



Virtual Roundtable: „War for Talent“ – mit E-Recruiting und Talent Management aus der Krise?!



Name: Frank M. Scheelen

Funktion/Bereich: Vorstandsvorsitzender

Organisation: SCHEELEN® AG
Institut für Managementbera-
tung und Diagnostik

Kurzeinführung zum Thema

Gute Mitarbeiter sind stets gefragt. Leicht zu finden sind sie allerdings nicht. Diese Herausforderung wird sich in Zukunft auf dem bundesdeutschen Arbeitsmarkt angesichts des demographischen Wandels und abnehmender Akademiker-Zahlen tendenziell sogar noch verstärken.

Deshalb setzen viele Unternehmen zunehmend auf leistungsfähige Recruiting-Methoden (u.a. auf E-Recruiting, Personaldiagnostik) und ein ganzheitliches Talent Management, um neue Potenziale erschließen und vorhandene ausbauen zu können.

Wie hoch aber ist tatsächlich heute schon der Leidensdruck in den Unternehmen? Welche Lösungsansätze helfen, vorhandene Engpässe zu überwinden oder solche Engpässe nicht entstehen zu lassen? Was versprechen die verschiedenen neuen Lösungsansätze? Wer sind die wichtigsten Lösungs-Partner in diesem Bereich? Wie gelingt die erfolgreiche Implementierung der Konzepte? Wie kann schließlich der Erfolg gemessen werden und was kann in Zukunft noch an Veränderungen bei Markt, Funktionen und Technik erwartet werden?

Diese und weitere Fragestellungen beantwortet in diesem Virtuellen Roundtable eine hochkarätige Experten-Runde.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr NetSkill-Team



Sehr geehrter Herr Scheelen,

Frage 1: War for Talent: Realität oder Übertreibung?

1998 prägte Ed Michael, amerikanischer Direktor der Unternehmensberatung McKinsey, den Begriff „War for Talent“, der bis heute wie kein zweiter Begriff den verschärften Wettbewerb um Talente umschreibt.

Wie weit ist Ihrer Meinung nach das Phänomen „War for Talent“ heute Realität oder Übertreibung? Welche Entwicklungen sind für die Zukunft zu erwarten?

Antwort:



Ich bin gerade von der ASTD International Conference in San Diego zurückgekehrt. Dort herrschten meines Empfindens nach drei Themenschwerpunkte vor:

1. Der Bedeutungsbereich „War for Talents“ – sowie das „Talentmanagement“, um die Herausforderung des Kampfes um die besten Nachwuchskräfte strategisch anzupacken.
2. Der Themenbereich „Strategisches Kompetenzmanagement“. Denn der War for Talents ist ja nur die eine Seite der Münze, auf der anderen steht, wie man die gewonnenen Mitarbeiter auf den passenden Stellen richtig einsetzt und ihre Kompetenz, ihr Wissen, Können zukunftsorientiert weiterentwickelt. Das gilt übrigens auch für die bereits länger im Unternehmen befindlichen und auch älteren Mitarbeiter: Hier heißt Stillstand gleich Rückschritt. Jeder Mitarbeiter muss seine Kompetenzen so weiterentwickeln, dass der den Herausforderungen der Zukunftsmärkte gewachsen ist. Und die Strategie für dieses Kompetenzmanagement zu entwickeln, ist eine der vornehmsten Aufgaben zukünftig erfolgreicher Unternehmen! Das haben leading companies in unterschiedlichen Branchen bereits erkannt: Sie setzen auf die Zukunft. Denn die Menschen eines Unternehmens, weniger die Produkte bestimmen den Erfolg – Produkte sind austauschbar, Menschen machen den Unterschied!
3. Alle Maßnahmen, die unter das Stichwort „Employer Branding“ fallen. Denn internationale Konzerne und zunehmend besonders die ehemals „Hidden Champions“ im Mittelstand, die gar nicht mehr „hidden“, also versteckt sind, haben erkannt, dass sie mit einer starken und strahlenden Arbeitgeber-



Marke soartig die besten Nachwuchskräfte anziehen und die besten Mitarbeiter im Unternehmen halten können. Unter Employer Branding werden also entscheidend wichtige Maßnahmenkomplexe im Kampf um die Talente entwickelt.



