende Position daher dazu, dass sich der Beförderte in diese Aufgabe „hineinlernt“. Zuerst muss also der Arbeitgeber einen höher qualifizierten Arbeitsplatz zur Verfügung stellen, dann entwickeln sich auch die Arbeitnehmer in diese Richtung weiter.

Einflussfaktor 2: Anteil Akademiker an Arbeitnehmern



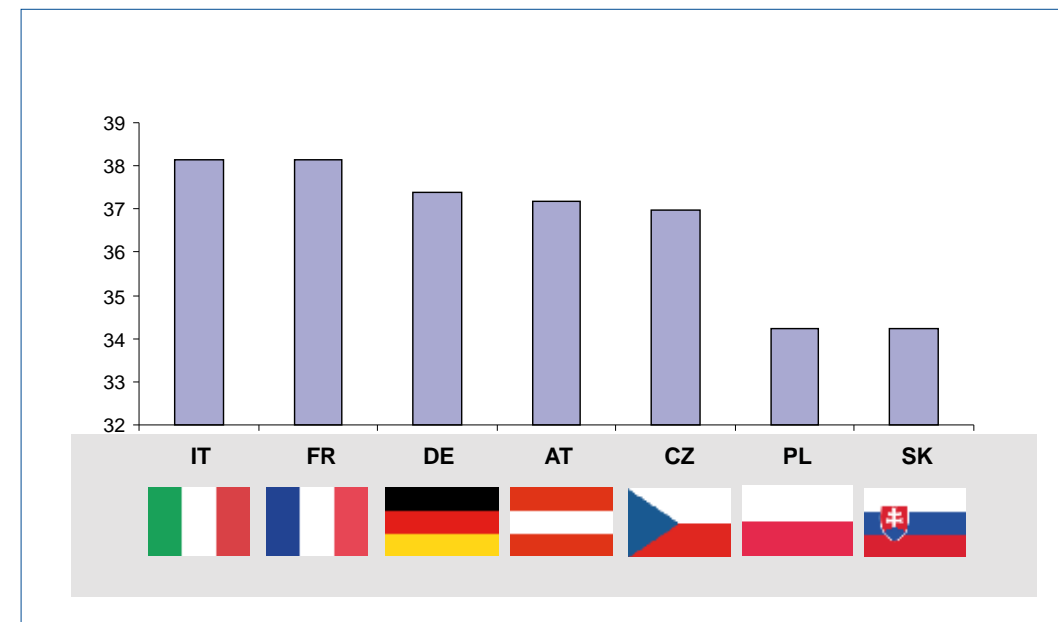
In der Automobilzulieferindustrie hat Österreich mit 27 Prozent den höchsten Anteil Akademiker an allen Arbeitnehmern, dicht gefolgt von Frankreich (24 Prozent) und Deutschland (23 Prozent). Die restlichen vier Länder Polen, Tschechische Republik, Italien und Slowakei folgen abgeschlagen in einer zweiten Gruppe mit Werten zwischen sechs Prozent und elf Prozent.

Der Anteil an Akademikern ist nicht identisch mit dem Anteil an Experten und Führungskräften. Nicht alle Akademiker arbeiten auch in hochqualifizierten Berufen, viele sind als Sachbearbeiter eingestellt und werden somit nicht entsprechend ihrer Ausbildung gefördert und gefordert.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass v.a. in den osteuropäischen neuen Mitgliedssta-

ten offensichtlich ein hoher Anteil der Experten und Führungskräfte Nicht-Akademiker sind. So sind beispielsweise acht Prozent der tschechischen Arbeitnehmer Akademiker, aber 23,5 Prozent sind Experten und Führungskräfte.

Einflussfaktor 3: Durchschnittsalter der Arbeitnehmer



Italien und Frankreich haben mit über 38 Jahren Durchschnittsalter die ältesten Belegschaften, dicht gefolgt von Deutschland, Österreich und der Tschechischen Republik mit ca. 37 Jahren. Polen und die Slowakei haben die mit Abstand jüngsten Belegschaften mit jeweils ca. 34 Jahren Durchschnittsalter.

