

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



**Name:** Joachim Diercks

**Funktion/Bereich:** Geschäftsführer

**Organisation:** CYQUEST GmbH

### **Kurzeinführung zum Thema**

Gute Mitarbeiter sind stets gefragt. Leicht zu finden sind sie allerdings nicht. Dieses Problem wird sich in Zukunft angesichts des demographischen Wandels und abnehmender Akademiker-Zahlen tendenziell sogar noch verstärken.

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

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

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

**Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen**

**Ihr NetSkill-Team**



Sehr geehrter Herr Diercks,

**Frage 1: War for Talent: Realität oder Übertreibung?**

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

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

**Antwort:**



Zahlreiche Unternehmen verspüren heute definitiv einen gestiegenen Wettbewerb um die Wunschkandidaten. Wir bekommen das aus unserem Kundenkreis sehr deutlich kommuniziert. Hierbei spielt sicherlich auch die gute konjunkturelle Lage eine große Rolle, denn viele der guten Kandidaten haben es momentan sprichwörtlich nicht nötig, sich zu bewerben. Wenn man so will, ist es momentan umgekehrt vielfach eher so, dass sich die Unternehmen beim Kandidaten bewerben müssen. Allerdings wäre es zu undifferenziert, wenn man von *dem* War for Talent sprechen würde. Es gibt Unternehmen, die haben überhaupt keine Probleme, Top-Kandidaten in einem Bereich zu bekommen, aber gleichzeitig sehr große Probleme bei der Erreichung von Top-Kandidaten in anderen Einstiegsbereichen. Nehmen wir ruhig mal das Beispiel eines bekannten Markenartikelunternehmens in der Lebensmittelindustrie. Ein solches Unternehmen wird sicherlich keine großen Probleme haben, erstklassige Marketing-Kandidaten zu bekommen, die von der Strahlkraft und Attraktivität der Endverbrauchermarken gelockt werden. Aber wird dieses Unternehmen deshalb auch erste Wahl unter Verfahrensingenieuren sein, die das Unternehmen aber genau so sehr braucht, um etwa die anspruchsvollen Produktionsverfahren zu gestalten? Zweifelhaft, denn die Top-Ingenieure denken sicherlich an andere Unternehmen, wenn sie sich ihre Traumarbeitgeber vorstellen. Ein solches Unternehmen steht also in manchen Berufsfeldern sehr wohl auf dem Schlachtfeld im „War for Talent“, noch dazu als eher „kleiner Krieger“...



Es bleibt abzuwarten, wie viel von dem momentanen Schwung in den Employer Branding Bemühungen übrig bleibt, wenn wir die nächste konjunkturelle Abkühlung erleben. Ich glaube allerdings, dass zumindest in einer ganzen Reihe von Unternehmen tatsächlich ein eher grundlegendes Umdenken stattgefunden hat oder stattfindet – weg von einer reinen Beschaffungsdenke, hin zu einem strategischen Arbeitgeberpositionierungsansatz. Ich kenne zahlreiche Unternehmen, auch und gerade aus unserem Kundenkreis, in denen der Vorstandsvorsitzende das Thema Nachwuchs und Arbeitgebermarke tatsächlich zur Chefsache gemacht hat. Das drückt sich zum einen in der Langfristigkeit der Planungen, andererseits aber auch ganz profan in der Höhe der bewilligten Projektbudgets aus. Diejenigen Unternehmen, die lernen, hier antizyklisch zu denken und vorzugehen, werden beim nächsten Aufschwung und speziell dann, wenn der demografische Wandel durchschlägt, einen großen strategischen Wettbewerbsvorteil in der Hand halten.



