

E-Book

# Die zukunftsorientierte Talentstrategie

Ein vierteiliges Framework für den Aufbau einer zukunftsfähigen Belegschaft in einer KI-gesteuerten Welt



# Inhaltsverzeichnis

<b>Ist Ihre Talentstrategie zukunftsorientiert?</b>	<b>3</b>
Ein kompetenzorientiertes vierteiliges Framework	4
<b>Wachstum: Wie können wir interne Kompetenzen und eine höhere Talentmobilität fördern?</b>	<b>5</b>
Förderung in Aktion	6
<b>Flexibilisierung: Wann sollten wir auf externe und wann auf interne Arbeitskräfte setzen, um Talentlücken zu schließen?</b>	<b>7</b>
Flexibilisierung in Aktion	8
<b>Recruiting: Wie stellen wir neue Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen ein, wenn es für das Unternehmen am sinnvollsten ist?</b>	<b>9</b>
Recruiting in Aktion	10
<b>Aufwertung: Wo lässt sich KI nutzbringend einsetzen, um die Handlungskompetenz der Mitarbeiter zu stärken?</b>	<b>11</b>
Aufwertung in Aktion	12
<b>Arbeiten mit dem Framework</b>	<b>13</b>
<b>Die Zukunft hat begonnen</b>	<b>14</b>

# Ist Ihre Talentstrategie zukunftsorientiert?

In einer KI-gesteuerten Welt ist Agilität ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Die digitale Transformation bewirkt zahlreiche Veränderungen in der Unternehmenslandschaft. Die Nachfrage nach bestimmten Kompetenzen entwickelt sich in einem nie dagewesenen Tempo. Und die Digitalisierung verändert, wie, wo und wann gearbeitet wird. Kurz gesagt, die Möglichkeit eines Unternehmens, zu wachsen, ist heute eng mit seiner Flexibilität und Anpassungsbereitschaft verbunden – und das beginnt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Jahrzehntelang hat die HR-Abteilung speziellen und dringenden Talentbedarf durch eine maßgeschneiderte Kombination aus Recruiting, Fortbildung und Outsourcing gelöst – oft als „Buy, Build, Borrow“ bezeichnet. Aber wenn die letzten Jahre und die Zukunftsprognosen etwas deutlich machen, dann das: Dieses Framework ist nicht mehr zeitgemäß und muss neu überdacht werden.

Wie jeder Personalleiter weiß, kann man durch Recruiting allein nicht gewährleisten, dass die Menschen im Unternehmen den Anforderungen auch in Zukunft tatsächlich gewachsen sein werden. Stattdessen wird von der HR-Abteilung zunehmend erwartet, dass sie stets mit einem Auge auf den Horizont blickt: Sie muss künftige Kompetenzlücken antizipieren und schließen, die Zusammensetzung der Belegschaft proaktiv anpassen und Probleme lösen, die möglicherweise erst im Zuge der Geschäftsentwicklung entstehen könnten.

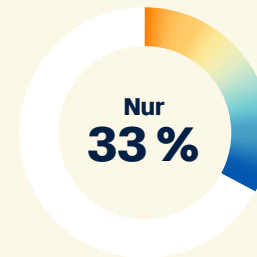
Ein progressives Framework kann die Basis für eine adaptive und zukunftssichere Talentstrategie sein. Auf diese Weise kann die Personalabteilung Talenthebel anpassen, um einen Personalplan zu optimieren, der wiederum auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist und die Geschäftsziele unterstützt.

Durch eine enge Kopplung der Hebel des Talentmanagements und eine verbesserte Personalplanung versetzt Sie ein zukunftsorientiertes Framework in die Lage, Fragen wie die Folgenden zu beantworten:

- Unterstützt oder behindert unser derzeitiger Talentmix das Erreichen der Unternehmensziele?
- Welche Kompetenzen sollten wir bereits jetzt entwickeln, um unseren künftigen Wettbewerbsvorteil in 2, 5 oder 10 Jahren zu vergrößern?
- Wie kann Technologie unsere Arbeitskräfte aufwerten und welche Auswirkungen hat dies auf die vor- und nachgelagerten Bereiche?

- Wo in unserem Personal-Ökosystem können wir verfügbare Talente finden, um dringenden Bedarf schnell zu decken?
- Wie gelingt es uns, dass Menschen mit den am meisten gefragten Fähigkeiten für Aufgaben mit der höchsten Priorität eingesetzt werden, auch wenn sich die Prioritäten verschieben?

Kurz gesagt: Eine kompetenzorientierte, datengesteuerte Talentstrategie trägt nicht nur direkt zu den heutigen Geschäftszielen bei, sondern bereitet Ihre Belegschaft auch darauf vor, die auf sie zukommenden Herausforderungen zu meistern.



der HR-Führungskräfte glauben fest daran, dass ihr Team in der Lage ist, die Skills ihrer Arbeitskräfte mit den künftigen Geschäftsanforderungen in Einklang zu bringen.<sup>1</sup>

Lesen Sie weiter, um mehr über das vierteilige Framework zu erfahren, das Ihre Belegschaft dabei unterstützen kann, die Unternehmensziele selbst in sehr dynamischen Umgebungen zu erreichen.



# Ein kompetenzorientiertes vierteiliges Framework

Statische, isolierte Ansätze bei der Beschaffung, Entwicklung und Verwaltung von Talenten waren vielleicht in der Vergangenheit ausreichend – jetzt sind sie es nicht mehr. Das moderne Personalwesen braucht einen flexiblen Rahmen, der sich nicht auf eng gefasste Jobrollen konzentriert, sondern auf die für die eigentliche Arbeit erforderlichen Kompetenzen.

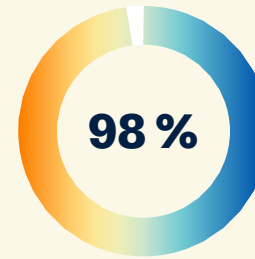
Ein solches Framework konzentriert die Vielzahl der verfügbaren Taktiken auf vier Hauptaktionsbereiche:

- Förderung interner Talente, um gefragte Kompetenzen zu entwickeln, neue Positionen zu besetzen, die interne Mobilität zu unterstützen und die Leadership-Pipeline zu stärken
- Flexibilisierung, um kurzfristige Ressourcenlücken durch den strategischen Einsatz externer Arbeitskräfte oder die vorübergehende Umbesetzung interner Talente zu schließen
- Optimiertes Recruiting, sodass neue Mitarbeiter mit den geeigneten Kompetenzen dann eingestellt werden, wenn es für das Unternehmen am sinnvollsten ist
- Aufwertung repetitiver Routineaufgaben und strategische Nutzung von KI, um den Wert der menschlichen Wertschöpfung im Unternehmen zu maximieren

Das Framework legt den Schwerpunkt auf die Skills und Kompetenzen. Dies wird der Realität von heute eher gerecht, in der sich die meisten Unternehmen weniger auf die reine Stellendefinition und mehr auf die Kompetenzen konzentrieren. Dies geht einher mit neu durchdachten Abläufen, neu definierten Rollen und Aufgaben.

