

# Talent Management Kompakt

Talente planen, finden, fördern, binden, führen

JOACHIM ROTZINGER, JOACHIM SKURA, WINFRIED FELSER ET AL.

Auflage  
2015



perbit®

HAUFE.

ORACLE®



# **Talent Management Kompakt**

**Talente planen, finden, fördern, binden, führen**

Joachim Rotzinger, Joachim Skura, Winfried Felser (Herausgeber) et al.

*Herausgeber*

Dr. Winfried Felser  
NetSkill Solutions GmbH  
Köln, Deutschland

ISBN-13: 978-3-945658-08-6

NetSkill Solutions GmbH

© NetSkill Solutions GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Quelle Titelfoto: Talent management in word tag cloud © rafal\_olechowski | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Quellen Bildmaterial Inhaltsverzeichnis:

Isolated Walnut Tree © Coldimages | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Hand pouring water from watering can © Elenathewise | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Small Plant Seedling Isolated on White © AmbientIdeas | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Gedruckt in Deutschland auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Competence Book ist ein Produkt der NetSkill Solutions GmbH  
[www.competence-books.de](http://www.competence-books.de)  
[www.competence-site.de](http://www.competence-site.de)



# Partner des Competence Books TM

**ORACLE®**

**HAUFE.**



**perbit**

**successfactors™**  
An SAP Company

**VEDA**

**DDI®**  
Der Talent Management Experte

 **hr.vest**  
powered by  
consultnet

**d.vinci**

**Kienbaum** 

**Cornerstone**  
ON DEMAND *Empowering People*

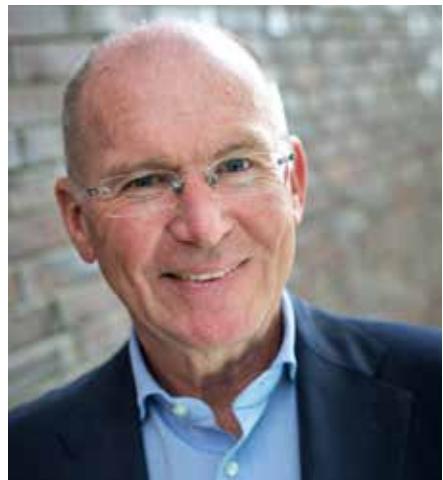
# Talentmanagement Langstrecke, kein Sprint!

**S**ein einigen Jahren schon steht das Thema Talentmanagement ganz oben auf der Agenda der größten Herausforderungen für das Personalmanagement. Auch hat sich mittlerweile heraukristallisiert, was eine effektive und effiziente Talentstrategie beinhalten muss. Ausgehend von einer strategischen Personalplanung/Work Force Management gehören Nachfolgeplanung sowie Kompetenz- und Performance Management zum Grundportfolio eines Talentmanagementansatzes. Je nach Sichtweise kommt das Thema Beschaffung der Talente inklusive Employer Branding und Bewerbermanagement noch hinzu.

Talentmanagement heißt also, Mitarbeiter zu beschaffen, ihr Qualifikations- und Leistungspotenzial zu identifizieren bzw. zu beurteilen und in einem nächsten Schritt weiterzuentwickeln. Dabei ist es wichtig, dass sich dies immer an den Zielen des Unternehmens orientiert und mit aufeinander abgestimmten und aufbauenden Methoden und Instrumenten geschieht. Diese erfolgskritische Akzeptanz ist nur zu erreichen, wenn sich das Talentmanagement an den Bedürfnissen der Nutzer orientiert und für alle Beteiligten transparent implementiert wird.

Neben der Herausforderung zielführende und konsistente Konzepte und Prozesse zu entwickeln, bleibt häufig auch das Problem eines effizienten Zugriffs auf die relevanten Mitarbeiterdaten und ggf. einer entsprechenden Work Flow Unterstützung zu lösen. Talentmanagement ist „Langstrecke“ und kein Sprint. Deshalb steht am Anfang eines erfolgreichen Talentmanagements eine strategische Personalplanung. Erst wenn das Unternehmen weiß, – auch über einen längeren Zeitraum – welche Talente es mit welchen Qualifikationen für die erfolgreiche Umsetzung seines Geschäftsmodells braucht, kann die Beschaffung und Entwicklung der Talente beginnen. Dies gilt sowohl für die Nachfolgeplanung als auch für den Aufbau von zukünftig notwendig werdenden Skills/Kompetenzen. Getreu dem Motto: „Die besten Mitarbeiter sind die, die man hat und nicht die, von denen man träumt“ geht es beim Talentmanagement auch noch darum, die „besten Mitarbeiter“ zu halten (Retention). Auch braucht ein modernes Talentmanagement eine enge Verbindung zum Diversity Management. Schon heute kann es sich kein Unternehmen mehr erlauben, auf Talente mit noch so verschiedenen persönlichen Hintergründen zu verzichten. Dies gilt sowohl für die Beschaffung, die Entwicklung und nicht zuletzt die Integration der Talente in den Unternehmensalltag.

Bleibt abschließend die nicht einfach zu beantwortende Frage nach dem „Prozessowner“. Wer ist denn nun der erste Talentmanager im Unternehmen: die Führungskraft oder der Personaler. Ähnlich wie im Profisport – wo gutes Talentmanagement durchaus Benchmark setzt – gibt es unterschiedliche Erfolgsstrategien in der Arbeitsteilung zwischen einem Trainer/Coach und einem Manager. Die unmittelbare Talententwicklung, -beurteilung und -bindung obliegt dem Trainer, d.h. der Führungskraft. Für die grundlegende – an den strategischen Zielen orientierte – Zusammenstellung der Mannschaft (des Kaders) übernimmt regelmäßig der Manager, d.h. der Personaler die Verantwortung. Trainer und Manager werden in ihrer Arbeit unterstützt von einem Stab bestehend aus Spezialisten für bestimmte Teilaufgaben des Talentmanagements (Center of Expertise).



## Zum Autor Wolfgang Jäger:

Seit 1995 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personal- und Unternehmensführung und Medienmanagement am Studiengang Media Management der Hochschule RheinMain in Wiesbaden. Seit 1990 Gesellschafter der Dr. Jäger Management-Beratung und zusätzlich der DJM Consulting GmbH, beide mit Sitz in Königstein im Taunus. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt auf der Optimierung personalwirtschaftlicher und kommunikationsbezogener Prozesse und Strukturen. In den letzten 10 Jahren wurde Prof. Jäger von der Fachzeitschrift „Personalmagazin“ wiederholt zu einem der führenden Köpfe des Personalwesens gewählt.

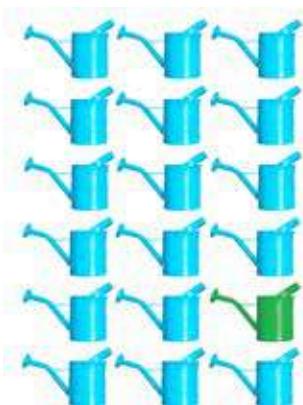
Einleitung	Grundlagen	Anwendungen & Lösungsbausteine
		
6 Unser Kompetenz-Netzwerk <b>Partner des Competence Books</b>	36 Grundlagen I <b>TM im personalpolitischen Handlungsmix</b>	70 Überblick <b>TM als Herausforderung der Personalarbeit</b>
7 Editorial <b>Talentmanagement</b>	41 Grundlagen II <b>TM - Um was geht es? Und wie geht es?</b>	74 Talente planen <b>Strategische HR-Planung als Ausgangspunkt für TM</b>
10 Grußwort I <b>Mitarbeiter führen Unternehmen</b>	44 Strategie I <b>„Fluides“ Unternehmen oder „Caring“ Company?</b>	76 Talente finden I <b>Recruiting reloaded - „Du bist mehr als dein Lebenslauf.“</b>
11 Grußwort II <b>Unternehmenserfolg durch professionelles Talent Management</b>	46 Strategie II <b>Den Blick für vorhandene Talente schärfen</b>	80 Talente finden II <b>Social Recruiting</b>
12 Grußwort III <b>Wie die Digitalisierung auch HR verändern wird</b>	48 Strategie III <b>Fokus auf TM</b>	83 Talente finden III <b>Active Sourcing</b>
14 Zahlen Kompakt <b>Infografik TM</b>	50 Strategie IV <b>Was CEOs tun können, um HR zum Ertragstreiber zu machen</b>	88 Talente finden IV <b>Interim Management</b>
18 Meinungen Kompakt <b>Statements zu TM</b>	52 Strategie V <b>7 Handlungsprinzipien für ein erfolgreiches TM</b>	96 Talente finden V <b>Talent Communities</b>
20 Delphi-Roundtable Talent Management <b>Talent Management - HR Abteilungen auf dem Weg zum strategischen Player</b>	56 Ethik <b>Werteorientiertes TM</b>	100 Talente fördern I <b>Digital Learning</b>
	60 Trends I <b>HR Trend Report 2013</b>	102 Talente fördern II <b>Führungskräfte auf dem Karrierepfad fördern</b>
	64 Trends II <b>6 Trends für HR der Zukunft</b>	104 Talente fördern III <b>Was passiert, wenn die Karriereförderung versagt</b>
	66 Trends III <b>Cloud in HR: Im Gleichschritt mit den Trends“</b>	106 Talente führen I <b>Leadership 3.0</b>
		110 Talente führen II <b>Mitarbeiter führen Unternehmen</b>

## Case Studies & Produktinformationen



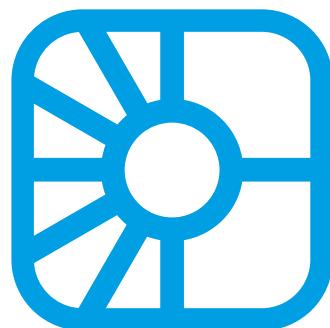
- 114 Mobility  
**Praxisbericht sovanta - Design Driven Development (D3) für ein mobiles Talent Management („iTalent“)**
- 117 Gesundheitswesen (Uni Mannheim)  
**Mehr Bewerber und schnellere Vertragsabschlüsse**
- 119 Energiebranche (Badenova)  
**Effektiv und transparent im Personalmanagement**
- 122 Elektronikindustrie (Infineon)  
**Recruiting im großen Stil**
- 124 Diverse Branchen  
**Weitere Case Studies und Produktinformationen unserer Partner**

## Branchenübersicht



- 128 **Informationsquellen**
- 132 **Unternehmensverzeichnis**
- 140 **Expertenverzeichnis**
- 151 **Veranstaltungsverzeichnis**
- 153 **Glossar**

## Impressum



Verantwortlich für das Competence Book  
i.S. des TDG:

**Geschäftsadresse:**

NetSkill Solutions GmbH  
Salierring 43  
50677 Köln

Tel.: 0221 / 716 144 0  
E-Mail: info@netskill.de

**Geschäftsführer:**

Dr. Winfried Felser

**Amtsgericht Köln**  
HRB 82780

**Steuernummer:**  
5214/5813/2595

**Layout & Design:**  
Ahad Pirahmadian

**Quellenangabe Bilder Inhaltsverzeichnis:**  
istock: Ambientideas, Coldlimages, Elenathewise

© Copyright 2015 NetSkill Solutions GmbH -  
alle Rechte vorbehalten.

# „Menschen, die das Richtige tun“

**H**aufe steht für ein Management, das Mitarbeiter ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns stellt. Das geschieht, indem wir den Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen und sie in Geschäftsentscheidungen einbeziehen. Auch und gerade das Talentmanagement funktioniert nur dann, wenn alle Beteiligten aktiv an der Gestaltung ihrer Karriere mitwirken. Unternehmen müssen ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem Mitarbeiter ihren Beitrag zum Erfolg leisten dürfen, können und wollen. Denn die Bereitschaft, „alles“ zu geben, wird maßgeblich davon bestimmt, ob der Mitarbeiter die richtige Aufgabe und den entsprechenden Handlungsspielraum hat.

Diese Einschätzung hat sich gerade erst in einer aktuellen Umfrage unter 11.880 Arbeitnehmern in Deutschland, Österreich und der Schweiz bestätigt. Rund drei Viertel aller befragten Arbeitnehmer wünschen sich, Unternehmensentscheidungen stärker beeinflussen und mehr Verantwortung übernehmen zu können. Diesem Wunsch sollte ein modernes Management Rechnung tragen. Denn die Möglichkeit, mitzuentcheiden, trägt erheblich zur Leistungsbereitschaft der Belegschaft bei. Auch das hat unsere Trendstudie „Leadership 3.0: Mitarbeiter und Mitentscheider“ deutlich gezeigt.

Für unsere Geschäftsaktivitäten ist die Zielsetzung daher klar vorgegeben: Unternehmen müssen sich zu Social Enterprises entwickeln. In diesem Veränderungsprozess unterstützen wir HR-Verantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie schaffen die Kultur und den organisationalen Rahmen, in dem Eigenverantwortung und Kooperation bestmöglich gelebt werden können. Wir entwickeln flexible Software-Lösungen, die Mitarbeiter einbeziehen sowie relevante Informationen schnell und einfach zur Verfügung stellen. Denn nur wenn Beschäftigte in ihrer täglichen Arbeit optimal unterstützt werden, schlägt sich dies unmittelbar in der Firmenbilanz nieder.

Wir plädieren für und leben ein Führungskonzept, in dem Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden – und damit auch Verantwortung übernehmen. Es sind die Mitarbeiter, die Unternehmen erfolgreich machen. Deshalb danken wir an dieser Stelle unserem Team, dessen Wissen, Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft uns dahin gebracht haben, wo wir heute stehen.

Grußwort von Joachim Rotzinger,  
Geschäftsführer Haufe-Lexware GmbH & Co. KG



## Zum Autor Joachim Rotzinger:

Joachim Rotzinger ist verantwortlich für den Geschäftsbereich „Consultants, Corporations & Public Sector“, also für das Mittelstands- und Beratergeschäft der Unternehmensgruppe. Er hat maßgeblich daran mitgewirkt, dass sich der frühere Rudolf Haufe Verlag zu einem der führenden Online- und E-Business-Anbieter im Segment Wirtschaft-Recht-Steuern entwickelt hat.

# Unternehmenserfolg durch professionelles Talent Management

Talentmanagement hat sich in den vergangenen zehn Jahren zunehmend in den Unternehmen etabliert. Dieser Trend ist mehr als erfreulich, wird es in Zukunft doch unabdingbar sein, dass Unternehmen ein professionelles Talentmanagement implementieren und aktiv betreiben. Denn nichts ist wichtiger für den Unternehmenserfolg, als die passgenaue Besetzung von Schlüsselfunktionen langfristig zu sichern.

Welchen Stellenwert das Talentmanagement in den kommenden Jahren erhalten muss, wird deutlich, wenn man die Auswirkungen des demografischen Wandels betrachtet. Wenn ab dem Jahr 2020 die Generation der Babyboomer in den Ruhestand geht, wird sich der Fachkräftemangel in fast allen Branchen und Regionen weiter verschärfen. Bis zum Jahr 2030 wird sich die Bevölkerung im Erwerbsalter um etwa sieben Millionen Personen verringern. Gleichzeitig wird sich die Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials erheblich verschieben. Nur die Altersgruppe 50plus wird noch wachsen.

Diese sichere demografische Zukunft erfordert ein komplettes Umdenken in den Unternehmen und eine wesentlich stärkere Einbeziehung älterer Arbeitnehmer in die Personalentwicklungs- und Innovationsprozesse. Da in Zukunft deutlich weniger junge Menschen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, werden Themen wie Mitarbeiterbindung und altersgerechte Arbeitsorganisation zu einer zentralen Herausforderung.

Aber nicht nur der demografische Wandel zwingt zur weiteren Professionalisierung und Nachjustierung des Talentmanagements. Auch der Wertewandel in der Gesellschaft – und dieser gilt nicht nur für die viel diskutierte Generation Y – muss berücksichtigt werden. Arbeitnehmer können und werden sich zunehmend diejenigen Arbeitgeber aussuchen, die ihren eigenen Wertvorstellungen möglichst gut entsprechen. Dieser Trend ist heute bereits spürbar. In Verbindung mit der gestiegenen Wechselbereitschaft in fast allen Altersgruppen bedeutet dies für Unternehmen ein erhöhtes Risiko, Talente zu verlieren – wenn sie keine klare Wertekultur leben. Arbeitgeberattraktivität geht immer häufiger einher mit Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance, CSR, einem guten Betriebsklima und vor allem mit einer Führungs- und Unternehmenskultur, die auf Vertrauen und Wertschätzung basiert.

Demografischer Wandel, Wertewandel und der fortschreitende Weg in eine Wissensökonomie erfordern ein professionelles Talentmanagement, das in eine kompetenzbasierte strategische Personalplanung münden muss, die wiederum fest in der Unternehmensstrategie und Wertekultur verankert ist.

Im vorliegenden Competence Book gewähren Ihnen anerkannte Fachleute einen tiefen Einblick in die Vielfalt der fachlichen Fragestellungen und aktuellen Erkenntnisse. Sie erhalten wichtige Anregungen für die Planung und Implementierung sowie die Überprüfung und Neujustierung des betrieblichen Talentmanagements. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre mit vielen Impulsen für Ihre zukünftige Talent-Arbeit!

Herzlichst



Wolfgang Witte  
Gesellschafter perbit Software GmbH und  
Vorstandsmitglied ddn – Das Demographie Netzwerk e.V.



## Zum Autor Wolfgang Witte:

Wolfgang Witte gehört zu den Pionieren der ersten Stunde in Sachen computergestützten Personalmanagements. Sehr frühzeitig entdeckte der HR-Experte das große Potenzial des Personal Computers, um die Personalarbeit in den Unternehmen effizienter zu gestalten und ihre Wertschöpfung zu erhöhen. Gemeinsam mit Richard Manuel gründete er 1983 das Software- und Beratungshaus perbit und stellte das erste PC-gestützte Personalinformations-System in Deutschland vor. Heute ist Wolfgang Witte Gesellschafter von perbit und engagiert sich im Vorstand des Demographie Netzwerks ddn e.V..

# Wie die Digitalisierung auch HR verändern wird

Die Digitalisierung durchdringt mehr Aspekte des privaten und beruflichen Lebens als Vielen bewusst ist. Vor dieser Entwicklung sollte niemand die Augen verschließen. Wir ändern unser Kommunikations-, Konsum-, Informations- und vielleicht sogar in Teilen unser Entscheidungsverhalten durch den Einfluss von „One click buy“, „Like“, „Share“ und „Bewertungen“. Und dieses geänderte Verhalten wird Teil unseres beruflichen Miteinanders.

Daraus lassen sich positive und auch kritische Konsequenzen ableiten. Aber die Veränderung ist unausweichlich. Je strategischer der Aspekt der Personalarbeit wird, umso näher müssen die Personalen an die Steuerung des Unternehmens heranrücken.

Beiden Aspekten, der Technologie und der konventionellen Personalarbeit, muss Rechnung getragen werden. Diese offensichtliche Komplexität ein gutes Stück weit zu vereinfachen, dafür setzen wir uns im Oracle Team ein, mit all unserer technischen Erfahrung und der Projekterfahrung aus tausenden HR-Projekten.

HR hat derzeit eine gute Chance diese notwendigen Veränderungen zum eigenen Vorteil zu nutzen, und sich im Unternehmen neu zu positionieren. Moderne HR IT-Systeme können dabei einige wesentliche Elemente unterstützen, die hierfür nötig sind:

1. die Unterstützung von ad-hoc Auswertungen durch die Bildung einer zentralen Datenquelle
2. intuitiv erfassbarer Überblick über die Kompetenzverteilungen im Unternehmen oder in einzelnen Gruppen,
3. end-to-end Prozesse über den gesamten Employee Lifecycle mit der Möglichkeit direkt Aktionen auszulösen und
4. die Zukunft des modernen mobilen Arbeitens und der damit einhergehenden Workflows einfach und sicher zu unterstützen.

Dabei geht es nicht darum HR zu technokratisieren. Im Gegen teil, es muss, soll und darf „menscheln“. Das gesamte Potential für eine gemeinsame Sache zu aktivieren, zeichnet sich als einer der wichtigsten Aspekte von HR Arbeit 4.0 ab. Engagiert ist, wer wahrnehmbare Beiträge und zusätzlichen Nutzen im Rahmen eines Gesamtziels leisten kann. Klarheit und volle Transparenz herrschen vor. All diese Facetten brauchen Daten. Kombiniert, sowohl aus dem HR Bereich als auch aus Marktdaten. Je mehr beide Welten zusammenwirken, desto besser.

Für diesen weitreichenden Veränderungsprozess hoffen wir, Sie mit einigen spannenden Gedanken und Informationen bereichern zu können. Viel Freude bei der Lektüre.

Mit innovativen Grüßen,  
Joachim Skura  
Thought Leader Human Capital Management  
bei ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG



## Zum Autor Joachim Skura:

Joachim Skura ist Thought Leader Human Capital Management bei Oracle. Zuvor hat er viele Jahre im Recruiting gearbeitet, als Unternehmensberater wie auch als HR-Verantwortlicher einer Grossbank. Er hat wichtige Positionen besetzt und Recruitingprozesse von Unternehmen gestaltet und optimiert. Diese reiche Erfahrung fliesst nun in seine Tätigkeit in den Bereich HCM Applikationen von Oracle ein.

## Unified Talent Management



Eine zentrale  
Cloud-basierte  
Lösung für  
Recruiting, Training,  
Management und  
Vernetzung Ihrer  
Mitarbeiter im  
gesamten  
Unternehmen



[www.cornerstoneondemand.de](http://www.cornerstoneondemand.de)



[info\\_DE@csod.com](mailto:info_DE@csod.com)



[youtube.com/user/csodsocial](https://youtube.com/user/csodsocial)



[twitter.com/csod\\_DE](https://twitter.com/csod_DE)



[linkedin.com/company/cornerstone-on-demand](https://linkedin.com/company/cornerstone-on-demand)



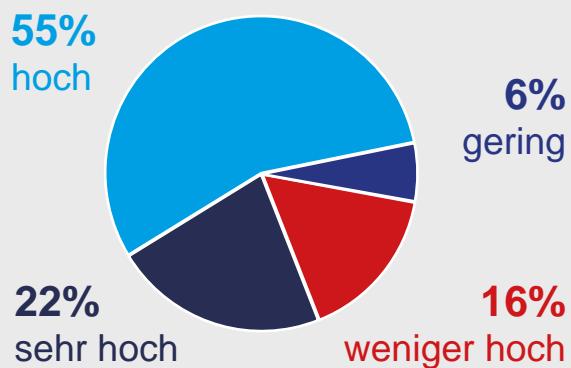
[facebook.com/csodcommunity](https://facebook.com/csodcommunity)

# Infografik Talent Management

Ist der Fachkräftemangel zu spüren?<sup>1</sup>



Bedeutung von  
Talent Management<sup>1</sup>



Top 5 Probleme im  
Talent Management<sup>2</sup>



Umsetzung von Talent Management<sup>1</sup>



93%  
Personalent-  
wicklung



83%  
leistungsge-  
rechte  
Entlohnung



73%  
Zielverein-  
barung



69%  
Kompetenz-  
management



66%  
Recruiting



66%  
Nachfolge-  
planung



49%  
Wissensma-  
nagement

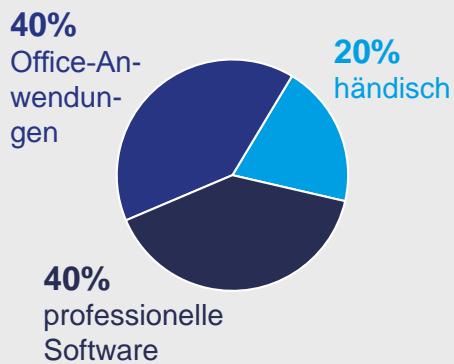
## Top 5 gewünschte Angebote im Talent Management<sup>3</sup>

Kontakt zu Vorgesetzten / Mentor	70%
Kontakt zu Kollegen	68%
Passende Jobangebote des Unternehmens	65%
Einladungen zu Unternehmensevents	55%
Neuigkeiten aus dem Unternehmen	48%

## Top 5 Talent Management Instrumente<sup>4</sup>

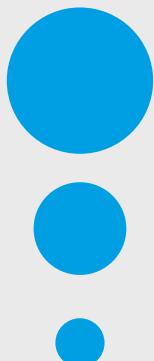
Assessment-Center / Development-Center	56%
On-the-job trainings	53%
Off-the-job trainings / Seminare	48%
Persönliche Coachings	44%
Mentorenprogramme	33%

## Talent Management Lösungen<sup>1</sup>



## Bewertung der Talentmarke<sup>5</sup>

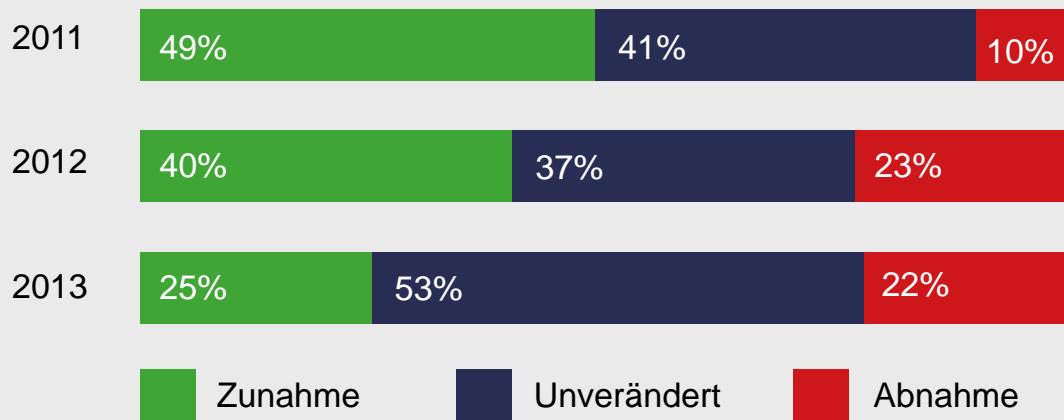
44%	Mitarbeiterbefragung zur Marke
28%	Quantitative Marktforschung
15%	Gute Datennutzung zum finden neuer Kandidaten



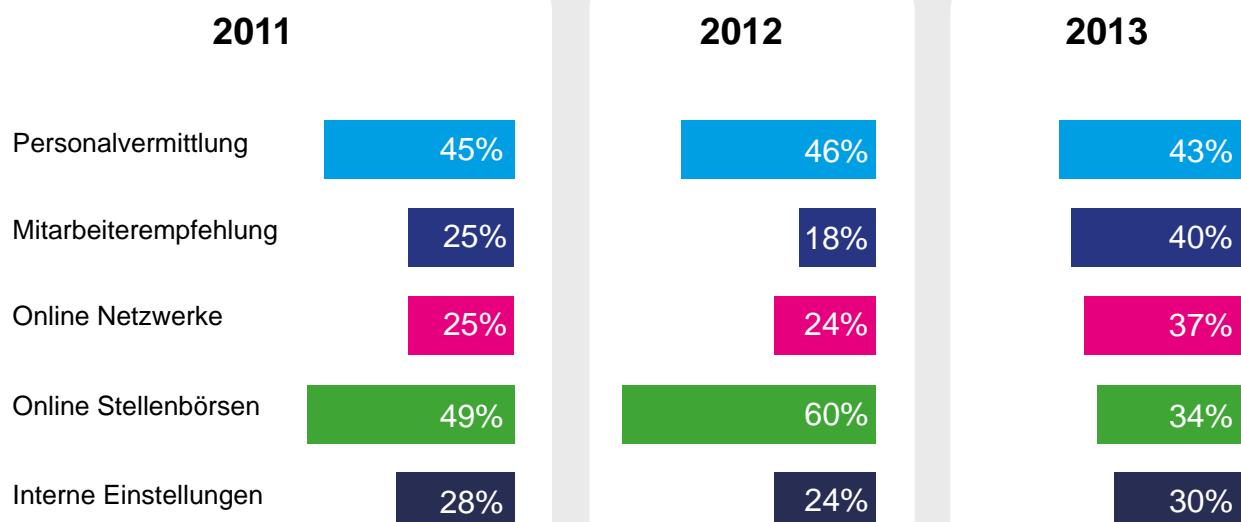
## Top 5 Trends im Talent Management<sup>5</sup>



## Budgets für Personalbeschaffung im Vergleich zum Vorjahr<sup>5</sup>



## Wachstum der 5 wichtigsten Quellen für Kandidaten<sup>5</sup>



## Cloud Computing im Personalwesen<sup>1</sup>



**Nutzung: 13%**

**Keine Nutzung: 87%**

## Top 5 Vorteile von Cloud Computing<sup>1</sup>

- 75%** Hohe Flexibilität
- 68%** Niedrige Kosten
- 51%** Geringe Abhängigkeit von IT
- 47%** Höhere Performance
- 45%** Höhere Datensicherheit

## Top 5 Nachteile von Cloud Computing<sup>1</sup>

- 93%** Mangelnde Datensicherheit
- 44%** Höhere Abhängigkeit von Anbietern
- 21%** Mangelnde Flexibilität
- 19%** Hohe Kosten
- 10%** Mangelnde Performance

## Investitionen von Unternehmen in Mobile Recruiting<sup>5</sup>



### Quellen:

- (1) [http://www.umantis.com/fileadmin/user\\_upload/UTM\\_Studien/Haufe\\_HR\\_Trend\\_Report\\_2013.pdf](http://www.umantis.com/fileadmin/user_upload/UTM_Studien/Haufe_HR_Trend_Report_2013.pdf)
- (2) [http://www.uni-paderborn.de/fileadmin/psychologie/download/publikationen/Schaper\\_-\\_Talentmanagement\\_-\\_wozu\\_ueberhaupt\\_.pdf](http://www.uni-paderborn.de/fileadmin/psychologie/download/publikationen/Schaper_-_Talentmanagement_-_wozu_ueberhaupt_.pdf)
- (3) [http://info.intraworlds.com/rs/intraworlds/images/IntraWorlds%20Talent%20Management%20Studie.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWfF9wsRonuaXKZKXonjH-pfsX56%2Bs](http://info.intraworlds.com/rs/intraworlds/images/IntraWorlds%20Talent%20Management%20Studie.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRonuaXKZKXonjH-pfsX56%2Bs)
- (4) [http://www.meta-five.com/kunden/fachartikel/artikel/Talent\\_Management-Der\\_Status\\_Quo.pdf](http://www.meta-five.com/kunden/fachartikel/artikel/Talent_Management-Der_Status_Quo.pdf)
- (5) <http://de.slideshare.net/linkedin-talent-solutions/global-recruiting-trends-2013-germany-german>

# Statements zu TM

## Was sagen die führenden Köpfe zur Zukunft?

Insbesondere durch Fachkräftemangel und demografische Entwicklung steigt die Verantwortung von HR weiter.

Wir brauchen HR als starken Partner des Top-Managements und vielmehr noch als Player, als Gestalter.

Dass Personalabteilungen zu Gestaltern im Unternehmen werden müssen, ist keine Vision, sondern Notwendigkeit.

HR wird sich thematisch und von den Ressourcen her auf Kernaufgaben fokussieren.

**HR**  
Zukunft als  
relevanter Gestalter

In einer optimalen Talent-Organisation schafft die Unternehmensführung ... mit einer vertrauensvollen Unternehmenskultur die Voraussetzung für ein erfolgreiches Talent Management.

**TM**  
Organisation  
der Zukunft

Der ideale Rahmen ist eine dezentrale Talent Management Organisation in den Fachbereichen.

Die Verantwortung für Talent Management sehe ich geteilt: HR schafft Strukturen und insbesondere Freiräume, die Führungskraft bleibt allerdings wichtigster Talent Manager.

Natürlich muss die Formulierung der Geschäftsstrategie Vorrang haben, sie muss jedoch berücksichtigen, wie die Organisation positioniert ist und wie gut sie aufgestellt ist, um diese Strategie umzusetzen.

Keine Talent Management Strategie sollte unabhängig von der Geschäftsstrategie formuliert werden.

Talent Management sollte über die Unternehmensplanung mit der Unternehmensstrategie verknüpft werden.

# TM

& Unternehmensstrategie

Um glaubwürdig auf Talente zu wirken, bedarf es einer klaren, durchgängigen Unternehmensphilosophie, die Grundlage der HR-Strategie ist.

Heutige Berufseinsteiger finden ein zentrales Arbeitswerkzeug - die Kommunikations- und Informationstechnologie - auf mittelalterlichem Stand vor.

Collaboration und Social Media werden in viele Personalprozesse einziehen.

Bereits jetzt ist klar erkennbar, dass Unternehmen, die ansprechende Rekrutierungssoftware einsetzen, schneller den Bewerbermarkt erreichen.

# TM

Prozesse & Systeme

Talent Management Prozesse sollten den spezifischen Unternehmensgegebenheiten entsprechen, dann ist ein Erfolg deutlich wahrscheinlicher.

HR Verantwortliche müssen sich soweit IT- und Prozess-Expertise aneignen, dass sie für die Plattformen und die dahinterliegenden Prozesse gestaltend tätig werden können.

# Delphi-Roundtable Talentmanagement

## HR-Abteilungen auf dem Weg zum strategischen Player

Auszug aus dem Delphi-Roundtable, begleitet von Randolph Jessl mit Kai Anderson (Promerit AG), Hermann Arnold (Haufe-umantis AG), Torsten Bittlingmaier (Haufe Akademie GmbH & Co. KG), Wolfgang Doerfler (DDI Deutschland GmbH), Christian Foerg (Saba Software GmbH), Dr. Ralf Gräßler (VEDA GmbH), Dr. Walter Jochmann (Kienbaum Management Consultants GmbH), Jörg Klausch (perbit Software GmbH), Stefan Schüßler (SAP Deutschland SE & Co. KG), Joachim Skura (ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG), Uwe Sunkel (hr.vest - powered by consultnet GmbH) und Joachim Vopert (KWP Kümmel, Wiedmann + Partner Unternehmensberatung GmbH).

Personalabteilungen sind als interner Dienstleister mitverantwortlich für Rekrutierung, Betreuung und Entwicklung von Mitarbeitern. Doch genügt es, in diesem Sinne „Partner“ der Führungsmannschaft zu sein? Nein, lautete die Botschaft des Talentmanagement Gipfels 2012. „HR muss Player werden“, so die Quintessenz vieler Beiträge des Tages. Als solcher muss das Personalwesen maßgeblich dazu beitragen, einen organisationalen Rahmen zu schaffen, in dem von allen Mitarbeitern Eigenverantwortung und Selbstorganisation gelebt werden kann. Organisationsgestaltung gewinnt so gegenüber Personalentwicklung an Gewicht. Talentmanagement ist auch in diesem Szenario eine strategische und ganzheitliche Aufgabe, die über Erfolg und Misserfolg von Unternehmen entscheidet. Doch wer treibt das voran? Wie? Und in welchen Strukturen? Wir freuen uns, dass wir in diesem Roundtable die Zukunftsperspektiven mit den führenden Köpfen jener Branchen diskutieren können, die mit ihrer Expertise das Talentmanagement von Unternehmen gestalten helfen. Fachlich begleitet wird dieser Roundtable von Randolph Jessl, Chefredakteur des Personalmagazins und einer der wichtigsten und engagiertesten Vordenker der Branche.

### HR-Abteilungen der Zukunft – Wie sind sie aufgestellt?

*Personalabteilungen als Partner in der Personalentwicklung und als Player in der Organisationsgestaltung: Wie sinnvoll ist diese Vision? Und wie realistisch? Welche Vision setzen Sie ggf. diesem Zukunftsbild entgegen? Wie werden Ihrer Meinung nach die Personalabteilungen im Jahr 2020 aufgestellt sein? Wie sind sie in das Unternehmen eingebunden?*

#### Uwe Sunkel

HR ist gerade dabei, seine eigene Rolle neu zu definieren. Diese Bemühungen werden zum einen getrieben durch die vielen Diskussionen in Fachzeitschriften und Kongressen. Viel wichtiger ist aber aus meiner Sicht, dass HR inzwischen erkannt hat, dass es schlachtweg um das nackte Überleben geht. Je nachdem, wie gut es HR in Zukunft gelingt, den eigenen Beitrag zur Wertschöpfung plausibel darzustellen, wird HR entweder den lange ersehnten „Platz am Tisch der Entscheider“ erhalten oder einen massiven Downgrade erleben. Letztere Option wird schon seit einiger Zeit immer wieder diskutiert und mit der Frage verbunden: Ist der Fachbereich die bessere Personalabteilung?



### Zu Jörg Klausch:

Jörg Klausch ist seit 1995 für die perbit Software GmbH tätig. Er baute die Bereiche Produktmanagement und Consulting des Software- und Beratungshauses auf. Zwei Generationen von Human-Resources-Management-Systemen wurden unter seiner Leitung gestaltet und auf dem Markt eingeführt. Gemeinsam mit Hendrik Kellermeyer und Wolfgang Witte bildet er seit 2012 das Geschäftsführungs-Team von perbit.

HR kommt historisch gesehen aus einer reinen Verwalter-Rolle. Mit der Verkündung und Umsetzung des Dave-Ulrich-Modells bekam HR erstmals die Chance, sich zu einem Dienstleister bzw. – wie Ulrich das nennt – zu einem Partner des Business innerhalb der Organisationen zu verändern. Wenn wir uns anschauen, was von diesem Ansatz in den Unternehmen tatsächlich angekommen ist, dann kommen wir nicht umhin, den HR-Managern ein rosarotes Selbstbild zu attestieren. Auf den HR-Kongressen wird sich weiterhin kräftig auf die Schultern geklopft, während die Führungskräfte im Unternehmen darüber diskutieren, Kernthemen von HR zu übernehmen. Aus meiner Sicht ist es höchste Zeit, an der Reißleine zu ziehen und die eigene Rolle neu zu definieren.

HR muss in der Zukunft drei wesentliche Rollen spielen. Das „Brot- und-Butter“-Geschäft besteht sicherlich weiterhin aus einer professionell ausgeübten Dienstleistungsfunktion. Dazu gehören z. B. Recruiting, Compensation & Benefits oder die Entgeltabrechnung. Aufbauend auf diesen Basis-Funktionen muss HR möglichst oft und „sichtbar“ die Arbeit an strategischen Themen übernehmen. Dabei geht es nicht – wie vielfach angenommen – um die Ableitung einer HR-Strategie aus der Unternehmensstrategie, sondern um die Beeinflussung der Unternehmensstrategie aus Sicht des Personalbereichs. Das ist ein wesentlicher Unterschied und aus meiner Sicht absolut kriegsentscheidend. Nur mit diesem Ansatz

kann gewährleistet werden, dass Parameter wie z. B. Ressourcenverfügbarkeit, (arbeits-)rechtliche Rahmenbedingungen oder die interkulturelle Kompetenz der Beteiligten als kritische Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.

Schließlich sehe ich HR in einer Governance-Rolle im Sinne der Überwachung des strategischen und ordnungspolitischen Rahmens. Das ist zwar eine sehr unbequeme Aufgabe, da HR in dieser Rolle Normen und Regeln definieren und für deren Einhaltung sorgen muss, gleichzeitig aber vielleicht auch die größte Chance, endlich eine tragende Rolle zu übernehmen. In der Governance-Funktion handelt HR nämlich im unternehmensstrategischen Auftrag und immer im Kontext persönlicher interaktiver Beziehungen. Das ist eine Aufgabe, die eben nicht so ohne Weiteres in den Fachbereich verlagert werden kann. Die Arbeit mit den Gremien und Arbeitsgruppen zur Sicherstellung und Einhaltung von Standards und Normen ist nämlich zeitaufwändig. Ich halte es für unwahrscheinlich, dass sich die Führungskräfte aus den Fachbereichen einer solchen Aufgabe freiwillig stellen würden.

Diese Betrachtungen voran gestellt, sehe ich HR nicht bloß als Partner/Player in der Personalentwicklung und Organisationsgestaltung, sondern vielmehr in der treibenden Rolle. Der Knackpunkt ist aber nicht die bloße Übernahme der Funktion, sondern

*„Insbesondere durch Fachkräftemangel und demografische Entwicklung steigt die Verantwortung von HR weiter, um die wichtigste Ressource des Unternehmens – die MitarbeiterInnen – zu entwickeln.“ – Jörg Klausch*

*„Wir brauchen HR als starken Partner des Top-Managements und vielmehr noch als Player, als Gestalter.“ – Wolfgang Doerfler*

die Übertragung der Verantwortlichkeiten auf die richtigen Personen. Die Inkludierung in eine generelle Business-Partner-Rolle ist nicht der richtige Ansatz. Vielmehr gilt es – wie oben beschrieben – die funktionalen, strategischen und normativen Bestandteile der Aufgaben auf die jeweils zuständigen Rolleninhaber zu verteilen. Dafür sind sauber gestaltete HR-Prozesse mit einer Definition der Verantwortlichkeiten, z. B. unter Anwendung einer RACI-Matrix, unabdingbar. Ferner müssen sich die Unternehmen klar darüber sein, dass HR damit eine große Verantwortung bei der Gestaltung der Gesamtstrategie übernimmt – und das auch wollen. Die Frage muss also nicht bottom-up sondern top-down diskutiert und letztendlich auch entschieden werden. Eine tragfähige Alternative zu diesem Ansatz sehe ich derzeit nicht.

**Jörg Klausch**

Die Rolle der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens befindet sich bereits im Wandel, weil sich die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement in den letzten Jahren verändert haben. Das wird auch weiterhin ein wichtiger Treiber sein. Insbesondere durch Fachkräftemangel und demografische Entwicklung steigt die Verantwortung von HR weiter, um die wichtigste Ressource des Unternehmens – die MitarbeiterInnen – zu entwickeln.

Dieser Aufgabe kann HR in den nächsten Jahren allerdings nur gerecht werden, wenn sie den organisatorischen Rahmen für die Entwicklung der MitarbeiterInnen gestaltet, intensiv mit den Führungskräften kommuniziert, sich an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt und administrative Aufgaben automatisiert. Beim Blick in die weitere Zukunft bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus gehe ich davon aus, dass HR weitere Aufgaben an die Führungskräfte übertragen haben wird. Auch

strategische Aufgaben mit Bezug zu HR werden dann teilweise durch andere Ressorts in den Unternehmensleitungen übernommen worden sein. HR wird sich thematisch und von den Ressourcen her auf Kernaufgaben fokussieren. Outsourcing und effiziente Softwareunterstützung sind wichtige Voraussetzungen für diesen Wandel.

**Hermann Arnold**

Dass Personalabteilungen zu Gestaltern im Unternehmen werden müssen, ist keine Vision, sondern Notwendigkeit. Ohne diese Entwicklung wird die Bedeutung von Personalabteilungen dramatisch abnehmen – in administrativen Bereichen unter starkem Kosten- und Auslagerungsdruck und in strategischen Fragestellungen durch andere Abteilungen und die Linie selbst, die diese Aufgaben in die Hand nehmen.

Insgesamt werden viele Aufgaben tatsächlich wieder verstärkt in der Linie stattfinden – so wie es Personaler ja schon seit langem fordern. Personalverantwortliche werden Plattformen anbieten, die eine effiziente und effektive Führungszusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ermöglicht. Sie werden Prozesse begleiten, bei Fehlentwicklungen eingreifen oder das Eingreifen veranlassen. Personalabteilungen müssen den Mut finden, bestehende Prozesse zu hinterfragen und einfache, wirksame Prozesse anzubieten und damit einen Beitrag leisten, dass Mitarbeitende in Unternehmen an den richtigen und wichtigen Dingen arbeiten können.

**Dr. Ralf Gräßler**

Wir reden von Visionen – da sollte die provokante Frage erlaubt sein, ob wir in 2020 gar keine Personalabteilung mehr benötigen.



**Zu Wolfgang Doerfler:**

Wolfgang Doerfler ist Managing Director Development Dimensions International (DDI) in Deutschland, Polen und Russland. Er unterstützt Kunden auf allen Gebieten des DDI Leistungsspektrums im Talentmanagement, schwerpunktmäßig in den Bereichen Auswahl und Entwicklung von Talenten.



### Zu Walter Jochmann:

Dr. Walter Jochmann ist Geschäftsführer bei Kienbaum Consultants International und berät Großunternehmen und mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung von geschäftsorientierten Personalstrategien, der zukunftsorientierten Ausrichtung der HR-Organisation und dem Design wirkungsvoller HR-Prozesse. Er arbeitet zudem intensiv an diagnostischen Fragestellungen von Toppositionen und im Design von Transformations- und Changeprojekten. Daraüber hinaus verantwortet er den Innovationsprozess der Kienbaum-Gruppe und den Aufbau des neuen Kienbaum Instituts @ ISM für Leadership & Transformation. Er ist laut personalmagazin seit 2003 durchgehend einer der „40 führenden Köpfe“ im Personalwesen.

Können die Aufgaben des internen Dienstleisters „HR“ in seiner Rolle als Entwickler, Gestalter und „Facilitator“ künftig von Mitarbeitern und Führungskräften übernommen werden, weil Wertewandel und technologische Entwicklung mehr Eigenverantwortung nötig und möglich machen? Und weil flexible Arbeitswelten in einem globalen Umfeld das selbstständige Agieren in ständig wechselnden Arbeits- und Kommunikationssituationen erfordern? Damit würde die Dienstleistung „HR“ in der Interaktion aller Stakeholder (Mitarbeiter / Manager / Bewerber / Öffentlichkeit) zum Self-Service. Vielleicht zu weit gedacht – aber ich glaube, die Tendenz wird deutlich. Immer mehr Aufgaben von HR – vor allem Routinen – können in der Linie, von den Mitarbeitern oder von Bewerbern selbst erledigt werden. Dazu benötigen wir Lösungen, die sofort bedienbar und intuitiv sind. Sie müssen den „Ease of Use“, den Anwender von Smartphone, Consumer-Elektronik usw. kennen, adaptieren. Viele Anbieter sind hier schon ziemlich weit, aber wie sieht es bei den Unternehmen aus? In 2014 scheint die Vision von HR als Partner in der Personalentwicklung und Player in der Organisationsgestaltung in vielen Unternehmen genauso weit weg wie die Frage nach der Abschaffung von HR. Fakt ist: Der Arbeitsmarkt ändert sich und damit MÜSSEN die Aufgaben von HR sich ändern. Das geht nur, wenn die Aufgabenverteilung angepasst wird. Wer weiterhin wöchentlich 30 Stunden Lohn und Gehalt abrechnet, hat keine Zeit für gestalterische Aufgaben. Essenziell – das zeigte auch unser Workshop „ZIP meets Students“ – ist ein neues Selbstverständnis von HR und offene Türen. Echtes Involvement ist gefragt, mit den Unternehmenszielen, mit den Werten und mit den Talenten.

### Joachim Skura

Die Rolle von Personal wird sich in den Unternehmen wandeln müssen. Das Thema „Verknappung von Ressourcen“ ist in strategische Überlegungen vielfach, aber immer noch nicht flächendeckend, einbezogen. Anders sieht es mit dem sich ändernden Konsum-, Kommunikations- und Entscheidungsverhalten von Menschen im Zeitalter der Digitalisierung aus. Die gleichen Menschen finden sich ja dann auch als Mitarbeiter, Vorgesetzte oder Kandidaten wieder. Diese Verhaltensänderung hat die Formen der Zusammenarbeit geändert und auch unser Anspruchsniveau, z. B. bzgl. Reaktionsgeschwindigkeiten.

### Wolfgang Doerfler

Da sage ich ganz klar: Natürlich ist diese Vision sinnvoll. Wir brauchen HR als starken Partner des Top-Managements und vielmehr noch als Player, als Gestalter. HR muss die treibende Kraft hinter der Personalentwicklung sein, denn immer wieder zeigen Studien – beispielsweise unser „Global Leadership Forecast“ aus dem Jahr 2011 – dass sich die Führungskräfte selbst noch nicht ausreichend um die Förderung ihrer Mitarbeiter kümmern. Nur 53 Prozent gaben an, dafür formal in die Pflicht genommen zu werden. Hier muss HR für die entsprechenden Voraussetzungen sorgen.

*„Die Vision, dass der HR-Bereich den Prozess Talentmanagement als Process Owner treibt, ist realistisch und absolut notwendig – somit eher eine Mission, ein Geschäftsauftrag.“ – Walter Jochmann*

*„In einer optimalen Talent-Organisation schafft die Unternehmensführung mit einer vertrauensvollen Unternehmenskultur die Voraussetzung für ein erfolgreiches Talentmanagement.“ – Jörg Klausch*

Ob HR dann tatsächlich nicht nur reiner Partner bleibt, sondern zum Player wird, der die Organisationsstrategie mit vorantreibt, hängt vor allen Dingen an zwei Faktoren: Zum einen an der Qualität der Talente, mit denen sie ihr Unternehmen versorgen, zum anderen an einer engen Verknüpfung der Bedürfnisse des Business mit den Zielen des Talentmanagements. Das funktioniert allerdings nur mit geeigneten Leuten: Es braucht sehr starke Fähigkeiten als „Change Manager“ für HR, um Talentmanagement voranzutreiben. HR ist also in der Pflicht, sich diese Talente zu sichern und zu fördern. Also sozusagen Talentmanagement in eigener Sache zu betreiben. Das heißt: Die Weichen für 2020 müssen jetzt gestellt werden.

**Dr. Walter Jochmann**

Die Vision, dass der HR-Bereich den Prozess PE oder besser Talentmanagement (Rekrutierungsprozess und -instrumente, Potenzialdiagnostik, Förderprogramme, operatives und strategisches Kompetenzmanagement, Nachfolgeplanung, Planung strategischer Jobgruppen) als Process Owner treibt, ist realistisch und absolut notwendig – und somit eher eine Mission, ein Geschäftsauftrag. Grundlegende Modelle und Instrumente, ihr Umsetzungsprozess mit Führungskräften und HR-Business Partnern, unternehmensweite Talent/PE-Richtlinien und ihr Controlling sind Kern der Personalarbeit, erbracht durch Competence Center und Business Partner. Schon heute gibt es sehr gute Umsetzungsbeispiele – die Weiterentwicklung liegt in Pielinmodellen für weibliche und non-nationale Potenzialträger, in demographisch-strategischer Personalplanung und der strategischen Kompetenzplanung von Business Units. Vorsichtiger bin ich mit dem Prozess der Organisationsentwicklung – hier ist eine gemeinsame Anstrengung mit Unternehmensentwicklung

und IT notwendig, um die Ablauf- und Aufbauorganisation der Zukunft in eine erfolgreiche Umsetzung, verbunden mit organisationaler Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, zu bringen. Der HR-Beitrag liegt in den Handlungsfeldern eines professionellen Change Managements. Die Aufstellung HR 2020 wird sich an den Säulen einer Konzept- und Governance-Organisation, einer Kundenorganisation und einer (eventuell nicht mehr selber verantworteten) Serviceorganisation orientieren – ergänzt um Beratungseinheiten rund um Rekrutierung, Change und Learning.

**Die Talent-Organisation der Zukunft – Wer macht was? Und wie?**

*Wenn Sie sich eine Organisation wünschen könnten als idealen Rahmen für das Talentmanagement der Zukunft, wie würde diese Organisation aussehen? Wie wird das das Unternehmen umgebende Ökosystem in das Talentmanagement einbezogen? Wer übernimmt welche Aufgaben und Verantwortungen im Talentmanagement?*

**Hermann Arnold**

Talentmanagement hat viele Aspekte. Wir bei Haufe-umantis sind der Meinung, dass in Zukunft Mitarbeitende selbst verstärkt in alle Prozesse eingebunden werden. Schon sehr klar absehbar ist dies bei der Personalgewinnung. Ohne den Einbezug von Mitarbeitenden im Unternehmen wird es zunehmend schwierig, die richtigen Fach- und Führungskräfte überhaupt nur anzusprechen. Wir glauben auch, dass die gemeinsame Abschätzung der zukünftigen Kompetenzbedarfe durch Mitarbeiter (Weisheit von vielen) zu besseren Ergebnissen führt als ausgeklügelte „Workforce Planning Tools“. Und viele Unternehmen binden schon

**Zu Autor Kai Anderson:**

Nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurswesens an der Universität Karlsruhe stieg Kai Anderson bei Project Consulting Argast & Partner als Consultant ein. Nach seiner weiteren Tätigkeit als Vice President bei der IMG AG in St. Gallen gründete Kai Anderson 1999 die Promerit AG.





### Zu Torsten Bittlingmaier:

Torsten Bittlingmaier ist ein erfahrener Personalmanager mit umfangreichem Know-how in sämtlichen Feldern operativer, strategischer, auch internationaler Personalarbeit. Seine Expertise gewann er in leitenden Positionen u.a. bei Linde AG, MAN, Software AG und der Deutschen Telekom.

heute das Team in die Einstellungsentscheidungen mit ein. In Zukunft wird dies vermehrt passieren. Ebenso sehen wir heute schon, dass viel der tatsächlichen und wirksamen Aus- und Weiterbildung während der Arbeit geschieht – von Kollegen für Kollegen. Somit wird Talentmanagement auch solche informellen Prozesse besser unterstützen, systematisieren und transparenter machen.

Bei Zielvereinbarungen und Beurteilungen werden bereits heute in zahlreichen Unternehmen Mitarbeiter eingebunden – oder sogar gefordert, selbst Ziele zu setzen und ihre Aufgaben zu definieren. Dies wird zunehmen. Und wir denken auch, dass breitangelegte Strategie-Prozesse mit allen Mitarbeitern besser mit heutigen Plattformen unterstützt werden können, als dies noch vor wenigen Jahren denkbar war.

Noch etwas visionär sind Vorstellungen, dass auch Beförderungen und Gehaltsentscheidungen durch Mitarbeiter im Team getroffen werden. Doch auch hier sehen wir schon Ansätze in einzelnen Unternehmen. Die Personalabteilung wird die Aufgabe haben, für solche Prozesse Plattformen anzubieten und zu pflegen. Denn nur Plattformen werden diese Prozesse effizient und wirksam unterstützen und ermöglichen können. Eine Mitmach-Enzyklopädie wie Wikipedia wäre ohne Technik nicht möglich geworden. Ein Mitmach-Unternehmen braucht auch die passende Technologie. Personalabteilungen haben die Aufgabe, Unternehmen in eine moderne Zukunft zu führen, in der Führungszusammenarbeit und das Talentmanagement in der Linie auch wirklich funktionieren und gelebt werden.

### Stefan Schüßler

Der ideale Rahmen ist eine dezentrale Talentmanagement-Organisation in den Fachbereichen. Personalentwickler agieren als Coaches für Führungskräfte. Führungskräfte haben klare Zielvorgaben hinsichtlich der Entwicklung von Talenten. Talententwicklung ist ein dynamischer Prozess zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, in dessen Mittelpunkt Collaboration, Mentoring und Coaching stehen.

### Joachim Volpert

Die optimale Organisation beginnt bereits bei einer integrierten Personalplanung, die die globalen und lokalen Zielstellungen des Unternehmens sowohl mit einem quantitativen als auch qualitativen Planungsansatz unterstützt. Dabei ist der Personaler von Anfang an in alle Überlegungen der Fachbereiche eingebunden. Die Personalentwicklung entwickelt Methoden für ein aussagefähiges, transparentes und nachhaltiges Talentmanagement und gestaltet die entstehenden Einzelprozesse. Jede einzelne Führungskraft nimmt aktiv am Talentmanagement teil und sieht diese Aufgabe als zentralen Bestandteil des jeweiligen Aufgabenbereiches und ist somit interaktiv und proaktiv am Gesamtgeschehen beteiligt.

Es erfolgt ein stetiges Monitoring über die laufenden Prozesse durch die Personalabteilung. Fehlentwicklungen werden somit frühzeitig erkannt. Dabei hat die Personalabteilung den Blick in die Branche und das nationale und internationale Personalwesen und kann somit Einflussfaktoren außerhalb des Unternehmens mit berücksichtigen, um ggf. gegensteuern zu können.

*„Die Verantwortung für Talentmanagement sehe ich geteilt:  
HR schafft Strukturen und insbesondere Freiräume, die Führungskraft  
bleibt allerdings wichtigster Talentmanager.“ - Torsten Bittlingmaier*

*„Unternehmen leben durch die Menschen, die sich dort engagieren. Business und Menschen sind untrennbar miteinander verbunden.“ – Joachim Skura*

### Jörg Klausch

In einer optimalen Talent-Organisation schafft die Unternehmensführung vor allem mit einer vertrauensvollen Unternehmenskultur die Voraussetzung für ein erfolgreiches Talentmanagement. Vertrauen ist hier wirklich der Anfang von allem. Die Führungskräfte sind in einer solchen Atmosphäre dann auch bereit, die Talente abteilungs- und hierarchieübergreifend zu identifizieren und sich nicht nur auf ihren eigenen Verantwortungsbereich zu beschränken. Die Mitarbeiter nutzen die vertrauensvolle Unternehmenskultur, um selbstverantwortlich ihre Talente zu entwickeln. Die Personalabteilung ist besonders an der Ausrichtung des Talentmanagement-Prozesses an der Unternehmensstrategie beteiligt und für Servicefunktionen verantwortlich und schafft damit Transparenz für die Talent-Organisation.

Ich habe in dieser Aufzählung ganz bewusst Führungskräfte und Mitarbeiter an den Anfang gesetzt. Sie sind die „Talentmanagement-Organisation“, die es zu unterstützen gilt! Das wird manchmal vergessen, wenn z.B. die Einbindung der Führung und/oder der Mitarbeiter zu spät oder in zu geringem Umfang erfolgt.

### Uwe Sunkel

Was verstehen wir unter Talentmanagement? Geht es dabei um den Bewerbungsprozess? Oder um die Personalentwicklung? Sprechen wir über Kommunikation, Beziehungen oder über IT-Systeme? Welche strategischen Aspekte gilt es innerhalb der Organisation zu berücksichtigen? Und wer übernimmt die Verantwortung für die Ziele? Anhand dieser Fragen möchte ich zeigen, dass das „klassische“ Bild einer vertikal orientierten Organisation zu träge ist und den Anforderungen nicht gerecht

wird. Die Talentmanagement-Organisation der Zukunft muss vor allem flexibel und anpassungsfähig sein. Märkte, Wissen und Anforderungen verändern sich in immer kürzeren Zyklen. Dieser Dynamik müssen Organisationen gerecht werden. Und das ist (noch) nicht der Fall.

Eine professionelle Talentmanagement-Organisation muss vor allem in der Lage sein, sehr schnell auf einen konkreten Ressourcenbedarf zu reagieren. Prospektives Talentmanagement ist meines Erachtens nur sehr bedingt möglich, da die oben beschriebene Dynamik nur selten wirklich antizipiert werden kann. Eine langfristig angelegte Talentstrategie, das aktive Beziehungsmanagement nach innen und außen oder die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter können daher allenfalls das „Grundrauschen“ im Talentmanagement darstellen. Darüber hinaus muss der Begriff „Talent“ ausgedehnt werden auf flexible, ggf. nur interimistisch, verfügbare Ressourcen. Das heißt neben dem Faktor Kompetenz muss das Talentmanagement den Fokus auch auf den Faktor Verfügbarkeit richten.

### Torsten Bittlingmaier

Die ideale Organisation muss sich aus meiner Sicht vom Joch kleinteilig strukturierter Prozesse befreien und dafür sorgen, dass auch in der HR-Organisation unternehmerisch denkende und handelnde Persönlichkeiten Möglichkeiten zur Entfaltung finden. Sie versteht Talentmanagement als nicht durch Länder- oder Unternehmensgrenzen beschränkt, sondern entwickelt Initiativen auch unter Einbeziehung von Ressourcen, die aktuell nicht Mitarbeiter des Unternehmens sind.



#### Zu Joachim Skura:

Joachim Skura ist Thought Leader Human Capital Management bei Oracle. Zuvor hat er viele Jahre im Recruiting gearbeitet, als Unternehmensberater wie auch als HR-Verantwortlicher einer Großbank. Er hat wichtige Positionen besetzt und Recruitingprozesse von Unternehmen gestaltet und optimiert. Diese reiche Erfahrung fließt nun in seine Tätigkeit in den Bereich HCM-Applikationen von Oracle ein.

Beispielhaft lassen sich hier intern/extern gemischte Projektteams oder Alumni-Netzwerke nennen. Die Verantwortung für Talentmanagement sehe ich geteilt: HR schafft Strukturen und insbesondere Freiräume, die Führungskraft bleibt allerdings wichtigster Talentmanager.

### **Wolfgang Doerfler**

In einer solchen Idealorganisation würden Führungskräfte die Verantwortung für die Talententwicklung in ihrem Bereich natürlich voll und ganz wahrnehmen: Führungsneulinge coachen, Mitarbeitern konstruktives Feedback geben und Potenziale in der Belegschaft identifizieren und fördern. Entwicklungsgespräche wären nicht nur lästige Pflicht, sondern Ausgangspunkt für langfristige Entwicklung. In dieser Organisation würde es zum Rollenverständnis von Managern gehören, diese Aufgabe positiv anzugehen.

Machen wir uns allerdings nichts vor – soweit sind wir noch nicht. Ich denke aber, dass es die Aufgabe von HR und Talentmanagement ist, hier die Spielregeln und Prozesse festzulegen, damit sich eine derartige Kultur entwickeln kann. Ein Aspekt: Sinnvolle, einfach zu verwendende Tools, die sich einer für alle User verständlichen Sprache bedienen. Tools, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen, werden erfahrungsgemäß nicht genutzt.

Darüber hinaus muss Talentmanagement dafür sorgen, dass Führungskräfte auch die nötigen Skills haben, beispielsweise Entwicklungsgespräche für beide Seiten zufriedenstellend zu gestalten. Letztendlich kommt es auf die Fähigkeiten des Chefs an, ob ein Gespräch erfolgreich verläuft. HR muss die Führungskräfte hier im Vorfeld mit den essenziellen Fähigkeiten ausstatten: das Selbstwertgefühl des Gegenübers bewahren und stärken, empathisch zuhören und antworten, eigene Beweggründe und Gefühle deutlich machen. Das sind absolut keine Soft-Skills, sondern das Fundament starker Führung und Grundvoraussetzung dafür, dass Talentmanagement letztendlich auch funktioniert und umgesetzt wird.

### **Dr. Ralf Gräßler**

In der Talentorganisation der Zukunft übernimmt HR eine moderierende Rolle. Organisatorisch schaffen Personaler die Basis dafür, dass die Unternehmensziele und die Entwicklungsziele der Mitarbeiter aufeinander abgestimmt werden können. Sie öffnen das Unternehmen auch und gerade auf Wissensbasis nach

aussen. Die „umgebenden Ökosysteme“ wird es in diesem Sinne nicht mehr geben – das „barrierefreie“ Unternehmen unterscheidet nicht mehr zwischen Wissenstransfer „outside-in“ oder „inside-out“. Unter dem Leitbegriff „open innovation“ kommt Wissen – und damit Talent – von dort, wo es am aktuellsten und am leichtesten verfügbar ist. Kunden, Partner, Hochschulen: diverse Wissenspartner werden eng in Prozesse eingebunden und ihr Fachwissen „angezapft“. Dafür werden Mitarbeiter weniger in aufwändigen Weiterbildungen auf ein spezifisches Fachthema geschult. Unternehmen und Organisationen öffnen ihren Innovationsprozess und nutzen damit das gesamte Wissen der Außenwelt zur Erweiterung ihrer Talentorganisation.

## **Talentmanagement – Die Folgen für die Unternehmensstrategie?**

*Talentmanagement ist kein Selbstzweck. Wie wird es mit der Unternehmensstrategie verknüpft? Und einmal anders herum betrachtet: Welches Gewicht hat die Talentperspektive eigentlich im Prozess der Strategiefindung auf Unternehmensebene – und welches wird und soll sie bekommen? Mit welchen unserer heutigen Überzeugungen und Praktiken in der Planung und Umsetzung von Strategien müssen wir brechen, auf welche können wir aufbauen?*

### **Joachim Skura**

Unternehmen leben durch die Menschen, die sich dort engagieren. Business und Menschen sind untrennbar miteinander verbunden. Motivierte, engagierte Mitarbeiter werden „passende Strategien“ entwickeln und weitere Mitarbeiter der selben Art nach sich ziehen. Das gilt leider auch für den negativen Fall.

