

TALENTNETZWERKE

WIE SICH KLEINE UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN ÜBER EXTERNE TALENTNETZWERKE FLEXIBLE PERSONALRESERVEN AUFBAUEN KÖNNEN

A: Susanne Ransweiler

Mittels der gezielten und strukturierten Vernetzung mit ehemaligen Mitarbeitern, Freelancern, Zeitarbeitern und anderen »open source talents« über Experten- oder Alumni-Plattformen haben auch kleine und mittlere Unternehmen die Möglichkeit, die Grenzen des Talent Management und Employer Branding zu überwinden. Dies kann darüber hinaus deren Marktposition und Innovationskraft stärken.

Vorwiegend in den westlichen Industrieländern führt der demografische Wandel zunehmend zu einem Mangel an Fach- und Führungskräften. Durch die Globalisierung ergibt sich zwar ein höheres Angebot an hoch qualifizierten Arbeitnehmern, doch es besteht auch die Gefahr der Abwanderung der Talente, da besonders die Digitalisierung die Transparenz der Arbeitsmärkte dramatisch erhöht.

In Deutschland zeigt sich zudem ein Trend, dass die Loyalität qualifizierter Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber sinkt. Der Grund hierfür ist u. a., dass sich eine zunehmende Zahl der Wissensarbeiter eher loyal gegenüber den Inhalten, die mit ihrem Wissen verbunden sind, fühlt. Darüber hinaus führen die Verkürzung der Innovationszyklen und damit der Halbwertszeit des Wissens dazu, dass sich Innovationen bzw. die Innovationsfähigkeit zu einem entscheidenden Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit entwickeln und wissensintensive Tätigkeiten immer mehr an Gewicht gewinnen.

Dies steigert den Bedarf an qualifizierten und kreativen Mitarbeitern und verschärft den Wettbewerb um sie. Herwarth Brune, Vorsitzender der Geschäftsführung der ManpowerGroup Deutschland, sagt dazu: »Das Zeitalter der Talente, das »Human Age«, hat begonnen und das menschliche Potenzial ist der Treiber wirtschaftlichen Wachstums geworden.«

Hinzu kommt eine deutliche Zunahme der (betrieblichen) Projektwirtschaft. Der temporäre Charakter von Projekten und die hohe Bedeutung von individueller Reputation senken die Abhängigkeit der Mitarbeiter von einem Unternehmen und erschweren deren Bindung. Laut einer Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability der Hochschule Ludwigs-hafen aus dem Jahr 2010 waren rund 37 % aller Arbeitsabläufe in Unternehmen projektwirtschaftlich organisiert, Tendenz steigend. Speziell im Mittelstand findet Projektwirtschaft häufiger statt als in Großunternehmen.

All dies führt zu einer Entwicklung der Wirtschaft zu einer »open talent economy«, in der die Menschen zunehmend freier als bisher zwischen den verschiedenen Rollen sowie über organisatorische und geografische Grenzen hinweg wechseln. Statt linearer Wertschöpfungsketten innerhalb der Unternehmen öffnen sich die Unternehmensgrenzen und es bilden sich Beziehungssysteme in alle Richtungen. Traditionelle Organisationsstrukturen lösen sich auf und die Arbeit wird unabhängig(er) von Zeit und Ort.

Unternehmen nutzen bisher mehrheitlich zwei Möglichkeiten der Personalarbeit, um auf diese Herausforderungen zu reagieren.

- Zum einen entwickeln sie systematisch und langfristig talentierte Mitarbeiter, um auch Bedarfe in der fernerer Zukunft intern decken zu können.
- Zum anderen holen sie durch aktive, wettbewerbsorientierte Methoden der externen Personalfindung und -gewinnung die nötigen Kompetenzen und Erfahrungen für kritische Rollen und Funktionen von außen in das Unternehmen.

