



Virtuelle Heimat

Für Unternehmen wird es immer wichtiger, junge Talente möglichst frühzeitig an sich zu binden. Dabei sind Talentnetzwerke ein geeignetes Instrument im Wettbewerb um die besten Köpfe der Generationen Y und Z.

In unserer heutigen Wissensgesellschaft und bei zunehmendem globalem Wettbewerb gewinnt der Leistungsfaktor Arbeit beziehungsweise die Kompetenz der Belegschaft immer mehr an Bedeutung.

Dies geschieht bei gleichzeitig zunehmender Verknappung von qualifizierten Arbeitskräften durch den demografischen Wandel, Studienanfänger- und Abschlussquoten, die einerseits unter dem OECD-Durchschnitt liegen, sich andererseits in den letzten zehn Jahren verdoppelt haben und dadurch den „Nachschub“ für die sehr erfolgreiche duale Ausbildung gefährden, sowie nachlassender emotionaler Bindung der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber.

Dazu Professor Dr. Christian Scholz von der Universität des Saarlandes: „Nach der Generation Y steht schon die Generation Z in den Startlöchern, die stark zwischen privatem und beruflichem Leben differenziert und nicht derart leistungsbereit und selbstaufopfernd wie die Generation Y ist. Sie bindet sich weniger an Unternehmen als an interessante, herausfordernde Projekte, ist realistisch, nicht optimistisch und tendenziell individueller eingestellt, schließt sich keiner Gemein-

schaft an, sondern jeder geht seinen eigenen Weg. Die Generation Z lebt ihr Berufsleben stark nach dem Konzept des Darwinismus.“

Zunahme der Projektwirtschaft

Eine zusätzliche Einschränkung der Verfügbarkeit des Erfolgsfaktors Arbeit entsteht durch die deutliche Zunahme der (betrieblichen) Projektwirtschaft. Der temporäre Charakter von Projekten und die hohe Bedeutung von individueller Reputation senken die Abhängigkeit der Mitarbeiter und erschweren die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Schließlich ist noch die Entwicklung in Richtung einer „open talent economy“ zu berücksichtigen, in der die Belegschaft nicht mehr nur aus festen Mitarbeitern, sondern in zunehmendem Maße aus Zeitarbeitern, Freelancern, Contractors und Open Source-Talenten besteht.

Doch welche Mitarbeiter bilden die Belegschaft? Die älteren Mitarbeiter wurden in Altersteilzeit und Vorruhestand geschickt und die jungen in Krisenzeiten entlassen oder nach der Ausbildung nicht übernommen. Dadurch hat sich ein

„Wasserbauch“ an qualifizierten und engagierten Mitarbeitern der „Generation X“ entwickelt, der nun bald anfängt, in Rente zu gehen und den kein Unterbau stützt, der in ausreichender Anzahl und Qualität nachrücken kann. Vor diesem Hintergrund wird es für Unternehmen künftig unabdingbar sein, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, die besten Mitarbeiter für sich zu gewinnen und vor allem junge Talente möglichst frühzeitig an sich zu binden, um sich deren Kompetenz langfristig zu sichern.

So investieren Unternehmen zum Beispiel in Form von Praktikumsstellen, Ausbildungsplätzen sowie Unterstützung von Doktoranten oder Diplomanden bei ihren akademischen Arbeiten in junge Menschen. Doch wenn die Auszubildenden nach Ausbildungsende nicht übernommen werden oder nach dem Praktikum noch ein oder zwei Jahre brauchen, bis sie für eine Festanstellung zur Verfügung stehen, sind die Unternehmen kaum in der Lage, junge Talente systematisch an sich zu binden, der beziehungsweise die Investition und die Talente bleiben bei einem anderen Unternehmen „hängen“. Auch generell geeignete Kandidaten werden häufig nicht oder nur in einer schnell veraltenden Datenbank nachgehalten. So halten fast die Hälfte der ehemaligen Prak-

„ Monetären Anreizen ist die engere emotionale Bindung ehemaliger Mitarbeiter an ihr Unternehmen vorzuziehen.