Das meiste lernt ein Erwachsener an seinem Arbeitsplatz. Die Menge des Lernens hängt davon ab, was für eine Vorbildung und was für eine Art von Arbeit der Arbeitnehmer ausübt. Je nachdem, wie lange ein Arbeitnehmer Gelegenheit hatte, berufsbedingt zu lernen, hat er mehr oder weniger Lerntalent akkumulieren können. Das Durchschnittsalter der Belegschaft ist damit ein bedeutender Indikator für deren Lerntalent. Diese Sichtweise widerspricht der gängigen Deutung, dass möglichst junge Arbeitnehmer inno-

vativer und flexibler seien. Vieles deutet darauf hin, dass es in Wahrheit genau andersherum ist: Vielfach sind gerade die Älteren in der Lage, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, neue Akzente zu setzen und die Organisation voranzubringen.

Weitere Frage der Experten:

- Unter welchen Umständen können Unternehmen mit ihrer älter werdenden Belegschaft den fehlenden „Nachschub“ an jungen Fachkräften künftig ausgleichen?
- Wie kann das vorhandene Talent künftig in die Unternehmensbewertung einfließen?
- Warum haben gerade die Italiener mit der starken Frühverrentung das höchste Durchschnittsalter?

„Peak Talent“ – die gesellschaftliche Situation des Talents

Deutschland profitierte in der Vergangenheit von einer positiven demografischen Entwicklung. Dieser Trend hat sich gedreht.

In Zukunft kommen immer weniger junge Menschen auf den Arbeitsmarkt: Wir haben in Deutschland den „Peak Talent“ etwa im Jahr 2000 überschritten.

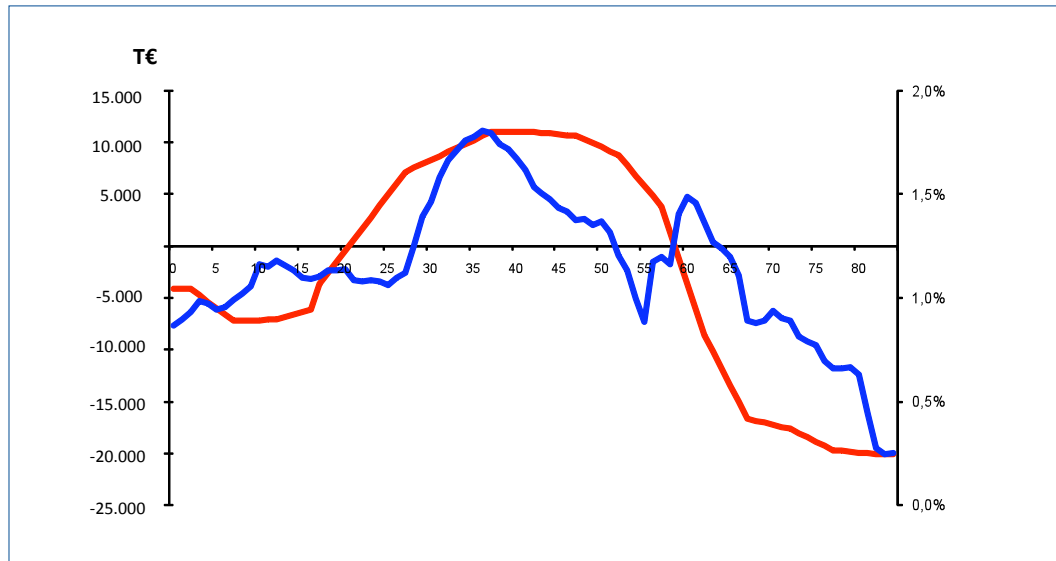
In den vergangenen zwei Jahrzehnten ist in Deutschland, wie auch in manch anderen westlichen Ländern, ein gigantischer Investitionsstau entstanden. Nicht in Anlagen, nicht in Aktien, sondern in Köpfe wurde zu wenig investiert. Der entstandene Mangel an Talent wird auch in Deutschland immer sichtbarer. Wir befinden uns an einem Punkt, der eine Analogie zur endlichen Ressource Erdöl nahe legt: Ähnlich wie beim sogenannten „Peak Oil“, also dem Zeitpunkt, an dem die weltweit förderbare Ölmenge ihr Maximum erreicht hat, erleben wir in Deutschland einen „Peak Talent“ – einen Zeitpunkt, wo dem Arbeitsmarkt das Maximum an Fachkräften zur Verfügung steht. So wie „Peak Oil“ eine radikale Transformationsleistung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft verlangt, werden wir eine enorme Anpassungsleistung zu erbringen haben, um den Mangel an gut qualifiziertem Personal auszugleichen. Im Gegensatz zu „Peak Oil“ haben wir in Deutschland „Peak Talent“ aber schon überschritten – ungefähr im Jahr 2000. Bis zu diesem Zeitpunkt standen in Deutschland immer genügend junge, dynamische und gut ausgebildete Nachwuchskräfte zur Verfügung.