Diejenigen, die den Sprung zu einem kompetenzorientierten Ansatz bereits vollzogen haben, profitieren von den Vorteilen eines noch umfangreicheren Talentpools und von hochwertigen Kandidaten sowie von einem stärkeren Mitarbeiterengagement und größerer Ausgewogenheit, Agilität und Resilienz der Belegschaft.

Kompetenzen in den Mittelpunkt Ihrer Talentstrategie zu stellen, erfordert jedoch mehr als nur eine veränderte Herangehensweise. Es erfordert eine Kompetenzdatengrundlage, also das, was wir als Kompetenz-DNA bezeichnen könnten. Gewonnen wird sie aus den einzigartigen öffentlichen und privaten Daten Ihres Unternehmens, die einen ganzheitlichen Überblick und ein umfassendes Wissen über die Skills und Fähigkeiten Ihrer Belegschaft ermöglicht.



Bei Unternehmen, die sich kompetenzbasierter Praktiken bedienen, ist die Wahrscheinlichkeit einer effektiven Talentplatzierung um **107 %** höher als bei vergleichbaren Unternehmen, die dies nicht tun. Bei der Bindung von „High Performern“ ist die Wahrscheinlichkeit um **98 %** höher<sup>2</sup>

## Ihre Vorteile mit Workday

Qualifikationen sind die gemeinsame Sprache, wenn es um Arbeit und Arbeitskräfte geht, und mit Workday meistern Sie diese Sprache.

- **Die Workday Skills Cloud** gibt traditionell unstrukturierten Daten eine Struktur und ermöglicht die kompetenzbasierte Zuordnung von Talenten und Rollen. Durch eine sogenannte Skills-Inferenz setzen wir die umfangreichen Daten in Workday ein, um Rückschlüsse auf die Kompetenzen der Beschäftigten zu ziehen und entsprechende Vorschläge zu unterbreiten.
- **Skills-Dashboards** vermitteln einen schnellen Überblick über vorhandene Kompetenzen, über Zugänge und Abgänge von Skills, und auch darüber, wie die Skills einer Person mit ihrer derzeitigen Rolle übereinstimmen. Mit der Funktion „Skills Topic“ in **Workday People Analytics** erhalten HR-Führungskräfte zusätzliche Einblicke in die Skills und Kompetenzen, die einen konkreten Bezug zu Trends, Defiziten sowie zu Angebot und Nachfrage von Talenten bieten.
- **Die Nutzung von Workday Human Capital Management (HCM), Workday Recruiting, Workday Talent Management und Workday Learning** versetzt Unternehmen in die Lage, schnell auf neue Situationen zu reagieren und dabei die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen.



# Wachstum: Wie können wir interne Kompetenzen und eine höhere Talentmobilität fördern?

**Worum es geht:** Es geht um die Entwicklung der Skills und Kompetenzen vorhandener Talente durch groß angelegte Weiterbildungsinitiativen, personalisierte Lernpläne und mehr.

**Warum es wichtig ist:** Die Fähigkeiten, die Ihr Unternehmen in 5 oder 10 Jahren voranbringen werden, können stark von jenen abweichen, über die Ihre Belegschaft heute verfügt. Auch der Blick nach außen ist keine Sofortlösung, da viele der am meisten gefragten Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt knapp sind.

Um Qualifikationslücken zu schließen, ist es tatsächlich oft kostengünstiger, Skills zu entwickeln, als externe Talente einzustellen oder Arbeitnehmer zu ersetzen, die aufgrund unzureichender Entwicklungsmöglichkeiten abwandern.

**Was Sie wissen sollten:** Beginnen Sie zunächst damit, die spezifischen Qualifikationslücken zu ermitteln, die durch die Weiterentwicklung interner Talente geschlossen werden können. Nutzen Sie dann Ihre Personaldaten und Datenanalysen, um Ihre Personalpläne und die Maßnahmen entsprechend anzupassen. Nehmen wir an, Sie wollen ein anstehendes Projekt schnell mit vorhandenen Talenten besetzen, aber es gibt eine Qualifikationslücke, die zunächst geschlossen werden muss. Sie könnten People Analytics nutzen, um Talente zu identifizieren, die über vergleichbare Fähigkeiten verfügen (die sich leichter ausbauen lassen) und diese Kompetenzen gerne weiterentwickeln möchten. Im Anschluss führen Sie intensive Weiterbildungsmaßnahmen für diese Zielgruppe durch.

Sollte das Unternehmen jedoch in den nächsten zwei Jahren seine digitalen Skills verdoppeln müssen, um bestimmte Geschäftsziele zu erreichen, könnten Sie personalisiertes, kontextbezogenes Learning in Betracht ziehen, das direkt bei der Arbeit vermittelt wird.

Indem Sie analysieren, wie stark Ihre Angestellten sich auf Learning-Erfahrungen einlassen und neue Fähigkeiten demonstrieren, können Sie Ihre Pläne noch während der Umsetzung überarbeiten, um so das langfristige Talentziel zu erreichen.

## Ihre Vorteile mit Workday

Mit Workday können Sie Learning, Weiterentwicklung und berufliche Mobilität über eine einzige, einheitliche Plattform fördern.