„ Ein Unternehmen sollte alle jungen Talente an sich binden, ohne eine frühe Auswahl unter ihnen zu treffen, dabei aber durchaus Einzelne dieser Ehemaligen unterschiedlich betreuen.

tikanten und Werkstudenten die derzeitigen Bindungsangebote von Unternehmen für mittelmäßig bis schlecht, 17 Prozent haben den Kontakt zum Unternehmen deshalb ganz verloren.

Wo können die Unternehmen ansetzen?

Unternehmen müssen umdenken und diese jungen Ehemaligen als eine besonders relevante Zielgruppe betrachten, denn sie sind wichtige Stakeholder des Unternehmens, die über Talentnetzwerke an „ihr“ Unternehmen gebunden werden sollten, bis sie in Festanstellung zurückkommen können. Erste innovative Unternehmen haben bereits begonnen, diesen Weg einzuschlagen. So bauten Firmen wie Bosch, BMW, die Fraunhofer Gesellschaft, KPMG oder auch die Unternehmensberatung Accenture Talentnetzwerke oder Talent Pools auf.

Bei BMW reicht die Bandbreite von Auszubildenden, die ein Studium beginnen, über erfolgreiche Studenten und Absolventen bis hin zu Professionals, die bereits erste Berufserfahrung haben. Michael Albrecht, Head of Employer Branding & Recruiting bei BMW, sieht einen großen Vorteil darin, dass diese Talente relevante Kompetenzen mitbringen, mit dem Unternehmen vertraut sind und der „cultural fit“ stimmt. Damit können sie ihre PS gleich auf die Straße bringen, wenn sie über das Netzwerk wieder bei BMW einsteigen. Der Personalabteilung werden von den Abteilungsleitern „diese Talente aus den Händen gerissen“. Dunja Frisch, Leiterin Talent Relationship Management & Hochschulmarketing bei der Unternehmensberatung Accenture, bringt einen wichtigen Vorteil eines eigenen Talent Pools auf den Punkt: „Für uns ist es ganz wichtig, dass wir einen festen Kandidaten-Pool haben, auf den wir jeder-

zeit gemäß des volatilen Recruiting-Geschäfts zurückgreifen können.“

Auch die Wirtschaftsprüfung KPMG pflegt in der KPMG Community den Kontakt zu ehemaligen Kandidaten. Sie feierte im Sommer 2013 ihren ersten Geburtstag und umfasst bereits mehrere Tausend Personen. Ein Unternehmen kann aber über sein Talentnetzwerk neben der Stärkung der Rekrutierung auch Einfluss nehmen zum Beispiel auf

1. die Qualifikation oder Employability der Mitglieder,
2. die Senkung der Quote der Studienabbrecher und
3. die Entscheidung junger Menschen, ein MINT-Fach zu studieren.

Ein Beispiel für die besonders frühe Ansprache von Talenten bietet die Fraunhofer Gesellschaft: Ziel des „myTalent“-Nachwuchsprogramms ist es, über eine Talent Community Schüler und vor allem junge Frauen für die MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) zu begeistern und diese mit ihrem Nachwuchsprogramm frühzeitig und nachhaltig an sich zu binden.

Welchen Nutzen stiften Talentnetzwerke?

Aber es steckt noch mehr in den jungen Talenten als nur das Potenzial zum Mitarbeiter. Vielmehr geht es um die generelle Bindung von deren Kompetenz an das Unternehmen. Sie können sich vielfältig direkt und indirekt zum Vorteil des Unternehmens einbringen:

1. im Wettbewerb um die besten Köpfe, zum Beispiel durch
 - a. direkte Optimierung der Rekrutierung in Form von Re-Hiring der jungen Talente und indirekt durch Empfehlungen Dritter (Referral Hiring);
 - b. Senkung der Personal- und Rekrutierungskosten

