

< Zurück

Frühes Binden potentieller Kandidaten durch Talent Acquisition

08.08.18



Karen-Elise Rehlen, Partnerin beim Executive-Search-Anbieter Eric Salmon & Partners, spricht im Interview über „Talent Acquisition“.

HRP: „Talent Acquisition“ ist ein Zug, auf den viele Unternehmen bereits aufgesprungen sind. Wie klappt es damit in der Praxis?

Karen-Elise Rehlen: Talent Acquisition wird in Unternehmen in der Regel aus zwei verschiedenen Gründen eingeführt:

Der erste – und leider häufig auch der ausschlaggebende – ist, dass man sich von einer internen Talent Acquisition-Abteilung im Vergleich zur Nutzung externer Dienstleister deutliche Kosteneinsparungen

verspricht. Das ist kurzfristig gedacht und in der Praxis schwer zu realisieren, insbesondere weil die internen Ressourcen oft nicht ausreichend sind. In der Regel sind es wenige Mitarbeiter/-innen und dann häufig solche, die erst kurz im Berufsleben stehen. Diese werden dann mit Arbeit überhäuft und mit unrealistischen Erwartungen des Linienmanagements konfrontiert, was letztendlich Frustrationen auf beiden Seiten auslöst. Und nicht nur das, auch potentielle Kandidaten fühlen sich unprofessionell behandelt, was letztendlich dem Image des Unternehmens schadet. Haben die Personalverantwortlichen diesen Missstand erst einmal erkannt, werden Arbeitsabläufe und Verantwortungsbereiche schnell angepasst. Die Talent Acquisition übernimmt dann oft eine Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen und externem Recruiting-Dienstleister.

Der zweite – weitaus erfolgversprechendere – Grund für die Einführung von Talent Acquisition ist strategischer Natur. Talent Acquisition wird hier als integraler Bestandteil einer modernen Personalstrategie und als essentieller Baustein im Bereich Personalmarketing, Employer Branding sowie Personalrekrutierung verstanden. Die Erwartungshaltung in diesen Unternehmen heben sich von den erst genannten deutlich ab. Hier ist die Ausrichtung langfristig und Teams werden von vorneherein mit mehr Ressourcen ausgestattet und Fachkräfte mit einschlägiger Berufserfahrung eingestellt. In einer solchen Konstellation kann Talent Acquisition einen sehr wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

HRP: Für welche Talente eignen sich diese Prozesse?

Rehlen: Grundsätzlich eignet sich der Ansatz für fast alle Ebenen im Unternehmen. Eine Ausnahme bilden nur die obersten Führungsebenen. Talent Acquisition wird in Deutschland zurzeit schwerpunktmäßig für die unteren und mittleren Ebenen im Unternehmen eingesetzt. Wenn ein Unternehmen aussichtsreiche Kandidaten/-innen für die Leitungsebene mit langfristig angelegten Konzepten ansprechen, dann kann die Talentgewinnung aber auch hier funktionieren. Insbesondere bei senioren Kandidaten/-innen ist die Qualifikation der Mitarbeiter/-innen auf Unternehmensseite von entscheidender Bedeutung. Diese Zielgruppe möchte auf Augenhöhe angesprochen werden. Dass das funktionieren kann, sehen wir vor allem bereits in der angelsächsischen Region. Im deutschen Markt sind viele Unternehmen eher noch skeptisch.

HRP: Sind Aktivitäten, potenzielle Bewerber dauerhaft über persönliche Kontakte an das Unternehmen zu binden, bis sie rekrutiert werden, wirklich erfolgsversprechender als die bisher oft praktizierte passivere Verfahrensweise, auf eingesandte Bewerbungen zu warten?