- **Workday Learning** stellt umfassende Inhalte während des gesamten beruflichen Werdegangs bereit – vom Onboarding über die Erweiterung der Kompetenzen bis hin zur Vorbereitung der nächsten Schritte. Die Angestellten erhalten im Rahmen ihrer normalen Arbeitsabläufe ML-basierte, bedarfsorientierte Learning-Gelegenheiten.
- **Workday Cloud Connect for Learning** ermöglicht es Unternehmen, ihren Lernkatalog durch die Integration führender Drittanbieter von Learning-Inhalten zu erweitern.
- **Das Karrierechancen-Diagramm** hilft den Beschäftigten, sich ihren nächsten internen Karriereschritt vorzustellen, indem es die historischen Übergänge eines bestimmten Stellenprofils veranschaulicht. Die Mitarbeitenden können ihre Chancen erkennen und Kompetenzen entwickeln, um diese wahrzunehmen.
- Über **Tätigkeitsinteressen** sind sie in der Lage, eine neue Rolle oder einen neuen Job auszumachen, diese Chance dann weiterzuverfolgen und ihrem Profil hinzuzufügen. Sie erhalten dann Updates zu neu veröffentlichten Stellenausschreibungen, maßgeschneiderten Learning-Inhalten zur Vorbereitung auf die angestrebte Stelle und Namen potenzieller Mentoren in einer ähnlichen Position.
- **Karriere-Hub**, ein ML-gesteuerter Karriere-Coach, vereint **Workday Talent Marketplace**, **Workday Learning** und die Workday Skills-Plattform zu einer Oberfläche. Die Beschäftigten können sich über die im Unternehmen nachgefragten Qualifikationen informieren, erhalten Vorschläge für Networking- und Mentoring-Möglichkeiten und können Übereinstimmungen mit Gigs und internen Stellen erkunden.



# Förderung in Aktion

Wachstumstaktiken können – und sollten – den gesamten Lebenszyklus der Belegschaft abdecken.

Dazu könnten gehören:

- Karrierepfade, die die Aus- und Weiterbildung strukturieren und den Mitarbeitern einen besseren Überblick über die Fähigkeiten geben, die sie für den nächsten Schritt brauchen
- Belohnungs- und Anerkennungsprogramme zur Förderung kontinuierlichen Lernens
- Robuste Learning-Plattform mit personalisierten, kontextbezogenen Lernangeboten, die in den üblichen Arbeitsablauf eingebunden sind
- Performance-Management-Praktiken mit einem stärkeren Fokus auf Weiterqualifizierung und Umschulung

Im Folgenden erfahren Sie, wie drei Kunden Workday eingesetzt haben, um anhand dieser Talenttaktik mehr Agilität und bessere Ergebnisse zu erzielen.

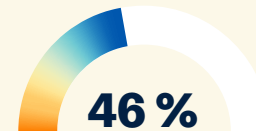
## Manager befähigen, die Entwicklung von Teammitgliedern zu begleiten

Der Zugang zu den Personaldaten war bei Topcon, einem weltweit tätigen Unternehmen, einst stark eingeschränkt. Erst die Umstellung auf Workday – und die Art, wie Workday die Mitarbeiterkompetenzen visualisiert und in den Karriereentwicklungsplan einbezieht – hat dies dramatisch verändert. Jetzt erhalten die Manager Echtzeit-Einblicke in die verfügbaren Skills und können datengestützte Gespräche über die Fähigkeiten und Karrieren führen, die ihre Angestellten anstreben.

## Lernpläne optimieren

Das Learning-Managementsystem von Bronson Healthcare konnte mit den neuen Anforderungen nicht mehr Schritt halten. Das Hinzufügen von Drittanbieter-Inhalten war sehr zeitaufwendig und die Entwickler mussten mehrere Versionen derselben digitalen Module erstellen, um sie auf verschiedenen Geräten ausführen zu können. Das alles änderte sich, als Bronson Workday Learning einführte, das sich nahtlos in Workday HCM integrieren lässt. Mit einer Plattform für die ganzheitliche Verwaltung von Benutzerprofilen und Schulungsplänen ist Bronson nun in der Lage, auf einfache Weise Lernpläne für Einzelpersonen, Gruppen und Untergruppen zu entwickeln und zu veröffentlichen, seine Schulungsmodule bis zu 98 % zu konsolidieren und universelle digitale Kurse zu erstellen, die sich auf jedem Gerät nutzen lassen.

Die Beschäftigten bleiben fast **doppelt** so lange in einem Unternehmen, das sich stark für interne Mobilität engagiert.<sup>3</sup> Auf der anderen Seite haben **77 %** der Unternehmen Talente verloren, weil es ihnen an beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten mangelt.<sup>4</sup>



der Personalverantwortlichen sehen in der Weiterbildung die wirksamste Möglichkeit, Qualifikationslücken zu schließen – weit vor der Einstellung neuer Talente<sup>5</sup>

## Kontinuierliches Leistungsmanagement

Life Fitness ersetzte seine jährlichen Mitarbeitergespräche durch ein System, das eine kontinuierliche Zielsetzung und Echtzeit-Feedback fördert. Personal und Management können jetzt jederzeit Check-Ins veranlassen (per Online-Chat, E-Mail, Videostreaming, unter vier Augen oder in einer Teambesprechung), und die Beschäftigten haben einen klaren Überblick über sich ändernde Prioritäten und eine integrierte Möglichkeit, sich Rat zu holen. Die Nutzung des Prozesses kletterte von 29 % auf 78 % und ebenso wichtig ist dies: „Ein starkes Leistungsmanagement hilft den Angestellten, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, sodass sie bei der Arbeit motivierter sind“, so der Direktor für globale HR-Technologien und Entgeltabrechnung.



# Flexibilisierung: Wann sollten wir auf externe und wann auf interne Arbeitskräfte setzen, um Talentlücken zu schließen?

**Worum es geht:** Es geht um die Überbrückung kurzfristiger Ressourcenlücken durch die Umbesetzung interner Arbeitskräfte oder die Inanspruchnahme von externen Arbeitskräften.

**Warum das wichtig ist:** Eine vorübergehende Umbesetzung – ob durch Jobrotation, einen internen Talentmarktplatz oder durch Gig-Angebote – kann sowohl den unmittelbaren Talentbedarf decken als auch eine spannende Möglichkeit für Ihre internen Talente sein, neue Skills zu erlernen, neue Kontakte zu knüpfen und neue Möglichkeiten zu entdecken. Und wenn der flexible Einsatz eigener Talente nicht in Frage kommt, können externe Arbeitskräfte die beste Möglichkeit sein, eine Ressourcenlücke schnell zu schließen, ohne den Personalbestand dauerhaft zu erhöhen.

