

## KNOW YOUR TALENTS

Für viele KMU ist es sehr anspruchsvoll, geeignete Kandidaten zu finden. Im steigenden Wettbewerb um Talente werden ein aktives Beziehungsmanagement und persönliche Kontakte immer wichtiger, um die richtigen Persönlichkeiten frühzeitig auf sich aufmerksam zu machen und später zu gewinnen. Dabei sollten Unternehmen zukünftige und vor allem auch bestehende Mitarbeiter zunehmend wie Kunden behandeln.

Kundenzufriedenheit ist zentral für den Erfolg von Unternehmen. Selbst die grossen Business-Tycoons unserer Zeit werden nicht müde, die herausragende Bedeutung einer konsequenten Kundenorientierung zu beschwören. In meiner Tätigkeit als Geschäftsführer einer Personalberatung erlebe ich immer wieder, wie professionell Unternehmen ihre Kundenfokussierung betreiben – vor allem auch deshalb, weil ich für meine Kunden marktorientierte Positionen besetze. Auf der anderen Seite ist bei bestehenden und potentiellen Mitarbeitern mehr Aufmerksamkeit dringend gefragt. Denn über den Erfolg eines Unternehmens entscheidet in hohem Masse auch, wem es gelingt, seine Mitarbeiter dank guter Beziehungspflege zu halten und Talente rasch für sich zu gewinnen.

### **DIE TALENTE WERDEN KNAPP**

Der Wettbewerb um Talente spitzt sich weiter zu. Dafür gibt es diverse Gründe: Die Schweizer Wirtschaft boomt und hat einen steigenden Bedarf an Fachkräften. Gleichzeitig sinkt der Anteil der arbeitenden Bevölkerung in der Schweiz wegen der demografischen Entwicklung. Ohne Migration verzeichnet der Arbeitsmarkt bereits mehr Aus- als Eintritte. Und ab Mitte der 2020er-Jahre setzt der Abgang der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ein. Er allein führt laut Studien der UBS dazu, dass dem Schweizer Arbeitsmarkt bereits in wenigen Jah-



*„Know Your Talents“ wird bald die gleiche Relevanz erlangen wie „Know Your Clients“.*

ren Personal im Umfang von bis zu einer halben Million Vollzeitstellen fehlt. Hinzu kommt, dass auch Fachkräfte aus dem Ausland nicht mehr so einfach zu rekrutieren sind. Die Migration hält nicht mit dem Wirtschaftswachstum Schritt. Kurzum: Für Schweizer Unternehmen wird es immer anspruchsvoller, Talente zu finden, zu gewinnen und zu halten.

### **DIE HERAUSFORDERUNGEN FÜR KMU**

In diesem Umfeld sind kleine und mittlere Unternehmen ganz besonders gefordert. Zusammen beschäftigen sie rund zwei Drittel der Arbeitnehmenden in der Schweiz. Laut KMU-Studie der Credit Suisse haben mehr als die Hälfte der re-

krutierenden KMU Mühe, geeignete Kandidaten für offene Stellen zu finden. Besonders ausgeprägt ist der Fachkräftemangel in Bezug auf fachtechnische Fähigkeiten sowie bei Führungs- und Projektmanagement-Positionen. Im Wettbewerb um Talente haben KMU im Vergleich zu grossen, bekannten Brands diverse Nachteile. Im Vergleich zu den Multis wird ihr HR oft durch ein sehr breites Aufgabenspektrum gefordert. Vielfach haben sie auch mit ganz spezifischen Umständen zu kämpfen: Für Nischenplayer erweist es sich oftmals als knifflig, im eigenen Marktsegment die passenden Profile zu finden, da dort der Fachkräftemangel besonders ausgeprägt ist. Regional verankerten Unternehmen kann der abgelegene Standort den Zugang zu Top-Talenten erschweren. Oder für aufstrebende Unternehmen erweist sich das eigene Wachstum als Bumerang: Nicht nur benötigen sie mehr Ressourcen, sondern auch neue Kompetenzen. Diese Herausforderungen rufen nach unterschiedlichen Lösungsansätzen, haben jedoch eines gemeinsam: Die strategische Personalplanung und ein systematisches Beziehungsmanagement zu potentiellen Mitarbeiter werden für KMU zu entscheidenden Erfolgsfaktoren.

