

Diskutieren Sie mit uns im Blog:
<http://blog.strimgroup.com/?p=1269>,
<http://blog.strimgroup.com/?p=1169> und
<http://blog.strimgroup.com/?p=1095>



STRIM® Forum “Talent Relationship Management”

Fokus auf die Berufsausbildung

Talent Sourcing Canvas – Geschäftsmodell-Innovation in der Berufsbildung

Edesheim, 27. Juni 2014

Herausforderungen und Strategien 2014

Überregionale, zentrale Bedeutung von Humankapital

► Hohe Leistung, Innovation und starke Kundenbeziehungen sind wesentliche Treiber für Wachstum!

Global N=1,020	CHALLENGES 2014	Asia N=479	Europe N=105	United States N=233	Latin America N=114	China N=139	India N=55
1	Human capital	1	1	2	2	2	1
2	Customer relationships	4	3	1	3	5	5
T3	Innovation	2	2	4	4	1	4
T3	Operational excellence	3	4	3	1	3	2
5	Corporate brand and reputation	5	7	T5	8	6	T8
6	Global political/economic risk	T6	6	7	6	7	3
7	Government regulation	8	9	T5	5	9	6
8	Sustainability	T6	8	8	10	4	T8
9	Global/international expansion	T9	5	9	7	10	7
10	Trust in business	T9	10	10	9	8	10

N=Number of overall responses. The response rate varies for each challenge. Each score represents the mean of the ranks given the challenge. For information about how the scores were created, see "About the 2014 Survey" on page 36. In addition to other countries, the Asia category includes China, India, and Australia. T=Tie.

Herausforderungen und Strategien 2014

Strategien, um die Herausforderungen zu meistern

	1 Human capital	2 Customer relationships	3 Innovation	4 Operational excellence	5 Corporate brand and reputation
1	Provide employee training and development	Sharpen understanding of customer/client needs	Create culture of innovation by promoting and rewarding entrepreneurship and risk taking	Seek better alignment between strategy, objectives, and organizational capabilities	Communicate corporate values to customers and key stakeholders
2	Raise employee engagement	Enhance quality of products/services	Apply new technologies (product, process, information, etc.)	Improve our organizational agility/flexibility	Enhance quality of products and processes
3	Improve performance management processes and accountability	Engage personally with key customers/clients	Find, engage, and incentivize key talent for innovation	Raise employee engagement to drive productivity	Increase investment in corporate brand communication externally
4	Increase efforts to retain critical talent	Tailor marketing, promotion, and communications campaigns to key customer needs	Engage in strategic alliances with customers, suppliers, and/or other business partners	Improve performance and accountability of senior management	Use social media and new communication technologies
5	Improve leadership development programs	Broaden range of products/services	Develop innovation skills for all employees	Improve performance and accountability of middle management	Improve alignment of business practices/management behavior with corporate values

Herausforderungen und Strategien 2014

Talent Analytics: Rolle von Big Data Analytics

- ▶ In Verbindung mit Einflussfaktoren können die erhobenen Daten und Kennzahlen (Outputgrößen) entlang vorab festgelegter Prozesse sinnvoll analysiert und wertvoll aufbereitet werden.



Global N=970	HOT-BUTTON ISSUES 2014	Asia N=457	Europe N=97	United States N=217	Latin America N=111
1	Big data analytics	3	5	2	4
2	Economic depression in Europe	7	1	5	7
3	Diversity in our leadership ranks	4	3	4	3
4	Currency volatility	2	6	6	2
5	Financial instability in China	1	8	10	10
6	Labor relations	5	7	7	1
7	Cybersecurity	11	4	3	6
8	Volatility in energy markets	8	2	T8	8
9	Health care benefits for employees	12	NR	1	T12
10	Activist shareholders/stakeholders	6	9	T8	9