In der Fertigung, im Gastgewerbe und im Einzelhandel ist man seit Langem auf externe Arbeitskräfte angewiesen, um den Bedarf an Saisonkräften zu decken. Aber während externe Talentpools stark anwachsen und die Ausmaße der angebotenen Fähigkeiten exponentiell zunehmen, erkennen Personalleiter in allen Branchen, wie wertvoll es ist, bei Bedarf auf umfangreiche Quellen für nachgefragte Skills zurückgreifen zu können.

**Was Sie wissen sollten:** Externe Arbeitskräfte sind für viele Unternehmen ein immer größer – und wichtiger – werdender Teil der Belegschaft. Dennoch spiegelt sich dies bisher nicht in der Art und Weise wider, wie dieser Talentpool verwaltet wird.

Heute muss sich die Personalabteilung oft mit getrennten Systemen für interne und externe Kräfte abmühen, während das Beschaffungswesen – das sich weitgehend auf die Kostenkontrolle konzentriert – die Zügel für externe Personalanforderungen in den Händen hält. Was die Personalabteilung braucht, ist eine umfassende Datentransparenz über ihr gesamtes, ausgedehntes Talent-Ökosystem sowie eine Möglichkeit, nahtlos und sicher Echtzeit-Daten der Skills, Kosten, Zeitpläne und internen Erfahrungen dieser Arbeitskräfte zu erfassen.



Etwa die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass **30 % oder mehr** des anfallenden Arbeitsvolumens von externen Fachkräften geleistet wird.<sup>6</sup>



Nur ein Drittel der Personalleiter hat volles Vertrauen in die Fähigkeit ihres Unternehmens, was das Management externer Talente anbelangt.<sup>7</sup>

## Die Vorteile eines erweiterten Talent-Ökosystems

Jüngste Untersuchungen der Everest Group zeigen einige der Vorteile auf, die Unternehmen erzielen, wenn sie externe Arbeitskräfte zu einem strategischen Hebel ihrer Talentstrategie machen.<sup>8</sup>

- **Größere Flexibilität:** Für mehr als ein Drittel der Unternehmen ist dies einer der Hauptgründe für eine vermehrte Einstellung von externen Talenten.
- **Beschleunigter Einsatz von Talenten:** „Unternehmen können externe Arbeitskräfte schneller und für kürzere Zeiträume aus verschiedenen Quellen einsetzen, z. B. aus internen Talentpools des Arbeitgebers, aus externen Talentpools oder auch über qualifizierte Vermittler“, so die Verantwortlichen der Studie.
- **Besserer Zugang zu Nischenkompetenzen:** 35 % der Unternehmen nannten Qualifikationsdefizite als einen Schlüsselfaktor für den verstärkten Einsatz von externen Talenten.
- **Höhere Kosteneinsparungen:** Externe Arbeitskräfte verursachen nicht dieselben Lohnnebenkosten und können von den Unternehmen gezielt für bestimmte Perioden eingesetzt werden. Das macht dieses Talentsegment gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten sehr attraktiv.



# Flexibilisierung in Aktion

## Auf Daten statt auf bekannte Netzwerke zugreifen – um die besten Teams zusammenzustellen.

Ferring Pharmaceuticals hat den Workday Talent Marketplace eingeführt, um Manager dabei zu unterstützen, für kurzfristige Projekte rasch die geeigneten Personen mit den richtigen Skills zu finden. Manager wenden sich nun an das gesamte Unternehmen – statt nur an ihnen bekannte Personen und Unternehmensgruppen – und können daher Projekte schneller mit den Talenten ausstatten, die sonst für sie gar nicht zugänglich gewesen wären. Und die Mitarbeitenden haben schnell erkannt, dass sich ihnen eine Chance bot, ihre Karriere voranzutreiben und bei den Führungskräften positiv aufzufallen.

Die Ergebnisse sprechen für sich: Nahezu 300 Gig-Rollen wurden ausgeschrieben, mit dem Ergebnis, dass 90 % dieser Stellen besetzt werden konnten. In den ersten acht Monaten seit der Einführung von Workday Talent Marketplace ist die Zahl der Gigs um 63 % gestiegen.



Van Oossanen sagt: „Intern bezeichnen wir die Workday-Anwendung als den ‚Opportunity Marketplace‘. Damit können wir benötigte Kompetenzen zum ersten Mal global und in Echtzeit mit internen Ressourcen abgleichen.“

**Senior Manager of HR Solutions and Transformation**

Ferring Pharmaceuticals

## Ihre Vorteile mit Workday

Mit Workday sorgt eine einheitliche Plattform für ein umfassendes Talentmanagement – sowohl für Angestellte als auch für befristet Beschäftigte.

- **Workday VNDLY** optimiert und unterstützt ein durchgängiges Recruiting extern Beschäftigter und deren Onboarding, die Aushandlung des Arbeitsumfangs (Leistungsbeschreibung), die Einhaltung lokaler Compliance-Anforderungen sowie die Abrechnung und Rechnungsstellung bis hin zum Offboarding.
- **Mit einer benutzerfreundlichen Selfservice-Konfiguration** können Sie sich schnell und flexibel an die externen Personalanforderungen Ihres Unternehmens anpassen und gleichzeitig lange Wartezeiten vermeiden, die mit Support-Ticketing-Systemen verbunden sind.
- **Mit den mehr als 100 Basisberichten, Dashboards und benutzerdefinierten Berichtsfunktionen** in Workday VNDLY können Sie effektiv und schnell all die Erkenntnisse gewinnen, die Sie für Ihre Entscheidungen und die Bewertung Ihres Programms benötigen.
- **Workday Prism Analytics** nimmt Daten von Drittanbietern (z. B. von älteren HCM- oder Lieferantenmanagement-Systemen) sicher auf und fügt sie nahtlos in die Daten Ihrer Workday-Umgebung ein.
- **Workday Talent Marketplace** verknüpft Mitarbeiter mit Angeboten, die auf den Kompetenzen basieren, die diese bereits mitbringen oder noch entwickeln wollen. Gig-Inhaber können eine Analyse des Kenntnisabgleichs von Gig-Bewerbern einsehen, während Mitarbeitende eine Analyse ihrer vorhandenen Kenntnisse und der Skills erhalten, die für einen kurzfristigen Einsatz benötigt werden.





# Recruiting: Wie stellen wir neue Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen ein, wenn es für das Unternehmen am sinnvollsten ist?

**Worum es geht:** Es geht um die Nutzung externer Talentpools, um neue Arbeitskräfte – und deren Fähigkeiten – in das Unternehmen zu bringen.