Doch der erste Weg einer systematischen, langfristig orientierten Personalentwicklung hat seine Grenzen, denn nicht nur die persönlichen Lebensumstände und Planungen jedes Einzelnen können sich (kurzfristig) ändern, auch die Anforderungen des Unternehmens sind (unvorhergesehenen) Veränderungen unterworfen. Beispielsweise haben

»TRADITIONELLE ORGANISATIONSSTRUKTUREN LÖSEN SICH AUF UND DIE ARBEIT WIRD UNABHÄNGIG(ER) VON ZEIT UND ORT.«

ERFOLGSSÄULEN: KOMPETENZ

KÜNFTIG IST WENIGER »BESITZ« DER »RIGHT POTENTIALS« RELEVANT ALS ZUGRIFFSMÖGLICHKEIT AUF SIE

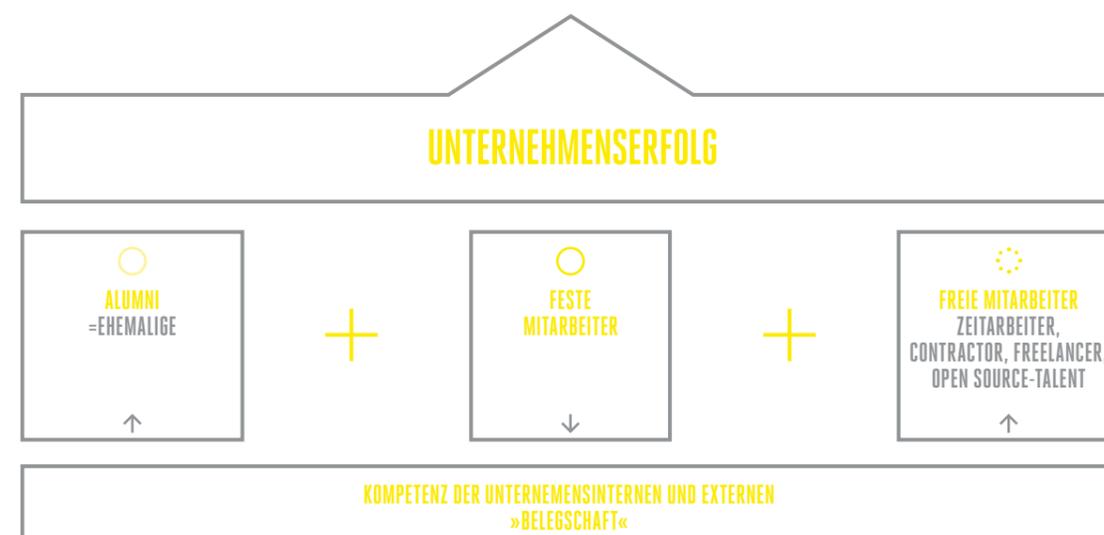


Schaubild: nach einer Vorlage von Susanne Ransweiler

die Digitalisierung und die Entwicklung zur Wissensgesellschaft die Welt so schnell und grundlegend verändert, dass sich die Unternehmen mit ihrer Personalarbeit nur schwer darauf vorbereiten konnten.

Der zweite Weg, mit Rekrutierungs- und Employer Branding-Maßnahmen dem sich zuspitzenden Personalbedarf zu begegnen, ist teuer und kurzfristig oft nicht machbar. Allein der Rekrutierungsprozess für eine einzige Position kann drei bis sechs Monate (und länger) dauern, wenn man die Vielzahl an notwendigen Schritten berücksichtigt: Personalbedarf feststellen, Budget festlegen, Auswahlkriterien definieren und Stellenbeschreibung formulieren, Identifikation geeigneter Mitarbeiter am Arbeitsmarkt, Interessenten gewinnen und verwalten, Erstbeurteilung und Vorauswahl, Terminabstimmung, Gesprächsdurchführung, Vertragsunterzeichnung, Arbeitseinstieg und Einarbeitung.