Herausforderungen und Strategien 2014

Strategische Ausrichtung in der Ausbildung: Strategieentwicklung

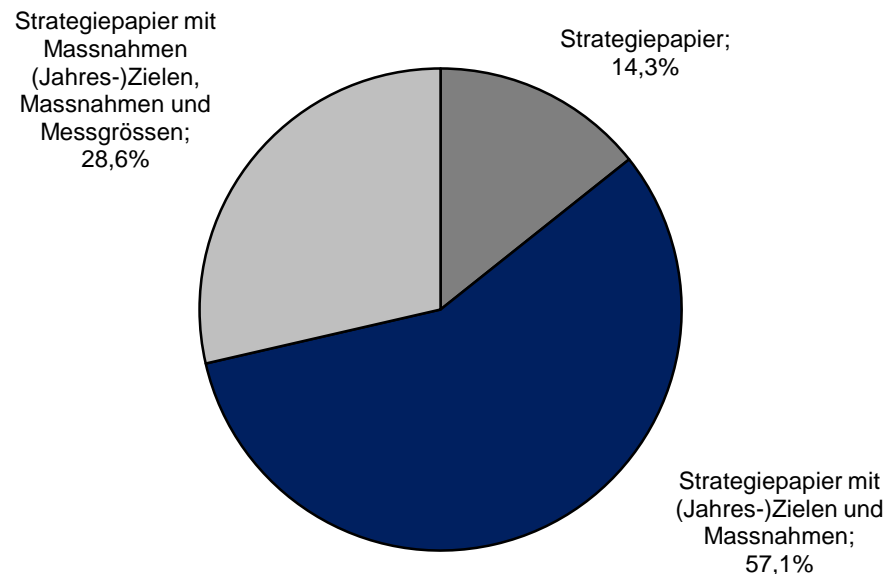
- ▶ Alle in diesem Jahr befragten Unternehmen haben eine Strategie entwickelt.
- ▶ Dabei ist die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie mit rund 75 Prozent die überwiegende Nennung.
- ▶ Ausbildung als gesellschaftliche Verantwortung sowie die Ableitung aus der Personalstrategie folgen.



Herausforderungen und Strategien 2014

Strategische Ausrichtung in der Ausbildung: Strategieformulierung

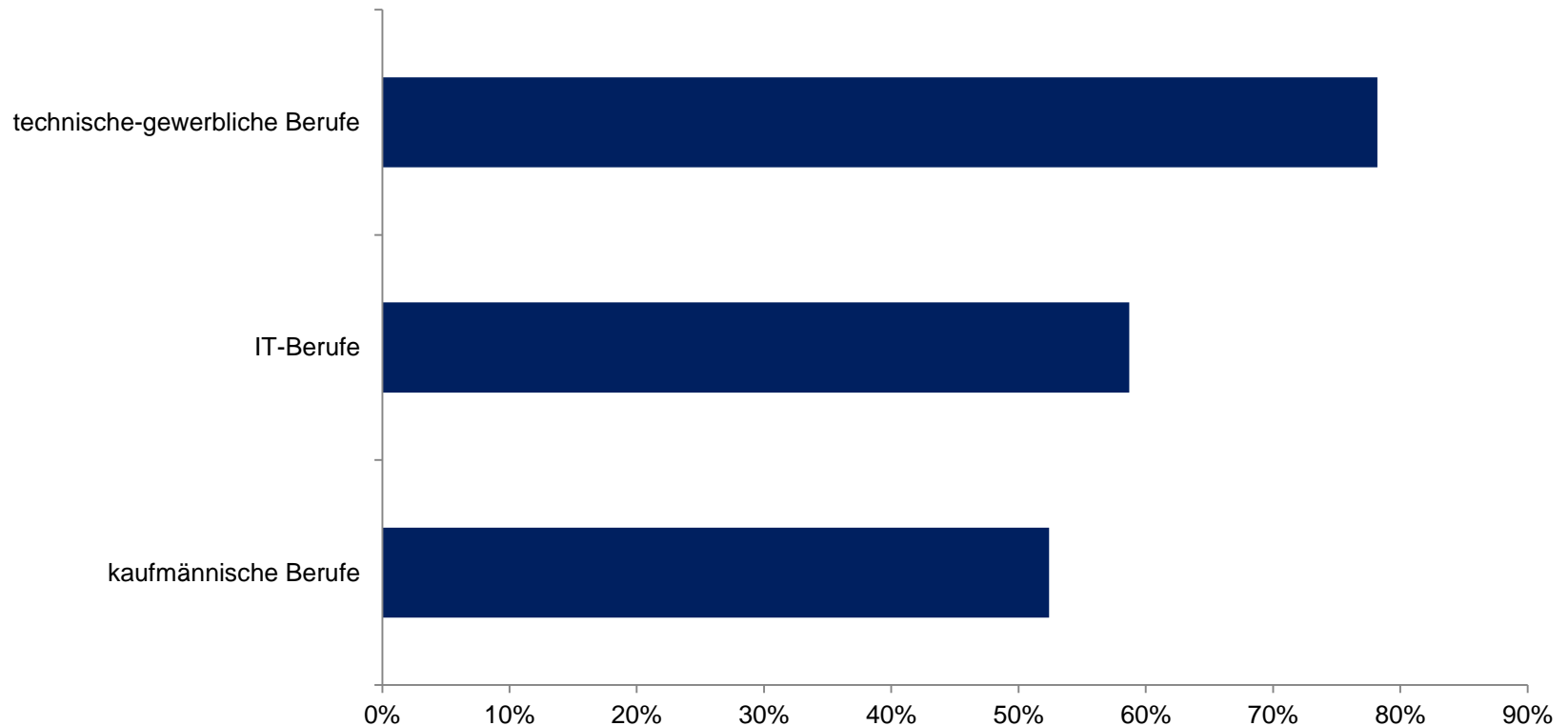
- ▶ Die Strategie wurde bei rund 86 Prozent der befragten Unternehmen auch dokumentiert. Der Anteil der Unternehmen, die diese Strategie auch kontrollierbar bzw. messbar dokumentiert haben, ist mit rund 29 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (37 Prozent) um einige Prozentpunkte gesunken.
- ▶ Ebenso ist der Anteil der Unternehmen, die Jahresziele und Massnahmen formuliert haben, von rund 62 Prozent auf 57 Prozent leicht rückläufig.
- ▶ Knapp 15 Prozent der befragten Unternehmen belassen es bisher bei einem reinen Dokument ohne Operationalisierung.