Frage 2: Lösungsbausteine im „War for Talent“, Best Practice Szenario

Viele Unternehmen suchen nach neuen Lösungsbausteinen, um erfolgreich neue Mitarbeiter zu gewinnen und eigene Mitarbeiter fortzuentwickeln.

Was empfehlen Sie Unternehmen, die heute nicht über die richtigen Talente verfügen? Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach z. B. Employer Branding, E-Recruiting, Personaldiagnostik oder Talent Management? Für welche Unternehmen sind diese Lösungsbausteine jeweils besonders relevant? Was leisten die Lösungen heute schon und was kann in Zukunft als Best Practice-Szenario erwartet werden? Gibt es Unternehmen, die diesem Szenario nahe kommen? Wie wird Loyalität von Top-Mitarbeitern sichergestellt, in die man investiert hat?

Antwort:



1. Natürlich gibt es unterschiedliche Wege, kompetente Mitarbeiter zu finden. Der effektivste: Das Rekrutieren der Talente aus einem internen Pool, das ist das beste Investment, das ein Unternehmen tätigen kann. Dann natürlich die Weiterentwicklung der Kompetenzen, der Fähigkeiten und Fertigkeiten, die die Mitarbeiter besitzen. Dafür müssen die Kompetenzen klar definiert werden, mit der ein Unternehmen in Zukunft weiter erfolgreich sein wird. Dieses Kompetenzset bildet quasi eine Erfolgsmatrix ab, und ist die Grundlage, um die richtigen, passenden Kandidaten zu finden.
2. Der zweite Königsweg ist das Employer Branding. Noch haben zu wenige Unternehmen erkannt, dass nicht nur das Produkt-Marketing für den Erfolg der Zukunft wichtig ist, sondern ebenso die Selbstvermarktung des Unternehmens als herausragender Arbeitgeber. Das allerdings geschieht nicht über Nacht, es benötigt einer Strategie, um sich so zu positionieren. Weiterbildung ist übrigens eines des besten Mittel, um die Mitarbeiterbindung, die Loyalität, zu erhöhen, belegen neue Studien. Denn ein Mitarbeiter, der sieht, wieviel sein Unternehmen in ihn investiert, wieviel Vertrauen in seine zukünftige Leistung und seine Kompetenz es ihm entgegenbringt, fühlt sich geachtet und verbunden. Und wer als Mitarbeiter dieses gute Gefühl nach außen trägt, der arbeitet schon als „Marketingstrategie“ am Employer Branding mit!

Frage 3: Markt und eigenes Wirken

In der Krise sucht man nach geeigneten Partnern, die über die Erfahrungen verfügen, vorhandene Probleme zu lösen.

Wer sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Marktteilnehmer für E-Recruiting und Talent Management? Wie sehen Sie Ihre eigene Stellung im Markt? Welche Kernkompetenzen zeichnen Ihr Unternehmen aus und heben Sie von Ihren Wettbewerbern ab? Wie sieht also das Erfolgsrezept Ihres Unternehmens aus?

Antwort:

Seit mehr als fünf Jahren beschäftigen wir uns bei der SCHEELEN® AG unter anderem intensiv mit den Themen:

- Personalmarketing
- Talent-Management
- E-Recruiting

In diversen Publikationen habe ich über Lösungsansätze geschrieben. Wir greifen bereits auf erfolgreiche Implementierungen bei Unternehmen zurück. Auch als Jury-Mitglied bei Top-Job, bei dem wir die Arbeitgeber des Jahres ausgezeichnet haben, konnte ich entsprechende Erfahrungen sammeln und Input liefern. Im Bereich Talentmanagement haben wir bereits Kompetenzmodelle entwickelt und Unternehmen Hilfestellung gegeben, um gezielt Talente zu identifizieren und dann zu entwickeln und zu coachen.