Des Weiteren fallen Kosten für das Honorar eines eventuell zu beauftragenden Personalberaters für die Besetzung von Leitungspositionen an. Die Honorarberechnung orientiert sich entweder am Bruttozeleinkommen der zu besetzenden Position, am Aufwand oder an einer Mischung beider Bezugsgrößen, durchschnittlich beträgt die Höhe des Honorars rund 25 % des Bruttozeleinkommens. Honorare von eventuell zu beauftragenden Interims-Management-Providern (25–35 % des vereinbarten Tagessatzes des Interims-Managers als Provision)

»DIE VERBINDUNG BZW. DER AUSTAUSCH MIT SEINEM EXTERNEN NETZWERK ERMÖGLICHT DEM EINZELNEN UNTERNEHMEN DEN KONTINUIERLICHEN ZUGRIFF AUF DIE TALENTE UND MULTIPLIKATOREN ÜBER DIE UNTERNEHMENS- GRENZEN HINWEG UND VERKNÜPFT DIESE »EXTERNE PERSONALRESERVE« MIT DEN »INTERNEN«, FEST ANGESTELLTEN WISSENSARBEITERN.«

oder Freelancer-Agenturen (15–35 % des vereinbarten Stundensatzes des Freelancers als Provision) für die Besetzung von temporären Positionen sind keine Seltenheit. Hinzu kommen Anzeigen in Stellenportalen oder über Media-Agenturen sowie Reisekosten und sonstige Spesen aller Beteiligten. Rechnerisch betragen die Rekrutierungskosten zwischen 50 % und 150 % des Bruttomonatsentgeltes.

Eine »open talent economy«, bei der sich ein beträchtlicher Teil des Arbeitskräfteangebotes außerhalb des Unternehmens befindet, wird daher in Zukunft an Bedeutung gewinnen, nicht nur um die »right potentials« an Bord zu holen und zu binden, sondern vor allem auch, um über ein möglichst weit gespanntes, externes Kontaktnetz zu verfügen. Bei diesen externen Kompetenzträgern bzw. Talenten sprechen wir nicht nur von den klassischen Freelancern, Contractoren, Zeitarbeitern und anderen »open source talents« (Berufstätigen ohne formelle Verbindung zum Unternehmen), sondern vor allem von ehemaligen Bewerbern und Mitarbeitern (z. B. ehemalige Auszubildende, Fach- und Führungskräfte, Pensionäre), die z. B. bei SAP, McKinsey oder Jones Lang LaSalle »Alumni« genannt werden. Die Verbindung bzw. der Austausch mit seinem externen Netzwerk ermöglicht dem einzelnen Unternehmen den kontinuierlichen Zugriff auf die Talente und Multiplikatoren über die Unternehmensgrenzen hinweg und verknüpft diese »externe Personalreserve« mit den »internen«, fest angestellten Wissensarbeitern. Ein weiterer Effekt ist die Erhöhung des Return on Investment (ROI) der Investitionen in die Personalentwicklung, da auch nach dem Ausscheiden von Mitarbeitern ein Zugriff auf deren Expertise möglich wird.

Doch wie geht nun ein Unternehmen im Management dieser komplexen Personal- und Arbeitssituation vor? Das Web 2.0 und Enterprise Social Networking-Instrumente sind Wegbereiter, die die externe Kollaboration erleichtern,

