

07/2021

nexpera
WIRKUNGSVOLL REKRUTIEREN.



Agile Rekrutierung

KOMPASS

Essen

Frankfurt

Hamburg

Heidelberg

München

Agile Rekrutierung

Impulse für die Gewinnung von Mitarbeitern in engen Talentmärkten

Talentmärkte werden immer enger. Kandidaten im Passivmarkt werden nur noch zu einem Bruchteil erreicht. Unternehmen sind gezwungen sich mit neuen Modellen der Rekrutierung auseinanderzusetzen. Organisatorisch, methodisch und personell. Agile Methoden bieten hier einen vielschichtigen Ansatz zur Lösung. Nicht für alle Rekrutierungsfelder - aber eben da, wo der Druck auf die „Suche nach dem besten Kandidaten“ wirklich strategisch den Unterschied macht. Hier gilt es teils neu zu denken und starre Abläufe und Modelle zu hinterfragen. Stattdessen auf zielführende Sprints, abteilungsübergreifende Teams, wenig Hierarchien und kreatives Denken zu setzen. Mit mehr Spaß bei allen - und einem deutlich höheren Projekt- und Besetzungserfolg für das Unternehmen.

Hintergründe zum „Agilen Arbeiten“

Die Bezeichnung „agil“ geht auf das lateinische „agilis“ („tätig, beweglich“) und auf das Verb „agere“ („machen, tun, handeln“) zurück. Im Arbeitsalltag bezeichnet „Agilität“ die Fähigkeit eines Unternehmens zu flexibleren Anpassung und höherer Kreativität in der Problemlösung. „Agilität“ bezieht sich auf Fähigkeiten, auf ein offenes, kooperatives Verhalten und einen modernen Mindset, der das Ziel im Kundensinne in den Mittelpunkt stellt und die persönlichen Emotionen, Hierarchien und Begrenzungen außer Acht lässt.

Agile Methoden bezwecken die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen - vor dem Hintergrund von Megatrends wie New Work, Digitalisierung, Globalisierung und demografischer Wandel. Agilität gilt vielen Befürwortern als „Zauberformel für beschleunigte Entscheidungen, innovative Ideen und höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Grundlagen der Agilität: SCRUM als eine der wichtigsten Methoden

In den vergangenen Jahren sind mehr als 40 agile Methoden entstanden und finden seitdem ihren Weg in die verschiedenen Anwendungsfelder. Einige bekannte Methoden sind: SCRUM, Design Thinking, Kanban oder Timeboxing.

Im Folgenden wird die Methodik SCRUM als Bezugsrahmen für eine Anwendung im Rekrutierungsumfeld näher betrachtet, beschrieben und aufgearbeitet. 80 Prozent aller Unternehmen, die auf agile Methoden setzen, nutzen SCRUM als Hauptinstrument.

SCRUM bezeichnet eine Vorgehensweise bei komplexen Entwicklungsprojekten. Projekte, die eine hohe Unsicherheit und Planbarkeit haben. Im Kern nutzt man hier ein iteratives Vorgehensmodell, statt des alten „Wasserfallmodells“. Somit ein Modell, welches sich immer wieder aus der Vorphase und einem Teilprojekt nährt und sukzessive verbessert, bis das optimale Ergebnis erreicht ist.

Ursprünglich war SCRUM ein Vorgehensmodell bei der Softwareentwicklung. Die Vorgehensweise und die damit verbundenen Methoden und Werkzeuge wurden auf andere Entwicklungsprojekte und allgemein auf das Projektmanagement übertragen. SCRUM soll ausdrücken, worum es beim Projektmanagement vor allem gehen soll: Flexibilität, Dynamik und tägliche Meetings, in denen die Projektmitarbeiter ihre Aufgaben abstimmen. Gleichzeitig unterliegt der Methodik klar definierte Projektziele und ein klares Modell zur Bearbeitung in kurzen Etappen (Sprints). Das Projekt besteht aus klaren Rollenverantwortlichen und einem Projektteam, welches das Ziel einer kooperativen Einheit mit hoher Selbstständigkeit verfolgt.

