

# Rekrutierung leistungsstarker Mitarbeiter

Gesuchte Kompetenzen aufbauen  
oder einkaufen?



# Rekrutierung leistungsstarker Mitarbeiter

## Gesuchte Kompetenzen aufbauen oder einkaufen?

In allen Branchen sind Unternehmen von der Talentknappheit betroffen. Dies bestätigt auch unsere jährliche Umfrage: Weltweit verläuft die Talentsuche für 35% der Arbeitgeber erfolglos. Die Hauptursache für diesen Mangel hängt eng mit der weltweiten demografischen Entwicklung zusammen, die von der Abnahme der Erwerbsbevölkerung und der Zunahme des Rentnerbestandes geprägt ist. Einer Studie des McKinsey Global Institute<sup>1</sup> zufolge wird es der Weltwirtschaft bis zum Jahr 2030 an etwa 40 Millionen Hochschulabsolventen fehlen. Gleichzeitig wird es einen Überschuss von 95 Millionen Arbeitskräften geben, welche nicht über die von Unternehmen gesuchten Qualifikationen verfügen. Das Fazit ist eindeutig: in naher Zukunft gibt es immer mehr „Käufer“ (Arbeitgeber) und immer weniger „Rohstoffe“ (Talente).

Vor diesem Hintergrund werden solche Unternehmen auf der Gewinnerseite stehen, die einen Talentmangel im Voraus erkennen und abzuschätzen wissen, wann der Kauf von Kompetenzen oder die Aneignung von Kompetenzen sinnvoller ist.

### Eine erfolgreiche Talentbeschaffungsstrategie ist der Grundpfeiler eines wettbewerbsfähigen Unternehmens

Für Unternehmen ist es unerlässlich, eine Talentbeschaffungsstrategie zu entwickeln, die ihren Zielen, Mitteln und Bedürfnissen entspricht. Dieses Vorhaben ist kein leichtes Unterfangen und eine langfristige Planung gestaltet sich zunehmend schwierig. Deshalb müssen einige wichtige und von der Unternehmensgrösse, der regionalen Verankerung und der Branche unabhängige Faktoren berücksichtigt werden. Unsere Erfahrung als Dienstleister im Bereich des Recruitment Process Outsourcing (RPO) hat unser Verständnis für die notwendigen Anforderungen bei der Personalgewinnung umfangreich erweitert.

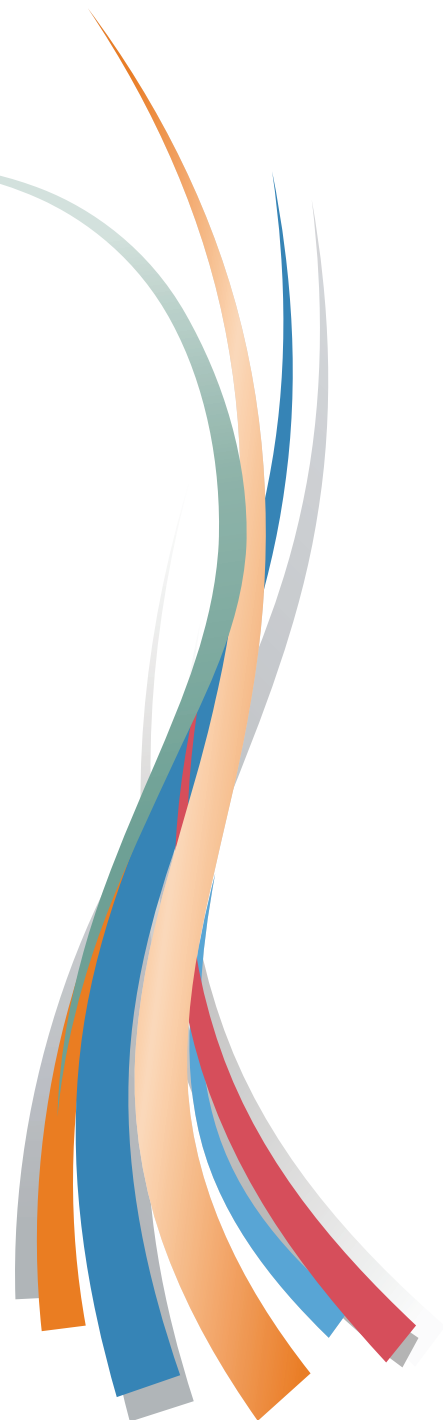
#### 1. Den Markt verstehen

Manche Arbeitgeber sind zum Teil mitverantwortlich für ihre Probleme bei der Rekrutierung von geeignetem Personal. Ihr fehlendes Wissen über den Bewerbermarkt kann sie in ihrer Vorgehensweise nachhaltig beeinträchtigen. Hinzu kommt, dass die Unkenntnis kultureller Eigenheiten, demographischer Merkmale oder wirtschaftlicher Faktoren eines Marktes die Gefahr erhöht, ungeeignete Bewerber zu rekrutieren. Das Risiko erhöht sich um ein Vielfaches, wenn ausserhalb des gewohnten Arbeitsumfeldes rekrutiert wird (neuer Unternehmensstandort, Entwicklung neuer Produkte, etc.)