Herausforderungen und Strategien 2014

Schlüsselprofile (1/2)

- ▶ Die befragten Unternehmen identifizieren als Berufsgruppen mit Schlüsselprofilen in ihrem Unternehmen mit jeweils rund 78 Prozent technisch-gewerbliche Berufe.
- ▶ IT-Berufe und kaufmännische Berufe mit Vertriebsschwerpunkt folgen mit 59 bzw. 52 Prozent.



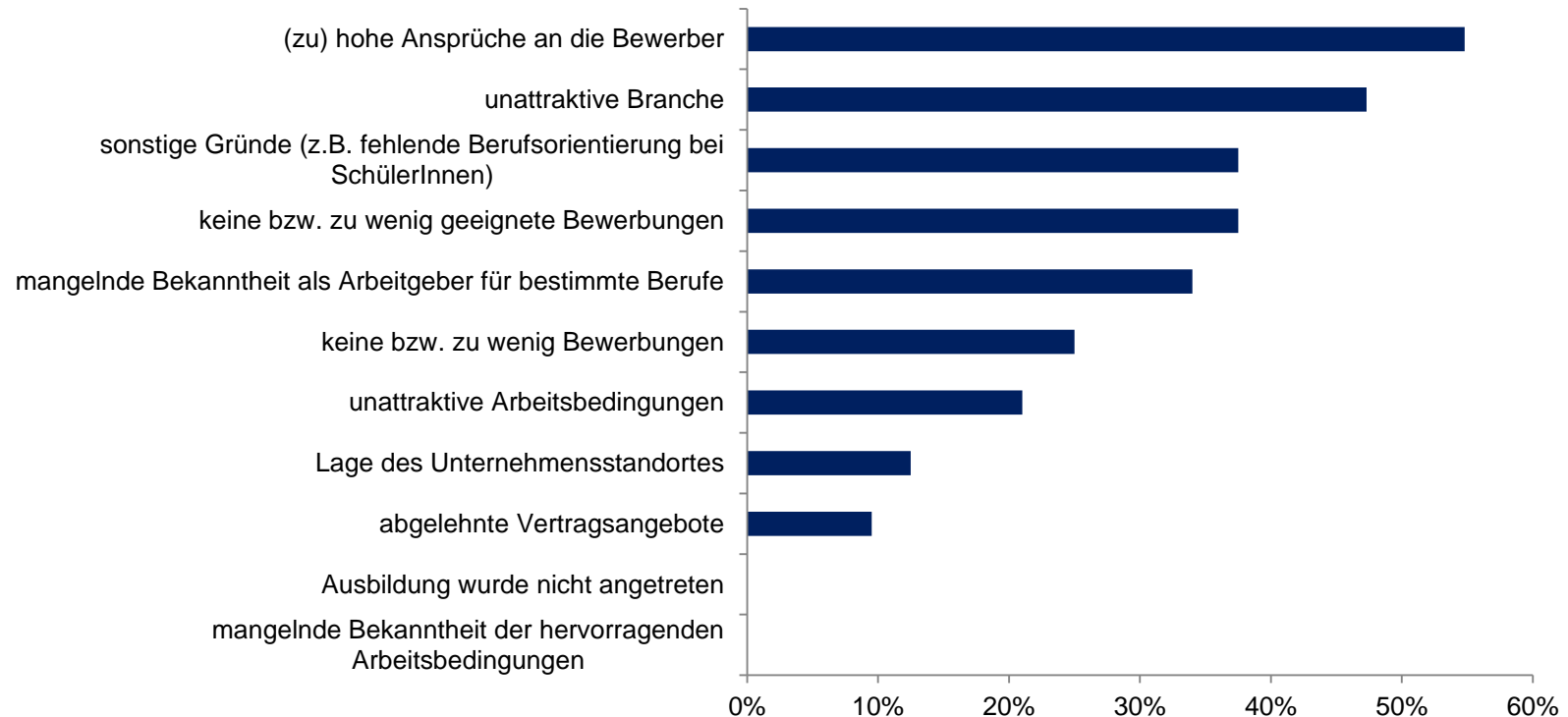
Herausforderungen und Strategien 2014

Schlüsselprofile (2/2)

- ▶ Als Grund für Schlüsselprofile wurden an erster Stelle von rund 55 Prozent der befragten Unternehmen die (zu) hohen Ansprüche an die Bewerber genannt.