Die Bausteine in SCRUM: Der Weg ist das Ziel

In SCRUM gibt es drei zentrale Bausteine: den Product Backlog, das Sprint Backlog und das Product Inkrement. Diese beschreiben die jeweiligen Ziele und den jeweiligen Stand.

Der **Product Backlog** beschreibt die Vision des fertigen Produktes oder Services. Und die zum Ziel führenden Aufgaben. Sämtliche Anforderungen werden hier so detailliert wie möglich aufgeführt: Wie soll es aussehen, welche Features soll es haben, was braucht es?

Der **Springt Backlog** zeigt die Aufgaben, die aus dem Product Backlog für die Bearbeitung im nächsten Springt ausgewählt wurden. Um die Aufgabe und ihre jeweiligen Bearbeitungsstand zugänglich zu machen, wird häufig eine sogenannte Sprintwand benutzt. Aufgaben wandern von links nach rechts. Damit wird visualisiert, wie weit man in diesem aktuellen Springt bereits gekommen ist. Auf den Aufgaben, die in Bearbeitung sind, stehen die Namen der Projektmitglieder, die die Aufgaben bearbeiten. Dabei gilt: Jeder kann sich Aufgaben nehmen, die offen sind und die es zu bewältigen geht - egal wie. Der Teamerfolg steht im Mittelpunkt. Nicht das Denken in: „... das ist doch die Aufgabe von x“. So werden Aufgaben schneller abgearbeitet - meist in kleinen Paketen, die man zügig umsetzen kann.

Beim **Product Inkrement** handelt es sich um sämtliche Einträge im Product Backlog, die während des aktuellen Sprints fertiggestellt wurden, plus das, was aus vorherigen Sprints schon fertig war. Es ist quasi der aktuelle Stand des Produktes, der der „Definition of Done“ entspricht. Da es sich bei den Sprintzielen jeweils um greifbare, nutzbare Ziele handelt, muss auch das Product Inkrement nutzbar und anschaulich sein.

Ein Beispiel für ein soches Inkrement könnte ein Teil eines neuen Programms sein, der aber für sich genommen schon funktioniert.

Der vereinfachte Ablauf führt über verschiedene Sprints mit entsprechendem Review und gemeinsamer Team-Retrospektive stufenweise immer näher an das gewünschte Endergebnis heran. Dabei wird das Product-Backlog konstant aktualisiert und auch mit den Stakeholdern engmaschig besprochen. Elemente der Teammotivation und Transparenz ist ein tägliches SCRUM-Meeting (max. 15 Minuten), in dem alle Dinge besprochen werden.

Den Abschluss findet der Sprintlauf dann mit dem Release des Endergebnisses.

SCRUM Werkzeuge: Planungs- und Produktivitätstools

SCRUM bietet eine Anzahl von hilfreichen Werkzeugen, welche man im späteren Verlauf auch in die Analogie zu hilfreichen Rekrutierungsinstrumenten setzen kann:

WERKZEUG	HINTERGRUND
User Story und Story Cards	Die Nutzer (User) oder Kunden (Customer) schreiben in ihren Worten die Anforderungen, Wünsche oder Ziele an das Produkt als ihre User Story auf Story Cards.
Product-Backlog	Liste oder Sammlung aller Aufgaben, Funktionen und Merkmale des Produkts oder der Lösung, die aus den Story Cards abgeleitet werden.
Backlog-Item	Die einzelne Aufgabe, Funktion oder das einzelne Merkmal im Product-Backlog.
Things-That-Matter-Matrix	Tabelle, die Beziehungen zwischen Anforderungen der User oder Customer einerseits und den Backlog-Items andererseits darstellt.
Definition of Done	Im Vorfeld muss sich das SCRUM-Team darüber verständigen, wann ein Projekt- oder Entwicklungsergebnis als „fertig“ oder „erledigt“ bezeichnet werden kann. Dazu werden Indikatoren, Funktionen oder Tests benannt, die nach der Entwicklung des Ergebnisses durchgeführt werden und bestätigen, dass es funktioniert.
Sprint	Einzelner Arbeitszyklus (Teilschritt oder Phase) im Projekt, in dem jeder Projektmitarbeiter die von ihm ausgewählte Teilaufgabe (Sprint-Task) bearbeitet und eine fertige Teillösung dafür liefert.
Time Box	Für einen Sprint wird eine feste Zeitdauer vorgegeben, die nicht überschritten werden darf. Dieser Zeitrahmen wird als Time Box bezeichnet.
Sprint-Taskboard	Eine Plantafel oder Tabelle, auf der alle Teilaufgaben eines Sprints aufgeführt sind.
Daily Scrum	Tägliches Zusammenkommen aller Projektmitarbeiter, um den Arbeitsfortschritt zu besprechen.

SCRUM Rollen: Aufgaben und Verantwortlichkeiten

In SCRUM gibt es drei zentrale Rollen: den Product-Owner, der SCRUM-Master und das Entwicklungsteam.

Der „**Product-Owner**“ vertritt die Anwender des Produkts, den Auftraggeber oder die Stakeholder des Projekts. Bei SCRUM wird vom Customer oder User gesprochen. Sie brauchen die Projektergebnisse und das Produkt und haben dazu Anforderungen. Bei Produkten sind es die Produktmanager, die Vertriebsmitarbeiter oder der Kundendienst. Sie geben die Anforderungen an den „Product-Owner“ weiter. Der Product Owner sammelt die Anforderungen erstellt daraus das Product-Backlog. Dort sind alle Aufgaben und die Anforderungen an die zu entwickelnden Produkte aufgelistet.

Der „SCRUM-Master“ ist vor allem Moderator und Dienstleister für das Projektteam oder Entwicklerteam. Er sorgt dafür, dass Hindernisse im Umfeld des Teams beseitigt werden. Er beschafft die notwendigen Ressourcen und ist Ansprechpartner für Außenstehende. Er hilft dem Team bei methodischen Problemen und stellt sicher, dass die Regeln des agilen Projektmanagements eingehalten werden.

Die Aufgaben des SCRUM-Masters sind insofern vielfältig, als dass er den Product Owner und das Entwicklerteam unterstützen muss und zudem SCRUM im Unternehmen verankert und vorantreibt. Er unterstützt den Product-Owner in der passenden Definition der Ziele und Backlog-Inhalte. Gleichzeitig muss er das Entwicklungsteam so coachen und unterstützen, dass es sich selbst organisiert und funktionsübergreifend zusammenarbeitet.

Wichtig ist hierbei, dass weder Product-Owner noch SCRUM-Master disziplinarische Verantwortung für das Entwicklungsteam haben. Ein wichtiges Element von agilen Methoden. Es setzt auf Selbstorganisation und die dabei freiwerdenden Kräfte.

Das „Projektteam“ besteht aus den Fachleuten, die es braucht, um die Projektaufgabe zu lösen oder das Produkt zu entwickeln. Sie müssen den Projektauftrag erledigen – auf der Grundlage ihres Wissens, ihres Know-hows und ihrer Erfahrungen.

Das **Projektteam** sollte zwischen drei und neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassen. Sie organisieren alle Aufgaben selbst. Es gibt im Team keine Hierarchie. Jeder hat dieselben Rechte und Pflichten, aber unterschiedliche Kompetenzen und Aufgaben. Alle Fachbereiche, die zur Lösung beitragen, sollten vertreten sein.

Wichtig ist, dass alle Teammitglieder freiwillig dabei sind. Sie sollten sich ihre Projekte und die Aufgaben selbst aussuchen können. Eine agile Arbeitskultur und hohes Vertrauen sind dafür die Grundvoraussetzungen. Das angestrebte Resultat: kreative Lösungenfindungen und eine hohe Eigenmotivation.