#### 2. Vorausschauend handeln

Rekrutierungsbedürfnisse ändern sich fortlaufend. Auch solche Unternehmen, die normalerweise nach Bedarf (kurzfristig) rekrutieren, können Vorteile aus einer langfristig aufgebauten Belegschaft und vorausschauender Planung ziehen. Einen besser ausgebildeten und leistungsstärkeren Personalbestand verschaffen solchen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil.

<sup>1</sup> McKinsey Global Institute, The World at Work : Jobs, pay and skills for 3.5 billion people, Juni 2012.



### 3. Potenzial erkennen und richtig einschätzen. Potenzielle Profile anvisieren.

In den meisten Tätigkeitsbereichen gehört das sofortige Finden eines geeigneten Bewerbers, der sowohl das komplette Fachwissen als auch die nötigen Soft-Skills mitbringt schon lange der Vergangenheit an. Der beschleunigte technologische Fortschritt und die sich im ständigen Wandel befindenden beruflichen Praktiken erhöhen das Risiko, dass Kompetenzen schnell überholt sind. Unternehmen müssen sich zukünftig auf flexiblere Kandidaten konzentrieren, die zwischenmenschliche und kognitive Fähigkeiten wie Problemlösungsfähigkeiten, kritisches Denken etc. mitbringen und eine zur Unternehmenskultur passende Persönlichkeit haben. Dieser Ansatz des „potenziellen Profils“<sup>2</sup> ermöglicht es, die benötigten Mindestvoraussetzungen für eine Stelle zu identifizieren. Im nächsten Schritt muss man herausfinden, welcher Kandidat das vielversprechendste Potenzial besitzt, um die Ziele des Unternehmens mit Hilfe von Zusatzausbildungen zu erreichen.

### 4. Wer sich für seine Mitarbeitenden einsetzt, wird von ihnen mit Engagement belohnt.

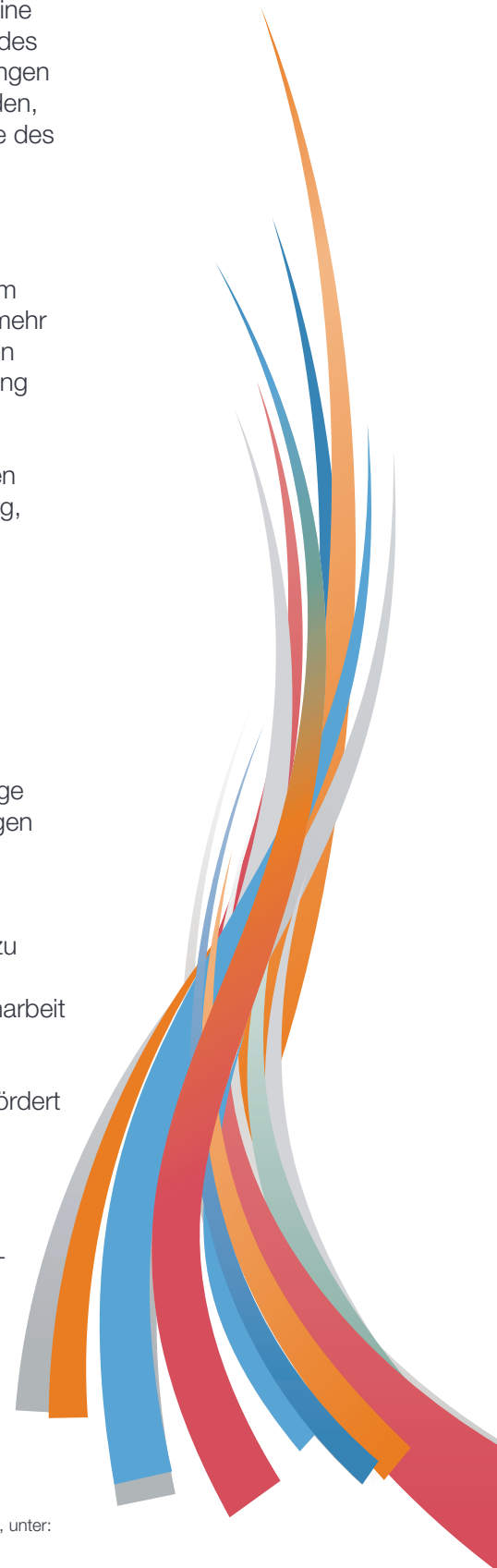
Arbeitgeber, die ihre Mitarbeitenden erfolgreich schulen, können diese am besten an sich binden. Letztere werden dem Unternehmen gegenüber mehr Loyalität und Treue zeigen. Unternehmen mit Top-Arbeitskräften zeichnen sich dadurch aus, dass sie bei der Rekrutierung auf die Mitarbeiterbindung setzen. Wenn Mitarbeitende besonders motiviert sind sich fortzubilden, sollten sie bei der Aneignung neuer Kompetenzen unterstützt werden. Wer seine Mitarbeitenden bei Weiterbildungsvorhaben ermutigt und ihnen Zugang zu Schulungen verschafft, leistet damit einen langfristigen Beitrag, aus dem das Unternehmen zahlreiche Vorteile ziehen kann, wie z.B. vermehrtes Engagement seitens des Mitarbeitenden, positives Ansehen bei der Belegschaft, geringe Personalfuktuation und eine gesteigerte Arbeitsproduktivität.

