

Der Weg zum Kandidatenpool:

Mehr Gas geben, systematischer agieren und aktiv Talente suchen



Prof. Dr. Armin Trost

Professor für Human Resource Management an der HFU Business School in Furtwangen und Partner der Unternehmensberatung Promerit AG.

Sie möchten mehr über TRM erfahren?

Das Fachbuch „Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels“ von Prof. Dr. Armin Trost erscheint in der ersten Jahreshälfte 2012 im Verlag Springer Heidelberg.



Was ist Talent Relationship Management?

Talent Relationship Management oder kurz TRM sind alle Maßnahmen, die zum Ziel haben, Schlüssel- und Engpassfunktionen zu besetzen. Es geht also im weitesten Sinne um Personalgewinnung, die aber nach anderen Gesetzen funktioniert als bei „normalen“ Funktionen.

Inwiefern anders?

Schlüsselfunktionen sind Funktionen, die für das Unternehmen eine herausragende, strategische Bedeutung haben. Hier brauchen Sie deutlich bessere Leute als der Wettbewerb in vergleichbaren Funktionen. Und die sind normalerweise nur schwer zu bekommen. Engpassfunktionen sind andererseits solche Funktionen, für die man als Arbeitgeber einen hohen Personalbedarf hat, diesen aber nur schwer besetzen kann, meist aufgrund externer Bedingungen im Arbeitsmarkt. Wenn Sie solche Funktionen besetzen wollen, müssen Sie sich aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels gänzlich anderer Instrumente bedienen, als wenn Sie Jobs besetzen, die nicht in diese Kategorien fallen.

Was ist das Neue daran?

Ich glaube, das Denken vieler Unternehmen beim Thema Recruiting stammt aus einer Zeit, als

es mehr Bewerber als offene Stellen gab. Man konnte sich passiv zurücklehnen, die Bewerber kommen lassen und die Besten rauspicken. In manchen Bereichen funktioniert das auch heute noch so. Aber bei Schlüssel- und Engpassfunktionen müssen Arbeitgeber komplett umdenken. Da muss auch ich als Arbeitgeber überzeugen und nicht nur der Bewerber. Man bewirbt sich beim Kandidaten, sucht ihn aktiv und muss möglicherweise über längere Zeit eine Beziehung zu ihm aufbauen. Das ist sehr viel aufwendiger als die üblichen Recruiting-Praktiken. Vor allem brauchen Arbeitgeber hierfür eine gänzlich andere Geisteshaltung.

Sie haben das Arbeitgeberversprechen genannt. Was meinen Sie damit?

Im Grunde geht es hier um Employer Branding, also um die Frage, wie ich mich als Arbeitgeber im Arbeitsmarkt positioniere und präsentiere. Im Kontext TRM spielt sich dies alles aber viel eher zielgruppenspezifisch ab. Ich muss also insbesondere für meine Schlüssel- und Engpassfunktionen klare Antworten liefern, warum ich ein attraktiver, besonderer Arbeitgeber bin.

Damit allein werde ich aber noch keine Kandidaten gewinnen. Oder?

Richtig. Deshalb kommen bei TRM darüber hinaus aktive Suchstrategien zum Tragen. Aktiv heißt, dass man sich als Arbeitgeber überlegt, wo und wie ich die geeigneten Kandidaten finde und wie ich aktiv auf sie zugehe. Ich glaube, alle Ansätze, die beispielsweise die Netzwerke aktueller Mitarbeiter nutzen, sind hier vielversprechend, also zum Beispiel die bekannten Mitarbeiter-Empfehlungsprogramme. Aber auch die meisten Ansätze im Campus Recruiting könnten für meinen Geschmack viel aktiver und nachhaltiger ausgelegt sein. Insgesamt glaube ich, dass Personalgewinnung in diesen Bereichen zukünftig viel aggressiver und mit intensiverer Einbindung der Fachbereiche realisiert wird.

Heißt TRM nicht in erster Linie, viel versprechende Kandidaten zu binden?

Ja, so hat man dieses Thema in den vergangenen Jahren primär betrachtet. Aber diese Sichtweise geht nicht weit genug. Beziehungen, also „Relationships“ zu Talenten managen, beginnt ja nicht erst, wenn ich Kandidaten sozusagen „an der Angel habe“. Das beginnt viel früher. Da gehört es eben dazu, über ein Arbeitgeberversprechen zu überzeugen und den Kontakt zu Kandidaten erst einmal aktiv zu finden! Kandidaten zu binden ist dann aber natürlich ein ganz zentraler Aspekt.

Wie muss man sich das konkret vorstellen „Kandidaten zu binden“?

Man baut sich zunächst einen Pool mit vielversprechenden Kandidaten auf. Dabei sollte man sichergehen, dass es sich hierbei wirklich um „Perlen“ handelt. Beziehungspflege ist aufwendig, will man es richtig machen. Und das schafft man nur mit wenigen und auch nur bei Kandidaten, bei denen man überzeugt ist, dass eine Beschäftigung für alle Beteiligten eine hervorragende Option ist. Wo die Kandidaten herkommen ist zweitrangig.

Das können beispielsweise ehemalige Praktikanten sein, aber auch ehemalige Mitarbeiter. Die Quellen hierfür sind vielfältig. Und dann kommt der eigentliche Teil: Als Arbeitgeber muss ich mir überlegen, was ich mit jedem einzelnen Kandidaten tun will, um die Beziehung weiter zu entwickeln. Dabei gilt die einfache Regel, dass ich mehr Zeit und Energie investiere, je vielversprechender der Kandidat ist. Vor allem zählt hier der persönliche Kontakt.

In Ihrem Buch über TRM werden Sie auch auf die „positive Bewerbererfahrung“ eingehen. Worum geht es dabei?

Ja, dies ist ein ganz zentraler Aspekt ergänzend zu den bereits genannten. Irgendwann kommt hoffentlich der magische Moment, wo sich ein Kandidat für einen Job interessiert. Was dann passiert, also wie er den weiteren Prozess erlebt, ist entscheidend für den Erfolg, ihn am Ende tatsächlich zu gewinnen. Hier sprechen wir größtenteils über ganz pragmatische Aspekte, die dazu führen, dass der Prozess schneller, transparenter und vor allem persönlich wertschätzender vonstatten geht.

Wovon hängt es dann am Ende ab, ob ein Unternehmen die Ideen rund um TRM erfolgreich umsetzen kann?

Zuallererst bedarf es einerseits der Überzeugung der Geschäftsführung, bei der Personalgewinnung neue Wege zu gehen. Darin liegt für manche Personaler bereits eine gewisse Herausforderung. Aber andererseits müssen auch die Personaler umdenken. Sie müssen raus aus ihrer Komfortzone und die Nähe zum Arbeitsmarkt suchen. Sie werden mit anderen Konzepten umgehen müssen als bisher. Dafür braucht es zudem neue Kompetenzen und eine andere Geisteshaltung. Auch darauf werde ich in meinem Buch umfassend eingehen.