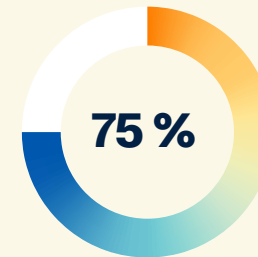
**Warum das wichtig ist:** Obwohl Talentakquise in der Regel kostspieliger ist als interne Weiterbildung oder der Einsatz externer Kräfte, so steht außer Frage, dass die Aufstockung der Belegschaft ein schneller Weg sein kann, um die Skills zu verbessern, das Talentangebot mit dem Bedarf des Unternehmens in Einklang zu bringen und für Diversität zu sorgen. Angesichts der Tatsache, dass DE&I, Qualifikationen und eine agile Belegschaft heute die Gespräche in den Führungsetagen dominieren, ist es kein Wunder, dass fast 9 von 10 Recruiting-Fachleuten der Ansicht sind, dass die Talentakquise im letzten Jahr an strategischer Bedeutung gewonnen hat.<sup>9</sup>

**Was Sie wissen sollten:** Traditionell konzentrierte sich die Personalbeschaffung auf die Besetzung offener Stellen, wobei die bisherige Berufserfahrung als Indikator für die künftige Leistung diente. Die Forschung zeigt jedoch, dass dadurch seit Langem bestehende Ungleichheiten noch zusätzlich verschärft werden und weniger Einstellungen aus unterrepräsentierten Gruppen erfolgen.

Die Personalverantwortlichen beurteilen Kandidaten jetzt zunehmend anhand ihrer Kompetenzen, wobei sie das gesamte Spektrum ihrer funktionalen und technischen Fähigkeiten, der Soft Skills und ihrer verwandten Fähigkeiten gleichermaßen miteinbeziehen.

Um sich in einem Meer von Bewerbern schnell zurechtzufinden und gleichzeitig die strategischen Prioritäten zu erfüllen, setzen Personalverantwortliche auf Technologie. Sie nutzen KI, um umfangreiche Aufgaben zu automatisieren, datengesteuerte Entscheidungen zu treffen und ein besseres Kandidatenerlebnis zu bieten. Und wenn die Talentakquise über dieselbe einheitliche, cloudbasierte Plattform erfolgt, die auch vom Rest des Unternehmens genutzt wird, führt dies zu einer schnelleren Kandidatenauswahl, da das gesamte Einstellungsteam in Echtzeit kommuniziert und zusammenarbeitet. Dank der nahtlosen Verbindung zu den Vergütungsinformationen und der gut durchdachten Onboarding-Erfahrung beschleunigt sich der ganze Prozess beträchtlich.

Einstellungen nach Kompetenzen sind **5-mal** aussagekräftiger für die Arbeitsleistung als die Einstellung nach Ausbildung und über **2-mal** aussagekräftiger als Einstellungen nach Berufserfahrung<sup>10</sup>



der Personalverantwortlichen sagen voraus, dass die Einstellung von Fachkräften nach Kompetenz in naher Zukunft eine Priorität für ihr Unternehmen sein wird<sup>11</sup>



# Recruiting in Aktion

## Bewältigung hoher Volumina durch Agilität und Geschwindigkeit

NVIDIA erhält täglich ca. 2.500 Bewerbungen und lässt zu jeder Zeit etwa 150.000 Kandidaten ein Prüfungsverfahren durchlaufen. Das Altsystem des globalen Unternehmens war nicht auf Agilität ausgelegt, d. h., immer wenn eine Personalressource neu zugewiesen wurde, blieben die Bewerbungen in den jeweiligen Posteingängen liegen. Workday Recruiting machte diesen mühsamen manuellen Prozess überflüssig.

Dank der Funktion für Massenaktionen in Workday kann NVIDIA bis zu 50.000 Kandidaten gleichzeitig zuweisen. Was früher mehr als 24 Stunden dauerte, wird jetzt über Nacht erledigt, wobei NVIDIA täglich bis zum Morgen 10.000 Aktionen neu zuweist.



Mit der Workday Skills Cloud können wir die Erfahrung und Ausbildung der Kandidaten prüfen und passende Rollen vorschlagen, wodurch sich der Recruiting-Prozess beschleunigt.

**HR Technology Architect**  
NVIDIA

## Frontline-Entscheidungen an organisatorischen Zielen ausrichten

Das Handelsunternehmen Belk stellt für die Feiertage zum Jahresende bis zu 10.000 zusätzliche externe Kräfte ein und erhöht damit die Zahl der Beschäftigten um rund 40 %. Dieses jährliche Unterfangen wurde früher mit Hilfe von getrennten Systemen und Tabellen verwaltet, was Erkenntnisse kaum möglich und eine organisatorische Ausrichtung sehr schwierig machte.

Nach der Einführung von Workday hat Belk die Arbeit für Tausende von Personalverantwortlichen in den Filialen optimiert, die nun den Einstellungs- und Onboarding-Prozess direkt von ihren mobilen Geräten aus durchführen können. Die Hauptniederlassung weist jetzt jeder Filiale Anforderungsvorlagen für bestimmte Rollen zu, während die Personalabteilung und die Personalverantwortlichen in den Filialen ganz einfach konkrete Suchaufträge erstellen und Mitarbeiter anwerben können.



Sowohl auf der Unternehmensebene als auch in den Filialen müssen wir die Recruiting-Daten nicht mehr nach einzelnen Personalanforderungen durchforsten, um unsere Recruiting- und Personalprozesse zu bewerten. Wir generieren Berichte in Workday und können den Fortschritt bei der Einstellung von saisonalen Arbeitskräften genau sehen.

**Senior Manager, HRIS**  
Belk

## Ihre Vorteile mit Workday

Mit Workday können Sie die besten Bewerber und Bewerberinnen für Ihr Unternehmen über eine einheitliche Plattform finden, teilen, auswählen und mit ihnen in Kontakt treten.