Wenn wir mit einer Überzeugung brechen müssen, dann mit der Hybris, ohne unsere Kollegen Ähnliches bewegen zu können. Ausrufen auf der Arbeit der anderen ist ebenso wenig akzeptabel. Der Spirit einer guten Sportmannschaft mag als Leitbild dienen.

Das kritische Hinterfragen von Planungen ist wichtig. Je mehr Konsens über das Ziel besteht, desto besser. Im „Kaskadieren“ von Unternehmenszielen bis auf die individuelle Ebene sind noch einige Lücken zu finden. Der „eigene“ Beitrag kann nur schwer nachvollzogen werden. Je besser das gelingt, desto mehr Engagement zeigt der Mitarbeiter. Das kann durch die entsprechenden Systeme deutlich unterstützt werden.

*„Keine Talentmanagement-Strategie sollte unabhängig von der Geschäftsstrategie formuliert werden.“ – Christian Foerg*

## *„Was hilft die schönste Unternehmensstrategie, wenn sie mangels Talente nicht umgesetzt werden kann?“ – Ralf Gräßler*

### **Uwe Sunkel**

Die Frage kann von zwei Seiten aus betrachtet und beantwortet werden. Zum einen ergibt sich aus der Unternehmensstrategie ein Ressourcen- und Kompetenz-Bedarf. Diese Anforderungen müssen natürlich vom Talentmanagement aufgenommen und umgesetzt werden. Das gelingt über die Entwicklung einer eigenen Talentmanagement-Strategie, die Implementierung der dafür notwendigen Prozesse und letztendlich auch über die Wahrnehmung der entsprechenden Governance-Funktion (spielen wir nach unseren eigenen Regeln?).

Bevor jedoch die Talentmanagement-Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden kann, muss HR bereits bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt werden. Auch, wenn dies die Top-Entscheider nicht gerne hören, so gibt es doch begrenzende Faktoren, die auch ins Talentmanagement ausstrahlen. Wenn z. B. klar ist, dass Kandidaten mit einer bestimmten fachlichen Kompetenz nicht in ausreichender Zahl zeitnah verfügbar sind, dann dürfen die strategischen Unternehmensziele auch keine kurzfristige Verfügbarkeit voraussetzen. HR ist an dieser Stelle gefordert, solche Restriktionen sehr früh an den Tisch zu bringen und die Entwicklung der Strategie zu steuern.

### **Jörg Klausch**

Die Antwort ist ganz einfach: Talentmanagement muss mit der Unternehmensstrategie verknüpft werden. Die Unternehmen benötigen MitarbeiterInnen, die mit ihren Talenten befähigt und gewillt sind, die Unternehmensstrategie umzusetzen. Fach-

kräftemangel und demografischer Wandel werden die Ressource Mitarbeiter weiter verknappen. Fehlende Talente können dann eine Strategieumsetzung (teilweise) verhindern.

Aber selbst, wenn kein Mitarbeitermangel herrscht, muss die Stoßrichtung des Talentmanagements mit der Unternehmensstrategie abgeglichen werden, damit nicht an der Strategie vorbei Talente gemanagt werden. Deshalb ist es nur konsequent, die Talentperspektive bereits bei der Strategieentwicklung zu berücksichtigen. Um sich bei der Strategieentwicklung einbringen zu können, muss HR Transparenz in den Talentmanagement-Prozess bringen und mit HR-Kennzahlen und umfassenden Informationen zur „Kompetenz-Lage“ auch die Basis für die Ausgestaltung der Unternehmensstrategie für den Personalbereich liefern.

### **Christian Foerg**

Keine Talentmanagement-Strategie sollte unabhängig von der Geschäftsstrategie formuliert werden. Die beiden Bereiche sind in hohem Maße voneinander abhängig. Natürlich muss die Formulierung der Geschäftsstrategie stets Vorrang haben, sie muss jedoch berücksichtigen, wie die Organisation positioniert ist und wie gut sie aufgestellt ist, um diese Strategie umzusetzen.

Zu einer guten Aufstellung gehört insbesondere die Verfügbarkeit geeigneter Talente, um die Geschäftsstrategie umzusetzen, sowie die ermittelte Lücke zwischen den Talenten, über die eine Organisation heute verfügt, und dem, was benötigt wird und wann.



### **Zu Ralf Gräßler:**

Dr. Ralf Gräßler studierte Physik und Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen. Anschließend promovierte er im Rahmen eines Stipendiums der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Bereich der Hochenergiephysik. Während seiner Promotion war er überwiegend am europäischen Kernforschungszentrum CERN in Genf tätig. Bevor Ralf Gräßler sich im Jahr 2000 VEDA anschloss, war er fünf Jahre bei A.T. Kearney in Düsseldorf als Unternehmensberater überwiegend in den Bereichen Strategie und High Tech Industry tätig.

## Zu Stefan Schüßler:

Stefan Schüßler ist seit 1995 bei der SAP im Bereich der Personalwirtschaft tätig. Angefangen bei den Themen rund um Payroll, wurde Stefan Schüßler 1999 Produktmanager für die SAP-Lösungen im Talentmanagement (Learning und Recruiting). Nach dem Wechsel in den Fachvertrieb HCM als Solution Expert für Talentmanagement ist er seit 2013 als Director Customer Value Sales HCM verantwortlich für den Vertrieb der Personalwirtschaftslösungen in Deutschland.



Wie eine Organisation die Talentlücke schließt, hängt von den Informationen ab, die verfügbar sind, um den Grundstock vorhandener Talente zu ermitteln, sowie von den Prozessen und Methoden, auf die zurückgegriffen werden kann, um die Lücke zu schließen. Die Fähigkeit, die eigene Belegschaft weiterzu entwickeln, um die Anforderungen einer neuen Strategie zu erfüllen, ist in der Regel stets die bevorzugte Methode im Vergleich zu anderen Optionen, die vielleicht Entlassungen, Rekrutierung, Outsourcing, Partnerschaften oder sogar Fusionen und Übernahmen erfordern können. All diese erhöhen die Kosten und das potenzielle Risiko für die Organisation.

## Hermann Arnold

Heute geht man davon aus, dass Strategien von den klugen Köpfen an der Spitze des Unternehmens entworfen werden. In der Realität gibt es aber heute schon viele Prozesse, die in überlappenden Gruppen Strategien von unten nach oben entwickeln. Andere Strategieprozesse werden durch Berater unterstützt, die viele Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten führen. In Zukunft können Strategie-Prozesse durch Plattformen unterstützt werden. Da hätten beispielsweise vor fünf Jahren Mitarbeiter und Kunden eines Handy-Herstellers vorschlagen können, dass dieses Unternehmen größere Handys ohne Tastatur entwickeln sollte. Andere hätten vorschlagen können, dass man wieder Gummistiefel produzieren sollte. Alle Mitarbeiter können einzelne Strategievorschläge abstimmen und kommentieren. So entsteht ein gutes Bild, welche großen und kleinen Dinge ein Unternehmen strategisch genauer anschauen sollte. Die Aufgabe

der Unternehmensführung ist dann, diese Strategien zu konsolidieren, zu formulieren und die Ressourcen zur Umsetzung bereitzustellen.

## Joachim Volpert

Talentmanagement, und hierzu zähle ich nicht nur etabliertes Performancemanagement, sondern insbesondere auch eine weitsichtige und moderne Personalbeschaffung, sollte über die Unternehmensplanung (Personalplanung) mit der Unternehmensstrategie verknüpft werden. Dabei ist umso wichtiger, wie das Unternehmen frühzeitig auf globale und nationale Rahmenbedingungen zugreift und diese deutet. Hierzu zählen insbesondere soziodemografische Daten, aber auch internationale und nationale Arbeitsmarktdaten, insbesondere nach Berufsbildern. Unternehmen sind gut beraten, sowohl die Personalentwicklungsaufgabe als auch das Personalcontrolling viel enger miteinander zu verzahnen.

## Dr. Ralf Gräßler

Was hilft die schönste Unternehmensstrategie, wenn sie mangels Talenten nicht umgesetzt werden kann? Talentmanagement stellt sicher, dass sämtliche zur Umsetzung der Strategie notwendigen Potenziale (Wissen + Workforce + Werte) abrufbar sind. Mit dem vorausschauenden Management von Qualifikation und Kompetenz stelle ich heute schon die Weichen, damit ich morgen meine Ziele erreichen kann. Aus Mitarbeitersicht geht es im Talentmanagement darum, die eigenen Ziele und Wertvorstellungen in den Unternehmenszielen wiederzufinden.

*„Um glaubwürdig auf Talente zu wirken, bedarf es einer klaren, durchgängigen Unternehmensphilosophie, die Grundlage der HR-Strategie ist.“ - Stefan Schüßler*

*„Bereits jetzt ist klar erkennbar, dass Unternehmen, die ansprechende Rekrutierungssoftware einsetzen, schneller den Bewerbermarkt erreichen.“ - Joachim Volpert*

Im enger werdenden Arbeitsmarkt werden Unternehmen andere Wachstumsstrategien entwickeln müssen. Wer seine Unternehmensstrategie in Rückkopplung mit dem Talentmanagement ausrichtet, dem zeigen nicht mehr F&E oder Marketing den Weg. Das vorhandene Potenzial und Wissen aller Mitarbeiter gibt die Strategie vor. Auch wieder eine Vision? Auf jeden Fall ist dieses Management vorhandener Potenziale als Performancemanagement auch ein Schwerpunkt im Talentmanagement. Durch die Entdeckung und Förderung vorhandener Qualifikationen und deren Einbettung in Innovation und Wachstum werden Unternehmen einzigartig.

#### **Wolfgang Doerfler**

Da stimme ich absolut zu. Talentmanagement ist kein Selbstzweck. Ganz im Gegenteil: Unternehmens- und Personalstrategie bedingen einander und müssen miteinander in Einklang gebracht werden. Jedes Tool, jeder Schritt, jede Maßnahme im Talentmanagement muss sich daran messen lassen, ob sie die Organisation auf ihrem strategischen Weg weiterbringt. Klar ist dann aber auch, dass die Talentperspektive mit in die Strategie einfließen muss. Nur so kann ein Unternehmen erkennen, ob die Ziele in dem vorgegebenen Rahmen auch erreichbar sind, oder ob dafür langfristige Aufbauprozesse notwendig sind.

Es ist einfach Tatsache, dass der Faktor „Talent“ knapp ist und bleibt und daher eine entscheidende Ressource im Wettbewerb geworden ist. Unternehmen müssen sich mehr darum bemühen, die richtige Frau oder den richtigen Mann an die richtige Stelle

zur richtigen Zeit zu bringen. Wichtig ist, dass alle Beteiligten die gleiche Sprache sprechen, wenn es um die Definition der strategischen Ziele und von „Erfolg“ in bestimmten Rollen geht. Oft ist komplexe HR-Begrifflichkeit im Wege, wenn es darum geht, für alle Beteiligten Klarheit herzustellen, welches Führungsverhalten gewünscht ist, um die jeweilige Strategie umzusetzen.

Ein Weg, ist der „Business Driver“-Ansatz. Business Driver reduzieren die Komplexität und brechen das große Ganze auf einzelne Prioritäten herunter, aus denen sich konkrete Kompetenzen ableiten lassen.

#### **Stefan Schüßler**

Künftige Talente werden heiß umworben werden, die Entscheidung für einen Arbeitgeber wird vor allem aufgrund weicher Faktoren fallen: Kann ich mich als Arbeitnehmer mit einem Unternehmen und seinen Produkten identifizieren? Handelt ein Unternehmen nach ethischen Maßstäben (Corporate Social Responsibility)? Hilft mein Arbeitgeber mir dabei, meinen Lebensplan umzusetzen (z.B. mit flexiblen Arbeitszeiten und mobilen Arbeitsplätzen für Mitarbeiter, die morgens in meinem Unternehmen arbeiten, nachmittags in einem anderen)? Um hier glaubwürdig auf Talente zu wirken, bedarf es einer klaren, durchgängigen Unternehmensphilosophie, die Grundlage der HR-Strategie ist. Employer Branding und Recruiting-Strategien, die nicht nachhaltig durch eine glaubwürdige Unternehmensphilosophie gedeckt sind, werden nicht funktionieren.



#### **Zu Joachim Volpert:**

Joachim Volpert ist Geschäftsführer der KWP und in dieser Funktion vor allem für die Themen Talentmanagement und Cloud zuständig. Vormals war er als Personalleiter, Leiter Personalcontrolling und Revisor bei der BayWa AG für den Aufbau und die Gesamtprojektleitung von SAP-HR verantwortlich.



### Zu Hermann Arnold:

Hermann Arnold ist Mitgründer der umantis AG, die seit 2013 zur Haufe Gruppe gehört und unter Haufe-umantis AG firmiert. Seit Juni 2013 ist er als aktiver Verwaltungsratspräsident für die Strategie hauptverantwortlich und treibt als Head of Research & Development die Produktentwicklung voran. Arnold beschäftigt sich seit vielen Jahren mit konkreten Fragestellungen guten Mitarbeitermanagements, insbesondere mit den Auswirkungen des Internets auf die Führungszusammenarbeit.

## Prozesse im Talentmanagement - Wohin geht die Reise?

*Social Media, Generation Y, demographischer Wandel: Die Spielregeln praktischer Personalarbeit werden neu geschrieben. Wie wirkt sich das auf einzelne Prozesse aus: Recruiting, Personalentwicklung, Führung oder andere? Welche Rolle spielt hierbei künftig Technologie? Wie kann und muss Software diese Prozesse unterstützen? Welche Expertise und welche Prozesse benötigt man im Unternehmen, welche bezieht man künftig von externen Spezialisten?*

### Jörg Klausch

Wenn man die Prozesse im Talentmanagement und dabei insbesondere die Prozessbeteiligten betrachtet, wird die Grundanforderung an eine Softwareunterstützung dieser Prozesse deutlich. Die Technologie folgt also – wie sonst auch – den Prozessanforderungen. Was die Basis dafür angeht: Neben der Speicherung der für das Talentmanagement benötigten Daten in einem Human Resources Management System (HRMS) kommt es besonders auf das einfache und nutzerzentrierte Einbinden der Mitarbeiter und Führungskräfte in das HRMS an. Dafür müssen vor allem einfach zu bedienende Weboberflächen für Self-Services zur Verfügung ste-

hen. Durch die Abbildung von Prozessen im HRMS werden Mitarbeiter und Führungskräfte dann effizient bei der Abarbeitung ihrer Aufgaben im Talentmanagement unterstützt. Transparenz in den Prozessen wird bei steigender Komplexität der Prozesse ein entscheidendes Erfolgskriterium für die Unternehmen. Deshalb hat perbit das eigene HRMS um eine Business-Process-Management-Software ergänzt, um die Prozesse der Unternehmen kundenspezifisch mit beliebigen Prozessteilnehmern, Vertreter- und Genehmigungsregelungen, Eskalationsszenarien und Controlling-Werkzeugen zur Erfolgskontrolle der Prozesse abzubilden. Dies geschieht im intensiven Dialog mit allen Projektbeteiligten und uns als unterstützendem Partner.

Unsere Überzeugung ist also: Talentmanagement-Prozesse sollten den spezifischen Unternehmensgegebenheiten entsprechen, dann ist ein Erfolg deutlich wahrscheinlicher.

*„Heutige Berufseinsteiger finden ein zentrales Arbeitswerkzeug – die Kommunikations- und Informationstechnologie – auf mittelalterlichem Stand vor.“ – Hermann Arnold*



### Zu Uwe Sunkel:

Seit mehr als 20 Jahren unterstützt Uwe Sunkel Unternehmen als operativer HR-Manager und Projektleiter für anspruchsvolle Human Resources Projekte. Zu seinen Kunden gehören mittelständische Unternehmen ebenso wie internationale Großkonzerne. Uwe Sunkel ist Experte für die Steuerung internationaler HR-Projekte in Europa, Asien und in den USA.

Als anerkannter Experte für HR-Prozesse, Shared Services und HR-Systeme unterstützt er Unternehmen bei der Planung und in der nachfolgenden Umsetzung erfolgreicher HR-Organisationen - vom Design harmonisierter HR-Prozesse bis hin zur Begleitung globaler HR-Change-Projekte.

### Uwe Sunkel

Unsere Arbeitswelt – und damit die Anforderungen an HR – verändern sich derzeit dramatisch. Produkte und Dienstleistungen werden immer vergleichbarer. Der Wettbewerb findet längst nicht mehr nur vor der eigenen Haustür statt, sondern weltweit. Wissen, welches gestern noch aktuell war, kann morgen bereits überholt sein. Um in einem solchen Umfeld nicht nur überleben, sondern idealerweise sogar wachsen zu können, benötigen Unternehmen einen regelmäßigen Austausch an Fachkräften und – damit verbunden – deren Knowhow.

Über Jahrzehnte gewachsene und etablierte Formen der Zusammenarbeit kollidieren mit der Notwendigkeit, aktuelles Fachwissen schnell verfügbar zu machen und ggf. nur temporär zur Verfügung zu stellen. Mitarbeiter werden nicht mehr nur und ausschließlich für Festanstellungen benötigt. Vielmehr entstehen mit diesem Kulturwandel Aufgaben, die einen ganz neuen Typ von Mitarbeiter erforderlich machen. Mobil, flexibel, fachlich spezialisiert und nicht auf der Suche nach einer Festanstellung. Der Begriff „Job-Hopper“ war lange Zeit negativ belegt und stets ein guter Grund für jeden Recruiter, einen Bewerber im Interview genau zu überprüfen. Der Bewerber, der sich projektbezogen und für vergleichsweise kurze Zeiträume bei vielen verschiedenen Unternehmen verpflichtet hat, wird jedoch zukünftig nichts anstößiges mehr sein. Traditionelles Recruiting – selbst unter Verwendung neuer Werkzeuge – ist nur bedingt geeignet, Ressourcen zu finden, die diesen neuen Anforderungen gerecht werden. Ich gehe auf diesen Punkt in meinem Fachbeitrag „Talente finden – Interim Management als Alternative“ in diesem Buch noch ausführlich ein.

### Joachim Volpert

Die nachgewachsenen „Internetgenerationen“ haben durch den täglichen Umgang mit Software, und dies nicht nur über soziale Netzwerke, eine hohe Erwartungshaltung an die personalwirt-

schaftliche Software. Anwenderfreundlichkeit und Schnelligkeit, aber auch ein gewisser „Fun-Faktor“ bei der Nutzung oder Anpassung der eingesetzten Software spielen dabei eine Rolle. Technologie spielt dabei somit eine sehr große Rolle. Bereits jetzt ist klar erkennbar, dass Unternehmen, die ansprechende Rekrutierungssoftware einsetzen, schneller den Bewerbermarkt erreichen. Eigenentwicklungen sind dabei aufgrund der sich stetig verändernden technischen Möglichkeiten nicht sinnvoll.

Beim Einsatz von Standardsoftware ist das Erhaltungsrisiko geringer und das Expertenwissen abschätzbar und steuerbar.

Ein weiterer Trend ist bereits der Einsatz von Cloud-Lösungen. Diese sind „on demand“ zukaufbar und vor allem mit geringen Initialkosten einsetzbar. Ein großer Vorteil von Cloud-Lösungen liegt sicherlich auch darin, dass im IT-Bereich kein Know-how hinsichtlich Hard- und Software aufgebaut werden muss. Ein weiterer sehr wichtiger Technologieschritt ist der Einsatz von mobilen Endgeräten, um sowohl den Mitarbeiter als auch die Führungskraft frühzeitig in den jeweiligen personalwirtschaftlichen Einzelprozess einzubinden.

### Joachim Skura

Die Spielregeln praktischer Personalarbeit werden im Grunde nicht neu geschrieben. Unser aller Verhalten ändert sich: wir kommunizieren anders, wir informieren uns anders, wir haben eine bestimmte Haltung zu Servicestandards und Responsiveness. All das tragen wir in den Arbeitsalltag, losgelöst von HR-Rollen und Aufgaben.

Man geht heutzutage davon aus, dass eine Kaufentscheidung bereits zu 70 Prozent gefällt ist, bevor es zum telefonischen oder Online-Kontakt kommt. Wenn sich dies auf das Recruiting übertragen lässt, möchte dann der Bewerber auf Recruiter treffen,

die Fragen nicht ausreichend beantworten können, da sie nicht ausreichend nahe am Business sind? Es darf keine Atmosphäre eines mittelmäßigen Callcenters entstehen. Das schreckt gute Kandidaten ab.

Ähnlich im Talentmanagement. Wie komme ich auf spannende Projekte? Wie unterstützt mich hier HR? Ist sich HR der zukünftigen Herausforderungen im Unternehmen bewusst und lebt die Unternehmensstrategie?

In der Realität mangelt es oft an Transparenz. Diese Intransparenz ist auch wiederum das Gegenteil der impliziten Erwartungshaltung aus der Hochverfügbarkeitswelt, die wir geschaffen haben.

Diese Intransparenz muss durch intuitive Systeme unterstützt werden, die es ermöglichen direkt Aktionen anzustoßen, von wo oder wann auch immer.

#### **Kai Anderson**

Strategische Personalarbeit erfordert Spezialisten. HR ist eine Management-Disziplin mit einer Komplexität, die mit den beschriebenen Meta-Themen nicht geringer wird. Kann eine Organisation die damit notwendige Expertise nicht bereitstellen, wird sie sich dauerhaft – oder für den Aufbau temporär – externer Spezialisten bedienen.

Operative Personalarbeit geschieht primär in der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Hier müssen neue Prioritäten gesetzt werden hinsichtlich Enabling und Unterstützung der Führungskräfte. Einfache Instrumente und eine intuitive Software müssen die Führungskraft in ihrer täglichen Arbeit unterstützen. Operative Personalarbeit geschieht sekundär in Shared-Service-Centern, braucht entsprechende Experten-Software und kann ggf. ausgelagert werden.

#### **Hermann Arnold**

Technologie ist kein Selbstzweck, sondern unterstützt eine moderne Zusammenarbeit. Wir müssen uns bewusst sein, dass die heutige Generation von Berufseinsteigern die erste ist, die im Unternehmen eine weniger professionelle Infrastruktur vorfindet, als sie im privaten zu nutzen gewohnt ist.

Als frühere Generationen zu arbeiten begannen, standen die stärkeren Locher, die größeren Aktenvernichtungsmaschinen, die schnelleren Kaffeemaschinen in Unternehmen zur Verfügung. Heutige Berufseinsteiger finden ein zentrales Arbeitswerkzeug – die Kommunikations- und Informationstechnologie – auf mittelalterlichem Stand vor. Entweder bieten Unternehmen schnell auch eine Infrastruktur, die den berechtigten Anforderungen an Effizienz und Effektivität der Zusammenarbeit Genüge tut – oder sie werden sich extern in der Wolke bedienen, ob es das Unternehmen erlaubt oder nicht. HR-Verantwortliche müssen sich soweit IT- und Prozess-Expertise aneignen, dass sie für die Plattformen und die dahinterliegenden Prozesse gestaltend tätig werden können. Die Technologie selbst wird durch externe Lieferanten bereitgestellt und weiterentwickelt. Hier benötigen HR-Abteilungen keine tiefe Expertise.

#### **Stefan Schüßler**

Collaboration und Social Media werden in viele Personalprozesse einziehen. Denkbar ist beispielsweise, dass künftig Ziele nicht mehr statisch vereinbart und dann abgearbeitet werden. Stattdessen machen Mitarbeiter wichtige anliegende Aufgaben zu Zielen, die sie mit Anderen teilen und von Führungskräften und Mentoren bewerten lassen. Toptalent ist dann, wer besonders effizient Aufgaben verfolgt, Mentor für andere ist und sein Wissen effizient mit Anderen teilt. Technologien müssen solche Prozesse unterstützen und fördern, indem sie verstärkt mitarbeiter- und weniger aufgabenfixiert sind. Im Unternehmen wird Expertise zu Prozessen und Methoden benötigt; technische Expertise zu IT-Lösungen wird in Unternehmen abnehmen, da mehr und mehr Lösungen aus der Cloud kommen und nicht mehr im Unternehmen selbst implementiert sind.

*„Märkte, Wissen und Anforderungen verändern sich in immer kürzeren Zyklen. Eine langfristig angelegte Talentstrategie kann daher allenfalls das Grundrauschen sein.“ – Uwe Sunkel*

# GRUNDLAGEN



Einleitung	Grundlagen	Anwendungen & Lösungsbausteine
		
6 Unser Kompetenz-Netzwerk <b>Partner des Competence Books</b>	36 Grundlagen I <b>TM im personalpolitischen Handlungsmix</b>	70 Überblick <b>TM als Herausforderung der Personalarbeit</b>
7 Editorial <b>Talentmanagement</b>	41 Grundlagen II <b>TM - Um was geht es? Und wie geht es?</b>	74 Talente planen <b>Strategische HR-Planung als Ausgangspunkt für TM</b>
10 Grußwort I <b>Mitarbeiter führen Unternehmen</b>	44 Strategie I <b>„Fluides“ Unternehmen oder „Caring“ Company?</b>	76 Talente finden I <b>Recruiting reloaded - „Du bist mehr als dein Lebenslauf.“</b>
11 Grußwort II <b>Unternehmenserfolg durch professionelles Talent Management</b>	46 Strategie II <b>Den Blick für vorhandene Talente schärfen</b>	80 Talente finden II <b>Social Recruiting</b>
12 Grußwort III <b>Wie die Digitalisierung auch HR verändern wird</b>	48 Strategie III <b>Fokus auf TM</b>	83 Talente finden III <b>Active Sourcing</b>
14 Zahlen Kompakt <b>Infografik TM</b>	50 Strategie IV <b>Was CEOs tun können, um HR zum Ertragstreiber zu machen</b>	88 Talente finden IV <b>Interim Management</b>
18 Meinungen Kompakt <b>Statements zu TM</b>	52 Strategie V <b>7 Handlungsprinzipien für ein erfolgreiches TM</b>	96 Talente finden V <b>Talent Communities</b>
20 Delphi-Roundtable Talent Management <b>Talent Management - HR Abteilungen auf dem Weg zum strategischen Player</b>	56 Ethik <b>Werteorientiertes TM</b>	100 Talente fördern I <b>Digital Learning</b>
	60 Trends I <b>HR Trend Report 2013</b>	102 Talente fördern II <b>Führungskräfte auf dem Karrierepfad fördern</b>
	64 Trends II <b>6 Trends für HR der Zukunft</b>	104 Talente fördern III <b>Was passiert, wenn die Karriereförderung versagt</b>
	66 Trends III <b>Cloud in HR: Im Gleichschritt mit den Trends“</b>	106 Talente führen I <b>Leadership 3.0</b>
		110 Talente führen II <b>Mitarbeiter führen Unternehmen</b>

# „Zukunft gestalten“: Talentmanagement im personalpolitischen Handlungsmix\*

AUTOR: Ralf Gräßler, Zukunftsinitiative Personal

## Management Summary

Talentmanagement umfasst das Erkennen, Finden, Fördern und Binden von qualifizierten Arbeitskräften für alle Phasen und Bereiche eines Unternehmens. In der aktuellen Phase des Demografiewandels und Fachkräftemangels ist Talentmanagement eines der wichtigsten Elemente im personalpolitischen Handlungs-Mix. Unternehmen müssen die Auswirkungen der Arbeitsmarktsituation auf ihre Personalressourcen in Qualität und Quantität rechtzeitig erkennen und übergreifende Handlungskonzepte entwickeln.

HR-Verantwortliche, die eng in die Ziele der Unternehmensentwicklung eingebunden sind, können aus diesen Handlungskonzepten Anforderungsprofile definieren, die den gesamten Personalprozess von Personalmarketing, Ausbildungs-, Nachwuchs- und Karriereplanung sowie Weiterbildungs- und Wissensmanagement begleiten. Talente mit solch integrierten Konzepten zu finden, zu fördern und zu binden gibt gerade dem Mittelstand ganz neue Chancen im enger werdenden Markt der Fach- und Führungskräfte.

Ein integriertes Talentmanagement ist IT-gestützt und vollständig in Personal- und Geschäftsprozesse eingebunden. Mitarbeiterinformationen stehen zentral zur Verfügung und unterstützen Kompetenzmanagement durch Potenzialanalysen und den Aufbau von Qualifikationsprofilen. Auch eine am Bedarf von Unternehmen und Mitarbeitern orientierte Laufbahnplanung sowie ein mit der Unternehmensentwicklung verzahntes Wissens- und Weiterbildungsmanagement werden durch den Softwareeinsatz ermöglicht.

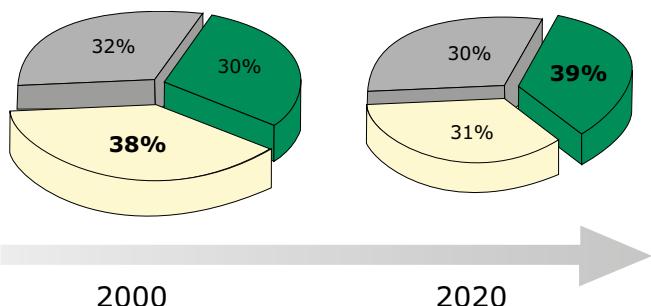
Im Folgenden wird ein Handlungskonzept dargestellt, das alle Ebenen des Talentmanagement darstellt, Einflussfaktoren schildert und die Begleitung aller Ebenen durch moderne HR-Software veranschaulicht.

\* Erstveröffentlichung 2011

## 1. Prämisse: Definition von Begriff und Funktion des Talentmanagement in Unternehmen

Ein langfristiger Unternehmenserfolg hängt von den Leistungsträgern ab. Diese werden im heutigen, sich weiter verschärfenden „war for talents“ immer wichtiger, da Demografiewandel und Fachkräftemangel die Arbeitsmarktsituation weiter verschärfen. Immer weniger Menschen werden immer länger arbeiten. Schon in fünf Jahren wird die arbeitende Bevölkerung um etwa zehn Prozent dezimiert sein. Wird es daher auch immer weniger Leistungsträger geben? Oder können Unternehmen diese Entwicklung stoppen – oder sogar umkehren – indem sie frühzeitig eine Personalpolitik etablieren, die Talente entdeckt, engagiert und entwickelt?

Talentmanagement ist in aller Munde. Viele reden darüber und meinen doch Unterschiedliches. Personalpolitische Krisenbewältigung in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel ist zumindest der kleinste gemeinsame Nenner, den vorausschauende Unternehmen zum Anlass nehmen, eine strategische Personalarbeit zu etablieren. Es geht darum, die perso-



Anteil der jeweiligen Altersgruppen an der Erwerbsbevölkerung in %. Quelle: Statistisches Bundesamt

■ 20- bis 34-jährige ■ 35- bis 49-jährige ■ 50- bis 64-jährige

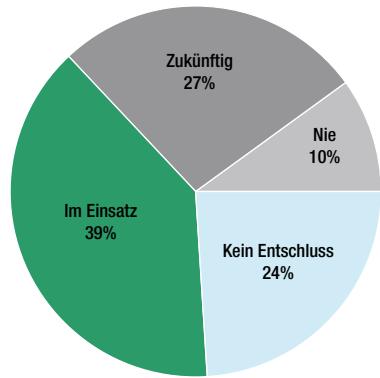
**Abb. 1: Verteilung der Erwerbsbevölkerung auf die Altersgruppen**

nalpolitischen Folgen der Arbeitsmarktsituation rechtzeitig zu erkennen und Handlungskonzepte zu erarbeiten. Mit diesem Ansatz darf Talentmanagement nicht nur einen Ausschnitt im „war for talents“ betrachten, sondern muss die Unternehmensgesamtheit sehen, denn Personalentwicklung ist eng verzahnt mit Unternehmensentwicklung.

Talentmanagement verbindet Personal- und Organisationsentwicklung zu einem ganzheitlichen Ansatz. Die kontinuierliche, sorgfältige Analyse der Entwicklungen im Unternehmen und am Markt, die daraus resultierende Strukturierung und Priorisierung der Aufgaben sowie ein konsequentes Monitoring sind entscheidende Erfolgsfaktoren für effiziente Personalprozesse.

## 2.1 Talente finden: Bin ich eigentlich schön?

Wer als Arbeitgeber attraktiv ist, kann qualifizierte Mitarbeiter für sich gewinnen. Durch Employer Branding-Maßnahmen gelingt es Unternehmen, ihre Attraktivität zu steigern und sich vom Wettbewerb abzuheben. Um als Arbeitgeber für künftige, aber auch für bereits vorhandene Mitarbeiter begehrswert zu sein, muss die passende Zielgruppe angesprochen und die Marke gelebt werden. Wie auch bei einer Produktmarke oder Unternehmensmarke benötigt die Etablierung einer Arbeitgebermarke Zeit und kostet Kraft. Starke Marken werden nicht über Nacht erschaffen, sie sind Ergebnis eines kontinuierlichen, kommunikativen Prozesses. Ihre optimale Wirkung entfalten sie, wenn sie nach außen, aber auch nach innen einheitlich kommuniziert werden. Authentizität ist hier Erfolgsgarant.



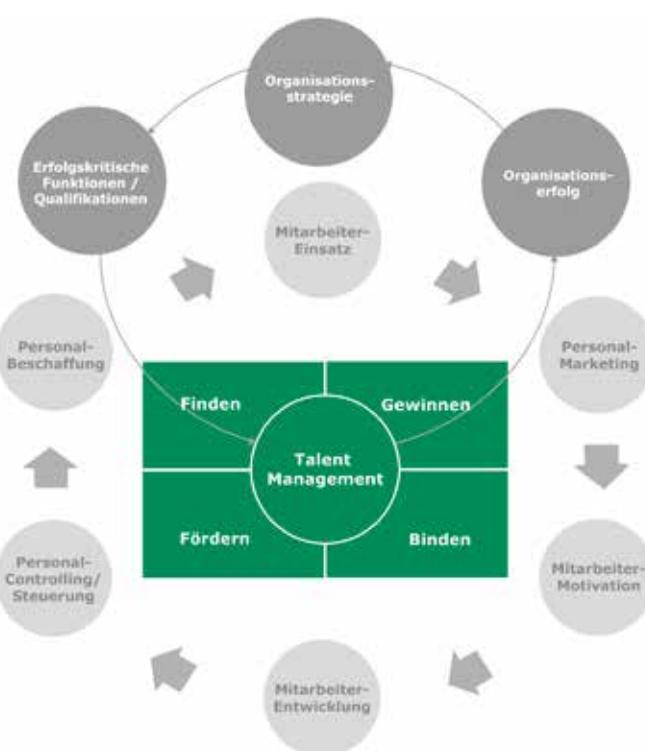
**Abb. 2: Nutzen Sie schon aktiv Social Media-Dienste für die Rekrutierung oder das Personalmarketing?**

Quelle: Thorsten zur Jacobsmühlen:  
Social Media Report 2010

Starke Marke und keiner schaut hin? Modernes Talentmanagement muss auch im Recruiting neue Wege kennen und nutzen. Althergebrachtes Bewerbermanagement, das sich in punktuellen Auftritten auf Recruitingmessen oder Stellenanzeigen in der Wochenendausgabe einer Tageszeitung erschöpft, verheißt nur bedingt Erfolg. Auch bloßes Verwalten von Bewerberlisten wird den Anforderungen des Markts nicht mehr gerecht. In enger werdenden Arbeitsmärkten erkennen Unternehmen die Wichtigkeit von aktivem Personalmarketing. So gewinnt die Ansprache und Gewinnung von Kandidaten gegenüber ihrer Auswahl deutlich an Gewicht. Folglich wird Recruiting immer mehr als eine besondere Art von Marketing oder Vertrieb verstanden, bei der es darum geht, aktiv und systematisch Kandidaten zu werben und für sich zu gewinnen. Bewerber werden zunehmend als Kunden gesehen und entsprechend behandelt.

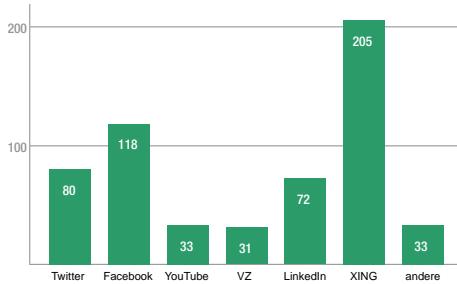
Modernes Recruiting geht moderne Wege, und nutzt dafür neue Technologien: Wenn ich weiß, wen ich suche, weiß ich, wo ich ihn „abholen kann!“ Für die Ansprache von Talenten nutzen Unternehmen heute vermehrt Netzwerke und das Internet. Insbesondere unternehmenseigene Karrierewebsites werden zur Selbstdarstellung und Ansprache geeigneter Bewerber eingesetzt. Zunehmend rücken auch Social Communities wie Xing oder Facebook oder Plattformen wie Twitter in den Fokus der Personalabteilungen.

Darüber hinaus setzen Unternehmen auf Mitarbeiterempfehlungen oder richten Pools mit viel versprechenden Kandidaten ein, zu denen sie systematisch Kontakt aufbauen und pflegen, um sie zu einem späteren Zeitpunkt für das Unternehmen zu gewinnen. Auch die Vergabe von Bachelorarbeiten oder sogar das Sponsoring des gesamten Studiums bringen Unternehmen und Fhrungsrte von morgen schon vor dem Hochschulabschluss zusammen. In diesem Umfeld gewinnen auch duale Studien- und Ausbildungskonzepte immer mehr an Bedeutung. Unternehmen sichern sich ihre Fhrungsrte von morgen, indem sie ihnen



**Abb. 3: Die Ebenen des Talentmanagements**

ein praxisorientiertes Studium fördern und sie mit langfristigen Praktika früh und verantwortlich in Unternehmensprozesse einbinden. Die enge Verzahnung der Ausbildungsstränge generiert Fachkräfte mit tiefem Unternehmenswissen, die direkt und kompetent Führungsaufgaben übernehmen können.



**Abb. 4: Nutzungsanteile von Social-Media-Diensten in der Personalarbeit**

Das Suchen und Finden der richtigen Mitarbeiter beginnt jedoch bereits viel früher – mit der Erarbeitung eines Anforderungsprofils. Nur wenn der Bedarf genau bekannt ist und auch an richtiger Stelle kommuniziert wird, haben Unternehmen und Bewerber überhaupt eine Chance, zueinander zu finden. Nützlich ist hier ein intelligent vernetztes Instrumentarium, das alle relevanten Informationen erfasst und Bewerbern sowie Entscheidern zur Verfügung stellt. So lassen sich Matching- oder Auswahlprozesse frühzeitig steuern und über Online-Tests, strukturierte Interviews oder Assessment-Center begleiten. Im Zuge der Personalbeschaffung gibt auch ein IT-gestützter Qualifikationsabgleich zuverlässig und jederzeit nachvollziehbar darüber Auskunft, welcher Bewerber (intern oder extern) am besten auf das Anforderungsprofil einer offenen Stelle passt und erleichtert so den Entscheidungsprozess.

## 2.2 Talente gewinnen: Auch innere Werte zählen!

Gerade im Employer Branding Prozess als Teilprozess des Talentmanagement stellt sich die Frage: Nach welchen Kriterien suchen Mitarbeiter ihren Arbeitgeber aus – wenn sie die Wahl haben?

Der klassische Karriereverlauf, der nach 50 Jahren mit der goldenen Uhr im gleichen Unternehmen endet, in dem er mit der Ausbildung begonnen hat, stirbt aus. Sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer zollen der Globalisierung und Flexibilisierung der Märkte Tribut und passen ihre Arbeitsbiografien und Strukturen an. Unternehmen rekrutieren verstärkt bedarfsoorientiert und auch Arbeitnehmer nehmen sich das Recht, ihren Bedarf und ihre Wünsche bei der Wahl eines Arbeitgebers deutlich(er) zu formulieren.

Die bereits genannte „starke Marke“ hat auch hier wieder eine hohe Bedeutung: Hochschulabsolventen nennen in Befragungen nach den Wunscharbeitgebern regelmäßig die „üblichen Verdächtigen“ mit hohem Bekanntheitsgrad und Top-Markenimage. Hierbei spielt neben der Marke sicher weiterhin eine Rolle, dass die großen „bekannten“ Unternehmen gerade in Krisenzeiten Arbeitsplatzsicherheit vermitteln.

Sieht man sich jedoch die tatsächlichen Auswahlkriterien an, die Hochschulabsolventen nennen, so sprechen diese eine andere Sprache. Gerade High-Potentials aller Fachrichtungen setzen auf „Spaß an der Arbeit“, Begeisterung und Herausforderung. Diese intrinsischen Faktoren gewinnen zunehmend an Bedeutung. Das Gehalt dagegen wird zwar von Arbeitgebern im Kampf um die Fachkräfte immer noch hoch gewertet, von Arbeitnehmern dagegen nicht als Toptreiber bei der Arbeitsplatzwahl genannt. Die oben genannten Motivatoren, aber auch Kriterien wie Identifikation, Kollegialität oder Zusammengehörigkeitsgefühl, zeigen die Chancen des Employer Branding auf, die sich gerade im Mittelstand finden. Wenn sie die Beweggründe ihrer Zielgruppe bei der Arbeitsplatzwahl kennen und nutzen, können Unternehmen wichtige Pluspunkte sammeln.

Damit einher geht auch die wachsende Bedeutung, die Arbeitnehmer dem Faktor „Unternehmenskultur“ beimessen. Wertorientierte Unternehmen werden als innovativer und kreativer eingeschätzt und bei der Auswahl bevorzugt. Unternehmenskultur ist viel mehr als „Mission“ oder „Vision“, sie muss sich handfest im Alltag bemerkbar machen und zwar sowohl für Kunden und Lieferanten als auch für die Mitarbeiter, um wirklich als „gelebt“ anerkannt zu werden. Eine gute Kultur ist ein Wettbewerbsvorteil, und zwar einer, der „verteidigungsfähig“ ist, weil Mitbewerber ihn nicht ohne weiteres kopieren können.

Weitere wichtige Kriterien bei der Arbeitsplatzwahl von High-Potentials sind die Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die weiterführenden Chancen auf dem Arbeitsmarkt: Was bringt mir dieser Job für meine Berufsbiografie? Hilfreich sind daher Konzepte zur Karriere- und Nachfolgeplanung, die kommuniziert und gelebt werden. So kann der potenzielle Interessent sehen, welche Möglichkeiten ihm das Unternehmen bietet. Auch Traineeprogramme locken Leistungsträger von morgen. Traineeprogramme stellen – wenn sie richtig konzipiert sind – eine Win-win-Situation für Unternehmen und Absolventen dar. Während das Unternehmen sich zu einem frühen Zeitpunkt vielversprechende Nachwuchsführungskräfte sichert, erhalten Absolventen die Möglichkeit, sich über einen bestimmten Zeitraum in verschiedenen Abteilungen auszuprobieren und eigene Stärken zu finden.

Ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitern langfristige Perspektiven aufzeigt und mit einer gelebten Kultur intrinsische Bedürfnisse erfüllt, gewinnt einen weiteren Kämpfer im Wettbewerb um die Besten: den eigenen Mitarbeiter. Wenn Mitarbeiter in sozialen Netzwerken oder im Bekanntenkreis die „Marke leben“, werden sie zu wichtigen Multiplikatoren im Arbeitsmarkt.

### 2.3 Talente heben und weiterentwickeln: Wissen oder Können?

*„Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“ (Ralph Waldo Emerson)*

Bevor man sich bei der Suche nach Talenten nach außen orientiert, macht es Sinn, zunächst die Talente unter den bestehenden Mitarbeitern aufzuspüren und weiterzuentwickeln. Durch geeignete Maßnahmen lässt sich im Unternehmen gutes Personal halten. Dadurch können Fluktuationskosten gesenkt werden und das Wissen des talentierten Personals bleibt dem Unternehmen erhalten.

Viele Personalmanager sind der Meinung, dass in ihrer Belegschaft viele Talente schlummern, die noch gar nicht entdeckt sind. Genau für sie eignen sich IT-gestützte Prozesse, die die zielorientierte und nachhaltige Mitarbeiterentwicklung und eine systematische Laufbahn- und Karriereplanung ermöglichen, indem sie direkten Zugriff auf alle Mitarbeiterinformationen geben. Ein aktiv gesteuertes gesteuerten Performance- und Talentmanagement, das Qualifikationsprofile abrufbar macht und damit den Blick der Verantwortlichen zur langfristig gesicherten Versorgung des Unternehmens mit den richtigen Talenten schärft, unterstützt diese zukunftsorientierte Personalarbeit.

Damit Talent nicht mangels Gelegenheiten und aufgrund schematischer Anforderungen verschüttet bleibt, lassen sich Entwicklungsprogramme in der HR-Software etablieren. Mit ihnen lassen sich Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen dokumentieren. Führungskräfte stellen durch sie sicher, dass ihre Mitarbeiter automatisch auf alle Entwicklungsmaßnahmen der Programme gebucht werden. Zur Mitarbeiterbeurteilung sind in der integrierten Datenbasis die individuelle Laufbahnplanung,

Entwicklungsstatus und Erfolge, aber auch Faktoren wie Fehltage, Leistungen, Kompetenzen und zu entwickelnde Fähigkeiten jederzeit abrufbar. Dies kommt nicht nur High-Potentials, sondern auch Leistungsträgern auf allen Ebenen zugute, da sie hierdurch zuverlässig identifiziert und gezielt gefördert werden, denn zunehmende Dynamik erfordert Können statt Wissen.

Eine moderne Organisation muss Veränderung leben und kann es sich nicht mehr leisten, für die Schublade zu arbeiten. Hier greift die enge Verzahnung von Talentmanagement und Unternehmensentwicklung. In der Komplexität moderner Organisationen und ihrer Märkte kann die Entwicklung der Talente nur in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften in den Fachsegmenten geschehen. Die HR-Abteilung dient als „Lieferant“ der Fachabteilungen und ist frühzeitig in die strategische Unternehmensplanung eingebunden. Sind neue Geschäftsfelder geplant? Was passiert in den nächsten fünf Jahren in den Fachabteilungen? Nur wer benötigte Kompetenzen rechtzeitig kennt und benennt, kann zur richtigen Zeit und am richtigen Ort darauf zugreifen.

Die prozessorientierte Begleitung dieses Kompetenzmanagements liefert schnell die nötigen Informationen bei der in- oder externen Mitarbeiterauswahl und kann bei der Entscheidung unterstützen, ob und wer neu eingestellt werden muss.

Hierbei ist gerade die interne Sicht mit Hilfe von Potenzialanalysen zu berücksichtigen. Wie in der Produktion, sind auch im Bereich Qualifikation Messgrößen wesentlich. Ein faktenbasiertes Performance-Management beantwortet Führungskräften daher die Frage: Bringt mir all mein Tun unternehmerischen Zusatznutzen? Indem Unternehmen Messgrößen für Qualität und Leistung definieren und Potenzialanalysen in ihre Prozesse integrieren, lassen sich aussagekräftige Kennzahlen gewinnen, die



#### Zum Autor Ralf Gräßler:

Dr. Ralf Gräßler studierte Physik und Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen. Anschließend promovierte er im Rahmen eines Stipendiums der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Bereich der Hochenergiephysik. Während seiner Promotion war er überwiegend am europäischen Kernforschungszentrum CERN in Genf tätig. Bevor Ralf Gräßler sich im Jahr 2000 VEDA anschloss, war er fünf Jahre bei A.T. Kearney in Düsseldorf als Unternehmensberater überwiegend in den Bereichen Strategie und High Tech Industry tätig.

immer wieder Rückschluss darüber geben, ob Unternehmen und Mitarbeiter auf dem richtigen Weg sind.

Im Talentmanagement geht es aber nicht nur darum, das richtige Talent für die richtige Position zu finden – es geht vor allem um die stetige und gezielte Weiterentwicklung der Talente durch Schulung und Weiterbildung. „Gezielt“ heißt zum einen, dass Weiterbildung auf die Potenziale und Ziele des Mitarbeiters ausgerichtet ist. Zum anderen heißt „gezielt“, dass der Blick auf die Unternehmensziele im Vordergrund steht. Ein unternehmensinternes Weiterbildungsmanagement fördert den effektiven Wissenstransfer maßgeschneiderter Lerninhalte nach individuellen Lerngewohnheiten und Weiterbildungsbedarf. So sichert Weiterbildung Unternehmen und Mitarbeitern eine langjährige fruchtbare Partnerschaft durch persönliches und wirtschaftliches Wachstum.

Auch der Strukturwandel im Unternehmen, der das Kräfteverhältnis von vielen älteren zu wenigen jungen Mitarbeitern umkehren wird, lässt sich durch gezieltes Weiterbildungs- und Wissensmanagement, durch Nachfolge- und Mentoringprogramme nicht nur rechtzeitig auffangen, sondern auch positiv nutzen.

### 2.4 Talente binden: Attraktivität hat viele Facetten

Erfolgreiche Unternehmen schaffen rechtzeitig Rahmenbedingungen für die Arbeitswelt von morgen. Die Mitarbeiter, die wertvollen „Humanressourcen“, verändern sich in ihren Ansprüchen an Arbeit und Umwelt. Unternehmen müssen diese Veränderung begleiten oder sogar fördern, wenn sie Talente binden wollen. Nur wenn sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die heute weit über den ergonomischen Drehsessel am Arbeitsplatz hinaus gehen, kennen und verstehen, können sie sie erfüllen und so zum Partner einer neuen Generation von Arbeitnehmern werden.

Der moderne Mitarbeiter ist Projektmanager im Job aber auch für seine eigene Marke. Mitarbeiter der „Marke Ich“ stellen ihre berufliche Entfaltung in den Vordergrund und müssen daher mit neuen Herausforderungen aber auch mit neuen Arbeits(-zeit)modellen an das Unternehmen gebunden werden. Auf der Mitarbeiterseite wachsen die Ansprüche an eine funktionierende „Work-Life-Balance“. Während unseren Eltern „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ heilig war, gilt heute die Gleichberechtigung beider Welten. Auch hier müssen Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die Flexibilität und Mobilität Rechnung tragen und zwar nicht nur zähneknirschend, sondern als funktionierendes Modell in einem florierenden Unternehmen. Wer hier rechtzeitig reagiert, gewinnt ganz neue Möglichkeiten, motivierte und engagierte Mitarbeiter zu binden.

### 3. Ausblick: Talente im sich verändernden Umfeld

Mit dem Mitarbeiter verändert sich auch das Unternehmen. Der Sozialphilosoph Charles Handy stellt fest, dass Organisationen heute mehr „Organisers“ als Arbeitgeber sind und bringt damit die weitere Entwicklung auf den Punkt. Die Vorstellung von Organisation deckt sich nicht mehr mit der Wirklichkeit der Organisation. Organisationen haben neue Strukturen be-

kommen und werden verstärkt bedarfsoorientiert gebildet. Eine Stammbegleiterschaft aus Management und Kernmitarbeitern wird anlass- und projektbezogen von externen Spezialisten und flexiblen Arbeitskräften ergänzt. Mehr und mehr müssen wir uns laut Charles Handy daran gewöhnen, unsere Arbeitszeit nicht nur einer Organisation verkaufen zu können.

*„Wir müssen den neuen Herausforderungen der Wissens- und Informationsgesellschaft begegnen“ sagt Wolfgang Witte, Geschäftsführer perbit Software GmbH. „Die Zukunft zu gestalten bedeutet, die Herausforderung auf dem europäischen Arbeitsmarkt anzunehmen. Denn nur so können wir unseren Standort und Arbeitsplätze sichern.“*

### 4. Fazit: Die Aufgaben der ZiP

Dynamische Veränderung des Arbeitsmarkts und immer kürzere Innovationszyklen in allen Bereichen stellen Personalverantwortliche vor große Herausforderungen: Weitblick, aber auch Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität sind gefragt, um Bedarf frühzeitig zu erkennen, geeignete Talente zu finden und zu binden. Integriertes Talentmanagement ist IT-gestützt und vollständig in Personal- und Geschäftsprozesse eingebunden. Zur prozessorientierten Begleitung dieses permanenten Wandels und Abbildung der erforderlichen Effizienz bieten die Unternehmen der ZiP integrierte Lösungsansätze. Mit detailliertem Wissen und langjähriger Erfahrung in Personalwirtschaft und Informatstechnologie bieten alle Unternehmen Beratung sowie maßgeschneiderte HR-Prozesse und Instrumente, die die Anforderungen der HR-Abteilungen im Mittelstand ebenso unterstützen wie die Personalaufgaben der Konzerne.

### Zur Zukunftsinitiative Personal:

HR-Lösungen und Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine Arbeitswelt im Wandel unterstützen. Das ist die Kernthese, die die „Zukunftsinitiative Personal (ZiP)“ durch Veranstaltungen, Informationen, Best-Practice-Lösungen und Kampagnen vermitteln möchte. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Software-Lösung im Bereich Human Resources bieten.

# Talent Management

## Um was geht es? Und wie geht es?

AUTOR: Hermann Arnold, Haufe-umantis AG

Talent Management ist eine noch recht junge Disziplin, wie auch das Management ganz allgemein. Die Vorläufer von Management und auch von Talent Management finden sich in Organisationen, die schon im Mittelalter viele Personen umfassten, wie beispielsweise Staatsverwaltungen oder das Militär. Aus dieser Zeit stammen viele Konzepte, die wir auch heute noch in Unternehmen einsetzen. Begriffe wie Rekrutierung, Einsatzplanung oder Besoldung erinnern daran. Management als eigene Disziplin in der Wirtschaft betreiben wir erst seit der industriellen Revolution. Dies ist im Vergleich zu Medizin, Hausbau oder Mathematik eine recht kurze Zeitspanne. Zusätzlich hat sich in dieser Zeit die Arbeitswelt stark verändert. Von daher ist es mehr als vernünftig anzunehmen, dass wir noch nicht in allen Belangen herausgefunden haben, wie man Management richtig betreibt.

### Ziel ist die Steigerung der Produktivität

Im letzten Jahrhundert, also von 1900 bis 1999 ist die Produktivität körperlicher Arbeit um das 50-fache gestiegen. Nicht um 50% sondern um das 50-fache. Wenn beispielsweise ein Bauer Anfang des Jahrhunderts 20 Personen ernähren konnte, so konnte er Ende des Jahrhunderts 1'000 Personen ernähren. Ein Schuster der Anfang des Jahrhunderts 20 Schuhe pro Monat herstellen konnte, konnte Ende des Jahrhunderts 1'000 Schuhe produzieren. Wenn man das einem der beiden Anfang des Jahrhunderts als Ziel gesetzt hätte, so hätte er es wahrscheinlich als unmöglich abgetan.

Erreicht wurde dies vor allem durch das «Scientific Management», das durch Optimierung der Arbeitsabläufe, durch Automatisierung, Standardisierung und entsprechende Werkzeuge die Effizienz der bestehenden Arbeitsabläufe erhöhte. Instruktiv sind Beispiele von Beratern und Experten, die mit der Stoppuhr in Fabrikhallen einzelne Arbeitsschritte maßen und anschließend Verbesserungen dieser Abläufe entwickelten und trainierten.

Die Herausforderung, vor der wir in diesem Jahrhundert stehen, ist eine ähnliche Steigerung der Produktivität der Wissensarbeit. Ein Mitarbeiter, der heute 20 Kunden pro Tag bedient, sollte Ende des Jahrhunderts 1.000 Kunden bedienen können. Dies klingt noch recht unspektakulär. Wenn wir uns aber den Mitarbeiter als

Arzt vorstellen, der heute 20 Patienten pro Tag behandelt und Ende des Jahrhunderts 1.000, so wird uns schon etwas unwohler bei der Vorstellung. Ein Personalverantwortlicher, der heute 20 Bewerbungen pro Tag bearbeitet, sollte Ende des Jahrhunderts 1.000 Bewerbungen pro Tag bearbeiten können. Eine Vorgesetzte, die heute 20 Mitarbeiter direkt führt, sollte Ende des Jahrhunderts 1'000 Mitarbeiter direkt führen können. All dies scheint uns genauso unmöglich, wie dem Bauern des letzten Jahrhunderts, dass er irgendwann 1.000 Personen ernähren könnte.

Es ist jedoch offensichtlich, dass wir dies nicht mit den Mitteln und Methoden des letzten Jahrhunderts erreichen werden. Es macht keinen Sinn, dass Vorgesetzte im 5-Sekunden-Takt Mitarbeitergespräche führen. Es geht also nicht darum, bestehende Prozesse effizienter zu gestalten, sondern vor allem effektiver. Es geht darum, den Fokus auf die richtigen und wichtigen Dinge zu legen und selbstorganisierende Methoden zu nutzen. Einen ersten Ausblick auf diese Art des Managements gibt zum Beispiel die «Open-Source-Community». Stellen wir uns diese Gemeinschaft als ein Unternehmen vor. In dieser Unternehmung arbeiten Hunderte von Programmierern an Dingen, die sie selbst wählen, zu Zeiten, die sie selbst wählen und auf eine Art, die sie selbst wählen. Sie geben sich gegenseitig Feedback und helfen sich untereinander. Diese Unternehmung hat es geschafft, eines



### Zum Autor Hermann Arnold:

Hermann Arnold ist Mitgründer der umantis AG, die seit 2013 zur Haufe Gruppe gehört und unter Haufe-umantis AG firmiert. Seit Juni 2013 ist er als aktiver Verwaltungsratspräsident für die Strategie hauptverantwortlich und treibt als Head of Research & Development die Produktentwicklung voran. Arnold beschäftigt sich seit vielen Jahren mit konkreten Fragestellungen guten Mitarbeitermanagements, insbesondere mit den Auswirkungen des Internets auf die Führungszusammenarbeit.

der komplexesten Stücke von Software, nämlich Betriebssysteme für Server zu entwickeln. Und diese ganze Unternehmung wird dennoch nur von einer Handvoll Managern geführt.

Viele von uns und die Mehrzahl der Berufstätigen in der westlichen Welt sind Wissensarbeiter, selbst in produzierenden Industrien. Wir alle haben schon erlebt, dass wir einen ganzen Tag wie Besessene arbeiteten, und mussten uns doch am Abend ergebnislos fragen, was wir eigentlich erreicht hatten. Und genauso kann es passieren, dass wir genau die richtige Entscheidung treffen, genau das Richtige machen und damit die gesamte Arbeit und auch die Organisation mit vergleichbar wenig Zeitaufwand einen großen Schritt nach vorne bringen. Es geht also bei unserer Herausforderung nicht darum, das Bestehende effizienter zu gestalten, zu standardisieren und zu automatisieren, sondern vor allem darum, die eigenen Aufgaben zu durchdenken, den Fokus richtig zu legen, die Zusammenarbeit selbstorganisierend zu gestalten und dadurch insgesamt effektiver – d.h. wirksamer – zu arbeiten.

### Das Talent Management als Mittel zur Steigerung der Produktivität

Wenn wir uns als Ziel für das Talent Management die Steigerung der Produktivität setzen, so erhält Talent Management plötzlich eine ganz andere und vor allem auch geschäftsrelevante Perspektive. Es geht nicht mehr «nur» darum, die besten Talente für das Unternehmen zu gewinnen, sie optimal einzusetzen, bedürfnisgerecht zu entwickeln und langfristig das Unternehmen zu binden. Dies sind wichtige Bausteine des Talent Managements, aber sie sind nicht das Ziel per se. Talent Management muss einen Beitrag dazu leisten, die Produktivität des Unternehmens zu erhöhen. Kann nun das Talent Management realistisch einen solchen Beitrag spürbar leisten? Richtig verstandenes Talent Management versucht nicht, die Prozesse der Mitarbeitergewinnung, des Mitarbeitereinsatzes, der Mitarbeiterentwicklung und der Mitarbeiterbindung effizienter zu gestalten. Richtig verstan-

denes Talent Management versucht in erster Linie, diese Prozesse effektiver, d.h. wirksamer anzubieten und zur Steigerung der Produktivität zu nutzen. Wie sieht das konkret in den einzelnen Bereichen des Talent Managements aus?

### Bewerbermanagement

Im Bewerbermanagement geht es also nicht in erster Linie darum, den administrativen Aufwand der Mitarbeitergewinnung und -auswahl zu reduzieren, sondern darum, die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Aufgaben zu gewinnen. Es beginnt damit, die konkreten Aufgaben der einzustellenden Person zu hinterfragen und zu durchdenken: Gibt es Aufgaben, die verändert werden müssen? Welches sind die tatsächlich relevanten Aufgaben? Welche Kompetenzen benötigt ein Kandidat tatsächlich, um diese Aufgaben erfolgreich zu bewältigen? Anschließend geht es um die Frage, wo man die geeigneten Kandidaten findet und wie man sie anspricht, damit sie auf das Stellenangebot reagieren. Welches sind die relevanten Argumente für die richtigen Kandidaten? Über welche Kanäle spricht man diese Kandidaten wirksam an? Wie stellt man sicher, dass man bei den passenden Bewerbungen schnell und qualifiziert reagiert? Ein gut formuliertes Inserat mit einem ansprechenden Titel in den richtigen Medien führt zu besseren Ergebnissen als eine breit gestreute Inseratenkampagne mit wenig durchdachten Inhalten. Ein fokussiertes Abfragen weniger relevanter Auswahlkriterien ist wirksamer als die strukturierte Abfrage des gesamten Lebenslaufs und aller potenziellen Kompetenzen. Die fokussierte und zeitnahe Bearbeitung der meistversprechenden Bewerbungen ist wichtiger als die effiziente Bearbeitung aller Bewerbungen. Die frühe Einbindung der Linie an zentralen Punkten des Bewerbungsprozesses (z.B. bei der Formulierung des Stelleninserates, in der Werbung, beim ersten Kontakt mit geeigneten Bewerbern) ist wirksamer als eine falschgedachte Entlastung der Linienvorgesetzten, die anschließend am Ende des Prozesses viele Interviews mit den falschen Bewerbern durchführen müssen.

## ***„Es ist ein gefährlicher Irrglaube, dass Mitarbeiter aufgrund einer Lohnerhöhung bessere Leistung erbringen.“***

### **Mitarbeitergespräche (Leistungsmanagement, Personalentwicklung, Kompetenzmanagement)**

Die wichtigste Aufgabe von Mitarbeitergesprächen liegt darin, Mitarbeiter aufzufordern, ihre eigenen Aufgaben, Leistungs- und Entwicklungsziele zu durchdenken und für sich selbst zu definieren. Was ist meine Aufgabe? Was ist mein Beitrag für das Unternehmen? Wofür werde ich bezahlt? Was ist die Qualität meiner Arbeit? Welche Ziele setze ich mir? In welchen Bereichen und Kompetenzen muss oder möchte ich mich entwickeln? Nur so erarbeiten sich Mitarbeiter einen eigenen Kompass, der ihnen hilft, tagtägliche Entscheidungen der Priorisierung und Fokussierung richtig vorzunehmen. Und nur durch das eigene Durchdenken können Mitarbeiter auch ihre eigene Leistung kontinuierlich beurteilen und verbessern. Die Abstimmung mit den jeweiligen Vorgesetzten ist ein wichtiges Element der Koordination und des Abgleichs gegenseitiger Vorstellungen – es ist aber keine Ausgabe von Befehlen oder Information über entschiedene Tatsachen. Es geht nicht darum, Mitarbeitern effizient vorgefertigte Stellenprofile zu präsentieren und sie für gewünschtes Verhalten und gewünschte Leistung automatisch zu belohnen und für unerwünschtes Verhalten und schlechte Leistung automatisch zu bestrafen. Heute können Vorgesetzte, selbst wenn sie ihre Mitarbeiter auf Schritt und Tritt begleiten, nicht beurteilen, ob Mitarbeiter ihr Bestes geben oder ob sie zu besserer Leistung fähig wären. Dies können nur Mitarbeiter selbst, wenn sie ihre Aufgaben und Ziele durchdacht und damit verstanden haben, wenn sie diese für sich selbst definiert und damit anerkannt haben. Auch die Beurteilung ist kein scheinbar objektives Messen von erbrachten Leistungen, sondern ein gemeinsames «Urteil» über Ergebnisse und Fortschritte mit dem Ziel der kontinuierlichen Weiterentwicklung.