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

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

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

### Antwort:



Es gibt nicht *den* Königsweg, weil die individuellen Probleme der Unternehmen sehr unterschiedlich sein können. Bei manchen Unternehmen ist es schlicht mangelnde Bekanntheit, weil das Unternehmen keine bekannten Endverbrauchermarken hat. Andere Unternehmen wiederum kennt jeder, oder besser: meint jeder zu kennen und dort wird genau das zur Herausforderung im Employer Branding. Unter „Tchibo“ kann sich jeder etwas vorstellen, weil jeder Kaffee trinkt oder auch schon mal einen Haushaltsartikel gekauft hat. Was allerdings den Arbeitgeber Tchibo ausmacht, welche spannenden Berufsbilder sich hinter dem einmaligen Geschäftsmodell aus Markenartikler / Handelsunternehmen / Gastronomiebetreiber verbergen, das wissen die meisten nicht. Hier wird die sehr starke Endverbrauchermarke für das Employer Branding eher zur Herausforderung. Wir betrachten den Prozess der Findung und Gewinnung der „passenden“ und „richtigen“ Mitarbeiter immer als eine Art Trichter. Je nachdem, wo in diesem Trichter das jeweilige Problem sitzt, sind auch unterschiedliche Lösungsbausteine hilfreich. Instrumente des *Online-Marketings* helfen, überhaupt erstmal mehr Menschen auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Instrumente des *Employer Brandings* helfen dabei, das Unternehmen klarer zu positionieren, ihm eine schärfere Kontur zu geben und assoziativ mit gewissen Attributen aufzuladen. *Realistic Job Preview*-Instrumente schaffen eine klarere Vorstellung davon, wie die verschiedenen Berufsbilder, die es beim Unternehmen gibt, eigentlich beschaffen sind.



*Self-Assessment-Verfahren* ermöglichen es einem Interessenten vor einer möglicherweise erfolgenden Bewerbung, selber herauszufinden, ob das Unternehmen und er eigentlich zusammenpassen und ob eine grundsätzliche Eignung vorliegt. Insoweit wird die Selbstausschließfähigkeit verbessert.

*E-Recruiting-Instrumente* erleichtern das Bewerbermanagement und machen den Auswahlprozess schneller und kostengünstiger. *EAssessment-Verfahren* schließlich ermöglichen es Unternehmen, die Vorauswahl über Lebenslaufinhalte hinaus sehr effizient auf Eigenschafts- und Verhaltensmerkmale auszudehnen, wodurch die Vorauswahl effizienter – also sowohl schneller als auch valider – wird. Im Endeffekt nützt das aber auch alles nichts, wenn das Unternehmen nachher nicht sinnvoll in die Bindung und Pflege der Top-Mitarbeiter investiert. Hier wird leider oftmals noch nach dem Motto „Recruitment was yesterday, today you´re staff“ falsch gemacht. Wenn diese Instrumente aber jeweils bestmöglich unternehmensindividuell miteinander kombiniert eingesetzt werden, dann stellt sich dieses Unternehmen bzgl. des Faktors „Humankapital“ sehr gut auf.



### Frage 3: Markt und eigenes Wirken

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

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

### Antwort:



Auch hier muss man differenzieren: Es gibt einige wenige Agenturen, die sich auf Kommunikation in den Bereichen Personalmarketing, Employer Branding und Recruiting spezialisiert haben. Die guten und marktrelevanten Dienstleister auf diesem Gebiet sind allerdings an ein bis zwei Händen abzählbar. Der Grund hierfür liegt unseres Erachtens darin, dass viele der klassischen Werbe- und Mediaagenturen (wie im Grunde die meisten Marketer) primär immer noch in Reichweitenkommunikation denken. Hier wird dann häufig die Qualität einer Personalmarketing-Maßnahme daran bemessen, wie hoch die Auflage der Zeitschrift ist, in der eine Anzeige geschaltet wird... Bei Personalkommunikation kommt es aber vielmehr als in anderen Kommunikationsbereichen darauf an, im „Segment of One“ zu denken. Das heißt, der Erfolg hängt nicht primär von quantitativen Maßstäben ab, sondern von qualitativen. Wenn ein Unternehmen z.B. über ein SelfAssessment Verfahren im Internet im Monat 400 Personen aus der Zielgruppe „Studierende und Hochschulabsolventen“ erreicht, so kann das kommunikativ ein enorm großer Erfolg sein. Man darf ja nicht vergessen, dass so ein Unternehmen vielleicht nur 5 Traineeplätze für diese Zielgruppe zu vergeben hat. Hierfür ist eine selektive Keywords-Kampagne bei Google vielleicht das erheblich besser geeignete und effizientere Werbemittel als die 1/1 4c Anzeige in einer Hochschulzeitschrift. Daneben gibt es den Bereich der Bewerber-Management-Systeme. Auch hier ist der Markt von vielleicht 5 bis maximal 10 Anbietern von Relevanz besetzt. Im Kern handelt es sich dabei primär um Softwareanbieter, bei denen sich aber auch die guten von den weniger guten nicht darin unterscheiden, gut programmieren zu können, sondern in Recruiting-Dimensionen zu denken.