2. durch Teilnahme am betrieblichen Wissens- und Innovationsmanagement als Kompetenz- oder Expertennetzwerk, zum Beispiel

- a. direkt durch kollaborative Erstellung von Studien und Einbindung in die Marktforschung des Unternehmens
 - b. indirekt durch Hinweis auf wichtige Kompetenzträger außerhalb des Talentnetzwerkes;
3. zur Nutzung des Geschäftspotentials, das in ihnen als Kunde oder Empfehlungsgeber liegt;
4. zur Imagepflege des Unternehmens, denn alle Ehemaligen erhöhen als Markenbotschafter den Bekanntheitsgrad der Unternehmensmarke und stärken das (Employer) Branding.

Dabei ist es kaum absehbar, welche Mitarbeiterqualifikationen und -kompetenzen das Unternehmen zu welcher Zeit brauchen wird. In der „open talent economy“ wird es möglicherweise ehemalige Praktikanten geben, die dem Unternehmen später eher als Contractor oder Freelancer wertvolle Dienste leisten werden und ein ehemaliger Doktorand wird zwar kein Mitarbeiter, aber ein begeisterter Kunde des Unternehmens oder empfiehlt via Referral Hiring ehemalige Kommilitonen als Mitarbeiter an das Unternehmen.

Wie funktionieren Talentnetzwerke in der Praxis?

Ein Unternehmen sollte alle jungen Talente an sich binden, ohne eine frühe Auswahl unter ihnen zu treffen, dabei aber durchaus Einzelne dieser Ehemaligen unterschiedlich betreuen. Entsprechende Pilotprojekte, in denen im Rahmen der Bindungsprogramme die Einstiegsvoraussetzungen gestrichen wurden, sind schon auf dem Weg. Das Unternehmen kann dadurch über einen weiteren längeren Zeitraum hinweg mit den Talenten zusammenarbeiten, sie beobachten, gezielt weiterentwickeln und schließlich die Potenziale heben.

Ein unternehmenseigenes Talentnetzwerk ist mehr als eine Community. Es ist eine meist aus der Personal- oder Marke-

tingabteilung heraus betreute Organisation mit Management und Mitgliedern, das die neuen Sozialen Medien in Form einer meist geschlossenen Internetplattform als zeitgemäße Form des Markenauftritts nutzen, das heißt offline und online stattfindet und lebt, also auch ganz stark durch den persönlichen Kontakt untereinander und zum Unternehmen geprägt sein sollte.. Das Management erfüllt verschiedene Funktionen:

1. Entwicklung und Angebot von Leistungen an die Talente;
2. Träger des Beziehungsmanagements
 - a. Key Talent Management
 - b. Allgemeines Talent Relationship Management (TRM);
3. Übernahme der PR und des Social Media beziehungsweise Community Management;
4. Verwaltung der Mitglieder und Datenmanagement;
5. Gestaltung des externen Touchpoint- und internen Schnittstellenmanagements.

Um im Mitgliederwettbewerb der Netzwerke attraktiv zu sein, muss das Talentnetzwerk einen echten Mehrwert stiften und wendet sich daher mit bedarfsgerechten und lebensphasenorientierten Angeboten an die Talente. Damit das Talentnetzwerk „lebt“ und seine Mitglieder (emotional) langfristig bindet, sorgt das Talent Relationship Management (TRM) für eine kontinuierliche und zielgruppengerechte Kontaktpflege.

Virtuelle Heimat

Eine vielversprechende Internetplattform muss zugleich sowohl die Anforderungen des Unternehmens zur systematischen und effizienten Begleitung des Talentnetzwerks mit sich bringen, als auch als „virtuelle Heimat“ die Perspektive der Talente ausreichend berücksichtigen und eine Lösung bereitstellen, die durch Anpassung von Design und Layout das Unternehmen repräsentiert und eine kohärente Candidate Experience ermöglicht. Mittlerweile bieten die Plattformen alle Facetten eines modernen CRM-Systems von

Kampagnen über Korrespondenzmanagement und automatischen Workflows bis hin zu Content Management. Die Technologie macht es unter anderem über Data Mining-Prozesse möglich, Talente auf Basis ihrer Präferenzen und ihres Verhaltens zu verstehen und so personalisierte und bedürfnisorientierte Angebote anzubieten.