- **Workday Recruiting** arbeitet bei der Erstellung, Verwaltung und Bearbeitung von Stellengesuchen nahtlos mit Workday HCM zusammen.
- Über die **Empfehlungsrangliste** werden Mitarbeitende ermutigt, sich am Prozess der Talentakquise zu beteiligen, indem sie durch Empfehlungen und Referenzen Punkte sammeln. Während Kandidaten Kontaktpersonen in Ihrer Organisation identifizieren, kann der Kandidatenpool mithilfe von automatischen Einladungen für **Empfehlungen** verfeinert werden.
- **Workday Candidate Engagement** ist eine Erweiterung von Workday Recruiting, die den Teams der Talentakquise mehr Möglichkeiten bietet, mit potenziellen Bewerbern und Kandidaten in Kontakt zu treten und sie zu betreuen. Sie können markenbezogene E-Mail-Kampagnen erstellen und planen, vorgefertigte Landing-Page-Vorlagen nutzen und mithilfe von Echtzeit-Analysen die Performance kontinuierlich verbessern.
- Die **Skills Intelligence Foundation** nutzt KI, um aus den Skills der Kandidaten Empfehlungen abzuleiten und sie mit relevanten Stellenangeboten zu verbinden – zur Bildung vielseitiger und ausgewogener Teams.

# Aufwertung: Wo lässt sich KI nutzbringend einsetzen, um die Handlungskompetenz der Mitarbeiter zu stärken?

**Worum es geht:** Es geht darum, mit KI wiederkehrende, vorhersehbare Aufgaben zu automatisieren, um genauer und effizienter zu werden, und mithilfe von KI das Rätselraten über die nächsten Schritte zu beseitigen und schneller fundierte Entscheidungen zu treffen.

**Warum das wichtig ist:** Zwar gibt es KI schon seit mehreren Jahren, aber die Technologie ist erst durch jüngste Fortschritte greifbar geworden. Bereits jetzt hat die durch KI aufgewertete Technologie erhebliche Auswirkungen auf die Talentstrategien, da sie die Handlungskompetenz der Mitarbeiter stärkt. Konkret bedeutet dies große Einsparungen an Zeit und Geld.

**Was Sie wissen sollten:** Intelligente Automatisierung (also das Auslesen von Daten und die Erstellung von Prognosen aus diesen Daten) kann HR- und Personalmanager von manuellen Arbeiten befreien und zugleich die Genauigkeit und Effizienz steigern. Intelligente Automatisierung ist besonders hilfreich für Aufgaben, die routinemäßig, aber dynamisch anfallen. Wir denken dabei an:

- Generierung von Personalanforderungen und Stellenbeschreibungen
- Optimierung von Zeitplänen durch Abgleich des Arbeitsbedarfs mit den Qualifikationen, Kompetenzen, der Verfügbarkeit und den Präferenzen der Mitarbeitenden
- Screening großer Mengen von Bewerbungen und die Identifizierung von Kandidaten mit den passenden Skills für die jeweilige Rolle
- Generierung personalisierter Wissensmanagement-Artikel und individueller Karriereentwicklungspfade

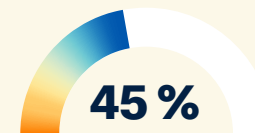
Die intelligente Automatisierung ist jedoch nur die eine Seite des Versprechens dieser Technologie. Durch die Zusammenführung von Personal- und Betriebsdaten in nur einer Plattform können die Personalverantwortlichen KI und prädiktive Analysen nutzen, um Erkenntnisse in Echtzeit zu gewinnen und Probleme zu erkennen, die von Abwesenheitsmustern über einen drohenden Fachkräftemangel bis hin zur Gefahr erhöhter Mitarbeiterfluktuation reichen. Sie können die Kompetenzen und Skills ihrer Mitarbeiter besser einschätzen, aber auch verstehen, wie diese Fähigkeiten zusammenhängen und wie sich ähnliche Fähigkeiten weiterentwickeln lassen.

Mit anderen Worten: Technologie, ergänzt durch KI, ist nicht nur ein Weg, um Routineaufgaben effizient zu beschleunigen – auch wenn das allein schon ein Grund zum Feiern ist –, sondern auch ein Weg, um die Performance der menschlichen Talente erheblich zu steigern.

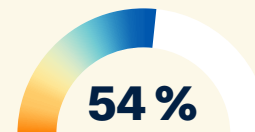


In dem Maße, wie neue Technologien Einzug halten, die nicht nur die menschliche Arbeit automatisieren und aufwerten, sondern auch die Leistung insgesamt steigern, verschwindet die Grenze zwischen Mensch und Technologie als getrennte Kräfte zusehends.

**Studie „2023 Deloitte Global Human Capital Trends“**



der Verantwortlichen sind der Meinung, dass die Menschen von KI und ML profitieren werden, weil ihre Arbeit dadurch aufgewertet wird und sich neue Karrierepfade eröffnen werden.<sup>12</sup>



der Unternehmens- und Personalleiter geben an, dass sie mithilfe von KI bisher unentdeckte Fähigkeiten und ähnliche Skills leichter ermitteln und so ihre Belegschaft neu qualifizieren und zu entlassende Arbeitskräfte besser halten könnten.<sup>13</sup>

# Aufwertung in Aktion

Bei Workday haben wir KI in den Kern unserer Plattform eingebettet, damit Sie sie direkt bei Ihrer Arbeit nutzen können. Diese Strategie erlaubt es uns, mit neuen Technologien rasch und auf einfache Weise neue Funktionen zu entwickeln und gleichzeitig in der gesamten Workday-Umgebung für eine konsistente Erfahrung zu sorgen.

Was können unsere Kunden damit erreichen? Wir meinen, das sagen sie am besten selbst:



Berichte, für die wir früher eine Woche brauchten, konnten plötzlich mit einem einzigen Mausklick erstellt werden. All unsere Kennzahlen in Bezug auf die Besetzungsdauer, die Einstellungsdauer, die Vertragsausstellung, die Prozesse rund um Urlaubs- und Abwesenheitsmanagement haben sich erheblich verbessert.

**Chief People Officer**  
Elders



Die kontinuierliche Innovation von Workday, angetrieben durch KI und ML, gibt NEXTDC die Gewissheit, dass unsere Prozesse und Arbeitsabläufe Wachstum und Agilität unterstützen und unserer Belegschaft eine großartige Benutzererfahrung bieten.

**Head of Finance**  
NEXTDC



Indem KI monotone Routinearbeiten erledigt, gewinnen unsere Mitarbeiter wertvolle Zeit für sinnstiftende Tätigkeiten, die ihre Karriereentwicklung unterstützen.