Hierbei stellen wir gleichzeitig bereits abnehmende Anspruchsniveaus seitens der Unternehmen fest.

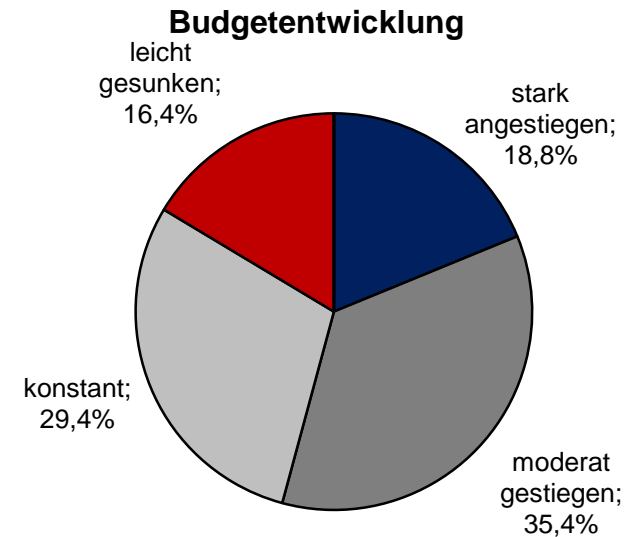
- ▶ Es folgt die Aussage „unattraktive Branche“ mit 47 Prozent.



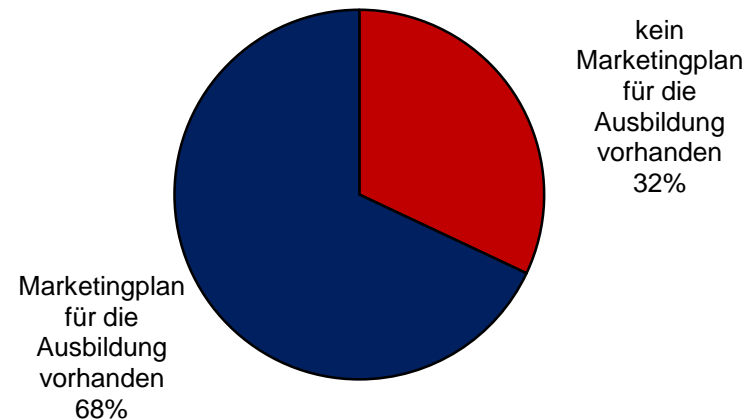
Herausforderungen und Strategien 2014

Budgetentwicklung sowie Marketingplan und -budget

- ▶ Bei keinem der befragten Unternehmen ist das Budget im letzten Jahr stark gesunken. Leichte Kürzungen trafen bei gut 16 Prozent der teilnehmenden Unternehmen zu.
- ▶ Ein Marketingplan besteht bei 68 Prozent der befragten Unternehmen.