Ausgefeilte Lösungen beantworten zugleich auch die Frage: „Warum sollte ich denn in einem weiteren Netzwerk meine Daten pflegen.“ Plattformen wie Xing oder LinkedIn werden zwar durchaus für die Netzwerkarbeit genutzt, dienen aber eher als Gelegenheit zum Erstkontakt und anschließender Überleitung zur firmeneigenen Plattform.

Basis und Messbarkeit des Erfolgs

Um den Erfolg der Netzwerkarbeit nachvollziehen und belegen zu können, muss er über die Festlegung verschiedener Kriterien klar messbar gemacht werden und damit die Investition in ein Talentnetzwerk rechtfertigen. Mögliche messbare Erfolgsfaktoren sind:

1. Steigerung der Bewerberqualität: Kandidaten aus einem Talentnetzwerk sind circa sieben- bis zehnmals erfolgreicher in den Bewerbungsgesprächen als andere Kandidaten,
2. Reduktion der „Time to Fill“ (Zeit bis zur Stellenbesetzung) um bis zu 50 Prozent durch direkten Zugriff auf den bereits vorhandenen Kandidatenpool,
3. Senkung der Einstellungskosten um bis zu 30 Prozent,
4. Reduktion der Fluktuation im ersten Jahr um bis zu zehn Prozent, denn die Kandidaten aus dem Talent Pool haben sich bereits intensiv mit ihrem künftigen Arbeitgeber beschäftigt,
5. Senkung der Einarbeitungskosten bei „Re-Hiring“,
6. Steigerung des Umsatzes, denn auch junge Talente können wertvolle Empfehlungen für Geschäftsmöglichkeiten geben,
7. Anzahl der Produktverbesserungen oder -neuheiten, die gemeinsam mit

den kreativen, gut ausgebildeten jungen Leuten entwickelt wurden

8. Unternehmensimage laut Positionierung bei „Best Place to Work“.

Emotionale Bindung statt monetärer Anreize

Der Fachkräftemangel ist eine schleichende Entwicklung und viele Unternehmen reagieren darauf mit Ad-hoc-Lösungen, wie Lohnsteigerungen, die sich aber auf die Preise und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auswirken. Diesen monetären Anreizen ist die engere emotionale Bindung ehemaliger Mitarbeiter an ihr Unternehmen vorzuziehen. Über sein eigenes Talentnetzwerk kann ein Unternehmen auch in späteren Lebensphasen die Potenziale heben, die für beide Seiten in dem Kontakt und Austausch schlummern und seine langfristige Wettbewerbsfähigkeit in einer globalen Wirtschaft sichern.

Ein Talentnetzwerk hat damit sogar das Potenzial, sich mit der Zeit zu einem internationalen Kompetenznetzwerk zu entwickeln, denn die Unternehmen nehmen zunehmend Wachstumsmöglichkeiten in den Emerging Markets wahr, bauen dort eigene Standorte mit lokalem Personal auf. Ein Vorteil von eigenen Talent Pools ist, dass sie Schritt für Schritt aufgebaut werden können und zugleich sehr schnell erste Ergebnisse zeigen. So sind einige der genannten Unternehmen dabei, die Kontakte aus ihrem Talent Pool zu ihrem wichtigsten Recruiting-Kanal zu machen beziehungsweise haben dies bereits erreicht.



Autorin
Susanne Ransweiler,
Inhaberin, „we me“ corporate
social networks, Frankfurt,
ransweiler@we-me.biz



Autor
Jens Frederik Bender,
Geschäftsführer, IntraWorlds
GmbH, München,
jens.bender@intraworlds.com