Wenn z.B. eine Bewerber-Management-Software am Sonntagnachmittag automatisiert eine Absage an einen Bewerber schickt „Vielen Dank für Ihre Bewerbung. Nach gründlicher und eingehender Sichtung Ihrer Unterlagen müssen wir Ihnen leider mitteilen...“, dann mag das technisch gehen, kommunikativ und von der Signalwirkung her allerdings auf gar keinen Fall.

CYQUEST ist ja in verschiedenen Bereichen tätig, die entweder dem kommunikativen Bereich, also dem Employer Branding, zuzuordnen sind oder die tatsächlich in den Auswahlprozess eingreifen. Unsere *Self-Assessment Verfahren*, z.B. für Gruner+Jahr, die Commerzbank, die Stadt Hamburg, die Deutsche Bahn oder verschiedene Hochschulen, ermöglichen *potentiellen* Bewerbern einen Abgleich der Job-Anforderungen mit ihren Neigungen und Fähigkeiten, und zwar VOR einer möglicherweise erfolgenden Bewerbung. *Realistic Job Preview* Verfahren, wie z.B. für Bertelsmann oder Tchibo, helfen ebenfalls in erster Linie dem potentiellen Bewerber, herauszufinden, ob er und das Unternehmen überhaupt zueinander passen. In beiden Fällen ist das Stichwort *Selbstselektion*.

Unsere *Online-Assessment Verfahren* (z.B. Citibank, Unilever, Tchibo, Gruner+Jahr etc.) hingegen helfen dem Unternehmen, aus der Grundgesamtheit aller eingehenden Bewerbungen schnell und effizient diejenigen zu identifizieren, die im weiteren Verlauf des Auswahlprozesses ohnehin keine Chance gehabt hätten. Allerdings auch in diesem eher eignungsdiagnostischen Thema gilt, dass sehr viel Augenmerk darauf gelegt werden sollte, wie dieses Instrument denn bei der Zielgruppe ankommt. Eine reine Aneinanderreihung von Testformularen ist hier definitiv nicht zielführend. Selbst wenn das Abschneiden im eAssessment letztlich dazu führt, dass einem Kandidaten abgesagt werden muss, sollte dieser dennoch das Gefühl mitnehmen, dass nicht nur „von ihm genommen“ wurde, sondern er auch „etwas bekommen“ hat – z.B. Einblicke und Informationen. Es gibt Wettbewerber, die halten Recruitment für Unsinn, weil sich der „ernsthafte Anlass“ einer Bewerbung nicht mit einer ansprechenden und womöglich sogar unterhaltsamen Gestaltung vertragen würde. Nun, ich glaube diese Ansicht resultiert weniger aus besserem Wissen,



schließlich machen unsere Kunden speziell aus Sicht der Bewerberakzeptanz damit ganz hervorragende Erfahrungen, sondern schlicht aus der Tatsache heraus, dass die dafür nötige Gestaltungs- und Programmierkompetenz nicht vorhanden ist. Wir sehen die große Stärke von CYQUEST gerade darin, dass unsere Kunden psychologisches Know-how und große Gestaltungs-, Programmier- und Personalkompetenz aus einer Hand bekommen und nicht drei verschiedene Agenturen parallel eingesetzt werden müssen.