**Head of Digital Human Resources**  
Thomson Reuters

## Ihre Vorteile mit Workday

- **Workday Skills Cloud, Workday Assistant und Aufgabenempfehlungen** in **Workday HCM** sind nur einige Beispiele für KI, die hinter den Kulissen arbeitet.
- **Workday People Analytics** ist eine leistungsstarke Analyse-Engine für Ihre Personaldaten, die sich auf KI-Technologien stützt. Sie zeigt die wichtigsten Erkenntnisse und Chancen auf, identifiziert die Haupttreiber dieser Trends und verpackt sie in eine leicht verständliche Geschichte.
- Die **Workday-Lösungen zur Personaloptimierung** nutzen Automatisierung, um Zeit, Talent und Energie Ihrer gesamten Belegschaft kontinuierlich zu optimieren.
- Das intelligente Tool **Workday Peakon Employee Voice** nutzt die Verarbeitung natürlicher Sprache – eine Machine Learning-Technologie, die kontextuelle Bedeutung ableiten und große Sprachvolumen kurz und bündig zusammenfassen kann. Durch das Durchsuchen und Synthetisieren riesiger Mengen an Mitarbeiter-Feedback können Sie relevante Kommentare und wichtige Erkenntnisse gewinnen sowie das Fluktuationsrisiko berechnen.
- **Workday Recruiting** setzt KI und ML ein, um die **Kenntnisse der Kandidaten abzugleichen**, Skills für externe Kandidaten, Stellenprofile und Personalanforderungen vorzuschlagen und um externe Karriereportale nach semantischen Kriterien zu durchsuchen.
- **Workday VNDLY** durchsucht die Daten verfügbarer externer Mitarbeiter und erstellt daraus einen Index der besten Kandidaten.
- **Workday Learning** nutzt KI, um den Mitarbeitenden personalisierte, kontextbezogene Lernempfehlungen während ihres normalen Arbeitsalltags bereitzustellen.
- **Workday Labor Optimization** bietet KI-gestützte Bedarfsprognosen, Schichtgenerierung und ein Personalbedarfsmanagement.



Workday People Analytics zeigt Aspekte auf, die bei unternehmensweiten Analysen gern übersehen werden. Durch das Ergreifen entsprechender Maßnahmen lassen sich die Kennzahlen auf Makroebene entscheidend verbessern.

**Reporting and Metrics Manager**  
Epiq



# Arbeiten mit dem Framework

Sobald Sie die Komponenten eines zukunftsorientierten Frameworks verstanden haben, stellt sich die Frage, welcher Hebel hinsichtlich der Talententwicklung zu welchem Zeitpunkt in Bewegung gesetzt werden soll. Die Antwort hängt natürlich von einer Vielzahl von Faktoren ab. Eine Technologie, die Personalpläne mit Finanzmodellen verknüpft und nahtlose Transparenz in ihrem erweiterten Talent-Ökosystem bietet, macht es viel einfacher, Szenarien zu modellieren und eine optimierte Talentstrategie zu verfolgen.

Die wichtigsten Faktoren, die bewertet werden müssen:

- **Zeit:** Zeitdruck kann dazu führen, dass bestimmte Hebel nicht angesetzt werden können. Beispielsweise ist es nicht realistisch, dringende Ressourcenlücken durch den Aufbau interner Kompetenzen schließen zu wollen. Wie würde sich eine Verzögerung oder eine Beschleunigung der Einstellungstermine auf Ihre Planung auswirken? Wie lange dauert der Erwerb bestimmter Skills und gibt es standortabhängige Unterschiede?
- **Kosten:** Sie wollen die gesamten vor- und nachgelagerten finanziellen Auswirkungen verstehen und abwägen, ob die Kosten zeitgebunden sind. Externe Arbeitskräfte sind in der Regel mit höheren Kosten verbunden, aber wenn der Personalbedarf konjunkturabhängig – also schwankend – ist, können sich flexibel Beschäftigte als sinnvoller erweisen als ein fester Mitarbeiterstamm.
- **Auswirkungen auf die Belegschaft:** Von Enthusiasmus hinsichtlich Weiterbildungsmaßnahmen und KI bis hin zu Bedenken, ob sich die Unternehmenskultur in Zeiten erhöhter Fluktuation aufrechterhalten lässt: Wägen Sie ab, wie sich eine potenzielle Talenttaktik auf Ihre bestehende Belegschaft auswirken könnte – sowohl positiv als auch negativ.
- **Realisierbarkeit:** Ist die Abteilung Learning&Development in der Lage, innerhalb der nächsten sechs Monate eine umfangreiche Umschulungsmaßnahme durchzuführen? Unterstützen Ihre Talentpools 5.000 Neueinstellungen? Auch eine Taktik, die theoretisch perfekt geeignet scheint, um den Talentbedarf zu decken, könnte aufgrund anderer Einschränkungen scheitern.
- **Dauerhafter Wert:** Manche Taktiken zahlen sich auch nach Abschluss des eigentlichen Projekts noch aus, z. B. der Aufbau von Skills, die kontinuierliche Innovationen ermöglichen, oder der Einsatz von Personen für kurzfristige Aufgaben, die ihre persönliche Karriereentwicklung fördern und die Führungsebene des Unternehmens stärken.

## Ihre Vorteile mit Workday

- **Workday Adaptive Planning** liefert das Framework, gemeinsame Daten und die Workflows, die für eine bessere Zusammenarbeit bei der Erstellung von dynamisch-adaptiven und flexiblen Personalplänen benötigt werden. Modellieren Sie mehrere treiberbasierte What-If-Szenarien, passen Sie die zugrunde liegenden Annahmen mit einem Klick an und evaluieren und optimieren Sie Ihre Personalpläne.
- Mit Hilfe von Dashboards, Discovery Boards und Benchmarking in **Workday HCM** können Sie die Fortschritte bei der Umsetzung des Plans kontinuierlich überwachen und bei Bedarf proaktiv anpassen.
- Mit **Workday Prism Analytics** kann die Personalabteilung alle relevanten externen Daten zusammenführen (z. B. Badge-Swipe-Daten oder historische HCM-Daten), um fundierte Personalpläne zu erstellen, ohne Sicherheit oder Datenintegrität zu gefährden.
- **Workday Peakon Employee Voice** bietet Echtzeit-Einblicke in das Engagement, die Stimmung und die Produktivität Ihrer Belegschaft, sodass Sie sehen können, was für die Menschen wichtig ist und woher bestimmte Trends rühren.