AUFGABEN DES TALENTNETZWERK-MANAGEMENTS

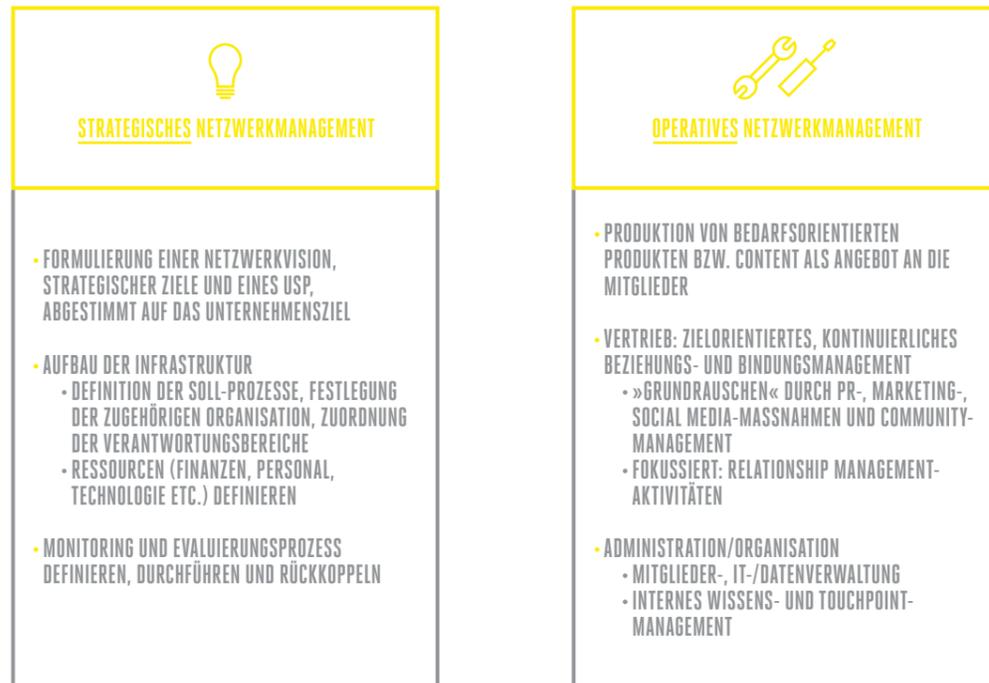


Schaubild: nach einer Vorlage von Susanne Ransweiler

wie z. B. im Crowdsourcing und bei webbasierten Innovationsstudien. Frühe Anwender des Open Innovation-Ansatzes wie Apple, Procter & Gamble, Pfizer, Xerox, Microsoft, General Motors und Philips nutzen diese Instrumente und stärken das eigene Innovationspotential durch die aktive strategische Nutzung der Außenwelt. Die Unternehmen können auch die Möglichkeiten nutzen, um über Plattformen Kompetenznetzwerke aufzubauen. Vor allem die Software- und IT-Anbieter wie IBM, SAP, ATOS, Oracle und die Software AG machen uns vor, wie das geht. Aber auch eine Kanzlei wie Freshfields Bruckhaus Deringer bindet über »Freshfields Continuum« Ehemalige als »Contractor« an sich, um geschäftliche Stoßzeiten bewältigen zu können. PWC verkündete im März die Einführung seiner Freelancer-Plattform »Talent Exchange« für das Networking mit

Experten. Beiersdorf betreibt das vertraulichen Innovationsnetzwerk »pearlfinder« mit einem Open Innovation-Ansatz als Basis für den vertraulichen Dialog über die eigenen wissenschaftlichen Herausforderungen und die Ideen der Kooperationspartner.

Aber natürlich funktioniert ein Talentnetzwerk nicht allein durch die Existenz einer internetbasierten Plattform. Katharina Heuer, Geschäftsführerin der Deutsche Gesellschaft für Personalführung, merkt dazu an: »In der aktuellen Unternehmenspraxis erleben wir, dass viele Unternehmen auf strategischer und operativer Ebene die Herausforderung Digitalisierung annehmen. Einige Unternehmen haben sogar unternehmensweite Projekte aufgesetzt.« Für die Funktionsfähigkeit ist ein Management erforderlich, das das Netzwerk direkt mit dem Geschäftszweck des Unternehmens verbindet und einen messbaren ROI anvisiert. Das Management setzt die Ziele des Unternehmens, z. B. aus Vertrieb, Personalarbeit, Forschung & Entwicklung in konkrete Maßnahmen gegenüber den Talenten bzw. Netzwerkmitgliedern um. Das bedeutet, es ist verantwortlich für:

- Definition der Prozesse, Ressourcen und Strukturen
- Dauerhafte Vernetzung mit den Netzwerkmitgliedern als Kompetenzträger und Multiplikatoren über die Unternehmensgrenzen hinweg

- Nachfrageorientiertes Beziehungsmanagement durch unterschiedliche Adressierung der verschiedenen Mitglieder-Cluster