Bezug zu Rekrutierungsprojekten:

Agile Rekrutierung

Die Anwendung der „Agilen Arbeitsweise“ auf Rekrutierungsprojekte gelingt dabei in Einzelbereichen. Wichtig ist es jedoch vorwegzunehmen: der Anspruch an eine Rekrutierung von Fach- und Führungskräften wird immer anspruchsvoller. Traditionelle Methoden und Vorgehensweisen scheitern immer häufiger. Der Druck auf Innovation und neues Denken nimmt zu.

Bestehende Recruiting-Strukturen sind zu sehr nach Silos strukturiert. Breit gefächert, nicht kompetenzzentrisch oder jobrollenfokussiert. Es erfolgt somit keine zentrische Abbildung des Rekrutierungszyklus um das zu suchende Talent herum, sondern man wendet einen immer wieder ähnlichen Ablaufprozess auf viele unterschiedliche Rekrutierungsprojekte an. Dieser ist eher statisch.

Hier gilt es besondere Vorsicht walten zu lassen. Denn während man in einigen Suchbereichen sicherlich Zeit für die Suche nach dem besten verfügbaren Kandidaten hat – gilt es in anderen Bereichen schnell zu sein – „Top Kandidaten“ schnell zu identifizieren und auch schnell zu gewinnen, da der Wettbewerb stetig zunimmt. Dies ist schon fast mit einem „Spezialeinsatz“ vergleichbar – in dem man den vollen Fokus auf die Durchdringung bestimmter Kandidatensegmente setzen muss, um hier alle denkbaren Wege der Talentidentifikation, -ansprache und -gewinnung zu nutzen.

Eine Untersuchung der Gartner Group („Recruiting Team Optimization Diagnostics 2017, 2019“) stellte dabei fest:

- Durch die skillzentrische Nutzung agiler Methoden in der Talentgewinnung sinkt die „cost-per-hire“ um **37 Prozent** (durch Poolbildung)
- **22 Prozent** Beschleunigung der Platzierungszeit mit besten Kandidaten (durch jobrollenbasiertes Pooling und Talent-Management)
- **37 Prozent** Erhöhung der Produktivität des Rekrutierungsteams durch agile Methoden und kreative Besetzungsmodelle

Agile Methoden können hier den Unterschied machen. Nicht in Standardjobrollen, die man ohne Probleme mit bestehenden, aktiv suchenden Kandidaten besetzen kann (Kapazität im Fokus) – sondern bei echten Engpassrollen, wo Kompetenz und ein hoher Wettbewerb um wenige Kandidaten im Mittelpunkt steht.

Ein wesentlicher Unterschied von agilen Rekrutierungsteams zu normalen Abteilungen ist die abteilungsübergreifende und interdisziplinäre Struktur. Hierbei können Experten aus verschiedenen Bereichen intern ebenso miteinander verbunden werden, wie eine Hybridorganisation – bestehend aus internen Teammitgliedern und externen Partnern – exemplarisch hierfür: Personalberatungen.

Diese agilen Teams haben dabei keinen festen, hierarchischen Strukturkorpus, sondern verstehen sich als projektorganisierte, agile Organisationsform. Diese kann sich nach erfolgreichem Sprintabschluss entweder auflösen bzw. in bestehender Konstellation oder neuer Organisation einem neuen Product Backlog widmen.

Agile Teamrollen im Rekrutierungsprozess

Ähnlich wie in SCRUM-Projekten können agile Rekrutierungsteams auch in die bekannten Rollenmodelle runtergebrochen werden.