#### Frage 4: Projektbeschreibung Recruiting / Talent Management, ROI

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

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

#### Antwort:



Wirklich *typische* Projekte gibt es bei uns eigentlich nicht. Weil jedes Unternehmen individuell verschieden ist, sind auch die geschilderten Probleme und die daraufhin geschaffenen Lösungen sehr individuell. Bei manchen Unternehmen besteht z.B. das Problem mangelnder Bekanntheit. Diese Unternehmen würden häufig gern bei mehr Personen auf dem Radar erscheinen, um z.B. die Anzahl eingehender Bewerbungen zu erhöhen. Andere Unternehmen haben kein Problem mit der Bekanntheit und der Bewerbungsanzahl. Dies sind häufig Firmen, deren Name durch eine bekannte Endverbrauchermarke gestützt wird, wie z.B. Tchibo. Der bekannte Markenname sorgt für einen großen Bewerbungseingang, leider aber häufig von den *falschen* Bewerbern. Hier steht dann der Auftrag im Vordergrund, die Arbeitgebermarke klarer herauszuarbeiten und erlebbar zu machen, was das Unternehmen ist und was nicht. Wiederum andere Unternehmen treten an uns heran mit dem Wunsch nach Lösungen, die dabei helfen, bei einer Vielzahl eingehender Bewerbungen möglichst effizient Vorauswahlentscheidungen treffen zu können. Je nach individueller Anforderung wird dann das individuelle Projekt aufgesetzt. Typischerweise sind daran dann von Seiten des Kunden die Bereiche Hochschul- oder Azubimarketing, Employer Branding, Recruiting und eHR beteiligt. Häufig sind aber auch andere Personen oder Unternehmensbereiche des Kunden beteiligt wie zum Beispiel der Datenschutzbeauftragte, Arbeitnehmervertretungen, zentrale Öffentlichkeitsarbeit oder auch Vorstand / Geschäftsleitung. CYQUEST begleitet dabei als Berater den gesamten Prozess der Projektentstehung und setzt das Projekt inhaltlich, gestalterisch und programmierisch um.

Beispielhaft kann hier vielleicht das Projekt „CyPRESS“ genannt werden, das wir für Gruner+Jahr umgesetzt haben. Gruner+Jahr als Europas größter Zeitschriftenverlag ist eine *der* Top-Adressen im publizistischen Bereich und hat entsprechend überhaupt keine Probleme, journalistischen Nachwuchs zu rekrutieren. Ganz anders sieht es aber bei der Gewinnung guten kaufmännischen Nachwuchses aus. Viele Wirtschaftswissenschaftler denken eben nicht als erstes an Gruner+Jahr, wenn sie ihren Einstieg planen, ja vielfach kennen sie das Unternehmen hinter den bekannten Marken wie *Stern*, *GEO*, *Brigitte* oder *Gala* gar nicht. Das SelfAssessment Verfahren „CyPRESS“ macht deshalb explizit kaufmännische Aufgaben in einem Großverlag erlebbar. Die Teilnehmer können anonym und unverbindlich einmal in die Bereiche Unternehmensentwicklung, Anzeigenverkauf oder Vertrieb reinschnuppern, Aufgaben lösen und dadurch besser beurteilen, ob ihnen so etwas liegt oder nicht. Kandidaten, die sich daraufhin bei G+J bewerben, durchlaufen dann die zweite Stufe von „CyPRESS“, nämlich ein eAssessment, das sie hinsichtlich verschiedener auswahlrelevanter Merkmale testet. Diese Testergebnisse fließen dann flankierend in die Vorauswahlentscheidung ein. Das Recruiting von Gruner+Jahr berichtet seit der Einführung von „CyPRESS“ von erheblich besser informierten Kandidaten und einer sehr hohen Verfahrensakzeptanz sowohl auf Bewerberseite als auch im Unternehmen.