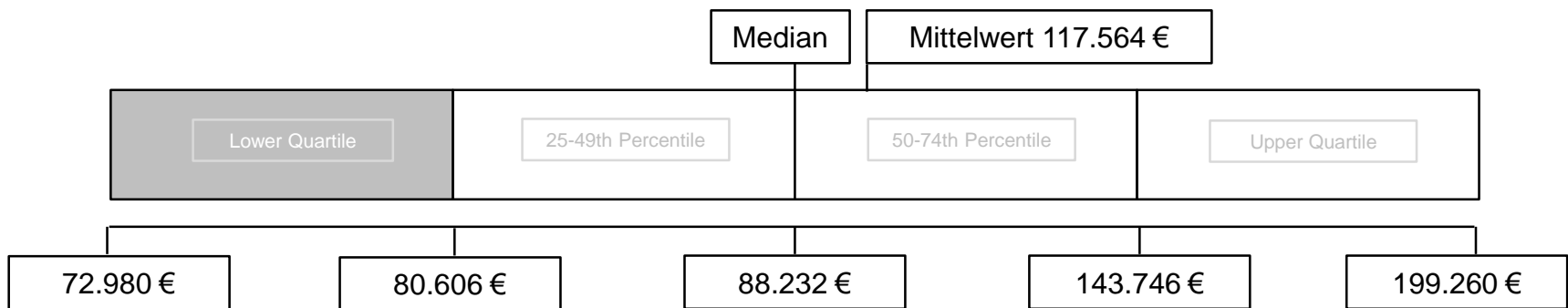
Marketingplan und –Budget für die Ausbildung



Herausforderungen und Strategien 2014

Gesamtkosten pro VZK

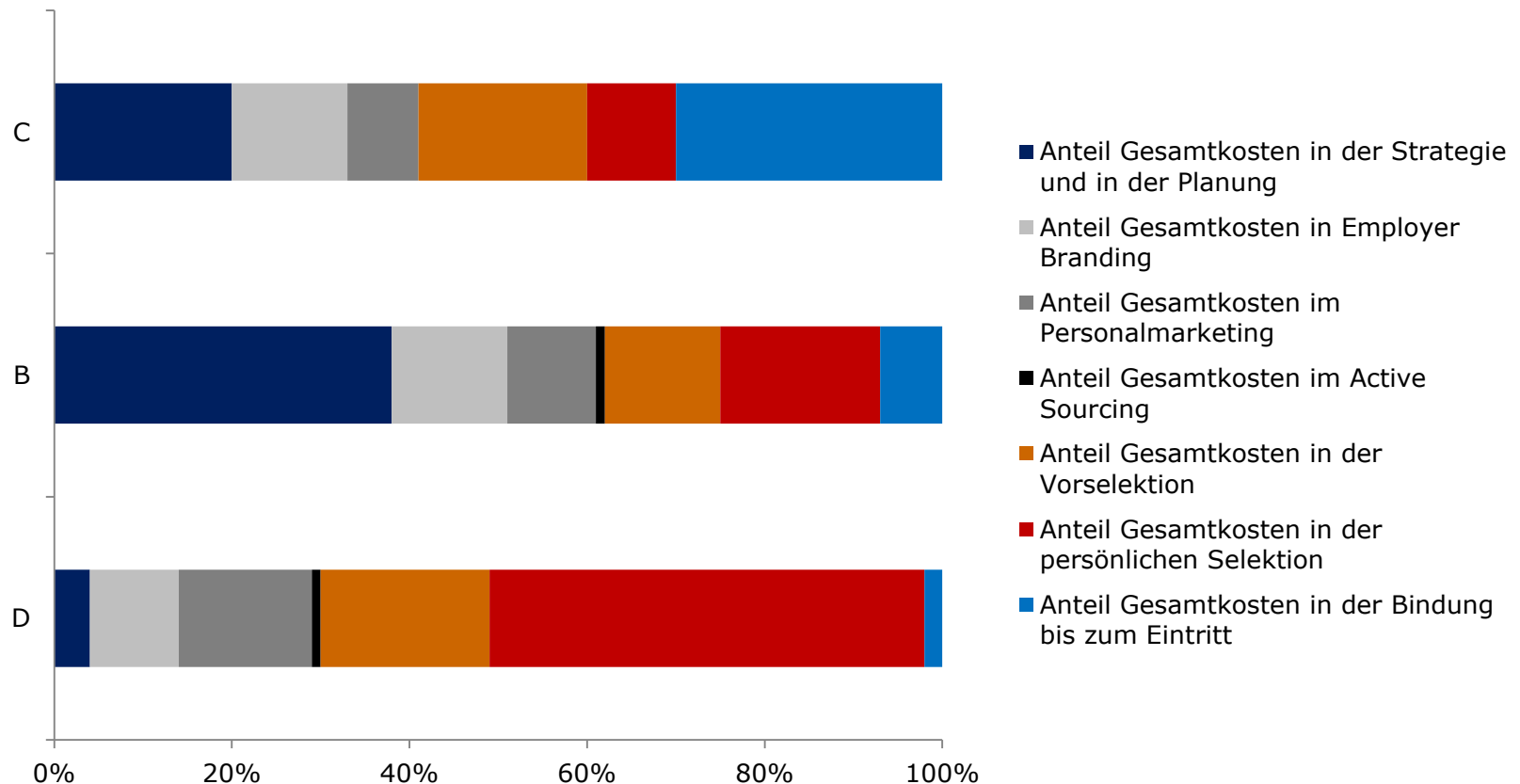
- ▶ Diese Kennzahl besitzt nur in Verbindung mit anderen Kennzahlen Steuerungsrelevanz. So ist beispielsweise der Anteil an Schlüsselprofilen sowie die Kostenverteilung nach Teilprozessen interessant und wichtig.
- ▶ Der Median beträgt 88.232 €, der Mittelwert 117.564 €.
- ▶ Wie bereits in den Vorjahren ist die Bandbreite zwischen den befragten Unternehmungen sehr gross, was auf die Fülle an Einflussfaktoren zurückzuführen ist.