### **IMMER MEHR KMU SETZEN AUF PERSONALVERMITTLER**

Gerade produzierende KMU kennen die Situation nur allzu gut: Sie beschäftigen meist eine Hand voll Mitarbeiter in Schlüsselpositionen, die für einen reibungslosen Produktionsablauf entscheidend sind. Diese Schlüsselmitarbeiter verfügen etwa über spezifische Fachkenntnisse in der Fertigung. Fallen sie aus oder verlassen das Unternehmen, droht der Produktionsprozess zum Erliegen zu kommen – ausser das Unternehmen findet schleunigst Ersatz. Da sie jedoch zunehmend in einen Engpass geraten, greifen laut KMU-Studie immer mehr kleine und mittlere

Unternehmen bei der Rekrutierung auf die Unterstützung von Personalvermittlern zurück. Ihre Aufgabe ist es, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu analysieren, passende Kandidaten zu evaluieren und das Unternehmen im Selektionsprozess zu beraten. Durch ihr Beziehungsnetzwerk und ihre spezifischen Industrienkenntnisse stehen die Personaldienstleister mit Persönlichkeiten in Verbindung, die sich nicht aus eigenem Antrieb auf ein klassisches Stelleninserat melden würden. Ihnen gegenüber treten sie auch als Markenbotschafter für ihre Auftraggeber in Erscheinung. Sie sorgen dafür, dass Kandidaten auf Unternehmen aufmerksam werden, die sie zuvor nicht auf dem Radar oder nicht als potentiellen Arbeitgeber in Erwägung gezogen hätten.

*Always treat your employees exactly as you want them to treat your customers.*

STEPHEN COVEY

Nicht selten erlebe ich es, dass Unternehmen erst dann auf mich zukommen, wenn sie eine Schlüsselfunktion nicht aus eigener Kraft besetzen konnten. Einer meiner Kunden suchte einen ausgewiesenen Fachexperten für den Verkauf hochkomplexer Systeme. Nachdem er die Stelle zuerst selbst ausgeschrieben hatte und der Bewerbungsrücklauf nicht zu seiner Zufriedenheit ausfiel, kontaktierte mich der Personalleiter, um die Vakanz zu besetzen. In solchen Situationen ist es überaus anspruchsvoll, kurzfristig eine Auswahl an passenden Kandidaten für die vakante Stelle und das Unternehmen zu begeistern. Dank eingehender Recherchen und zahlreicher Telefonate mit potentiellen Kandidaten aus meinem Netzwerk gelang es, die Stelle zügig zu besetzen. Nach der erfolgreichen Besetzung haben wir im Austausch mit dem CEO und HR

unseres Kunden ein systematisches Talent-Scouting für zwei Schlüsselbereiche aufgesetzt, die eine hohe Expertise erfordern. Seither pflegen wir über dieses Programm gemeinsam die Beziehungen zu potentiellen Talenten für Schlüsselfunktionen. In dieser Talent-Pipeline befinden sich nicht nur externe, sondern auch interne Talente. Auch diese Beziehungen müssen aktiv gepflegt werden, um zu wissen, wo die eigenen Mitarbeiter stehen, welche beruflichen Pläne sie verfolgen und um eine professionelle Nachfolgeplanung sicherzustellen.

### **AKTIVES BEZIEHUNGS- MANAGEMENT ALS WETTBEWERBS- VORTEIL**

Gerade im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte stellt eine frühzeitige und gezielte Nachfolgeplanung einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Kandidatenmarkt dar. Eine professionelle Nachfolgeplanung erfordert ein aktives Beziehungsmanagement: Beziehungen sollte man am besten dann pflegen, wenn man sie am wenigsten braucht. Dann ist man gewappnet, wenn es eine Schlüsselposition zu besetzen gilt. Ein systematisches Beziehungsmanagement verfolgt das Ziel, einen direkten Kontakt zu potentiellen Mitarbeitern herzustellen und zu pflegen und sie bei Bedarf für konkrete Vakanzen anzusprechen und für das Unternehmen zu gewinnen. Im Umgang mit Kunden haben Unternehmen diesen Ansatz längst verinnerlicht: Sales-Teams pflegen systematisch Beziehungen zu Kunden, holen deren Bedürfnisse und Inputs zu Produkten und Services ab, um ihr Portfolio stetig auszubauen. Im HR sowie vor allem auch auf der Führungsebene muss sich diese Haltung erst noch etablieren. Die Stärken eines vitalen Beziehungsmanagements mit Kandidaten zeigen sich am Beispiel eines erfolgreichen Schweizer Start-ups aus dem Industriebereich. Dessen CEO konnte



*Um in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, ist es für Unternehmen wichtig, frühzeitig die richtigen Beziehungen aufzubauen.*

bei Vakanzen früher problemlos auf sein eigenes Netzwerk zurückgreifen. Die Firma boomte und stiess dann immer mehr an ihre Grenzen. Zum einen musste die Personalabteilung – bisher zuständig für die Lohnauszahlungen – plötzlich auch die Rekrutierung, Personalentwicklung und das Employer Branding übernehmen. Zum anderen musste sie das starke Wachstum personell bewältigen – und das in sehr kurzer Frist. Das Start-up entschied sich, einen neuen Weg einzuschlagen. Statt den klassischen Post&Pray-Ansatz zu verfolgen, riet ich dem CEO zu einem beziehungs- und netzwerkorientierten Recruiting-Ansatz. Denn Kandidaten wollen für spannende Herausforderungen gewonnen werden. Customer-Relationship-Management lässt sich daher eins zu eins auf Kandidaten übertragen: Daten zu Kandidaten können im Rahmen der Datenschutzgesetze wie bei Kunden gezielt erfasst sowie nach Zielgruppen und Potential geordnet werden. Kandidaten können ihren Vorlieben und Bedürfnissen entsprechend an Events eingeladen, mit Informationen bedient oder regelmässig persönlich kontaktiert werden. Customer Events werden so zu Candidate Events.