- Aktivierung der Mitglieder, sich für die Netzwerkziele zu engagieren

- Ergänzung der realen (off-line) Mitglieder-Organisation durch virtuelle (on-line) Präsenz

- Aufbau der Mitglieder- und Datenverwaltung

- Einführung eines aussagefähigen Controlling und Evaluierung

Wie organisiert das Management also sein Talentnetzwerk? Über eine soziale internetbasierte Plattform. Der Zusammenhalt zwischen den Alumni und die Identifikation mit dem Unternehmen wird besonders stark durch echte soziale Kontakte auf Veranstaltungen gepflegt, doch darüber hinaus muss die virtuelle Vernetzung aller Beteiligten stattfinden. Das Talentnetzwerk nutzt die neuen Sozialen Medien als zeitgemäße Form des Außenauftritts. Die Internetplattform fungiert dabei als »Turbolader« für das Talentnetzwerk, der die Schnelligkeit, Qualität, Quantität und Relevanz der Kontakte und Informationen erhöht. Der Beitrag zum Geschäftserfolg ist messbar, z. B. über das Geschäftsvolumen (Betrag, Anzahl der Transaktionen), das über das Talentnetzwerk initiiert wird, die Anzahl und Aktivität der Mitglieder, die öffentliche Positionierung in den entsprechenden Rankings als »preferred

»FÜR DIE FUNKTIONSFÄHIGKEIT IST EIN MANAGEMENT ERFORDERLICH, DAS DAS NETZWERK DIREKT MIT DEM GESCHÄFTSZWECK DES UNTERNEHMENS VERBINDET UND EINEN MESSBAREN ROI ANVISIERT.«