In den vergangenen Jahrzehnten konnte sich die Automobilindustrie – ebenso wie alle anderen Industrien – darauf verlassen, dass aufgrund der positiven demografischen Verteilung der Bevölkerung immer junge, arbeits- und lernwillige Arbeitnehmer als Nachschub auf den Arbeitsmarkt strömten. Gleichzeitig

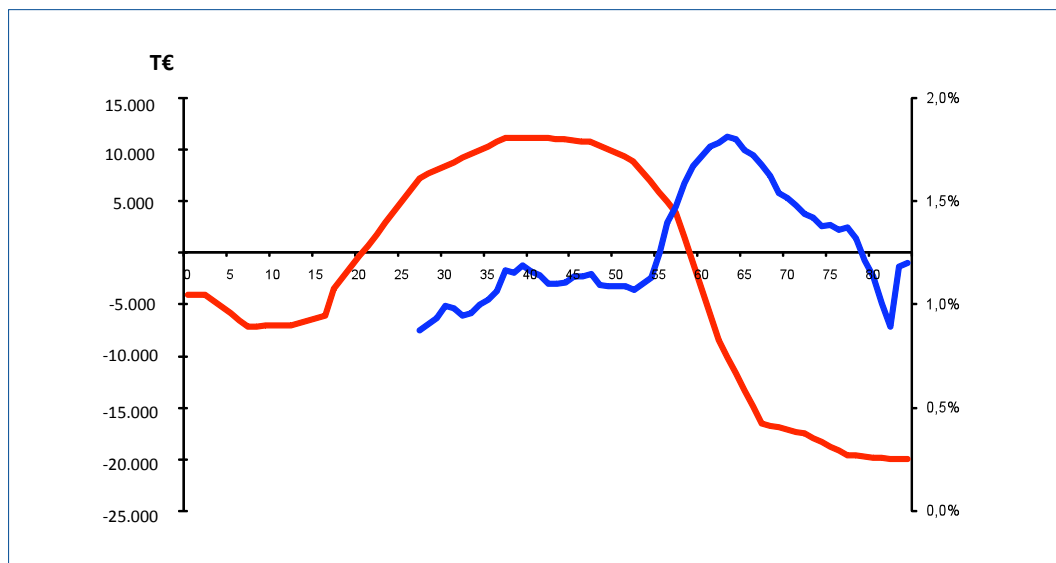
subventionierte der deutsche Staat mit seiner Frühverrentungspolitik die „Außer-Dienst-Setzung“ älterer Arbeitnehmer.

Dieses Vorgehen ist angesichts immer kleiner werdender Kohorten nicht mehr durchzuhalten. Deutlich wird dies an umseitiger Darstellung.