### **Aus- und Weiterbildung**

In der Aus- und Weiterbildung geht es nicht darum, möglichst effizient und kostengünstig alle identifizierten Kompetenzlücken zu schließen. Es geht darum, sich auf die wirklich relevanten und ausbildbaren Kompetenzen zu konzentrieren sowie mittels einer durchdachten Organisation und Arbeitsteilung bestehende Schwächen einzelner Mitarbeiter irrelevant zu machen.

### **Karriere- und Nachfolgeplanung**

In der Karriere- und Nachfolgeplanung geht es nicht darum, für alle Positionen und für alle Mitarbeiter einen Plan aufzustellen, der anschließend in der Realität nur in wenigen Fällen tatsächlich umgesetzt wird. Sonder es geht darum, die kritischen Schlüsselstellen in Unternehmen zu identifizieren, in denen auch eine Knappeit möglicher Nachfolger besteht – und für diese Schlüs-

selstellen entsprechende interne Kandidaten aufzubauen oder extern zu rekrutieren. Und es geht darum, tatsächlichen Leistungsträgern sowohl im fachlichen als auch im Führungstechnischen Bereich eine attraktive Perspektive im Unternehmen aufzuzeigen, die sich auch zeitnah verwirklichen lässt.

### **Vergütungssysteme**

Vergütungssysteme dienen nicht der Steigerung von Leistung. Es ist ein weitverbreiteter und gefährlicher Irrglaube, dass Mitarbeiter aufgrund eines in Aussicht gestellten Bonus oder einer Lohnerhöhung bessere Leistung erbringen. Die eigentliche und nachhaltige Motivation für eine gute Leistung ist das Verständnis und die Wahrnehmung des eigenen Beitrages im Unternehmen. Gute und wirksame Vergütungssysteme dienen der Verhinderung von Demotivation, die durch ungerechte Entlohnung entstehen kann. Es geht um die Anerkennung und Honorierung von erbrachter Leistung und nicht um die «Erzeugung» von Leistung. Es heißt schließlich «pay for performance», und nicht «pay to get performance».

### **Netzwerke im Unternehmen und darüber hinaus**

Ein weiterer und erst in letzter Zeit in das Bewusstsein gelangter Baustein eines guten Talent Managements ist die Unterstützung einer wirksamen Zusammenarbeit unter Mitarbeitern innerhalb und außerhalb des Unternehmens, also auch mit ehemaligen und zukünftigen Mitarbeitern, mit Mitarbeitern bei Kunden, bei Partnern und bei Lieferanten. Hier zeigen soziale Netzwerke im Internet wie beispielsweise Facebook, Xing, Wikipedia oder Twitter, welche Möglichkeiten heutige Technologien dafür bieten, wenn man sie durchdacht und einfach und damit letzten Endes wirksam umsetzt.

### **Die Zukunft des Talent Managements**

Es ist heute noch nicht abschließend definierbar, welche Bereiche ein gutes Talent Management in Zukunft abdecken wird. Und noch weniger absehbar ist, wie gutes Talent Management in den bereits bekannten Bereichen in Zukunft erfolgreich umgesetzt werden kann. Aber wir sehen zumindest Hinweise darauf, was funktionieren könnte und was nicht. Und deshalb sollten wir alles daran setzen, ein wirksames Talent Management umzusetzen, das einen spürbaren Beitrag zur Steigerung der Produktivität leisten will – und nicht nur bestehende Prozesse automatisieren und effizienter gestalten. Zwei lesenswerte Bücher in diesem Zusammenhang sind «The Practice of Management» (erstmals erschienen 1954) sowie «Management: Tasks, Responsibilities, Practices» (erstmals erschienen 1973) von Peter F. Drucker, dem «Erfinder» des Managements als eine freie Kunst.

# „Fluides“ Unternehmen oder „Caring“ Company: Die HR-Strategien der Zukunft

AUTOR: Sven Gábor Jánszky, 2b AHEAD Think Tank GmbH

Karriereorientierter Selbstverwirklicher oder zufriedener Familienmensch? Trendforscher Sven Gábor Jánszky gibt Einblicke in die Arbeitswelt der Zukunft.

*Herr Jánszky, wie wird der demografische Wandel den Arbeitsmarkt verändern?*

## Sven Gábor Jánszky

Der Arbeitsmarkt, wie wir ihn kennen, wird in wenigen Jahren ganz anders aussehen. Denn: Bislang waren die Unternehmen in der komfortablen Position, sich unter einer Vielzahl von Bewerbern den am besten passenden Kandidaten auswählen zu können. Der demografische Wandel wird dieses Kräfteverhältnis völlig auf den Kopf stellen. Speziell in Deutschland wird die Demografie zum wichtigsten Treiber. Schon in wenigen Jahren gehen die ersten Babyboomer in Rente, auf diese geburtenstarken Jahrgänge folgen die geburtenschwachen.

*Was sagen die Demografen?*

## Jánszky

Deutschland ist, global gesehen, nicht das attraktivste Zuwanderungsland für hoch qualifizierte Arbeitskräfte. Daher wird sich ein externer Zustrom von Talenten eher in Grenzen halten. Auch die Bestrebungen, mehr Frauen und Mütter in die Berufstätigkeit zu bringen, wird die entstehende Lücke nicht gänzlich füllen können. Optimisten unter den Demoskopen rechnen unter Strich mit einer Lücke von zwei Millionen Arbeitskräften, Pessimisten sogar mit fünf Millionen. Dieser Trend wird den Arbeitsmarkt in Deutschland in den nächsten zehn Jahren prägen. Der Mangel an qualifiziertem Personal in einem Stellwerk

der Deutschen Bahn bei Mainz lässt sich hier durchaus als erste Konsequenz deuten. In der Urlaubszeit 2013 waren dort mehrere Fahrdienstleiter erkrankt – und der Fernverkehr musste mehrere Tage lang an Mainz vorbeifahren.

*Was bedeutet das für Unternehmen und für HR-Abteilungen?*

## Jánszky

Der Wandel auf dem Arbeitsmarkt führt zu einer Vollbeschäftigung für Hochqualifizierte. Diese Fachkräfte gewinnen an Sicherheit und auch an Macht. Da ein Outsourcing wichtiger Aufgaben nicht unbegrenzt möglich ist, müssen die Unternehmen die Weichen rechtzeitig auf neue HR-Strategien umstellen. Als Recruitingmaßnahme wird es nicht mehr ausreichen, ein Stellenprofil zu publizieren und auf passende Bewerbungen zu hoffen.

Passende Maßnahmen könnten beispielsweise sein, auch nicht ideal qualifizierte Bewerber aufzunehmen und die fehlende Qualifikation im Rahmen einer betrieblichen Weiterbildung wettzumachen. Ebenfalls wichtig wird es sein, den Kontakt zu ausscheidenden Mitarbeitern zu halten: Jüngere Kollegen kommen vielleicht eines Tages für ein Projekt zurück, und wer aus Altersgründen ausscheidet, könnte eventuell als Mentor in die Bresche springen. Das wirkt aber allenfalls punktuell. Eine wichtige HR-Strategie wird daher sein, Stellen jeweils für Projekte zu vergeben und das Anforderungsprofil dem neuen Mitarbeiter

entsprechend anzupassen – und übrig bleibende Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche innerhalb von Teams oder gar abteilungsübergreifend zu verteilen.

### *Lösen sich bei zunehmender Projektarbeit nicht die gewohnten Strukturen auf?*

#### **Jánszky**

Ja, ganz klar. Starre Aufgaben und Abteilungen werden sich auflösen, die einzelnen Teams und Unternehmen werden „fluide“, weil Tätigkeitsbereiche innerhalb des Unternehmens flexibel verschoben werden. Die Hauptaufgabe der HR-Abteilungen liegt dann darin, Projekte und Mitarbeiter mit ihren fließenden Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen effizient zu verwalten und zu steuern. Aus dem Chief Human Resources Officer wird so ein „Chief Changing Officer“, und aufgrund ihrer strategischen Bedeutung wird diese Position auf Vorstandsebene angesiedelt sein.

### *Diese Strategie passt doch aber nicht für alle Unternehmen?*

#### **Jánszky**

Nein, es wird mindestens noch eine zweite HR-Strategie geben, nämlich die Entwicklung zu „Caring Companies“. Viele mittelständische Unternehmen sind fern der Metropolen angesiedelt und daher zunächst wenig attraktiv für Projektmitarbeiter. Diese Unternehmen sind daher gezwungen, Mitarbeiter möglichst langfristig zu binden, indem sie ein Rundum-sorglos-Paket anbieten. Kultur- und Sport- sowie Kinderbetreuungsangebote gehören hier zur Minimalausstattung. Versicherungspakete oder mietgünstige Wohnangebote könnten dieses Angebot ergänzen. Die „Caring Companies“ zeichnen sich durch vielfältige Zusatzleistungen aus, nicht nur für den Mitarbeiter selbst, sondern für dessen gesamte Familie – Kinder oder pflegebedürftige Eltern inklusive –, um so die Bindung ans Unternehmen auf eine breite Basis zu stellen.

### *Also quasi ein Arbeitsplatz mit Familienanschluss? Und die Kinder in der Kantine?*

#### **Jánszky**

Ja, so ungefähr. Es könnte hier und da durchaus üblich werden, Essen und Trinken anzubieten, damit sich die Mitarbeiter wohlfühlen. Auf diese Weise wird die Firma wirklich zur großen Familie, mit deutlichen Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters wird zunehmend in den Vordergrund rücken.

### *Wie wird sich die Arbeitswelt dann zusammensetzen?*

#### **Jánszky**

In Zukunft wird es noch etwa 40 Prozent Langzeitbeschäftigte geben. Projektmitarbeiter mit wechselnden Einsatzbereichen werden 40 Prozent ausmachen, rund 20 Prozent arbeiten frei-beruflich. Haupttreiber der Projektmitarbeiter in den „fluiden“ Unternehmen werden die persönlichen Karriereziele sein. Die „Caring Companies“ hingegen sind attraktiv für Mitarbeiter, deren Wertesystem von der Familie geprägt ist. Doch ganz gleich ob Selbstverwirklichung oder Familienleben, in beiden Unternehmensarten wird es existenziell wichtig sein, den Mitarbeitern ausreichend Anerkennung zu geben und ihnen zu helfen, ihre persönlichen Ziele zu erreichen. Nur so lassen sich die gewünschten Talente finden und dauerhaft binden.

Die THINK TANK Studie „Caring oder Fluides Unternehmen“ wurde von SAP gesponsert. Die vollständige Studie finden Sie hier.



#### **Zum Autor Sven Gábor Jánszky:**

Sven Gábor Jánszky ist Trendforscher und leitet die Denkfabrik 2b AHEAD ThinkTank. Mit zahlreichen Trendanalysen zu den Lebens-, Arbeits- und Konsumwelten der Zukunft hat er sich zum Sprachrohr der Querdenker der deutschen Wirtschaft entwickelt. Als Berater coacht Jánszky Manager und Unternehmen, führt und moderiert Kreativprozesse zu Produktentwicklung und Geschäftsmodellen der Zukunft.



Foto: Andreas Lander

# Den Blick für vorhandene Talente schärfen

AUTOR: Falko Kranz, SAP Deutschland SE & Co. KG

Der Fachkräftemangel stellt die Wirtschaft vor immense Herausforderungen. Personalexperte Falko Kranz ist Principal Solutions Consultant bei SAP Deutschland. Er erklärt, wie sich vorhandene Mitarbeiterressourcen bestmöglich nutzen lassen.

*Der Kampf um die besten Köpfe ist in vollem Gange. In vielen Branchen sind offene Positionen nur noch schwer zu besetzen. Wo finden Firmen heute noch geeignete Mitarbeiter?*

Viele Talente schlummern in den eigenen Reihen. Das wird leider viel zu selten erkannt. So manches Unternehmen bemüht sich mit aller Kraft um neue Mitarbeiter und übersieht bei der Stellenbesetzung vorhandene Ressourcen. Rund 70 Prozent der deutschen Betriebe haben Schwierigkeiten, ihren Nachwuchstalenten, den sogenannten High Potentials, den Verbleib in der Firma schmackhaft zu machen. Das ist fatal, schließlich sind sie für den Betrieb enorm wertvoll: Studien zufolge sind engagierte und talentierte Mitarbeiter wesentlich produktiver. Umso wichtiger ist es, sie entsprechend ihren Neigungen zu fördern und möglichst dauerhaft ans Unternehmen zu binden – etwa durch interessante Karrierechancen innerhalb des Betriebes. Zudem hilft es, ihnen eine gute Work-Life-Balance und einen Blick über den Tellerrand der eigenen Abteilung zu ermöglichen. Führungskräfte sollten ständig daran denken, dass High Potentials nicht nur auf Managementebene zu finden sind. Gerade im operativen Bereich haben viele Angestellte das Potenzial zum Topmitarbeiter. Auch hier lohnt es sich, genau hinzuschauen: Wer die eigenen Reihen konsequent auf vorhandene Talente scannt und diese gezielt fördert, hat im Kampf um die besten Köpfe die Nase definitiv vorn.

*Wie lassen sich „schlummernde“ Talente in den eigenen Reihen finden und fördern?*

Wichtig ist es, den richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Aufgabe zu betrauen. Nur wenige Menschen wollen heutzutage ein Leben lang immer im gleichen Bereich arbeiten. Verliefen Karrieren früher in vorhersehbaren und gegebenen Bahnen, sind junge Arbeitnehmer heute viel flexibler. So kann sich beispielsweise ein Produktdesigner ohne Weiteres zum Vertriebsleiter weiterentwickeln oder ein begnadeter Qualitätsmanager werden – die Generation Y ist für alles offen. Das bedeutet aber auch, dass die Unternehmen beweglicher sein müssen. So reicht es beispielsweise nicht, Mitarbeiterziele einmal jährlich zu definieren. Vielmehr gilt es, diese immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, bei Bedarf anzupassen und mögliche Leistungsabfälle zeitnah zu hinterfragen. Wichtig ist dabei: Alle Informationen müssen an einer Stelle zusammenlaufen und dort objektiv analysiert werden. Mitarbeiterpotenziale müssen rechtzeitig erkannt werden, ansonsten verlieren Unternehmen möglicherweise Talente an den Wettbewerber.

*„Mitarbeiterpotenziale müssen rechtzeitig erkannt werden, ansonsten verlieren Unternehmen möglicherweise Talente an den Wettbewerb.“*

*Ist daher ein strategisches Talentmanagement wichtig?*

Ja. Denn während sich klassische Personalentwicklung lediglich mit dem Auf- und Ausbau von Kompetenzen beschäftigt, geht ein echtes Talentmanagement viel weiter: Es bietet quasi einen Rundumblick auf den Mitarbeiter, bündelt unterschiedliche Informationen wie Leistungsbewertungen, Karriereplanung und Vergütungsdetails und bringt gleichzeitig die Ziele von Unternehmen und Mitarbeitern in Einklang. Das schafft die Voraussetzung für eine durchgängig hohe Zufriedenheit und Produktivität – und zwar nachweislich. Einer Studie zufolge lässt sich die Anzahl der unterdurchschnittlich leistenden Mitarbeiter mit diesem Gesamtansatz um rund 14 Prozent reduzieren und gleichzeitig die Anzahl der echten Leistungsträger um etwa fünf Prozent steigern. Da wundert es nicht, dass Talentmanagement heute bei rund 80 Prozent der Unternehmen einen hohen Stellenwert hat.

*Lässt sich die Nachfolgeplanung optimieren?*

Mithilfe eines strategischen Talentmanagements lassen sich offene Führungspositionen wesentlich besser intern nachbesetzen. Das spart Zeit und Geld, und Produktivitätseinbrüche gibt es kaum. Bestehende Mitarbeiter kennen die organisatorischen Abläufe und die Unternehmensphilosophie, verfügen über erforderliches Fachwissen und sind in der Regel im Team akzeptiert. Benötigen neue Führungskräfte meist eine mehrmonatige Einarbeitung, können interne Bewerber zudem vergleichsweise schnell durchstarten. Gleichzeitig sinken die Risiken einer Fehlbesetzung und die Recruitingkosten. Denn Unternehmen, die die Nachfolge für Führungspositionen intern sichern, können getrost auf teure Auswahlverfahren verzichten.

*Was sollten Unternehmen beim Aufbau eines strategischen Talentmanagements beachten?*

Sie sollten vor allem über eine entsprechende Wertekultur und Transparenz verfügen. Schließlich ist Talentmanagement nicht ausschließlich eine Aufgabe der Personalabteilung, sondern muss im gesamten Unternehmen verankert sein. Dementsprechend ist es wichtig, die Unternehmensziele der gesamten Belegschaft offenzulegen. Denn nur wer weiß, wohin die Reise geht, kann zum Gelingen gezielt beitragen.



**Zum Autor Falko Kranz:**

Falko Kranz ist Principal Solution Consultant bei SAP. Der Wirtschaftswissenschaftler unterstützt Unternehmen dabei, das Personalwesen zu straffen, eine HR-Strategie zu entwickeln und diese praktisch umzusetzen.

# Fokus auf Talentmanagement

AUTOR: Stefan Schüßler, SAP Deutschland SE & Co. KG

Mitarbeiter und Führungskräfte noch näher an IT-Lösungen heranbringen, etwa mit Bedienelementen und Funktionen, die in Social Media gang und gäbe sind – das ist einer der Schwerpunkte von Stefan Schüßler, Customer Value Sales Human Capital Management (HCM) bei SAP. Es gilt, den Fokus auf Talentmanagement zu legen und „Young Talents“ zu fördern und zu halten.

Durch die demografische Entwicklung erweist es sich als zunehmend schwieriger, Nachwuchs zu finden. Das gilt für alle Branchen. „Wir beobachten im Human Capital Management seit einigen Jahren einen Fokus auf Talentmanagement – bei Recruitingaufgaben, der Mitarbeiterförderung und der Nachfolgeplanung“, urteilt Stefan Schüßler. Doch wie lassen sich „Young Talents“ erfolgreich entdecken, fördern und binden? Neben entsprechenden SAP-Kernlösungen können drei generische Ansatzpunkte den HCM-Bereich beim Talentmanagement unterstützen.

## Effizienz, Mobilität, Zusammenarbeit – mehr Fokus auf Talentmanagement

„Ein Stichwort lautet Effizienz – denn die Personalbereiche werden sicher nicht aufgestockt, um sich stärker auf das Talentmanagement konzentrieren zu können“, so Schüßler. Standardaufgaben in der Personaladministration lassen sich aber gut an Shared-Services-Center auslagern.

Punkt zwei: Mobilität. „HCM-Kennzahlen und Funktionen müssen auch auf mobilen Endgeräten wie Tablets oder Smartphones verfügbar sein. So kann der Personaler beispielsweise dem Werksmeister in der Produktionshalle Entwicklungen direkt auf dem iPad sichtbar machen. Oder der Recruiter spricht auf einer HR-Messe seine Stellenanzeige gleich konkret mit einem vielversprechenden Kandidaten durch“,

erklärt Schüßler. Neben den Personalern können und sollen natürlich auch Mitarbeiter und Führungskräfte mobile Endgeräte nutzen, beispielsweise um Anträge zu genehmigen oder Urlaub zu beantragen.

Der dritte Punkt zielt auf die Gewohnheiten vieler Mitarbeiter und „Young Talents“ ab, die mittlerweile zu einem hohen Prozentsatz in sozialen Netzwerken unterwegs sind. „Firmen sollten das sinnvoll unterstützen“, so Schüßler, „und ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich zu vernetzen, um mit anderen zusammenzuarbeiten.“ Und natürlich müssen die Unternehmen auch selbst Social Media nutzen, um „Young Talents“ zu werben.

Im Bereich der On-Demand-Produkte bietet SAP durch die Übernahme von SuccessFactors eine vollständige Talentmanagement-Suite an. SAP stellt auch weitere mobile Anwendungen zur Verfügung – analytische Apps, aber auch Anwendungen mit klassischen HR-Funktionen.

Einen wichtigen Aspekt behält SAP dabei kontinuierlich im Auge: „Es geht uns darum, die Benutzerfreundlichkeit unserer Produkte immer weiter zu steigern, insbesondere für Führungskräfte und Mitarbeiter: Warum nicht Mitarbeiter- und Manager-Selfservices mit Bedienelementen gestalten, die jeder von Social Media kennt und damit für hohe Akzeptanz sorgen?“, schließt Schüßler.



## Zum Autor Stefan Schüßler:

Stefan Schüßler ist als Director Customer Value Sales Human Capital Management für den Vertrieb der SAP-Personalwirtschaftslösungen in Deutschland verantwortlich.

Seit über 20 Jahren verfolgt er die Entwicklung im HCM-Bereich hautnah und kennt die Herausforderungen und Chancen im Personalwesen bis ins Detail.

# Durchblicker

Zukunftsorientierte Personalarbeit basiert auf glasklaren Personalinformationen. Intelligente HR-Software sorgt bei allen Aufgaben für Transparenz auf höchstem Niveau – individuell, intuitiv und interaktiv. Mit perbit.insight gewinnen Sie tiefe Einsichten in die HR-Welt Ihres Unternehmens.



# perbit®

Individualität mit System

perbit Software GmbH  
Siemensstraße 31 | 48341 Altenberge  
Tel. +49 2505 9300-93 | [www.perbit.de](http://www.perbit.de)

- | Demografiemanagement
- | Bewerbermanagement / E-Recruiting
- | Personalentwicklung
- | Talentmanagement
- | Performancemanagement
- | Personalkostenplanung und -controlling
- | HR-Prozessmanager
- | Personaladministration
- | Elektronische Personalakte

# Was CEOs tun können, um HR zum Ertragstreiber zu machen - auch im Talent Management

AUTOR: Joachim Skura, ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG

Die meisten CEOs sind davon überzeugt, dass die Art, wie sie Recruiting, Leistungsmanagement, Entlohnungsentcheidungen und den Einsatz von Talenten betreiben, grundlegend ändern müssen. Aber wie? Wie gelangt die Führungsetage von weichen Argumenten zu Daten getriebenen Entscheidungen?

Das grundlegende Problem scheint zu sein, dass von den HR-Verantwortlichen und ihren Teams zwar erwartet wird, die Idee «Der Mensch unser wichtigstes Gut» mit Leben zu füllen, viele CEOs aber noch nicht wirklich den HR-Verantwortlichen die Mittel, Kompetenzen und organisatorischen Möglichkeiten geben, dieser Aufgabe auch gerecht werden zu können.

In vielen Unternehmen ist es genau diese fehlende «Ausstattung», die das HR-Team vom Prozess der Ertragsgenerierung abschottet. Wie soll Ihr Unternehmen «die Besten» finden und einstellen, wenn die HR-Abteilung nicht die Möglichkeit hat, Technologien wie Social Media zu nutzen, um hervorragende Bewerber zu finden?

Wie sollen hervorragende Talente gehalten werden, wenn Ihr HR-Team nicht die Mittel hat, die Mitarbeiter mit dem grössten Potenzial zu identifizieren und diese auf die relevanten strategischen Projekte zu setzen? Wie soll im heutigen ultra-kompetitiven Markt ein Unternehmen konkurrieren, wenn das HR-Team keine Möglichkeiten hat, Entgelentscheidungen an die Geschäftsstrategie und an tatsächliche Ergebnisse zu koppeln?

## Szenario A: Die Personalabteilung «von gestern»

Angenommen ein Unternehmen X hat 100.000 Mitarbeiter, deren Gehälter und Sozialleistungen ca. CHF 10 Mrd. jährlich ausmachen. Will der CEO zur Mitarbeiterbindung Gehaltssteigerungen umsetzen, schauen alle erwartungsvoll zum HR-Chef.

Dieser windet sich. Wahrscheinlich wird er sich der Antwort «nähern» mit dem Satz: «Laut unserem Berater sollten wir 4 % mehr zahlen.» Dabei geht es nicht darum, dass der HR-Leiter die Antwort nicht geben will, sondern für eine genaue und stichhaltige Antwort die Analyse fehlt.

In den meisten Unternehmen machen die Gehälter den grössten Kostenblock aus. Die CHF 10 Mrd. der Firma X bedeuten bei vierprozentiger Erhöhung ca. CHF 400 Mio. mehr Kosten. Und das, ohne dass die HR-Leitung die modernen Werkzeuge an der Hand hat, um eine fundierte und businessorientierte Entscheidung zu treffen. Eine CHF 400 Mio.-Entscheidung ohne betriebswirtschaftlichen Case?

## Szenario B: Modernes HCM

Und nun das gleiche Szenario, nur diesmal mit modernen HCM-Systemen. Der HR-Leiter antwortet: «Lassen Sie uns die Gesamtsituation betrachten, die bestimmt, in welchem Rahmen sich die Steigerungen im nächsten Jahr bewegen sollten. In den letzten 18 Monaten lag unsere Fluktuationsrate bei 10 %, wir mussten also 10.000 Leute in einem Jahr ersetzen. Um unser

schnelles Wachstum zu bewältigen müssen - wir weitere 4.000 Leute einstellen.

### *„Mehr Leistung bei geringeren Kosten“*

Dank unseres neuen Recruiting- und Onboarding-Systems haben wir diese Aufgabe erfolgreich bewältigt. Zusätzlich konnten wir für unsere besten Leute mit unserem neuen Talentmanagementsystem über 1.500 Entwicklungsmöglichkeiten schaffen. Gemäß unseres Performance-Management Systems kosten uns diese neuen Mitarbeitenden weniger (ca. 93 %) und über 2/3 von ihnen liegen in ihrer Performance im oberen Quartil. Wir erreichen dies durch ein funktionierendes Empfehlungsnetzwerk unserer eigenen Leute via Social Media. Ergo, wir stellen also Leute mit besser Performance ein und geben gleichzeitig weniger Geld aus - daher möchte ich vorschlagen, unser Konzept von jährlichen Steigerungen komplett zu

überdenken und bessere Wege zu finden, die wir vorher durchgerechnet haben.» Klingt schon anders! Aber diese Art von Überblick kann es schlicht nicht geben, wenn sich HR-Verantwortliche mit alten, anfälligen, inkompatiblen und unflexiblen Systemen herumschlagen müssen, die es ihnen unmöglich machen, quantitative Einblicke zu «Was-wäre-wenn-Analysen» zu erstellen und ertragsrelevante Entscheidungen zu liefern. Solche Einsichten sind aber für Unternehmen absolut essentiell, um das oft zitierte Konzept «Der Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor» umzusetzen.

### **Fortschrittliche HCM-Strategie für exzellente Unternehmensführung**

Als eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich Kommunikationsdienstleistungen hat British Telecom entschieden, eine Oracle HCM Cloud-Anwendungen zu installieren, um die Wachstumsagenda und die Verbreitung

seiner Unternehmensstrategie unter seinen mehr als 87.000 Mitarbeitenden in 170 Ländern zu unterstützen. British Telecom ist überzeugt, dass seine fortschrittlichen neuen HCM-Anwendungen bei allem, von der Rekrutierung über das Talentmanagement bis zur Optimierung des Einsatzes seiner Mitarbeitenden, helfen wird, die Unternehmensproduktivität zu verbessern, die Geschäftsperformance zu steigern und ihre Leute in die Lage zu versetzen, innovativ zu sein, zu wachsen und Kunden zufriedenzustellen. Es liegt an den Unternehmenslenkern, die Veränderung innerhalb der HR so voranzutreiben, dass diese in der Lage sind, die relevanten Geschäftsentscheidungen in ihren Personalkosten- und Ertragsauswirkungen einzuschätzen zu können, das Innovationspotential der Belegschaft zu aktivieren und somit grossartige Erfahrungen im Recruiting zu ermöglichen.

*„In vielen Unternehmen ist es genau diese fehlende «Ausstattung», die das HR-Team vom Prozess der Ertragsgenerierung abschottet.“*

#### **Zum Autor Joachim Skura:**

Joachim Skura hat viele Jahre im Recruiting gearbeitet, als Unternehmensberater wie auch als HR-Verantwortlicher einer Grossbank. Er hat eng mit Unternehmensführungen bei der Besetzung relevanter Positionen gewirkt und Recruitingprozesse von Unternehmen gestaltet und optimiert. Heute ist er Thought Leader HCM bei Oracle.



# 7 Handlungsprinzipien für ein erfolgreiches Talent Management jenseits der Technologie!

AUTOREN: Udo Hartenstein und Wolfgang Tomek, d.vinci HR-Systems GmbH

Immer wieder werden Talent Management Projekte im Kern reduziert auf die Auswahl, Implementierung und Einführung einer Talent Management-Systems durch die HR-Abteilung im Rahmen eines zeitlich beschränkten Projekts. Hier versperren Mythen über das Wesen des Talent Managements den Blick auf die tatsächlichen Erfolgstreiber für die Mitarbeiter- und Talent-zentrierte Organisation der Zukunft. Obwohl die Autoren selbst Anbieter einer Talent Management-Lösung sind, haben sie aus ihrer jahrelangen Beratungserfahrung Prinzipien jenseits der Technologie hergeleitet, die für den Erfolg im Talent Management oft entscheidender sind als einzelne Features oder technologische Differenzierungen. Im Folgenden werden diese Mythen und Handlungsprinzipien des Talent Managements vorgestellt.

## Mythos 1: Talent Management ist ein „Nice to have“!

Über den demographischen Wandel, den Fachkräftemangel und die neuen Generationen mit ihren neuen Wertvorstellungen liest man tagtäglich in den Fach- und Publikumsmedien. Hier kann man schon fast von einer medialen Überflutung sprechen. Trotzdem scheinen viele Unternehmen die Transformation im HR-Bereich, insbesondere beim Talent Management immer noch auf die lange Bank zu schieben und Innovation als nur „nice to have“ anzusehen. Man muss gar nicht den uralten „War for Talents“ beschwören um festzustellen, dass die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern in Zukunft eine noch größere Herausforderung

darstellen wird. Wer sich daher nicht spätestens jetzt möglichst zukunftsfähig aufstellt, läuft potenziell in existenzgefährdende Engpässe, gerade im Mittelstand, wo der Leidensdruck größer ist als bei Audi & Co. Insofern ist ein zukunftsorientiertes Talent Management ein Must-Have! Wer zu spät kommt, den bestraft sonst sein Umfeld!

**Handlungsprinzip I:  
Talent Management jetzt starten!**

## Mythos 2: Talent Management ist ein IT-Thema!

So ist in der Einleitung bereits einer der problematischsten Mythen in der Unternehmenspraxis beschrieben: Talent Management als IT-Thema. So wichtig Technologie und Funktionalität als Enabler für eine neue Talent Management Organisation sind, so sind sie oft nicht der entscheidende Engpass für ein erfolgreiches Talent Management. Zudem darf Technologie nicht am Anfang der Betrachtung stehen und viele erfolgsentscheidende Lösungen sind nicht-technologischer Natur. Systems follow Structure und Structure follows Strategy, dieses generelle Grundprinzip des Wandels gilt auch und besonders im Kontext des Talent Managements.

Wer sich nicht zunächst überlegt, was die wichtigsten strategischen Ziele und welche Prozesse erfolgsentscheidend sind, wird technologiegetrieben am Erfolg vorbei optimieren und vielleicht alles richtig, aber nicht das Richtige bzw. nicht das Erfolgsentscheidende machen. So stehen auch am Anfang unserer Projekte stets die bisherigen Erfolgsengpässe und die gewünschten Ergebnisse des Talent Managements und die dafür notwendigen Prozesse. Uns kommt sicherlich dabei zugute, dass wir in unserer Unternehmenshistorie Software aus der Erfahrung der Beratungsprojekte entwickelt haben und Beratung immer noch den Kern unserer Unternehmens-DNA darstellt. So ist die Gefahr gering, dass Software, Technologie und Feature zu Selbstzwecken werden.

Zugleich darf man die Bedeutung moderner IT-Lösungen natürlich auch nicht unterschätzen. Wer insbesondere im Bereich moderner Webtechnologien und Usability nicht punktet, wird es immer schwerer haben, vor allem die neuen Generationen abzuholen. ABER: Nichts desto trotz bleibt es dabei: Strategy und Structure first, und dann mit Technik punkten!

**Handlungsprinzip II:**  
*Fokus auf die Organisation setzen!*

## Mythos 3: Talent Management ist (nur) ein HR-Thema!

Die Talent-zentrierte Organisation kann aber auch daran scheitern, dass es rein funktional als reines HR-Thema angesehen wird oder – im anderen Extrem – HR im Projekt eine untergeordnete Rolle spielt. Beides kann einen Irrweg darstellen. Um eine maximale Erfolgswahrscheinlichkeit sicherzustellen, sollten von vorne herein Unternehmensleitung und HR und gegebenenfalls weiterer interner oder externer Projektmitglieder partnerschaftlich zusammenwirken. Die HR-Strategie, die dem Talent Management-Konzept zugrunde liegt, muss an die Unternehmensstrategie andocken und Unternehmenskultur und Strategie müssen das Talent Management stützen.

Nur wenn das Talent Management ausreichend unterstützt wird (und als Change gelebt wird, s.u.), ist ein Erfolg wahrscheinlich. Hier kann umgekehrt HR dann tatsächlich auch zum strategisch relevanten Steering Partner der Unternehmensleitung werden, der HR-Kompetenz einbringt, um den strategischen Wandel eines Unternehmens zu unterstützen.

Zugleich muss man überlegen, inwieweit z.B. moderne Recruiting-Konzepte wie Active Sourcing dem klassischen Fokus der HR-Abteilungen entsprechen. Gegebenenfalls gilt es z.B. die „vertriebliche“ Kompetenz im Recruiting durch ergänzende interne oder externe Partner zu unterstützen. Hier wird dann die Talent Management-Konzeption zu einem Organisations-Thema, das auch Fragen des Make or Buys in allen HR-Prozessen zu klären hat (s.u.)

**Handlungsprinzip III:**  
*Support durch Unternehmensstrategie sichern!*



## Mythos 4: Jede Standard-Lösung passt!

One Size fits all! Gerade wenn der technologische Fokus übermächtig ist und dann Technologie auch noch zum Korsett wird durch unzureichende Möglichkeiten der Adaption, wird am Optimum zwangswise vorbei operiert - selbst bei bestem Willen. Nur wenn man den besonderen Gegebenheiten des Unternehmens gerecht wird, kann eine wertsteigernde Differenzierung erhalten bzw. realisiert werden. Zu oft nötigt Standardsoftware heute noch zu Standardlösungen, auch im Talent Management.

Dabei sind heute Alternativen zum Zwangs-Standard durch das System-Korsett einfacher realisierbar als je zuvor. Moderne webbasierte, nutzerzentrierte und einfach handhabbare Systeme erlauben auch im Talent Management eine einfache Anpassung durch unternehmens- und sogar personenindividuelle Konfiguration und Modellierung der gewünschten Prozesse, Rollen und Berechtigungen, Erinnerungen, Karriereportal, etc. Mit individuellen Aufgaben und zahlreichen Einstellungsmöglichkeiten passt sich das System genau an die notwendigen Abläufe an. So können sowohl der Fokus (Attract, Grow, Engage) als auch die Details des Talent Managements unternehmensindividuell umgesetzt werden.

### *Handlungsprinzip IV: Talent Management individuell anpassen!*

## Mythos 5: Talent Management ist nur Projekt/Selbstläufer!

Eine erfolgreich implementierte Talent Management Lösung ist noch kein erfolgreiches Talent Management. Nur wer die Aufgabe auch als Change Management versteht, wird Mitarbeiter und Führung „mitnehmen“. Daher ist Talent Management auch kein einmaliges Projekt, sondern eine nachhaltige Neuausrichtung des Unternehmens in Richtung Mitarbeiter- und Talentreizierung.

Sie beginnt dabei mit einer Mobilisierung aller relevanten Player und schließt einen kontinuierlichen Lern- und Verbesserungs-/Entwicklungsprozess an. Wer sich der Illusion hingibt, dass ein eingeführtes System bereits 90% des Erfolgs darstellt, unterschätzt die Komplexität. Erst wenn die Software akzeptiert und genutzt wird, beginnt der Erfolg

### *Handlungsprinzip V: Talent Management als Change Management verstehen*

## Mythos 6: Talent Management bedeutet Think-Big- und Big-Bang-Lösungen für Konzerne!

Viele Unternehmen, vor allem auch kleine und mittlere Unternehmen, schrecken heute vor Talent Management-Lösungen oder Teillösungen zurück, weil sie Think-Big-Lösungen und Big-Bang-Projekte fürchten. Wir glauben: Jedes Unternehmen – egal welcher Größe – sollte ein Talent Management-System oder Teilsysteme nutzen, um im Kampf um die besten Talente zu halten! Unser Fokus ist dabei insbesondere der Prozess der Mitarbeitergewinnung. d.vinci ist seit 15 Jahren das System für Konzerne, große und mittelständische Unternehmen mit all ihren Besonderheiten und individuellen Recruiting-Prozessen. Damit auch mittelständische und kleine Unternehmen von bewährten Recruiting-Prozessen profitieren können, haben wir z.B. d.vinci easy entwickelt – für schnelles, intuitives und professionelles eRecruiting, ohne unnötige Komplexität – eben einfach easy! Ein Bewerbermanagementsystem, welches sich innerhalb eines Tages einrichten und nutzen lässt, ist ein schmerzfreier Start in die Talent-Herausforderung. In vielen Fällen reicht auch eine technologische Unterstützung in den essentiellen Kernprozessen. Der Rest ist dann oft eine verbesserte Prozess-Logik.

### *Handlungsprinzip VI: Talent Management bei Bedarf als Start Small realisieren*

## Mythos 7: Talent Management ist eine Insel!

Wo beginnt und wo endet Talent Management? Nach unserer Erfahrung ist diese Frage nicht generell zu beantworten. Eines ist aber sicher: Der Erfolg des Talent Managements wird vom umgebenden HR-Management mitbestimmt. Wenn die Arbeitgebermarke nicht überzeugt, nutzt das beste eRecruiting nichts, und wenn Vergütungssysteme als ungerecht empfunden werden oder die Unternehmenskultur nicht trägt, kann kein System der Welt und kein Feel-Good-Manager Mitarbeiter nachhaltig binden. Wir versuchen diesem Umstand gerecht zu werden und Unternehmen ganzheitlich zu unterstützen, indem wir Beratung mit Personalmarketing, Recruiting und Outsourcing kombinieren.

### *Handlungsprinzip VII: Den Gesamtkontext des Talent Managements optimieren!*

## Nachfrage: Ist die Wahl des Partners zweitrangig?!

Last, but not least möchten wir auf einen Faktor hinweisen, der oft unterschätzt wird, der uns aber besonders am Herzen liegt. Bei der Entscheidung für einen Partner für das Talent Management stehen immer wieder Pflichtenhefte im Vordergrund. Der Partner hinter dem System wird hingegen oft vernachlässigt. Passen der Partner und seine Philosophie zum eigenen Unternehmen? Das ist unserer Meinung nach eine essentielle Fragestellung, die zu oft vernachlässigt wird. So wie das interne Team erfolgsentscheidend ist, ist es in der Regel auch der externe Partner.

Seit fast 30 Jahren sind wir insbesondere als Recruiting-Spezialisten tätig und unterstützen unsere Kunden bei der Ansprache, Auswahl und Einstellung passender Kandidaten. Wir machen Bewerber und Mitarbeiter zu Fans unserer Kunden! – dieser Leitgedanke begleitet uns bei unseren täglichen Herausforderungen. Natürlich können auch wir nicht zaubern – und nicht immer klappt es, jeden Kandidaten für ein Unternehmen zu begeistern. Doch wir haben Erfahrungen, Ideen und Lösungen, die unseren Kunden einen authentischen und wertschätzenden Auftritt gegenüber Bewerbern und Mitarbeitern ermöglichen! Wir handeln dabei lösungsorientiert, pragmatisch und gleichermaßen professionell. Wir schätzen Altbewährtes ebenso wie innovative und kreative Ideen. Ganz oben steht für uns jedoch immer eine partnerschaftliche, langjährig ausgerichtete Zusammenarbeit mit unseren Kunden – schließlich wollen wir gemeinsam Großes erreichen.

Wo unser Fokus und unsere Philosophie passen, sind wir gerne mit für den gemeinsamen Erfolg aktiv. Nicht für alle Unternehmen sind wir dabei der Best-Fit. Da wo wir der Best-Fit waren und zu Partner für den gemeinsamen Erfolg wurden, spricht die hohe Zufriedenheit unserer über X Hundert Kunden dafür, dass die richtige Wahl getroffen wurde.

**Unsere Empfehlung:**  
**Die richtigen internen/externen Teams für  
den gemeinsamen Erfolg setzen!**

#### Zum Autor Udo Hartenstein:

Udo Hartenstein verantwortet seit 2010 den Bereich Vertrieb und Marketing bei d.vinci HR-Systems GmbH.



#### Zum Autor Wolfgang Tomek:

Wolfgang Tomek ist seit 2008 Geschäftsführer der d.vinci HR-Systems GmbH und somit verantwortlich für unser Geschäftsfeld eRecruiting/HR-Systeme.



Anwenderkonferenz 2014 mit Kunden die ≥ 10 a d.vinci im Einsatz haben

# Werteorientiertes Talentmanagement

AUTORIN: Gaby Hampel, perbit Software GmbH

## 1. Management Summary

Gerade in enger werdenden Arbeitsmärkten benötigt Talentmanagement eine Werteorientierung, denn die Arbeitnehmer sind sich zunehmend ihres Marktwerts bewusst und suchen sich die Arbeitgeber genau nach deren Kultur und Arbeitsbedingungen aus. Insbesondere die junge Mitarbeiter-Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist und geänderte Einstellungen und Erwartungen mitbringt, stellt die Arbeitgeber vor die Herausforderung, eine werteorientierte Kultur aufzubauen und mit dem Talentmanagement in Einklang zu bringen. Unternehmen können dies unter anderem mit mehr Partizipation, einer klar kommunizierten Karriere- und Lernkultur sowie einer werteorientierten Führungskultur erreichen.

## 2. Herausforderung Fachkräftesicherung

Die Arbeitslandschaft in Deutschland steht vor dramatischen Veränderungen. Schon heute können Unternehmen offene Stellen oftmals nicht adäquat besetzen. In Zukunft wird sich die Situation weiter verschärfen: Weil die Bevölkerung sowohl älter als auch schrumpft, sinkt die Zahl der potenziell Erwerbstätigen kontinuierlich.

Diese Lücke wird bald in nahezu allen Branchen und Berufen spürbar sein. Fachkräftesicherung ist daher eine der zentralen Herausforderungen für die Unternehmen in Deutschland. Das bestätigt die HR-Trendstudie 2014/2015 des geva-instituts in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband der Personalmanager:

„Dem Fachkräftemangel begegnen“ steht deutschlandweit auf Platz eins bei den in der Studie genannten HR-Trendthemen. Auf den weiteren Rängen folgen die Mitarbeiterbindung, die Stärkung der Führung und die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Eine wesentliche Herausforderung besteht also darin, Talente zu erschließen, zu binden und in ihrer Leistungsfähigkeit zu fördern. Talentmanagement ist ein wichtiges Stichwort für viele Unternehmen.

## 3. Talentmanagement braucht Werteorientierung

Doch das reine Gewinnen, Identifizieren, Entwickeln und Binden von Talenten – wie Talentmanagement im engeren Sinn verstanden wird – ist in knapper werdenden Arbeitsmärkten oftmals nicht mehr ausreichend. Gerade hoch qualifizierte Mitarbeiter sind sich ihres Marktwerts bewusst und suchen sich ihre Arbeitsbedingungen heute sehr genau aus. Lediglich ein Viertel der Arbeitnehmer sieht das Gehalt als Grund, um beim bestehenden Arbeitgeber zu bleiben, ermittelte die Umfrage „Candidate Insights 2014“ des Karriereportals StepStone. Weitauß wichtige Bindungsfaktoren stellen spannende Arbeitsinhalte, gute Beziehungen zu Kollegen, ein attraktiver Firmenstandort und ein gutes Verhältnis zum Chef dar. Die häufigsten Gründe für einen Jobwechsel sind laut Studie: der Wunsch nach einer neuen Herausforderung, begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten beim aktuellen Arbeitgeber, zu geringe Wertschätzung der eigenen Leistungen, der Wunsch nach Gehaltssteigerung sowie die Unzufriedenheit mit der Unternehmenskultur.



Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein wichtiger Faktor für die Mitarbeiterbindung. Drei Viertel der unter 40-jährigen Arbeitnehmer wären bereit, für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie den Job zu wechseln, ermittelte die „Personalmarketingstudie 2012“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und der GfK Nürnberg. Bei den über 40-Jährigen könnten sich 60 Prozent einen Stellenwechsel vorstellen.

Wie wichtig Unternehmens- und Führungskultur für das Gewinnen und Binden von Talenten ist, wird von vielen Arbeitgebern noch unterschätzt. Nur wenige Wissenschaftler und Praktiker haben bislang die Bedeutung eines werteorientierten Talentmanagements thematisiert. Professor Joachim Milberg beschreibt beispielsweise in seinem Vorwort zum Buch „Begeisterte Mitarbeiter“ (Schäffer Poeschel, 2014) die Notwendigkeit einer Unternehmensvisi-

on, die zugleich begeistert, inspiriert und eine gemeinsame Zukunftsvorstellung vermittelt: „Führung und Unternehmenskultur müssen den Mitarbeitern neben Orientierung (...) Verlässlichkeit, Zuversicht und Vertrauen vermitteln. Vertrauen auf Basis einer gelebten und erlebten Vertrauenskultur ist daher neben Erfolg der entscheidende Motivator und Treiber.“ Am Ende stehe ein zweifacher Gewinn – der des Unternehmens sowie der persönliche Gewinn der Arbeitnehmer.

#### 4. Junge Generation, neue Erwartungen

Insbesondere die junge Generation (die Generation Y – geboren ab 1985) steht heute im Mittelpunkt des „Kampfs um die Talente“. Sie ist die erste Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist. Die hohe Verfügbarkeit dieses Mediums hat dazu geführt, dass die junge Mitarbeitergeneration nicht nur ein anderes Mediennutzungsverhalten mit in die Unternehmen gebracht hat, sondern auch geänderte Ein-

*„Wie wichtig Unternehmens- und Führungskultur für das Gewinnen und Binden von Talenten ist, wird von vielen Arbeitgebern noch unterschätzt.“*

stellungen und Erwartungen. Mitarbeiter dieser Generation haben den Anspruch, für ihre Arbeit aufgrund ihrer Leistung gewürdigt zu werden. Seniorität und die hierarchische Position sind für sie dagegen sekundär, stellte das Forschungsprojekt „Best-Practices zur Mitarbeitergewinnung und -bindung“ der DHBW Baden-Württemberg und der Managementberatung zeb/ fest. Das führt dazu, dass Flexibilität und häufige Arbeitgeberwechsel von den jungen Beschäftigten als normal angesehen werden.

Wie die Studie weiter ergeben hat, ist die Führungskraft eine zentrale Bezugsperson für die Generation Y und kann damit einen wichtigen Bindungsfaktor für die wenig standorttreue Mitarbeitergruppe darstellen. Werteorientierte Führung stellt somit einen wichtigen Faktor für die Bindung von Talenten der jungen Generation dar.

## 5. Handlungsfelder und Maßnahmen

Welche weiteren Faktoren tragen zu einem werteorientierten Talentmanagement bei? Je nach Firmengröße, Branche und Belegschaftsstruktur wird die Antwort auf diese Frage immer etwas unterschiedlich ausfallen. Ganz allgemein aber gilt, dass jedes Unternehmen ganz unabhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen eine werteorientierte Kultur aufbauen und diese mit dem Talentmanagement in Einklang bringen kann.

Generationen. Besonders stark ausgeprägt ist der Wunsch nach Selbstverwirklichung im Beruf allerdings bei der Generation Y. Deren Vertreter zeigen sich stark leistungsbereit, suchen aber auch nach Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, wünschen sich anspruchsvolle Aufgaben und eine Sinnhaftigkeit im Wirken. Gerade diejenigen Personen, deren Wunsch nach Selbstverwirklichung noch nicht erfüllt worden ist, kann ein systematisches Talentmanagement passgenauer in das Unternehmen einbinden. Mit einem Talentmanagement, das die Stärken und Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt, steigt auch die Produktivität im Unternehmen – weil die Mitarbeiter in die Entscheidungen eingebunden sind und somit die Anforderungen der Aufgabe besser mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden kann.

### Cultural Fit

Diese Schlussfolgerungen werden von einer weiteren Studie bestätigt. Unter dem Titel „Karriere trifft Sinn“ hatte embrace Ende 2013 Studierende und Absolventen befragt, die im Schnitt 23 Jahre alt waren. Das Ergebnis: Diese Vertreter der Generation Y finden in der Mehrzahl ethisches Verhalten wichtiger als Geld. Corporate Social Responsibility, also ein verantwortliches und nachhaltiges unternehmerisches Handeln, beschränkt sich nicht nur auf gesellschaftliche und ökologische

und flexible Arbeitszeitgestaltung haben laut Studie einen hohen Stellenwert. Wie solche Maßnahmen konkret ausgestaltet werden, muss jedes Unternehmen für sich erarbeiten. Anzuraten ist jedoch, dass ein werteorientiertes Talentmanagement bereits bei der Mitarbeitergewinnung ansetzen sollte: Unternehmen müssen nicht nur die fachlich Passenden einstellen, sondern insbesondere diejenigen, deren Wertvorstellungen und Motivationstreiber am besten zum Unternehmen passen. „Cultural Fit“ – der Grad der Übereinstimmung der Werte, Verhaltensweisen und Arbeitsweisen einer Person mit dem jeweiligen Unternehmen – ist ein wichtiges Stichwort.

### Karrierekultur

Als weitere Maßnahme sollten Unternehmen ermitteln, welches Bild von Karriere im Unternehmen vorhanden ist und wie die Weiterentwicklung gefördert wird. Sind Karriereschritte nur nach dem Senioritätsprinzip möglich oder werden sie auch bei entsprechender Leistung und Kompetenz eingeleitet (wie insbesondere von der Generation Y gefordert)? Sind für Personen, die keine Führungsverantwortung übernehmen wollen, auch Fachkarrieren möglich? Inwieweit können die Talente Einfluss auf ihre eigene Weiterentwicklung nehmen? Wie transparent sind die Kriterien für die Teilnahme an einem Talentmanagement- oder Entwicklungsprogramm? Wie werden diese kommuniziert? Wird die Karriere- und Lernkultur durch die Unternehmensleitung unterstützt? All diese Fragen sollte sich ein Unternehmen stellen und – bei Bedarf – die vorhandene Karrierekultur entsprechend nachjustieren.

### Lernkultur

Ein werteorientiertes Talentmanagement sollte nicht nur die jungen Mitarbeiter eines Unternehmens betrachten, sondern Talente aller Altersstufen. Lebenslanges Lernen ist kein Prozess, der in einer bestimmten Lebensphase begonnen und abgeschlossen wird. Vielmehr ist es nötig, dass das Wissen und das Anwendungswissen stetig angepasst und erweitert werden. Nur so kann die Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte lange Berufslebenszeit

*„Insbesondere die junge Generation steht heute im Mittelpunkt des Kampfs um die Talente.“*

### Partizipation

Eine Maßnahme kann eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter und Talente sein. Wer sich in seiner beruflichen Tätigkeit aktiv einbringen kann, arbeitet motivierter und mit größerer Leistungsbereitschaft als Mitarbeiter, die in ihrer Tätigkeit keinen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg erkennen. Das ist eine belegte Tatsache für Beschäftigte aller

Aspekte, sondern erstreckt sich auch auf die Beziehungen zu den Mitarbeitern. Dies wird zunehmend auch von den Beschäftigten – insbesondere denen der Generation Y – eingefordert. Laut embrace-Studie wünscht sich die junge Mitarbeitergeneration, dass sich Unternehmen ihren Wertvorstellungen anpassen. Insbesondere die Themen Work-Life-Balance

erhalten und ausgebaut werden. Die Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, eine Lernkultur zu organisieren, die alle Altersgruppen berücksichtigt und die Motivation zum Lernen im Unternehmen über die gesamte Berufslebensdauer aufrechterhält.

### Führungskultur

Wie wichtig eine werteorientierte Führung für die Bindung der Generation Y im Unternehmen ist, wurde bereits ausgeführt. Doch auch die Mitarbeiter der älteren Generationen profitieren von einer werteorientierten Führungskultur. Mitglieder der Führungsebene, die eine Werteorientierung aktiv vorleben und thematisieren, übernehmen eine Vorbildfunktion. Sie tragen maßgeblich dazu bei, dass die Werteorientierung im Unternehmensalltag verankert wird – und somit auch nach außen strahlt. Führung sollte zunehmend individuell ausgestaltet werden, weil auch die Ansprüche der unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen differieren. So empfiehlt sich für die ältere Generation (51 bis 65 Jahre), die ihren Arbeitgebern loyal gegenübersteht und eine hohe Teamfähigkeit aufweist, ein wertschätzender, partizipativer und

konsensorientierter Führungsstil. Für die junge Generation (18 bis 30 Jahre) sind eine inspirierende und feedbackorientierte Führung und insbesondere auch die Förderung von Teamarbeit sinnvoll. Die leistungs- und ergebnisorientierte mittlere Generation (31 bis 50 Jahre) legt Wert auf die Bereitstellung sinnstiftender und adäquat entlohnter Entwicklungs-perspektiven. Diese Empfehlungen sind dem Forschungsprojekt „Best-Practices zur Mitarbeitergewinnung und -bindung“ entnommen.

### 6. Fazit

Die Erfahrungen aus der Finanzkrise haben in vielen Unternehmen zu einer

Rückbesinnung auf ethisches Handeln, Corporate Social Responsibility und die außerökonomischen Aspekte wirtschaftlichen Handelns geführt. Eine Verbindung der neuen Werteorientierung mit dem Talentmanagement ist vielfach noch ausgeblieben, ist jedoch durchaus anzuraten. Gerade im Kontext des zunehmenden Fachkräftemangels geht es darum, Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch ein gelebtes Wertesystem zu schaffen. Dieses sollte auch als Grundlage der Talentmanagementprozesse dienen, denn Vertrauen und Glaubwürdigkeit gelten als zentrale Treiber für Mitarbeiterengagement – und für die Gewinnung und Bindung der Talente an das Unternehmen.

*„Eine Verbindung der neuen  
Werteorientierung mit dem  
Talentmanagement ist vielfach noch  
ausgeblieben, ist jedoch durchaus  
anzuraten.“*



### Zur Autorin Gaby Hampel:

Gaby Hampel, Diplom Betriebswirtin (FH), studierte Betriebswirtschaft, Studienrichtung Wirtschaftsrecht mit den Schwerpunkten Marketing und Personalmanagement. Expertise im Bereich HR-Software baute sie bereits während ihrer Diplomarbeit auf, die sie zum Thema Implementierung der elektronischen Personalakte beim Westfälisch-Lippischen Sparkassen- und Giroverband in Münster absolvierte.

Seit 2000 ist Gaby Hampel für die perbit Software GmbH tätig und verantwortet als Leiterin Marketing/PR seit 2004 neben dem Marketing die Unternehmenskommunikation des Software- und Beratungshauses. Ihr Fachwissen in Marketing und Personalmanagement bringt Gaby Hampel in diverse Netzwerke ein. So verantwortet sie unter anderem im Vorstand des Marketing-Clubs Münster/Osnabrück e.V. die Leitung des Club Programms und ist Mitglied der Jury des Marketing-Preises Münster/Osnabrück. Als Expertin für familienfreundliche Personalpolitik wird sie zudem regelmäßig eingeladen, um von den Erfahrungen von perbit bei der Zertifizierung zum Audit „berufundfamilie“ zu berichten.

# HR Trend Report 2013

HERAUSGEBER: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG & SoftSelect GmbH

Die Gewinnung, Bindung und Förderung von fähigen Mitarbeitern gehört seit jeher zu den Kernaufgaben der Personalabteilungen. Der sich zusehends verstärkende Fachkräftemangel erschwert diese Aufgabe und macht sie für die Unternehmen zur zentralen Herausforderung der kommenden Jahre. Für die Unternehmen gilt es, schnell zu handeln und effektive Talent-Management-Strategien zu entwickeln, um den zukünftigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.

## Talent Management als zentrale Herausforderung

Schon jetzt gilt Talent Management als wichtigster Trend im Personalwesen. Unternehmen bemühen sich verstärkt darum, zukunftsfähige Konzepte und Strategien für die Personalgewinnung (Recruiting), das Bewerbermanagement, das Kompetenz- und Skillmanagement, die Personalentwicklung und das Wissensmanagement zu entwickeln. So verlagert sich das Recruiting mehr und mehr in die sozialen Netzwerke – Stichwort Social Recruiting. Karrierefansites auf Facebook sollen die Arbeitgebermarke bei der jugendlichen Zielgruppe stärken. Business-Netzwerke wie Xing und LinkedIn werden von Headhuntern systematisch nach potenziellen Kandidaten durchsucht. Bewerber- und Talente pools ermöglichen es, schnell auf Vakanzen zu reagieren. Zugleich werden die Potenziale der bereits vorhandenen Belegschaft optimiert. Stellen werden zunehmend intern besetzt. Hierfür werden Mitarbeiter- und Karrierecofile erstellt, Schlüsselpositionen identifiziert unmögliche Nachfolger durch spezielle Schulungen positioniert.

## Hohe Nachfrage nach Talent-Management-Software

Um den facettenreichen Anforderungen des Talent Managements gerecht zu werden, greifen immer mehr Unternehmen auf die professionelle Unterstützung durch spezielle Softwarelösungen zurück. Die Nachfrage nach entsprechenden Systemen ist in den letzten zwei bis drei Jahren sprunghaft angestiegen. Viele Unternehmen erkennen den Mehrwert und den strategischen Vorteil, die Ihnen moderne Talent-Management-Software bei der Bewältigung der Herausforderungen bietet. Der demografische Wandel kommt. Hauptursache für den Fachkräftemangel ist der massive Rückgang der Erwerbsbevölkerung, den der Wirtschaftsstandort Deutschland in den kommenden Jahrzehnten verkraften muss. Die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre erreichen in den kommenden Jahren das Rentenalter. Ab 2020 wird die Bevölkerung im Erwerbsalter daher stark abnehmen. Laut Berechnungen des Statistischen Bundesamtes werden 2030 statt heute knapp 50 Millionen lediglich 42 – 43 Millionen Menschen in Deutschland dem

Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Bis 2060 wird diese Zahl sogar noch weiter abnehmen auf dann 33 – 36 Millionen. Die im Dezember 2012 erschienene Studie der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft geht davon aus, dass trotz verstärktem Zugang aus den europäischen Krisenländern bundesweit bis 2020 1,7 Millionen und bis 2035 vier Millionen Fachkräfte fehlen werden.

## War for Talents

Der demografische Wandel und der daraus resultierende Mangel an Fachkräften führen in den meisten westlichen Industrieländern bereits jetzt zu einem verschärften Kampf um die qualifiziertesten und talentiertesten Köpfe. Der sprichwörtlich gewordene „War for Talents“ ist bereits jetzt Alltag und wird in den kommenden Jahren stark zunehmen und sich auf weitere Branchen und Berufe ausdehnen. Die Unternehmen in Deutschland müssen sich diesem Wettbewerb stellen. Der zukünftige Unternehmenserfolg wird in starkem Maße davon abhängen, wie es den Personalabteilungen der Firmen und Organisationen gelingt, in diesem War

for Talents zu bestehen. Es gilt fähige Mitarbeiter zu gewinnen, zu fördern und langfristig an sich zu binden. Talent Management wird damit zur zentralen Herausforderung der Personalabteilungen in den kommenden Jahren. Modernes Talent Management beschränkt sich jedoch nicht auf die Elitenförderung der sog. High-Potentials, sondern strebt danach, die Talente und Begabungen der Gesamtheit der Mitarbeiter zu identifizieren und zu fördern. Denn jeder Mitarbeiter verfügt über Talente, die es sich lohnt zu fördern und auszubauen. Durch entsprechende Maßnahmen und Angebote kann die Mitarbeiterzufriedenheit erheblich gesteigert und damit die Produktivität jedes Einzelnen im Sinne des Unternehmenserfolges erhöht werden. Die vorliegende Studie basiert auf einer Unternehmensbefragung von 212 mittelständischen und großen Unternehmen und soll Trends, Entwicklungen und Anforderungen an Talent-Management-Lösungen aufzeigen.

### Untersuchungsdesign

Die vorliegende Studie untersucht den Entwicklungsstand der Maßnahmen, die ein repräsentativer Querschnitt der deutschen Wirtschaft in puncto Talent Management bereits umgesetzt hat. Neben allgemeinen Fragen zu den personalpolitischen Prozessen in Unternehmen standen Fragen zu Talent-Management-Software im Vordergrund. Hierfür wurden Personalverantwortliche aus 212 großen und mittelständischen Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland nach ihren Erfahrungen, Einschätzungen und Anforderungen an das Talent Management befragt. Die Befragung erfolgte durch SoftSelect im November und Dezember 2012 überwiegend telefonisch anhand eines standardisierten Fragebogens. Um die Aussagekraft der Studie zu erhöhen, wurden die teilnehmenden Unternehmen zufällig innerhalb der genannten Kriterien (über 250 Mitarbeiter, Hauptsitz in Deutschland) ausgewählt. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf dem gehobenen Mittelstand mit 500 bis 5000 Mitarbeitern. Um eine bessere Vergleichbarkeit der Unternehmensgrößen zu erzielen, wurden drei annähernd große Cluster gebildet.

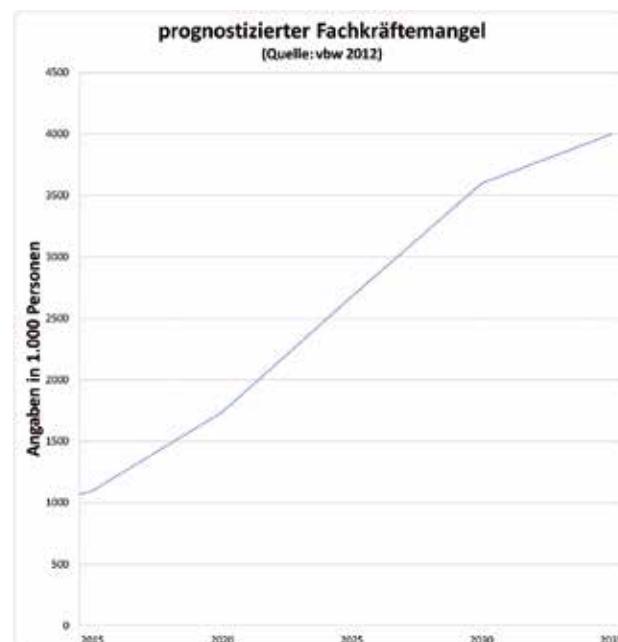


Bild: iStock\_Volka08

### Fragestellung und Ziele

Talent Management ist im Personalwesen seit einigen Jahren ein großes Thema. Bereits von SoftSelect durchgeführte Studien im Bereich HR-Software zeigen, dass Softwarehersteller verstärkt Lösungen für das Talent Management anbieten und die funktionelle Tiefe ausbauen. Auch aus der Beratungstätigkeit von SoftSelect ist

in den vergangenen Jahren ein deutlicher Trend hin zum Einsatz von Talent-Management-Software zu erkennen gewesen. Um diesen Trend aus der Anwenderperspektive detailliert zu betrachten, entstand in Kooperation mit der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG die vorliegende Studie. Folgende Fragen waren für die Erstellung der Untersuchung maßgeblich:



Quelle: Haufe-Lexware GmbH &amp; Co. KG &amp; SoftSelect GmbH

- Ist das Thema Talent Management bereits in den deutschen mittelständischen und Großunternehmen angekommen?
- Welche Maßnahmen zur Bewältigung des Fachkräftemangels wurden in den Personalabteilungen bereits ergriffen, welche sind geplant?
- Wie stark verbreitet ist Talent Management Software in den Unternehmen?
- Wie hoch ist die Bereitschaft entsprechende Anwendungen aus der Cloud zu beziehen?
- Inwieweit nutzen die Unternehmen die Möglichkeiten von Social Media für das Talent Management?
- Welche Anforderungen haben die Personalverantwortlichen an HR-Software insgesamt und wie zufrieden sind sie mit bereits eingesetzten Lösungen?

