

# Boardroom Questions

## Talentmanagement... oder Talentrisiken?

### Warum Talentmanagement für Verwaltungsräte kritisch ist

Ein «Kampf um Talente» funktioniert in der Regel nicht. Doch welche Alternativen gibt es? Während Organisationen globaler werden, verändert sich auch die Arbeitnehmerschaft: Jugendarbeitslosigkeit, späterer Ruhestand, Geschlechterparität, Lohngleichheit, Mangel an wichtigen Kompetenzen... weshalb sich das Talentmanagement als kritisch erweist.

### Potenzielle Auswirkung und Konsequenzen für Verwaltungsräte

- Unvermögen, Führungskompetenzen ohne einen **robusten Nachschub an zukünftigen Führungskräften** aufrechtzuerhalten
- **Erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsstrategie** könnte fraglich sein, wenn interne Bewerber für kritische Aufgaben fehlen
- **Verlust von Wettbewerbsvorteilen**, da Spitzenkräfte nicht gewonnen und gebunden werden können
- **Steigende Gesamtkosten** der Arbeitskräfte

- Verlust von **intellektuellem Kapital** Ihrer Organisation wegen schwacher Personalbindung
- Eine alternde Bevölkerung verursacht die gegenwärtige Knappheit am **Markt**
- Die **Produktivität** und der Rückzug von Arbeitskräften steigt in vielen westlichen Volkswirtschaften
- Adressierung des **Fachkräfteverhältnisses** zwischen Regionen

### Wie kann die Chefetage das Thema Talentmanagement vorausschauend angehen?







#### Können wir

- Einen **starken Nachschub an Führungskräften** zur Umsetzung der Wachstumsziele aufweisen?
- Den **Kompetenzmix innerhalb der Organisation** vollständig verstehen, sowie beurteilen, ob dadurch zukünftige strategische Ziele erreicht werden?
- **Personen mit hohem Potenzial identifizieren** und Praktiken zur **Nachfolgeplanung in wichtigen Aufgabenbereichen etablieren?**
- **Vielfalt** innerhalb des Personals umfänglich nutzen?
- **Globale Mobilität** optimal nutzen, um die weltweiten Ausgaben für Führungskräfte besser an einzigartigen Kompetenzen und Fähigkeiten auszurichten?
- Einen Leistungsmessungsprozess aufweisen, der robust genug ist, um Qualität zu sichern, aber auch um **Out- und Underperformer zu identifizieren und zu führen?**

#### Wie können wir

- Neue Technologien und Systeme im Talentmanagement nutzen, um **neue Generationen zu verpflichten?**
- Sicherstellen, dass **Führungspositionen in Schwellenländern** durch dort ansässiges Personal besetzt werden?
- Erfolgreich mit **früheren Mitarbeitern in Kontakt bleiben, um sie erneut einzustellen?**
- **Bereichs- und funktionsübergreifende Wechsel** für Wissensaustausch fördern?
- **Soziale Medien** zur Talententdeckung nutzen?
- Uns **ausreichend engagieren**, um Spitzenpersonal zu fördern und zu binden?

## Hat Ihr Management...

 <p>Ein <b>gutes Verständnis der Gesamtkosten</b> von inländischen Arbeitskräften und Expatriates?</p>	 <p>Einen einheitlichen und robusten <b>Leistungsmessungsprozess</b>?</p>	 <p>Die Möglichkeit haben, <b>Teampformance zu belohnen</b>?</p>
 <p>Fähigkeiten für Coaching und Mentoring, um <b>neue Generationen</b> an Mitarbeitern einzustellen?</p>	 <p>Die Angewohnheit, <b>Talente effizient</b> bereichs- und funktionsübergreifend einzusetzen, oder hortet es Talente vor Ort?</p>	 <p>Gute Diskussionen mit seinen Teams über <b>Ziele und Verhaltensweisen</b> führen?</p>

## Was kann der Verwaltungsrat also zum Talentmanagement beitragen?

 <p>Stellen Sie sicher, dass das <b>Führungsteam die Verantwortung</b> für das Talentmanagement hat und nicht die Personalabteilung.</p>	 <p><b>Analysieren Sie die Talentlücke zwischen dem aktuellen und dem zukünftigen Stand</b>, um klar zu verstehen, wo Talente vorhanden sind, wo ein zukünftiger Bedarf besteht und wie diese beiden Zustände angeglichen werden können.</p>	 <p>Identifizieren Sie <b>Talentrissen</b> und stellen Sie sicher, dass diese <b>weit oben auf der Tagesordnung des Verwaltungsrats stehen</b> und formal im Risikomanagement des Unternehmens integriert sind.</p>
 <p>Stellen Sie eine enge Ausrichtung zwischen <b>globaler Mobilität</b> und dem Talentmanagement sicher.</p>	 <p><b>Identifizieren Sie Möglichkeiten</b>, wie die Ergebnisse von Investitionen in Talente verbessert werden können.</p>	 <p>Beurteilen Sie, wie fortgeschritten die <b>Talentsteuerung und -infrastruktur sind</b>.</p>

Es ist an der Zeit, dass Talente durch Verwaltungsräte als Unternehmensrisiko berücksichtigt werden. Ist das in Ihrem Unternehmen der Fall?

### Kontakt

**KPMG AG**  
Räffelstrasse 28  
Postfach  
8036 Zürich

[kpmg.ch/blc](http://kpmg.ch/blc)

**Chris Hogan**  
Partner  
Tax GMS  
  
+41 58 249 60 88  
[chrishogan@kpmg.com](mailto:chrishogan@kpmg.com)

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch) finden.

© 2019 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.