Im Markt nimmt freiverfügbares Talent und staatliche Handlungsfreiheit drastisch ab.
Zahlungssaldo und Bevölkerungsverteilung 2000



Zahlungssaldo und Bevölkerungsverteilung 2027



Die rote Linie beschreibt den Zahlungssaldo mit dem Staat für einen einzelnen Bundesbürger im Alter von 0 bis 80 Jahren (x-Achse). Es wurden dafür die direkt zurechenbaren Leistungen des Staates an den Bürger (Gesundheit, Rente, Bildung) von seinen Steuern und Beiträgen abgezogen. Erst ab einem Alter von 20 Jahren beginnt ein Bundesbürger, netto mehr an den Staat zu zahlen, als er erhält. Mit ca. 58 Jahren wird der typische Bundesbürger wieder zum Nettoempfänger. Die blaue Linie beschreibt für das Jahr 2000 (oberer Chart) und 2027 (unterer Chart) den prozentualen Anteil, den eine Kohorte zwischen 0 und 80 Jahren an der Gesamtzahl der Einwohner Deutschlands hat. Deutlich ist zu erkennen,

1. dass im Jahr 2000 die geburtenstarken Jahrgänge zwischen 30 bis 40 Jahre alt sind und voll im Beruf stehen.
2. dass dort, wo ein Bürger den Staat viel kostet, nämlich als Kind und als alter Mensch, besonders wenig Bürger leben.
3. dass im Jahr 2027, wenn nach aktueller Rechtslage die geburtenstarken Jahrgänge in Rente sind und dem Staat hohe Kosten aufbürden, nicht genügend große jüngere Kohorten nachgewachsen sind.

Dies bedeutet für die Automobilbranche Deutschlands und für ihr Talentmanagement folgendes:

- Sie kann sich nicht mehr auf den Nachschub von ausreichendem und vom Staat kostenlos ausgebildetem Humankapital verlassen.
- Sie wird ältere Mitarbeiter nicht mehr gehen lassen können, denn dann fehlt schmerzhaft deren Wissen und Kompetenz im Betrieb. Vielmehr muss die Branche sich viel aktiver um deren Humankapital kümmern und deren Talente trainieren.

- Talente müssen gefördert und lebenslang gepflegt werden. Dazu reicht es nicht, jedes Jahr für vier Stunden Weiterbildung zu machen, dem aktuellen Durchschnitt deutscher Arbeitnehmer.

Weitere Fragen der Experten:

- Welche gesellschaftliche Institution ist für die Ausbildung von Talenten zuständig? Wie eng muss diese Ausbildung am Arbeitsmarkt orientiert sein?
- Wie können die Hochschulen künftig für Zweit- und Drittkarrieren ausbilden? Wie weit sind unsere Hochschulen heute?
- Lohnt sich die Investition in Bildung für Arbeitnehmer immer? Wer zahlt für die Investition und wer bekommt die Rendite?
- Wie müsste ein „talent-freundliches“ Steuersystem gestaltet sein? Werden Bildungsrenditen tatsächlich durch die Steuerprogression aufgeessen?
- Bilden Unternehmen genügend aus – auch bei den Älteren?
- Welche Freiräume braucht Talent um sich bei der Arbeit stetig zu entwickeln? Wie sehen Talent-fördernde Arbeitsplätze aus?
- Wie kann der zukünftige Talentbedarf besser mit den Universitäten koordiniert werden? Stichwort: Ingenieurmangel vs. Historikerüberhang
- Wie wirkt Ein- und Auswanderung? Wie müsste sie unter Talentaspekten geplant werden?