## Wann sollte man Talente kaufen oder Talente ausbilden

Bei der Festlegung einer effizienten Talentbeschaffungsstrategie sollten einige Fragen hinsichtlich der Bedürfnisse, Strukturen, Ressourcen und Erwartungen des Unternehmens gestellt werden.

- Verfügen wir über die finanziellen Mittel, die Ressourcen und die Unternehmenskultur, um die sich in Ausbildung befindenden Mitarbeiter zu unterstützen?
- Gibt es im Ausbildungssektor potenzielle Partner, die an einer Zusammenarbeit mit unserem Unternehmen interessiert sind?
- Setzen sich unsere Führungskräfte für die Schaffung und Erhaltung eines Umfeldes ein, in dem Talente im Rahmen einer langfristigen Strategie gefördert werden?
- Haben wir die Zeit, um in Ausbildung zu investieren oder haben wir einen sofortigen Personalbedarf?
- Brauchen wir eine kurz- oder langfristige Talentbeschaffungsstrategie?
- Verfügen wir über die Prozesse, mit denen sich Talentbeschaffungsstrategien, Entwicklungsstrategien und unsere Geschäftsziele aufeinander abstimmen lassen?
- Verfügen wir über ausreichende Ressourcen um rekrutieren zu können?

<sup>2</sup> Weitere Informationen über das „potenzielle Profil“ im Strategiepapier „Das potenzielle Profil“, Manpower, 2010, unter: [http://www.manpower.ch/fileadmin/user\\_upload/documents/Media/Livres\\_Blancs/Profil\\_modulable\\_2010/WP\\_Potenzielle\\_Profil\\_Manpower\\_DE\\_Final.pdf](http://www.manpower.ch/fileadmin/user_upload/documents/Media/Livres_Blancs/Profil_modulable_2010/WP_Potenzielle_Profil_Manpower_DE_Final.pdf)



## Zu berücksichtigende Aspekte bei der Entscheidungsfindung...

### ... Kompetenzen aufbauen

### ... Kompetenzen kaufen

<b>Unternehmensgeschichte</b>	Etabliertere Unternehmen verfügen normalerweise über die nötigen Ressourcen, Talente intern zu fördern	Start-up-Unternehmen brauchen erfahrenes und sofort einsetzbares Personal
<b>Geschichte der Branche</b>	Industriezweige mit jahrelanger Erfahrung sind besser gerüstet, ihren Bedarf frühzeitig abzuschätzen und Veränderungen vorherzusehen	Der Industriezweig ist schnellen Entwicklungen unterworfen (z.B. im Technologiebereich)
<b>Kurzfristiger und langfristiger Bedarf</b>	Das Unternehmen ist dazu in der Lage, seinen Rekrutierungsbedarf langfristig abzuschätzen und zu planen	Der Bedarf an Fachwissen ist dringend und kann nicht durch interne Ausbildung gedeckt werden
<b>Partnerschaften</b>	Partner im Service public oder in Ausbildungseinrichtungen bieten permanenten Zugang zu gezielten Schulungen	Es gibt noch keine Partnerschaften
<b>Markt</b>	Auf dem Markt gibt es wenig Talente mit den gesuchten Kompetenzen	Talente mit den erforderlichen Kompetenzen sind verfügbar
<b>Engagement des Unternehmens</b>	Sowohl das Budget, als auch die Ressourcen und die Unternehmenskultur schaffen günstige Voraussetzungen für die Entwicklung von Talenten	Das Unternehmen ist noch nicht in der Lage, die Talententwicklung zu integrieren
<b>Ressourcen für die Rekrutierung</b>	Das Unternehmen verfügt über interne oder externe Experten, die eine umfassende Sicht auf die Situation des Unternehmens haben und die Rekrutierung, die Ausbildung und die Anbindung von Talenten rationalisieren können	Aus verschiedenen Gründen, wie z.B. Langlebigkeit, Produktion, Regulierung etc., müssen interne und externe Ressourcen ihre Anstrengungen auf den dringenden Rekrutierungsbedarf konzentrieren

## Langfristig über die benötigten Talente verfügen

Ein Unternehmen kann seine Talente „aufbauen“, Talente kaufen oder eine Mischform aus beidem anwenden, der Schlüssel zum Erfolg ist die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal. Die Talentknappheit ist deutlich spürbar und wettbewerbsfähig bleiben nur diejenigen, die bei der Entwicklung ihrer HR-Ressourcen geschickt vorgehen.