ROLLE	DETAIL
Project-Owner	<p>In internen Rekrutierungsprojekten ohne externe Unterstützung ist der Project-Owner gleichzusetzen mit einem HR-Business-Partner. Dieser verantwortet die Definition des „Projektziels“, welches er mit den Stakeholdern (hier v.a. Fachbereichen) abstimmt und stetig abgleicht.</p> <p>In Hybridprojekten kann dies ebenso die Rolle des begleitenden Personalberaters sein.</p>
SCRUM-Master	<p>Diese Rolle ist neu geschaffen – Zielsetzung ist es den SCRUM-Methodenprozess einzuhalten. Dies kann entweder ein Mitarbeiter aus der Rekrutierungsabteilung sein (Voraussetzung Scrum Master Zertifizierung) oder ein externer SCRUM Master mit Hintergrund in Rekrutierung oder der besonderen Fachrollenerwartung an den zu rekrutierenden Mitarbeiter.</p>
Projekt-Team	<p>Das Projektteam wiederum kann bestehen aus definierten Fachexperten für Interviewführung intern oder auch aus dediziert arbeitenden Recruitern mit unterschiedlichen Expertisen intern oder extern.</p> <p>In Projekten mit integrierter Unterstützung eines Personalberaters kann es ein Mischteam sein aus erfahrenen Headhuntern, Beratern und Rekrutierungsexperten.</p>

Erfolgsfaktoren eines agilen Rekrutierungsprojektes

Ein erfolgreiches Rekrutierungsprojekt der agilen Art wendet die zentralen Werkzeuge aus SCRUM an. Hierbei gelten folgende Analogien für die Suche und Gewinnung von Fach- und Führungskräften:

WERKZEUG	ANWENDUNG IM RAHMEN DER AGILEN REKRUTIERUNG
User Storys und Story Cards	<p>Der Fachbereich und die HR definiert die genauen Anforderungen an die gesuchten Mitarbeiter. Nicht primär getrieben durch grobe Skillanforderungen, sondern durch beschreibende Tätigkeitsmuster, Kompetenzen, Entscheidungen und sonstigen „Candidate-Stories“, die den Menschen, der gesucht wird, „Avatar ähnlich“ visualisieren und greifbarer machen.</p>

Product-Backlog	Klare Beschreibung der anstehenden Aufgaben und Tasks (von Jobbeschreibungen bis hin zu Active-Sourcing-Zielen und Vorgehensmodellen (Kampagnen, Headhunts, Poolmodellen, Referenzierungen,...) – durch agile Methoden können vielfältige Instrumente stufenweise zur Aktivierung besser genutzt werden und verzahnen inkrementell miteinander. So entstehen Backlog Items, die teamübergreifend schneller abgearbeitet werden können.
Backlog-Item	Die einzelne Aufgabe in der Suche nach dem Idealkandidaten. Werden in anderen Rekrutierungsprojekten oft nur 1-2 Methoden angewendet, können hier 10+ Wege zur optimalen Identifikation und Suche des Kandidaten als Backlog Item definiert und von unterschiedlichen Projektmitgliedern umgesetzt werden (intern / extern).
Things-That-Matter-Matrix	Klare Tabelle an Anforderungen, welche unverzichtbar für das Endergebnis (Kandidat) sind. Beispiele dafür sind bestimmte Zertifizierungen, Sprachen oder Fachkompetenzen.
Definition of Done	Klare Definition wann das Projektziel erreicht ist – meist mit Unterschrift eines Kandidaten. Odt jedoch auch durch hohe Stornoquote bei Antritt erst beim Antrittstermin selbst. Das Scrum Team kann bis dahin weiter die Aufgabe haben Backup Kandidaten aufzubauen und auch in einem Schattenprozess weiter zu halten.
Sprint	Einzelner Arbeitszyklus (Teilschritt oder Phase) im Projekt. In Rekrutierungsprojekten kann ein Sprint von 1-2 Tagen bis zu maximal 2 Wochen gehen.
Time Box	Für einen Sprint wird eine feste Zeitdauer vorgegeben. In engen Rekrutierungsprojekten kann es auch TimeBoxing Aufgaben von 25-30 Minuten geben. Diese forcieren die Kreativität und setzen einen Ergebnisdruck (Bsp.: Headhunting Person x).
Sprint-Taskboard	Eine Tafel mit allen Sprintdetails und offenen Tasks. Hier können Mitglieder auch freie Tasks nehmen und umsetzen, um den Prozess zu beschleunigen. Voraussetzung dafür ist, dass die Mitarbeiter intern / extern diese Tasks auch abbilden können. Aber gerade in Aufgabenbereichen wie Headhunting, Referenzeinholung, Active-Sourcing oder Interviewing / Pre-Check gibt es vielfältige Optionen sich im Team zu helfen. Durch zu starre Verantwortlichkeiten haken Projekte oft fest und verzögern sich.
Daily Scrum	Tägliches Zusammenkommen aller Projektmitarbeiter – intern / extern. In Video-Sitzungen oder persönlich. Hier gilt es tägliche Ziele abzugleichen und ein Update zu Neuerungen zu geben. Vor allem in Bereichen wie der Rekrutierung kann ein plötzlich gefundener Kandidat mit Interesse den gesamten Projektverlauf ändern. Insofern ist die Dynamik der Rekrutierung hier ein besonders klarer Ausdruck von Agilität.