Unser Kunde Unilever berichtet seit der Einführung des eAssessments „unique.st“ von jährlichen Einsparungen im Recruiting von Führungsnachwuchs von ca. 80.000 €, allein in Deutschland. Gegenwärtig wird das Verfahren gerade in Südamerika eingeführt, so dass es nachfolgend dann in 15 Ländern im Einsatz ist. Unser Kunde Citibank konnte seit der Einführung des eAssessments „citimove“ die Zahl der pro Auswahltag eingestellten Azubis glatt verdoppeln. Geht man davon aus, dass die Zahl der zu besetzenden Stellen konstant bleibt, heißt das, dass die Hälfte der bisherigen Präsenz-ACs eingespart werden können – mit den entsprechenden Kosten- und Zeiteinsparungen. Diese Liste lässt sich fortsetzen. Die virtuellen Studienberatungsmodule „HAW-Navigator“, die wir für die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg entwickelt haben, haben bei den Studienplatzbewerbern zu einer erheblichen Steigerung der Studienwahrscheinlichkeit geführt.



Das Berufsorientierungsspiel „C!You“, das wir seit Herbst 07 für das Personalamt der Stadt Hamburg betreiben, hilft nachweislich dabei, das assoziativ sehr stark belastete Berufsbild „Beamter“ erheblich klarer erscheinen zu lassen und erlebbar zu machen. Über 80% der Teilnehmer berichten, dass ihnen „C!You“ bei der Berufsfindung helfen konnte.



## Frage 5: Ausblick

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

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

## Antwort:



Sicherlich ist die Nachfrage nach Lösungen in diesem Bereich speziell im Moment sehr hoch. Hierbei muss unseres Erachtens natürlich auch berücksichtigt werden, dass wir eine insgesamt sehr gute Konjunktur haben. Auch zu Zeiten des Dot-Com-Booms 1999/2000 wurde hier sehr viel gemacht, teilweise aber sehr aktionistisch. Als die Konjunktur, speziell nach den Anschlägen vom 11. September, schlagartig zusammenbrach, wurden auch im Bereich des Employer Brandings viele Budgets drastisch gekürzt oder ganz gestrichen. Speziell aus den Geschäftsleitungen kam dabei häufig sinngemäß die Frage: „Wozu wollt Ihr denn Geld für Personalmarketing ausgeben? Wir bekommen doch schon Waschkörbe voll Bewerbungen und stellen momentan ja eh so gut wie nicht ein...“. Auch ist es in solchen Phasen, in denen eher Personalabbau als -aufbau auf der Agenda steht, vielfach der Arbeitnehmersvertretung gegenüber schwer vermittelbar, gleichzeitig in Personalkommunikation zu investieren.

Ich bin aber dennoch grundsätzlich optimistisch, dass es inzwischen grundlegende Faktoren gibt, die auch über die nächste Konjunkturdelle hinaus einen gesteigerten Bedarf an Lösungen in den Bereich Employer Branding, E-Recruiting und Talent Management nach sich ziehen. Hier sind vor allem der sich beschleunigende Wandel hin zur Wissensgesellschaft und der demografische Wandel zu nennen. Ganz kurz: Talent wird einfach knapper. Zum einen, weil die Unternehmen immer ausdifferenziertere Anforderungsprofile haben und zum anderen, weil es hierfür immer weniger geeignetes Personal gibt. Ich bin mir sicher, dass zukünftig insbesondere diejenigen Unternehmen profitieren werden, die Employer Branding antizyklisch betreiben –



und zwar insb. in Phasen des allgemeinen Abschwungs – und die unter Employer Branding nicht nur „das Schalten von Personalanzeigen“ verstehen, sondern einen weitreichenden strategischen Ansatz der Unternehmenspositionierung. Für uns als Dienstleister heißt das, für unsere Kunden Lösungen zu bieten, die eher langfristig auf die Arbeitgebermarke einwirken und genau so wenig austauschbar sind, wie es die Unternehmen selber sind. Wir wollen ja nicht „boomen“, wir wollen nachhaltig und langfristig wachsen.

**Vielen Dank für das Interview!**