9 Thesen für den Dialog mit Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft

1. Der Zusammenhang von Talent und Wertschöpfung ist enorm hoch. Die Entdeckung, Förderung, Entwicklung und Nutzung von Talenten hat daher oberste Priorität.
2. Nur die Entdeckung, Förderung, Entwicklung und Nutzung von Talent ermöglicht uns, einen nachhaltigen Wohlstand zu realisieren. Nur so können wir die Innovationen entdecken, die uns mehr Wohlstand und Wachstum für die Zeit nach der ölbasierten Wirtschaft ermöglichen.
3. Wir haben in Deutschland eine massive Investitionslücke in Talent und steuern auf eine Talentkrise zu. Die Automobilindustrie mit ihrem extremen Innovationsbedarf steht als deutsche Leitindustrie stellvertretend für andere Industrien.
4. Für die Deckung dieser Investitionslücke brauchen wir eine breite gesellschaftliche Allianz: Unternehmen, Gewerkschaften und Verbände, Stiftungen, Politik und Verwaltung, den Einzelnen und auch Bildungseinrichtungen.
5. Die Bildungsdiskussion endete bislang da, wo auch die staatlichen Bildungseinrichtungen endeten. Trotz programmatischer Vorschläge zum lebenslangen Lernen und zur beruflichen Weiterbildung wird die wesentliche Zeit für die Bildung von Humanvermögen ausgeblendet: die Berufstätigkeit.
6. Unternehmen haben drei wesentliche Hebel, um mehr Talent aus dem Bestand zu heben: die Umgestaltung aller Arbeitsplätze zu lernintensiven Jobs, die bessere Integration von Älteren in Innovationsprozesse und die Förderung durch mehr Verantwortung.
7. Wissenschaft, Hochschulen, Bildungseinrichtungen und Unternehmen sollten Programme für Arbeitnehmer entwickeln, die eine Zweit- oder Drittkarriere anstreben – hier tut sich ein bedeutender Markt auf, der weit über die bisher angebotenen Seminare und Trainings hinausgeht.
8. Der Staat sollte die alleinige Verantwortung für die strategische Ressource Talent nicht der Wirtschaft überlassen. Er sollte das Gespräch mit der Wirtschaft suchen – und kooperative Politikmodelle für den Aufbau von Talent testen. Allerdings setzt politisches Handeln eine stärkere Bewusstseinsbildung für persönliche Investitionen in die Entwicklung des eigenen Talents voraus.
9. Zivilgesellschaft und Gewerkschaften sollten diese Bewusstseinsbildung systematisch fördern, indem sie sich an den einzelnen Bürger wenden. Die Bildungsdiskussion ist für viele zu abstrakt und zu technisch, um die Bedeutung für das eigene Leben zu erkennen. Und dort, wo sie verständlich ist, richtet sie sich an Kindergarten, Schule oder Universität. Wir brauchen für die Investition in das eigene Talent eine ebenso klare und rechenbare Größe wie für die Vorsorge.

Ausblick

Eine zunehmend globale und immer vernetztere Welt basiert immer mehr auf dem Wissen und den Fähigkeiten ihrer Bürger. Schwindende Ressourcen, Umweltprobleme, der sich ausbreitende westliche Lebensstil bei global steigenden Bevölkerungszahlen erzeugen einen bislang nicht gekannten Innovations- und Veränderungsdruck auf die deutsche Automobilzulieferindustrie. Wenn diese ihre globale Führungsrolle nicht in den kommenden fünf bis zehn Jahren verlieren möchte, muss sie sich noch mehr um ihre Fähigkeit zur Innovation kümmern.

Während die Industrie aber ihre Werke, ihre Finanzen, ihre Zulieferer und ihre sonstigen Produktionsfaktoren mit einem engen Netz von Controlling-Methoden steuert und überwacht sowie ausführliche Strategien für die Zukunft entwickelt, verlässt sie sich bei ihrer wichtigsten Ressource, dem Humanvermögen und dem darin enthaltenen Talent, noch viel zu stark auf das weitgehend kostenlose Ausbildungssystem des Staates im tertiären Bildungsbereich. Talentmanagement erscheint noch zu häufig vom Verwalten und Administrieren der Stammdaten geprägt zu sein, anstatt von dem eigenständigen Entwickeln und systematischen Bevorraten

Die Ausstattung der Branche mit Talent, die strategische Steuerung dieses Talents und die entsprechende Förderung von Strukturen zur Mehrung des Talents werden noch zu sehr vernachlässigt. Anstatt konsequent die Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter zu erhalten und auszubauen, werden immer noch „ausgediente“ Mitarbeiter in den vorzeitigen Ruhestand verabschiedet oder mit einer Abfindung „freigesetzt“. Parallel versucht eine andere Unterabteilung mit hohem Aufwand, exakt die benötigte, meist jüngere Fachkraft am freien Markt zu rekrutieren.