Ziel der Studie ist es, Trends und Entwicklungen im Talent Management aufzuspüren

und somit den Unternehmen Lösungsansätze gegen den Fachkräftemangel aufzuzeigen. Die Anwenderbefragung soll eine detaillierte Analyse der Fortschritte der deutschen Unternehmen in puncto Talent Management ermöglichen. Hierfür wurde das Hauptaugenmerk unter anderem auf folgende konkrete Fragen gerichtet:

- Welche Funktionalitäten einer Talentmanagementsoftware sind nach Auffassung der Personalabteilungen zwingend erforderlich, welche optional?
- Welche zusätzlichen Leistungen eines Talentmanagement-Software-Anbieters wären wünschenswert?
- Welche Aspekte sprechen für, welche gegen Cloud-Lösungen im Bereich HR?
- Inwieweit werden Social-Media-Komponenten beim Talent Management genutzt, inwiefern ist eine Nutzung geplant?

- Welche Anforderungen an eine HR-Software müssen bereits jetzt erfüllt sein, wo liegt der voraussichtliche Bedarf in den kommenden Jahren?

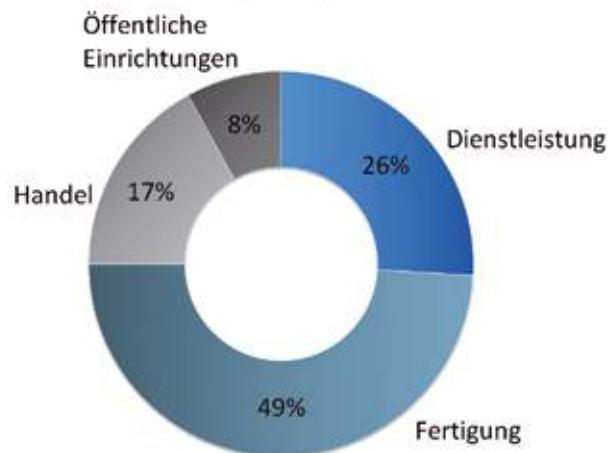
Den Personal- und IT-Verantwortlichen soll der vorliegende Trend Report als Vergleich dienen und Anregung sein, die eigenen Prozesse zu überdenken und vorausschauend und bedarfsgerecht den Erfordernissen anzupassen. Den Softwareherstellern bietet die Untersuchung Gelegenheit, die eigenen Lösungen den Erfordernissen des Marktes anzupassen und Entwicklungen voranzutreiben

Die vollständige Studie finden Sie hier.



## Branchenzugehörigkeit

(n=212)



# Modern HR In the Cloud

- ✓ Core HR for the Global Enterprise
- ✓ Talent Management with Social Sourcing
- ✓ Predictive Analytics and Big Data Insights
- ✓ On Desktop, Tablet, and Smartphone



**#1 in Human Capital and Talent Management**

**ORACLE®**

[oracle.com/de](http://oracle.com/de)  
or call 0800 1824 145

# 6 Trends für HR der Zukunft

AUTOR: Andreas Eppler, Cornerstone OnDemand

**E**rfüllungsgehilfe, Kostensenker, Gehaltsverwalter, kritischer Berater – HR gibt trotz jahrelanger „HR Transformation“ und Anlehnung an das Business Partner Modell ein widersprüchliches Bild ab und ist deutlicher Kritik ausgesetzt. Um nicht aufgrund dieser unklaren Stellung in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden, muss der eingeschlagene Weg des Wandels weiter verfolgt werden. Weg vom ewigen Dienstleister der Geschäftsbereiche, hin zum ernstzunehmenden Partner mit strategischer Relevanz und Kompetenz. Statt Transaktionen zu verwalten, Regelwerke durchzuführen oder Programme zu entwickeln, gilt es, die Bedürfnisse des Unternehmens wirklich zu verstehen und Lösungen mit Mehrwert für das Unternehmen zu liefern.

## 1. Verändertes Marktumfeld – komplex und schnell

Die Kernaufgaben von HR werden immer entscheidender für den Unternehmenserfolg, denn der Pool für qualifiziertes Personal trocknet zusehends aus. Gleichzeitig steigt die Nachfrage dank steigender Anforderungen und anhaltend guter Konjunktur. Seit 24 Jahren war die Arbeitslosigkeit nicht mehr so niedrig wie 2015: Im März lag laut Bundesagentur für Arbeit (BA) die Zahl der Jobsucher bei 2,93 Millionen. Mit dem demografischen Wandel im Rücken tritt – zumindest in Deutschland – zudem eine neue Bewerbergeneration auf den Plan. Ihr Anspruch: Die Arbeitswelt soll sich anpassen – an ihre Werte, ihren Selbstverwirklichungsdrang, ihre Flexibilität. Technologisierung und Digitalisierung tun ihr übriges und durchdringen die Arbeitswelt bis in den letzten Winkel. Internetgiganten wie Google, Amazon, Apple und Facebook dringen in angestammte Geschäftsfelder, Branchengrenzen verschwimmen. In der Produktion firmiert die Vision vernetzter Maschinen und Fabriken unter dem Begriff Industrie 4.0 und läutet die digitale Revolution selbst in den Werkhallen ein. Der Einsatz neuer Technologien und die zunehmende Automatisierung erhöhen Komplexität und Geschwindigkeit kontinuierlich und damit die Anforderungen an Unternehmen, Mitarbeiter und HR. Diese Gemengelage macht viele der bislang bewährten Strategien in Sachen Führung und Entwicklung, Mitarbeitergewinnung und -bindung hinfällig. In der Konsequenz bedeutet das eine neue Art der Kommunikation. Offene, jederzeit zugängliche Systeme für Mitarbeiter, Führungskräfte und Fachbereiche, anwenderfreundlich und immer und überall nutzbar.

## 2. Perspektivenwechsel – fördern und managen

Josh Bersin brachte es in seinem HR-Ausblick für 2014 auf den Punkt: „The war for talents is over. Talent won.“ Dennoch stecken viele HR-Abteilungen immer noch in alten Rollenmustern

fest und fokussieren zu stark auf interne Prozesse. Zwar ändert sich dies aufgrund des Fachkräftemangels allmählich. Allerdings nicht in der Geschwindigkeit, wie die (technologischen) Entwicklungen am Markt voranschreiten. HR muss in der Lage sein, solche massiven Marktveränderungen zu reflektieren und in konkrete Maßnahmen zu übersetzen. Das geht aber nur, wenn sie sich aus dieser tradierten Schockstarre löst und die Blickrichtung ändert – von innen nach außen. Es geht nicht mehr primär darum, die administrative Arbeit der HR-Abteilungen zu erleichtern, sondern aktives Personal- und Talent Management zu betreiben und die Prozesse global an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen.

## 3. Agilität ist Trumpf – mieten statt kaufen

Um sich eine gewisse Unabhängigkeit vom Markt zu schaffen, muss sich HR künftig deutlich flexibler aufstellen als bisher. Die Diskussion ist bekannt: Es geht darum, sich vom Silodenken zu verabschieden und sich auf allen Ebenen und über alle Bereiche hinweg zu vernetzen. Weg von den Schachteln und formalen Stellenbeschreibungen, hin zu integrierten Prozessen und partnerschaftlichen Netzwerken. So die Theorie. In der Praxis bewegt sich HR nach wie vor in fest abgesteckten Bereichen – Recruiting, Personalentwicklung, Nachfolgeplanung und Co. stehen gesondert und werden nur bedingt aufeinander abgestimmt. Fakt ist



Quelle: Cornerstone OnDemand

aber, dass Fachkräftemangel, Technologisierung und Digitalisierung die Schlagzahl nur noch erhöhen werden. Gleichzeitig führen diese Entwicklungen dazu, dass sich Mitarbeiter fachlich wieder mehr spezialisieren müssen. Das erhöht den Komplexitätsgrad für HR zusätzlich, denn statt aus einem Pool an Generalisten schöpfen zu können, muss sich HR künftig stärker mit spezialisierten Gruppen auseinandersetzen. In diesem Kontext hat IT in den letzten Jahren zu einer Revolution am Markt geführt, da man festgestellt hat, dass Personalabteilungen durch Softwareunterstützung die benötigte Flexibilität erreichen. Moderne HR-IT-Systeme führen alle Prozesse vom Recruiting bis zur Nachfolgeplanung und Learning zusammen und funktionieren ohne Systemwechsel. HR erhält dadurch einen bereichs- und länderübergreifenden Überblick, Prozesse werden transparenter und vorhandene Ressourcen können deutlich besser und vor allem schneller genutzt werden. Daher ist Software as a Service (SaaS) eine wichtige Handlungsoption und zukünftig eine der wichtigsten strategischen Entscheidungen.

#### **4. Auf Augenhöhe mit den Trends – mobil communication**

HR muss zudem in der Lage sein, grundlegende Markttrends in Personalstrategien zu integrieren. Als Beispiel: Während andere Branchen wie Banken oder auch Luftfahrt ihren Privatkunden seit Langem die Möglichkeit für Mobile Banking oder Mobile Check-In bieten, droht HR diesen Trend zu verpassen. Laut der Jobsuchmaschine Indeed wollen sich 60 Prozent der Deutschen, die derzeit nach einer neuen Stelle suchen, mobil bewerben. Einziger Hinderungsgrund: 93 Prozent aller Karriereseiten deutscher Unternehmen sind mobil nicht vernetzt nutzbar und die Möglichkeit einer mobilen (Vor-) Bewerbung bleibt bis heute eine absolute Ausnahmeherrscheinung. Bewerber sind letztlich nichts anderes als Privatkunden, die es gewohnt sind, dass sie verschiedene Prozesse auch mobil abwickeln können. Sieht man sich allerdings viele klassische Karriereseiten an, gewinnt man den Eindruck, dass die Technik in diesem Bereich noch nicht besonders weit fortgeschritten ist. Aber genau das Gegenteil ist der Fall. Es ist heutzutage überhaupt kein Problem mehr, Webseiten so anzupassen, dass sie sich wie eine App verhalten. Und das mehrsprachig und mit Integration von Social Media. Vor diesem Hintergrund braucht HR einen Modernisierungsschub. Tech-

nologien sind nicht nur Herausforderung, sondern bergen auch eine Fülle an Möglichkeiten, den Personalprozess zu beschleunigen und zu vereinfachen, beispielsweise indem man neue Recruitingkanäle erschließt und die Einbindung mobiler Endgeräte zur aktiven Kommunikation nutzt.

#### **5. Führung neu definieren: Vernetzung auf allen Ebenen – social und digital**

Aufgrund der Globalisierung wachsen einzelne lokale Standorte immer mehr zusammen und fügen sich ins große Ganze ein. Künftig werden globale Teams noch stärker als jetzt virtuell zusammenarbeiten. Unternehmen müssen daher in neue Formen der Kommunikation und Kollaboration investieren, um den Managementebenen das nötige Rüstzeug an die Hand zu geben, virtuelle Teams zu koordinieren und zu führen. Das bedeutet auch ein stärkeres Zusammenspiel von HR und Führungskräften, räumlich ungebunden und transparent, mit veränderten Organisationsformen und Auflösung starrer Hierarchiewege.

#### **6. Lernen – immer und überall**

Neben der klassischen Aus- und Fortbildung und traditionellen Berufs- und Karrierepfaden gewinnt persönliches Lernen immer mehr und immer schneller an Bedeutung. Angebote des Lernens sind aktiv zu fördern und proaktiv dem Lernwilligen bereitzustellen. E-Learning gewinnt laufend an Bedeutung, aber auch stärkeren Compliance Anforderungen gilt es gerecht zu werden.

*„Statt Transaktionen zu verwalten, Regelwerke durchzuführen oder Programme zu entwickeln, gilt es, die Bedürfnisse des Unternehmens wirklich zu verstehen und Lösungen mit Mehrwert für das Unternehmen zu liefern.“*

#### **Zum Autor Andreas Eppler:**

Andreas Eppler ist seit Anfang 2015 neuer Vertriebsdirektor für Deutschland bei Cornerstone On-Demand. Der 48-Jährige arbeitete über 15 Jahre als Vertriebsmanager für namhafte HR-Dienstleister wie NGA NorthgateArinso, ADP Employer Service und die TDS AG. Eppler ist Experte im Bereich softwaregestütztes Talent Management und internationale HR- IT Strategien.



# „Cloud in HR: Im Gleichschritt mit den Trends“

IM INTERVIEW: Sascha Grosskopf, Cornerstone OnDemand

Cloud Computing ist aktuell eines der wichtigsten Wachstumsfelder in der IT-Branche insgesamt und ist bei vielen Unternehmen bereits Basistechnologie. Auch für strategisches Personalmanagement birgt die Cloud zahlreiche Möglichkeiten: Personalprozesse werden flexibilisiert und beschleunigt und zudem stärker an den Bedürfnissen der Zielgruppen ausgerichtet, Investitionen in Hard- und Software sinken.

## ***Welchen Mehrwert bringen Cloud-Lösungen Unternehmen in HR, insbesondere im Vergleich zu klassischen On-Premise-Softwarelösungen?***

Der Wind hat sich gedreht in HR – aufgrund von Fachkräfte mangel und demografischem Knick verändert sich die Blickrichtung weg von den HR-Abteilungen hin zu den Mitarbeitern. Die Generationen Y und Z stellen ganz andere Ansprüche an die Bedienbarkeit und Nutzerfreundlichkeit von HR-Tools, weil sie dem Internet und mobilen Endgeräten groß geworden sind. Im Gegensatz zur reinen Fachabteilungssoftware orientiert sich HR aus der Cloud hinsichtlich Geschwindigkeit, Benutzeroberfläche und Design an „kommerziellen“ Software-Standards, die Nutzer beispielsweise auch von gängigen Onlineshopping-Lösungen oder Social Media-Portalen kennen. Cornerstone integriert alle

Prozesse vom Recruiting bis zum Nachfolgemanagement und Learning in eine einheitliche Benutzeroberfläche. Nutzerfreundlichkeit und -erfahrung stehen im Vordergrund und ermöglichen Mitarbeitern einen einfachen Zugang zu allen für sie relevanten HR-Themen. Darüber hinaus ist die cloudbasierte Cornerstone Talent Management-Lösung organisch gewachsen und erlaubt so einen „unified“- Ansatz, ohne Systemwechsel und Silos. Trends wie Mobile oder Social Collaboration sind nahtlos integriert und werden mit jedem Release an aktuelle Anforderungen angepasst. Im Vergleich zu klassischen Software-Lösungen, die in der Regel mindestens zwei Jahre auf dem gleichen Stand verharren, stellt unsere Lösung viermal im Jahr neue Updates zur Verfügung. Darüber hinaus sind Cloud-Lösungen beliebig skalierbar – es ist egal, ob 400 oder 10.000 Mitarbeiter die Lösung nutzen.

### **Der Aspekt der Datensicherheit wird immer wieder als Argument gegen die Cloud ins Feld geführt. Wie bewerten Sie diese Bedenken?**

Die Vorbehalte kommen teils aus den Reihen der unternehmensinternen IT. Schließlich stützen sich Cloud-Lösungen auf externe IT-Ressourcen. Fakt ist, dass die internen Risiken für Datenkriminalität durch die Mitarbeiter nach wie vor deutlich größer sind als die externen in Form von Hackerangriffen. Wir reagieren auf Datenschutzbedenken, indem wir unseren Kunden die Möglichkeit geben, ihre Daten in europäischen Rechenzentren zu speichern, die den umfassenden Sicherheitsauflagen der EU unterliegen. Alle Cloud-Lösungen liegen zudem auf Backupservern und sind DIN ISO 27001 konform. Das hat im Falle eines totalen Stromausfalls oder anderer Katastrophen den Vorteil, dass unternehmenskritische Daten abrufbar sind und Prozesse weitergeführt werden können. Denn jede Minute, in der Daten nicht verfügbar sind, verursacht nicht nur enorme Kosten, sondern im schlimmsten Fall auch extreme Reputationsschäden. Es liegt daher im Interesse von IT-Abteilungen und Unternehmen die Abwicklung des Geschäfts jederzeit aufrecht zu erhalten – eine Abwägung zwischen Produktions- und Datensicherheit stellt hier die größte Herausforderung dar. Cornerstone bietet beispielsweise eine monatliche Verfügbarkeit von 99,5% über alle Kunden hinweg.

### **Wo kommen Cloud-Lösungen in HR vorwiegend zum Einsatz und wie sehen Sie die weitere Entwicklung?**

HR-Bereiche, die von Führungskräften und Mitarbeitern am häufigsten genutzt werden, wandern am schnellsten in die Cloud – das sind Recruiting, Onboarding und Learning. Oft werden strategische Elemente wie Performance, Nachfolgeplanung oder Compensation fälschlicherweise als reine HR-Tools gewertet. Doch auch hier sind Mitarbeiter und Manager regelmäßige Nutzer und der Druck steigt, auch solche Prozessketten

an den Mitarbeiterbedürfnissen auszurichten. Zudem steigt der Innovationsbedarf in allen Bereichen der HR kontinuierlich an. Die damit verbundenen Updateanforderungen können nur von Cloud-Lösungen bedient werden. Für die Zukunft prognostizieren wir eine noch größere Flexibilisierung der Lösungen, weil die Unternehmen und ihre Produkte nicht zuletzt durch Trends wie Industrie 4.0 immer individueller werden. Moderne Cloud-Lösungen sind ähnlich flexibel wie das teure „customized“ der alten On-Premise-Lösungen – nur das deutlich günstiger, schneller und immer aktuell.



Quelle: Cornerstone OnDemand

### **Zum Autor Sascha Grosskopf:**

Sascha Grosskopf unterstützt seit April 2014 das Marketing und Demand Generation Team in EMEA bei Cornerstone OnDemand und arbeitet vom Düsseldorfer Büro aus. Grosskopf verfügt über umfassende Branchenkenntnis und detailliertes Wissen in den Bereichen Talent Management, Change Management und Unternehmensentwicklung. Vor seinem Eintritt bei Cornerstone arbeitete Grosskopf für Lumesse und war dort als Leiter des europäischen Marketings zuständig – unter anderem verantwortete er hier das globale Rebranding im Mai 2011.



# ANWENDUNGEN & LÖSUNGSBAUSTEINE



Einleitung		Grundlagen	Anwendungen & Lösungsbausteine
			
6	Unser Kompetenz-Netzwerk <b>Partner des Competence Books</b>	36 Grundlagen I <b>TM im personalpolitischen Handlungsmix</b> 41 Grundlagen II <b>TM - Um was geht es? Und wie geht es?</b> 44 Strategie I „Fluides“ Unternehmen oder „Caring“ Company? 46 Strategie II Den Blick für vorhandene Talente schärfen 48 Strategie III Fokus auf TM 50 Strategie IV Was CEOs tun können, um HR zum Ertragstreiber zu machen 52 Strategie V 7 Handlungsprinzipien für ein erfolgreiches TM 56 Ethik Werteorientiertes TM 60 Trends I HR Trend Report 2013 64 Trends II 6 Trends für HR der Zukunft 66 Trends III Cloud in HR: Im Gleichschritt mit den Trends“	70 Überblick <b>TM als Herausforderung der Personalarbeit</b> 74 Talente planen <b>Strategische HR-Planung als Ausgangspunkt für TM</b> 76 Talente finden I <b>Recruiting reloaded - „Du bist mehr als dein Lebenslauf.“</b> 80 Talente finden II <b>Social Recruiting</b> 83 Talente finden III <b>Active Sourcing</b> 88 Talente finden IV <b>Interim Management</b> 96 Talente finden V <b>Talent Communities</b> 100 Talente fördern I <b>Digital Learning</b> 102 Talente fördern II <b>Führungskräfte auf dem Karrierepfad fördern</b> 104 Talente fördern III <b>Was passiert, wenn die Karriereförderung versagt</b> 106 Talente führen I <b>Leadership 3.0</b> 110 Talente führen II <b>Mitarbeiter führen Unternehmen</b>
7	Editorial <b>Talentmanagement</b>		
10	Grußwort I <b>Mitarbeiter führen Unternehmen</b>		
11	Grußwort II <b>Unternehmenserfolg durch professionelles Talent Management</b>		
12	Grußwort III <b>Wie die Digitalisierung auch HR verändern wird</b>		
14	Zahlen Kompakt <b>Infografik TM</b>		
18	Meinungen Kompakt <b>Statements zu TM</b>		
20	Delphi-Roundtable Talent Management <b>Talent Management - HR Abteilungen auf dem Weg zum strategischen Player</b>		

# Talent Management

## als wesentliche Herausforderung der Personalarbeit

AUTOREN: Dirk Ruppel und Dr. Stephan Schmid, Kienbaum Management Consultants

**D**emographischer Wandel, Verknappung von qualifizierten Arbeitskräften, abnehmende Loyalität der Arbeitnehmer und veränderte Anforderungen an die Arbeitswelt durch Generation Y und Digital Natives: die zahlreichen Herausforderungen an die Personalarbeit von heute sind schon seit längerem unter dem Begriff des War for Talent zusammengefasst. Nicht zuletzt die martialische Begrifflichkeit verdeutlicht die Dringlichkeit auf Seiten der Unternehmen, sich durch ein systematisches und wirkungsvolles Talent Management den nachhaltigen Zugang zur immer knapper werdenden „Ressource“ der qualifizierten Mitarbeiter zu sichern und somit die Leistungsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten.

### Kernelemente des Talent Management

Im Mittelpunkt eines effektiven Talent Managements steht im Wesentlichen die Beantwortung dreier zentraler Fragestellungen:

- Wie gelingt es uns, Talente für unsere Organisation zu gewinnen?
- Wie können wir diese Talente langfristig entwickeln und wertstiftend einsetzen?
- Wie sicheren wir Motivation und Bindung der Talente an unsere Organisation?

Zusammenfassend werden diese Fragestellungen im Talent Management Zyklus mit seinen drei Segmenten Attract – Grow –

Engage adressiert, wobei die zugehörigen Antworten durch die wesentlichen Kernprozesse des Talent Management geliefert werden.

Ausschlaggebend für die jeweilige Ausgestaltung und Fokussierung innerhalb des Zyklus ist die übergeordnete Talent Strategy. Ob eine Organisation als Zielsetzung hier beispielsweise den Schwerpunkt auf die interne Identifikation und Entwicklung von Talenten legt, oder stärker auf externe Rekrutierung und Bindung von Talenten abzielt („Make or Buy“) ist letztlich auch von den externen Rahmenbedingungen wie Arbeitsmarkt, Lohngefüge oder Wettbewerbssituation abhängig.

### Attract

Startpunkt des Talent Managements ist die Entwicklung einer wirkungsvollen Arbeitgebermarke. Diese sollte die Alleinstellungsmerkmale sowie die für die identifizierten Zielgruppen relevanten Arbeitgeberattribute glaubhaft vermitteln und im Rekrutierungsprozess erlebbar machen. Die Grundlage hierfür bildet die Auseinandersetzung mit den Stärken und Entwicklungsfeldern der Organisation als Arbeitgeber ebenso wie die kritische Analyse des Wettbewerbs sowie der Präferenzprofile der umworbenen Zielgruppen. Von wachsender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Ansprache von passiven Talenten – also von qualifizierten Kandidaten, die sich nicht aktiv bei einer Or-

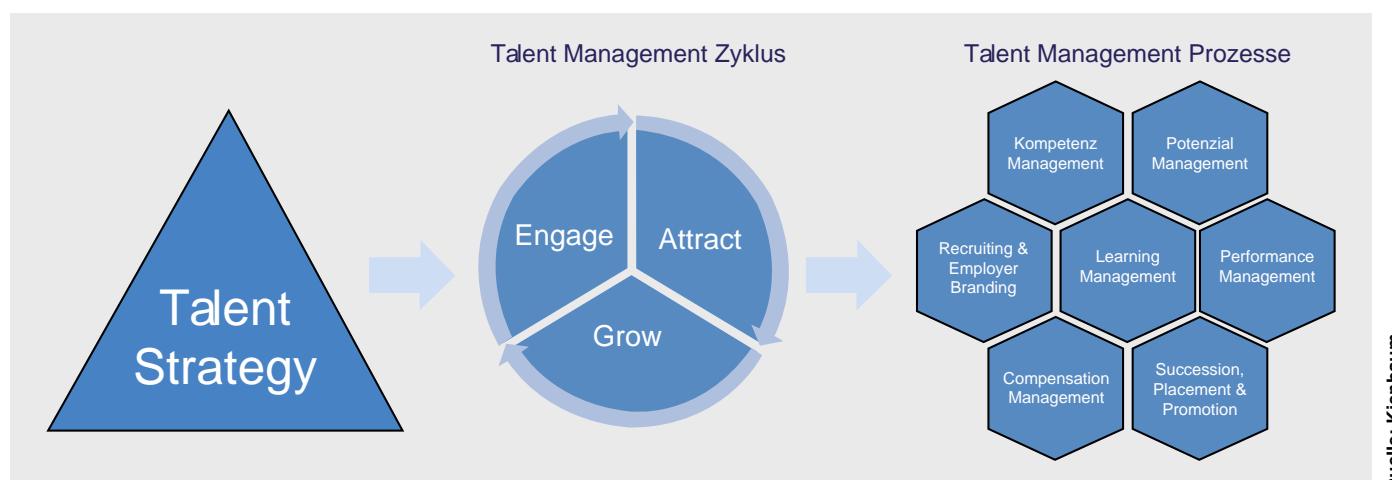


Abbildung 1: Kernelemente des strategischen Talent Managements

ganisation bewerben. Gerade im Bereich der Talentgewinnung wandelt sich der klassische Rekrutierungsprozess somit immer stärker hin zum Active Sourcing, bei dem die dialogorientierte Interaktion mit potenziellen Kandidaten (beispielsweise durch Social Media) im Sinne eines aktiven Relationship Managements das traditionelle „Post & Pray“-Prinzip ablöst.

### Grow

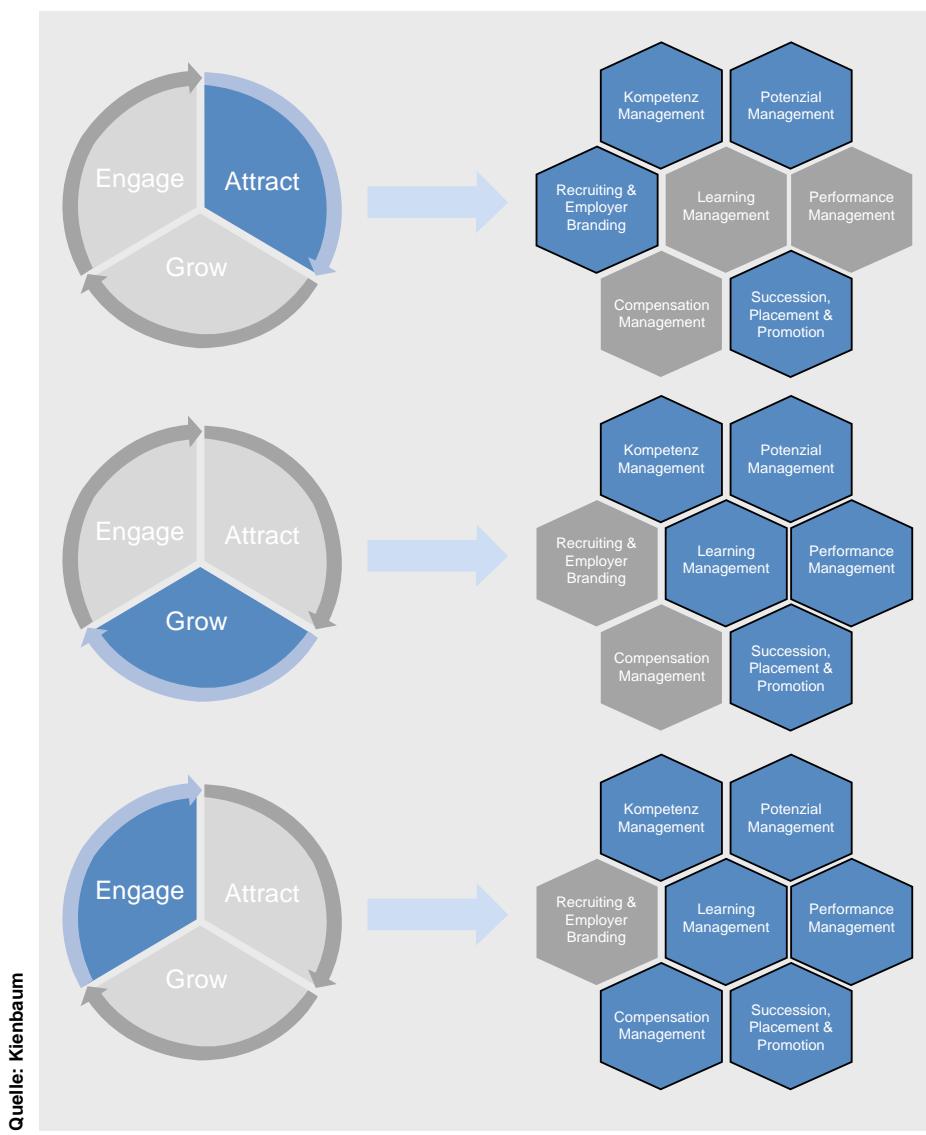
Neben der Gewinnung von Talenten am externen Arbeitsmarkt hat die Identifikation und konsequente Entwicklung der existierenden Talente innerhalb der Orga-

nisation eine gleichsam wichtige Bedeutung. Ein gutes – weil konsistent verwendetes – Talent Management zeichnet sich an dieser Stelle dadurch aus, dass externe wie interne Kandidaten auf Grundlage identischer Verfahren bewertet werden. Dies umfasst die Verwendung eines einheitlichen Kompetenzmodells genauso wie den Einsatz der gleichen Indikatoren der Potenzialerkennung. Die erfolgreiche Entwicklung von Talenten in der Organisation muss dabei breiter als eine rein vertikale Karriereentwicklung verstanden werden. Im Fokus steht vielmehr die Verbreiterung der Skills und Fähigkeiten im

Sinne einer Optimierung der Talent Employability, die auch horizontale Entwicklungsschritte in der Organisation bedingt und wertschätzt. Maßgeblich für den Erfolg ist auch hier das konsistente Zusammenspiel der unterschiedlichen Prozesse. Dabei kommt dem Learning Management eine wichtige Schlüsselrolle zu. Eine stimmige Entwicklungsplanung berücksichtigt die Erkenntnisse aus den andockenden Prozessen: Welche Maßnahmen können etwaige Lücken zum Soll-Kompetenzprofil der aktuellen oder angestrebten Position schließen? Durch welche Maßnahmen ermöglichen wir den Talenten ihr Potenzial zielgerichtet zu entfalten? Und welche Maßnahmen befähigen zu starker Performance? Das Lernen der Talente darf dabei nicht auf klassische Lernformate wie Präsenztrainings oder e-learning Module beschränkt sein, sondern sollte neben collaborative learning durch Netzwerke und Communities of Practice sowie Coaching und Mentoring in hohem Maße auch learning on-the-job umfassen.

### Engage

Das Wissen um den Status als Talent und die damit einhergehende Förderung resultieren innerhalb dieser Zielgruppe nicht nur in der Erhöhung der Wertigkeit für die eigene Organisation, sondern machen sie auch für den externen Arbeitsmarkt attraktiv. Auch vor dem Hintergrund der in der Regel deutlich höheren Investitionen, die im Rahmen der Talent-Entwicklung in die Aus- und Weiterbildung dieser Mitarbeiter getätigten werden, kommt dem Thema der Bindung der Talente eine elementare Bedeutung zu. Für den Erhalt und die Motivation der Talente ist es daher wichtig, ihrem Status durch eine adäquate Berücksichtigung innerhalb der skizzierten Kernprozesse Rechnung zu tragen. Hierzu zählen erweiterte Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung wie beispielsweise die Übernahme von Projektverantwortung ebenso wie eine ausreichende Differenzierung im Bereich der Vergütungsstrukturen (beispielsweise durch variable, leistungsabhängige Gehaltsbestandteile). Eine besondere Rolle sollten die identifizierten Talente auch bei Beförderungsentscheidungen sowie im Rahmen des Nachfolgemanagements spielen. Denn



**Abbildung 2: Phasen des Talent Zyklus und zugehörige Talent Management Prozesse**

erst wenn im Rahmen dieser Prozesse die Talente häufiger als der Durchschnitt der Beschäftigten zum Zug kommen, ist der Status als Talent auch für die nominierten selbst mit einem sichtbaren Mehrwert verknüpft. Dass Talent Management als Zyklus verstanden werden sollte, verdeutlicht die Schnittstelle zwischen Engage und Attract: Talente, die sich trotz aller Bindungsbemühungen für ein Verlassen der Organisation entschieden haben, können nicht nur wertvolle Promotoren für zukünftige Talente darstellen sondern bieten bei effektivem „Alumni-Management“ auch für die Zukunft einen wertvollen Kandidatenpool.

### Erfolgsfaktoren des Talent Managements

Was zeichnet nachhaltig erfolgreiches Talent Management aus? Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Ansätzen?

Wenn folgende fünf Merkmale zusammenkommen, dann haben Organisationen eine sehr gute Chance, dass Talent Management sowohl Business-seitig als auch Mitarbeiter-seitig nachhaltig hohen Nutzen bringt und Akzeptanz erfährt:

#### 1. Strategisch

Wenn das Talent Management die Umsetzung der Strategie nicht gezielt unterstützt, dann wird der Wertbeitrag überschaubar bleiben. Dann steht die Entwicklung des individuellen Mitarbeiters im Vordergrund, nicht aber die Strategieimplementierung. Erst durch die klare Einbindung in die gesamte strategische Ausrichtung werden nicht nur Individuen adressiert, sondern die strategiekonforme Entwicklung der Organisation insgesamt.

Beispiel Kompetenzmanagement: Klassische Kompetenzmodelle zeichnen den „perfekten“ Mitarbeiter über ausführliche Beschreibungen, oft realitätsfern und generisch – und gerade nicht angebunden an strategische Zielsetzungen. Typische Kompetenzen sind Kommunikation, Konfliktmanagement oder analytisches Denken. Sie werden für jedes Unternehmen von Relevanz sein. Aber sind sie auch von strategischer Relevanz? Ein Unterneh-

men, das sich als Innovationsführer positioniert, sollte auf spezifische Kompetenzen fokussieren, die auf diese strategische Ausrichtung einzahlen. Z.B. Offenheit für Veränderungen. Steht operative Exzellenz auf der strategischen Agenda, dann rücken Fähigkeiten wie Streben nach kontinuierlicher Verbesserung in den Vordergrund.

#### 2. Fokussiert

Weniger ist mehr. Statt die gesamte Bandbreite von Facetten eines Unternehmens zu reflektieren, sollte Talent Management genutzt werden, um die wesentlichen Botschaften in die Organisation zu tragen. Wiederholung und Wiedererkennung dieser Botschaften spielen dabei eine bedeutende Rolle.

Beispiel: Stellt ein Unternehmen von einem regional ausgerichteten Geschäftsmodell auf globale Divisionen um, dann benötigt es besondere Verhaltensweisen und Fähigkeiten, die die globale Zusammenarbeit fördern und einen entsprechenden Kulturwandel unterstützen. Etwa die Zusammenarbeit mit Menschen unterschiedlicher Herkunft und Kulturen oder die Beachtung lokaler Spezifika bei globalen Vorhaben. Ob nun im Rahmen von Recruiting, von Kompetenzmanagement oder Performance Management: Diese geforderten Verhaltensweisen und Fähigkeiten sollten sich dann wie ein roter Faden durch die verschiedenen Prozesse durchziehen und sich in Zielvereinbarung, Kompetenzbeurteilung etc. konsistent wiederfinden. Dadurch gibt es für keinen Mitarbeiter ein „Entkommen“. Die wesentlichen Botschaften kommen durch Wiederholung in unterschiedlichen Kontexten nachhaltig an und fördern die gewünschte kulturelle Entwicklung der Organisation.

#### 3. Einfach

Keep it simple. 80%-Lösungen, die umfassend eingesetzt werden, bringen bedeutend mehr als 100%-Lösungen, die nicht mehr handhabbar sind. Talent Management sollte durch einfache Strukturen und nutzerfreundliche Handhabung überzeugen, damit Mitarbeiter und Führungskräfte die Instrumente und Prozesse intuitiv anwenden. Steht dann noch eine Talent Management IT Suite mit einfacher

und intuitiver Nutzerführung zur Verfügung, zahlt das zusätzlich auf die Praxistauglichkeit ein.

Beispiel: Wenn unterschiedliche Kompetenzmodelle für unterschiedliche Mitarbeitergruppen greifen, z.B. für Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte, dann mag das trefflich begründbar sein. Es bedingt aber auch, dass Führungskräfte gleich zwei Modelle kennen und verstehen müssen, was in der Praxis häufig nicht funktioniert. Im Sinne der Vereinfachung könnte es Sinn machen, ein einheitliches Kompetenzmodell mit den gleichen Kompetenzen für die beiden Gruppen zu verwenden – und nur die jeweiligen Operationalisierungen für Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte spezifisch auszuprägen. Unnötige Komplexitäten entstehen weiterhin, wenn unterschiedliche Kompetenzmodelle für interne und externe Auswahlverfahren Anwendung finden. Hier liegt der Grund häufig in getrennten Verantwortlichkeiten für Rekrutierung und Personalentwicklung – eine Harmonisierung sollte im Sinne der internen Kunden dringend auf die Agenda genommen werden.

### Talent Management Erfolgsfaktoren

- Strategisch
- Fokussiert
- Einfach
- Integriert
- Messbar

Abbildung 3: Zentrale Erfolgsfaktoren des strategischen Talent Managements

#### 4. Integriert

Ein ganzheitliches Talent Management, bei dem die unterschiedlichen Prozesse stimmig zusammenspielen, ist erheblich mehr wert als ein loses Konglomerat aus vermeintlichen „best practice“ Talent Management Komponenten. Wie zählen Performance, Kompetenzen und Potenzial eines Mitarbeiters auf dessen Entwicklungsplanung ein? Wie auf die Aufnahme von Mitarbeitern in Talent Pools? Und wie im Grundsatz auf feste und variable Vergütungselemente?

Fehlt das Verständnis über das Zusammenwirken der Prozesse bei den Nutzern, dann werden beispielsweise erforderliche Beurteilungen qualitativ nur unzureichend vorgenommen. Kann eine Führungskraft für sich die Frage nicht beantworten, welche Auswirkungen eine Potenzialeinschätzung nun hat, dann wird sie sie im Zweifel liegenlassen oder nur pro forma durchführen, um dem Prozess Genüge zu tun und nicht negativ auszufallen. Wenn Mitarbeiter ihre Profile pflegen sollen, aber nicht wissen, welchen Unterschied es für sie ausmacht, dann sind

die Resultate häufig wenig aussagekräftig oder komplett wertlos.

Die zunehmende Wichtigkeit der Integration der Talent Management Komponenten über alle Prozessketten reflektiert sich auch im Wandel der HR-IT Anbieterlandschaft. Während Anbieter einzelner Talent Management Module ums Überleben kämpfen, verzeichnen Anbieter integrierter Talent Management Suites stolze Wachstumsraten.

#### 5. Messbar

Wirksamkeit und Erfolg von Talent Management sollte messbar sein, um Abweichungen von Zielsetzungen transparent zu machen, Ursachen zu analysieren und entsprechend nachsteuern zu können. Was nicht gemessen wird, wird selten ge-managt.

Beispiel: In einem Unternehmen sind Talent Pools für bestimmte Jobgruppen definiert und Führungskräfte aufgefordert, entsprechende Nominierungen vorzunehmen. Inwieweit erfolgen interne Besetzungen nun tatsächlich aus den Talent Pools?

Wenn das nicht in der Mehrzahl der Fälle geschieht, werden Führungskräfte beginnen, Fragen zu stellen: Warum investieren wir Aufwand in Nominierung und Review von Kandidaten, wenn wir die Pools ohnehin nicht nutzen? Von Relevanz ist weiterhin: Wie hoch ist die Beförderungsquote bezogen auf den Kandidatenpool im Vergleich zur allgemeinen Beförderungsquote? Nur wenn sie spürbar höher liegt, macht es für den einzelnen Mitarbeiter tatsächlich einen Unterschied, ob er Mitglied eines Talent Pools ist oder eben nicht. Anhand solcher KPIs lassen sich Talent Management Verfahren nach der Einführung weiter optimieren, um wirklich nachhaltigen Erfolg zu sichern.

#### Fazit

Die Kernelemente des Talent Managements wie Kompetenzmanagement oder Potenzialmanagement kommen durchgängig über den gesamten Zyklus Attract – Grow – Engage zum Tragen. Starre Systeme, die für die drei Phasen auf unterschiedliche Instrumente setzen, sind nicht mehr zielführend.

Dabei gibt es sicher nicht eine einzige „best practice“ in Sachen Talent Management. Vielmehr sollte das Talent Management und die jeweilige Ausprägung der Kernelemente abhängig von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ausgestaltet sein. Weitere Faktoren für ein nachhaltig erfolgreiches Talent Management sind Fokus auf das Wesentliche, Einfachheit statt Komplexität, Integration im Sinne eines stimmigen Zusammenspiels der einzelnen Elemente und die Messung der Wirksamkeit.

Aber auch wenn die strukturell-funktionalen Aspekte einer Talent Management Konzeption in jeder Hinsicht führende Praxis reflektieren sollten, so ist eine erfolgreiche Einführung noch nicht garantiert. Den Erfolg sichern Sie sich dadurch, dass Sie die „weiche“ Seite der Einführung angemessen adressieren und erforderliche Kultur- und Verhaltensänderungen über alle Ebenen der Organisation pro-aktiv managen.



#### Zum Autor Dirk Ruppel:

Dirk Ruppel ist Projektleiter im Bereich Human Resource Management. Der Fokus seiner Beratungstätigkeit für nationale und internationale Unternehmen liegt dabei in Fragen des strategischen Talent Managements, der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie im Aufbau von HR-Kennzahlensystemen.



#### Zum Autor Dr. Stephan Schmid:

Stephan Schmid ist Principal im Bereich Human Resource Management. Seine Beratungsschwerpunkte bilden HR Strategie, Talent Management, Workforce Analytics, HR IT und Transformation von Personalbereichen. Zu seinen Kunden gehören mittelständische Unternehmen genauso wie internationale Großkonzerne.

# Strategische HR-Planung als Ausgangspunkt für Talent Management

## Proaktives Handeln der HR-Abteilung bringt Unternehmen finanziell voran

AUTOR: Wolfgang Doerfler, DDI Deutschland Assessment, Training, Beratung GmbH

Unternehmen mit besseren Führungskräften schneiden unterm Strich finanziell besser ab. Das zeigt eine aktuelle Studie der Talent-Management-Beratung Development Dimensions International (DDI) und des unabhängigen Unternehmensverbands The Conference Board. Die Studie stellt die finanzielle Performance der besten und schlechtesten Unternehmen bezüglich Rentabilität, Ertrag je Aktie, Rendite für Investoren und Kapitalrendite über fünf Jahre gegenüber. Demnach waren Unternehmen mit hoher Führungsqualität sechsmal eher unter den 20 finanziell stärksten Organisationen. Unternehmen, die darüber hinaus auch hohe Werte für Engagement und Mitarbeiterbindung zeigten, schnitten sogar neunmal eher finanziell besser ab. Für die Studie „The Global Leadership Forecast 2014 | 2015“ wurden weltweit 13.124 Führungskräfte und 1.528 HR-Verantwortliche aus mehr als 2.000 Unternehmen befragt.

### Nur 18 Prozent der Personalabteilungen nutzt Prognosen

Die Untersuchung ergab im Detail, dass sich weltweit 60 Prozent der Personalabteilungen als Partner der Fachabteilungen sehen. In dieser Partnerschaft werden Informationen über aktuelle Business-Themen offen ausgetauscht und gemeinsame Ziele angestrebt. Dagegen beschrieben sich 22 Prozent der HR-Experten als rein reaktiv – sie stellten die Einhaltung der Compliance-Richtlinien sicher und reagierten auf Anfragen aus den Fachabteilungen. Nur 18 Prozent setzten Datenanalysen vorausschauend ein, um Talentlücken zu erkennen und Wechselwirkungen zwischen Talent- und Geschäftsentwicklung zu identifizieren.

Die Studie zeigte darüber hinaus den Wertbeitrag, den HR für die geschäftliche Entwicklung leisten kann. So sind vorausschauend agierende HR-Abteilungen wesentlich häufiger in den strategischen Planungsprozess ihrer Organisationen eingebunden – zu 43 Prozent, im Vergleich zu 26 Prozent der Partner und 5 Prozent der reaktiven Personalabteilungen. Die strategische Beteiligung zahlt sich für die Unternehmen aus: Sie schnitten mit einer sechsfach höheren Wahrscheinlichkeit finanziell besser ab als Organisationen, in denen HR keine oder nur eine nachgeordnete strategische Rolle spielt.

### Strategische HR-Einbindung macht sich bezahlt

„Diese Ergebnisse zeigen, wie viel HR bewirken kann, wenn es an der Geschäftsstrategie ausgerichtet ist und diese mit weiterentwickelt“, sagte Wolfgang Doerfler, Geschäftsführer der DDI Deutschland GmbH. „Dafür müssen sich Personalabteilungen aber anders aufstellen. Einfach nur reaktiver Partner sein reicht nicht. Stattdessen geht es darum, mögliche Schwierigkeiten und Talentlücken im Vorfeld zu erkennen. HR muss in einer volatilen Welt wie der unsrigen allen einen Schritt voraus sein und den Menschen im Unternehmen die Implikationen dieses Wandels aufzeigen. Ausgangspunkt des Talent Managements muss daher eine Strategische HR-Planung sein, bei der die Personalabteilungen ihre Kompetenz zu nachhaltigen Erfolgssicherung einbringen können.“

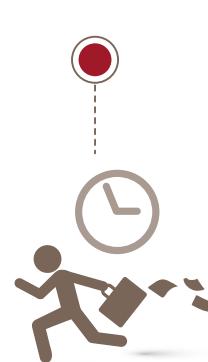
Darüber hinaus besteht eine Kluft zwischen den Fähigkeiten, auf die sich Personalabteilungen momentan konzentrieren, und zukünftigen Anforderungen. So sahen die meisten HR-Experten die Kompetenzen „Kreativität und Innovation fördern“ und „Interkulturelle Führung“ als erfolgskritisch für die Zukunft. Dennoch trainiert zurzeit nur jedes dritte Unternehmen seine Führungskräfte darin, Kreativität zu fördern. Eines von fünf Unternehmen fördert globale Führungsfähigkeiten. Folgerichtig gab nur etwa ein Drittel der befragten Führungskräfte an, effektiv interkulturell führen zu können. Diese Fähigkeit war damit die am schwächsten ausgeprägte der gesamten Umfrage. Unternehmen, die beide Kompetenzen trainieren, finden allerdings mit einer dreifach höheren Wahrscheinlichkeit unter den 20 finanziell stärksten Organisationen.

„Dass die Personalabteilung einen Wertbeitrag leistet, bleibt unbestritten. Kein Unternehmen kommt ohne gute Mitarbeiter aus. Doch es ist unwahrscheinlich, dass die heutigen Fähigkeiten und das Wissen auch in Zukunft noch relevant sind,“ führte Wolfgang Doerfler aus. „HR muss sich in einen fortwährenden Lernmodus versetzen, um relevant zu bleiben. Wir glauben, dass sich die Rolle der Personalabteilung in den kommenden fünf Jahren stärker als in den 30 Jahren zuvor wandeln wird.“

## Wie agieren HR-Verantwortliche in ihren Unternehmen?



Sie führen einen offenen Erfahrungsaustausch zu aktuellen Themen im Unternehmen und arbeiten eng an der Zielerreichung mit.



Sie überwachen die Einhaltung der Compliance-Vorgaben und stellen Tools/Systeme auf Anfrage der Fachabteilungen bereit.

© Development Dimensions International, Inc., MMXIV.



### Zum Autor Wolfgang Doerfler:

Wolfgang Doerfler ist seit 2006 bei Development Dimensions International (DDI) und verantwortet als Managing Director Deutschland, Polen und Russland die Strategieaufsetzung und die Leitung des jeweiligen Standortes. In seiner Funktion unterstützt er Kunden auf allen Gebieten des Talent Managements, schwerpunktmäßig bei der Auswahl und Entwicklung von Talenten und Führungskräften sowie bei der globalen Implementierung.

Er ist Autor zahlreicher Fachartikel und häufiger Kommentator und Interview-Partner in der Presse, sowie Redner auf Konferenzen im In- und Ausland zum Thema Talent Management.

### Weitere relevante Trends in der Studie für das Talent Management waren:

- Führungskräfteentwicklung tritt weltweit auf der Stelle: Nur 37 Prozent der Führungskräfte stuften die Qualität der Entwicklungsprogramme in ihren Organisationen als hoch oder sehr hoch ein. Genauso schwach sieht es im Nachfolgemanagement aus: Über eine starke Reserve an Nachwuchstalenten verfügen nach eigenen Angaben nur 15 Prozent der Unternehmen. Und nur 46 Prozent wichtiger Positionen insgesamt konnten mit internen Kandidaten besetzt werden.
- Fähigkeiten von Führungskräften und die Anforderungen der Umwelt driften auseinander. Das wirtschaftliche Umfeld ist zwar zunehmend von Faktoren wie Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz geprägt. Dennoch können viele Manager schlecht damit umgehen. Weniger als zwei Drittel der Führungskräfte gaben an, sie seien sehr oder hochgradig zuversichtlich, diese Herausforderungen bewältigen zu kön-

nen. Auch auf HR-Seite bezeichneten nur 18 Prozent der Befragten die Führungskräfte in ihren Unternehmen diesbezüglich als „sehr kompetent“. Dabei besaßen die 20 finanziell erfolgreichsten Unternehmen mit einer dreifach höheren Wahrscheinlichkeit in diesem Bereich fähige Führungskräfte, verglichen mit den 20 finanziell schwächsten Organisationen.

- Unternehmen mit einem höheren Anteil weiblicher Führungskräfte schneiden ebenfalls finanziell besser ab. Die 20 finanziell erfolgreichsten Unternehmen besaßen einen Frauenanteil von 37 Prozent; bei den schwächsten 20 waren es hingegen nur 19 Prozent.
- Auch „Millenials“ – Mitarbeiter, die zwischen 1982 und 2000 geboren sind – bringen Unternehmen finanziell voran: Je höher der Anteil dieser Generation, desto höher die Wachstumsrate. Generation-Y-Mitarbeiter zeigten aber geringere Engagement-Werte und eine größere Neigung, das Unternehmen innerhalb der kommen-

den 12 Monate zu wechseln. Für Entwicklungsmaßnahmen bevorzugten Millenials überraschenderweise die gleichen Methoden wie vorherige Generationen: formale Workshops, Trainings, E-Learning und Entwicklungsaufgaben. Zusätzlich nutzen sie vermehrt soziale Lernstrategien, mobile Entwicklungsmaßnahmen und neuartige Methoden, um von anderen zu lernen.

# Recruiting reloaded -

## „Du bist mehr als dein Lebenslauf.“

### Was sich im Recruiting ändern muss und warum Individualität sticht.

AUTOREN: Christian Dries, kölnner institut für managementberatung und Robin Sudermann, 22CONNECT AG

Legändäre Geschichten aus Vorstellungsgesprächen gibt es viele. Von Fragen, die scheinbar nichts mit dem Job zu tun haben. Von kruden Rollenspielen oder gar von Personalern, die beim ersten Gespräch im Clownskostüm auflaufen. Letzteres erzählt man sich zumindest aus der Frühzeit des heutigen Giganten Google. Manchmal scheint die erstaunliche Vielfalt der Methoden eines Bewerbungsprozesses einem Zirkus zu gleichen. Dass die Telekom die Abschaffung des Lebenslaufs und eine Bewerbung mit Kuschelfaktor bzw. Teddybär plant, hat sich natürlich als Aprilscherz herausgestellt. Es wird aber viel ausprobiert im „War for Talents“, dem Konkurrenzkampf der Unternehmen um die besten Köpfe. Sowohl, um sie überhaupt zu bekommen, vor allem aber, um auch wirklich nur die passenden Talente an sich zu binden.

Und spielt ein Unternehmen dabei nicht mit offenen Karten, dann entpuppt sich die neue Nachwuchsführungschaft oft als Fehl-Besetzung, sie passt nicht zur Unternehmenskultur – oder will gar nicht zu ihr passen, wusste das nur vorher noch nicht. Dann sind die Kosten hoch und der Schaden für das Image oft ebenfalls. Doch schon im Vorfeld herauszufinden, ob „es passt“, ist für beide Seiten kompliziert und meist zu langwierig. Weil das so ist, bekommen viele Bewerber gar keine Antwort statt einer Absage. Sie warten manchmal mehrere Monate und wissen nicht, ob ihre Bewerbung bearbeitet wird. Diese Intransparenz in den Prozessen kostet viel Zeit, Nerven und Geld, auf beiden Seiten.

Für die meisten Personalen und Recruiter ist der Bewerbungsprozess hingegen ein transparenter, formalisierter Prozess, der nach festen Regeln abläuft. Diese auf Anhieb zu durchschauen ist für „Neulinge auf dem Arbeitsmarkt“ nahezu unmöglich. Gelingt es

ihnen, ritualisieren auch die Bewerber das Vorstellungsgespräch genau wie es die Personalen tun. Mainstream wird plötzlich erstrebenswert, denn jetzt geht es in erster Linie um eines: Einge-laden werden, Runde eins überstehen und die erste Beförderung des noch unbegonnenen Arbeitslebens einheimsen: Den Aufstieg vom Bewerber zum Kandidaten.

Bei diesem Prozess bleibt auf Seiten der Bewerber viel Persönlichkeit auf der Strecke, sie wird außer Acht gelassen oder teils gar aktiv unterdrückt, um nicht aus der Form zu fallen und schnell ein Vorstellungsgespräch zu ergattern. Das steht im krassen Gegensatz zu den eigentlichen Zielen beider Seiten – und hat Folgen. Das Institut Staufenbiel hat für die Studie „Job Trends 2014“ 249 Unternehmen in Deutschland befragt, um herauszufinden, wie die Einstellungsquoten bei Bewerbungsgesprächen aussenhen. Heraus kam, dass nur 22% aller Vorstellungsgespräche in ein Arbeitsverhältnis mündeten. Vier bis fünf Gespräche führen Bewerber also im Schnitt um einen Job zu bekommen. Klingt gar nicht mal schlecht. Aber die Studie führt auch an, dass gerade einmal 13% aller Bewerbungen überhaupt positiv beantwortet werden. In ganzen Zahlen ausgedrückt: Aus rund 170.000 bei den befragten Unternehmen eingegangenen Bewerbungen resultierten knapp 37.000 Vorstellungsgespräche und nur etwa 4.800 Arbeitsverhältnisse. Dabei waren bei den 249 Firmen insgesamt 17.000 Stellen frei. Wie konnte es soweit kommen?

Ein Grund ist sicherlich die Überlastung der Personalabteilungen durch die Fülle der ähnlich klingenden Bewerbungen. Jede einzelne will bewertet werden, ohne die besten Kandidaten zu übersehen. Als weiteren Grund für die Ineffizienz nennen Experten für Recruiting aber oft das Schlagwort von der „Generation Y“, die seit einigen Jahren auf den Arbeitsmarkt drängt. Sie sei



anders als alle vorherigen Generationen.

Karriere bedeute ihr weniger, Privatleben umso mehr.

Balance im Leben und auch das Streben nach einem übergeordneten Sinn im Arbeitsalltag seien neue Entwicklungen. Diese Generation scheint eigentlich nicht geschaffen für die Arbeitswelt, wie sie heute in großen Teilen noch ist. Aber sie wird gebraucht und die Wirtschaft kämpft um sie, trotz aller Schwierigkeiten, die hochqualifizierten und hochspezialisierten Führungskräfte von morgen zu verstehen. Es drängt sich die Frage auf, wieso einerseits die deutlichen Veränderungen auf Seiten der Bewerber wahrgenommen und exakt analysiert werden, das auf der anderen Seite aber kaum Folgen für den

eigentlichen Bewerbungsprozess nach sich zieht. Denn treten weiche Faktoren in den Vordergrund, dann macht ein Prozess, der nur nach harten Kriterien filtert, kaum noch Sinn. So entgehen manchem Unternehmen die besten Kandidaten, nur weil diese nach überholten Kriterien aussortiert wurden.

Das führt zu Frustration, wo man blickt, zu hohen Kosten für jede Einstellung und

noch höhere für die vielen Fehlschläge. Wie kann man diese verfahrene Situation auflösen, welche Mittel sind dazu geeignet, die „schöne neue Arbeitswelt“ wieder mit dem Bewerbungsprozess in Einklang zu bringen?

Die Antwort lautet, die Individualität jedes einzelnen Bewerbers in den Vordergrund zu rücken. Sie muss eine der Grundvoraussetzungen werden, einen Bewerber überhaupt zum Kennenlernen einzuladen. Fachliche Qualifikationen können Unternehmen gerade bei jungen Mitarbeitern nachziehen. Weiterbildung ist in Zeiten des Fachkräftemangels bei nahezu allen Firmen ein fester Bestandteil ihrer Funktionsweise. Aber die individuel-

le Persönlichkeit eines neuen Mitarbeiters ändert kein Chef mehr so leicht. Und um effizient die passenden Persönlichkeiten zu finden, die das eigene Unternehmen weiterbringen, bedarf es einer grundlegenden Änderung im Bewerbungsprozess.

Das gilt auch für die Bewerber. Um wirklich herauszufinden, wohin sie passen, zählen noch viel mehr Faktoren als diejenigen, die eine klassische Stellenanzeige preisgibt. Aber die Informationshürde ist gewaltig. Wie sollte ein interessierter Be-

werber einen objektiven Eindruck vom Innerenleben eines Konzerns erhalten?

Es wird also Zeit, den Recruiting-Prozessen eine neue objektive Komponente voranzustellen, die auf individuelle Per-



### Zum Autor Robin Sudermann:

Robin Sudermann, Jahrgang 1983, ist studierter Wirtschaftspsychologe und Gründer der Plattform „Talents Connect“. Sein Rezept für erfolgreiches Recruiting: Fähigkeiten sind ersetzbar, Persönlichkeit nicht. Deshalb legt seine Jobbörse besonderen Wert auf die Individualität jedes einzelnen Bewerbers. Sudermanns Ziel: Motivierte Arbeitnehmer, die genau den richtigen Job haben, und erfolgreiche Unternehmen, die keinen Fachkräftemangel fürchten müssen.

sönlichkeit setzt. Denn bisher fehlt die Möglichkeit, den herkömmlichen, prozessorientiert „hart“ filternden Ansatz zusammenzuführen mit der Herausforderung, die Persönlichkeit in den Mittelpunkt zu stellen. Es bedarf einer neutralen Instanz, die eine Empfehlung ausspricht, ob ein Bewerber auch ungeachtet aller fachlichen Qualifikation zur Unternehmenskultur und auf die Anforderungen der konkreten Stelle passt – oder kurz: ob beide Seiten „matchen“. Davon profitieren kann zum einen das Unternehmen, denn es bekommt ein objektives Werkzeug an die Hand, um die von ihrer individuellen Persönlichkeit her am besten passenden Kandidaten zu identifizieren. Es profitieren aber auch die Bewerber. Sie selbst werden ja allzeit umworben, hören viele Werbebotschaften, gerade sie brauchen also zur Orientierung eine neutrale Instanz, die aus der schier unendlichen Fülle an Möglichkeiten die individuell passenden herausfiltert.

Eine solche neutrale Instanz gibt es seit 2013. Sie heißt „Talents Connect“ ([www.talentsconnect.com](http://www.talentsconnect.com)) und besteht im Kern aus einem intelligenten Algorithmus, der die Persönlichkeit eines Bewerbers mit den Anforderungen eines Unternehmens und dessen Kultur vergleicht. Aus der unüberschaubaren Fülle der Möglichkeiten sucht Talents Connect die passenden „Pärchen“ heraus und empfiehlt, ganz im Stile eines Online-Dating-Dienstes,

nur diejenigen einander, die eine hohe Übereinstimmung erzielen. So kann der Algorithmus jedem Bewerber individuell maßgeschneidert genau die Jobs empfehlen, die zu seiner Persönlichkeit passen. Und auf der anderen Seite sparen so Unternehmen viel Zeit und Geld, denn Talents Connect gibt bereits vor dem Beginn des eigentlichen Recruiting-Prozesses die Empfehlung, bei welchen Kandidaten sich dieser Aufwand überhaupt lohnt.

All' das ist eigentlich bekannt, zum Beispiel von Google. Der Algorithmus des Internet-Primus entscheidet für jeden Nutzer individuell, welche Suchergebnisse angezeigt werden. Ebenso macht es Talents Connect: Auf Grundlage der Daten, die Unternehmen und Bewerber zur Verfügung stellen, entscheidet das System, welche Empfehlungen auszusprechen sind – und welche besser nicht. Das führt zum ersten Mal dazu, dass Stellenanzeigen sich der neuen Realität anpassen. Sie verlieren ihre Ungenauigkeit und werden auch qualitativ mess- und vergleichbar. Talents Connect beginnt also da, wo eigentlich erst Assessment Center ansetzen: Bewerber werden einem standardisierten Persönlichkeitstest unterzogen, um zu entscheiden, für welche Unternehmen sich die Einladung zum Gespräch überhaupt lohnt. Personaler hingegen verwenden keine Standardtexte mehr, denn auch sie beantworten einen ausgeklügelten Fragebogen, um die spezifischen Anforde-

rungen der konkreten Stelle und die Unternehmenskultur früher in den Prozess einfließen zu lassen.

Ins Leben gerufen wurde Talents Connect, weil die Gründer am eigenen Leib die Intransparenz des Arbeitsmarktes und der Bewerbungsprozesse zu spüren bekamen und nach einer Lösung für das Dilemma suchten. Herausgekommen ist ein umfassender Ansatz um endlich der individuellen Persönlichkeit jedes einzelnen Menschen auf Arbeitssuche genügend Rechnung zu tragen. Denn jede Generation ist vor allem eines: Die Summe ihrer Individuen. Das gilt auch für die vermeintlich so komplizierte „Geburtskohorte 1980-1990“, so der wissenschaftliche Name für die Generation Y, und alle ihr folgenden. Und natürlich gilt es auch für die Unternehmen. Jedes „tickt“ anders und jede zu besetzende Position wird von deutlich mehr Faktoren definiert als nur dem Einstiegsgehalt.

„Jede Jeck es anders“, sagt man in Köln, jeder Mensch ist anders. Wenn die Unternehmen das begreifen, dann klappt's auch mit den Bewerbern. Letztere müssten dann nur noch die Transferleistung erbringen, dass in der „schönen neuen Bewerbungs-Welt von morgen“ Mainstream nicht mehr so gefragt ist – sondern Individualität sticht.

### Zum Autor Christian Dries:

Dries, Christian, Dipl. Psych., geb. 04.03.1960 in Rüdesheim am Rhein, Studium der Psychologie und Ökonomie an der Justus Liebig Universität in Gießen, Promotion, seit über 25 Jahren in der Personal- und Managementberatung tätig, heute als Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter im kölnner institut für managementberatung. Darüber hinaus tätig als Professor der Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius Köln, Präsident der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie.