ALUMNI-MANAGEMENT ALS TRANSMISSIONSRIEMEN BETREUUNG AUS EINER HAND

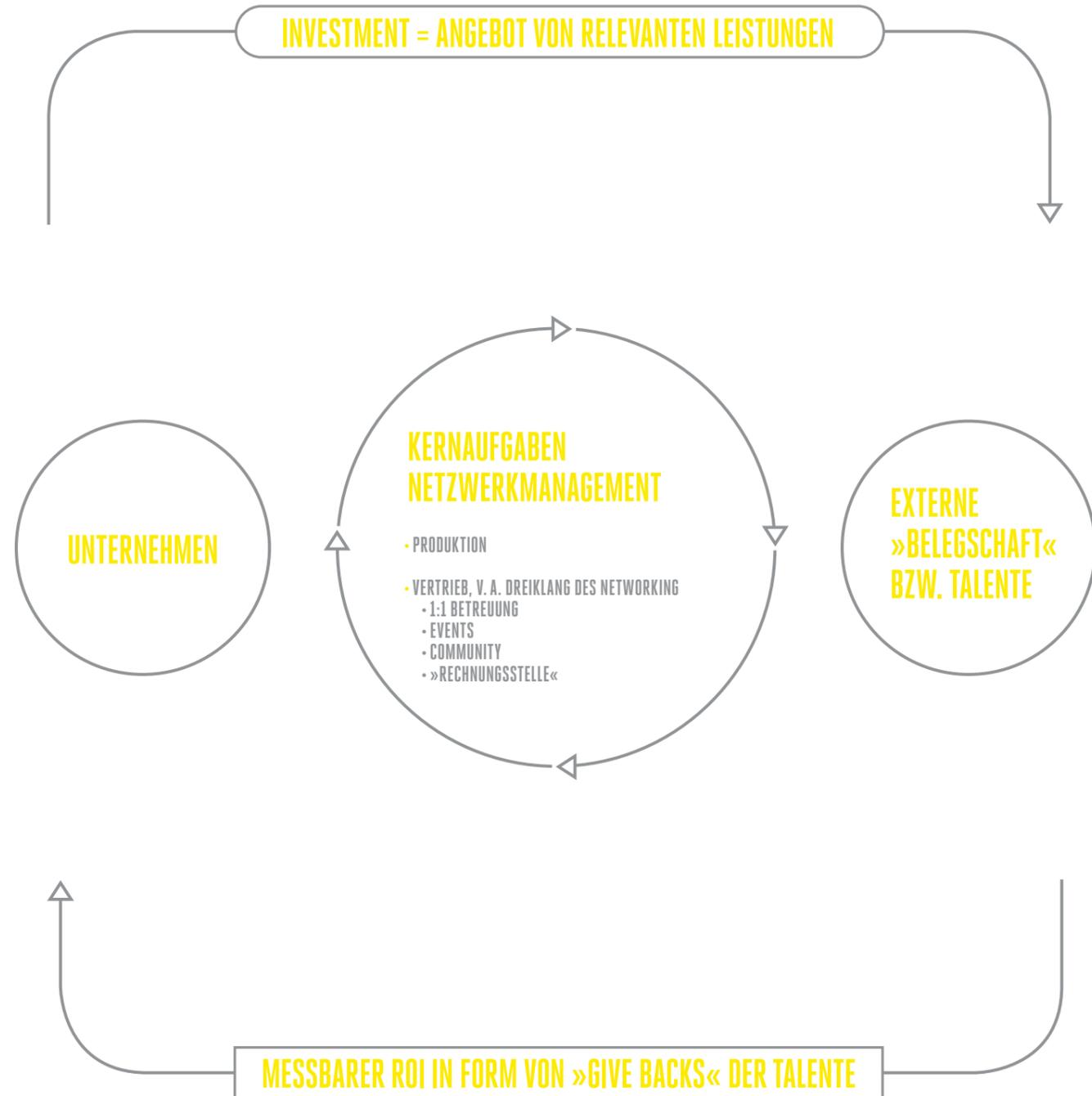
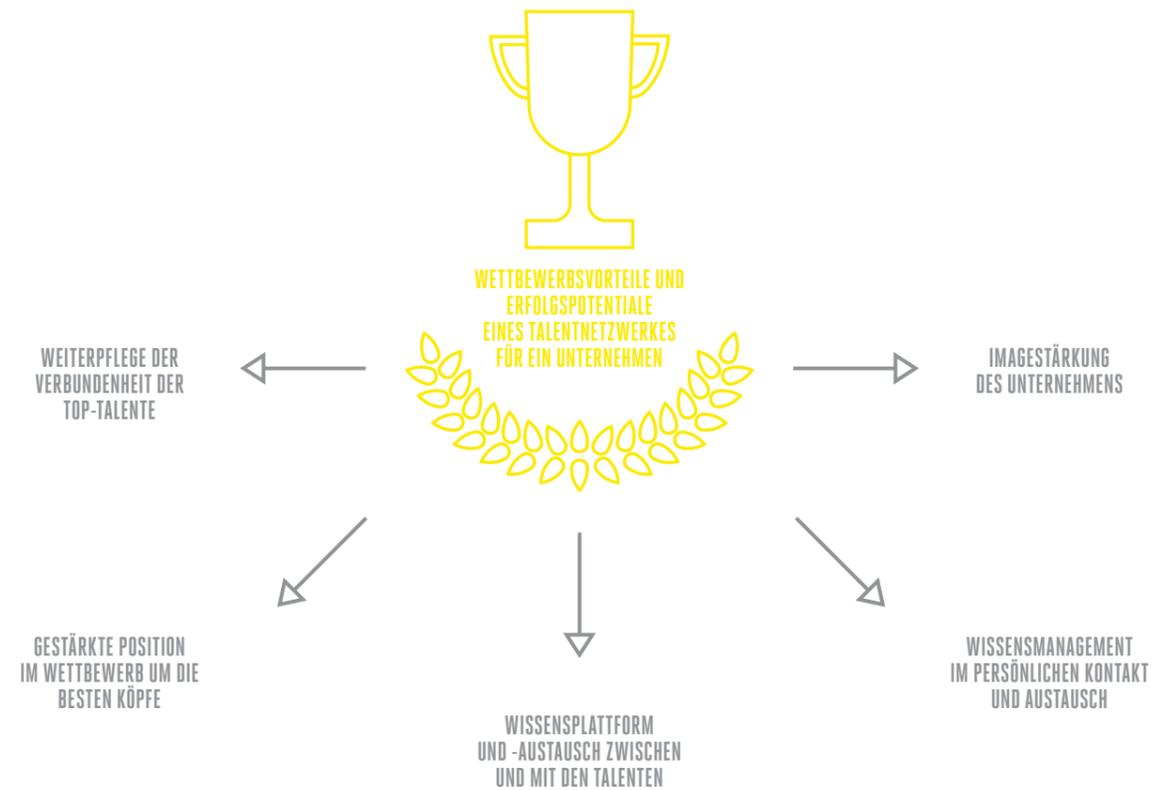