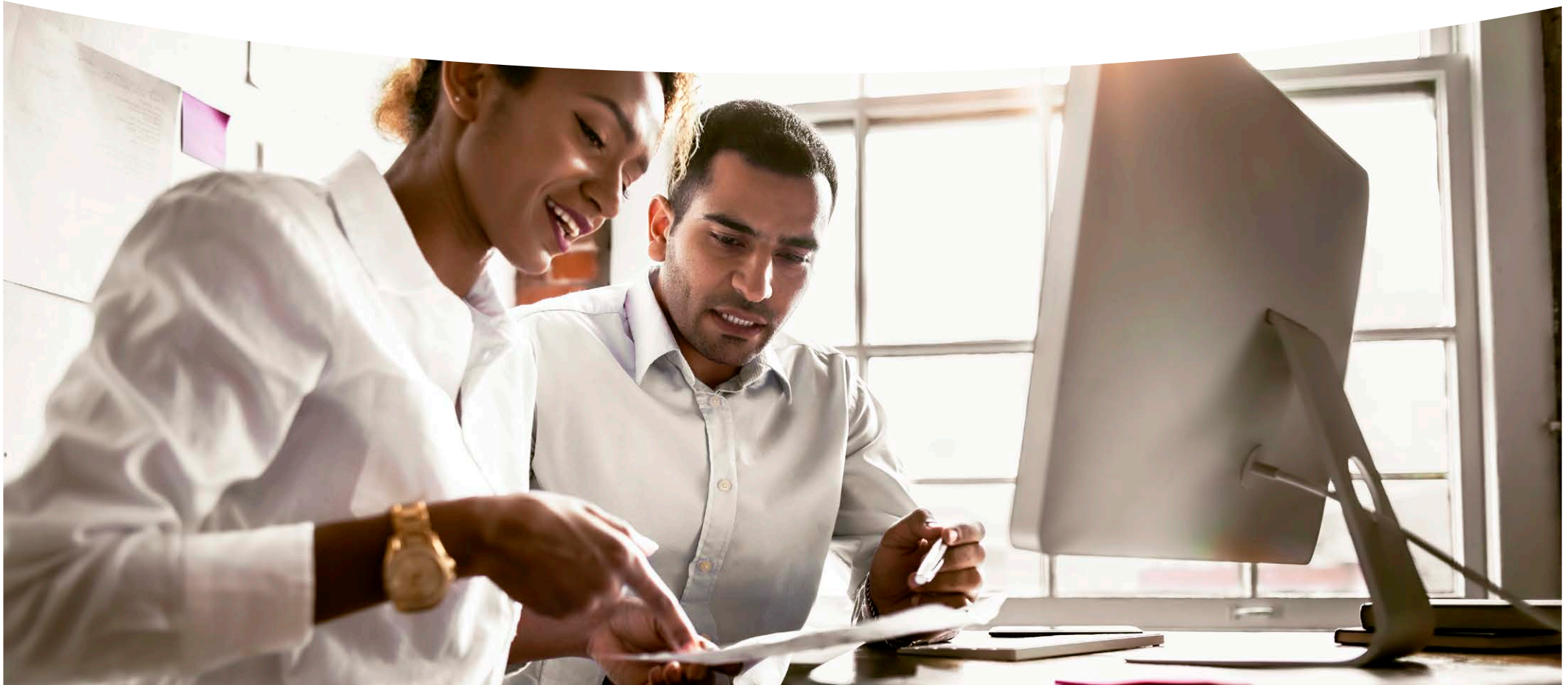
# Die Zukunft hat begonnen

Beim Aufbau einer anpassungsfähigen, zukunftsorientierten Belegschaft in einer KI-gesteuerten Welt geht es um so viel mehr als nur darum, talentierte Menschen einzustellen und sie zu halten. Es geht darum, am Puls der sich entwickelnden Geschäftsanforderungen zu bleiben und dynamisch Neukalibrierungen durchzuführen, damit Ihr Personal stets in der Lage ist, die Anforderungen zu erfüllen.

Mit der richtigen Technologie muss dies jedoch kein Hexenwerk sein. Anstatt zwischen verschiedenen Systemen und manuellen Prozessen hin- und herzuwechseln, kann die Personalabteilung Szenarien modellieren und Personalpläne schnell optimieren, sogar komplexe Fragen zu Talenten schnell beantworten und eine proaktive Rolle bei strategischen Entscheidungen spielen.

Woher wissen wir das? Weil Workday genau darauf ausgelegt ist und unsere Kunden uns immer wieder berichten, dass sie genau das erreichen können.

Wir können auch nicht in die Zukunft sehen. Aber wenn Sie sich der Herausforderung stellen, eine zukunftsfähige Belegschaft aufzubauen – und der endlosen Neukalibrierung, die dies erfordert –, dann können Sie auf eines zählen: Die Technologie ist so weit, wenn Sie es sind.



## Quellen:

- <sup>1</sup> [Workday, „Schließen der Tempolücke“; 2022.](#)
- <sup>2</sup> [Deloitte, „The Skills-Based Organization: Research Highlights“; 2022.](#)
- <sup>3</sup> [LinkedIn: „The Future of Recruiting 2023“; 2023.](#)
- <sup>4</sup> [Aptitude Research and Workday, „The New Era of Internal Mobility“; 2023.](#)
- <sup>5</sup> [Mercer, „Global Talent Trends 2022–2023 Study“; 2023.](#)
- <sup>6</sup> [MIT SMR-Deloitte, „Future of the Workforce Global Study“; 2023.](#)
- <sup>7</sup> [HR Research Institute: „The State of Contingent Work 2023“; Februar 2023.](#)
- <sup>8</sup> [Everest Group und Workday, „Externe Mitarbeiter: ein strategischer Hebel zur Förderung von Widerstandsfähigkeit und nachhaltiger Agilität“; 2023.](#)
- <sup>9</sup> [LinkedIn: „The Future of Recruiting 2023“; 2023.](#)
- <sup>10</sup> [McKinsey, „Taking a Skills-Based Approach to Building the Future Workforce“; 2022.](#)
- <sup>11</sup> [LinkedIn: „The Future of Recruiting 2023“; 2023.](#)
- <sup>12</sup> [Workday, „KI-IQ: Trends im Bereich Künstliche Intelligenz im Unternehmen“; 2023.](#)
- <sup>13</sup> [Deloitte, „Building Tomorrow's Skills-Based Organization“; 2022.](#)