# Mit Social Recruiting Kosten erheblich senken

AUTOR: Joachim Skura, ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG

Ein wesentlicher Treiber von Veränderungen im heutigen Recruiting-Prozess ist das Internet. Es ist sozusagen die «Dampfmaschine des 21. Jahrhunderts». Sich dieses Instrument zu Nutze zu machen und erfolgreich in einen modernen Recruiting-Prozess einzubauen ist jedoch nicht ganz trivial. In der digitalen Welt gelten andere Spielregeln. Traditionelle Mechanismen sind bisweilen ausser Kraft gesetzt. Mit Social Recruiting können deutliche Einsparungseffekte erzielt werden - vorausgesetzt man setzt die Tools richtig ein.

Dem Recruiting kommt in sich verknappenden Märkten seit Jahren eine stetig wachsende Bedeutung zu. Die Zeiten der Verwaltung von eingehenden Bewerbungen sind vorbei. Vielmehr ist eine proaktive Herangehensweise von der unternehmenseigenen Recruiting-Abteilung gefragt. Hinzu kommt, dass für mehr als 80 Prozent der schweizerischen Unternehmen der Fachkräftemangel nach wie vor eine der größten strategischen Herausforderungen ist. Danach kommen Themen der Vergütung und des Arbeitgeberimages. Dies hat das Institute for Competitive Recruiting (ICR) in seinem DACH-Recruiting Report ermittelt.

Direkte Einsparungspotentiale ergeben sich aus gesparten Honoraren für externe Personalberater. Indirekte Einsparungen, die in den meisten Fällen noch deutlich höher ausfallen, erreicht man durch die verbesserte Passgenauigkeit der Kandidaten, was die Einarbeitungszeit bis zur vollen Produktivität deutlich reduziert und damit den Umsatz pro Mitarbeiter erhöht.

## Stellenwert von Social Recruiting in Schweizer KMU

Obwohl es Arbeitgebern nach wie vor schwer fällt, qualifizierte Fachkräfte zu finden, machen sich die wenigsten die Mühe zusätzlich zu dem passiven Weg auch proaktiv nach Bewerbern zu suchen. Allerdings sind gemäß ICR-Untersuchung die Schweizer immer noch fast dreimal so aktiv wie die Österreicher und auch noch etwa 20 Prozent aktiver als die Deutschen. Betrachtet man die Unternehmensgröße, tun sich KMU mit dieser Aufgabe in der Regel leichter als Großkonzerne. Sie sind sich ihrer geringeren Visibilität im Markt bewusst und überschätzen dadurch seltener ihre Marktrelevanz. Darüber hinaus werden KMU von Bewerbern häufig als die attraktiveren Arbeitgeber wahrgenommen. Die persönlichere Ansprache, unkompliziertere Prozesse und die Möglichkeit für Mitarbeiter, sich in signifikante Projekte einzubringen, sind gemäß neueren EAPM-Studien die wesentlichen Vorteile von KMU gegenüber einer Karriere im Konzern. KMU bringen also die besseren Voraussetzungen für ein erfolgreiches Social Recruiting mit.



### Zum Autor Joachim Skura:

Joachim Skura hat viele Jahre im Recruiting gearbeitet, als Unternehmensberater wie auch als HR-Verantwortlicher einer Grossbank. Er hat eng mit Unternehmensführungen bei der Besetzung relevanter Positionen zusammengearbeitet und Recruitingprozesse von Unternehmen gestaltet und optimiert. Heute ist Joachim Skura Thought Leader HCM bei Oracle.

### Strategie ist ein Muss

Das Potential von Social Recruiting wird häufig noch nicht ausgeschöpft. Leicht wird „zu kurz gesprungen“. Mit einigen Jobpostings auf der eigenen Webseite oder einem Firmenprofil auf XING ist es nicht getan. Es gilt den Gedanken der Mund-zu-Mund-Propaganda unter Zuhilfenahme des Internets zielgerichtet und aus einem zeitgemässen Recruitingsystem heraus anzustoßen, dass Teil einer integrierten HR-Lösung ist, die auf die Unternehmensziele ausgerichtet ist. Es besteht zu Recht Unsicherheit darüber, wie mit diesem neuen Kanal umgegangen werden sollte, gepaart mit einer Angst vor Kontrollverlust. Der Streueffekt des Internets ist riesig – im positiven wie im negativen Sinne. Es ist nicht klar, ob sich Investitionen lohnen oder ob die eigenen Aktivitäten am Ende nicht sogar schädliche Auswirkungen haben.

Empfehlenswert ist es, sich Stück für Stück in diese Welt vorzutasten. Im Social Recruiting sind die häufige Wiederholung von Ausschreibungen, die Beziehungs-pflege zu einem Pool von aktiv empfehlenden Mitarbeitern und die eigene Recherche entscheidende Faktoren. All diese Aufgaben wollen gemanaged werden. Die Integration in ein bestehendes HR System ist daher wichtig. Hier können Werkzeuge, die die Suche und Ansprache von passenden Kandidaten mit zielgerichteten Inhalten und Botschaften unterstützen, von großem Nutzen sein. Dabei gilt: je

einfacher die Handhabung der Software ist, desto größer ist dann auch die Akzeptanz bei der Anwendung.

Eine durchdachte Social Recruiting Strategie sollte demnach folgende Elemente haben:

#### **1. Social Employee Referral Program:**

##### **Aktivierung der eigenen Mitarbeiter**

Die Kontakte der eigenen und ehemaligen Mitarbeiter sind eine gute Quelle für die eigene Personalbeschaffung. Das traditionelle «post and pray» lässt diese Kontakte weitgehend unbearbeitet. Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk werden erheblich mehr Wert zugesprochen und sind daher deutlich erfolgreicher. Der wichtigste Aspekt bei dieser Vorgehensweise ist die Genauigkeit der Empfehlungen hinsichtlich Qualifikation, Kenntnissen, Ausbildung und einschlägiger Branchenerfahrung, aber insbesondere auch der kulturellen Passgenauigkeit – ganz nach dem Motto «gute Leute kennen gute Leute». Ein monetäres Incentivierungssystem

ist dabei nicht grundsätzlich Voraussetzung. Die Empfehlung soll für die Gewinnung eines tollen neuen Kollegen erfolgen und nicht aus Geldgründen.

#### **2. Bildung einer firmenbezogenen Fanbase und repetitive Kommunikation**

Neben den Kontakten der Mitarbeiter, stellt die eigene Fanbasis auf LinkedIn und Xing, sowie Facebook und Twitter, einen weiteren Kanal zur Ansprache von potentiellen Kandidaten oder Multiplikatoren dar. Es muss zunächst eine kritische Masse am Unternehmen interessierter Personen aufgebaut werden, die dort bereitgestellte Informationen gerne weiterleiten.

#### **3. Talent Community**

Vielfach gelingt es Firmen nicht im positiven Kontakt mit den «zweiten und dritten Siegern» zu bleiben. Diese Klientel ist jedoch ein ausgezeichneter Fundus für die spätere Besetzung freier Stellen. Einige Kandidaten wollen sogar dediziert und regelmässig über neue Jobangebo-

*„Das Potential von Social Recruiting wird häufig noch nicht ausgeschöpft.“*

**ORACLE®**  
HUMAN CAPITAL  
MANAGEMENT

# Modern HR in the Cloud

te informiert werden. Dieser Talent-Pool sollte über die Social Recruiting Software gepflegt werden können. Das Posting der Stellenanzeigen (inbound traffic) wird dabei flankiert von der aktiven Suche nach Kandidaten (outbound traffic). Dazu muss man dorthin «gehen», wo die Kandidaten sind sowie virtuelle «Piazzas» kreieren, an denen sich die Interessenten gerne aufhalten, zum Beispiel, weil sie dort etwas Spannendes lernen können, sprich: wo der berühmte Mehrwert lauert.

#### 4. Mobile

Die Nutzung von Smartphones nimmt stetig zu. Deshalb ist es wichtig, dass Jobangebote auch auf mobilen Endgeräten ansprechend präsentiert und mit anderen geteilt werden können. Die eingesetzte Softwarelösung muss in der Lage sein, alle Stellenausschreibungen automatisch auch für das mobile Webrowsing zu optimieren. Interessenten sollten in der Lage sein, sich Stellenausschreibungen anzusehen, ohne dafür extra eine App installieren zu

müssen. Schöner Nebeneffekt: Mit der Einfachheit der Nutzung steigt zugleich die positive Wahrnehmung des Unternehmens.

#### 5. Social Career Site

Als zentrale Anlaufstelle ist es wichtig, alle Social Job Postings auf einer Career Site zusammenlaufen zu lassen. Welche Stellen gibt es noch? Vielleicht mag der Kandidat andere an seinen positiven Erfahrungen teilhaben lassen. Vielleicht möchte er selbst andere ins Gespräch bringen.

#### 6. HR Analytics and dashboards

Zu guter Letzt sollte in der Social Recruiting Lösung auch eine Analysefunktion enthalten sein, die die Aktivitäten auswertet und somit die eigene Strategie entsprechend anpasst und verbessert. Welcher Kanal funktioniert für welchen Typus von Positionen. Es ist ein großer Unterschied einen promovierten Physiker ansprechen zu wollen oder einen Arbeiter.

#### Ansprache von potentiellen Kandidaten

Authentizität und Relevanz spielen in der Kommunikation via Social Media eine zentrale Bedeutung. Genau diese findet man aber selten in der typischen Stellenanzeige. Worthülsen und Floskeln haben hier den Vorrang, zum Teil auch wegen gesetzlicher Formulierungsvorschriften. Mit dem Ergebnis, dass sich dem Interessenten kaum erschließt worauf es ankommt. Die generischen Formulierungen vieler Stellenausschreibungen verlieren dadurch rasch an Anziehungskraft, obwohl sich dahinter oft eine spannende Stelle verbirgt. Gerade auch für die Social Job Postings gilt deshalb: Auf das Wesentliche konzentrieren und eine personalisierte Ansprache wählen. Es muss menscheln, es muss das Gefühl suggeriert werden, dass der Kandidat wichtig ist. Werben Sie für Rollen, jedoch ohne sich anzubiedern. Auch eine Social Recruiting Software kann dabei nur eine unterstützende Funktion haben.

*„Authentizität und Relevanz spielen in der Kommunikation via Social Media eine zentrale Bedeutung. Genau diese findet man aber selten in der typischen Stellenanzeige.“*

# Der Köder muss dem Fisch schmecken - nicht dem Angler

## Messbare Erfolge durch den Einsatz bewährter Vertriebstechniken im Active Sourcing

AUTOR: Uwe Sunkel, hr.vest - powered by consultnet GmbH

Mögen Sie Fernseh-Werbung? Lieben Sie es, wenn Sie von einem wildfremden Telefonverkäufer abends angerufen werden? Gehören Sie zu den Menschen, die in diesem Telefonat vielleicht sogar eine Versicherung kaufen? Vermutlich lautet die Antwort dreimal „Nein“. So sehr wir da einer Meinung sind - so wenig findet diese Logik im Active Sourcing Berücksichtigung. Da wird immer häufiger wild drauf los telefoniert - mit verheerenden Folgen für den gesamten Bewerbermarkt.

### Bewerber sind genervt vom Active Sourcing

Laut einer Studie von Roland Berger fühlen sich rund 80% der Entscheider in den Unternehmen durch B2B-Vertrieb belästigt. Gerade eben lesen wir in den neuesten Recruiting Studien, dass die sogenannten Response-Quoten im Active Sourcing weit hinter den Erwartungen zurück bleiben. Bewerber reagieren zunehmend genervt auf die direkte Ansprache. Auch wenn es sich Ihnen nicht sofort erschließt - Sie betrachten in beiden Fällen das gleiche Phänomen.

### Was steckt dahinter?

Ich propagiere ja nun schon seit einigen Jahren, dass wir es im Recruiting mit den gleichen Spielregeln zu tun haben, wie im Vertrieb. Ganz platt ausgedrückt: Ein guter Recruiter muss sein Unternehmen und die zu besetzende Stelle aktiv verkaufen. Ich lasse mich in dieser Aussage nicht beirren.

Aktiver Vertrieb bedeutet nicht, dass man ein (Stellen)Angebot platziert und dann abwartet, was passiert. Das funktioniert zwar in einem gewissen Umfang bei den Premium-Marken wie Allianz oder BMW. Diese Unternehmen haben aber auch jahrzehntelang in den Aufbau ihrer Marke investiert und dabei dreistellige Millionenbeträge ausgegeben. Nur deshalb ist der Bekanntheitsgrad heute so groß. Hier sehen wir übrigens bereits eine erste Parallele zum Recruiting. Wie sagte mir eine Personalleiterin einer weiten Premium-Marke: „Unser Problem besteht nicht darin, gute

Kandidaten zu finden. Unser Problem ist, dass wir zu viele davon haben.“ Die Zugkraft der Marke strahlt dort ins Recruiting aus. Das ist und bleibt bei den meisten Arbeitgeber aber ein Wunschtraum.

### Wie machen Sie Ihr Unternehmen bekannt?

Was machen aber Unternehmen mit guten Produkten, die der Markt noch nicht gut genug kennt. Die Antwort lautet: Marketing und aktiven Vertrieb. Gründlich ausgebildete und (langjährig) trainierte Vertriebsmitarbeiter erhalten den Auftrag, das Produkt oder die Dienstleistung aktiv an neue Kunden zu verkaufen. Insbesondere dann, wenn es sich nicht um ein Massenprodukt, sondern um eine erklärungsbedürftige Dienstleistung handelt, findet der Verkauf immer im direkten Kontakt zwischen dem Verkäufer und dem potentiellen Neukunden statt. Und jetzt mal Hand auf's Herz: Würden Sie den Verkauf einer 3 Mio. Euro teuren Straßenbaumaschine einem untrainierten Verkäufer überlassen? Ich hoffe, dass Sie jetzt „Nein“ gedacht haben ...

### Untrainierte Recruiter versauen sich den eigenen Markt

Genau das geschieht aber im Active Sourcing. Der gesamte Mittelstand sucht händeringend nach guten Kandidaten. Und als Antwort werden die Mitarbeiter der Personalabteilung auf ein zweitägiges Active Sourcing Training geschickt. Die Teilnehmer kommen zurück und legen sofort los mit der direkten Ansprache von Kandidaten. Sicherer können Sie sich Ihren eigenen Bewer-

bermarkt gar nicht versauen. Nicht, dass wir uns hier falsch verstehen: Die von verschiedenen Kolleginnen und Kollegen angebotenen Trainings sind eine gute Basis. Ich empfehle Ihnen die Teilnahme sehr. Sie lernen darin vieles von dem, was Sie als Handwerkszeug später benötigen. Aber entscheidend ist, dass Sie sich ausreichend Zeit lassen müssen, um das Erlernte zu trainieren bis es in Fleisch und Blut übergegangen ist.

Anderes Beispiel gefällig? Gerne! Geben Sie Ihrem 15-jährigen Sohn ein Buch über's Autofahren und danach Ihre Autoschlüssel. Sie wollten sich ja sowieso ein neues Auto kaufen, oder? Sie finden, dass ich übertreibe? Weit gefehlt. Gerade die gesuchten und umworbenen Talente reagieren nicht einmal mehr auf die unprofessionelle Ansprache über XING oder LinkedIn. 80% lassen die persönlichen Nachrichten sogar gänzlich unbeantwortet. Diese Prozent-Zahl haben Sie oben schon einmal gelesen - und in den neuesten Trendstudien zum Recruiting finden Sie zahlreiche Belege dafür.

### Die nächste Stufe im Active Sourcing

Die Gretchenfrage lautet: Wie lösen wir dieses Dilemma auf? Einerseits ist der Druck jetzt gerade sehr hoch. Die Zeit für ein mehrjähriges Training steht nicht zur Verfügung. Auf der anderen Seite haben Sie aber als Recruiter nur „einen Schuss“ bei jedem Kandidaten. Der muss also sitzen. Die schlechte Nachricht lautet: Mit traditionellen Bordmitteln bekommen Sie das Problem nicht gelöst. Die gute Nachricht: Es gibt Ansätze, die Sie verwenden können, bis Ihre Recruiter die notwendige Erfahrung gesammelt haben.

Ein sehr erfolgreicher Ansatz kommt aus den USA. Hierbei geht es um die Adaptation einer außerordentlich erfolgreichen Vertriebsmethode im Active Sourcing. Die Methode hat sogar einen deutschen Namen. Ich spreche vom sogenannten Empfehlungsmarketing. Man kann sich schon allein anhand des Wortes denken, dass es hierbei um Mitarbeiterempfehlungen geht. Das ist aber nicht der Trick - denn Mitarbeiterempfehlungen sind ja nichts Neues. Interessant ist, dass die Me-

thode weiterentwickelt und mit anderen Active Sourcing Tools verknüpft wurde.

### Effektive Mitarbeiterempfehlungen

In zahlreichen Recruiting-Trendstudien können Sie nachlesen, dass die Empfehlung potentieller Kandidaten durch Ihre eigenen Mitarbeiter zu den effektivsten Recruiting-Kanälen gezählt wird. Der Blick auf die erlebte Unternehmenswirklichkeit zeichnet aber ein ganz anderes Bild. Das beginnt mit den gerade eben erwähnten Trendstudien (vgl. z. B. die Studie „Recruiting Trends 2013“ von monster.de). Ganze 8,3% der zu besetzenden Stellen seien demnach durch Mitarbeiterempfehlungen besetzt worden. Ungefähr eine von 10 Stellen also. Und selbst das stelle ich in Frage. Nach unsere eigenen Zahlen liegt die Quote eher unter 5%.

Ganz offen: mir wäre das zu wenig. Lassen Sie uns doch mal über 50% Erfolgsquote reden. Sie halten das für unrealistisch? Keineswegs. Mitarbeiterempfehlungen sind ein ausgesprochen mächtiges Recruiting-Instrument. Leider jedoch wissen nur die wenigsten Unternehmen, wie es richtig funktioniert.

### Die Motivationskraft von Geld

Ich sprach z. B. vor kurzem mit dem Personalleiter einer großen deutschen Bank. Der berichtete mir von seinen Erfahrungen mit der Empfehlung durch Mitarbeiter. Ich zitiere diesen Herrn nachfolgend sinngemäß. „Um die Empfehlungsquote unserer Mitarbeiter zu erhöhen, haben wir die Höhe der Vergütung für jede erfolgreiche Empfehlung von 1.000 auf 5.000 Euro aufgestockt. Außerdem haben wir den Auszahlungszeitpunkt nach vorne gezogen, sodass der Empfehlungsgeber schon im Monat des Arbeitsbeginns seine Provision erhält.“

Donnerwetter! Was glauben Sie, ist dann passiert? Konnte sich diese Bank über viele neue Empfehlungen freuen? Wurden auf Basis dieser Empfehlungen viele offene Positionen rasch besetzt? Ich sage Ihnen gerne, was passiert ist: GAR NICHTS! Die drastische Erhöhung der Prämie hatte keinen messbaren Effekt. Und wir reden hier wohl gemerkt nicht über irgendeinen

Arbeitgeber mit miserabler Reputation und schlechtem Betriebsklima. Vielmehr handelt es sich um einen bei Mitarbeitern und Bewerbern gleichermaßen beliebten Arbeitgeber.

### Warum wir Empfehlungen aussprechen

Was ist der Grund für dieses überraschende Ergebnis? Um es ganz einfach auszudrücken: Geld besitzt im Bezug auf Empfehlungen keine Motivationskraft. Ich möchte Ihnen das anhand eines Beispiels verdeutlichen. Wenn ein Arbeitskollege Sie fragt: „Ich habe Zahnschmerzen. Kennst Du einen guten Zahnarzt?“ - was tun Sie dann? Wir unterstellen für dieses Beispiel, dass Sie tatsächlich einen guten Zahnarzt kennen und kein schlechter Mensch sind. Werden Sie den guten Zahnarzt dann an Ihren Kollegen weiterempfehlen? Selbstverständlich werden Sie das tun. Werden Sie Ihrem Kollegen aber dann auch sagen: „Ich habe Dir jetzt geholfen und Dir einen guten Zahnarzt empfohlen. Dafür hätte ich jetzt gerne 500 Euro.“ Vermutlich eher nicht.

Wenn Sie ein besonders tolles Restaurant entdeckt haben, dann empfehlen Sie dieses gerne im Freundeskreis weiter. Wenn Sie einen interessanten Beitrag auf einer Webseite lesen, dann posten Sie den Link aktiv in Ihrem sozialen Netzwerk. All das tun Sie ganz selbstverständlich, uneigenmäßig und unentgeltlich. Menschen sind soziale Wesen und freiwillige Empfehlungen sind in unserem Kulturraum sozio-kulturell verankert. Die Einforderung einer monetären Belohnung für eine Empfehlung hingegen ist etwas Unnatürliches. Das passt nicht in unser Wertesystem.

Wichtig und Voraussetzung gleichzeitig ist, dass Sie selbst von einem Produkt oder einer Dienstleistung - oder einem Arbeitgeber! - so überzeugt sind, dass Sie dieses/diese/diesen mit Leidenschaft weiter empfehlen. Auch das ist psychologisch ganz einfach zu erklären. Sie ernten nämlich in der Regel einen aufrichtigen Dank und die Anerkennung Ihres Gesprächspartners, wenn Sie eine wertvolle Empfehlung aussprechen. Und dieses Gefühl können Sie nicht durch eine Geldprämie ersetzen.

## Was bedeutet das jetzt für Mitarbeiterempfehlungen?

Wenn Sie ein Mitarbeiter-Empfehlungsprogramm aufsetzen oder Ihr bereits bestehendes Programm überarbeiten möchten, dann brauchen Sie vor allem ein attraktives Angebot. Das klingt zunächst einfach - ist es aber nicht. Sie brauchen nämlich etwas, das so spannend ist, dass Ihre Mitarbeiter darauf brennen, dieses Angebot in ihrem eigenen Netzwerk weiter zu empfehlen. Nennen Sie das USP (Unique Selling Proposition), EVP (Employer Value Proposition) oder einfach nur „ein fantastisches Angebot“ bei „einem großartigen Arbeitgeber“. Das Angebot muss so überzeugend sein, dass Ihre Mitarbeiter von selbst und freiwillig zu Markenbotschaftern werden. Wir kennen hierfür zahlreiche gute Beispiele aus echten Kundenprojekten.

Ich sage übrigens nicht, dass Sie die Prämien streichen sollen. Tun Sie das bitte nicht. Aber betrachten Sie die Vergütung als Sahnehäubchen. Ihre Mitarbeiter (=Empfehlungsgeber) werden das genauso sehen. Geldprämien allein können niemals die Weitergabe einer Empfehlung aus eigenem Antrieb, mit Enthusiasmus und Begeisterung stimulieren. Wenn Sie aber sozusagen „on-top“ gezahlt werden, dann kommen gleich mehrere positive Verstärker zusammen. Und damit ist der Erfolg nahezu vorprogrammiert.

Empfehlungsprogramme sind übrigens kein Compensation & Benefits Thema. Solche Programme gehören ins Personalmarketing und ins Recruiting. Die Me-

thode selbst stammt aus dem Vertrieb. Sie kennen ja mein Lieblingsthema: der Recruiter 2.0 braucht eine Vertriebsausbildung. Auch wenn Sie es nicht mehr hören können - ich werde nicht müde, das einzufordern.

Wenn Sie sich bei der Umsetzung unsicher sind, dann nutzen Sie bei der Ausarbeitung und Konzeption Ihres Programms unbedingt die Unterstützung durch einen spezialisierten Berater. Diese Investition rechnet sich bereits nach kurzer Zeit. Messbare Erfolge in Form einer deutlich höheren Empfehlungsrate mit besser qualifizierten Kandidaten sind das Ergebnis.

## Ein praktisches Anwendungsbeispiel

Im klassischen Empfehlungsmarketing wartet der Vertriebsmitarbeiter nicht darauf, dass der Kunde von selbst auf die Idee kommt, ihm eine Empfehlung zu geben. Stattdessen unterstützt der Vertriebsberater seinen Kunden in einem methodisch geplanten und aktiv gesteuerten Gespräch dabei, qualifizierte - d. h. verwertbare - Empfehlungen zu finden und in geeigneter Form an ihn zu übergeben. Es gibt umfassende Bücher (z.B. von Klaus-J. Fink, Anne Schüller, Dirk Kreuter u.a.) zu dieser Methode und ich empfehle Ihnen ausdrücklich, sich gründlich damit zu beschäftigen oder ein entsprechendes Vertriebstraining zu besuchen. In diesem Beitrag kann ich die Methode nur grundsätzlich vorstellen.

## Empfehlungsmarketing und Mitarbeiterempfehlungen

Ein neuer Mitarbeiter, der gerade in Ihrem

Unternehmen angefangen hat, ist i. d. R. außerordentlich stark motiviert und wird normalerweise nur Positives über seine neue Arbeit berichten. Das ist vergleichbar mit einem positiven Käuferlebnis, z. B. wenn Sie Ihr neues Traum-Auto oder ein besonders schönes Kleidungsstück gekauft haben. Wenn man Sie unmittelbar nach dem Kauf nach Ihrer Meinung fragt, werden Sie sehr wahrscheinlich voller Lob, Leidenschaft und Überzeugung über diese Entscheidung berichten. Aus genau diesem Grund ist der Zeitpunkt, an dem Sie nach einer Empfehlung fragen, entscheidend. Auch, wenn dies nicht zwingend der Fall sein muss, so wird doch nach den ersten Monaten der Zusammenarbeit eine gewisse Ernüchterung eintreten. Die Euphorie, die so entscheidend für die Bereitschaft des Empfehlungsgebers ist, kann bis dahin verflogen sein. Ich empfehle daher, die Frage nach der Empfehlung sehr rasch nach Beginn der Tätigkeit, z. B. im Rahmen eines Onboarding-Interviews, zu stellen.

## Fragetechniken

Bei der Frage nach Empfehlungen für potentielle Kandidaten können Sie zwei verschiedene Empfehlungsfragen einsetzen. Die folgenden Textbeispiele (in Anlehnung an Klaus-J. Fink) sind als Muster zu verstehen. Bitte wandeln Sie den Text unbedingt so ab, dass er für Sie authentisch klingt. Sie müssen sich beim Sprechen wohl fühlen und die Frage - in Ihrer individuellen Variante - gerne stellen. Andernfalls wird Ihr Gesprächspartner Ihre Unsicherheit bzw. Ihr „Unwohlsein“ spüren und möglicherweise verunsichert reagie-



### Zum Autor Uwe Sunkel:

Seit mehr als 20 Jahren unterstützt Uwe Sunkel Unternehmen als operativer HR-Manager und Projektleiter für anspruchsvolle Human Resources Projekte. Zu seinen Kunden gehören mittelständische Unternehmen ebenso wie internationale Großkonzerne. Uwe Sunkel ist Experte für die Steuerung internationaler HR-Projekte in Europa, Asien und in den USA.

Als anerkannter Experte für HR-Prozesse, Shared Services und HR-Systeme unterstützt er Unternehmen bei der Planung und in der nachfolgenden Umsetzung erfolgreicher HR-Organisationen - vom Design harmonisierter HR-Prozesse bis hin zur Begleitung globaler HR-Chancen-Projekte.

ren. Je überzeugter Sie selbst im Gespräch auftreten, desto mehr Sicherheit werden Sie Ihrem Gesprächspartner vermitteln.

#### Fragetechnik 1:

„Herr Mitarbeiter, so wie Sie sich entschieden haben, in unserem Unternehmen zu arbeiten, so gibt es da möglicherweise den einen oder anderen Kollegen, den Sie von früher kennen, der von dieser Möglichkeit noch nichts weiß, ja vielleicht noch nicht einmal ahnt, dass es in unserem Unternehmen interessante Positionen für ihn gibt. Wenn es nun darum geht, jemanden darüber zu informieren und ihm hiermit einen Gefallen zu erweisen, an wen denken Sie dann spontan? Jemand bei Ihrem letzten Arbeitgeber oder jemand, der in einem anderen Unternehmen tätig ist?“

In dieser Fragetechnik stecken vier sehr mächtige Elemente, die es nahezu unmöglich machen, auf die Frage nicht mit einer Empfehlung zu reagieren.

1. „.... so, wie Sie sich entschieden haben, ...“: Diese Einleitung bekräftigt die Entscheidung des Mitarbeiters, dass er im richtigen Unternehmen angefangen und mit seinem Wechsel eine gute Wahl getroffen hat.
2. „.... der von dieser Möglichkeit noch nichts weiß, ja vielleicht noch nicht einmal ahnt, dass ...“: Zugestehen einer Sonderposition im Sinne von „Es ist nicht schlimm, dass Sie selbst daran noch nicht gedacht haben. Deswegen sitzen wir ja heute zusammen.“
3. „.... ihm hiermit einen Gefallen zu erweisen ...“: Das Erweisen eines Gefalens ist in unserer Kultur tief verwurzelt und stellt ein sehr starkes Motiv zur Verfügung.
4. „Jemand bei Ihrem letzten Arbeitgeber oder jemand, der in einem anderen Unternehmen tätig ist?“: Diese sogenannte Alternativtechnik zwingt den Gesprächspartner dazu, sich für eine Option zu entscheiden anstatt mit der Standard-Ausrede „Mir fällt niemand ein.“ zu antworten.

Eine weitere, außerordentlich erfolgreiche Methode mit noch stärker ausgeprägten Steuerungsmöglichkeiten, steht Ihnen dann zur Verfügung, wenn Sie die sozialen Business-Netzwerke (z. B. XING oder LinkedIn) zur Vorbereitung der Empfehlungsfrage benutzen. Die Grundidee besteht darin, die Kontakte des potentiellen Empfehlungsgebers vorab nach interessanten Kandidaten zu durchsuchen. Dafür ist es erforderlich, dass Sie Ihrem neuen Mitarbeiter eine Kontaktanfrage geschickt und er diese bestätigt bzw. dass Ihr Mitarbeiter seine Kontaktliste freigegeben hat. Meine Empfehlung: Schicken Sie jedem neuen Mitarbeiter Ihres Unternehmens (zumindest den potentiell interessanten Empfehlungsgebern) eine Kontaktanfrage über eines oder mehrere der sozialen Business-Netzwerke. Nehmen Sie diese Aktivität als festen Prozess-Schritt in Ihren Hiring-Prozess auf. Auf diese Weise bauen Sie sich sukzessive ein mächtiges Empfehlungsnetzwerk auf.

#### Fragetechnik 2:

Bei der zweiten Methode wird die oben bereits vorgestellte Frage abgewandelt. Um die Frage stellen zu können, haben Sie sich die Kontaktliste des Mitarbeiters in der Vorbereitung auf das Gespräch angesehen. Sie haben in seinen Kontakten gezielt nach potentiellen Kandidaten gesucht, die für Ihr Unternehmen in Frage kommen könnten. Die Methode, wie man dabei vorgeht und z. B. nach bestimmten Qualifikationen sucht, kennen Sie bereits aus dem allgemeinen Active Sourcing. Als Verstärker kommt aber nun hinzu, dass Sie den bereits bei Ihnen tätigen Mitarbeiter als Empfehlungsgeber und „Türöffner“ einsetzen.

„Herr Mitarbeiter, wir haben uns ja vor kurzem über XING (oder LinkedIn, Facebook, Twitter ...) verbunden. Ich finde Ihr eigenes berufliches Netzwerk sehr spannend, weil Sie viele interessante Menschen (in unserer Branche/in Ihrem Fachbereich/in Indien usw.) kennen. Einer dieser

Kontakte ist mir besonders aufgefallen. Es handelt sich dabei um Herrn Muster, mit dem Sie bei der XYZ GmbH zusammengearbeitet haben. So wie Sie sich entschieden haben, in unserem Unternehmen zu arbeiten, so gäbe es in unserem Unternehmen vielleicht auch eine interessante Position für Herrn Muster, von der dieser sicherlich nichts ahnt. Sie können Herrn Muster einen Gefallen tun, indem Sie uns einander vorstellen.“

Diese Technik ist deswegen so erfolgreich, weil Sie Ihrem Gesprächspartner zum Einen einen wichtigen Teil des Prozesses - nämlich das Nachdenken über geeignete Kandidaten - bereits abgenommen haben. Durch den gezielten Verweis auf einen bestimmten Kontakt aus seinem Netzwerk ist der Name bereits im Spiel. Zum Anderen ist die psychologische Hürde für die Ansprache und Motivation des Empfohlenen in sozialen Netzwerken vergleichsweise niedrig. In XING können Sie z. B. Kontakte einander vorstellen und die gegenseitige Kontaktaufnahme empfehlen. In der Einfachheit liegt jedoch auch die Gefahr, dass der Empfehlungsgeber dies nur halbherzig tut. Aus diesem Grund empfehle ich trotzdem, den Prozess aktiv zu steuern.

#### Kontakte qualifizieren

Im professionellen Empfehlungsmarketing ist nach der Empfehlung normalerweise noch nicht Schluss. Je nachdem, wie sicher Sie mit der Methode vertraut sind und wie wohl Sie sich damit fühlen, können Sie nun in der sogenannten Nachqualifikation weitere Informationen aufnehmen und sogar weitere Empfehlungen erhalten. Die Qualifizierung ist wichtig, um herauszufinden, ob Sie auf dem richtigen Weg sind. Bisher kennen Sie nur das Profil des Kontakts, wissen jedoch z. B. nichts über seine soziale Kompetenz. Solche Dinge weiß aber möglicherweise der Empfehlungsgeber. Ggf. können Sie auf Basis weiterer Informationen einen weiteren Filter setzen oder sich eine andere

*„Lassen Sie uns doch mal über 50% Erfolgsquote reden.  
Sie halten das für unrealistisch? Keineswegs.“*



Empfehlung geben lassen. Je mehr Sie im Voraus erfahren, desto einfacher wird in jedem Fall später für Sie der Gesprächseintritt mit dem potentiellen Kandidaten. In der Qualifizierung arbeiten Sie mit den folgenden Fragen:

- Wie gut/wie lange kennen Sie diesen Kontakt?
- Haben Sie seine Telefonnummer im Kopf oder sollen wir kurz nachschauen?
- Wann ist er denn telefonisch am besten erreichbar?
- Wenn Sie an meiner Stelle wären, worauf würden Sie denn dann am meisten achten?

Wenn Sie erst einmal Gefallen an der Methode entwickelt und deren Erfolg erlebt haben, werden Sie sich möglicherweise nicht mehr mit einer Empfehlung zufrieden geben. In jedem Fall lohnt sich die Frage nach weiteren Empfehlungen. Diese erhalten Sie mit folgenden Fragen:

- Wer käme außerdem noch in Frage?
- Wer fällt Ihnen sonst noch ein?

Und ganz wichtig: Haben Sie bitte keine Angst vor der Empfehlungsfrage! Sie tun nichts ehrenrühriges. Wenn der neue Mitarbeiter wirklich überzeugt von Ihrem Unternehmen ist, dann wird er sie gerne weiterempfehlen, weil der damit ja anderen einen Gefallen tut (vgl. Zahnarzt-Beispiel).

Die Kontaktaufnahme sollte übrigens möglichst telefonisch erfolgen. Nur so ha-

ben Sie die Möglichkeit, etwaige Einwände des Gesprächspartners zu entkräften oder Vorab-Fragen zu beantworten. Eine Anfrage per Email ist zwar bequem - aber eben auch sehr unpersönlich. Bei dieser Option geben Sie nahezu alle Steuerungs- und Eingriff-Möglichkeiten aus der Hand. Bei der tatsächlichen Durchführung der Ansprache setzen Sie im Wesentlichen die bekannten Werkzeuge aus dem Active Sourcing ein.

### Aktives Vor-Verkaufen

Nachdem Sie nun eine oder mehrere Empfehlungen für potentielle Kandidaten erhalten haben, schließt sich der zweite Schritt im Empfehlungsmarketing an. Sie müssen jetzt den Kontakt herstellen. Um diesen Schritt vorzubereiten sollte der Empfehlungsgeber den Kandidaten in einem ersten Schritt darüber informieren, dass eine Kontaktaufnahme erfolgen wird - und Sie idealerweise „vor-verkaufen“. Bitte achten Sie darauf und informieren Sie Ihren Mitarbeiter, dass dieser nicht die Aufgabe hat, den Kandidaten zu überzeugen bzw. diesen über eine konkrete Stelle zu informieren. Das ist Ihre Aufgabe! Ihr Mitarbeiter soll seinen Kontakt nur darüber informieren, dass er jetzt bei Ihnen arbeitet (sofern das noch nicht bekannt ist), dass er von dem Unternehmen begeistert ist und dass in einem Gespräch mit dem HR-Manager, Bereichsleiter oder Kollegen die Idee aufkam, dass es im Unternehmen evtl. eine weitere spannende Position gäbe.

Sofern der Gesprächspartner mehr darüber erfahren möchte (das ist nach meiner Erfahrung eigentlich immer der Fall), würde sich in den nächsten Tagen

der verantwortliche Ansprechpartner des Unternehmens direkt melden. Wenn Ihr Gesprächspartner in diesem Telefonat die „Erlaubnis“ erhält, dass Sie sich melden dürfen, dann sind Sie vor-verkauft.

### Fazit

Zusammenfassend kann man sagen, dass das aktive Management der Mitarbeiterempfehlungen ein außerordentlich erfolgreicher Weg ist, die Idee des vergleichsweise unpersönlichen Active Sourcing auf eine Beziehungsebene zu heben. Während der klassische Einsatz immer häufiger auf Ablehnung und Kritik stößt, gelingt es durch die Einbringung der persönlichen Beziehung, Kandidaten auch tatsächlich zu erreichen. Durch ein aktives Vor-Verkaufen besteht keine Gefahr mehr, dass potentielle Kandidaten generell auf den zehnten Anruf in dieser Woche reagieren. Vielmehr zeigt die Erfahrung, dass die auf Basis von Empfehlungen geführten Telefonate einen spürbar herzlichen Charakter haben. Die meisten Kandidaten zeigen Interesse am Thema und reagieren auf Terminvorschläge für ein persönliches Kennenlernen mit großer Bereitschaft.

Für weitere Information zu dieser Methode sowie die Durchführung entsprechender Trainings - bis hin zur vollständigen Implementierung in Ihrem Unternehmen - steht Ihnen der Autor des Fachbeitrags jederzeit gerne persönlich zur Verfügung.

# Talente finden jenseits der Hypes - Interim Management als Alternative

AUTOR: Uwe Sunkel, hr.vest - powered by consultnet GmbH

Zu den Hauptaufgaben und Kernkompetenzen jedes HR Bereichs gehört seit jeher das Recruiting neuer Mitarbeiter. Inzwischen ist auch über die Grenzen der Personalabteilungen hinaus bekannt, dass die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter schwieriger geworden ist. Vielfach ist in der Publikums presse gar von einem Fachkräftemangel mit weitreichenden Folgen für die deutsche Wirtschaft zu lesen. Ich glaube letzteres zwar nicht - die Suche, Auswahl und Gewinnung der besten Talente ist jedoch zweifelsohne zu einem Lieblingsthema der Recruiter avanciert. Man könnte den Eindruck gewinnen, dass HR die vermeintliche Herausforderung angenommen und sich bereits auf die bevorstehenden Veränderungen vorbereitet hat.

Da alarmiert es umso mehr, wenn eine kürzlich veröffentlichte Studie der internationalen Unternehmensberatung Hay Group (Quelle: Hay Group White Paper „Die Nadel im Heuhaufen finden“) kritisiert: Viele HR Manager schaffen es nicht, die geeigneten Kandidaten für eine ausgeschriebene Position zu finden.

Zu diesem Ergebnis kommen die Berater von Hay im Wesentlichen aufgrund zweier Auswertungsergebnisse.

- 62 Prozent der befragten Recruiter geben an, dass es ihnen schwerfalle, die richtigen Kandidaten für die jeweiligen Stellen zu finden.
- Deshalb werden – ebenfalls nach Angabe der befragten Recruiter - 37 Prozent der ausgeschriebenen Stellen mit ungeeigneten Bewerbern besetzt.

Das muss man sich einmal auf der Zunge zergehen lassen. Ich bin gewiss nicht leichtgläubig und man muss Studienergebnisse natürlich immer mit einem gewissen Abstand betrachten. Aber wenn diese Zahlen auch nur ansatzweise stimmen oder zumindest einen Trend aufzeigen, dann hätten wir es mit einem Totalversagen von HR in deren Paradedisziplin Recruiting zu tun. Die

Ergebnisse geben jedenfalls Anlass genug, sich einmal mit der Frage zu beschäftigen, ob unsere derzeitigen Recruitingansätze noch wirkungsvoll (effizient) genug sind, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden.

## Veränderte Anforderungen an Recruiting

Auch, wenn es viele nicht wahrhaben wollen oder gar banalisieren: Jenseits des Hypes um Active Sourcing & Co. verändern sich unsere Arbeitswelt und die Formen der Zusammenarbeit gerade grundsätzlich. Und darauf ist HR - mal wieder - überhaupt nicht vorbereitet. Hinter der plakativen Überschrift „Fachkräftemangel“ verborgen sich nach unserer Erkenntnis im Wesentlichen zwei der sogenannten Mega-Trends.

## Mega-Trend 1: Ausbildung einer globalen, wissensbasierten Wirtschaft

Produkte und Dienstleistungen werden immer vergleichbarer. Der Wettbewerb findet längst nicht mehr nur vor der eigenen Haustür statt sondern weltweit. Wissen, welches gestern noch aktuell war, kann morgen bereits überholt sein. Um in einem solchen Umfeld nicht nur überleben sondern idealerweise sogar wachsen zu können, benötigen Unternehmen einen regelmäßigen Austausch an Fachkräften und - damit verbunden - deren Knowhow.

Über Jahrzehnte gewachsene und etablierte Formen der Zusammenarbeit kollidieren mit der Notwendigkeit, aktuelles Fachwissen schnell verfügbar zu machen und ggf. nur temporär zur Verfügung zu stellen. Mitarbeiter werden nicht mehr nur und ausschließlich für Festanstellungen benötigt. Vielmehr entstehen mit diesem Kulturwandel Aufgaben, die einen ganz neuen Typ von Mitarbeiter erforderlich machen. Mobil, flexibel, fachlich spezialisiert und nicht auf der Suche nach einer Festanstellung. Der Begriff „Job-Hopper“ war lange Zeit negativ belegt und stets ein guter Grund für jeden Recruiter, einen Bewerber im In-

terview genau zu überprüfen. Der Bewerber, der sich projektbezogen und für vergleichsweise kurze Zeiträume bei vielen verschiedenen Unternehmen verpflichtet hat, wird jedoch zukünftig nichts anstößiges mehr sein.

Traditionelles Recruiting - selbst unter Verwendung neuer Werkzeuge - ist nur bedingt geeignet, Ressourcen zu finden, die diesen neuen Anforderungen gerecht werden.

### **Mega-Trend 2: Die demographische Entwicklung**

Währenddessen dreht sich natürlich auch die Demographie-Spirale weiter. Die Altersstruktur verschiebt sich immer mehr hin zu den älteren Menschen. Nach Schätzungen der Bundesagentur für Arbeit wird dies zu einer Verringerung des Erwerbstätigen-Potentials in Deutschland bis zum Jahr 2025 um 6,5 Millionen Menschen führen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2011, Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland). Selbst wenn diese Zahlen - wie verschiedentlich kritisiert - nicht valide sind, so ist es der herauszulesende Trend umso mehr. In dem bereits im Jahr 1998 von McKinsey proklamierten „War-For-Talent“ (vgl. Chambers et. al/McKinsey, 1998, The war for talent. The McKinsey Quarterly 3, S. 44-57) befinden sich die Kandidaten mittlerweile in der deutlich besseren Ausgangssituation. Erfahrene Führungskräfte und qualifizierte Experten sind begehrte und haben im Recruiting Prozess nicht selten die Wahl zwischen verschiedenen Arbeitgebern.

In letzter Zeit lesen wir bereits Aussagen, wie „War-For-Talent is over - and talent has won!“. Man braucht nicht viel Fantasie, um sich auszumalen, dass in solchen Statements auch eine gewisse Portion Hilflosigkeit enthalten ist.

Die Grundgesamtheit der potentiell verfügbaren Kandidaten wird kleiner und zwingt die Recruiter dazu, neue Zielgruppen für die Besetzung von Vakanzen zu erschließen.

Die beschriebenen Entwicklungen vorausgestellt, erscheint die Forderung nach

effizienten Recruiting-Ansätzen, die den Veränderungen des Marktes und unserer Gesellschaft Rechnung tragen, mehr alsverständlich. Die geforderte Effizienz entsteht nämlich nicht dadurch, dass die Recruiter einem schrumpfenden Markt mit leistungsfähigeren Tools begegnen. Wenn bereits alle Bäume abgeholt wurden, hilft das Schärfen der Axt nicht mehr viel.

Bislang wird die Diskussion über zukünftige Arbeitswelten und neue Formen der Zusammenarbeit jedoch allenfalls im Kreise der Experten und auf non-operativem Level geführt. In Bezug auf eine fachliche Vorbereitung der verantwortlichen HR Manager finden wir freilich auf dem Markt eine bunte Palette neuer Qualifizierungsangebote. Social Media Recruiting, Talent Relationship Management oder Mobile Recruiting sind längst keine Unbekannten mehr. Die Seminar- und Trainingsanbieter haben auf den Markt und die neuen Anforderungen mit einer Vielzahl von Angeboten reagiert. Trotz des großen Angebots und der spürbaren Bereitschaft der Recruiter, neues Wissen zu erwerben, stellen jedoch mittlerweile viele Unternehmen ernüchtert fest, dass ein Werkzeug allein noch keine geeignete Problemlösung darstellt.

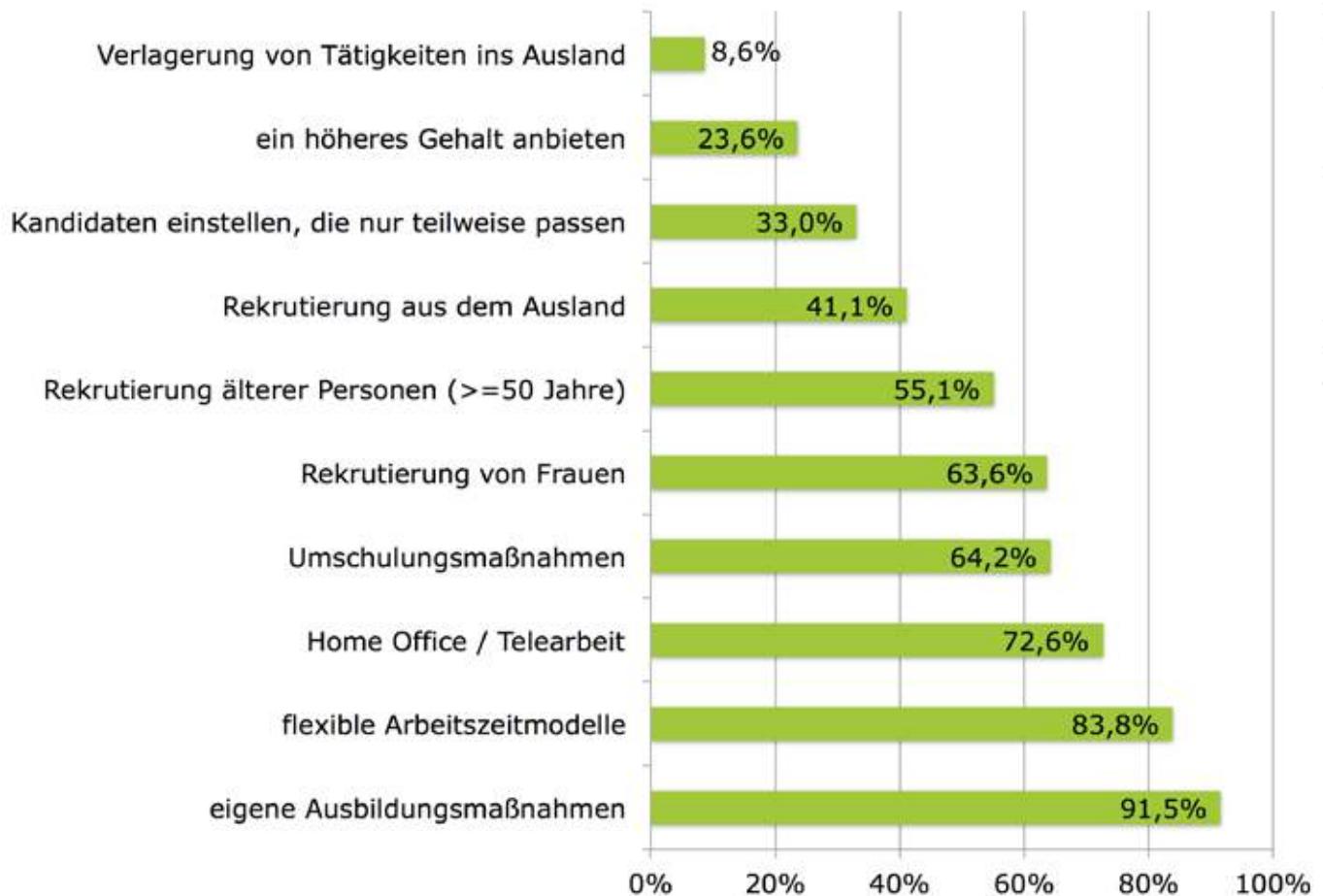
### **Recruiting muss schneller werden**

Gerade dem Bereich Human Ressources wird besonders oft eine reaktive Trägheit vorgeworfen. Es ist daher wenig verwunderlich, dass wir nach den ersten halbherzigen Gehversuchen im Recruiting 2.0 inzwischen wieder eine Rückkehr zu historisch gewachsenen Traditionen beobachten können. Die klassische (Online)-Anzeigenschaltung gehört noch immer zum Standardrepertoire der HR Manager. Laut Erhebungen der Studie „Recruiting Trends 2014“ veröffentlichten die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland mehr als 91,2 Prozent ihrer freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite, was seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2003 der höchste jemals gemessene Wert ist (Quelle: „Recruiting Trends 2014“, Monster Deutschland GmbH, Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main). 70,3 Prozent der Vakanzen

werden in Online-Stellenbörsen ausgeschrieben. Gleichzeitig erwarten die Teilnehmer, im Jahr 2014 35,8 Prozent ihrer offenen Stellen nur schwer und 5,8 Prozent aufgrund eines Kandidatenmangels gar nicht besetzen zu können.

Interessant sind indes die Maßnahmen, welche von den Unternehmen ergriffen werden, um den selbst benannten massiven Besetzbarkeitsproblemen zu begegnen (vgl. Abbildung 1). Auffällig dabei ist, dass die am häufigsten genannten Vorschläge einen eindeutig strategischen, d. h. eher langfristig orientierten Charakter haben. Und gerade weil die genannten Ansätze auf die mittel- bis langfristige Lösung eines grundsätzlichen Problems abzielen, können diese nicht gleichzeitig effizient sein, wenn offene Stellen zeitnah besetzt werden müssen. Wenn wir unterstellen, dass wir unter dem Begriff „Vakanz“ nicht nur solche Positionen subsumieren, die erst in mehreren Monaten oder gar Jahren besetzt werden sollen, sollten wir jeweils genau prüfen, ob die eingeleiteten Maßnahmen auch geeignet sind, eine schnellstmögliche Stellenbesetzung sicherzustellen. Unter dem Gesichtspunkt der Effizienz sind m. E. alle Vorschläge kritisch zu beurteilen. Allenfalls die Einstellung von Kandidaten, die „nur teilweise passen“ bzw. das Angebot eines „höheren Gehalts“ könnten zu einer schnellen Lösung führen – auch, wenn ich darin eher einen verzweifelten Kompromiss sehe.

Die Dauer des Recruiting-Prozesses selbst steht seit jeher im Kreuzfeuer der Kritik. Insbesondere die Fachbereiche werfen HR immer wieder vor, dass Neueinstellungen bzw. Nachbesetzungen zu lange dauern. Aber selbst, wenn die Recruiter den passenden Kandidaten sehr schnell finden, bleibt immer noch die einzuhaltende Kündigungsfrist des Bewerbers, die mitunter mehrere Monate lang sein kann. Bis zum tatsächlichen Arbeitsantritt des neuen Mitarbeiters ist der Arbeitgeber zur Tatenlosigkeit verdammt. Während dieser Umstand bei den meisten Stellen vielleicht nicht allzu sehr ins Gewicht fällt, kann eine vakante Führungsposition oder die nicht besetzte Rolle eines spezialisier-



Quelle: hr.vest - powered by consultnet GmbH

**Abb. 1: Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme (Quelle: „Recruiting Trends 2014“, Monster Deutschland GmbH, Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main)**

ten Projektmanagers messbare Nachteile mit sich bringen. Auch der plötzliche und unerwartete Ausfall eines wichtigen Mitarbeiters kann empfindlich zur Störung der betrieblichen Abläufe beitragen. Was können Unternehmen in solchen Fällen tun? Wie können Unternehmen darauf vor allem schnell reagieren?

Ich werde auf diese Fragen gleich noch aus dem Blickwinkel der Opportunitätskosten heraus eingehen und für solche Fälle den gezielten Einsatz von Experten und Führungskräften auf Zeit empfehlen. Wenn die Anzahl der Tätigkeiten mit temporärem oder Projekt-Charakter zukünftig steigt, wird nämlich auch der Faktor Geschwindigkeit immer wichtiger werden. In Bezug auf diese Anforderung sind die meisten Recruiting Prozesse nicht effizi-

ent genug. Anders gesagt: Herkömmliches Recruiting dauert viel zu lange. Interim Manager hingegen stehen bei Bedarf innerhalb von 1-2 Tagen zur Verfügung und können so nahezu jeden dringlichen Ressourcen-Bedarf (temporär) decken. Anstatt jedoch diese sehr professionelle Option zu ziehen, entscheiden sich die meisten HR Manager noch immer für den vermeintlich leichteren und kostengünstigeren Weg - die Besetzung mit einem internen Vertreter.

#### Spontanreaktion: Die interne Lösung

Wenn kritische Vakanzen sehr schnell besetzt werden müssen, erleben wir ganz unterschiedliche Vorgehensweisen. Nahezu alle Reaktionen sind jedoch von einer gewissen Überreaktion gekennzeichnet. Ganz häufig zu beobachten ist die spon-

tane Suche nach einem internen Mitarbeiter, der die Vakanz übernehmen kann. Diese zunächst verständliche Reaktion wird - neben dem Wunsch einer möglichst kostenneutralen Lösung - üblicherweise von zwei Überlegungen geleitet:

- Wer kommt dafür fachlich/persönlich in Frage?
- Wer ist verfügbar oder kann dafür verfügbar gemacht werden?

So nachvollziehbar dieser Ansatz auf den ersten Blick ist, so gefährlich ist er auch. Kein Unternehmen wird es sich leisten, eine frei verfügbare Taskforce für den Eventualfall vorzuhalten. Und selbst wenn das so wäre, wäre immer noch fraglich, ob alle notwendigen fachlichen und persönlichen Kompetenzen in dieser Einsatztrup-

pe zur Verfügung stehen. Sehr viel häufiger beobachten wir, dass in der Not schlechte Kompromisse geschlossen werden. Die Gefahr einer Fehlbesetzung steigt mit dem fachlichen Anspruch an die Position bzw. mit deren Spezialisierungsgrad.

Auch die Aufgaben des ausgefallenen oder fehlenden Mitarbeiters einem Kollegen „oben drauf“ zu packen, ist keine gute Lösung. Wenn es so einfach wäre, diese Verantwortlichkeiten in einer anderen Rolle mit abzudecken, müsste man sich sonst fragen, warum die vakant gewordene Position vorher überhaupt besetzt war. Ein klassisches Beispiel für solche Fehleinschätzungen und der daraus resultierenden Fehlplanung sind Projekte, deren Leitung einem vollbeschäftigte Mitarbeiter zusätzlich übertragen werden. Solche Projekte geraten sehr schnell in einen Schieflage und erreichen nicht das gesetzte Ziel (in time, in budget, in quality). Erschwerend kommt hinzu, dass kaum einer der unfreiwillig zum Projektleiter Deklarierten auch über die Methodenkompetenz eines erfahrenen Projektmanagers verfügt.

Für kein Unternehmen ist es wirtschaftlich vertretbar, sogenannte „slack resources“ (unausgelastete Ressourcen) für den Eventualfall vorzuhalten. Viel sinnvoller sind schlank Organisationen, in denen jeder Einzelne seine Aufgaben, mit dem notwendigen Expertenwissen erledigt. Das Konstrukt ist gut vergleichbar mit einem Präzisionsuhrwerk, in dem viele Zahnräder ineinander greifen, jedoch jeweils verschiedene Aufgaben erfüllen. Fällt eines dieser Zahnräder aus, ist es nicht ohne Weiteres möglich, ein anderes Zahnrad aus dem Uhrwerk als Ersatzteil zu verwenden. Das Problem bzw. die Lücke würde dadurch nicht gelöst sondern nur an eine andere Stelle verschoben. Ganz ähnlich wäre es, wenn eine wichtige Vakanz durch einen anderen Mitarbeiter innerhalb der Organisation besetzt würde. Solche Vertretungssituationen sind zwar häufig zu beobachten, selten jedoch erfolgreich.

Was können Human Resources Manager also tun, um auf solche Situationen in geeigneter Weise zu reagieren? Ein Lösungs-

ansatz, der sich immer mehr durchsetzt, ist das Interim Management. Führungskräfte und Experten auf Zeit können den Unternehmen die notwendige Luft verschaffen, sich mit Ruhe und Sorgfalt um eine passende Lösung zu bemühen. Nicht selten ist der Einsatz eines Interim Managers sogar insgesamt einer vergleichbaren Festanstellung überlegen. Trotz der zahlreichen Vorteile erleben wir aber eine große Zurückhaltung der HR Manager gegenüber dem Interim Management. Warum ist das so? Zwei der am häufigsten genannten Gründe sind die vermeintlich (zu) hohen Kosten und die Befürchtung, als Underperformer im Recruiting angreifbar zu werden. Beide Argumente sind falsch und die dahinter stehenden Ängste unbegründet. Ich werde daher auf beide Diskussionen noch genauer eingehen und HR die notwendigen Argumente zur Verfügung stellen.

### Mögliche Einsatzszenarien

Schauen wir uns das Modell zunächst aus dem Blickwinkel der Effizienz heraus an. In Anlehnung an die Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, New York u.a.) ist der Einsatz eines Interim Manager immer dann besonders effizient, wenn die Ziele (z. B. eines Projekts) klar beschrieben und die Notwendigkeit unternehmensinternen Wissens eher gering sind. Ferner bietet sich der Einsatz insbesondere dann an, wenn die Aufgabe selbst in einem bestimmten Zeitraum eher selten anfällt.

Vergegenwärtigen wir uns nochmals die Ausgangslage:

1. Ein wichtiger Mitarbeiter fällt unerwartet und kurzfristig aus.
2. Ein vergleichbarer Kandidat mit der notwendigen Qualifikation ist nicht verfügbar.
3. Das Unternehmen prüft im ersten Schritt, ob es einen internen Vertreter gibt.

Wenn unternehmensspezifisches Wissen nicht unbedingt erforderlich ist, um eine Aufgabe erfolgreich durchführen zu kön-

nen, entfällt gleichzeitig das wichtigste Argument für eine Besetzung durch einen internen Mitarbeiter mit längerer Unternehmenszugehörigkeit. Letztendlich ist bei jeder Besetzung einer Führungsposition durch einen externen Kandidaten die Anforderung an das unternehmensspezifische Wissen eher von untergeordneter Wichtigkeit. Die meisten Kandidaten werden dieses Wissen nicht mitbringen. Jeder Arbeitgeber weiß das und ist bereits, diesen „Mangel“ bereitwillig zu akzeptieren. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass diese Frage vor jeder Besetzung einer Vakanz (z. B. bei der Leitung eines Projekts) genau beantwortet werden muss. Wird die Notwendigkeit ausdrücklich bestätigt, kann weder ein externer Kandidat noch ein externer Interim Manager das Profil erfüllen. In diesem Fall muss intern nach einer Lösung gesucht werden.

Wenn hingegen ein bestimmtes Fachwissen oder die operative Management-Kompetenz im Vordergrund stehen und die Lösung schnell benötigt wird, gewinnt die Option „ad Interim“ eine besondere Attraktivität. Da der Interim Manager nämlich in sehr kurzen Zyklen von einem Mandat in ein Anschlussprojekt wechseln kann, steht seine Kompetenz meist sehr schnell, bestenfalls sofort, zur Verfügung. Wenn die gleiche Erfahrung durch einen Kandidaten in Festanstellung eingebracht werden soll, ist das Unternehmen an viel längere Wartezeiten gebunden, bis das Wissen operativ eingebracht werden kann (z. B. aufgrund von Kündigungsfristen). Wenn dann noch unternehmensinternes Wissen zum zusätzlichen Kriterium erhoben wird, blockieren sich die Unternehmen bei der Suche und Auswahl selbst, indem sie solche unnötigen Hürden aufbauen.

Hinzu kommt, dass Aufgaben, die vergleichsweise selten vorkommen oder sogar nur von einmaliger Natur sind, besonders gut für einen Interim Manager geeignet. Wie oben schon erklärt, ist es für Unternehmen wirtschaftlich nicht sinnvoll, für alle Eventualitäten die geeigneten Ressourcen vorzuhalten. Gerade bei einmaligen Projekten und dem entsprechend einmal benötigten Knowhow ist es

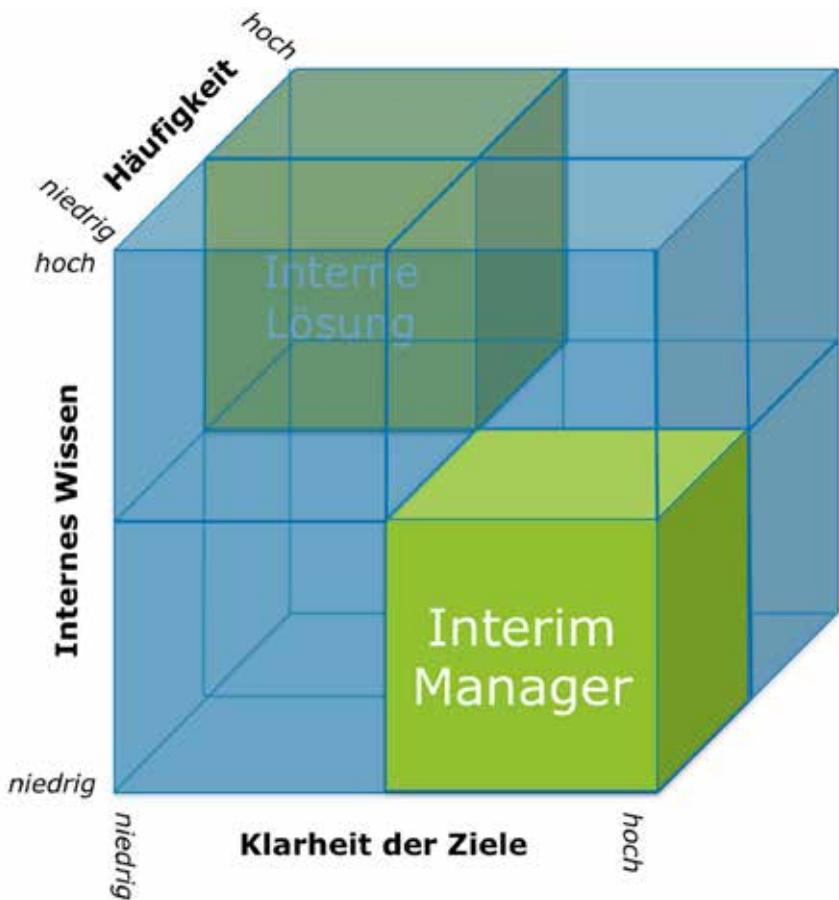


Abb. 2: Einsatz von Interim Management in Abhängigkeit von den Faktoren Zielklarheit, Internes Wissen und Häufigkeit, eigene Darstellung

daher ratsam, das notwendige Fachwissen sowie die benötigten Ressourcen durch einen Interim Manager bereitzustellen. Ein externer Kandidat wird zudem nur schwer zu überzeugen sein, eine von vornherein befristete Position anzutreten. Zumal dann, wenn er dafür eine unbefristete Festanstellung kündigen müsste.