Schaubild: nach einer Vorlage von Susanne Ransweiler



employer- oder »employer of choice« oder den eingesparten Rekrutierungskosten. Dreh- und Angelpunkt ist das »nachfrageorientierte« Beziehungsmanagement zu den Talenten, d. h. bevor das Talentnetzwerk Vorteile aus dem Kontakt zu seinen Mitgliedern ziehen kann, investiert es in die Qualität der Beziehung zu ihnen. Das geschieht durch attraktive Inhalte, die sich am Bedürfnis der Mitglieder orientieren. Möglicherweise werden die Mitglieder auch in verschiedene Cluster eingeteilt, um durch maßgeschneiderte, zielgruppengerechte Angebote die Mitgliederbindung zum Netzwerk zu stärken. Auf der Basis einer soliden Bindung sollen die Mitglieder dazu motiviert werden, sich im Netzwerk möglichst aktiv zu beteiligen.

Natürlich kann es aber gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen passieren, dass ihnen für den Aufbau und Betrieb eines eigenen Alumni- oder Expertennetzwerkes die Kapazitäten fehlen. Hier bietet es sich an, im Rahmen von regionalen Innovationszirkeln und Clustern auch gemeinsame Talentnetzwerke aufzubauen. Die Clustermitglieder erklären oft eine Selbstverpflichtung zur Geheimhaltung des ausgetauschten Wissens und der Erfahrungen. Damit wäre auch im Talentnetzwerk die Vertraulichkeit von Betriebsinterna gewahrt. Zu Clustern gehören nicht nur gleichartige Unternehmen, durch deren Agglomeration Vorteile entstehen, sondern auch Zulieferfirmen, Kunden und weitere komplementäre Einrichtungen. In der Immobilienwirtschaft sind dies z. B. Unternehmen in der Entwicklung, Vermie-

tung und Verwaltung von Immobilien, aber auch Beschäftigte im Hoch- und Tiefbau, dem sonstigen Bau- und Ausbaugewerbe, dem Finanzsektor, der öffentlichen Verwaltung, Architekten, Ingenieure, Mitarbeiter bei Beratungsunternehmen, Rechtsabteilungen und Kanzleien, Gebäudeservices, Ver- und Entsorgung, die mittelbar oder unmittelbar mit Immobilien befasst sind. Damit gibt es eine Vielzahl von Fachleuten, die die Immobilienwirtschaft aus verschiedenen Blickwinkeln kennen und deren Know-how und Erfahrung von vielfältigem Interesse für die Clustermitglieder sind. Somit ist es auch für Unternehmen der Immobilienwirtschaft von Interesse, regionale Cluster zur gemeinsamen Kontaktnetzarbeit mit ihren Alumni und anderen externen Talenten zu nutzen und damit ihre Betreuungsressourcen optimal einzusetzen.

Welches sind nun diese Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotentiale eines Talentnetzwerkes für ein Unternehmen?

- Nutzung des Geschäftspotentials durch Weiterpflege der Verbundenheit der Top-Talente direkt als Kunden, Aktionäre, Kooperationspartner z. B. im Vertrieb oder indirekt als Multiplikatoren und Empfehlungsgeber.
- Gestärkte Position im Wettbewerb um die besten Köpfe: u. a. Stärkung des Employer Branding, »Boomerang Hiring bzw. Re-Hiring« und »passgenaue« Rekrutierung Dritter über Empfehlungen der Talente.