Herausforderungen und Strategien 2014

Verteilung der Gesamtkosten entlang der Teilprozesse

- Wie in den Vorjahren auch und wie speziell den Produktivitätskennzahlen zu entnehmen sind die eingesetzten VZK die wesentlichen Kostentreiber. So sind auch hier dieselben Teilprozesse im Fokus wie bereits bei der VZK-Betrachtung nach Teilprozessen.



Geschäftsmodell und Zielgruppensegmentierung

Talent Sourcing Canvas™

<p>Key Partners (Geschäftspartner)</p> <p><i>Welche Verbundpartner sind ggf. relevant?</i></p> <p><i>Wie ist die IHK, die Agentur für Arbeit u.a. einzubinden?</i></p> <p><i>Welche Anbieter von Karriereportalen sind nützlich?</i></p> <p><i>Auf welchen Portalen sind die relevanten Zielgruppen bereits aktiv?</i></p> <p><i>Welche Schulpartnerschaften machen Sinn?</i></p> <p><i>Wie ist grundsätzlich der Dialog mit Schulen resp. Lehrern zu gestalten?</i></p> <p><i>Wie sind wissenschaftlich-strategisch agierende Partner einzubinden?</i></p>	<p>Key Activities (Aktivitäten)</p> <p><i>Worauf fokussieren wir uns (80:20-Regel)?</i></p> <p><i>Welche Projekte nehmen wir in Angriff?</i></p> <p><i>Welche (Online-)Auswahlverfahren sind relevant?</i></p>	<p>Value Proposition (Nutzenversprechen)</p> <p><i>Was sind unsere Stärken und Chancen im Betrieb?</i></p> <p><i>Auf welchen Gebieten / in welchen Berufen sind reg. Wettbewerber besser aufgestellt?</i></p> <p><i>Wie treffen wir die Erwartungen der Zielgruppen?</i></p> <p><i>Welches Image haben wir im Markt (Einbindung von z.B. kununu u.ä.)?</i></p> <p><i>Wo liegen Engpässe vor?</i></p> <p>-----</p> <p><i>Mit welcher Intensität kümmern wir uns um welche Zielgruppe?</i></p> <p><i>Wo sind Durchlaufzeiten besonders relevant?</i></p>	<p>Talent Relationships (Beziehungsaufbau)</p> <p><i>Wie möchte die Zielgruppe angesprochen werden?</i></p> <p><i>Welche Rolle spielen Bezugsgruppen und Mitarbeitende?</i></p> <p><i>Welche Rolle spielen Praktika, Talent Pools, etc.?</i></p>	<p>Talent Segments (Zielgruppen)</p> <p><i>Wer gehört zu unseren relevanten Zielgruppen?</i></p> <p><i>... in welchem regionalen Markt?</i></p> <p><i>Welche Lebenswelten spielen eine Rolle?</i></p> <p><i>Welche Verhaltensweisen und Motivationen zeichnen die Zielgruppen aus?</i></p> <p><i>Welche Merkmale resp. Eigenschaften sind besonders relevant?</i></p> <p><i>Welche Rolle spielen Geschlecht, Schultyp, Alter, Region, Mobilität, etc.?</i></p> <p><i>Sind Studienabbrecher, Mütter (Ausbildung in TZ), etc. auch Zielgruppen?</i></p>
<p>Cost-Effectiveness Considerations (Kosten-Nutzen-Überlegungen)</p> <p><i>Wie sehen die Vollkostenstrukturen aus? Was sind die Kostentreiber entlang Aktivitäten und Ressourcen?</i></p> <p><i>Was kosten Wissenslücken bzw. wie risikoreich ist exklusives Wissen?</i></p> <p><i>Welcher Nutzen ist während der Ausbildungs- resp. Entwicklungszeit und die ersten zwei Jahre danach quantifizierbar; ggf. im Vergleich mit ext. Szenarien?</i></p>		<p>Content and Information (Inhalte und wesentliche Informationen)</p> <p><i>Welche Inhalte sind mittels welcher Kanäle zu transportieren?</i></p> <p><i>Welche Informationen sind im Rahmen der Berufsorientierung (berufliche Perspektiven und Anforderungen, teilw. falsche Berufsvorstellungen!) und Auswahlentscheidung besonders relevant?</i></p> <p><i>Wie sind in diesem Zusammenhang Bindungsstrategien auszugestalten?</i></p>		

