

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



Name: Michael Lazik

Funktion/Bereich: Sales Director Germany & Switzerland

Organisation: StepStone Solutions

Kurzeinführung zum Thema

Gute Mitarbeiter sind stets gefragt. Leicht zu finden sind sie allerdings nicht. Dieses Problem wird sich in Zukunft 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 neuen Lösungsansätze jeweils? 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 Lazik,

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:



Der „War for Talent“ ist aus unserer Sicht eher der „War for Talent Management“. Viele Unternehmen beginnen erst jetzt, zu ahnen, dass ihnen in Zukunft Fach- und Führungskräfte fehlen werden und treten daher verzögert in den Wettkampf ein. Gleichzeitig nimmt die Zahl der Ausgebildeten ab und verschärft so noch die Situation. Nur mit einem durchgängigen und voll integrierten Talent Management-Prozess haben Unternehmen überhaupt eine Chance, die besten Mitarbeiter zu gewinnen und im nächsten Schritt auch an das Unternehmen zu binden. Es ist zu erwarten, dass dieser Wettbewerb um Hoch- und Höchstleistende sich eher noch verstärken wird.

Entscheidend für das Unternehmen sind aber nicht nur die Qualifikation eines Mitarbeiters, sondern auch die Ergebnisse, die er mit seiner Tätigkeit für das Unternehmen bringt – also seine Performance. Um diese Performance zu bewerten und die angemessenen Schlüsse daraus zu ziehen, braucht ein Arbeitgeber ganz eindeutig eine Talent Management-Software.

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:

Unternehmen, die heute nicht über die richtigen Talente verfügen, müssen schnell und zielsicher handeln. Wer nicht über einen starken Employer Brand verfügt und mit ihm Talente anzieht, muss mit allen verfügbaren Werkzeugen aktiv an den Markt gehen. Dabei helfen E-Recruiting- und Talent Management-Lösungen durch gesteigerte Prozesseffizienz und höhere Transparenz beim Treffen der richtigen Entscheidungen. Personaldiagnostik liefert unterstützend die Kriterien für eine validierte Auswahl und Entwicklungsplanung.

Es gibt heute schon voll integrierte Talent Management-Software, die den gesamten Talent-Kreislauf abdeckt: Also ganzheitlich von der Einstellung eines Mitarbeiters bis zur Planung seiner Nachfolge über alle strategischen PE-Prozesse hinweg. In Zukunft werden sich diese Tools von Spezialisten-Anwendungen zu alltäglich eingesetzten Werkzeugen wandeln. Schritte dorthin werden grafisch unterstützte Kennzahlen-Systeme sein, hohe Interaktivität der Anwendungen und die Einsetzbarkeit auf verschiedensten Plattformen und Endgeräten (wie PDAs, Mobiltelefonen etc.).

Eine Vielzahl von Unternehmen arbeitet derzeit an durchgängigen Talent Management-Prozessen; meines Erachtens stehen wir hier aber noch am Anfang. Die bisherige Realität sieht so aus, dass oft nur ein Teil der Mitarbeiter – Führungskräfte und Inhaber von Schlüsselpositionen –



in den Prozess einbezogen werden und die Prozesse an sich noch nicht bruchfrei gestaltet sind.

Die Loyalität von Leistungsträgern kann man primär nur durch Motivation sichern. Diese wiederum erzielt man durch das Stellen fordernder Aufgaben und das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven sowie Erkennen von Entwicklungswünschen.



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:



Es gibt eine Reihe von Marktuntersuchungen, die das Spektrum der E-Recruiting- und Talent Management-Anbieter bewerten. Ich verweise hier auf den gerade aktualisierten „Magic Quadrant for E-Recruitment Software“ von Gartner, sowie die Studien von Bersin & Associates und Dr. Geke & Associates zu Talent Management-Lösungen – alle aus 2008.

StepStone ist – und das belegen die o.g. Studien deutlich – der europäische Marktführer für Talent Management-Lösungen und einer der führenden Anbieter weltweit. Mit der Erfahrung aus mehr als 1.300 erfolgreichen Projekten und einem stabilen finanziellen Fundament bieten wir unseren Kunden ein hohes Maß an Sicherheit und die Möglichkeit, Best Practice Transfers aus einer Vielzahl von Anwendungsszenarien zu nutzen.

StepStone ist der einzige Anbieter, der seinen Kunden eine ganzheitliche Total Talent Management-Lösung anbieten kann und zudem noch Erfahrung aus dem Bereich der Talent Attraction bieten kann, da wir einige der erfolgreichsten Jobbörsen der Welt betreiben. Insofern betreuen wir den gesamten Talent Life-cycle „pre-hire to retire“ und können zu allen notwendigen Prozesselementen die richtige Unterstützung bieten. Ganz im Gegensatz zu einigen Wettbewerbern, die Mitarbeiter entlassen, sind wir auf einem gesunden Wachstumskurs mit hervorragenden Perspektiven für unsere Kunden und für unsere Mitarbeiter.



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 der 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:



Ein typisches Projekt folgt einem mehrphasigen Ablauf: Eine kundenseitige Angebotsanfrage wird mit einem ersten Angebot beantwortet, das neben den Lizenz- oder Mietgebühren eine erste Abschätzung der Implementierungskosten enthält.

Im zweiten Schritt wird ein vertiefender eintägiger Workshop durchgeführt, um die Anforderungen des Kunden genauer zu detaillieren und zu ermitteln, inwieweit die Anforderungen durch Parametrierung und ggf. Customising abgedeckt werden können. Als Ergebnis des Workshops erhält der Kunde dann ein detailliertes Angebot mit Spezifikation der Implementierungskosten und einer Meilenstein-Planung. In der folgenden Planungsphase werden das Pflichtenheft und das Fachkonzept entwickelt und der detaillierte Projektplan aufgesetzt. Es folgen die Phasen Anpassung, Implementierung/Rollout, Abnahme und Training sowie der Go-Live. Dies nimmt üblicherweise drei bis sechs Monate in Anspruch.

Seitens des Kunden sind ein Projektponsor, Projektleiter, fachliche Prozessverantwortliche und in Teilbereichen IT und Marketing involviert.

Es gibt eine Reihe von KPIs, die den Nutzen einer Talent Management Lösung beschreiben:

- time-to-interview
- time-to-hire



- time-to-fill
- cost-of-hire
- retention rate
- Anzahl durchgeführter Performance Reviews
- Verweildauer im Unternehmen etc

Der ROI kann entweder als reine Berechnung hinsichtlich der Reduktion administrativer Aufwände durchgeführt werden (Prozesslaufzeiten, Prozesskosten), oder strategische Aspekte einbeziehen wie z.B.:

- geringere Personalbeschaffungskosten durch interne Besetzung und längere Verweildauer von Mitarbeitern im Unternehmen
- erhöhte Produktivität durch bessere Passung von Mitarbeitern zur Stelle



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:



Recruiting- und Talent Management-Werkzeuge haben eine große Perspektive. Es gibt noch eine Vielzahl von Unternehmen, die sie nicht, nur teilweise oder nur für einen Teil der Belegschaft einsetzen.

Während das Thema Laufbahn- und Nachfolgeplanung in vielen Unternehmen schon gut abgedeckt ist, werden Performance Management, Skill-Management und Learning Management oftmals nicht systemisch unterstützt und bieten daher noch große Potentiale für Anbieter und Kunden.

Vielen Dank für das Interview!