### HR im Kreuzfeuer

Wenn aus dem Personalbereich der Vorschlag kommt, eine Vakanz mit einem Interim Manager zu besetzen, erleben wir nicht selten einen verdeckten Angriff auf die Kernkompetenzen der verantwortlichen HR-Manager. In der Erwartungshaltung des Managements und der anderen Fachbereiche ist eine lückenlose Personalplanung und das effiziente Management der verfügbaren Ressourcen eine selbst-

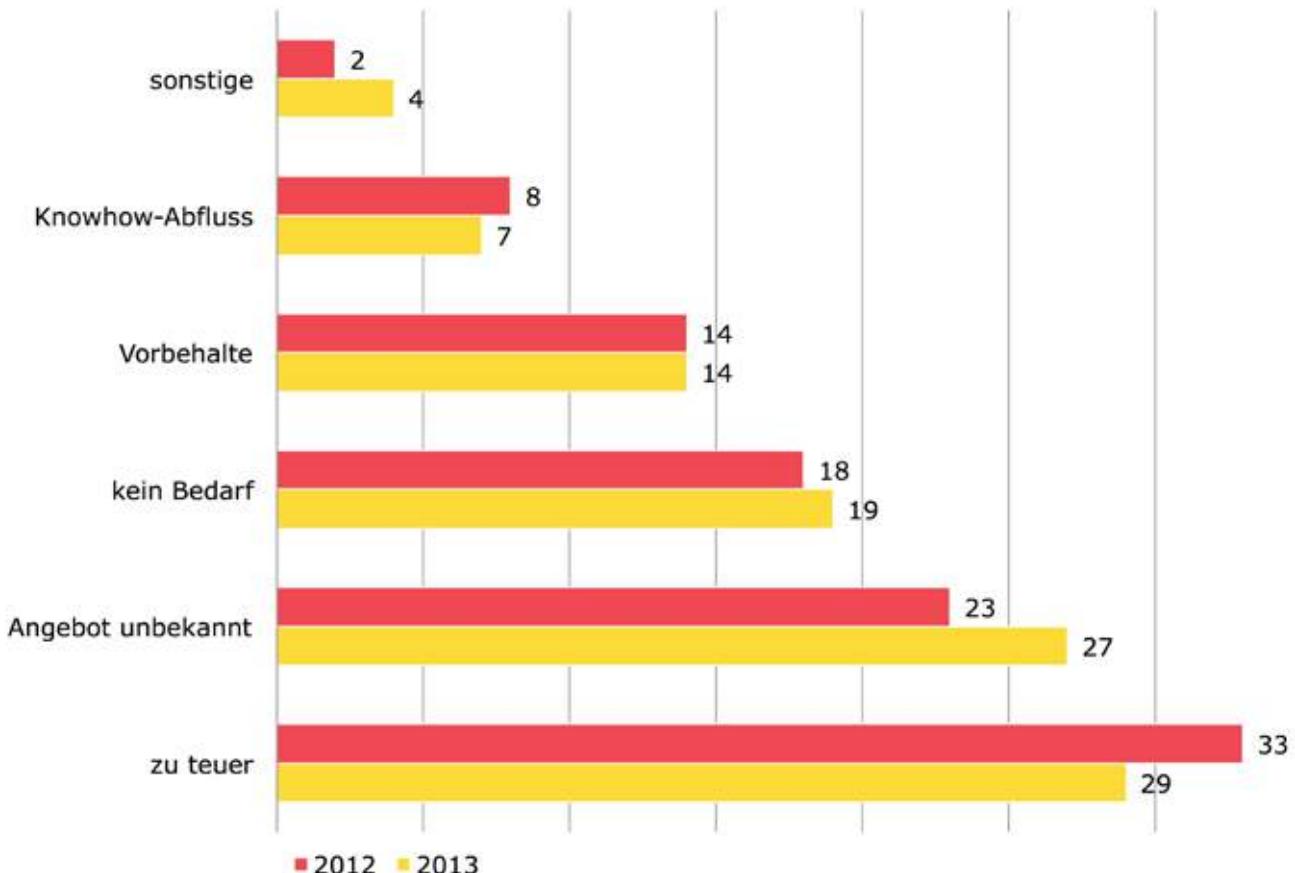
verständliche Leistung, die durch eine professionelle Human Resources Abteilung erbracht werden muss. Der Rückgriff auf einen Interim Manager ist nach diesem Bild nur dann notwendig, wenn keine systematische Personalplanung existiert. Das frühzeitige Erkennen, ggf. sogar das Antizipieren, quantitativer und/oder qualitativer Personalengpässe ist sicherlich eine wünschenswerte Kompetenz, die man bei einem professionellen Human Resources Manager gerne als selbstverständlich voraussetzt. Es ist jedoch keinesfalls realistisch, anzunehmen, dass der Personalmanager jede erdenkliche Situation vorausahnen kann. Wenn z. B. ein einzelner Mitarbeiter krankheitsbedingt ausfällt, dann ist das keine planbare Situation. Auch die Kündigung einer Führungskraft mit sofortiger Freistellung wird nur

sehr selten mit längerem zeitlichen Vorlauf kommuniziert. Die Erwartung und das in den Köpfen vieler Führungskräfte über Jahrzehnte verfestigte Bild ist falsch und es ist wichtig, dass HR sich hier nicht in eine Verteidigungsposition drängen lässt. Die Suche nach einem Sündenbock blockiert nämlich wichtige Entscheidungen, die für die Lösung des eigentlichen Problems erforderlich wären. Dazu gehört zunächst ein sachliches Akzeptieren der Situation und des daraus entstandenen Handlungsbedarfs. HR muss als verantwortliche Fachabteilung für die (Nach-) Besetzung offener Positionen allen notwendigen Spielraum erhalten, die für den jeweiligen Fall effizienteste Lösung zu wählen.

### Was sind effiziente Recruiting-Lösungen?

Effizienz im Sinne von „Wirtschaftlichkeit“ wird immer über die Herstellung einer Kosten-Nutzen-Relation gemessen. Dabei geht es stets um den rationalen Umgang mit knappen Ressourcen. Effizienz wird in diesem Sinn als das Verhältnis zwischen erreichtem Erfolg und dem dafür benötigten Mitteleinsatz definiert. Jede Investitionsentscheidung beruht auf diesem Prinzip. Die Investition in die Entwicklung eines neuen Produkts ist dann besonders effizient, wenn dieses hinterher viele Käufer findet. Das Ziel besteht jeweils darin, mit einem möglichst geringen Aufwand einen gegebenen oder mit einem gegebenen Aufwand einen möglichst großen Ertrag zu erreichen. Ein Szenario, bei dem der Mitteleinsatz zwar gering ist, das Ergebnis jedoch verfehlt wird, darf man nach der klassischen Definition nicht als effizient beurteilen. Bezogen auf unser Thema wäre eine effiziente Recruiting-Lösung also eine solche, der es gelingt, mit möglichst geringem Recruiting-Aufwand eine offene Vakanz über-haupt oder diese unter Einsatz verfügbarer (finanzialer) Mittel möglichst schnell und möglichst gut zu besetzen.

Zieht man nun eine weitere Dimension, die Opportunitätskosten, hinzu, dann kann es in bestimmten Situationen durchaus Sinn machen, die zusätzlichen Kosten für den Einsatz eines Interim Managers



**Abb. 3: Warum setzen Unternehmen Interim Management (noch) nicht ein? (Quelle: AIMP Providerumfrage 2014)**

in Kauf zu nehmen. Dann nämlich, wenn eine Ablehnung der Option mittel- oder gar langfristig gesehen teurer wäre. Dem Grunde nach handelt es sich um die gleichen Überlegungen, die z. B. bei einer Outsourcing-Entscheidung getroffen werden müssen. Die dahinter stehenden Prüfmuster sind nicht grundsätzlich anders. Neben der rein wirtschaftlichen Betrachtung der Einmal- und laufenden Kosten spielen naturgemäß die Qualität und die Geschwindigkeit eine zentrale Rolle. Kaum eine Entscheidung wird allein aufgrund des niedrigsten Preises getroffen, wenn beispielsweise die Gefahr besteht, dass später erhebliche und mit Kosten verbundene Nachbesserungen notwendig sind. Übertragen wir diese Logik auf die Besetzung einer Vakanz, dann wird unmittelbar deutlich, dass auch dabei der

Preis nur einer von mehreren Faktoren ist. Mindestens ebenso wichtig, wenn nicht von eigentlicher Bedeutung, ist die Besetzung der Vakanz mit dem besten Kandidaten. Und wenn dieser weder intern noch auf dem kurzfristig verfügbaren Bewerbermarkt zur Verfügung steht, müssen Alternativen wie das Interim Management einfach mitbewertet werden.

### Bewertung der Opportunitätskosten

Neben der Frage, ob Interim Management zur Steigerung der Effizienz in den Unternehmen beitragen kann, wird die Diskussion über den Einsatz von Interim Managern immer auch unter dem Verweis auf die augenscheinlich hohen Kosten geführt. Es vermag dem ersten Anschein nach einzuleuchten, dass sich Personalverantwortliche angesichts der

Kosten gegen diese Option entscheiden. Die Ursache dafür liegt meist in den vermeintlich hohen Tagessätzen. Rund 30% der befragten Entscheider geben an, dass sie Interim Management als „zu teuer“ beurteilen. Gehen wir von einem durchschnittlichen Tagessatz von ca. 1.000 EUR (vgl. AIMP Providerumfrage 2014) und einer Einsatzhäufigkeit von ca. 20 Tagen pro Monat aus, dann schlägt der externe Manager mit 20.000 EUR zu buche. Das ist nicht nur ein erheblicher sondern zudem auch sehr „sichtbarer“ Kostenblock, der normalerweise nicht durch verfügbare Budgets gedeckt wird.

Die Argumentation über den Preis ist jedoch stark verkürzt und lässt eben diese Opportunitätskosten meist außer acht. Im wesentlichen geht es bei der breiteren

Betrachtung um den entgangenen Nutzen, der dadurch verursacht wird, dass vorhandene Möglichkeiten zur Nutzung von Ressourcen nicht wahrgenommen werden. Opportunitätskosten sind somit keine Kosten im Sinne der Kosten- und Leistungsrechnung, sondern ein ökonomisches Konzept zur Quantifizierung entgangener Alternativen.

Stellen Sie sich vor, Sie hätten für eine bestimmte Region einen Jahres-Umsatz von 10 Mio. EUR (=Opportunität) geplant. Da der Key-Account-Manager für diese Region das Unternehmen verlassen hat und Sie über traditionelle Recruiting-Maßnahmen keinen Nachfolger finden, droht der Ausfall des Umsatzes nun unmittelbar (=entgangener Nutzen). Alle anderen Vertriebsmitarbeiter sind mit ihren eigenen Regionen beschäftigt, sodass eine Vertretung nicht möglich ist. Alle sonstigen Ideen sind bereits ausgeschöpft. An diesem Beispiel wird unmittelbar deutlich, welche Bedeutung Opportunitätskosten tatsächlich haben können. Würde ein Interim Manager die Vakanz übernehmen, könnten Sie möglicherweise nicht den gesamten Umsatz realisieren, jedoch ganz sicher einen großen Teil davon. Wir haben übrigens auch schon Fälle erlebt, in denen der Interim Manager als Key Accounter die Umsatzvorgaben sehr zur Freude unserer Kunden übertroffen hat. Diese Option ist daher in jedem Fall effizienter, als weiterhin nach einem neuen Vertriebsmitarbeiter zu suchen, während die Wochen verstreichen. Ich möchte den Vertriebsleiter sehen, der angesichts der beschriebenen Situation nicht sofort alle notwendigen Budgets bereitstellt, die für eine umgehende Besetzung der offenen Position gebraucht werden. Warum diese Logik allerdings nicht grundsätzlich zur Anwendung kommt, wenn wichtige Positionen im Unternehmen besetzt werden müssen, ist nicht nachvollziehbar.

### Auf die Argumente kommt es an

Um die Kosten eines Interim Managers zu vertreten, braucht der HR Manager also sachlich einwandfreie Argumente. Wenn wir das oben beschriebene ökonomische Prinzip auf die Überlegungen anwenden, die regelmäßig dem Einsatz eines Interim

Managers vorangehen, dann können wir leicht erkennen, ob die zu erwartenden Kosten in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Wenn das gegeben ist, ist die Entscheidung für einen solchen Einsatz wirtschaftlich und muss im Interesse des Unternehmens auch so getroffen werden. Ergänzend möchte ich auch erwähnen, dass Interim Management zu den flexibelsten personalwirtschaftlichen Instrumenten überhaupt gehört. Stellt sich nämlich während des geplanten Einsatzes heraus, dass der Manager nicht mehr benötigt wird (weil z. B. ein neuer Mitarbeiter eingestellt wurde), dann kann das Mandat innerhalb weniger Tage ohne weitere Kosten beendet werden.

Für HR bedeutet dies zusammengefasst nicht nur, dass Recruiting Ansätze unter dem Aspekt der Effizienz neu bewertet werden müssen. Darüber hinaus müssen die HR Manager auch den Mut entwickeln, Investitionsentscheidungen auf einem sehr operativen Niveau zu vertreten. Dazu braucht es Weitblick, analytisches Verständnis für die Gesamtsituation und ein enormes Rückgrat, um ggf. auch gegen die Überzeugungen anderer Bereichsleiter oder der Geschäftsleitung Position zu beziehen. Die Wahl bewährter Lösungen, wie die Schaltung von Anzeigen oder die Beauftragung eines Personalberaters, reduziert natürlich das Konfliktpotential und ist daher sehr „bequem“. Diese Methoden sind jedoch nicht effizient genug, um die neuen Anforderungen an das Recruiting adäquat zu bedienen. Und genau dieser Mangel an Effizienz fiele - mit etwas zeitlichem Abstand - unweigerlich wieder zurück auf HR. Auch hier gilt daher: Der falsche Ansatz kann das Problem nicht lösen – nur vertagen.

### Verankerung in der Unternehmenskultur

Ich habe eingangs schon erklärt, dass aufgrund der demographischen Entwicklung und der Verschiebung der Altersstruktur eine Verringerung des Erwerbstätigen-Potentials in Deutschland unausweichlich ist. Nicht nur in Deutschland wird sich die Situation in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Wenn die geburtenstarken Nachkriegs-Jahrgänge in Rente gehen, kommt es zu einer weiteren Verschiebung

innerhalb der demographischen Alterspyramide. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht nur der Arbeitsmarkt sondern auch die Arbeitsorganisationen innerhalb der Unternehmen sich verändern. Vor dem Hintergrund der Entwicklung hin zu einer globalen, wissensbasierten Wirtschaft lastet auf den Unternehmen ein erheblicher Innovationsdruck. Die Notwendigkeit, aktuelles Fachwissen über einen regelmäßigen Austausch oder den temporären Einsatz von Fachkräften ins Unternehmen zu holen, erscheint angesichts der beschriebenen Verknappung an Ressourcen als größte Herausforderung. Der Zwang zur ständigen Erneuerung und Veränderung führt parallel dazu, dass die Anzahl der Projekte, die in den Unternehmen durchgeführt werden müssen, ständig weiter steigt. Auch dies führt wiederum zu weiteren, neuen Anforderungen an qualifizierte Ressourcen, die in den Projekten (befristet) eingesetzt werden können.

### Wie Sie den neuen Ansatz implementieren

Am Beispiel Interim Management habe ich dargestellt, dass innovative Ergänzungen zum Recruiting einen messbaren Zuwachs an Effizienz bewirken können. Natürlich ist es mit der Erkenntnis und mit der guten Absicht allein nicht getan. Wirksam werden kann der Ansatz erst dann, wenn er im Unternehmen operativ implementiert wurde. Abschließend möchte ich daher zeigen, welche Schritte dafür notwendig sind.

Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz ist, dass die verantwortlichen Entscheider - und das sind nicht zwingend nur die HR Manager - bereit sind, mit den bestehenden Denk- und Handlungsmustern zu brechen. Ein Umdenken bzw. die Akzeptanz des Interim Managements als gleichberechtigte Handlungs-Option neben der Festanstellung ist meine abgeleitete Forderung an den HR Bereich. Sie müssen die Diskussion im eigenen Haus – notfalls gegen alle Widerstände und Besserwisser – führen und Überzeugungsarbeit leisten. Das kann Ihnen niemand abnehmen. Wenn dann die grundsätzliche Bereitschaft erreicht wurde, empfehle ich die Etablierung des Interim Manage-

ments in vier Dimensionen (in Anlehnung an Athanas/Graf, 2013, Innovative Talentstrategien, S. 23 ff.):

### **1. Strategische Einbettung**

Interim Management wird im Unternehmen mit entsprechender Wichtigkeit verankert. Das Instrument wird nicht als „Fremdkörper“ gesehen sondern fest in der Unternehmenskultur verankert. Hierzu bedarf es einer zielgerichteten, idealerweise top-down gesteuerten, Kommunikation.

### **2. Aufgaben und Rollen**

Die Aufgaben der Mitarbeiter und Führungskräfte verändern sich. Arbeit findet zunehmend in Projekten bzw. in sich regelmäßig veränderten Teams, unter der Mitwirkung von Interim Managern, statt. Rollen und Verantwortlichkeiten orientieren sich am Projektziel und nicht an Positionsbezeichnungen.

### **3. Kompetenzen**

Die Mitarbeiter erlernen neue oder andere Fähigkeiten und nutzen diese auch. Vertikales Fachwissen wird regelmäßig

durch die Zusammenarbeit mit Interim Managern in Projekten erneuert. Die Erneuerung von Wissen durch externen Knowhow-Transfer wird als Bestandteil der Personalentwicklung etabliert.

### **4. Technologien und Methoden**

Interim Management entwickelt sich zu einem selbstverständlich eingesetzten und verfügbaren Werkzeug, wenn zusätzlicher Bedarf an Fachwissen oder Managementkapazitäten besteht. Entsprechende Budgets stehen grundsätzlich zur Verfügung bzw. können bei Bedarf kurzfristig aktiviert werden.

### **Fazit**

Die demographische Entwicklung und die Ausbildung einer globalen, wissensbasierten Wirtschaft sind sicherlich nur zwei globale Trends, welche die Anforderungen an das zukünftige Recruiting stark verändern werden. Vergleichsweise träge und eher reaktive Recruiting Ansätze sind nicht effizient genug, um den neuen Anforderungen an eine höhere Umsetzungsgeschwindigkeit und flexible Ressourcen-Verfügbarkeit zu genügen. Natürlich

wird es seine Zeit brauchen, bis die Trends vollständig in den Unternehmen angekommen sind. Der gesamte Prozess wird sich möglicherweise über mehrere Jahre hin erstrecken. Eile ist insofern nicht geboten. Andererseits sollte sich HR gerade deshalb bereits jetzt strategisch ausrichten und das zum jeweiligen Unternehmen passende, individuelle Konzept entwickeln. Das wäre pro-aktiv statt reaktiv. Auf dem Weg zu einem angepassten Recruiting Prozess gibt es aber bereits heute Situationen, in denen schnelles Handeln unabdingbar ist. Ich hoffe, dass ich Ihnen mit meinem Fachbeitrag die notwendigen Argumente an die Hand gegeben habe, um in solchen Fällen die Zusammenarbeit mit Führungskräften und Experten auf Zeit ebenfalls zu prüfen.

Weitere ausführliche Informationen über das Thema Interim Management mit zahlreichen Informationen, Praxisbeispielen und vielen Mustervorlagen finden Sie in meinem „Praxishandbuch Interim Management“. Das Buch ist im August 2014 im Haufe Verlag erschienen.

### **Zum Autor Uwe Sunkel:**

Seit mehr als 20 Jahren unterstützt Uwe Sunkel Unternehmen als operativer HR-Manager und Projektleiter für anspruchsvolle Human Resources Projekte. Zu seinen Kunden gehören mittelständische Unternehmen ebenso wie internationale Großkonzerne. Uwe Sunkel ist Experte für die Steuerung internationaler HR-Projekte in Europa, Asien und in den USA.

Als anerkannter Experte für HR-Prozesse, Shared Services und HR-Systeme unterstützt er Unternehmen bei der Planung und in der nachfolgenden Umsetzung erfolgreicher HR-Organisationen - vom Design harmonisierter HR-Prozesse bis hin zur Begleitung globaler HR-Change-Projekte.



# Talent Relationship Management & Talent Communities

AUTOR: Ingolf Teetz, CEO, milch & zucker - Talent Acquisition & Talent Management Company AG Bad Nauheim

## Chance im HR-Bereich:

**Kandidaten langfristig an das Unternehmen binden und den Recruiting-Prozess verkürzen.**

Ex-Praktikanten, Werkstudenten, Bewerber, ehemalige Mitarbeiter. Sie alle sind mit Ihrem Unternehmen schon einmal in Beührung gekommen. Dabei konnten sie ihr Talent unter Beweis stellen, erfolgreich an Projekten mitarbeiten oder mit speziellen Erfahrungen beeindrucken. Potenziale, die Sie nicht ungenutzt wieder ziehen lassen sollten: Aktive Unternehmen halten den Kontakt zu vielversprechenden Talenten und informieren sie regelmäßig über Unternehmens-News und aktuelle Stellenangebote. Eine solche Kontaktpflege zu interessanten Kandidaten, neudeutsch Talent Relationship Management oder TRM, kann in vielen Ausprägungen und mit unterschiedlicher Intensität erfolgen. Manchen Arbeitgebern reicht hier und da eine E-Mail mit dem Hinweis auf aktuelle Stellenangebote, andere erschaffen eine eigene Talent Community.

## Talent Community:

**exklusiver Austausch für erlesene Kandidaten.**

Eine (Talent) Community ist eine Gruppe von Personen, die sich durch ein gemeinsames Interesse zusammengeschlossen haben. Die Personen stehen dabei miteinander in Kontakt. Sprich: Ein Mitglied kann sich mit einem anderen Mitglied in der Community unterhalten. Dadurch können HR-Verantwortliche ausgewählten Mitgliedern des Talentpools den Zugang zu einer exklusiven Onlineplattform bieten und somit zum intensiven Austausch anregen. Das Ergebnis ist im Idealfall ein anhaltendes Interesse auf Seiten der Talente und damit eine langfristige Bindung an das jeweilige Unternehmen.

## Bildung einer Talent Community:

**Was zu beachten ist.**

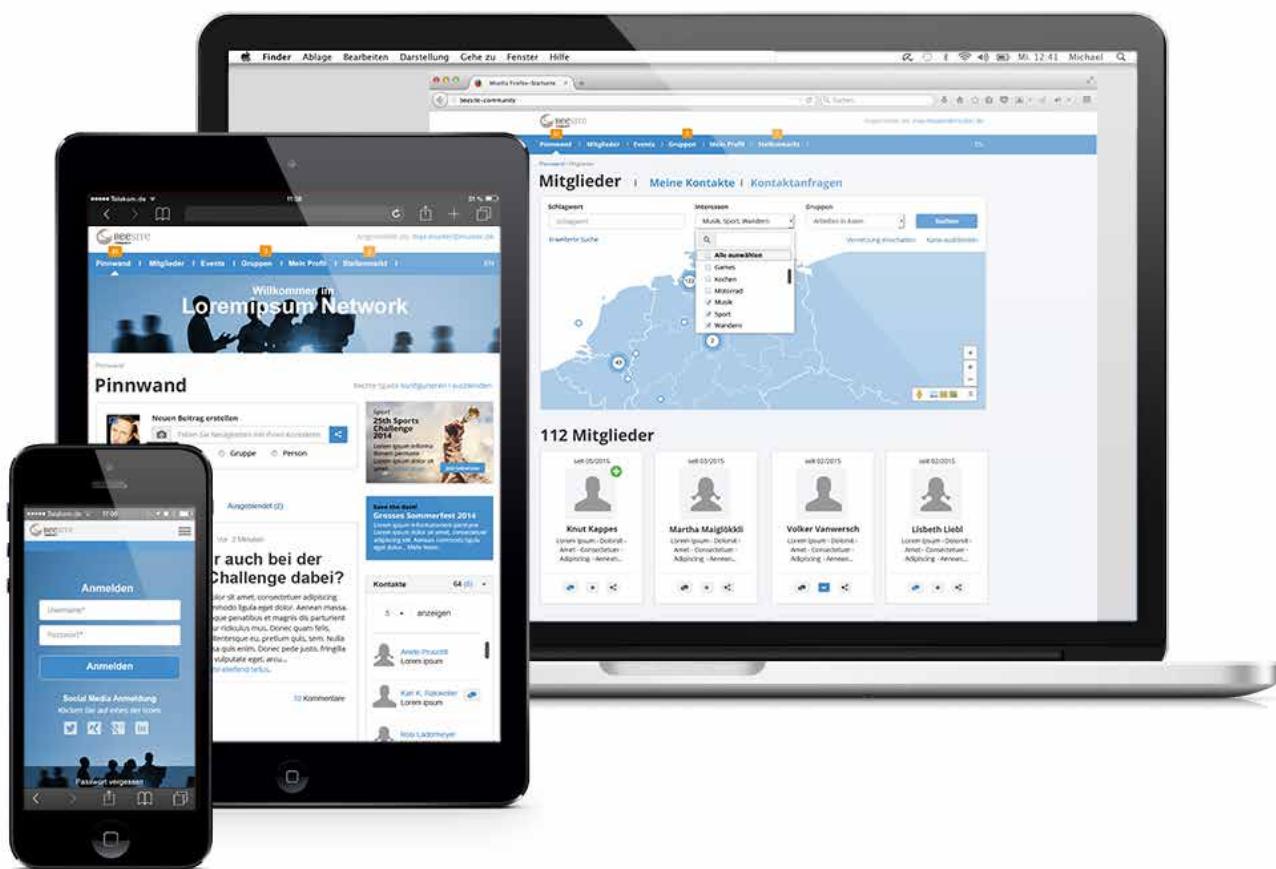
### 1. Ziel & Segmentierung

Erklärtes Ziel eines Talent Pools und der darauf aufbauenden Talent Community ist es, Ihre Talent Pipeline kontinuierlich zu füllen. So haben Sie passende Talente in der Pipeline wenn eine Stelle in Ihrem Unternehmen frei wird. Allerdings muss man dafür die Anforderungen sowie die interne Nachfolgeplanung kennen. Workforce Planning ist also der vorgelagerte Schritt, mindestens aber der intensive Austausch zwischen Personalabteilung und Fachbereich. Am meisten rentieren sich Talentpools, die entweder immer wiederkehrende oder kritische Anforderungen abdecken.

Aber auch andere Segmentierungen können erfolgversprechend sein: zum Beispiel nach Berufserfahrung, nach Erfahrungen mit dem eigenen Unternehmen (ehemalige Praktikanten, Bewerber etc.), nach Ausbildungshintergrund, Region ...

### 2. Größe & Qualität

Es gibt zwei grundsätzliche Herangehensweisen an das Konzept einer Talent Community. Bei kleineren Pools, die auf detaillierte Kriterien begrenzt sind, ist die Interaktion zwischen seinen Mitgliedern in der Regel intensiver. Eine geschlossene, eher exklusive Community, erlaubt deshalb einen anspruchsvolleren Austausch mit den jeweiligen Fachbereichen und HR-Verantwortlichen aus dem Unternehmen: Hier ist eine tiefere, persönlichere Bindung möglich.



© 2015 milch&zucker · Talent Acquisition & Talent Management AG

Quelle: milch&zucker

Andererseits gilt: Je größer der Pool ist, desto größer ist auch die Chance, dass geeignete Kandidaten dabei sind. Mit einem guten technischen System können Pools in viele Mitgliedergruppen segmentiert werden, die man dann immer wieder mit individuellen Informationen versorgen kann. Passende Talente können außerdem über ein Matching der Profile identifiziert und zum Beispiel bei passenden Stellenangeboten direkt informiert werden. Sie sollten sich aber nicht verunsichern lassen, wenn es um die Größe von Communities geht. Es gibt keine allgemeingültigen Zahlen, wie viele Mitglieder eine Community mindestens oder höchstens haben sollte. Das ist stark vom Unternehmen, dem Zweck der Talent Community sowie von den gesuchten Zielgruppen abhängig.

### 3. Bei Talenten punkten – passgenaue Inhalte & einfache Pflege

Was mit modernen Talent-Relationship-Software-Lösungen bereits machbar ist:

- Für unterschiedliche Zielgruppen können mehrere Talentpools gebildet werden.
- Gemäß vordefinierter Kriterien bieten Sie individuelle Inhalte
- Durch die technische Unterstützung mit vertretbarem Aufwand für Redakteure und Moderatoren.

Ein wichtiges Element bei Talent Communities ist das Mitglieder-Profil. Welche Qualifikationen, Ausbildungs- und Berufssta-

tionen dabei abgefragt werden, wird vom Unternehmen selbst festgelegt. Die Kandidaten pflegen anschließend ihr Profil selbst und halten es aktuell – von Zeit zu Zeit mit freundlicher, automatischer Erinnerung durch das System. Erleichtert wird die Eingabe des Profils durch Funktionen wie automatisches Einlesen eines XING- oder Linkedin-Profil, oder mittels CV Parsing.

Bei der Bereitstellung von Informationen sind den Unternehmen kaum Grenzen gesetzt: Texte, Bilder, Videos, Stellenangebote, Einladungen zu Karrieremessen und Firmenveranstaltungen, Foren für Fachdiskussionen, Online-Chats oder sogar der Austausch mit Mentoren aus den Fachbereichen des Unternehmens. Denn Stellensuchende haben viele Fragen, die sie am liebsten direkt beantwortet haben wollen. Zum Beispiel: Welche Anforderungen stellen die jeweiligen Fachbereiche an Bewerber? An welchen Projekten wird aktuell gearbeitet? Welche Informationen zum zukünftigen Arbeitsplatz erhalte ich?

Bieten Arbeitgeber den Kandidaten die Möglichkeit für einen aktiven Austausch, bleiben sie gerne bei der Stange. Unternehmensvertreter können daran als Moderator oder als Mentor teilnehmen. So sorgen sie für zusätzliche Aufmerksamkeit.

#### 4. Technik & Organisation

Eine nahtlose Integration in das Bewerbermanagement-System von der Bewerbung bis in den Talentpool reduziert den Verwaltungsaufwand und vermeidet vom Kandidaten wahrgenommene Systembrüche. Gerade gute Bewerber, die doch nicht ganz das Rennen im Recruiting-Prozess gemacht haben, sind eine wichtige Zielgruppe für eine Talent Community.

Die Plattform für eine Talent Community sollte flexibel für individuelle Funktionen sein und eine breite Palette an Möglichkeiten bieten. Auch die Einhaltung aller Datenschutzbestimmungen und höchster Sicherheitsstandards ist wesentlich, schließlich geht

es um zahlreiche persönliche Daten der Community-Mitglieder. Wenn ein externer Anbieter in Betracht kommt, können Sie zum Beispiel nach seiner Zertifizierung gemäß ISO 27001 fragen.

#### 5. Offen & am Ball bleiben

Die Welt dreht sich weiter und was gestern noch die richtige Information war, ist es morgen vielleicht nicht mehr. Betrachten Sie ihre Talent Relationship Maßnahmen daher als interaktiven Prozess – und nicht als einmaliges Projekt. Hinterfragen Sie ständig kritisch, ob Ihre Talente die gelieferten Informationen interessant finden: Reagieren sie, interagieren sie? Stellen die Mitglieder Fragen (und erhalten Sie Antwort von Ihnen)? Tauschen sie sich untereinander aus? Kommen sie häufig wieder? Die Software sollte entsprechende Auswertungen liefern – angefangen bei der Anzahl der Profile über die Verweildauer und Anzahl der Logins pro Talent bis hin zum Aktivitäts-Quotient.

#### Und was ist mit dem ROI?

Eine Talent Community kann Ihre Pipeline mit passenden Kandidaten füllen, die sich für IHR Unternehmen bereits konkret interessieren. Das verkürzt den Recruiting-Prozess. Talente, deren Daten und Qualifikationen bereits bekannt sind und die einfach gematcht werden können, stehen sofort als potenzielle Bewerber zur Verfügung. Im Idealfall kann so für die nächste Stellenbesetzung auf kostspielige Print- oder Online-Stellenanzeigen verzichtet werden. Es lassen sich also Verbesserungen in der Geschwindigkeit des Recruiting-Prozesses, in den Kosten durch eingesparte Stellenanzeigen oder Personalberatungen sowie in der Qualität erreichen.

Ein weiteres Plus: Community-Mitglieder haben bereits einen guten Eindruck vom Arbeitgeber und von der zukünftigen Tätigkeit. Die Gefahr, dass neue Mitarbeiter nach wenigen Wochen oder Monaten wieder abspringen, ist dadurch geringer.

#### Zum Autor Ingolf Teetz:

Dem Studium der Physik in Osnabrück und Giessen folgte 1998 nach freier Tätigkeit als IT-Berater direkt die Selbständigkeit mit milch & zucker. Im Unternehmen zeichnet er, neben der Leitung des operativen Geschäfts, vor allem für die Entwicklung des eigenen Softwareprodukts BeeSite und den Ausbau von Technologiepartnerschaften verantwortlich. milch & zucker ist seit dem Jahr 2000 auf Software für Stellenposting, Bewerbermanagement und Talent Management spezialisiert.

Ingolf Teetz ist Mitglied des Board of Directors des HR Open Standards Consortiums.





# „Ich weiß etwas, das du nicht weißt!“

## Digital Learning und die Arbeitswelt von morgen

AUTOR: Sascha Grosskopf, Cornerstone OnDemand

Der rasante technologische Fortschritt in Zeiten von Industrie 4.0 erfordert immer kürzer werdende Lernzyklen, die nur mit entsprechenden Learning-Strategien erfolgreich umgesetzt werden können. Mit der Digitalisierung verändert sich die Verfügbarkeit von Wissen zudem enorm. Wissen ist Macht – das gilt heute mehr denn je.

S pätestens seit der ersten industriellen Revolution gelten technologische Entwicklungen und Innovationen als Triebkräfte der Wirtschaft. Sie revolutionieren ganze Gesellschaften und verändern die Arbeitswelt nachhaltig. Gerade im Zeitalter von Industrie 4.0 nimmt sowohl die Frequenz von technologischen Entwicklungen als auch ihre Komplexität rasant zu. Die gesamte Produktion wird vernetzt, Maschinen kommunizieren miteinander, Produktzyklen werden kürzer und individueller. In der Folge steigen die Anforderungen an die Arbeitskräfte – das erforderliche Wissen wird zunehmend spezieller und besitzt eine geringere Halbwertszeit. Neben der demographischen Entwicklung zählt die technologische Beschleunigung zu den Hauptursachen für den wachsenden Fachkräftemangel. Unternehmen müssen ihre Weiterbildungs- und Learningkonzepte von Grund auf anpassen, um ihre Belegschaft wissenstechnisch kontinuierlich auf dem aktuellen Stand halten zu können.

Vor diesem Hintergrund gilt mehr denn je: „Wissen ist Macht“. Die Herausforderung liegt darin, Wissen systematisch zu sammeln, aufzubereiten und bedarfsgerecht zur Verfügung zu stellen. Modernes und effektives Lernen kann gut mit dem 70/20/10 Konzept erklärt werden. Das Bildungs- und Entwicklungsmo dell basiert auf den Studien (1996) von Morgan McCall, Michael M. Lombardo und Robert W. Eichinger vom Center for Creative Leadership, dem weltweiten Anbieter von Fortbildungen für Führungskräfte. Die erfolgreichsten Methoden, Kompetenzen zu erwerben sind demnach:

- 70 Prozent durch Aufgaben in der täglichen Arbeit (on the job)
- 20 Prozent durch Lernen von und mit anderen
- 10 Prozent durch formales Lernen.

Damit HR beim Learning nicht in der 10 Prozent-Falle stecken bleibt, gilt es Schulungskonzepte zu entwickeln, die auch das informelle Lernen am Arbeitsplatz und die Wissensvermittlung durch Lernen mit anderen einschließen. Wissensmanagement und digitale Lernangebote in Form innovativer und flexibler Learning Management Systeme (LMS) können dabei entscheidende Unterstützungsarbeit leisten. Statt der kostspieligen und oftmals ziellosen Weiterbildung werden die Trainings zielgerichteter und mit messbaren Ergebnissen für alle Mitarbeiter entwickelt. Zudem lassen sich durch E-Learning alle Investitionen ins Learning optimieren. Präsenzseminare können beispielsweise in einem Blended Learning-Konzept effektiver vorbereitet werden, indem durch digitale Lerneinheiten im Vorfeld eine größere Homogenität des Wissensstandes erreicht wird.

### Wissen nutzen - flexibel Lernen

Die geringe Halbwertszeit von Wissen führt dazu, dass Mitarbeiter ihr Wissen regelmäßig „update“ müssen. Lernkonzepte gemäß dem Motto „Lernen auf Vorrat“ sind heute wenig effektiv und gehören der Vergangenheit an. Die Zukunft gehört dem „Lernen on demand“, das schnell und aktuell Antworten und Lösungen zu einer speziellen Fragestellung liefert. Lernsettings wie Mobile-

und Micro-Learning gewinnen dadurch zusehends an Bedeutung. Anders als klassische Präsenzseminare unterstützt E-Learning die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit, nutzt Kollaborations-Funktionen, ermöglicht den permanenten Austausch sowie Kommunikation. Mit cloudestützten LMS wie von Cornerstone OnDemand können Nutzer zudem ganz einfach über den Webbrower auf Lerninhalte zugreifen – ob über Smartphone, Tablet oder PC. Situiertes Lernen wird dadurch besser unterstützt. Die Cloud-Technologie bietet zudem die Möglichkeit, Lerninhalte deziert und flexibel anzupassen, um auf aktuelle Trends reagieren zu können.

### Kontrolle über Lerninhalt und -prozess

Man darf dabei nicht außer Acht lassen, dass Mitarbeiter auch ohne offizielles LMS und E-Learning-Kurse versuchen, sich online „weiterzubilden“ – sei es über Google, Wikipedia oder Themenforen. Da dies aber außerhalb von HR geschieht, verliert das Unternehmen hier schnell die Hoheit über die Inhalte. Daher ist E-Learning kein Selbstzweck, sondern muss konsequent an die Unternehmens- und Mitarbeiterziele gekoppelt sein. Auch aus diesem Grund ist es sinnvoll, mit einem LMS zu arbeiten, denn es unterstützt einen strategischen Learning- und Entwicklungsansatz. Reporting-Funktionen schaffen zudem eine durchgehende Transparenz über Ressourceneinsatz und -effizienz und sind ein wichtiger Schlüssel, um den Lernprozess der Mitarbeiter zu evaluieren, Redundanzen im Learning zu vermeiden und Kosten im Griff zu halten.

### Mehr Attraktivität von E-Learnings

Wissen ist in Unternehmen heute überall verfügbar und wird permanent von allen generiert – vergleichbar mit dem MOOCs-Prinzip in der Lehre. Mitarbeiter lernen mobil und sozial. Diese Überall-Verfügbarkeit von Wissen führt aber auch dazu, dass man nur noch lernt, was man lernen will. Deshalb sind User Experience und Spaß am Lernen immens wichtig für Nutzung und Erfolg von E-Learning. Wissen muss attraktiv sein, um genutzt zu werden. Muss sich der Lernende in zahllose Portale von Content Providern

einloggen und selbst erstellte Kurse aus der Email heraus aufrufen, die alle unterschiedlich funktionieren, reagieren und aussehen, wird es unübersichtlich und komplex. Eine Lernplattform muss daher einfach zu bedienen sein und mit wenigen Klicks zu den gewünschten Inhalten führen. Die Möglichkeit firmeninterne MOOCs und Foren zu bilden fördert die Motivation und das Talent Engagement zusätzlich.

### Lernen der Zukunft: sozial und kollaborativ

Aufgrund der Omnipräsenz von Social Media wird Wissen heutzutage zusehends sozial und kollaborativ aufgenommen. Vor diesem Hintergrund gewinnen interaktive Kollaborationsplattformen enorm an Bedeutung. Sie erleichtern die globale Zusammenarbeit und den bereichs- und länderübergreifenden Austausch. Sie ermöglichen die Bildung von Lern-Communities zu bestimmten Themenfeldern. Lernprozesse können gemeinsam gestaltet und entwickelt werden.

### Dimensionen des Lernens

Die Vorteile digitalen Lernens liegen auf der Hand: Erweiterung und Flexibilisierung des Lernangebots, zielgruppenspezifischer, schneller und flächendeckender Zugang zu Lerninhalten sowie Qualitäts-sicherung und Effizienzsteigerung durch die Möglichkeit dezidierter Reportings. Die Lernorganisation kann außerdem, unabhängig von der Nutzeranzahl, zentral und flexibel gemanagt werden, da moderne Lernsysteme wie von Cornerstone global einheitlich sind und darüber hinaus flexibel skalierbar. Komplexe kognitive Lernprozesse sind mit Hilfe solcher technischer Mittel zudem deutlich besser vermittelbar. Der größte Vorteil digitalen Lernens als didaktisches Mittel besteht jedoch darin, dass besser auf individuelle inhaltliche Bedürfnisse eingegangen werden kann – und das unabhängig von Zeit und Ort. Doch auch Mischformen sind durchaus geläufig. Wie bei allen digitalen Technologien kommt es also auch hier letztlich darauf an, wie man sie einsetzt und was man daraus macht.



### Zum Autor Sascha Grosskopf:

Sascha Grosskopf unterstützt seit April 2014 das Marketing und Demand Generation Team in EMEA bei Cornerstone OnDemand und arbeitet vom Düsseldorfer Büro aus. Grosskopf verfügt über umfassende Branchenkenntnis und detailliertes Wissen in den Bereichen Talent Management, Change Management und Unternehmensentwicklung. Vor seinem Eintritt bei Cornerstone arbeitete Grosskopf für Lumesse und war dort als Leiter des europäischen Marketings zuständig – unter anderem verantwortete er hier das globale Rebranding im Mai 2011.

# Führungskräfte auf dem Karrierepfad fördern - Ergebnisse der neuen DDI-Studien, Teil I

AUTORIN: Nora Schoenthal, DDI Deutschland Assessment, Training, Beratung GmbH

In Rahmen eines strategisch ausgerichteten Talent Managements ist die Förderung der Talente auf ihrem Karrierepfad eine der zentralen Erfolgsfaktoren. Heutige Karrierewege werden komplexer, beinhalten häufige Übergänge und verlaufen in Schlangenlinien. Das zeigt unsere neue Studie „Leaders in Transition: Progressing Along a Precarious Path“.

Nichtsdestotrotz erhalten viele Mitarbeiter keinen signifikanten finanziellen Ausgleich für die Herausforderungen, die eine neue berufliche Rolle mit sich bringt. So viel sei schon vorweg betont. Laut der globalen Studie nannte nur rund einer von zehn Führungskräften den „finanziellen Anreiz“ als Grund für den Karriereschritt. Tatsächlich führte nur etwas mehr als die Hälfte (56 Prozent) aller Rollenwechsel und Beförderungen in Europa zu einer höheren Entlohnung. Bei den globalen Daten lag dieser Wert bei 54 Prozent. Rund 25 Prozent der befragten Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und rund 9 Prozent der obersten strategischen Führungskräfte mussten sogar finanzielle Einbußen hinnehmen. Scheinbar ist es heutzutage nicht mehr der finanzielle Anreiz, der Führungskräfte motiviert.

Dennoch müssen Führungskräfte ein kraftvolles Motiv dafür besitzen, vorwärts zu kommen. Denn über ein Drittel (34 Prozent) der Teilnehmer weltweit sagten, sie seien auf dem Weg die Karriereleiter hinauf häufig frustriert, ängstlich oder unsicher. Trotz dieser Schwierigkeiten ist der neue Chef die letzte Person, die sie um Hilfe bitten.

## Wie aber gelingt der Erfolg?

Nur 27 Prozent der Befragten nannten ihren neuen Manager als denjenigen, der ihnen meistens bei ihrem Aufstieg geholfen hat. Etwas mehr wendeten sich zwecks Unterstützung an ihren vorherigen Manager (30 Prozent). Vielmehr stützten sich Mitarbeiter beim Übergang in neue Rollen vornehmlich auf Kollegen und Gleichgestellte (58 Prozent) sowie Familie und Freunde (46 Prozent).

## Womit hatten die Führungskräfte am meisten zu kämpfen?

Laut der Befragung von 870 Führungskräften, die eine Beförderung oder einen Funktionswechsel erlebt hatten, ist es mangelnde Klarheit. 42 Prozent in Europa nannten dies als die größte Herausforderung. Mangelnde Klarheit entstand demnach vor allem aufgrund unzureichender Führung ihrer Manager, vagen Job-Beschreibungen und unklaren Erwartungen.

Die Herausforderungen enden damit jedoch nicht. Tätigkeiten delegieren, sich im politischen Organisationsgefüge zu orientieren sowie Mitarbeiter zu motivieren und inspirieren wurden am zweithäufigsten genannt. 33 Prozent der europäischen Befragten stuften diese Punkte als problematisch ein. Letzteres tauchte in den Ergebnissen der Vorgängerstudie 2007 noch nicht auf. Das zeigt die Probleme, die heutige Führungskräfte dabei haben, ihre Teams auf die geschäftliche Zukunft in Zeiten einzuschwören. „Diese Zukunft bringt eine Fülle an Veränderungen mit



sich: Heutige Führungskräfte arbeiten in zunehmend diversen Teams, über die ganze Welt verteilt, müssen ihre Mitarbeiter virtuell managen. Sie kämpfen mit den Herausforderungen, die eine alternde Belegschaft mit sich bringt und mit einer globalen Geschäftswelt. Dazu kommt, dass es kaum ein Unternehmen gibt, das nicht auf dem Weg zu einer High-Performance-Organisation ist“, sagte Wolfgang Doerfler, Geschäftsführer der DDI Deutschland GmbH.

Die Anzahl der Beförderungen und Veränderungen am Arbeitsplatz scheint ebenfalls zuzunehmen. Von den Befragten, die während der letzten drei Jahre eine solche Veränderung erlebten, wurden rund zwei Drittel (64 Prozent) ein- oder zweimal befördert.

„Führungskräfte und Manager stehen heute unter großem Druck. Es wird von ihnen erwartet, dass sie mit kleineren Teams wesentlich mehr leisten als ihre Vorgänger“, kommentierte Wolfgang Doerfler. „In dem Maße, in dem sich unsere Welt wandelt, verändern sich auch Karrierewege. Das macht Wechsel schwieriger und komplexer.“

### Was wünschen die Betroffenen?

Um den Wechsel zu erleichtern, wünschten sich die meisten der Befragten einen strukturierten Entwicklungsplan. Das sagten 42 Prozent der Teilnehmer weltweit und 31 Prozent in Europa. Weitere 31 Prozent sowohl in der europäischen, als auch in der globalen Stichprobe wünschten sich mehr formale Entwicklung, beispielsweise Trainings, um ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten und Führungskompetenzen zu stärken. Alles in allem zeigte die Studie, dass 90 Prozent der Unternehmen ihren Mitarbeitern Übergänge in neue Rollen leichter und zufriedenstellender machen könnten, indem sie mit Entwicklungsmaßnahmen gezielt vorbereiteten.

“Ein häufig unterschätzter Faktor: Oft werden jene befördert, die in ihrer momentanen Rolle gute Leistungen zeigen. Auf der nächsten Stufe muss das nicht automatisch auch so sein. Denn neue Rollen bieten immer Überraschungen“, sagte Wolfgang Doerfler. „Es ist daher of-

### UNERWARTETE KARRIERESPRÜNGE MACHEN ZUFRIEDENER



© Development Dimensions International, Inc., MMXIV.

fensichtlich, dass Organisationen mehr tun müssen, um ihre Angestellten auf die entscheidende Phase einer Beförderung vorzubereiten und zu unterstützen.“, sagte Wolfgang Doerfler. „Der Schlüssel ist hier, Mitarbeiter vor einer Beförderung besser vorzubereiten, so dass sie wissen, was sie erwarten. Führungskräfte und Manager auf verschiedenen Stufen der Karriereleiter brauchen unterschiedliche Unterstützung und einen verschiedenen Fähigkeiten, um produktiv und effektiv zu arbeiten. Es ist gut zu wissen, dass diese Fähigkeiten erlernbar sind.“

Mitarbeiter, die auf die erste Führungsebene wechselten (diejenigen, die Teams von Mitarbeitern managen, die selbst wiederum niemanden managen) waren der Meinung, dass strategisches Denken und Networking am nützlichsten waren. Für operative Manager erleichterten dagegen Kompetenzen wie Mitarbeitermotivation und erfolgreiches Delegieren den Wechsel in eine neue Rolle. Strategische Führungskräfte profitierten am meisten von politischem Geschick und Entscheidungsfähigkeit.

Der Bericht kam auch zu dem Ergebnis, dass diejenigen, die unerwartet befördert wurden, eher danach zufrieden waren, als jene, die bereits im Voraus wussten, dass eine Veränderung anstand. Mitarbeiter, die zwangsläufig einen Funktionswechsel erlebten, zogen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in Betracht, das Unternehmen zu verlassen und brauchten insgesamt länger, um die erwartete Produktivität zu erreichen.



### Zur Autorin Nora Schoenthal:

Nora Schoenthal ist seit 2014 Director Client Solutions bei DDI in Europa. In ihrer Funktion berät sie die Fortune 500 auf allen Gebieten des DDI Leistungsspektrums im Talent Management. Die studierte Organisationspsychologin und MBA Absolventin ist bereits seit 2004 für die DDI Gruppe tätig und verantwortete in verschiedenen Positionen im Consulting, globalen Produktmanagement und operativen Management die Produktentwicklung und Implementierung globaler Talent Management Lösungen.

# Was passiert, wenn die Karriereförderung versagt

## Ergebnisse der neuen DDI-Studien, Teil II

AUTORIN: Tânia Fenandes Mendes, DDI Deutschland Assessment, Training, Beratung GmbH

**T**alent Management verspricht uns, dass wir die vorhandenen Talente bestmöglich finden, fördern, einsetzen und führen. Wie gut aber gelingt uns dieser fromme Wunsch?

Fehlende zwischenmenschliche Fähigkeiten sind häufig Grund für schwache Führung. Entwicklungsprogramme bereiten unteres und mittleres Management nicht ausreichend vor. Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene sind ihren Aufgaben nicht gewachsen und werden von ihren Unternehmen nicht ausreichend auf Erfolg vorbereitet. Das zeigt die Studie „Be Better Than Average“ für die weltweit 300 HR-Manager befragt wurden. Die Kosten tragen dabei die Unternehmen: Mitarbeiter von Organisationen mit mittelmäßigen Führungskräften berichteten von zunehmender Mitarbeiterfluktuation, nachlassendem Engagement, Produktivitätseinbußen und geringerem Gewinn. Die Erhebung wurde Ende 2012 von der Talent-Management-Beratung Development Dimensions International (DDI) in Zusammenarbeit mit dem US-Personalerportal HR.com und dem Institute for Human Resources durchgeführt.

So gaben mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer (59 Prozent) an, dass eine schwache operative Führungsebene zu mehr Wechseln der Führungskräfte selbst oder ihren Team-Mitgliedern führte. Noch mehr Befragte (65 Prozent) berichteten von einem Produktivitätsrückgang und verringertem Engagement von Team-Mitgliedern. 26 Prozent der HR-Manager sagten, ihr Unternehmen arbeite weniger rentabel aufgrund schwacher Führungskräfte. „Immer wieder zeigen Studien die Misere unterer und mittlerer Führungskräfte. Unternehmen investieren zwar

in die Führungskräfteentwicklung, haben aber nach wie vor beträchtliche Defizite. Mehr als die Hälfte der Befragten, nämlich 59 Prozent, gaben an, dass schlechte Führung zum Wechsel der Führungskräfte selbst oder bei ihren Mitarbeitern führe“, sagte Wolfgang Doerfler, Geschäftsführer von DDI Deutschland. „Graide im heutigen Wirtschaftsklima – wo Nachwuchsführungs kräfte rarer werden – zeichnen diese Ergebnisse ein düsteres Bild.“

### Führungskräften fehlen zwischenmenschliche Fähigkeiten für Erfolg

Mehr als die Hälfte der Befragten (56 Prozent) stuften den Mangel an zwischenmenschlichen Fähigkeiten als den Hauptgrund für das Versagen von Führungskräften ein. Kompetenzen wie Zuhören, Empathie zeigen und Mitarbeiter in Entscheidungen einbinden sorgen dafür, dass Führungskräfte enge Beziehungen mit ihrem Team bilden und ihre Arbeit erledigen können. An zweiter Stelle (mit 33 Prozent) nannten die Teilnehmer einen Mangel an strategischen Fähigkeiten als Grund für schwache Führung. Hier verändern sich die Erwartungen an Führungskräfte der unteren Ebenen, Organisationen werden schlanker und Führungsebenen flacher. „Viele Führungskräfte werden aufgefordert, taktisch zu führen aber strategisch zu denken. Angesichts dieser Entwicklung erhalten die meisten nicht die notwendige Entwicklung und Unterstützung, um erfolgreich zu sein“, kommentierte Wolfgang Doerfler.

### Entwicklungsprogramme greifen zu kurz

Die erfolgreichsten HR-Programme betrachten untere Führungsebenen als Sprungbrett für höherrangige Funktionen und sehen

in vielsprechenden operativen Managern zukünftige Senior-Führungskräfte. 73 Prozent der Organisationen, die berichteten, sie verfügten über ein hochqualitatives Entwicklungsprogramm für das untere und mittlere Management, entwickeln Führungskräfte für zukünftige Funktionen. Nur 19 Prozent der Befragten waren dagegen der Meinung, dass die Qualität ihrer Führungskräfteentwicklung hoch oder sehr hoch sei. Etwa genau so wenig (18 Prozent) meinten, ihre Unternehmen hätten einen ausreichenden Pool an fähigen Mitarbeitern, um vakante operative Führungspositionen zu besetzen. Organisationen, die ihre Entwicklungsaktivitäten als gering einstuften, beschrieben

ihre Führungskräfte als unvorbereitet, unentschlossen, diffus und ängstlich. Jene Organisationen, die ihre Entwicklungsqualität als hoch einstuften, beschrieben ihre Führungskräfte als fähig, selbstsicher, ambitioniert und innovativ. Langfristiger Entwicklungsansatz zahlt sich aus. Die internationale Studie zeigte zudem, dass Führungskräfteentwicklung keine einmalige Veranstaltung sein darf. Organisationen mit einem „Learning Journey“-Ansatz bekamen im Hinblick auf Entwicklung und Training (einschließlich Learning-on-the-Job, lernen von anderen und Coaches sowie formaler Trainings) zu mehr als 90 Prozent eine hohe Qualität bescheinigt. Das erhöht auch das Vertrau-

en in das operative Management: Organisationen, die derartige Ansätze nutzen, sind fast dreimal so zuversichtlich, dass die untere und mittlere Führungsebene den zukünftigen Erfolg ihrer Organisationen sicherstellen kann – verglichen mit Unternehmen ohne „Learning Journey“.

„Erfolgreiche Organisationen fördern ihre Führungskräfte vor, während und nach den formalen Entwicklungsveranstaltungen mit dem richtigen Methodenmix“, sagte Doerfler. „Eine Kultur des kontinuierlichen Lernens befähigt Unternehmen dazu, ihre operativen Führungskräfte besser vorzubereiten und zu entwickeln.“

*„Eine Kultur des kontinuierlichen Lernens befähigt Unternehmen dazu, ihre operativen Führungskräfte besser vorzubereiten und zu entwickeln.“*



### Zur Autorin Tânia Fernandes Mendes:

Tânia Fernandes Mendes ist Client Executive bei Development Dimensions International (DDI) in Deutschland.

Sie berät und unterstützt Unternehmen dabei, Talent-Management-Prozesse zu verbessern und die gewünschten Resultate zu erzielen. Dies beinhaltet die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Unternehmen im Bereich der Führungskräfteentwicklung, des Nachfolgemanagements, der Auswahl- und Assessment-Methoden – und diese Prozesse an die Unternehmenskultur und Unternehmensziele anzupassen.

# Leadership 3.0:

## Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider

HERAUSGEBER: Haufe

Umfrage von Haufe zeigt:  
Unternehmen müssen den Change zum Social Enterprise vorantreiben.

**H**aufe ist davon überzeugt, dass Mitarbeiter Unternehmen führen. Wie aber sieht es damit in anderen Unternehmen aus? Wie viel Mitspracherecht haben Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld? Möchten sie überhaupt gerne mitentscheiden? Wenn ja, warum? Auf Basis dieser Fragen ist die folgende Trendstudie entstanden, die im Dezember 2013 online unter 11.880 Arbeitnehmern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt wurde.

### Arbeitnehmer fordern mehr Verantwortung

Rund drei Viertel (73 Prozent) aller von Haufe befragten Arbeitnehmer sind der Meinung, dass sie entscheidend zum Erfolg ihres Unternehmens beitragen können. Dies gilt unabhängig von der Größe und Branche des Arbeitgebers und der Position der Befragten im Unternehmen. Fast genauso viele Mitarbeiter (69 Prozent) wünschen sich, Unternehmensentscheidungen stärker beeinflussen und mehr Verantwortung übernehmen zu können. Diesem Wunsch der Mitarbeiter sollte ein modernes Management Rechnung tragen. Denn die Möglichkeit, mitzuentcheiden, trägt erheblich zur Leistungsbereitschaft der Belegschaft bei: 77 Prozent der befragten Mitarbeiter gaben an, dass sich die Einbindung in Unternehmensentscheidungen positiv auf ihre Motivation und Leistungsbereitschaft auswirkt.

### Mitentscheiden – aber wo?

Dementsprechend groß ist auch das Bedürfnis, Unternehmensentscheidungen stärker beeinflussen und mehr Verantwortung übernehmen zu können. 69 Prozent der Mitarbeiter wünschen sich das. Mitarbeiter möchten also mitentscheiden. Gilt diese

Entscheidungsfreudigkeit für alle Unternehmensbereiche? Erwartungsgemäß ist das Interesse an Entscheidungen, die das eigene Team oder die eigene Abteilung betreffen am größten. In Bezug auf die Aufgaben, die Organisation und die Struktur des eigenen Teams oder der eigenen Abteilung wünschen sich 82 Prozent der befragten Arbeitnehmer ein Mitspracherecht.

Was die Selbstorganisation, die eigenen Aufgaben, die Position und die Entwicklung im Unternehmen sowie die Arbeitszeiten angeht, möchten 61 Prozent mitwirken. Knapp zwei Viertel der befragten Mitarbeiter (42 Prozent) möchten auch eine Ebene darüber- bei der Unternehmensführung - die eigene Meinung, eigene Ideen und Vorschläge einbringen. Für das Management bedeutet das, es muss eine Kultur der „Mitbestimmung“ und die dafür notwendigen Prozesse etablieren, um die Arbeitnehmer in strategische Entscheidungen einzubinden. Es geht in Zukunft darum, Unternehmensziele sowie Produkte und Leistungen, und in der Konsequenz auch die Personalwahl, in Bottom-Up-Prozessen festzulegen. Nur dann steht die Belegschaft hinter dem, was sie tut. Die Organisation gewinnt an Agilität, Energie und Schnelligkeit.

### Wenn das Management wüsste, was die Mitarbeiter wissen!

Im Unternehmensalltag ist die Möglichkeit der Einflussnahme von unten nach oben jedoch eher beschränkt: Nur ein Viertel der befragten Mitarbeiter gab an, heute schon strategisch mitbestimmen zu können. Bei Angelegenheiten, welche die Mitarbeiter selbst bzw. die eigene Abteilung oder das eigene Team betreffen,

»Die größten Kräfte  
setzt man frei, wenn  
man gemeinsam für  
eine Sache kämpft.«

Vorgesetzter



## Entfesselt Mitarbeiter. Entfacht Energie.

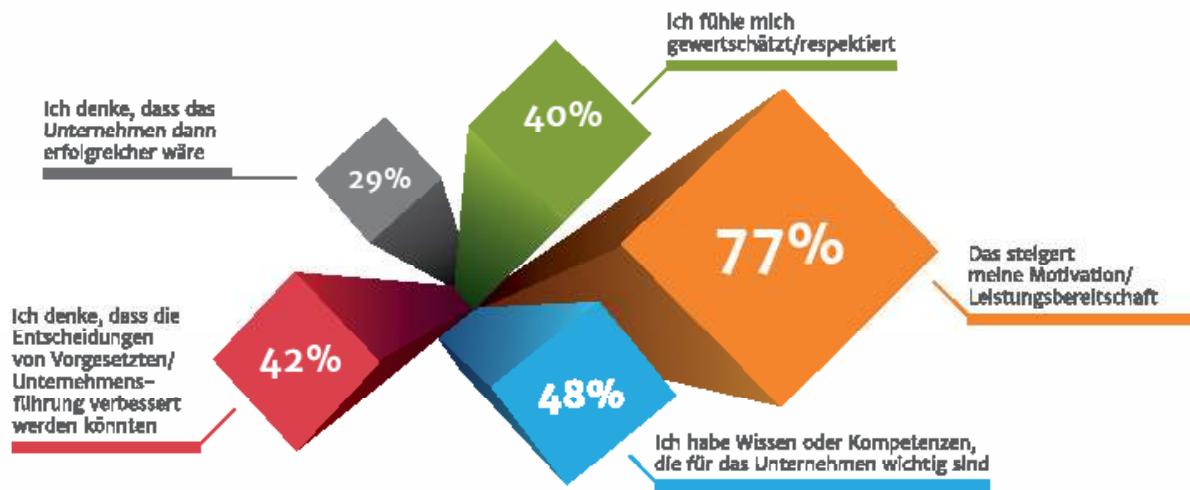
Unternehmen brauchen Erfolg. Erfolg braucht Energie. Die Energie zu verändern, zu leisten, zu wachsen und zu wagen. Wie sehr sich das wirtschaftliche Umfeld auch verändert – die größte Energiequelle bleiben Menschen, die an einem Strang ziehen. Wäre es nicht großartig, wenn es eine Talentmanagement-Software gäbe, mit der man diese Energie freisetzen, lenken und wirksam machen könnte? Und somit den Unternehmenserfolg steigern.

[www.haufe.com/umantis](http://www.haufe.com/umantis)



**HAUFE.**

# Warum möchtest Du stärker Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen nehmen?



Quelle: Haufe

Als Hauptgrund für die Steigerung des Einflusses auf Entscheidungen im Unternehmen nennen die meisten Befragten eine dadurch erhöhte Leistungsbereitschaft und Motivation.

*„Rund drei Viertel (73 Prozent) aller von Haufe befragten Arbeitnehmer sind der Meinung, dass sie entscheidend zum Erfolg ihres Unternehmens beitragen können.“*

ist die Einbindungsquote deutlich höher: Rund drei Viertel der befragten Arbeitnehmer dürfen das persönliche Umfeld und Dinge, die die Abteilung oder das Team betreffen, mitgestalten.

84 Prozent der befragten Arbeitnehmer haben sich bereits mit Ideen oder Verbesserungsvorschlägen in ihr Unternehmen eingebracht. Etwas mehr als die Hälfte geht davon aus, dass von diesen Vorschlägen aber nur 25 Prozent bei ihren Vorgesetzten ankommen. Die bisher meist genutzten Plattformen für den Ideenaustausch sind Persönliche Mitarbeitergespräche und Teammeetings. Über 60 Prozent der befragten Mitarbeiter nutzen diese Instrumente,

um Vorschläge einzubringen. An gezielten Befragungen können rund 40 Prozent der Mitarbeiter teilnehmen. Eine Möglichkeit, sich über Intranet und Ideenmanagement-Tools einzubringen, haben nur 18 bzw. 12 Prozent der befragten Arbeitnehmer. Über ein unternehmenseigenes soziales Netzwerk, z.B. Chatter oder Yammer, verfügen lediglich 4 Prozent der Arbeitnehmer.