Frage 4: Projektbeschreibung Recruiting / Talent Management, ROI

Viele Unternehmen erkennen den Handlungsbedarf, scheuen aber den Schritt in Richtung Wandel, weil Sie auch die Konsequenzen nicht abschätzen können.

Können Sie ein typisches Projekt skizzieren, von Kundenanfrage bis hin zur Problemlösung durch Ihr Unternehmen? Wer sind dabei üblicherweise die Projektteilnehmer und wie verteilen sich deren Rollen? Welcher Aufwand fällt an, was sind wichtige KPI des Wandels bzw. wie wird der ROI festgestellt? Bei welchen Ihrer Kunden waren diese Projekte besonders erfolgreich?

Antwort:

Tatsächlich wissen viele Unternehmen nicht, wo, wie und wie breit sie den Prozess starten sollen. Es nützt aber nichts, deswegen dringenden Handlungsbedarf zu ignorieren oder notwendigen Wandel zu blockieren!

Bei der Scheelen® AG haben wir bereits einen kompletten Prozess entwickelt, der vom strategischen Konzept bis zur nachhaltigen Implementierung alle Bausteine des effizienten Talent Managements umfasst:

- Übersetzung der Unternehmensstrategien in messbare Kompetenzen (Talent-Modelle)
- „Benchmark-Prozess“
- das „Messen“ und Evaluieren der Talent-Potenziale möglicher Neubesetzungskandidaten oder Team-Mitglieder
- Entwicklung der erforderlichen und relevanten Kompetenzen mittels Training und nachhaltiges Coaching.

Ein Praxisbeispiel: Wir sind gerade dabei, für ein internationales Unternehmen diesen Prozess umzusetzen und entsprechende Inhalte zu entwickeln. Auch hier geht es darum, die erforderlichen Potenziale individuell zu entwickeln – und die noch vorhandenen spezifischen Defizite gezielt zu trainieren. Dabei hat sich unser ASSESS by Scheelen-System bewährt. Als kompetenzbasiertes Persönlichkeitsmessverfahren zeigt dieses Assessment-Tool die entscheidenden Komponenten für die berufliche Effektivität eines Bewerbers beziehungs-



weise Mitarbeiters auf. ASSESS bewertet die Persönlichkeit eines Kandidaten hinsichtlich der gewünschten Position im Unternehmen und seiner Befähigung für Management- und Führungsaufgaben. Im nächsten Schritt werden über die ASSESS-Kompetenz-Analyse Potenziale evaluiert und in der abschließenden ASSESS 360° Analyse überprüft, inwieweit sich die Talente sich auch wirklich entwickelt haben.



Frage 5: Ausblick

Der „War for Talent“ sollte zum Boom der Anbieter für E-Recruiting und Personalmanagement führen.

Wie schätzen Sie die Entwicklung von Recruiting und Talent Management in den nächsten 12, 24 oder 48 Monaten ein? Wird der Erfolg dieser Ansätze zunehmen oder haben wir den Höhepunkt bereits erreicht?

Antwort:



Ich glaube, dass man die Einschätzung der aktuellen Diskussion, wie sie die ASTD-Konferenz in den USA zeigte, teilen kann: Wir stehen heute erst am Anfang „der Erkenntnis“. Wenn keiner ihre Talente strategisch entwickelt, dann fehlen sie künftig einfach. Kompetente Mitarbeiter lassen sich nicht „aus dem Hut zaubern“ und auch nicht aus dem Markt kaufen. Strategisches Talentmanagement muss in Unternehmen in Verbindung mit messbaren Kompetenzen umgesetzt sein. Dann wird der Erfolg, der Return on Investment, für jedes Unternehmen erkennbar sein. Dann wachsen Menschen und Unternehmen. So auch mein Motto: Megatrend Mensch[®] - Wachstum mit Kompetenz.

Vielen Dank für das Interview!