Geschäftsmodell und Zielgruppensegmentierung Talent Sourcing Canvas™ (Ziele beim Social Recruiting)

Reflect on Goals and Objectives	Talent Relationships (Beziehungsaufbau)	Talent Segments (Zielgruppen)
<p>1 What are your social recruiting objectives? What opportunities are you trying to create, and what problems are you trying to solve?</p>	<p><i>Wie möchte die Zielgruppe angesprochen werden?</i></p> <p><i>Welche Rolle spielen Bezugsgruppen und Mitarbeitende?</i></p> <p><i>Welche Rolle spielen Praktika, Talent Pools, etc.?</i></p>	<p><i>Wer gehört zu unseren relevanten Zielgruppen?</i></p> <p><i>... in welchem regionalen Markt?</i></p> <p><i>Welche Lebenswelten spielen eine Rolle?</i></p> <p><i>Welche Verhaltensweisen und Motivationen zeichnet die Zielgruppen aus?</i></p> <p><i>Welche Merkmale resp. Eigenschaften sind besonders relevant?</i></p> <p><i>Welche Rolle spielen Geschlecht, Schultyp, Alter, Region, Mobilität, etc.?</i></p> <p><i>Sind Studienabbrecher, Mütter (Ausbildung in TZ), etc. auch Zielgruppen?</i></p>
<p>2 How specifically will social recruiting add value to your talent acquisition strategy?</p>	<p>Channels (Kanäle)</p> <p><i>Welche Rolle spielen Website und Social Media?</i></p> <p><i>Sind Schulauftritte und Messen relevant?</i></p> <p><i>Welche (reg.) Printmedien sollten verwendet werden?</i></p>	
<p>3 It is critically important to assess if social recruiting is right for your organization's recruiting needs. What is the right level of engagement for your company? What are your competitors or others in like industries doing?</p>		
<p>4 Who is the audience that you are trying to reach, and what kinds of conversations do you wish to create? A social recruiting plan should be carefully crafted to address the unique needs of a particular segment of your recruiting pool.</p>		
<p>5 What type of investment (consider all investments) is your company willing to make?</p>		
<p>6 What does success look like? For recruiting and for the business at large?</p>		