Diese Strategie stößt allerdings schon jetzt an ihre Grenzen und macht sich konkret in Form verpasster Wachstumschancen in den Unternehmensbilanzen bemerkbar. Ein branchenweites Umdenken ist unausweichlich. Das Talent muss strategisch betrachtet, entwickelt und gegenüber anderen wichtigen Produktionsfaktoren priorisiert werden.

Dazu ist es nötig, dass zunächst einmal Kenntnis darüber erlangt wird, wie viel Talent und wie viel Wissen / Kompetenz in der Branche bzw. den Unternehmen überhaupt tätig ist, wie produktiv es eingesetzt wird, wie viel Potential noch nicht entdeckt oder gehoben wurde und wie viel verschwendet wird. Erst dann ist es möglich, auf strategischer, aber auch auf operativer Ebene, an mögliche Lösungen heranzugehen, Benchmarks zu untersuchen und mit bekannten und noch zu entwickelnden betriebswirtschaftlichen, aber auch pädagogischen Instrumentarien die Zukunft zu meistern.

Der Talent-Index 2008 zur Automobilzulieferindustrie – eine Initiative der Randstad Stiftung – ist ein erster Schritt in diese Richtung. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Er soll die Debatte anregen und das Thema präziser fokussieren. Er stellt damit den Startschuss für eine innovative Betrachtung des Humanvermögens dar – einer Betrachtung, die dem strategischen Innovationsdruck in der Industrie nicht nachsteht. Kritik, Anmerkungen und Diskussionen, aber auch Lob, sind eindeutig erwünscht.

Literatur

Aigle, Thomas / Krien, Philipp / Marz, Lutz (2007): Die Evaluations-Matrix. Ein Tool zur Bewertung antriebs- und kraftstofftechnologischer Innovationen in der Automobilindustrie. Paper SP III 2007-105, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin

Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (2002): Integrierte Verkehrspolitik. Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Integrierte Verkehrspolitik“ beim Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen. SCI Verkehr GmbH, Berlin

European Innovation Scoreboard 2007 Database Eurostat, Tabelle earn_ses_agt28 vom 21.7.2008

Fuß, Peter (2008): Die Automobilindustrie im Umbruch: Perspektiven für den Automobilstandort Deutschland. Ernst & Young, Stuttgart

Goldin, Claudia / Katz, Lawrence F. (2008): The race between education and technology. Harvard University Press

Haasler, Bernd (2003): Validierung Beruflicher Arbeitsaufgaben: Prüfverfahren und Forschungsergebnisse am Beispiel des Berufes Werkzeugmechaniker. Forschungsberichte 04/2003 ITB Institut Technik und Bildung, Bremen

Herzig, Sebastian (2008): Measuring human capital productivity – a comparative study on firm level. Asian Institute of Technology School of Management, Pathumthani

Institut für Mobilitätsforschung (Hrsg.) (2005): Zukunft der Mobilität – Szenarien für das Jahr 2025. ifmo-Studien, Berlin

Kunert, Uwe et al. (2008): Mobilität 2025. Der Einfluss von Einkommen, Mobilitätskosten und Demografie. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin

Marketingjournal Sonderheft Automotive (2006): Wie werden Autobauer fit für Best Ager? Europa Fachpresse Verlag, München

OECD (1999): Classifying Educational Programmes. Manual for ISCED-97 Implementation in OECD countries.Paris

Sofka, Wolfgang et al. (2008): Sectoral innovation systems in Europe: Monitoring, analysing trends and identifying challenges. Sector report automotive sector. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Mannheim.