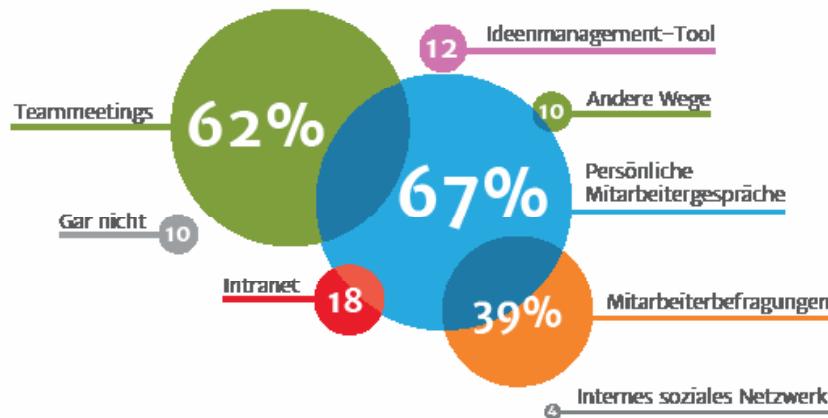
Die Befragung zeigt: Die Einbindung von Mitarbeitern in Unternehmensentscheidungen läuft bisher meist über die klassischen Feedback-Kanäle wie Mitarbeitergespräche und Teammeetings. Hierbei bleiben zwangsläufig viele Ideen und Änderungsvorschläge auf der Strecke bzw.

werden von der Unternehmensführung nicht wahrgenommen.

## Auf dem Weg zum Social Enterprise

Die Ergebnisse der Umfrage spiegeln den aktuell schon stattfindenden Organisationswandel wider. Unternehmen begreifen ihre Mitarbeiter zunehmend als aktive Teile der Organisation, als Mitunternehmer mit wichtigen Kompetenzen und erfolgskritischem Wissen. Denn sie sind näher an den Kunden und Märkten und können Nachfrage- und Produktentwicklungen oft besser einschätzen. Jedoch: Das Top Management erkennt oft nicht das Potenzial der Einbeziehung aller Beschäftigten. Häufig finden Anregungen der Mitarbei-

# Über welche Kanäle nimmst Du Einfluss auf die Entscheidungen im Unternehmen?



Die meisten Umfrageteilnehmer geben an, in Form von persönlichen Mitarbeitergesprächen oder Teammeetings Einfluss auf die Entscheidungen im Unternehmen zu nehmen.

ter auf oberster Ebene kein Gehör oder kommen erst gar nicht bei den Beteiligten an. In Social Enterprises sind Mitarbeiter Mitentscheider, die wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Zielsetzung sollte daher sein, klassisch-hierarchische Unternehmen in agile Netzwerke zu transformieren. In diesem Veränderungsprozess spielen HR-Verantwortliche, Führungskräfte und Top-Management eine tragende Rolle: Sie schaffen die Kultur und den organisationalen Rahmen, in dem Eigenverantwortung und Kooperation bestmöglich gelebt werden können. Gleichzeitig muss ausreichend Raum zum Informationsaustausch und zur Meinungsäußerung entstehen.

## Fazit

Wollen Unternehmen das Wissen und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter strategisch nutzen, müssen sie ihnen zuverlässige und einfache Möglichkeiten zur Mitgestaltung geben. Diese sind bisher nur teilweise vorhanden. Unternehmen sind gefordert, die Mitarbeitereinbindung zu institutionalisieren und sie mit entsprechenden Führungsmethoden und Instrumenten zu stützen. Berücksichtigen Unternehmen den gesellschaftlichen und technologischen Wandel nicht, riskieren sie eine geschwächte Innovationskraft und ein abnehmendes Engagement ihrer Belegschaft. Langfristig werden solche Organisationen größte Schwierigkeiten haben, wettbewerbsfähig zu bleiben.



### Zum Autor Bernhard Münster:

Bernhard Münster ist Senior Product Manager bei Haufe-Lexware. In dieser Funktion zeichnet er verantwortlich für die beiden webbasierten Lösungen umantis Talent Management und Haufe Zeugnis Manager. Zuvor war Münster Redakteur bei der Fachzeitschrift Personalmagazin, die von der Haufe Mediengruppe verlegt wird.

# „Das Haufe-Prinzip“: Mitarbeiter führen Unternehmen

HERAUSGEBER: **Haufe**

Talent Management wird oft auf das Einführen neuer Systeme und daran gekoppelter Prozesse reduziert. In der systemischen Unterstützung und der Prozessoptimierung liegt auch ein enormes Potenzial. Strategisch relevante und oft sehr radikale neue Perspektiven können sich aber im Talent Management komplementär durch neue Konzepte zur Mitarbeiterzentrierten Unternehmensführung ergeben. Warum nicht den Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Unternehmensführung setzen, auch bei der Auswahl von Talenten für Führungspositionen?

Was zuerst nach basisdemokratischer Revolution klingt, wagen vereinzelt bereits einige Unternehmen. Bei Haufe als Verlag und Talent Management-Anbieter wird konsequenterweise schon lange mitarbeiterzentrierte Unternehmenskultur gelebt. Das Unternehmen bricht so Bahn für ein Management, das Mitarbeiter aktiv in strategische Entscheidungen einbezieht. Wir freuen uns, Geschäftsführer Marc Stoffel hierzu interviewen zu können, der im vergangenen Juni selbst von seinen Mitarbeitern in das Amt gewählt und im November darin bestätigt wurde. Er erläutert uns, warum er dieses Vorgehen als natürlichen und logischen Schritt ansieht, um das gelebte Verständnis von Unternehmensführung zu vertiefen.

## ***Herr Stoffel, was hat Sie veranlasst, das gesamte mittlere Management zur Wahl auszuschreiben?***

Im November 2013 stellten sich alle Führungskräfte der Haufe-umantis AG dem Votum durch ihre 120 Mitarbeiter. 25 Kandidaten, bestehend aus CEO, COO sowie Leader und Manager aus zehn Teams, standen für 21 Stellen zur Wahl. Dabei wurden elf Vorgesetzte in ihrer Position bestätigt, sieben Mitarbeiter in das Management befördert. Drei Stellen werden extern besetzt; eine Führungskraft wurde abgewählt. Mit dieser Wahl positioniert sich der Anbieter für Talent Management Lösungen nicht nur im Bereich Software als Visionär.

Der Wahlprozess war eine natürliche Folge unserer Unternehmenskultur. Wir glauben, dass in Wahrheit Mitarbeiter Unternehmen führen. Deshalb streben wir danach, alle Mitarbeiter in wichtige Unternehmensentscheidungen einzubeziehen. Die Belegschaft weiß oftmals schneller und besser als das Top-Management, was das Unternehmen braucht.

## ***Was bedeutet das in der Praxis?***

Seit sechs Jahren beziehen wir die komplette Mannschaft bei der Definition von Strategie und Geschäftsplan mit ein – bis hin zu finanziellen Zielen. Wir haben auch die Rekrutierung komplett



### Zum Autor Marc Stoffel:

Marc Stoffel ist Geschäftsführer der Haufe-umantis AG. Marc Stoffel übernahm die Position zum 1. Juni 2013 und wurde im November 2013 im Rahmen einer Wahl durch die Mitarbeiter in seinem Amt bestätigt.

Stoffel integrierte Vertrieb und Marketing erfolgreich in die Haufe Gruppe. Unter seiner Leitung wurde das Unternehmen zu einem der weltweit führenden Anbieter für Talent Management Software. (Gartner Magic Quadrant for Talent Management Suites, 2015).

## *„Mitarbeiter müssen ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten können und dürfen.“*

umgestellt. Unsere Mitarbeiter definieren den Personalbedarf, suchen aktiv nach Kandidaten und treffen dann ihre Einstellungsentscheidung. Wenn die Mitarbeiter also die Strategie festlegen, wenn sie außerdem bestimmen, wer neu ins Team kommt, warum sollen sie dann nicht ihren eigenen Chef wählen?

### **Wie lief die Wahl ab und was hat sich seither verändert?**

Die Wahl wurde anonym durchgeführt. Auf den Stimmzetteln konnten die Wähler zusätzlich zu ihrem Kreuz Empfehlungen und Erwartungen an ihre neuen Vorgesetzten vermerken. Dieses Feedback erwies sich als wertvolle Orientierung zur Entwicklung der Führungskräfte. Einige Teams sind sich klarer darüber geworden, vor welchen Herausforderungen sie stehen, wo sie gut aufgestellt sind und worin sie noch besser werden müssen. Manche sind enger zusammengerückt.

Aus den Ergebnissen gemeinsam Schlüsse zu ziehen – genau darum geht es bei dieser Wahl.

### **Dienen Sie mit diesem Führungsprinzip anderen Unternehmen als Vorbild?**

Wir bei Haufe sind der Meinung, dass die Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungen eine Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist. Das gilt nicht nur für uns. Bestimmt 95 bis 99 Prozent der Mitarbeiter stehen am Montagmorgen eben nicht auf und gehen wegen des Gehalts oder eigener Vorteile in die Arbeit. Sie gehen zur Arbeit, weil sie ihnen Sinn gibt und das Gefühl, an etwas Größerem beizutragen. Mitarbeiter müssen ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten können und dürfen. Aus diesem Grund würden wir sehr gerne als Vorbild dienen.

### **Worin genau liegt der Vorteil Ihrer Führungsmethode?**

Ich werde oft gefragt, ob wir nicht viel langsamer seien. Ob wir uns nicht viel mit Kommunikation und Entscheidungsfindung beschäftigen würden. Nein! Stattdessen geht vieles schneller. Und zwar, weil die richtigen Entscheidungen getroffen werden und man keine Zeit mit falschen Entschlüssen verliert. Man kann mit ganzer Energie die Umsetzung der Entscheidungen starten. Das macht uns schneller, was in agilen Märkten ein entscheidender Vorteil ist.



**CASE STUDIES &  
PRODUKTINFORMATIONEN**

## Case Studies & Produktinformationen



- 114 Mobility  
**Praxisbericht sovanta - Design Driven Development (D3) für ein mobiles Talent Management („iTalent“)**
- 117 Gesundheitswesen (Uni Mannheim)  
**Mehr Bewerber und schnellere Vertragsabschlüsse**
- 119 Energiebranche (Badenova)  
**Effektiv und transparent im Personalmanagement**
- 122 Elektronikindustrie (Infineon)  
**Recruiting im großen Stil**
- 124 Diverse Branchen  
**Weitere Case Studies und Produktinformationen unserer Partner**

## Branchenübersicht



- 128 **Informationsquellen**
- 132 **Unternehmensverzeichnis**
- 140 **Expertenverzeichnis**
- 151 **Veranstaltungsverzeichnis**
- 153 **Glossar**

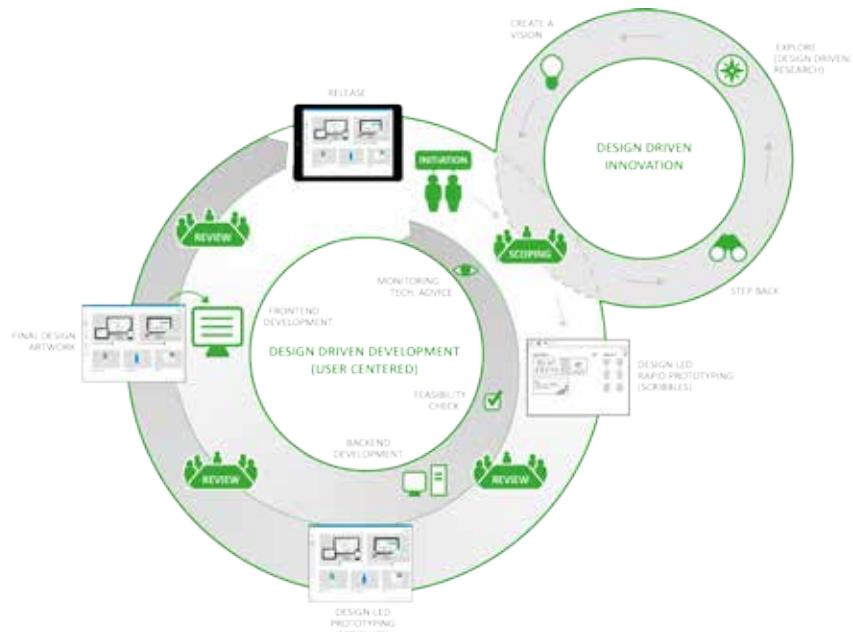
# Design Driven Development (D3) für ein mobiles Talent Management („iTalent“)

HERAUSGEBER: **sovanta AG**

Der folgende Artikel beschreibt anhand eines Praxisbeispiel einessovanta Kunden (>50.000 Mitarbeiter) das Vorgehen nach dem „Design Driven Development“-Ansatz (D3) dersovanta AG.

Der Kunde hat über Jahre in ein globales SAP ERP HCM System investiert. Talendaten, die z.B. über den jährlichen Performance Management Prozess erfasst werden, sind hier ebenfalls verfügbar. Obwohl dadurch eine internationale Talendatenbasis vorhanden ist, war es für den Kunden nur schwer möglich die Daten für weiterführende Talent Management Prozesse zu nutzen. Es existiert ein Talent Review Prozess, der bis zum Vorstand durchgeführt wird. Die Fachabteilung musste für dieses Meeting jedoch viel manuelle Arbeit aufwenden: Talendaten wurden auf Flipchart Blätter geschrieben, Fotos der Talente ausgedruckt und Flipcharts mit Talenten nach Talent Pools gruppiert, die dann im Meeting mit dem Vorstand durchgesprochen wurden.

Neuerungen von SAP im Bereich Talent Management (OnPremise) waren technisch nicht verfügbar und somit kurzfristig nicht nutzbar. Ein kundenindividueller Report wurde entwickelt, der in drei DIN A4 Seiten alle vorhanden Talendaten in einem Profil zusammenfasst und als PDF ausgibt. Mit aufkommender Begeisterung für Tablets wurde außerdem eine mobile Applikation geschaffen, die Talentprofile in Form dieses PDFs zur Anzeige bringt. Trotzdem hatte der Prozess weiterhin Nachteile wie z.B. keinen Synchronisie-



**Abb. 1:sovanta Entwicklungsansatz und Meilensteine des Projektes**

rungsmechanismus mit SAP oder mangelnde Sicherheitsmechanismen für die lokale Speicherung von Daten. Anfang 2012 wurde der Kontakt mitsovanta zu diesem Thema intensiviert. Die Wunschvorstellung des Kunden war eine einfache, intuitive und offlinefähige mobile Applikation (für das iPad), die den

Anwender in kürzester Zeit in die Lage versetzt, das richtige Talent aus der Gesamtpopulation der Talente zu identifizieren und zu visualisieren.

Die ausschließliche Ausrichtung auf Business Apps und der Mix an dazu notwendigen Kompetenzen (SAP ERP HCM Know-how/ HR Prozess Know-how/ Know-how

an mobilen und Web-Technologien/ konsequente Einbindung an Design Know-how im Entwicklungszyklus) haben den Kunden schnell überzeugt, mit sovanta nach einem neuartigen Lösungsansatz zu suchen.

Anhand des sovanta „Design Driven Development“-Entwicklungsansatzes wurde das Projekt für das mobile Talent Management innerhalb von nur vier Monaten umgesetzt. Im Folgenden werden die dabei durchgeführten Meilensteine des Projekts (Scoping, ...) beispielhaft skizziert.

Im Mai wurde anhand der Kundenanforderungen der funktionale Scope des Projekts besprochen und definiert (Scoping). Die Anforderungen der potenziellen Nutzer standen dabei im Mittelpunkt der Analyse. Außerdem wurde darauf geachtet, wesentliche Informationen in einfachster Form hervorzuheben und unnötige Informationen zu eliminieren. Beispielsweise wurde das bestehende dreiseitige PDF-Talentprofil in einzelne Teile zerlegt und die Informationen wurden neu gebündelt.

Ein neuartiges Konzept musste etabliert werden um den Anforderungen gerecht zu werden. Schon eine Woche nach dem Scoping wurden dem Kunden Scribbles mit einem Lösungsvorschlag präsentiert. Scribbles visualisieren ausschließlich das Benutzerverhalten der Applikation und zeigen die einzelnen Interaktionsschritte detailliert auf.

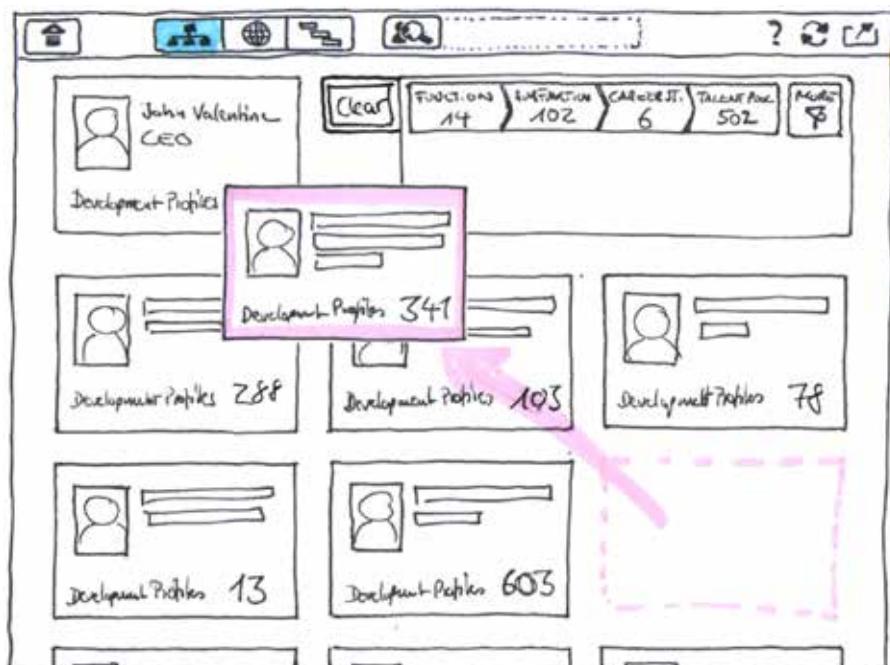
Dadurch wurden neue zentrale Elemente, wie das Filtern von Talenten anhand bestimmter Kriterien und die Verwendung von verschiedenen Sichten auf die Talentpopulation, vorgestellt. Der Kunde war völlig begeistert, so dass wenige Tage später kleinere Änderungswünsche besprochen und die finale Interaktion der Anwendung vom Kunden abgenommen wurden. Anschließend wurden Mockups erstellt, die im Corporate Design des Kunden aufzeigen, wie die Anwendung genau aussehen wird. Diese wurden dem Kunden wiederum unmittelbar präsentiert, so dass nun auch die visuelle Abnahme erfolgen konnte. Der sovanta Entwicklungsansatz wurde sehr positiv bewertet, da neben der hohen Geschwindigkeit der Umsetzung

von Scribbles und Mockups, dank dieser auch jeder Beteiligte immer ein klares Bild der Lösung vor Augen hatte. Dies sei bei ausführlichen Konzeptpapieren oft nicht der Fall und führe zu Missverständnissen oder teuren Change Requests.

Anschließend hat die Entwicklungsphase (Final Design, Release) begonnen, die

Sicherheitsrichtlinien des Kunden implementiert werden. Auch dabei konnte sich der sovanta Bibliothek bedient werden.

Die daraus entstandene Lösung ermöglicht in verschiedene Sichten eine multidimensionale Durchdringung der Talentpopulation. Eine Organisationssicht



**Abb. 2: Beispiel Scribble für die Navigation in der Organisationssicht**

Quelle: sovanta

bis zu dem Integrationstest knapp acht Wochen gedauert hat. In SAP wurde die Datengenerierung auf Basis des vorhandenen Reports erweitert und um bestehende sovanta Komponenten ergänzt. Dadurch wurden neue Interaktionsmechanismen und Sichten auf die Talentpopulation ermöglicht. Weiter wurde die Datenbereitstellung an das iPad mittels Webservices entwickelt. Alle diese Entwicklungen wurden durch SAP Standardtechnologien durchgeführt, so dass die Wartbarkeit der Anwendung sichergestellt ist. Für das iPad wurden einzelne Visualisierungselemente teilweise entwickelt, viele aber auf Basis der bestehenden sovanta Bibliothek einfach adaptiert. Außerdem musste die lokale Datenverschlüsselung der Talent Informationen entwickelt und nach den

zeigt die hierarchische Talentverteilung. Auf Organisationskarten werden Informationen zur Organisationseinheit und die Anzahl an Talenten in dieser Einheit angezeigt. Drag & Drop-Funktionalität ermöglicht die Navigation innerhalb der Organisationseinheiten. Eine regionale Sicht ermöglicht die globale Transparenz auf die Talentverteilung in den verschiedenen Regionen. Auch hier kann einfach in die einzelnen Regionen oder Länder navigiert werden. Eine dritte funktionale Sicht zeigt die gesamte Talentpipeline inklusive Nominierungen an.

Jede Sicht ermöglicht das Filtern der dargestellten Talent Informationen anhand Kriterien, wie Funktionsbereich, Talent Pool, Grade, etc. Wie viele Talente sind in

The screenshot shows a mobile application interface for SAP SuccessFactors. At the top, there are navigation icons: a blue square with three white squares, a globe, and a document. A search bar contains the placeholder "Type in employee name". On the right side are icons for a profile, a gear, and a refresh.

The main area displays two organizational profiles:

- John Valentine** (Chief Executive Officer) with 7320 Development Profiles.
- Financial Rptng. & Accounting Research International** (Jonathan Mullen, Senior Vice President) with 1620 Development Profiles.

To the right of these profiles is a detailed talent search interface with the following filters:

Function	Subfunction	Career Stage	Talent Pool	Details
2	2	3	7	
Grade	All Languages ✓			
Region	Arabic	Chinese		
Employee Group	Czech	Dutch		
Mobility	English	French		
Language	German	Greek		
Performance Rating	Hebrew	Hungarian		
	Indonesian	Italian		
	Japanese	Korean		
	Lithuanian	Polish		
	Portuguese	Romanian		
	Russian	Serbian		
	Slovakian	Spanish		
	Thai	Turkish		

A callout box highlights the "Language" filter, which is currently selected. Below the table, there are two more small profile cards labeled "Deve" and "Deve".

Abb. 3: Organisationssicht mit aktiver Multifilterselektion

Quelle: sovanta

einem bestimmten Organisationsteil mit einer bestimmten Performance Einschätzung und einer bestimmten Ausprägung der Mobilität? Wie hoch ist die Anzahl an Talenten in einem bestimmten Funktionsbereich, in einer bestimmten Region mit einem bestimmten Skill? Diese und noch viel mehr Fragen werden durch die verschiedenen Sichten in Bruchteilen von Sekunden beantwortet.

Darüber hinaus kann jede so gefilterte Treffermenge als Liste angezeigt und bearbeitet werden. Letztendlich können die identifizierten Talente in einer eigenen Profilsicht im Detail betrachtet und miteinander verglichen werden.

Eine Suchfunktionalität, eine Verschlüsselung der App und der lokalen Daten sowie der windowsbasierte/ zertifikatsbasierte Anmeldeprozess am SAP Backend runden

das Arbeiten mit der Talentpopulation ab. Erfolgen Aktualisierungen in SAP wird der Anwender automatisch benachrichtigt und kann neue oder geänderte Daten erneut synchronisieren.

Nach knapp vier Monaten Projektlaufzeit wurde das globale Talent Review Meeting des Vorstandes auf Basis der entwickelten Applikation durchgeführt. Jeder Vorstand konnte die relevanten Talentdaten auf einem iPad selbst analysieren. Zusätzlich wurden Talente mittels des iPads von HR präsentiert und besprochen. Der Vorbereitungsaufwand für HR war dramatisch reduziert worden und alle Anwender waren fasziniert von der einerseits viel einfacheren Art und Weise die Talent Daten zu konsumieren, aber auch von den neuen Möglichkeiten mit der Talent Population schnell und gezielt zu arbeiten. Das Pro-

jekt gilt als eines der erfolgreichsten in der HR Geschichte, so dass jetzt auch weitere Managementschichten in den Genuss dieser Applikation kommen werden.

Eine solche Visualisierung von Talentedaten ist auf Basis von SAP OnPremise (wie im beschrieben Beispiel), SuccessFactors oder auch als hybrider Ansatz beider Welten möglich. Darüber hinaus freuen „wir“ uns sehr darauf auch Ihre Herausforderungen in Talent Management Prozessen oder anderen HR Prozessen zu verstehen und mittels innovativen Business Apps eine neue Generation von Benutzerfreundlichkeit für Ihr Unternehmen zu entdecken, Ihre bestehenden Daten neu und einfacher zu nutzen oder neue Geschäftsprozesse zu etablieren. Erfahren Sie mehr unter:

[www.sap.de/einfach-hr](http://www.sap.de/einfach-hr)

# Mehr Bewerber und schnellere Vertragsabschlüsse

HERAUSGEBER: Haufe

Die Universitätsmedizin Mannheim setzt auf ein professionelles Bewerber- und Weiterbildungsmanagement, um Mitarbeiter zu gewinnen und auch zu binden. Mit beeindruckendem Ergebnis: Die Zahl der Bewerber ist deutlich gestiegen, die Zeit bis zur Einstellung extrem gesunken.

Die Universitätsmedizin Mannheim (UMM) mit ihren ange schlossenen Kliniken und Instituten ist in der Kombination aus Krankenversorgung, Forschung und Lehre eine der größten Gesundheits-Einrichtungen in Deutschland. Hier sorgen rund 4.800 Mitarbeiter für die jährlich rund 52.400 vollstationären Patienten (zzgl. 20.600 teilstationärer Behandlungstage) sowie 250.000 ambulanten Patienten (Stand 2012). Und hier kommen allein das Geschäftsfeld Krankenversorgung betreffend jährlich etwa 6.100 Bewerbungen für die verschiedenen Positionen ins Haus.

## Die Masse an Bewerbungen bewältigen

Bis Anfang 2011 bedeutete diese Menge an Zuschriften einen immensen Arbeitsaufwand für das Sekretariat. Denn bis dahin verwalteten zwei Sekretärinnen die Bewerbungen in Excel. „Allein die Masse an Bewerbungen stellte uns vor große Herausforderungen. Die Pflege der Excel-Datei und die gesamte Bewerberverwaltung bedeuteten einen enormen Aufwand“, erklärt Marie-Christin Schmieder-Storz, Leiterin der Personalentwicklung, und ergänzt: „Dementsprechend hat sich auch die Rückmeldung an die Bewerber und die Rücksendung der Unterlagen sehr lange hingezogen. Auch die Bewerber waren unzufrieden, weil sie erst verspätet eine Rückmeldung von uns bekamen.“

Das alles führte zur Entscheidung, eine professionelle Bewerbermanagement-Software einzuführen. Auch das neue Unternehmensmotto „UMM: universitär – modern – mittendrin“ sollte durch eine professionelle Softwarelösung besser widergespiegelt werden. Das Universitätsklinikum wollte sich attraktiver am hart umkämpften Arbeitsmarkt positionieren. Deshalb sollte der Bewerbungsprozess nicht nur für die Personalreferenten und Vorgesetzten, sondern auch für die Bewerber nutzerfreundlicher und komfortabler gestaltet werden.



Quelle: Universitätsmedizin Mannheim (UMM)

Gleichzeitig sollte das gesamte Bewerbermanagement zentralisiert und in der Personalabteilung angesiedelt werden. Denn bislang hatten manche Abteilungen eigenverantwortlich Stelleninserate geschaltet. „Dabei bestand immer die Gefahr, dass Formulierungen vorkamen, die nicht dem AGG entsprechen“, erklärt Torsten Hintz, als Geschäftsbereichsleiter verantwortlich für den Bereich Personal und Logistik. „Wir mussten sicherstellen, dass wir AGG-konform arbeiten. Und wir wollten bei Initiativbewerbungen, die direkt an einen Klinikdirektor oder Abteilungsleiter gerichtet waren, auch die Möglichkeit nutzen diese dem gesamten Haus zur Verfügung zu stellen.“

## Vielfältige Gründe für eine Software

In die engere Wahl kamen drei Anbieter. Die Entscheidung fiel schließlich auf Haufe.umantis – aus mehreren Gründen. Erstens wollte die Universitätsmedizin die Software auf seinem eigenen Server betreiben. Dies ist bei vielen Softwareanbietern, die ausschließlich auf webbasierte Lösungen setzen, nicht möglich. Zweitens sollten die Kosten trotz des hohen Bewerbungseingangs überschaubar sein. Auch das ist bei einigen Anbietern, die nach Anzahl der Bewerbung abrechnen, nicht gegeben. Und drittens

## *„Die Software lässt relativ viele Freiheiten. Dadurch konnten wir sie an unsere Bedürfnisse anpassen.“ – Marie-Christin Schmieder-Storz*

sollte die Lösung mit weiteren Modulen erweiterbar sein und über eine Schnittstelle zur Abrechnungssoftware von SAP verfügen.

Der Entschluss zur Softwareeinführung fiel im Herbst 2010. Im März 2011 ging das Haufe.umantis Bewerbermanagement live – ohne großen Umstellungsaufwand. „Die Software lässt relativ viele Freiheiten. Dadurch konnten wir sie an unsere Bedürfnisse anpassen“, berichtet Marie-Christin Schmieder-Storz und fährt fort: „Die Einführung bot uns zudem Anlass dafür, unsere Prozesse zu überdenken und besser zu organisieren. Vorher gab es einige umständliche Schleifen, die wir dann ausgemerzt haben.“

### Beeindruckende Zahlen

Heute kommen bereits mehr als 90 Prozent der Bewerbungen online ins Haus – über das elektronische Bewerbermanagement. Einige Bewerbungen treffen per E-Mail ein. Und die wenigen Mappen, die noch per Post ankommen, werden mit einem Begleitbrief wieder zurücksendet, in dem die Bewerber gebeten werden, ausschließlich das Bewerbermanagementsystem im Internet zu nutzen. „Somit können wir einen hundertprozentig elektronischen Prozess gewährleisten“, sagt Torsten Hintz.

Doch auch so hat die Softwareeinführung der Universitätsmedizin Mannheim eindrucksvolle Zahlen beschert: „Die Time-to-Hire, also die Zeit von der Ausschreibung bis zur Einstellung, hat zwischen März und Oktober 2011 deutlich abgenommen – von 121 auf durchschnittlich 17 Tage“, so der Geschäftsbereichsleiter. Außerdem sei die Anzahl der online eingegangenen Bewerbungen in diesem Zeitraum von monatlich 92 auf 310 angestiegen.

Auch intern hat die Bewerbermanagement-Software viele Erleichterungen gebracht. Das Sekretariat wurde von der Verwaltungsarbeit deutlich entlastet. Ein

Rollenkonzept sorgt dafür, dass die Führungskräfte die Zuschriften auf die von ihnen ausgeschriebenen Vakanzen direkt im System einsehen können. Dadurch wurde auch der Datenschutz verbessert: Nur noch die zuständigen Personen haben Zugriff auf die jeweiligen Bewerbungen. Der elektronische Prozess gewährleistet außerdem, dass keine Mappen mehr auf Schreibtischen herumliegen oder man sich gar vorübergehend auf die Suche nach Ihnen macht. Auch die Kommunikation zu den Bewerbern und zu den Führungskräften wurde optimiert und vor allem deutlich beschleunigt.

### Der nächste Schritt betrifft die Weiterbildung

Nach der erfolgreichen Einführung des Bewerbermanagements wurde nun ein weiteres Modul der Softwarelösung von Haufe.umantis eingeführt, das Veranstaltungsmanagement. Seit April 2013 wurde das bisherige System sukzessive durch Haufe.umantis abgelöst. Das alte System war als reines Veranstaltungsmanagement nicht ausbaufähig und konnte auch keine Daten aus SAP übernehmen. Das heißt, die Daten mussten bislang separat gepflegt werden. „Außerdem hatten wir mit SAP als Abrechnungssystem, Haufe.umantis als Bewerbermanagement und dem bisherigen Veranstaltungsmanagement nun drei verschiedene Systeme im Einsatz. Das erschien uns nicht sinnvoll – insbesondere da es andere Möglichkeiten gibt“, erklärt Torsten Hintz.

Dem Modul Veranstaltungsmanagement kommt in der UMM eine wichtige Rolle zu. Denn Weiterbildung wird dort sehr ernst genommen – über alle Berufsgruppen hinweg. Im Veranstaltungsmanagement werden nicht nur für Ärzte vorgeschriebene Qualifizierungen gelistet, sondern auch Führungskräfte trainings, auf die das Klinikum großen Wert legt. „Bei uns wird niemand Führungskraft, wenn er oder sie nicht bestimmte Führungsmodule durchlaufen hat“, so Torsten Hintz. Im neuen

Modul Veranstaltungsmanagement sollen alle angebotenen Seminare und Kurse abgebildet werden. Selbst Mitarbeiter im Erziehungsurlaub werden regelmäßig über den Fort- und Weiterbildungskatalog informiert. „Denn wir gehen davon aus, dass sie irgendwann wieder zurückkommen. Und vielleicht wollen sie sich in ihrer inaktiven Phase weiterbilden. Deshalb möchten wir ihnen auch die Möglichkeit dazu geben“, sagt der Geschäftsbereichsleiter.

### Zukunftsfähig für den Arbeitsmarkt

Noch wird es ein paar Tage dauern, bis eine umfassende Bewertung des Moduls Veranstaltungsmanagement vorgenommen werden kann. Doch zwischenzeitlich können Geschäftsbereichsleiter Torsten Hintz und die Leiterin der Personalentwicklung Marie-Christin Schmieder-Storz bereits ihr persönliches Fazit zum Modul Bewerbermanagement ziehen, das sich nun schon seit einiger Zeit bewährt. „Das Bewerbermanagement-System ist sehr übersichtlich. Wir haben jederzeit einen Überblick über den Stand einer Bewerbung und können bei Fragen der Bewerber Rückmeldung geben. Auch der Austausch mit den Vorgesetzten hat sich verbessert. Und: Es können keine Unterlagen wegkommen. Es ist insgesamt ein wesentlich professionelleres Arbeiten“, schildert Marie-Christin Schmieder-Storz die Sicht der Personalabteilung.

Die Sicht der Geschäftsleitung legt Torsten Hintz dar: „Es gibt nach meinem Kenntnisstand bis heute relativ wenige große Kliniken, die mit modernen HR-Systemen arbeiten. In vielen Häusern wird Personalarbeit immer noch als administrative Arbeit angesehen. Wir sind schon ein ganzes Stück weiter und sehen die Rolle der Personalabteilung als Partner der Geschäftsleitung und als unterstützende Experten für die anderen Berufsgruppen und Funktionsbereiche. Der Hintergrund ist: Wir wollen uns fit machen für die Zukunft, um auch künftig die passenden Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.“

# Effektiv und transparent im Personalmanagement

HERAUSGEBER: Haufe

Die badenova AG & Co. KG mit Hauptsitz in Freiburg und neun weiteren Servicecentern in der Region ist einer der größten Energieversorger in Baden-Württemberg. Das Unternehmen, zu dem auch die Tochtergesellschaften badenovaNetz GmbH, badenova WärmePlus GmbH & Co. KG, badenIT GmbH & Co. KG und E-MAKS GmbH & Co. KG gehören, beschäftigt insgesamt mehr als 1.300 Mitarbeiter.

**F**rischer Wind bei badenova: Im Rahmen des Roll-Outs einer neuen Personalentwicklungsstrategie holt sich der baden-württembergische Energiedienstleister Unterstützung von Haufe und führt dessen Software umantis Talent Management ein. Nicht nur das Bewerbermanagement und die Organisation von Weiterbildungen sollen professionalisiert werden. Besonderen Fokus legt Moritz von der Breite, Personalreferent bei badenova AG & Co. KG und Leiter des Projekts, auch auf die Themenbereiche Zielvereinbarung und Personalentwicklung. Das positive Fazit zur schrittweisen Einführung der einzelnen Module: Die Software sorgt für Transparenz, Zeitersparnis und Effektivität – und damit für Begeisterung bei allen Beteiligten.

## Alles aus einer Hand statt verschiedener Lösungen

Jährlich erhält das Energieversorgungsunternehmen knapp 2.500 Bewerbungen. Bei dieser hohen Anzahl ist ein softwaregestütztes Bewerbermanagement-System unerlässlich – daher hatte die Personalabteilung bereits eine Lösung auf SharePoint-Basis im Einsatz. Diese wies allerdings einige Schwachstellen auf: „Zum einen gab es erhebliche Fehler in der Programmierung, Teilweise kamen Interessenten nicht durch die Software, verschwanden Bewerbungen im Nirvana oder erhielten Bewerber nach Updates Eingangsbestätigungen, denen wir bereits vor einem halben Jahr abgesagt hatten. Zum anderen war auch der Support nicht ganz nach unseren Vorstellungen“, erläutert Moritz von der Breite. Die Bereitschaft zum Umstieg auf eine andere Bewerbermanagement-Software war daher gegeben.

Neben dem Bewerbermanagement sollten aber auch das Weiterbildungsmanagement, das bisher über eine programmierte Excel-Liste lief, sowie die Bereiche Zielvereinbarung und Personalentwicklung

professionalisiert werden – am liebsten mit nur einer Software-Lösung statt verschiedener Programme. Die Entscheidung fiel schnell auf die Talent Management-Software von Haufe-umantis. Denn sie gewährleistet dank ihres modularen Aufbaus die Abdeckung aller Themenfelder des Personalmanagements. Dies war neben dem deutlich breiteren Spektrum an Funktionalitäten gegenüber der Vorgängerlösung – beispielsweise eine individuelle Programmierung – der Hauptgrund für die Entscheidung zugunsten umantis Talent Management: „Wir wollen unsere Prozesse sauber aufsetzen und alle Projektbereiche mit nur einem System bedienen können, statt verschiedene Lösungen einzusetzen zu müssen“, erklärt der Projektleiter.

## Bewusstsein für Talentmanagement schaffen

Unmittelbares Ziel der Einführung von umantis Talent Management ist die Freisetzung zeitlicher Ressourcen durch Verschlankung und Beschleunigung der Prozesse und stärkere Einbindung der Mitarbeiter. Mittelfristig soll die Software-Lösung bei den Führungskräften ein Bewusstsein für die Themen Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung schaffen, so Moritz von der Breite: „Unsren Führungskräften soll klar werden: Das ist nichts, was zusätzlich von mir verlangt wird – das gehört zu meinen originären Aufgaben. Die Personalabteilung unterstützt mich dabei, denn mit umantis Talent Management stellt sie mir das notwendige Instrument zur Arbeitsentlastung zur Verfügung.“ Hier zeigt sich die Herausforderung, der sich badenova stellen muss: Zusammen mit der Software müssen noch sowohl die erforderlichen Prozesse als auch die Unternehmenskultur angepasst werden. Denn bisher hatte die Personalabteilung kaum Einsicht in die Prozesse Zielvereinbarung und Leistungsbeurtei-



Quelle: badenova

lung, ohne die eine transparente Potentialentwicklung kaum möglich ist.

### Transparenz in jeder Hinsicht

Von umantis Talent Management verspricht sich Moritz von der Breylie mehr Transparenz in der internen Zusammenarbeit: „Wir erhoffen uns zum Beispiel tiefere Einblicke in den Prozess der Zielvereinbarung. Die Personalreferenten nehmen an den Mitarbeitergesprächen nicht teil, müssen aber dennoch informiert sein, welche Ziele gesetzt oder welche Weiterbildungen beschlossen wurden.“ Ebenso sollen für die Führungskräfte und die Mitarbeiter selbst die Ergebnisse der Gespräche übersichtlich und transparent dokumentiert sein, betont der Projektleiter: „So können alle involvierten Personen auch noch zu einem späteren Zeitpunkt getroffene Vereinbarungen einsehen.“

Das Modul Zielvereinbarung soll zudem als klare Schnittstelle zur Personalentwicklung dienen: „Die Software soll es uns zum einen ermöglichen, nach besonderen Kenntnissen und Fähigkeiten unserer Kollegen zu suchen. Zum anderen wünschen wir uns mehr Transparenz in Hinblick darauf, welcher Mitarbeiter regelmäßig seine Ziele erreicht oder übererfüllt. Diese Informationen brauchen wir vor allem für die Potentialbeurteilung“, beschreibt Moritz von der Breylie den Nutzen.

### Schrittweise Implementierung der Software

Bei der Einführung der einzelnen Module von umantis Talent Management geht badenova schrittweise vor: Um die Mitarbeiter und Führungskräfte an die neue Vorgehensweise und das Onlinetool zu gewöhnen, wurde im Januar zunächst das Modul Bewerbermanagement implementiert. Im April folgte das Modul Veranstaltungsmanagement zur professionellen Organisation von Weiterbildungen.

Der Grundstein für die Implementierung der Module wurde durch den Projektleiter jeweils in einem zweitägigen Kick-Off-Workshop gesetzt. Mit dem Vorteil, dass Moritz von der Breylie und seine Kollegen individuelle Anpassungen in der Software nun selbst vornehmen können: „Beispielsweise kann ich jetzt Prozesse, die durch Statusänderungen ausgelöst werden, ändern – etwa, dass ein Bewerber eine automatische Eingangsbestätigung erhält oder dass ein Arbeitsvertrag erstellt wird.“ Derzeit arbeitet die HR-Abteilung an der individuellen Anpassung der Module Zielvereinbarung und Personalentwicklung, um alle Führungskräfte für den ersten Durchlauf in 2014 schulen zu können. „Wir wollen ein Live-Training durchführen, in dessen Rahmen alle Vorgesetzten die Ergebnisse aus dem letzten Jahr in das System einpflegen – Schulung und

Datenerfassung werden so kombiniert. Im März 2014 planen wir, mit den neuen Modulen live zu gehen“, erklärt der Projektleiter.

### Effektivere Prozesse sind das Gebot der Stunde

Das Bewerbermanagement läuft bei badenova nun deutlich schneller und effektiver ab. Ein Beispiel ist die Beantragung von Stellenausschreibungen: „Die Führungskraft trägt die erforderlichen Angaben in umantis Talent Management ein, drückt auf den Senden-Knopf und dann geht der Antrag automatisch an den zuständigen Personalreferenten. Dieser prüft ihn und erstellt im nächsten Schritt mit Hilfe der Software eine Stellenanzeige, die er extern schaltet. Zeitintensive Umwege über mehrere Beteiligte sind so nicht mehr nötig“, schildert Moritz von der Breylie den schlanker und einfacheren Prozessablauf.

Sobald die Personalreferenten eine Bewerbung erhalten, prüfen sie die Daten und leiten die Bewerbung bei Erfüllung der Voraussetzungen digital an die Fachabteilung weiter. In diesem Fall wird das Bewerberprofil für die zuständige Führungskraft in der Software freigeschaltet. So kann sie nun auf die Daten zugreifen und entscheiden, ob ein Interview stattfindet oder nicht.

### Spürbarer Zeitgewinn per Knopfdruck

Des Weiteren lobt der Projektleiter die große Zeitersparnis, die die Personalabteilung bereits durch den Einsatz des Bewerbermanagements erreicht hat: „Egal, ob es um die Erstellung einer Stellenanzeige, eines Arbeitsvertrags oder eines Mitarbeiterdatenblatts geht – wir verzeichnen bei jeder Tätigkeit einen enormen Zeitgewinn.“ Gerade Stellenangebote wurden bisher händisch in dreifacher Ausführung angefertigt: einmal für den internen Aushang, einmal für Print- und zusätzlich für Online-Schaltungen. Dann mussten sie noch ins Intranet und Internet eingespeist werden. Jetzt gibt es in umantis Talent Management ein Formular für alle Textformen, in das der zuständige Personalreferent die benötigten Informationen einpflegt. „Die Software wandelt die Stellenanzeige automatisch in das gewünsch-

*„Egal, ob es um die Erstellung einer Stellenanzeige, eines Arbeitsvertrags oder eines Mitarbeiterdatenblatts geht – wir verzeichnen bei jeder Tätigkeit einen enormen Zeitgewinn.“ – Moritz von der Brelie*

te Format um. Dafür braucht es jetzt nur noch eine Person und einen Klick. Insgesamt haben wir allein im Bewerbermanagement bestimmt ein Drittel an administrativer Zeit gewonnen“, schätzt Moritz von der Brelie.

Auch bei der Analyse der Bewerbungen berichtet der Projektleiter von schnelleren Prozessen und einer deutlichen Arbeits erleichterung: „Eine Statistik, etwa wie viele Stellen wir wo ausgeschrieben haben und wie viele Bewerber sich darauf gemeldet haben, liefert uns die Software nach nur wenigen Mausklicks. Früher musste die Assistenz diese Auswertung manuell durchführen – der Aufwand dafür steht in keinem Verhältnis zur jetzigen Lösung.“

### **umantis Talent Management als Mitmach-Software**

Der Zielvorgabe, Mitarbeiter stärker in Personalprozesse miteinzubeziehen, ist badenova vor allem im Weiterbildungsmanagement einen großen Schritt näher gekommen: Alle Kollegen haben für dieses Modul ihren eigenen Zugang zur Software erhalten und können sich für Veranstaltungen, die für sie freigeschaltet sind, selbst anmelden. In ihr Profil können sie Dokumente wie etwa ihren Lebenslauf oder Teilnahmebestätigungen und Zeugnisse hochladen. Dort sehen sie auch ihre eigene Veranstaltungsakte und haben so

stets den Überblick, welche Seminare sie schon besucht haben. Das gilt nun auch für die Personalabteilung: „Wir können über das Modul sofort abrufen, welche Weiterbildungen von den Mitarbeitern besucht wurden“, berichtet Moritz von der Brelie.

Wenn das Unternehmen im kommenden Jahr mit den Modulen Zielvereinbarung und Personalentwicklung live geht, werden die Mitarbeiter auch darauf Zugriff bekommen, um sich beispielsweise auf Mitarbeitergespräche vorbereiten oder vereinbarte Ziele einsehen zu können.

### **Eine Investition, die sich lohnt**

Auf den Rückhalt der Kollegen kann der Projektleiter auf jeden Fall bauen: Die Begeisterung über das bereits eingeführte Modul Bewerbermanagement ist groß – nicht nur in der HR-Abteilung, sondern auch bei den Führungskräften. Sie sprechen von großer Arbeitsentlastung und einfacher Bedienung. „Das Bewerbermanagement kommt toll an. Teilweise fragen die Führungskräfte nun explizit nach einem umfassenden Talentmanagement-Programm: „Haben wir irgendwo dokumentiert, welcher Mitarbeiter auf welchen Schulungen war? Wir brauchen ein ordentliches Kompetenzmanagement, damit wir gezielt Weiterbildungen

vorschlagen können“. Wenn wir darauf antworten können, dass all das bereits in Planung ist, punkten wir bei den Kollegen enorm“, so der Projektleiter. Nicht nur aus diesem Grund ist Moritz von der Brelie überzeugt, dass sich die Investition, sei es an Zeit oder Kosten, auf jeden Fall gelohnt hat. „Ein sauber aufgestelltes, konzernübergreifendes Personalmanagement funktioniert bei einem Unternehmen unserer Größe einfach nicht mehr mit Word oder Excel“, ist sich der Projektleiter sicher.

### **Kein Ende in Sicht**

In einem nächsten Schritt will badenova die Themenbereiche Potenzialbeurteilung und Nachfolgeplanung angehen, um sicherstellen zu können, dass langfristig in allen Geschäftsbereichen qualifiziertes Personal vorhanden ist. Auch das Thema Vergütung will badenova gemeinsam mit Haufe professionalisieren. So soll mittelfristig die Zielbewertung mit der Leistungsvergütung verknüpft werden und in einen variablen Gehaltsbestandteil münden. Die Einführung ist ab 2015 geplant.

Darüber hinaus hat die Personalabteilung auch den Haufe Zeugnis Manager zur schnellen und einfachen Zeugniserstellung eingeführt. Das aber ist eine andere spannende Geschichte.

# Recruiting im großen Stil

HERAUSGEBER: Haufe

Die Infineon Technologies AG muss ein Bewerbermanagement im großen Stil betreiben: Pro Woche erhält das Unternehmen aktuell etwa 800 Bewerbungen auf Stellen für Berufserfahrene und Studenten. Seit Februar 2014 arbeitet der Halbleiterhersteller mit dem Bewerbermanagement von Haufe. Severine Fiegler, Senior Manager Talent Attraction bei der Infineon Technologies AG, schildert im Gespräch, weshalb sich das Unternehmen für die webbasierte Software-Lösung entschieden hat und welche Vorteile dies für die alltägliche Arbeit mit sich bringt.

## **Frau Fiegler, seit wann arbeiten Sie mit dem Bewerbermanagement von Haufe?**

Der Startschuss für den kompletten Transfer des Bewerbermanagements war im Februar diesen Jahres – seitdem arbeiten alle Nutzer, Personalverantwortliche ebenso wie Führungskräfte, mit der Software.

## **Sie sprechen von einem Transfer – hatten Sie zuvor bereits eine andere Software-Lösung im Einsatz?**

Bis vor kurzem war das komplette Bewerbermanagement an einen externen Dienstleister ausgelagert. Das entsprach jedoch nicht mehr den Wünschen unserer Kunden: Sowohl Bewerber als auch Führungskräfte wünschten sich einen Ansprechpartner im Unternehmen. Wir haben uns deswegen nach einer intensiven Analyse dazu entschieden, den kompletten Prozess des Recruitings wieder intern zu übernehmen.

## **Können Sie uns die Beweggründe etwas detaillierter schildern?**

Eine Umfrage unter 580 neu eingestellten Mitarbeitern aus Deutschland und Österreich kam beispielsweise zu dem Ergebnis, dass die damaligen potentiellen Kandidaten den Bewerbungsprozess als sehr unpersönlich und auch verwirrend empfanden, da sie nur indirekt mit dem Unternehmen Infineon zu tun hatten, bei dem sie sich ja eigentlich bewerben wollten. Zudem gab eine große Mehrheit an, dass der Bewerbungsprozess umständlich und komplex war. Das wollten wir ändern. Dazu kam, dass unser Outsourcing-Partner ein Screening der Bewerbungsunterlagen durchgeführt und darauf basierend entscheiden sollte, welche Bewerbungen an welche Führungskraft weitergegeben würden. So ein Screening macht in unseren Augen jedoch nur

Sinn, wenn man wirklich ein sehr detailliertes Wissen über das Unternehmen hat und weiß, welche Themen und Kompetenzen in den entsprechenden Fachabteilungen gerade gesucht werden. Das ist für einen Außenstehenden natürlich sehr viel schwerer zu beurteilen als für einen internen Mitarbeiter.

Schlussendlich hatten wir einfach das Gefühl, den gesamten Prozess nicht mehr unter Kontrolle zu haben. Wir konnten zum Beispiel nur recht umständlich nachverfolgen, welche Schreiben wann an welche Zielgruppe verschickt wurden, und unsere KPIs nicht so intensiv tracken, wie wir es uns wünschten, um zu sehen, an welchen Stellen es möglicherweise hapert.

## **Welche Ziele möchten Sie nun mit dem Haufe Bewerbermanagement verfolgen?**

Wir möchten das Bewerbungsverfahren für die Interessenten möglichst modern, ansprechend und vor allem einfach gestalten. Dazu setzen wir unter anderem auch auf die 90-Sekunden-Bewerbung: Wenn ein Bewerber seinen Lebenslauf schon fertig hat, dann kann er sich mit Hilfe der Eingabemaske der Software-Lösung von Haufe innerhalb von 90 Sekunden bewerben. Wichtig war uns auch, dass die Bewerber von Anfang an einen direkten und persönlichen Kontakt bei Infineon haben, und nicht über einen Dienstleister gehen müssen.

Im Hinblick auf unsere Führungskräfte ist unsere Zielsetzung, ihnen einen besseren Zugang zu Talenten zu bieten, indem wir ein kompetentes Sourcing und Recruiting aus den eigenen Reihen gewährleisten. Außerdem soll ihnen ein Tool an die Hand gegeben werden, mit dem sie gerne, schnell und einfach arbeiten können, ohne dass eine lange Einarbeitungszeit Voraussetzung ist.



Quelle: Haufe

### **Wie gestaltet sich die Arbeit mit der Software-Lösung für die Beteiligten?**

Das Bewerbermanagement von Haufe ist sehr übersichtlich und klar strukturiert, es ist nicht überladen. Dennoch bietet die Software alle Funktionalitäten, die für ein effektives Bewerbermanagement notwendig sind. Sie lässt sich von allen Mitarbeitern intuitiv und schnell nutzen, was die Akzeptanz des neuen Tools deutlich steigert.

Außerdem können wir auch eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen, zum Beispiel, dass wir unsere Interview-Guidelines direkt aus dem Tool heraus generieren könnten. Daran arbeiten wir gerade mit Haufe an einer Lösung.

Für die HR-Mitarbeiter ist das Bewerbermanagement durch das Insourcing natürlich komplexer geworden. Dafür erhalten wir aber deutlich mehr Informationen:

Zum Beispiel zu Fragestellungen wie etwa „Wie viele Stellen in welcher Division haben gerade welchen Status?“, „Wie viele Bewerbungen kamen rein, verteilt auf Studenten- oder Professional-Stellen?“ oder „Über welche Kanäle kamen die Bewerber?“.

### **Haben Sie bereits Feedback von den Nutzern auf das neue Recruiting-Tool erhalten?**

Ja, vor allem die Führungskräfte zeigen sich begeistert. Zum einen sprachen sie

sich bereits im Vorfeld dafür aus, das Bewerbermanagement wieder insourcen. Sie hatten den Wunsch nach einem kompetenten Ansprechpartner aus der HR-Abteilung geäußert, bei dem sie auch einmal einen Verbesserungsvorschlag, etwa zur Prozessoptimierung, adressieren konnten. Zum anderen bewerten sie aber auch das Arbeiten mit dem Haufe Bewerbermanagement sehr positiv: Sie loben die gute Benutzerführung und die einfache Anwendung.

*„Wichtig war uns auch, dass die Bewerber von Anfang an einen direkten und persönlichen Kontakt bei Infineon haben, und nicht über einen Dienstleister gehen müssen.“*

# Weitere Case Studies und Artikel unserer Partner



## Sieben Tipps für motivierte Mitarbeiter

SAP Deutschland SE & Co. KG

In Ihrem Alltag bleibt oft zu wenig Zeit, um Ihr Team gezielt zu motivieren? Mit diesen sieben Tipps schaffen Sie ohne viel Aufwand ein attraktives Arbeitsumfeld für Ihre Mitarbeiter.



**successfactors™**  
An SAP Company



## Checkliste für den Talentstatus

SAP Deutschland SE & Co. KG

Ein durchdachtes Talentmanagement sorgt dafür, dass Mitarbeiter systematisch gefördert werden. Nur so können sie das Unternehmen auf der Erfolgsschiene halten. Doch wie sieht eine Talentmanagement-Strategie aus? Hier gibt es eine detaillierte Checkliste.



**successfactors™**  
An SAP Company



## Neue Energie für globale HR-Prozesse und exzellente Geschäftsergebnisse mit SuccessFactors

SAP Deutschland SE & Co. KG

Vallourec ist ein führender Zulieferer von Rohranwendungen für die Öl- und Gasindustrie. In den letzten zehn Jahren ist das Unternehmen enorm gewachsen. Seine vorhandenen HR-Systeme waren dezentral aufgebaut und zunehmend veraltet. Vallourec brauchte eine zentrale Lösung, um seine Mitarbeiter auf Länderebene besser weiterzubilden und zu motivieren. Gleichzeitig kam es darauf an, das Personalmanagement global steuern zu können.



**successfactors™**  
An SAP Company

**HAUFE.**

#### **Youtube-Kanal der Haufe-Gruppe**

Haufe

Unter dem Motto „Mitarbeiter führen Unternehmen“ steht Haufe für ein Management, das Mitarbeiter ins Zentrum des unternehmerischen Denkens und Handelns stellt. Dieser Philosophie folgend, bilden die Mitarbeiter, die Arbeiter und Angestellten den Motor der deutschen Wirtschaft, die nachhaltige Grundlage für unseren wirtschaftlichen Erfolg. Grund genug für uns einfach mal Danke zu sagen.



**HAUFE.**

#### **umantis Talent Management Erfolgsgeschichten**

Zufriedene Kunden entscheiden über den Erfolg einer Lösung. Die einfache, flexible Software wurde bereits in zahlreichen Unternehmen implementiert. Lesen Sie Erfahrungsberichte von Kunden aus unterschiedlichen Branchen und erhalten Sie einen detaillierten Eindruck vom erfolgreichen Einsatz von umantis Talent Management.



**HAUFE.**

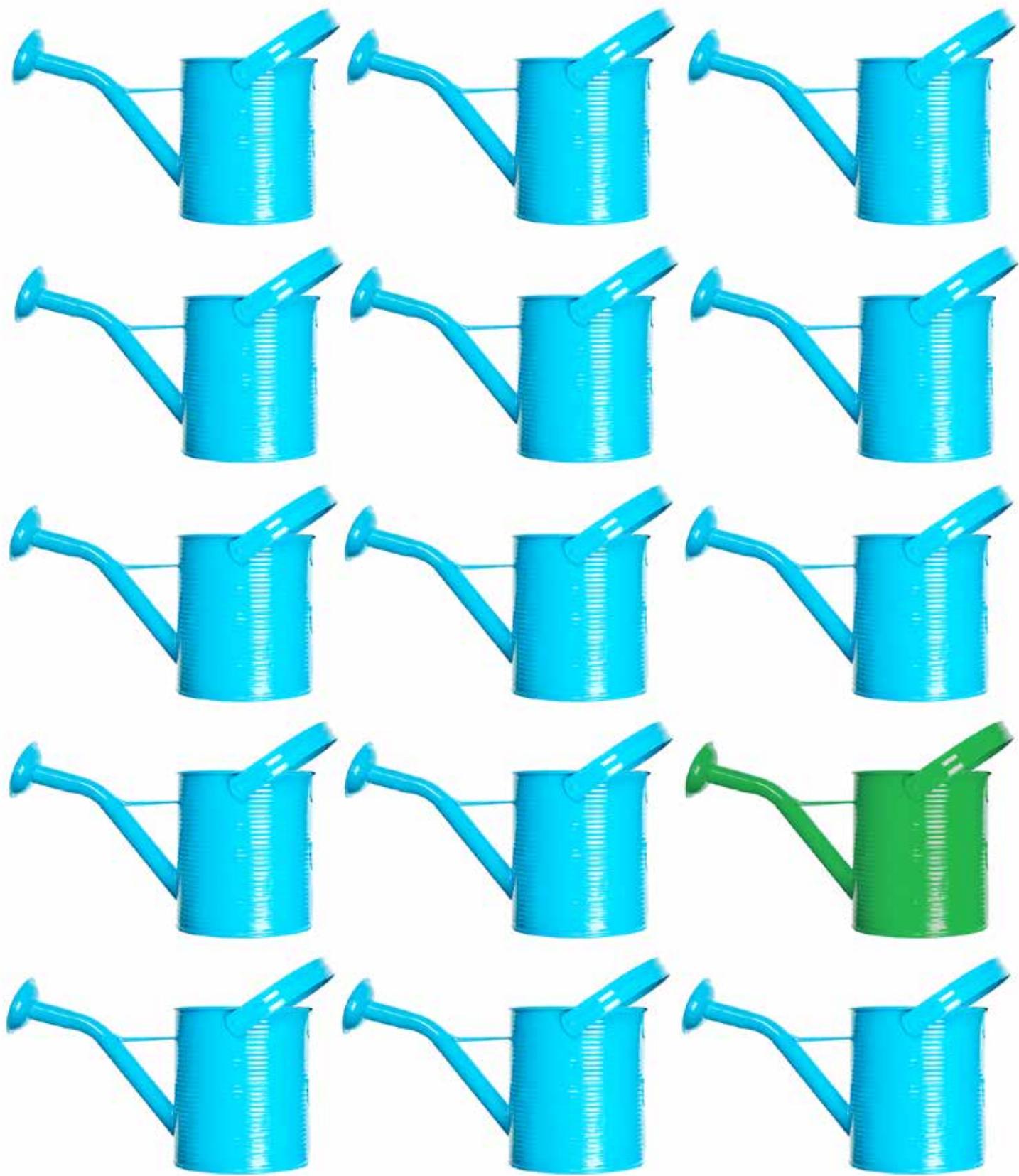
#### **Haufe Vision | Menschen, die das Richtige tun**

Was macht Unternehmen erfolgreich? Es sind Menschen. Denn sie allein bilden den Motor der Wirtschaft, die nachhaltige Grundlage für langfristigen Erfolg.

Als Anbieter für integrierte Unternehmens- und Arbeitsplatzlösungen stehen wir von Herzen für ein Management, das Mitarbeiter ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns stellt.



# BRANCHENÜBERSICHT

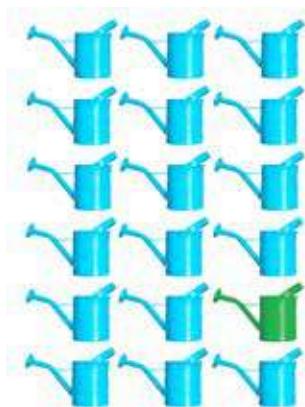


## Case Studies & Produktinformationen



- 114 Mobility  
**Praxisbericht sovanta - Design Driven Development (D3) für ein mobiles Talent Management („iTalent“)**
- 117 Gesundheitswesen (Uni Mannheim)  
**Mehr Bewerber und schnellere Vertragsabschlüsse**
- 119 Energiebranche (Badenova)  
**Effektiv und transparent im Personalmanagement**
- 122 Elektronikindustrie (Infineon)  
**Recruiting im großen Stil**
- 124 Diverse Branchen  
**Weitere Case Studies und Produktinformationen unserer Partner**

## Branchenübersicht



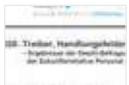
- 128 **Informationsquellen**
- 132 **Unternehmensverzeichnis**
- 140 **Expertenverzeichnis**
- 151 **Veranstaltungsverzeichnis**
- 153 **Glossar**

# Informationsquellen

SAP hat gemeinsam mit dem Trendforschungsinstitut 2b AHEAD ThinkTank eine neue Trendstudie „HR-Management der Zukunft“ veröffentlicht.



## HR 2020: Treiber, Handlungsfelder, Lösungen - Ergebnisse der Delphi-Befragung der Zukunftsinitiative Personal



(Zukunftsinitiative Personal (ZiP))

Welche wichtigen Handlungsfelder hält die Zukunft für den HR-Bereich bereit? Welche Treiber sind es, die die Unternehmen zum Umdenken bewegen? Wie hoch ist die Relevanz der einzelnen Treiber jetzt und in Zukunft aus Sicht führender Experten?



## DGFP-Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement 2012

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.



Mit der DGFP-Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement untersucht die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. die Professionalisierung im Personalmanagement in unterschiedlichen Gestaltungsfeldern.



## HR Strategie & Organisation - Kienbaum-Studie 2012/2013

(Kienbaum Management Consultants GmbH)



Gezielte Employer-Branding-Maßnahmen wirken sich positiv auf das Arbeitgeberimage und die Rekrutierung aus: 58 Prozent der Unternehmen, bei denen der Personalbereich über eine eigene Einheit für Employer Branding und Personalmarketing verfügt, und 56 Prozent der Befragten, bei denen eine ausgearbeitete Strategie für Employer Branding und Personalmarketing vorhanden ist, schätzen sich selbst als attraktiver Arbeitgeber ein - das sind rund 15 Prozentpunkte mehr als der Durchschnitt. Das ergab die Kienbaum-Studie „HR Strategie & Organisation 2012/2013“.