- Wissensplattform und -austausch zwischen und mit den Talenten. Indem sich ein Talentnetzwerk über eine elektronische Plattform organisiert, ist diese als Collaboration-Plattform nutzbar für das Schreiben von Blogs, Microblogging, Bookmarks, Wikis oder kollaborativ erstellte Dossiers. Auch die Einbindung als »People Cloud« ist möglich und bringt sowohl Unternehmen als auch Netzwerkmitgliedern Wissens- und Kompetenzgewinn. Natürlich könnten die Talente im Rahmen von Crowd Sourcing auch einen Beitrag zur Produktentwicklung leisten.

- Wissensmanagement geschieht aber auch im persönlichen Kontakt und Austausch. Sowohl junge als auch erfahrene Alumni können zu einem Alumni-Panel eingeladen werden und dem Unternehmen als wohlwollend kritischer Ratgeber zur Verfügung stehen, erfahrene Mitarbeiter können im Wissenstandem Kompetenz an junge Mitarbeiter weitergeben.

- Imagestärkung des Unternehmens durch glaubwürdigen Beitrag zu nachhaltiger Unternehmenspolitik und Corporate Social Responsibility.

Und was bietet dafür das Talentnetzwerk seinen Mitgliedern?

- »Door Opener«-Funktion, Zugang zu (hochkarätigen) Multiplikatoren und ihren Netzwerken und darüber mögliches Geschäftspotential.

»DAS TALENTNETZWERK BRAUCHT DIE SICHTBARE UND GLAUBHAFTE UNTERSTÜTZUNG DER OBERSTEN LEITUNGSEBENE (COMMITMENT!) SOWIE EIN PROFESSIONELLES, AN DER STRATEGIE DES TRÄGERS ORIENTIERTES MANAGEMENT.«

- Internationaler Austausch und Empfehlungen über Jobangebote zwischen den Talenten und gegebenenfalls Rückkehr zum ehemaligen Arbeitgeber.
- Wissenstransfer und -austausch im Netzwerk und mit dem Unternehmen und damit Möglichkeit sich fachlich weiterzuentwickeln.
- Gelegenheit, sich über den ehemaligen Arbeitgeber sinnstiftend und persönlich befriedigend in die Gesellschaft einzubringen, durch Beteiligung des Netzwerks am sozialen und gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens (Corporate Volunteering).
- Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft: Struktur, soziale Identität der Mitglieder und Steigerung ihrer Resilienz, also ihrer individuellen Fähigkeit, Krisen (z. B. Burnout) zu meistern.

ein ganzheitlicher Beitrag zur Wertschöpfung bzw. Investition in die Zukunft und damit eine Win-Win-Lösung für Netzwerkträger und Netzwerkmitglieder.

Susanne Ransweiler absolvierte eine Banklehre und studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. Bis 1997 war sie im Investmentbanking zweier deutscher Großbanken tätig, bevor sie in die Executive Search-Beratung wechselte und dort Finanzdienstleistungsunternehmen betreute. Nach weiteren acht Jahren Tätigkeit in einer Unternehmensberatung zu Personalmanagementthemen machte sie sich vor fünf Jahren mit »we me« corporate social networks selbstständig, dem ersten spezialisierten Anbieter von Beratungsleistungen zum Aufbau von Alumni- und anderen Expertenorganisationen von Unternehmen.



Eine wichtige Voraussetzung, die Potentiale der Vernetzung zu heben, sind nicht nur ein Netzwerkziel und daraus abgeleitete messbare Erfolgskriterien. Das Talentnetzwerk braucht die sichtbare und glaubhafte Unterstützung der obersten Leitungsebene (Commitment!) sowie ein professionelles, an der Strategie des Trägers orientiertes Management. Die Basis sind echte soziale Kontakte, die neuen Sozialen Medien dienen aber der Leistungs- oder Effizienzsteigerung, die Schnelligkeit, Qualität, Quantität und Relevanz der Kontakte und Informationen erhöhen. Ein Talentnetzwerk ist