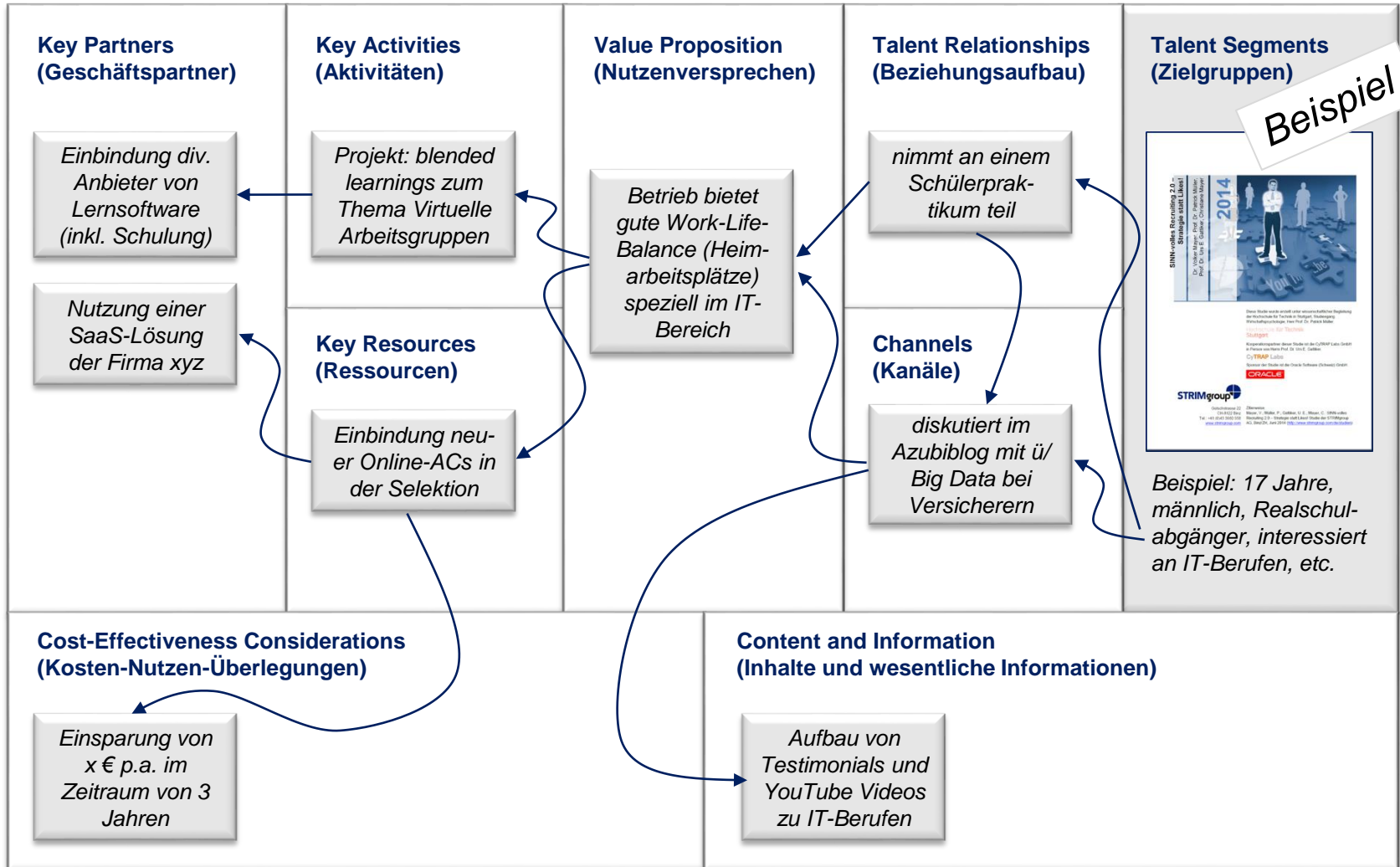
Geschäftsmodell und Zielgruppensegmentierung

Talent Sourcing Canvas™ (Social Media Content-Entwicklung)

INTENT	CONTENT	PLATFORMS	PURPOSE AND RESOURCE NEEDS
AWARENESS (communicate information)	News feeds Project launches Storytelling Videos	Facebook LinkedIn Google+ Twitter	<ul style="list-style-type: none"> • Informs • Communicates values • Entertains
ENGAGEMENT (create a dialogue)	Thought leadership Case studies Polling Jams Interactions with employees Career paths Hackathons	Facebook LinkedIn Google+ Twitter Live Chats Polls Gamification Webinars Blogs	<ul style="list-style-type: none"> • Need collaboration with content providers to ensure consistency of messaging • Engage community; inform in interactive way • Need strong community management to monitor and manage content engine
ACTION	Job posting Referrals Video conversation “Live” event	Career Site Native App Webinar	<ul style="list-style-type: none"> • Move prospective candidate(s) toward taking meaningful action toward application/referral

Geschäftsmodell und Zielgruppensegmentierung

Talent Sourcing Canvas™ (Beispiel)



Ihr Ansprechpartner

- ▶ Verwaltungsratspräsident und CEO der STRIMgroup AG, Sitz: Zürich/CH
- ▶ Wissenschaftler Humankapital an The Conference Board in New York
- ▶ Dozent im Masterstudiengang Human Capital Management an der FH Konstanz



Gütschstrasse 22
CH-8122 Binz (Zürich)

Telefon: +41 (0)43 366 05 58
volker.mayer@strimgroup.com



845 Third Avenue
New York, NY 10022-6600

Telefon: +49 (0)172 7590 688
volker.mayer@conference-board.org