## PERFECT MATCH

Dem Start-up gelang es, dank dieser proaktiven Haltung gegenüber potentiellen Mitarbeitern, gefragte hochqualifizierte Spezialisten im Engineering- und IT-Bereich anzuwerben. Es behandelte jedoch nicht nur potentielle, sondern auch bestehende Mitarbeiter aufmerksam und wertschätzend. Denn: Bestehende Mitarbeiter zu halten, ist genauso wichtig, wie neue zu gewinnen. Um Beziehungen zwischen bestehenden und zukünftigen Mitarbeitern aufzubauen, organisierte das Unternehmen regelmässig Apéros, an denen sich beide Seiten unverbindlich treffen und austauschen konnten. Das erwies sich nicht nur als überaus wirksame Massnahme, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Sie trug auch zu einem besseren Matching zwischen Mitarbeiter und Unternehmen bei. Denn eine grosse Herausforderung für schnell wachsende Unternehmen besteht darin, dafür zu sorgen, dass die Unternehmenskultur trotz des Wachstums mit vielen neuen Mitarbeiter intakt bleibt.

Solche Massnahmen sind immer budgetrelevant. Unternehmen schrecken deshalb davor zurück. Doch es gibt so viele kreative, wirksame und kostengünstige Möglichkeiten, Menschen zu begeistern. Um in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, ist es für Unternehmen und ganz besonders für KMU wichtig, frühzeitig die richtigen Beziehungen aufzubauen. Dabei sollten Unternehmen ihre aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter genauso gut kennen wie ihre aktuellen und zukünftigen Kunden – „Know Your Talents“ wird daher bald die gleiche Relevanz erlangen wie „Know Your Clients“. Hierbei ermöglicht ein lebendiges Beziehungsmanagement zu Kandidaten – ich nenne es auch SMART-Talent-Networking – ein gut gepflegtes Netzwerk zu zukünftigen Mitarbeitern, um den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Sich jetzt primär auf den aktuellen Hype der digitalen Transformation zu fokussieren und dabei die Menschen als wichtigste Ressource zu vernachlässigen, wäre eine weitreichende Unterlassungssünde. Denn es sind die Menschen, die eine Marke und damit die Zufriedenheit ihrer Kunden ausmachen. Und selbst in unserer zunehmend digitalen Welt sind es am Ende doch immer wieder die analogen Kontakte, die den entscheidenden Kick geben.

## QUELLEN

- Credit Suisse AG, Investment Solutions & Products (August 2017): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU – Strategien gegen den Fachkräftemangel
- Glassdoor (August 2019): Happy Employees, Satisfied Customers: The Link Between Glassdoor Reviews & Customer Satisfaction.
- UBS Outlook Schweiz (3. Quartal 2019): Arbeitskräfte gesucht
- UBS Outlook Schweiz (3. Quartal 2017): Generation Silber auf dem Arbeitsmarkt

## IMPRESSUM

humanisfocus ist eine Publikation der Humanis AG  
Tel. +41 44 366 60 00,  
info@humanis.ch, www.humanis.ch

Prime Tower, Hardstrasse 201,  
CH 8005 Zürich

© September 2019 by humanis ag  
Foto Peter Kosel: Günter Bolzern,  
bolzern.tv  
Foto Inhalt: Adobestock

Zitate dürfen nur mit Quellenangabe wiedergegeben werden, Belegexemplar erwünscht.

Hinweis: Damit unsere Texte einfach lesbar sind, verwenden wir die männliche Form. Dabei sind sowohl Frauen als auch Männer immer mit eingeschlossen.

### Peter Kosel

Managing Director  
+41 44 366 60 68  
peter.kosel@humanis.ch



Peter Kosel leitet seit 2015 als Geschäftsführer die Humanis AG und trägt die operative Gesamtverantwortung des Unternehmens.

humanis  
excellent careers

### Perfect Match - Mitarbeiter und Unternehmen passend zusammenbringen.

Die Humanis ag bringt seit über 30 Jahren Menschen und Firmen passend, gekonnt und nachhaltig zusammen. In unseren spezifischen Kompetenzgebieten pflegen wir vitale Kontaktnetze zu Firmen und Persönlichkeiten, dadurch kennen wir Unternehmen und potentielle Kandidaten sehr gut und bringen mit ausgeprägtem Fingerspitzengefühl sowie ausgewiesener markt- und fachspezifischer Erfahrung diejenigen zusammen, die sich optimal ergänzen.

[www.humanis.ch](http://www.humanis.ch)