Agilität setzt neben der Zusammenarbeit mit interdisziplinären Teams auch auf eine maximale Transparenz und Offenheit für Innovation. Dies führt automatisch zu neuen Ideen in der Suche und Ansprache von Kandidaten. Dafür muss es Offenheit und Anpassungsoptionen geben. Es gilt Dinge mal zu probieren und sich nicht in engen Strukturen gefangen zu halten.

Der stetige Abgleich der Sprintergebnisse (Kandidatenbeispiele, Fortschritte, erste Telefoninterviews) mit dem Kunden (interner Fachbereich) justiert das Projekt stetig in neue Richtungen. Plötzliche Änderungen an die ursprünglichen Anforderungen können durch die Sprintlogik besser antizipiert werden. Anpassungen werden schneller möglich.

Fazit und Ausblick

Agile Rekrutierungsmethoden können die Gewinnungsstrategie von Mitarbeitern in engen Talentmärkten überdurchschnittlich beschleunigen. Durch neue Modelle zur Definition und Strukturierung von Recruitingteams steigt der Spaß an der Arbeit und neue Wege der Kreativität werden freigesetzt. Auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern in Form von Hybridprojekten kann neue Kräfte und Möglichkeiten freisetzen – zugleich das interne Know-How von Unternehmen stärken.

Rekrutierung muss in engen Märkten neu gedacht werden. Mit Offenheit für Experimente. Und Offenheit für Innovation. Agile Rahmenmodelle bieten hier vielfältige Möglichkeiten, organisatorisch und innovationsseitig einen neuen Level zu erreichen.

nexpera Kompass - News und Dossiers

Mit Dossiers, aktuellen Beiträgen und Impulsartikeln in unserem „nexpera Kompass“ bieten wir Ihnen zu aktuellen Themen, Trends und Marktbewegungen einen schärfenden Blick. Gedanken, Analysen und strategischen Ableitungen für Ihre tägliche Arbeit im Unternehmensmanagement und im Bereich HR.

Auf unserer Website www.nexpera.de finden Sie die neuesten Dossiers, Impulse und Trends aus unseren Kompetenzbereichen. Schärfen Sie Ihren Blick für das Recruiting der Zukunft.

Wir sind an 5 Standorten für Sie da!

Standort Hamburg

nexpera GmbH
Schauenburgerstr. 10
20095 Hamburg

Standort Frankfurt

nexpera GmbH
Speicherstr. 57-59
60327 Frankfurt

Standort Heidelberg

nexpera GmbH
Ziegelhäuser Landstr. 39
69120 Heidelberg

Standort Essen

nexpera GmbH
Am Thyssenhaus 1-3
45128 Essen

Standort München

nexpera GmbH
Innere Wiener Str. 36
81677 München