Sonderausgabe Automobil Produktion (2008): Innovationen in der Automobilindustrie. verlag moderne industrie, Landsberg

Statistisches Bundesamt (2006): Verkehr in Deutschland 2006. Wiesbaden

Internetquellen

<http://www.betterplace.com/>

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,534411,00.html>

<http://www.smh.com.au/news/technology/times-up-for-petrol-cars-says-gm/2008/01/14/1200159401944.html>

Über die Randstad Stiftung

Für die allermeisten Menschen ist Arbeit ein identitätsstiftendes und wichtiges Element im Leben. In vielen Bereichen unserer Wirtschafts- und Arbeitswelt erleben wir gegenwärtig jedoch einen umfassenden Wandel, wo Altes durch Neues und Vertrautes durch Fremdes überlagert oder verdrängt wird.

Die Randstad Stiftung möchte dazu beitragen, die notwendigen Veränderungs- und Anpassungsprozesse zu begleiten und zu gestalten. Dazu hat sie es sich zur Aufgabe gemacht, innovative Arbeitsmarktkonzepte in Theorie und Praxis zu untersuchen, um damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Arbeitswelt in Deutschland zu leisten.

Die theoretische Grundlagenarbeit wird beispielsweise durch die Einrichtung einer Stiftungsprofessur an der SRH Fachhochschule Heidelberg gefördert, außerdem werden Forschungsaufträge an Hochschulen und wissenschaftliche Institute vergeben.

Darüber hinaus unterstützt die Randstad Stiftung praktische Projekte, z.B. im Bereich der Arbeits- und Beschäftigungswelt oder der Standortsicherung: So ist es mit der Initiative „Lernen im Job“ gelungen, ein bundesweit einzigartiges Qualifizierungskonzept für Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeiter zu etablieren. Im Bereich sogenannter haushaltsnaher Dienstleistungen wurde ein innovatives Pilotprojekt („Die Alltags-Engel“) entwickelt, welches gemeinsam mit der Landeshauptstadt Wiesbaden durchgeführt und vom ifo Institut für Wirtschaftsforschung wissenschaftlich begleitet wurde.

Mittlerweile kann die Randstad Stiftung auf eine ganze Reihe erfolgreicher Initiativen zurückblicken. Weitere Informationen dazu finden Sie im Internet unter www.randstad-stiftung.de

Über die Autoren

Dr. Peer Ederer ist Experte für Innovation und Wachstum sowie Vorstand und wissenschaftlicher Leiter bei dem Think-Tank „Deutschland Denken!“. Seit über zehn Jahren beschäftigt er sich mit der Messung von Humankapital und dessen Zusammenhang mit Wirtschaftswachstum. Er arbeitet als Strategicoach für Vorstände und Geschäftsführer europäischer Konzerne und leitet an der Zeppelin University in Friedrichshafen die Innovation&Growth Academy.

Arved Lüth ist Experte für Unternehmensverantwortung und arbeitet seit über zehn Jahren zu unternehmerischer Nachhaltigkeit und Stakeholder-Governance. Seine auf Corporate Social Responsibility (CSR) spezialisierte Managementberatung :response berät internationale Konzerne, mittelständische Unternehmen, Regierungen, Stiftungen und Hochschulen, zu Innovationen und neuen Wachstumsmodellen, Energie und Klimawandel und nachhaltige Nanotechnologie.

Stephan Willms ist Experte für internationale Wachstumsstrategien sowie Vorstand und Projektleiter bei dem Think-Tank „Deutschland Denken!“. In dieser Funktion hat er seit 2000 vor allem an den Themen Staatsverschuldung, Humankapital, Wachstum und Gesundheitssystem gearbeitet. Seine Firma enablers International Ltd. entwickelt Projekte im Bereich erneuerbarer Energien in Afrika.

Über das Projekt und seine Partner

Von Beginn an wurde dieses Projekt auf die Diskussion mit Praktikern ausgelegt. Dazu haben wir alle relevanten Stakeholder eingeladen und in insgesamt sechs Workshops das Konzept diskutiert sowie die Ergebnisse interpretiert. Neben den Gesprächspartnern aus der Automobilindustrie nahmen auch Experten anderer Branchen, Politiker, Vertreter von Gewerkschaften, Verbänden, Think-Tanks, Stiftungen sowie Wissenschaftler teil.