## Human Resources Business Process Outsourcing

(Institut für Personalforschung)



Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung war es, die aktuelle Entwicklung im Bereich der Standardisierung von HR BPO Prozessen in Personalabteilungen zu erfassen sowie zukünftige Trends zu erkennen. Demografischer Wandel, Wertewandel, Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit sowie Globalisierung – das sind nach Ansicht deutscher Personaler die wichtigsten Megatrends mit Auswirkungen für das Personalmanagement. Zu diesem Ergebnis kommt die DGFP-Studie „Megatrends und HR-Trends 2013“, die nun als PraxisPapier erschienen ist. Die Studie schließt an die 2009 und 2011 durchgeföhrten DGFP-Trendstudien an.



**HR Self-Services & Prozessautomatisierung - Eine Marktstudie der perbit Software GmbH**  
 (perbit Software GmbH)



In zunehmendem Maße sieht sich der HR-Bereich mit der Anforderung konfrontiert, sich als interner Dienstleistungs- und Business-Partner zu positionieren. Damit einher geht das Bestreben, die personalwirtschaftlichen Geschäftsabläufe effizienter und kundennäher zu gestalten. Die verstärkte Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften in Form von Self-Services sowie automatisierte HR-Prozesse bieten nicht nur die Möglichkeit, die Personalabteilung in administrativer Hinsicht zu entlasten. Darüber hinaus wird das Management auch bei strategischen Fragestellungen unterstützt.



# Blogs und Internetquellen

[Talentmanagement Blog](#)



Personalmanagement in Zeiten der digitalen Transformation Wandel. Wir wissen, wie das mit Trends so ist: Jeder Trend ruft einen Gegentrend ins Spiel.  
 Unser Blog ist der „White Space“ auf dem wir Fragen thematisieren. Hier wollen wir den Spagat zwischen Praxis und Vision schaffen. Und das nicht anonym, sondern als Autoren-team von VEDA.



[Blog | Zukunftsinitiative Personal | ZiP](#)



HR-Lösungen und -Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine (Arbeits-)Welt im Wandel maßgeblich unterstützen. Mit dieser Kernthese ist die „Zukunftsinitiative Personal (ZiP)“ im April 2010 in Stuttgart angetreten. Die Mitglieder, alle langjährige Key-Player im HR-Markt, möchten Unternehmen und Organisationen aufzeigen, wie sie die heutigen und zukünftigen Herausforderungen des Wandels durch ein umfassendes HR-Management meistern können. Lesen Sie hier spannende Blog-Beiträge.



[der-HR-Blog.de](#)



Der-HR-Blog.de ist eine neutrale Kommunikationsplattform, die über strategische und aktuelle Themen des Personalmanagements informiert und einen Know-how Transfer zwischen Personalern und Wissenschaftlern aus der angewandten HR-Forschung schafft. Im Vordergrund stehen Dialog, Vernetzung, Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch.



[consultnet Blog](#)



Im consultnet Blog diskutieren wir regelmäßig aktuelle Themen aus den Bereichen Recruiting, Interim Management, Unternehmensberatung und Training.



# Literatur und Verlage



## HR Performance

Tel.: +49 2234 989 49-30  
Ihr Kontakt: Franz Langecker  
E-Mail: redaktion@datakontext.com

HR Performance ist der Trendscout, die Plattform und das Leitmedium für die digitale Welt der Personalarbeit. HR Performance steht für Branchenkompetenz, journalistisches Know-how, profunde Leistungen, digitale Services und 22 Jahre Erfahrung.



## Personalmagazin

Tel.: +49 761 898 3032  
Ihr Kontakt: Redaktion »personalmagazin«  
E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

Das »personalmagazin« ist Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen. Es bietet Personalprofis Monat für Monat topaktuelle Trends, objektive Analysen und konkrete Handlungsempfehlungen für die drei Säulen professioneller Personalarbeit: Management, Recht und Organisation. Alles in einem Heft!



## Personalwirtschaft

Ihr Kontakt: Erwin Stickling  
E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de

Unter der Marke „Personalwirtschaft“ bietet die Wolters Kluwer Deutschland GmbH seit über 40 Jahren Fachmedien für HR- Führungskräfte in modernen mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen, deren Fokus auf strategischen, wertschöpfenden Personalthemen liegt und die den Unternehmenserfolg entscheidend mitgestalten wollen.



**Business Process Outsourcing von Personalaufgaben**

(Thomas Eggert, Hartmut Lüerßen - Hermann Luchterhand Verlag - ISBN 978-3472072836)



Personalverantwortliche, die den Wertbeitrag der Personalfunktion für den Unternehmenserfolg steigern, brauchen Freiraum für strategische Entscheidungen. Um dieses Ziel zu erreichen, setzen Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistungspartnern auf der Basis von Business Process Outsourcing.

Dieses Buch gibt Handlungsempfehlungen, beschreibt Möglichkeiten und Grenzen des Outsourcings von HR-Prozessen, analysiert die verschiedenen Dienstleistungsmodelle und bietet Best Practices beim Auslagern von Personalaufgaben.

**Praxishandbuch Interim Management**

(Uwe Sunkel, Verlag: Haufe-Lexware; Auflage: 1., Auflage 2014 - ISBN-10: 3648060058)



Vor dem Hintergrund seiner langjährigen Erfahrung in vielen HR-Projekten hat Uwe Sunkel im letzten Jahr zusammen mit dem Haufe-Verlag das „Praxishandbuch Interim Management“ veröffentlicht. In diesem neuen Standardwerk zum Thema gibt der Autor interessierten Unternehmen alle notwendigen Informationen und Werkzeuge an die Hand, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Managern und Experten auf Zeit benötigt werden.

**Strategisches Talent-Management**

Mit den besten Mitarbeitern die Herausforderungen der Zukunft meistern: Talent-Management ist der Schlüssel, wie Sie auch künftig Top-Positionen mit den Besten besetzen.

**Talentmanagement**

Wolfgang Jäger / Peter Körner (Hrsg.)



Die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten am richtigen Ort zur richtigen Zeit zu identifizieren, zu qualifizieren, zu beurteilen und richtig zu entlohen, erfordert einen integrierten und systematischen Ansatz im Personalmanagement. Hier bietet Ihnen das Buch Konzepte zur Weiterqualifikation, Beurteilung und angemessenen Entlohnung.

**Talent Management**

Wie gelingt zeitgemäßes Talent Management? Wo liegen die Herausforderungen? Was sind die Erfolgsfaktoren? Welche Instrumente stehen zur Verfügung?

In 17 Beiträgen gibt dieser Herausgeberband Antworten: Führende Talent-Management-Experten nehmen eine Standortbestimmung vor. Sie erklären Rahmenbedingungen, konzeptionelle Grundlagen und aktuelle Trends. Praxisbeispiele renommierter Unternehmen zeigen die Gestaltungsmöglichkeiten für HR-Manager und Personalverantwortliche.

# Unternehmen

## Cornerstone

ON DEMAND *Empowering People*

### Cornerstone OnDemand Inc.

[www.cornerstoneondemand.de](http://www.cornerstoneondemand.de)

Tel.: +49 89 23077072  
[info\\_DE@csod.com](mailto:info_DE@csod.com)

Cornerstone OnDemand ist ein weltweit führender Anbieter Cloud-basierter Software für Learning und Talent Management. Von Recruiting, Onboarding, Training und Kollaboration bis hin zu Performance Management, Vergütung, Nachfolgeplanung und Analytik – Cornerstone setzt mit seinen Lösungen den Rahmen für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Die Lösungen des in Santa Monica, Kalifornien, ansässigen Unternehmens sind bei knapp 2.300 Kunden weltweit im Einsatz und werden von mehr als 20,5 Millionen Anwendern in 191 Ländern und in 42 Sprachen genutzt. In Europa hat Cornerstone OnDemand Büros in London, München, Paris, Tel Aviv, Madrid, Milan, Copenhagen, Stockholm und Amsterdam.



### DDI Deutschland

[www.ddiworld.de](http://www.ddiworld.de)

Tel.: +49 21599168-0  
Ihr Kontakt: Viola Mueller-Thuns  
[info.de@ddiworld.com](mailto:info.de@ddiworld.com)

Als weltweit tätiger Talent Management Experte unterstützt DDI globale Unternehmen in den Kernbereichen: Auswahl und Assessment, Führungskräfteentwicklung, Nachfolgeplanung, Performance- und Kompetenzmanagement. Mit unseren weltweit führenden Entwicklungsprogrammen optimieren Unternehmen die Führungskompetenz von über 250.000 Mitarbeitern pro Jahr. Auf Basis unserer verhaltensorientierten Interview-, Test- und Assessment-Systeme wurden bis heute über 20 Millionen erfolgreiche Screenings durchgeführt. Für unsere Kunden entwerfen wir Lösungen, die messbare und nachhaltige Ergebnisse erzielen – demnächst auch für Sie?



**d.vinci HR-Systems GmbH**

[www.dvinci.de](http://www.dvinci.de)

Tel.: +49 (0) 40 37 47 99 63

Ihr Kontakt: Udo Hartenstein

[udo.hartenstein@dvinci.de](mailto:udo.hartenstein@dvinci.de)

Seit fast 30 Jahren betreut d.vinci mittelständische Unternehmen und nationale wie internationale Konzerne. Durch die erfolgreiche Bearbeitung von Projekten und Aufgabenstellungen in allen Unternehmensbereichen haben sich die Recruiting-Spezialisten umfangreiche Erfahrungen, Branchen- und Marktkenntnisse erarbeitet. eRecruiting, Personalberatung, Personalmarketing und Recruiting Services sind die Kernkompetenzen und die Grundlage dafür, ganzheitliche Lösungen im Recruiting zu bieten.

**Haufe**

[www.haufe.com/talentmanagement](http://www.haufe.com/talentmanagement)

Tel.: 0761 898 3302

Ihr Kontakt: Bernhard Münster

[Bernhard.muenster@haufe.com](mailto:Bernhard.muenster@haufe.com)

Haufe lebt die Philosophie „Mitarbeiter führen Unternehmen“ nicht nur im eigenen Unternehmen, wo die Mitarbeiter in alle relevanten Geschäftsentscheidungen miteinbezogen werden. Der Anbieter für integrierte Arbeitsplatzlösungen setzt diesen ganzheitlichen Ansatz auch in seinen Produkten um.

Unter der Marke Haufe führt das Unternehmen ein Portfolio integrierter Lösungen aus Software, Inhalten, Weiterbildung und Beratung, das Firmen befähigt, eine mitarbeiterorientierte Führungskultur umzusetzen. Die webbasierten Arbeitsplatzlösungen von Haufe binden Beschäftigte in Prozesse ein, wodurch sie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten erfolgsteigernd einsetzen können.

Die webbasierte Software umantis Talent Management verbessert drei wesentliche erfolgsrelevante Prozesse in Unternehmen: das Gewinnen der gewünschten Mitarbeiter, das Leisten der richtigen Arbeit und das Entwickeln der erforderlichen Kompetenzen.

**ISPA consult GmbH**

[www.ispa-consult.de](http://www.ispa-consult.de)

Tel.: +49 711 22879-3

Ihr Kontakt: Johanna Schwab

E-Mail: [info@ispa-consult.de](mailto:info@ispa-consult.de)

ISPA consult ist eine mittelständische BDU-Unternehmensberatung für das Personalmanagement, zertifiziert nach ISO 9001:2008. Talentmanagement ist einer der Beratungsschwerpunkte in mittelständischen und internationalen Großunternehmen; Bei Mitarbeiterbefragungen runden Moderationstraining, moderierte Ergebnisdurchsprachen sowie das systemische Coaching von Führungskräften und Gruppen unser ganzheitliches und nachhaltige Leistung ab.





**hr.vest - powered by consultnet GmbH**

[www.hrvest.de](http://www.hrvest.de)

Tel.: +49 89 9700 75 77

Ihr Kontakt: Uwe Sunkel

[usunkel@hrvest.de](mailto:usunkel@hrvest.de)

Seit mehr als 20 Jahren leben und atmen wir Human Resources Management. Als operative HR Manager, Projektmanager und Themen-Experten sind wir täglich bei unseren Kunden im Einsatz.

hr.vest hat sich auf die Identifikation und Vermittlung zusätzlich benötigter Ressourcen und Kompetenzen spezialisiert. In unserem weltweiten Netzwerk halten wir den Kontakt zu 1.400 freiberuflich tätigen Kolleginnen und Kollegen. Ganz gleich, ob Sie kurzfristig ein wichtiges Projekt starten, aktuelles Expertenwissen ins Unternehmen holen oder nur eine einzelne Position temporär besetzen wollen. Wir unterstützen Sie punktuell genau dort, wo Ihr Bedarf besteht.

Zahlreiche Unternehmen, vom Mittelstand bis zum internationalen Großkonzern, haben uns bereits ihr Vertrauen geschenkt. Gemeinsam mit unseren Kunden stehen wir für erfolgreiches Recruiting, professionelles Interim Management, internationale Projektarbeit und führende Unternehmensberatung - in allen Branchen und Fachbereichen.



**Kienbaum Management Consultants GmbH**

[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

Tel.: +49 69 9636 44-74

Ihr Kontakt: Dr. Stephan Schmid

[stephan.schmid@kienbaum.de](mailto:stephan.schmid@kienbaum.de)

Kienbaum zählt mit über 60 Jahren Beratungserfahrung zu den Branchenführern der Beratung in Europa. Kernkompetenzen sind die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften (Executive Search), Personalentwicklung und Vergütungsberatung (Human Resource Management) sowie das Management Consulting. Neben zahlreichen nationalen Standorten unterhält Kienbaum im europäischen und außereuropäischen Ausland eigene Beratungsgesellschaften.



**KÖLNER INSTITUT FÜR  
MANAGEMENTBERATUNG**

**kölner institut für managementberatung**  
[www.ki-management.com](http://www.ki-management.com)

Tel.: +49 221 340909 0  
[office@ki-management.com](mailto:office@ki-management.com)

Das köln institut für managementberatung ist eine Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Personalmanagement. In den Bereichen Rekrutierung & Diagnostik, Entwicklung & Training, Entwicklung von Führungsinstrumenten sowie Organisationsberatung & Change werden neben klein- und mittelständischen-, auch Großunternehmen seit über 15 Jahren beraten und begleitet.



**KWP team HR GmbH**  
[www.kwpteamhr.com](http://www.kwpteamhr.com)

Tel.: +49 7131 7499-0  
Ihr Kontakt: Ralf Bruch  
[sales@kwpteamhr.com](mailto:sales@kwpteamhr.com)

Mit der Erfahrung aus über 1000 nationalen und internationalen Projekten deckt die KWP®-Unternehmensgruppe den gesamten Bereich an SAP ERP HCM Komponenten, SuccessFactors und Concur ab. Unsere Mitarbeiter verfügen über langjährige Erfahrung bei der Einführung und Betreuung von SAP ERP HCM und verbinden die SAP-Anwendungen direkt mit den Geschäftsprozessen der Kunden durch konzeptionelle Unterstützung. Profitieren Sie von dieser Erfahrung um effiziente und optimale Geschäftsprozesse mit SAP ERP HCM zu konzipieren und zu implementieren. KWP® unterstützt in allen Phasen Ihres Projektes: Von der Prozessanalyse und dem Prozessdesign über Machbarkeitsstudien, Managementberatung, Planung, Konzeption, Realisierung, Anwendungsentwicklung, Systemharmonisierung und Schulung bis hin zum laufenden Support und dem Business Process Outsourcing.



**milch & zucker**  
[www.milchundzucker.de](http://www.milchundzucker.de)

Tel.: +49 6032 9340-0  
[info@milchundzucker.de](mailto:info@milchundzucker.de)

milch & zucker ist Anbieter für Talent Acquisition und Talent Management Lösungen. Durch seine Spezialisierung auf Personalmarketing-Beratung und Softwareprodukte für Bewerber-, Talent- und Stellenanzeigenmanagement, ermöglicht milch & zucker seinen Kunden die Umsetzung einer exzellenten Candidate Experience und vollautomatisierter HR-Prozesse. Sowohl öffentliche Auftraggeber als auch Konzerne nutzen diese Recruiting-Lösungen. Dazu gehören u.a. Bosch, Hugo Boss, Lufthansa, Puma, Siemens, Telekom und WDR.

1999 gegründet, beschäftigt milch & zucker an den beiden Standorten Bad Nauheim und Hamburg rund 100 MitarbeiterInnen.



**ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG**

[www.oracle.com/de](http://www.oracle.com/de)

Tel.: +49 6103 - 397042

Ihr Kontakt: Joachim Skura

[joachim.skura@oracle.com](mailto:joachim.skura@oracle.com)

Oracle entwickelt Hardware und Software, die für den Einsatz in der Cloud und im Rechenzentrum optimal aufeinander abgestimmt sind. 380.000 Kunden jeder Größe und Branche setzen in 145 Ländern der Welt Produkte und Lösungen von Oracle ein. Oracle beschäftigt weltweit 108.000 Mitarbeiter, darunter 32.000 Entwickler, 18.000 Support-Mitarbeiter und 17.000 Consulting-Experten.

Die ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG hat ihren Hauptsitz in München, Managing Director ist Jürgen Kunz.

Oracle Human Capital Management (HCM) bietet Unternehmen über die Oracle Cloud umfassende HR-, Talentmanagement- und Recruiting Lösungen. Von der Zusammenarbeit bis hin zur Vorhersagemodellierung für Leistung und Mitarbeiterbindung unterstützt die Oracle HCM-Software alle Aspekte des HR-Zyklus.

**perbit Software GmbH**

[www.perbit.com](http://www.perbit.com)

Tel.: +49 2505 9300-0

Ihr Kontakt: Gaby Hampel

[ghampel@perbit.com](mailto:ghampel@perbit.com)

Die perbit Software GmbH ist Spezialist für Human-Resources-Management-Systeme im Mittelstand. Gemäß dem Motto „Individualität mit System“ bietet das Software- und Beratungshaus seit über 30 Jahren maßgeschneiderte Lösungen für die administrative, qualitative und strategische Personalarbeit. Die Kernkompetenz des Full-Service-Anbieters besteht darin, die Stärken bewährter Standardsoftware mit kundenspezifischen Erfordernissen zu vereinen. So passen sich die HR-Softwarelösungen von perbit perfekt an ganz unterschiedliche Einsatzszenarien an. Gleichzeitig gewährleistet die Standardsoftware eine zeitnahe Umsetzung von späteren Systemupdates.

Namhafte Unternehmen aller Branchen vertrauen auf die technologische und personalwirtschaftliche Expertise von perbit. Für seine familienfreundliche Unternehmenskultur hat perbit 2011 bereits zum dritten Mal das Zertifikat zum „audit berufundfamilie“ erhalten und wurde 2014 erneut mit dem renommierten „Great Place to Work“-Siegel ausgezeichnet.



**personalwerk**

**Personalwerk GmbH**

[www.personalwerk.de](http://www.personalwerk.de)

Tel.: +49 (611) 71188-100

Ihr Kontakt: Patric Cloos

[info@personalwerk.de](mailto:info@personalwerk.de)

Als ein führender Dienstleister für Personalmarketing und E-Recruiting in Deutschland, Österreich und der Schweiz liefert die Personalwerk GmbH Kommunikations- und Prozesskonzepte und unterstützt Arbeitgeber bei der wirkungsvollen Umsetzung. Dazu zählen Beratungs- und Serviceleistungen für Personalwerbung, traditionelle und webbasierte Recruiting-Lösungen für Fach- und Führungskräfte, Employer Branding, Hochschulmarketing und Kommunikation.

**promerit**

GET THE TALENT TO GROW

**Promerit AG**

[www.promerit.de](http://www.promerit.de)

Tel.: +49 69 5050086-0

Ihr Kontakt: Michael Eger

[michael.eger@promerit.com](mailto:michael.eger@promerit.com)

Als Pionier des Talent Managements gehört Promerit zu den wirkungsvollsten HR Beratungsunternehmen in Europa. Wir stehen für modernes HR Management, das einen unmittelbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Mit unseren Services sorgen wir dafür, dass die Schlüsselpositionen in der Organisation mit Menschen besetzt werden, die die Unternehmensstrategie umsetzen können und wollen.



**successfact<sup>TM</sup>ors**  
An SAP Company

**SAP Deutschland SE & Co. KG**

[www.sap.de](http://www.sap.de) | [www.successfactors.de](http://www.successfactors.de)

Tel.: +49 6227/7-47474

Telefax +49 6227/7-57575

[info.germany@sap.com](mailto:info.germany@sap.com)

Als Marktführer für Business-Software unterstützt SAP weltweit Firmen jeder Größe und aus allen Branchen. Mehr als 253.000 Unternehmen erreichen so mehr: durch hochleistungsfähige, kostenminimierende Prozesse, die sich flexibel an neue geschäftliche Anforderungen anpassen lassen. Mit der Übernahme von SuccessFactors hat SAP die Position als Anbieter von Cloud-Lösungen gezielt gestärkt. Mehr als 27 Millionen Anwender setzen bereits heute mithilfe cloudbasierter Business-Execution-Lösungen von SuccessFactors geschäftliche Strategien schneller, besser und effizienter um – Tag für Tag, in über 4.000 Unternehmen und 177 Ländern.



**SoftSelect GmbH**

[www.softselect.de](http://www.softselect.de)

Tel.: +49 870875-0

Ihr Kontakt: Michael Gottwald

[info@softselect.de](mailto:info@softselect.de)

Die Hamburger Unternehmensberatung SoftSelect GmbH hat sich mit ihren Dienstleistungen auf das Umfeld der Informationstechnologie spezialisiert. Zum Tätigkeitsgebiet gehört neben der Veröffentlichung von Studien und Marktübersichten zu ausgewählten Softwarethemen sowie dem Management-Consulting vor allem die neutrale Beratung bei der Auswahl von Geschäftsapplikationen. Hierzu bietet das Unternehmen neben der persönlichen Durchführung von Beratungsprojekten eine herstellerneutrale Software- und Serviceauswahl mittels des Softwareauswahl-Portals [www.softselect.de](http://www.softselect.de) an.



**sovanta**

[www.sovanta.com](http://www.sovanta.com)

Tel.: +49 6221 8933910

Ihr Kontakt: Manuel Egger

[manuel.egger@sovanta.com](mailto:manuel.egger@sovanta.com)

sovanta bietet innovative Komplettlösungen zur Vereinfachung und Mobilisierung von Geschäftsanwendungen. Durch den Grundsatz Design-Driven Development (D3) ermöglicht Sovanta eine neue Generation von Geschäftsanwendungen. Dabei stehen die Anwender und Geschäftsabläufe im Vordergrund.



**Talents Connect**

[www.22connect.com](http://www.22connect.com)

Tel.: +49 221 8200690

[hello@talentsconnect.com](mailto:hello@talentsconnect.com)

Die 22CONNECT AG entwickelt die weltweit führende Matchingtechnologie zur Vermittlung von Berufseinsteigern an die Wirtschaft. Zum Einsatz kommt das Matching auf den Plattformen Talents Connect, südjobs.de und Mittelhessen Connect. Unter dem Motto „Fähigkeiten sind erlernbar, Persönlichkeit nicht“ berücksichtigt das Matching die individuelle Persönlichkeit jedes Bewerbers und die spezifischen Soft Skill-Anforderungen der Unternehmen. Mehr Informationen unter [www.22connect.com](http://www.22connect.com)



**VEDA GmbH**

[www.veda.net](http://www.veda.net)

Tel.: +49 2040 5507-0

Ihr Kontakt: Heike Mörs

[Heike.Moers@veda.net](mailto:Heike.Moers@veda.net)

Die VEDA GmbH ist einer der führenden Anbieter von Unternehmenslösungen in den Bereichen Human Resources, Finance & Accounting und IT. Von der Beratung über innovative Softwareanwendungen bis hin zu optimalen Infrastrukturkonzepten sowie Outsourcing bietet VEDA einen ganzheitlichen Ansatz, der sich an den Kundenprozessen orientiert.



**zeag GmbH - Zentrum für Arbeitgeberattraktivität**

[www.zeag-gmbh.de](http://www.zeag-gmbh.de)

Tel.: +49 7531 58485-10

Ihr Kontakt: Silke Maserat

[masurat@zeag-gmbh.de](mailto:masurat@zeag-gmbh.de)

Die zeag GmbH ist auf die Organisation von Benchmarkingprojekten für den Mittelstand sowie den Aufbau mittelständischer Netzwerke spezialisiert. Das Unternehmen aus Konstanz am Bodensee ermittelt die besten mittelständischen Unternehmen.



**Zukunftsinitiative Personal**

<http://zukunftsinitiative-personal.de/>

Tel.: +49 221 71948-0

Ihr Kontakt: Dr. Winfried Felser

[kontakt@zukunftsinitiative-personal.de](mailto:kontakt@zukunftsinitiative-personal.de)

HR-Lösungen und -Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine (Arbeits-)Welt im Wandel maßgeblich unterstützen.

Mit dieser Kernthese ist die "Zukunftsinitiative Personal (ZIP)" im April 2010 in Stuttgart angetreten. Die Mitglieder, alle langjährige Key-Player im HR-Markt, möchten Unternehmen und Organisationen aufzeigen, wie sie die heutigen und zukünftigen Herausforderungen des Wandels durch ein umfassendes HR-Management meistern können. Geprägt von fairem Wettbewerb, Offenheit und mit einer gemeinsamen Botschaft freut man sich darauf, wirklich etwas bewegen zu können.

# Experten



**Anderson, Kai**

Vorstand und Gründungspartner Promerit  
promerit AG



Nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurswesens an der Universität Karlsruhe stieg Kai Anderson bei Project Consulting Argast & Partner als Consultant ein. Nach seiner weiteren Tätigkeit als Vice President bei der IMG AG in St. Gallen gründete Kai Anderson 1999 die Promerit AG.



**Arnold, Hermann**

Founder & Head of Research  
Haufe-umantis AG



Hermann Arnold ist Mitgründer der umantis AG, die seit 2013 zur Haufe Gruppe gehört und unter Haufe-umantis AG firmiert. Seit Juni 2013 ist er als aktiver Verwaltungsratspräsident für die Strategie hauptverantwortlich und treibt als Head of Research & Development die Produktentwicklung voran. Arnold beschäftigt sich seit vielen Jahren mit konkreten Fragestellungen guten Mitarbeitermanagements, insbesondere mit den Auswirkungen des Internets auf die Führungszusammenarbeit.



**Bittlingmaier, Torsten**

Geschäftsführer Inhouse Training und  
Consulting Haufe Akademie GmbH & Co. KG



Torsten Bittlingmaier ist ein erfahrener Personalmanager mit umfangreichem Know-how in sämtlichen Feldern operativer, strategischer, auch internationaler Personalarbeit. Seine Expertise gewann er in leitenden Positionen u.a. bei Linde AG, MAN, Software AG und der Deutschen Telekom.

**Cloos, Patric**

Geschäftsführer Personalwerk GmbH



Patric Cloos ist Geschäftsführer der Personalwerk GmbH und berät Arbeitgeber zur intelligenten Vermarktung ihres Angebots. Seine Schwerpunkte liegen auf der Analyse von Arbeitgebermarken und der strategischen Mediaplanung. Patric Cloos blickt auf mehr als 15 Jahre Agentur- und Beratungserfahrung im HR-Umfeld zurück.

**Doerfler, Wolfgang**

Geschäftsführer DDI Deutschland



Wolfgang Doerfler ist seit 2006 bei Development Dimensions International (DDI), seit 2010 verantwortet er als Managing Director DDI Deutschland, Polen und Russland und ist für die Strategieaufsetzung und die Leitung der jeweiligen Standorte verantwortlich.

Er unterstützt Kunden auf allen Gebieten des DDI Leistungsspektrums im Talent Management, schwerpunktmaßig in den Bereichen Auswahl und Entwicklung von Talenten und Führungskräften sowie der globalen Implementierung.

**de Haas, Jessica**

Senior Consultant DDI Deutschland

Jessica de Haas ist Senior Consultant bei Development Dimensions International (DDI) in Deutschland. In dieser Funktion berät die Organisationspsychologin nationale und internationale Unternehmen auf allen Gebieten des DDI Leistungsspektrums mit Fokus auf Auswahl und Entwicklung von oberen Führungskräften.

Bevor sich Jessica de Haas der DDI Gruppe 2011 anschloss, war sie 10 Jahre als Managing Partner einer Talent Management Beratung und als Human Capital Consultant für globale Beratungsunternehmen wie Andersen und Deloitte tätig.

**Dries, Christian**

Geschäftsführer ki.m - körner institut für Managementberatung



Dries, Christian, Dipl. Psych., geb. 04.03.1960 in Rüdesheim am Rhein, Studium der Psychologie und Ökonomie an der Justus Liebig Universität in Gießen, Promotion, seit über 25 Jahren in der Personal- und Managementberatung tätig, heute als Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter im körner institut für managementberatung. Darüber hinaus tätig als Professor der Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius Köln, Präsident der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie.



### Egger, Manuel

Member of the Management Team  
sovanta® AG



Manuel Egger ist Mitglied der Geschäftsführung bei der sovanta AG. Im Jahr 2012 wechselte Manuel Egger von der SAP AG zur sovanta AG nach Heidelberg und verantwortete dort alle Personallösungen und Dienstleistungen, als auch alle Vertriebs- und Marketingaktivitäten.



### Eppler, Andreas

Regional Sales Director Germany  
Cornerstone OnDemand



Andreas Eppler ist seit Anfang 2015 neuer Vertriebsdirektor für Deutschland bei Cornerstone OnDemand. Der 48-Jährige arbeitete über 15 Jahre als Vertriebsmanager für namhafte HR-Dienstleister wie NGA NorthgateArinso, ADP Employer Service und die TDS AG. Eppler ist Experte im Bereich softwaregestütztes Talent Management und internationale HR- IT Strategien.



### Feige, Wolfgang

Managementberater und Coach  
zeag GmbH - Zentrum für  
Arbeitgeberattraktivität



Seit Januar 2015 arbeitet der Managementberater und Coach Dr. Wolfgang Feige exklusiv für das Zentrum für Arbeitgeberattraktivität. Er unterstützt TOP JOB-Unternehmen bei der Auswertung ihrer Benchmarkingberichte und gibt Antworten auf alle Fragen rund ums Personalmanagement.



### Fernandes Mendes, Tânia

Client Executive DDI Deutschland



Tânia Fernandes Mendes ist Client Executive bei Development Dimensions International (DDI) in Deutschland.

Sie berät und unterstützt Unternehmen dabei, Talent-Management-Prozesse zu verbessern und die gewünschten Resultate zu erzielen. Dies beinhaltet die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Unternehmen im Bereich der Führungskräfteentwicklung, des Nachfolgemanagements, der Auswahl- und Assessment-Methoden – und diese Prozesse an die Unternehmenskultur und Unternehmensziele anzupassen

**Gilbert, Nicole**

Vorstand promerit AG



Nicole Gilbert hat langjährige Erfahrung in Konzeption und Einführung weltweiter Talentmanagement Initiativen inkl. Kompetenzmanagement, Jobarchitektur, strategischer Nachfolgeplanung. An der ZfU International Business School in der Schweiz hat sie einen Lehrauftrag zum Thema Talentmanagement.

**Grosskopf, Sascha**EMEA Demand Generation Manager  
Cornerstone OnDemand

Sascha Grosskopf unterstützt seit April 2014 das Marketing und Demand Generation Team in EMEA bei Cornerstone OnDemand und arbeitet vom Düsseldorfer Büro aus. Grosskopf verfügt über umfassende Branchenkenntnis und detailliertes Wissen in den Bereichen Talent Management, Change Management und Unternehmensentwicklung. Vor seinem Eintritt bei Cornerstone arbeitete Grosskopf für Lumesse und war dort als Leiter des europäischen Marketings zuständig – unter anderem verantwortete er hier das globale Rebranding im Mai 2011.

**Gottwald, Michael**Geschäftsführender Gesellschafter  
SoftSelect GmbH

Michael Gottwald ist geschäftsführender Gesellschafter der SoftSelect GmbH. Mit über 4.500 federführend von ihm betreuten Software-Projekten und über 25-jähriger Erfahrung ist Michael Gottwald über die DACH-Region hinaus als Experte für die Entwicklung zukunftsweisender IT-Strategien auf dem Gebiet der Unternehmenssoftware bekannt.

**Gräßler, Ralf**Vorstand Geschäftsführender Gesellschafter  
VEDA GmbH

Dr. Ralf Gräßler studierte Physik und Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen. Anschließend promovierte er im Rahmen eines Stipendiums der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Bereich der Hochenergiephysik. Während seiner Promotion war er überwiegend am europäischen Kernforschungszentrum CERN in Genf tätig. Bevor Ralf Gräßler sich im Jahr 2000 VEDA anschloss, war er fünf Jahre bei A.T. Kearney in Düsseldorf als Unternehmensberater überwiegend in den Bereichen Strategie und High Tech Industry tätig.



### Hampel, Gaby

Leiterin Marketing / PR  
perbit Software GmbH



Die Diplom Betriebswirtin (FH) studierte Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Personalmanagement. Sie ist seit 2000 für die perbit Software GmbH tätig und verantwortet seit 2004 als Leiterin Marketing/PR Marketing und Unternehmenskommunikation des Software- und Beratungshauses.



### Hartenstein, Udo

Vertrieb und Marketing  
d.vinci HR-Systems GmbH



Udo Hartenstein verantwortet seit 2010 den Bereich Vertrieb und Marketing bei d.vinci HR-Systems GmbH.

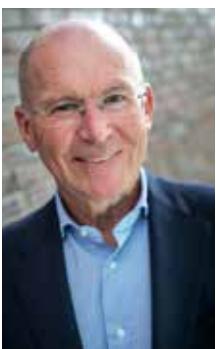


### Ingendoh, Stefan

Consulting Manager  
DDI Deutschland



Stefan Ingendoh ist Consulting Manager bei Development Dimensions International in Deutschland. Er steht als Experte für die Bereiche Talent Management und HR-Business-Lösungen mit Fokus auf Auswahl und Entwicklung von Führungskräften sowie Nachfolgemanagement zur Verfügung. Darüber hinaus betreut er das Consulting Team in Moskau.



### Jäger, Wolfgang

Hochschullehrer / Gesellschafter  
Hochschule RheinMain  
DJM Consulting GmbH



Seit 1995 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personal- und Unternehmensführung und Medienmanagement am Studiengang Media Management der Hochschule RheinMain in Wiesbaden. Seit 1990 Gesellschafter der Dr. Jäger Management-Beratung und zusätzlich der DJM Consulting GmbH, beide mit Sitz in Königstein im Taunus. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt auf der Optimierung personalwirtschaftlicher und kommunikationsbezogener Prozesse und Strukturen. In den letzten 10 Jahren wurde Prof. Jäger von der Fachzeitschrift „Personalmagazin“ wiederholt zu einem der führenden Köpfe des Personalwesens gewählt.

**Jánzky, Gábor Sven**

Geschäftsführer  
2b AHEAD ThinkTank GmbH

Sven Gábor Jánzky ist Trendforscher und leitet die Denkfabrik 2b AHEAD ThinkTank. Mit zahlreichen Trendanalysen zu den Lebens-, Arbeits- und Konsumwelten der Zukunft hat er sich zum Sprachrohr der Querdenker der deutschen Wirtschaft entwickelt. Als Berater coacht Jánzky Manager und Unternehmen, führt und moderiert Kreativprozesse zu Produktentwicklung und Geschäftsmodellen der Zukunft.

**Jochmann, Walter**

Vorsitzender der Geschäftsführung  
Kienbaum Management Consultants  
GmbH



Dr. Walter Jochmann ist Geschäftsführer bei Kienbaum Consultants International und berät Großunternehmen und mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung von geschäftsorientierten Personalstrategien, der zukunftsorientierten Ausrichtung der HR-Organisation und dem Design wirkungsvoller HR-Prozesse. Er arbeitet zudem intensiv an diagnostischen Fragestellungen von Toppositionen und im Design von Transformations- und Changeprojekten. Darüber hinaus verantwortet er den Innovationsprozess der Kienbaum-Gruppe und den Aufbau des neuen Kienbaum Instituts @ ISM für Leadership & Transformation. Er ist laut personalmagazin seit 2003 durchgehend einer der „40 führenden Köpfe“ im Personalwesen.

**Kellermeyer, Hendrik**

Geschäftsführer  
perbit Software GmbH



Der Diplom-Wirtschaftsingenieur Hendrik Kellermeyer verantwortet seit 1996 als Vertriebsleiter den Direkt- und Partnervertrieb der perbit Software GmbH. Gemeinsam mit Jörg Klausch bildet er das Geschäftsführungs-Team des HR-Software-Spezialisten perbit.

**Klausch, Jörg**

Geschäftsführer  
perbit Software GmbH



Jörg Klausch ist seit 1995 für die perbit Software GmbH tätig. Er baute das Produktmanagement und Consulting des Software- und Beratungshauses auf und verantwortete die Markteinführung von zwei Softwaregenerationen. Gemeinsam mit Hendrik Kellermeyer bildet er das Geschäftsführungs-Team von perbit.



### Kranz, Falko

Principal Solutions Consultant  
SAP Deutschland SE & Co. KG



Falko Kranz ist seit 2014 Principal Solutions Consultant bei SAP Deutschland, zuvor war er als Senior Solutions Consultant bei SuccessFactors, einem SAP-Unternehmen, tätig. Der Wirtschaftswissenschaftler unterstützt Unternehmen dabei, das Personalwesen zu straffen, eine HR-Strategie zu entwickeln und diese praktisch umzusetzen.



### Lohmann, Thomas

EMEA Functional Application Director - HCM/TM ORACLE  
Deutschland B.V. & Co. KG



Thomas Lohmann ist bei Oracle im Bereich HCM Applications für die EMEA Region tätig. Hierbei fokussiert er sich insbesondere auf den Bereich Talent Management. Er hat über 13 Jahre Erfahrung im Bereich Talent Management in verschiedenen Rollen bei Oracle, Taleo und Jobpartners gesammelt.



### Masurat, Silke

Geschäftsführerin  
zeag GmbH - Zentrum für Arbeitgeberattraktivität



Silke Masurat ist Geschäftsführerin der zeag GmbH - Zentrum für Arbeitgeberattraktivität. Sie leitet das Projekt TOP JOB zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität und ist Initiatorin und Projektleiterin von Ethics in Business - der Werteallianz des Mittelstands.



### Münster, Bernhard

Senior Product Manager  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG



Bernhard Münster ist Senior Product Manager bei Haufe-Lexware. In dieser Funktion zeichnet er verantwortlich für die beiden webbasierten Lösungen umantis Talent Management und Haufe Zeugnis Manager. Zuvor war Münster Redakteur bei der Fachzeitschrift Personalmagazin, die von der Haufe Mediengruppe verlegt wird.



### **Rotzinger, Joachim**

Geschäftsführer  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG



Joachim Rotzinger ist verantwortlich für den Geschäftsbereich „Consultants, Corporations & Public Sector“, also für das Mittelstands- und Beratergeschäft der Unternehmensgruppe. Er hat maßgeblich daran mitgewirkt, dass sich der frühere Rudolf Haufe Verlag zu einem der führenden Online- und E-Business-Anbieter im Segment Wirtschaft-Recht-Steuern entwickelt hat.



### **Rudy, Caroline**

Senior Consultant  
DDI Deutschland

Carolin Rudy ist Senior Consultant bei Development Dimensions International (DDI) in Deutschland und leitet als Organisationspsychologin den Bereich Management Diagnostik innerhalb von DDI Europa. Zu ihrem Aufgabenspektrum gehört die Beratung von nationalen und internationalen Unternehmen verschiedener Industrien bei der Planung, Konzeption und Implementierung von Talent-Management-Systemen, Nachfolgeprogrammen sowie Executive Assessments und Audits. Darüber hinaus arbeitet Frau Rudy als Executive Coach und Trainer.



### **Schmid, Stephan**

Principal Kienbaum Management Consultants GmbH



Stephan Schmid ist Principal im Bereich Human Resource Management bei Kienbaum Management Consultants GmbH. Seine Beratungsschwerpunkte bilden HR Strategie, Talent Management, Workforce Analytics, HR IT und Transformation von Personalbereichen. Zu seinen Kunden gehören mittelständische Unternehmen genauso wie internationale Großkonzerne. Bevor sich Stephan Schmid im Jahr 2009 Kienbaum anschloss, war er fünf Jahre bei IBM in HR-Führungspositionen tätig.



### **Schoenthal, Nora**

Director Client Solutions  
DDI Deutschland



Nora Schoenthal ist seit 2014 Director Client Solutions bei DDI in Europa. In ihrer Funktion berät sie die Fortune 500 auf allen Gebieten des DDI-Leistungsspektrums im Talentmanagement. Die studierte Organisationspsychologin und MBA-Absolventin ist bereits seit 2004 für die DDI Gruppe tätig und verantwortete in verschiedenen Positionen im Consulting, globalen Produktmanagement und operativen Management die Produktentwicklung und Implementierung globaler Talentmanagement-Lösungen.



### Schüßler, Stefan

Director Customer Values Sales HCM  
SAP Deutschland SE & Co. KG



Stefan Schüßler ist als Director Customer Value Sales Human Capital Management für den Vertrieb der SAP-Personalwirtschaftslösungen in Deutschland verantwortlich.

Seit über 20 Jahren verfolgt er die Entwicklung im HCM-Bereich hautnah und kennt die Herausforderungen und Chancen im Personalwesen bis ins Detail.



### Skura, Joachim

Sales Development Manager HCM  
ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG



Joachim Skura hat viele Jahre im Recruiting gearbeitet, als Unternehmensberater wie auch als HR-Verantwortlicher einer Großbank. Er hat eng mit Unternehmensführungen bei der Besetzung relevanter Positionen gewirkt und Recruitingprozesse von Unternehmen gestaltet und optimiert. Heute ist er Thought Leader HCM bei Oracle.



### Stoffel, Marc

Geschäftsführer Haufe-umantis AG



Marc Stoffel ist Geschäftsführer der Haufe-umantis AG. Marc Stoffel übernahm die Position zum 1. Juni 2013 und wurde im November 2013 im Rahmen einer Wahl durch die Mitarbeiter in seinem Amt bestätigt.

Stoffel integrierte Vertrieb und Marketing erfolgreich in die Haufe Gruppe. Unter seiner Leitung wurde das Unternehmen zu einem der weltweit führenden Anbieter für Talentmanagement-Software. (Gartner Magic Quadrant for Talent Management Suites, 2015).



### Sudermann, Robin

Vorstand Talents Connect

Robin Sudermann, Jahrgang 1983, ist studierter Wirtschaftspsychologe und Gründer der Plattform „Talents Connect“. Sein Rezept für erfolgreiches Recruiting: Fähigkeiten sind ersetzbar, Persönlichkeit nicht. Deshalb legt seine Jobbörse besonderen Wert auf die Individualität jedes einzelnen Bewerbers. Sudermanns Ziel: Motivierte Arbeitnehmer, die genau den richtigen Job haben, und erfolgreiche Unternehmen, die keinen Fachkräftemangel fürchten müssen.

**Sunkel, Uwe**

Geschäftsführender Gesellschafter  
hr.vest - powered by consultnet GmbH



Seit mehr als 20 Jahren unterstützt Uwe Sunkel Unternehmen als operativer HR-Manager und Projektleiter für anspruchsvolle Human-Resources-Projekte. Zu seinen Kunden gehören mittelständische Unternehmen ebenso wie internationale Großkonzerne. Uwe Sunkel ist Experte für die Steuerung internationaler HR-Projekte in Europa, Asien und in den USA.

Als anerkannter Experte für HR-Prozesse, Shared Services und HR-Systeme unterstützt er Unternehmen bei der Planung und in der nachfolgenden Umsetzung erfolgreicher HR-Organisationen - vom Design harmonisierter HR-Prozesse bis hin zur Begleitung globaler HR-Change-Projekte.

**Terstiege, Heiner**

Leiter Kommunikation  
Personalwerk GmbH



Heiner Terstiege begleitet Unternehmen strategisch wie operativ bei der kommunikativen Umsetzung ihrer Arbeitgebermarke. Dabei legt er Wert auf eine authentische und zielgruppengerechte Kommunikation, in deren Mittelpunkt klar definierte Botschaften und Nutzenversprechen des Arbeitgebers stehen.

**Teetz, Ingolf**

milch & zucker – Talent Acquisition &  
Talent Management Company AG



Nach dem Studium der Physik gründete Ingolf Teetz 1999 zusammen mit seinen drei Partnern die milch & zucker AG. Als CEO ist er das Gesicht von milch & zucker, sein thematischer Schwerpunkt liegt in den Bereichen Software und Technologie. Ingolf Teetz begleitete bei milch & zucker bereits zahlreiche große und mittelständische Unternehmen bei der Einführung von Recruiting- und Talentmanagement-Lösungen. Daraüber hinaus ist Mitglied des Board of Directors des HR XML Consortiums, einer internationalen Non-Profit-Organisation, die sich dem standardisierten Austausch von HR Daten verschrieben hat.

**Tomek, Wolfgang**

Geschäftsführer d.vinci HR-Systems GmbH



Wolfgang Tomek ist seit 2008 Geschäftsführer der d.vinci HR-Systems GmbH und somit verantwortlich für unser Geschäftsfeld eRecruiting/HR-Systeme.



**Völke, Udo A.**

Geschäftsführer Personalwerk GmbH



Der Dipl.-Kaufmann Udo A. Völke ist Geschäftsführer der Personalwerk GmbH und beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren mit Personalmarketing und Personalwerbung. Als Experte für Strategie, Positionierung und Vermarktung von Arbeitgebern gibt er Kunden und Branche immer wieder neue Impulse zum Thema Employer Branding.



**Wehner, Martina**

Trainerin/Coach ISPA talent, München



M. Wehner hat sich nach langjähriger Berufserfahrung als Trainerin und Coach in der Automobilindustrie auf systemisches Talentmanagement spezialisiert und sich mit ISPA talent selbstständig gemacht. Als Mitgesellschafterin der ISPA consult ist sie zuständig für die maßgeschneiderte Begleitung von Talentmanagement - Aktivitäten in den Unternehmen, insbesondere durch Coaching von Führungskräften und Gruppen, Moderation von Workshops und bedarfsgerechten Trainingskonzepten.



**Witte, Wolfgang**

Gesellschafter perbit Software GmbH



1983 gründete Wolfgang Witte mit Richard Manuel das Software- und Beratungshaus perbit. Gemeinsam stellten sie das erste PC-gestützte Personalinformations-System in Deutschland vor. Heute ist Wolfgang Witte Gesellschafter von perbit und engagiert sich im Vorstand des Demographie Netzwerks ddn e.V.

# Veranstaltungen



## Business meets Science

(Veranstalter: Hochschule Pforzheim, fidelis HR GmbH - Veranstaltungsort: Pforzheim)

2011 startete die erfolgreiche Veranstaltungsreihe „Business meets Science“ an der Hochschule Pforzheim in Kooperation mit dem PERSONALER FORUM der fidelis HR GmbH. Es werden spannende Themen aus der aktuellen HR-Forschung diskutiert und sowohl aus praktischer als auch wissenschaftlicher Sicht beleuchtet. Machen Sie sich selbst ein Bild und lassen Sie sich begeistern. Besuchen Sie uns gerne zu einer unserer nächsten Veranstaltungen "HR-Trends der Zukunft – Business meets Science" in Pforzheim.



## Personaler Forum

(Veranstalter: fidelis HR GmbH - Veranstaltungsort: wechselnder Veranstaltungsort)

Das PERSONALER FORUM bietet Fach- und Führungskräften aus dem Personalwesen und Wissenschaftlern eine einzigartige Plattform für einen länderübergreifenden Austausch zu allen Themen der strategischen Personalarbeit.



## Personalmanagement Kongress

(Veranstalter: Bundesverband der Personalmanager, Human Resources Manager - Veranstaltungsort: Berlin)

Der größte Fachkongress Deutschlands, veranstaltet vom Bundesverband der Personalmanager und dem Magazin Human Resources Manager, gibt mittlerweile zum dritten Mal Impulse für die Personalarbeit in Deutschland.



## Personalmesse München

(Veranstalter: Netcomm GmbH - Veranstaltungsort: München)

Die Kongressmesse für erfolgreiches Personalmanagement:  
Personalmanagement, Recruiting, Potentialanalyse, Weiterbildung, Outsourcing, Personalmarketing



**PERSONAL Nord - Fachmesse für Personalmanagement**

(Veranstalter: spring Messe Management GmbH - Veranstaltungsort: Hamburg)

Die Messe Personal Nord Hamburg ist eine Fachmesse für Personalmanagement.

Zahlreiche Aussteller präsentieren auf der Personal Nord Messe Hamburg ihre aktuellen Produkte und Dienstleistungen für das Personalwesen. Zum Angebotsspektrum der Personalmesse Hamburg gehören dabei die Bereiche Personal-Dienstleistungen Personal-Software und -Hardware, Personalberatung, sowie Weiterbildung und Training oder E-Learning. In den Praxisforen der Personal Nord Hamburg Messe, dass aus über 70 Einzelbeiträgen und Podiumsdiskussionen besteht, referieren darüber hinaus Experten und Referenten aus der Praxis zu unterschiedlichen Themen des Personalwesens.



**PERSONAL Süd - Fachmesse für Personalmanagement**

(Veranstalter: spring Messe Management GmbH - Veranstaltungsort: Stuttgart)

Die Messe Personal Süd Stuttgart ist eine Fachmesse für Personalmanagement.

Zahlreiche Aussteller präsentieren auf der Personal Süd Messe Stuttgart ihre Produkte und Dienstleistungen für das Personalwesen. Zum Angebotsspektrum gehören dabei die Bereiche Soft- und Hardware, Personalberatung und Personal-Weiterbildung, sowie Training und E-Learning. In mehr als 70 Praxisforen und Podiumsdiskussionen referieren darüber hinaus auf der Personal Süd Stuttgart Messe Experten und Referenten aus der Praxis zu unterschiedlichen Themen des Personalwesens.



**Zukunft Personal - Fachmesse für Personalwesen**

(Veranstalter: spring Messe Management GmbH - Veranstaltungsort: Köln)

Vorträge, Diskussionen, interaktive und innovative Austausch-Formate:

Die Messe ist Trendbarometer und Zukunftslabor für die Personalarbeit und eine Goldgrube zum Netzwerken für HR-Manager. Entdecken Sie die Personalarbeit von morgen!

# Glossar zum Thema TM

## A

### **Affiliate-Werbung**

Affiliate-Werbung bezeichnet das Werben über Partnerprogramme. Dazu stellt ein Inserent seine Angebote in ein Portal ein. Aus diesen suchen sich die Partner die Werbemittel aus, die sie auf ihren Websites platzieren möchten. Hierfür werden sie nach vorab verabredeten Konditionen vergütet.

### **Alumni/Alumninetzwerk**

Alumni, abgeleitet vom lateinischen Alumnus, was im übertragenen Sinne „der mit Wissen Genährte“ bedeutet, sind ehemalige Schüler, Studenten, Praktikanten oder Mitarbeiter einer Institution oder eines Unternehmens.

### **Assessment-Center**

Als Verfahren der Personalauswahl werden Assessment-Center oft als mehrtägige Veranstaltungen angelegt. Im Rahmen eines solchen Events werden die Bewerber verschiedenen Eignungstests, Intelligenztests, Diskussionen und Rollenspielen ausgesetzt, die sie unter professioneller Aufsicht und Bewertung durchlaufen.

## B

### **Bewerbermanagement**

Der Begriff Bewerbermanagement beschreibt das Handling der eingegangenen Bewerbungen seitens des suchenden Unternehmens. Dazu gehört im Besonderen der Kontakt zu den einzelnen Bewerbern – von der Prüfung der Bewerbungen und der ersten Korrespondenz über Telefonate und das Bewerbungsgespräch bis hin zur letztendlichen Einstellung des Kandidaten.

### **Bewerbung**

Der Weg zur neuen Stelle führt in den meisten Fällen über eine angemessene schriftliche Bewerbung – sei es per Post oder per E-Mail. Bitte beachten Sie, dass Sie in beiden Fällen äußerste Sorgfalt walten lassen sollten. Eine aussagekräftige Bewerbung besteht aus Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse sowie Arbeitsproben und Referenzen.

## C

### **C2C (Consumer-To-Consumer)**

C2C steht für die Kommunikation zwischen Verbrauchern und grenzt sich klar von B2C, der Kommunikation zwischen Unternehmen (Business) und Verbrauchern ab. C2C-Kommunikation gewinnt unter anderem durch Produkttestforen und Handelsportale wie ciao.de oder ebay enorm an Bedeutung.

## D

### **Direktansprache**

Das direkte Anscreiben bzw. Ansprechen von potenziellen Kandidaten ist ein wichtiges Mittel zur Gewinnung von Fach- und Führungskräften. Dabei kann sowohl die diskrete Ansprache fest angestellter Personen (vgl. Headhunting) als auch die genaue Auswahl und gezielte Anwerbung von freien Kräften (z.B. via Net Recruiter) gemeint sein.

## E

### **E-Recruiting**

E-Recruiting ist ein Teilbereich der Electronic Human Resources (E-HR). Der Begriff E-HR umfasst alle Tätigkeiten und Leistungen entlang der Wertschöpfungskette der Personalarbeit, die mit Hilfe der elektronischen Medien durchgeführt werden. E-Recruiting selbst umfasst alle Tätigkeiten und Leistungen im Zusammenhang mit der Personalbeschaffung, die mit Hilfe von elektronischen Medien erfolgen.

Neben einer fast uneingeschränkten Reichweite und Geschwindigkeit überzeugen Onlinemaßnahmen durch Kosten-Nutzen-Vorteile und flexible Möglichkeiten zum Personalmarketing. Heute geht E-Recruiting weit über das Thema Jobbörsen hinaus – das Internet und interaktive Lösungen durchdringen mehr und mehr alle Themenfelder des Personalmarketings, der Personalbeschaffung und der Personalbindung.

**Employer Branding**

Employer Branding heißt, die Frage, warum sich ein geeigneter Kandidat für ein bestimmtes Unternehmen interessieren sollte, systematisch zu beantworten.

Dieser Vorgang ist allerdings nicht rein auf faktisch-rationale Aussagen beschränkt. Vielmehr bezieht er, wie der Begriff Branding bereits nahelegt, zu großen Teilen auch emotionale, genauer gesagt „unternehmenskulturelle“ Aspekte in die Kommunikation mit dem Bewerbermarkt ein.

Mit anderen Worten: Ziel von Employer Branding ist die Verknüpfung des Unternehmensnamens mit einer oder mehreren bestimmten Arbeitgebereigenschaften. Dadurch soll eine positive Haltung gegenüber dem Unternehmen als Arbeitgeber entstehen – die Arbeitgebermarke (Employer Brand) wird emotional aufgeladen.

**Employer-PR**

Unter Employer-PR versteht man die strategische externe Unternehmenskommunikation, die dem Imageaufbau als Arbeitgeber dient. Hierfür werden Fakten, Botschaften und Informationen zu der Arbeitswelt und der Personalarbeit im Unternehmen verbreitet.

**G****Generation Y**

Als Generation Y (auch Digital Natives oder Millennials) bezeichnet man grob die in den 80er-Jahren Geborenen. Diese Generation zeichnet sich dem allgemeinen Verständnis nach durch eine hohe Technologieaffinität und großes Selbstbewusstsein aus. Außerdem legt sie in besonderem Maße Wert auf flache Hierarchien und auf eine ausgewogene Work-Life-Balance.

**H****Human Resources Management (HRM)**

Dieser Sammelbegriff soll die Wichtigkeit von Personalprozessen in Unternehmen gebührend wiedergeben. Unter HRM versteht man sowohl die Personalpolitik im Allgemeinen als auch alle damit verbundenen Abläufe wie Personalbeschaffung, Personalwerbung, Personalführung, Personalentwicklung und Personalmarketing.

**P****Personalbeschaffung**

Personalbeschaffung ist der Sammelbegriff für alle Maßnahmen im Rahmen der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern. Er beinhaltet alles von der altbekannten Stellenanzeige über das E-Recruiting bis hin zur Direktansprache. Am Ende einer erfolgreichen Personalbeschaffung steht immer eines: der neue Mitarbeiter, der perfekt zur Position und zum Unternehmen passt.

**L****Landing-Page**

Eine Landing-Page ist eine reduzierte Webseite, auf die der Nutzer nach dem Klicken auf ein Online-Werbemittel (z. B. Online-Banner) geleitet wird. Im Mittelpunkt der Landing-Page steht ein zielgruppenspezifisches Angebot. Ein wesentliches Element der Landing-Page ist ein Call-to-Action-Element, das den Nutzer zu einer Handlung (z. B. zur Online-Bewerbung) bewegt.

**O****Online-Assessment**

Online-Assessment ist ein Sammelbegriff für internetbasierte Instrumente zur Beurteilung beruflich relevanter Faktoren bei Bewerbern. Dazu zählen typischerweise Online-Tests zum datenlogischen und verballogischen Verständnis sowie Online-Simulationen. Online-Assessments sind ein Tool zur Bewerbervorauswahl. Häufig werden Online-Assessments im Rahmen eines Business-Process-Outsourcings durch externe Dienstleister wie Personalwerk abgewickelt.

**Personalentwicklung**

Eine wichtige Aufgabe jeder Personalabteilung ist die Weiterentwicklung und Fortbildung von Mitarbeitern. Durch die Schulung von eigenem Personal können Kosten für Neuankündigungen reduziert werden und Mitarbeiter durch positive Erfahrungen an das Unternehmen gebunden werden. Wegen ihrer enormen Bedeutung zählt die Personalentwicklung zu den Hauptaufgaben des Human Resources Management.

**Personalmarketing**

Das Personalmarketing nutzt seit einigen Jahren Methoden, Prozesse und Maßnahmen aus dem klassischen Produktmarketing, um Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt positiv darzustellen. Ausgelöst durch das zunehmende Defizit an Fach- und Führungskräften beschreitet das Personalmarketing immer neue Wege – sowohl in der Personalwerbung als auch in den Bereichen Employer Branding und Hochschulmarketing sowie in der Personalbeschaffung.

**Personalwerbung**

Ob Imageanzeige, Stellenanzeige oder Interactive-Lösung im Internet – wenn ein Unternehmen Eigenwerbung mit dem Hintergrund der Personalbeschaffung oder Mitarbeiterbindung veröffentlicht, spricht man von Personalwerbung.

**S****Social Media Recruiting**

Social Media Recruiting bezeichnet die Personalbeschaffung unter Einsatz von sozialen Medien wie Facebook, Google+ und Twitter sowie von Business-Netzwerken wie Xing, LinkedIn.

**Social Networks (auch Soziales Netzwerk)**

Social Networks bezeichnet Webseiten, die ein Netzwerk von Nutzern (siehe auch Community) darstellen. Bekannte Beispiele sind Xing, Facebook, Lokalisten, Wer-kennt-wen und MySpace. Registrierte Nutzer solcher Webseiten können meist ein persönliches Profil anlegen.

**T****Talent Management**

Talent Management bezeichnet die Gesamtheit personalpolitischer Maßnahmen in einer Organisation zur langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen. Es ist ein Segment des Human Resource Managements, das sich an für den Unternehmenserfolg wichtige Zielgruppen richtet, für die es zugleich einen vergleichsweise hohen Personalbedarf im Unternehmen gibt. Entsprechend ist eine Priorisierung von Zielgruppen meist der erste Schritt bei der Entwicklung eines Talent-Management-Systems.

**Viral Marketing**

Viral Marketing oder Virales Marketing (seltener auch Virus-Marketing) ist eine Marketingform, die über Aktionen in sozialen Netzwerken Aufmerksamkeit auf Marken, Produkte oder Kampagnen lenkt. Dabei breiten sich Inhalte über digitale Mundpropaganda wie ein Virus epidemisch aus. Der häufigste Verbreitungsweg sind Foren und Blogs.

**Viral Spots**

Viral Spots sind Video-Clips, die auf die Weitergabe nach dem Schneeballprinzip im Internet (siehe Viral Marketing) zugeschnitten sind.

**V****Videoblog/Vlog**

Ein Videoblog oder Vlog (als Kunstwort aus Video und Blog) ist eine Webseite, auf der wie bei einem Weblog oder Blog regelmäßig neue Einträge publiziert werden. Im Gegensatz zum Blog bestehen die Beiträge in Vlogs überwiegend oder ausschließlich aus Videos.

**W****Web 2.0**

Web 2.0 ist ein Sammelbegriff für gemeinschaftliche und interaktive Elemente des Internets. Hinter Web 2.0 steht die Idee, dass Nutzer Inhalte im Internet zunehmend selbst erstellen oder bestehende Inhalte bearbeiten. Ziel ist dabei unter anderem die Schaffung kollektiven Wissens und die Bereitstellung von Nutzen für jeden Teilnehmer. Beispiele für Web 2.0 sind Wikis, Weblogs und Videoblogs.



Die hier aufgeführten Begrifflichkeiten wurden uns mit freundlicher Unterstützung der Personalwerk GmbH zur Verfügung gestellt.

Ein ausführliches Glossar finden Sie hier: <http://www.personalwerk.de/sonstiges/glossar/>

# Weitere Competence Books

Wenn Ihnen dieses Competence Book gefallen hat, können Sie kostenlos weitere Competence Books online herunterladen bzw. vorbestellen oder sogar als **Experte** und **Partner** dabei sein. Einige unserer Competence Books finden Sie in dieser Aufstellung. Wir freuen uns über Ihre Mitarbeit!

The image shows the front cover of a book titled "BPM Kompakt". The title is prominently displayed in large, bold, white letters at the top. Below the title, a subtitle reads "Business Process Management für das prozessorientierte Unternehmen". The background of the cover features a 3D perspective drawing of a business process flowchart. The flowchart consists of several blue rectangular boxes connected by arrows, representing a sequence of steps or activities. It is overlaid on a light gray grid, giving it a technical and analytical feel. At the bottom left, there is a logo for "agentbase ag" with a red swoosh graphic. At the bottom right, there is a small watermark-like logo for "INTRASOMIC AG". The overall design is clean and professional, emphasizing the theme of business process management.

The image shows the front cover of the book "BI Kompakt". The title "BI Kompakt" is prominently displayed in large, bold, black letters at the top. Below the title, the subtitle "Business Intelligence für das datenbasierte Unternehmen" is written in a smaller, regular black font. The background of the cover features a grid of binary code (0s and 1s) that is partially obscured by a magnifying glass held by a hand, symbolizing data analysis.

# MES Kompakt

Manufacturing Execution Systems im Zeitalter von Industrie 4.0



Kostenfreie Wunsch-Ausgabe bestellen oder mitmachen unter [www.competence-books.de](http://www.competence-books.de).



## Talent Management Kompakt - Talente planen, finden, fördern, binden, führen

Führende Praxisexperten und Wissenschaftler beleuchten in diesem Werk alle relevanten Aspekte zum Thema Talent Management. Der demographische Wandel und der Fachkräftemangel wie aber auch die Fortschritte der Technologien sprechen für eine neue Unterstützung des Talent Managements. Zugleich stellen sich aber eine Vielzahl von Fragen wie z.B. „Wie werden wir dem Wertewandel gerecht?“ oder „Welche Bedeutung haben neue Lösungsansätze wie Social Recruiting oder die Cloud?“. Aber auch generelle Themen wie die Identifikation geeigneter Mitarbeiter und ihre systematische Förderung werden umfassend behandelt. Infografiken und Informationsquellen sowie Fallbeispiele und Verzeichnisse zu den Experten und Unternehmen runden das Werk ab. So erhält der Leser einen fundierten Überblick über Status quo und Zukunft des zentralen Systems der HR-Landschaft.



ISBN-13: 978-3-945658-08-6  
€ 49,90 (D)