Rehlen: Wenn Unternehmen die Talentgewinnung langfristig anlegen und professionell durchführen, dann ist sie in jedem Fall sehr wertvoll. Die kontinuierliche Beziehungspflege – unabhängig von einem konkreten Anlass – fördert die Bekanntheit und das Image des Unternehmens und bewirkt so eine positive Grundstimmung des/der Kandidaten/-in gegenüber dem Unternehmen. Sollte dann eine konkrete und passende Vakanz zu besetzen sein, kann er/sie schneller für oder gegen eine Bewerbung entscheiden. Die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung ist hier höher als im Vergleichsfall, da schon eine gewisse emotionale Nähe und Bindung zum Unternehmen besteht. Hat ein Unternehmen also ein solches Netzwerk potentieller Kandidaten/-innen aufgebaut, kann ein Recruiting-Prozess signifikant beschleunigt werden.

HRP: Was empfehlen Sie Unternehmen für eine erfolgreiche Talentgewinnung?

Rehlen: Aus meiner Sicht ist der Schlüssel zur erfolgreichen Talentgewinnung die Einbettung der Talent Acquisition-Funktion in eine langfristig orientierte Personalstrategie. Dazu gehören ein aussagekräftiges Employer Branding und Personalmarketing sowie gut miteinander verzahnte On-Boarding-Programme, Nachwuchs- bzw. Führungskräfteentwicklungsprogramme und Nachfolgeplanungsinstrumente. Nur so kann es gelingen, Talente nicht nur zu rekrutieren, sondern auch im Unternehmen zu halten.

HRP: Wie kann eine digitale Talentgewinnung über Xing, LinkedIn & Co erfolgreich sein?

Rehlen: Die digitalen Medien können an verschiedenen Stellen des Prozesses genutzt werden. Durch sie ist es deutlich einfacher geworden, potentielle Kandidaten/-innen überhaupt aufzuspüren und ihnen das Unternehmen zu präsentieren. Auch ist es über die sozialen Netzwerke möglich, gezielt und leicht Kontakt zu potentiellen Kandidaten/-innen aufzunehmen und zu halten.

HRP: Haben Sie ein „Best Practice“-Beispiel?

Rehlen: Aus meiner Sicht sind schon seit sehr langer Zeit die hochkarätigen Unternehmensberatungen – wie zum Beispiel McKinsey & Company oder die Boston Consulting Group – die Vorreiter, wenn es um Talent Acquisition geht. Sie machen potentielle Kandidaten/-innen extrem früh – teilweise schon in der Schule, spätestens aber an der Universität – auf sich aufmerksam. Dadurch wecken sie Interesse und senden ihre Botschaft. Mit den interessanten Talenten bleiben diese Firmen über Jahre via verschiedener Kanäle in Kontakt. Das fängt bei der Kommunikation über die sozialen Netzwerke an und geht über Workshops und Wettbewerbe bis hin zu Praktika. Sind bestimmte Kandidaten/-innen rekrutiert, dann nehmen sie an ausgefeilten und intensiven Weiterentwicklungsprogrammen teil. Selbst wenn sie das Unternehmen verlassen, werden sie in das jeweilige Alumni-Netzwerk eingebunden.

HRP: Was muss noch verbessert werden?

Rehlen: Talent Acquisition muss stärker durch die strategische Brille gesehen und in die Gesamtpersonalstrategie eingebettet werden. Mit Ressourcen müssen die Abteilungen besser ausgestattet werden, damit sie auch die Kapazität haben, einen strategisch wertvollen Beitrag zu leisten.

HRP: Was ist Ihr Tipp für KandidatInnen, die sich bei einem bestimmten Unternehmen ins Spiel bringen möchten?

Rehlen: Kandidaten/-innen sollten direkt auf das Unternehmen zugehen. Je nach Profil können unterschiedliche Anlaufstellen richtig sein – von Talent Acquisition / HR bis hin zu potentiellen Fach- und Linienvorgesetzten. Interessenten/-innen können über soziale Netzwerke, E-Mail, aber auch persönlich auf Vorträgen, Messen oder anderen Veranstaltungen Kontakt zu ihrem favorisierten Unternehmen aufnehmen.

HRP: Vielen Dank für das Interview, Frau Rehlen.

PASSENDE ARTIKEL



Zeitschrift

HR Performance

149,00 €