Ihnen allen ist sehr an einer Entwicklung der strategischen Ressource Talent gelegen. Viele der besten Ideen dieses Papiers verdanken wir nur dem Gespräch mit diesen Praktikern. Wir bedanken uns sehr herzlich für die konstruktiven Hinweise und Ermunterungen, die intensiven Diskussionen und klärenden Einwände bei folgenden Experten:

Name	Institution
Meike Albers	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
Meltem Aytac	Daimler AG
Hans-Peter Brömser	Randstad Stiftung
Dietrich Englert	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Madeleine Früh	Max Früh GmbH & Co. KG
Dr. Stefan Hardege	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
Dr. Dorothea M. Hartmann	RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Dr. Klaus Heimann	IG Metall
Judith Herzog	VDMA-Gesellschaft für Forschung und Innovation (VFI) mbH
Julia Jaspers	DB Mobility Logistics AG
Timo Klotz	Randstad Stiftung
Michael Knoll	Gemeinnützige Hertie-Stiftung
Katja Mast	Mitglied des Bundestags
Carsten Pauli	PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Kurt Peter	LINNIG Trucktec GmbH
Dr. Mladen Petkovic	Robert Bosch GmbH
Dr. Beate Raabe	Bundesagentur für Arbeit, Zentrale Arbeits- und Fachvermittlung
Silke Raaf	BASF SE
Dr. Wittigo von Rabenau	Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA
Silke Ramelow	BildungsCent e.V.
Marion Rang	Bundesagentur für Arbeit, Zentrale Arbeits- und Fachvermittlung
Sven-Uwe Räß	GESAMTMETALL
Dr. Michael Schanz	Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V.
Matthias Schäfer	Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
Dr. Gerd Schlechtriemen	Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI)
Dr. Alexander Spermann	Randstad Deutschland GmbH
Sabine Weinheimer	Goethe Business School
Detleff Weinstein	Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA
Maria Zepper	Adam Opel GmbH
Ralf Zastra	Nanogate AG

Der Ruf nach mehr Bildung ist überall zu vernehmen. Die Bundeskanzlerin spricht von der Bildungsrepublik Deutschland, Verbände melden einen Mangel an Fachkräften, Ökonomen berechnen den volkswirtschaftlichen Schaden nicht besetzter Stellen, Regionen sind in einen Wettstreit um Talente eingetreten. Doch wie lässt sich Talent als Grundlage gesellschaftlichen Wohlstands messen? Wie steht Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern da? Welche Verantwortung für die Entwicklung von Talent haben künftig Unternehmen, der Staat, der Einzelne? Auf Initiative der Randstad Stiftung spürt der Talent-Index diesen Fragen nach und begibt sich auf die Suche nach Antworten.

„Das Humanvermögen ist unbestreitbar die wichtigste Ressource, über die wir verfügen. Die „Güte“ der einmal erworbenen formalen Qualifikation ist zweifelsfrei wesentlich; im globalen Wettbewerb wird es jedoch immer wichtiger, dass jeder Einzelne diesen Wissens- und Bildungsstand permanent hinterfragt, anpasst und verbessert. Talent ist die Fähigkeit und Bereitschaft sich lebenslang dieser Herausforderung erfolgreich zu stellen. Wollen Unternehmen also ihr Humanvermögen messen und bewerten, müssen sie das Talent ihrer Mitarbeiter erfassen (Talent-Index).“

Wittigo von Rabenau, Personaldirektor MICHELIN Reifenwerke

„Der Talent-Index ist ein wichtiger Beitrag in der Diskussion um Humanvermögen. Mit der Definition des Begriffs Talent haben die Autoren einen Meilenstein erreicht: Statt sich in der Messung von Kompetenzen zu verzetteln, wird hier der Versuch unternommen, eine grundlegende Größe für Innovationsfähigkeit zu erfassen: Talent. Wenn es gelingt, diesen Versuch auf der Ebene von einzelnen Unternehmen durchzuführen, steht auch für Fragen der Unternehmensbewertung eine zukunftsweisende Methode zur Verfügung.“

Ralf Zastra, Vorstandsvorsitzender Nanogate AG