

# **Möglichkeiten einer Talentorientierten Recruitingstrategie**

**Prof. Dr. Armin Trost**  
Hochschule Furtwangen

22. Februar 2006

6. UNICUM Recruiting Netzwerktreffen in München

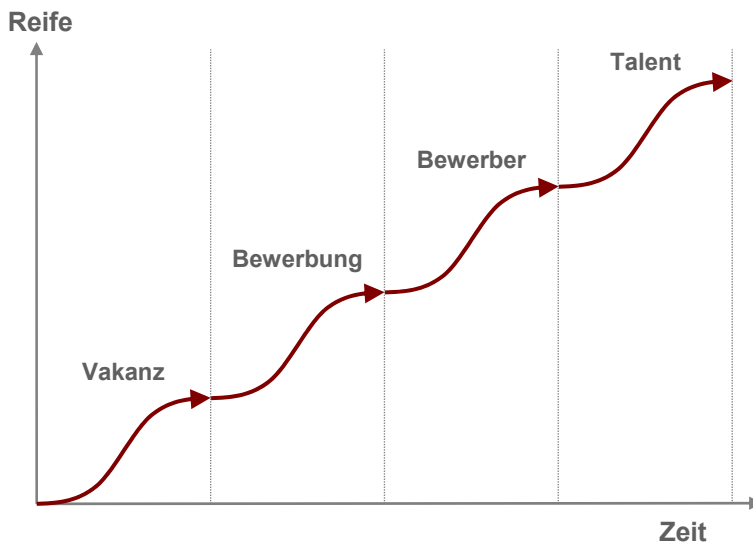
## **Entwicklungen, die unsere Recruitingpraxis nachhaltig verändern werden**

- ▶ **Zunehmender Innovationsdruck im globalen Wettbewerb erfordert Innovationskultur und Freiheit für Spitzenleistung**
- ▶ **Reduzierte Verfügbarkeit viel versprechender Talente aufgrund demografischer Entwicklung**
- ▶ **Veränderte Erwartungen heranwachsender Zielgruppen in den Bereichen Wertschätzung, Selbstentfaltung und innovative Gestaltungsmöglichkeiten**

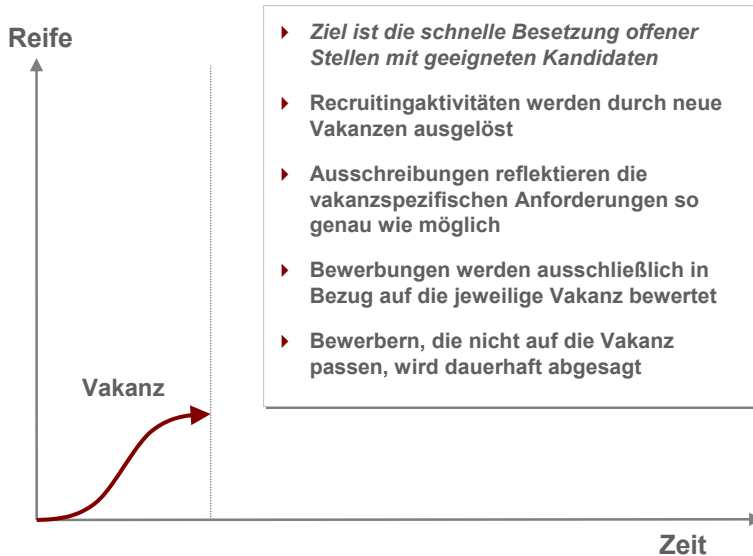
# Überblick

- ▶ Von der Vakanz- zur Talentorientierung
- ▶ Auf dem Weg zur Bewerberorientierung
- ▶ Die Bedeutung von „Talent“
- ▶ Talentorientierte Recruitingstrategien

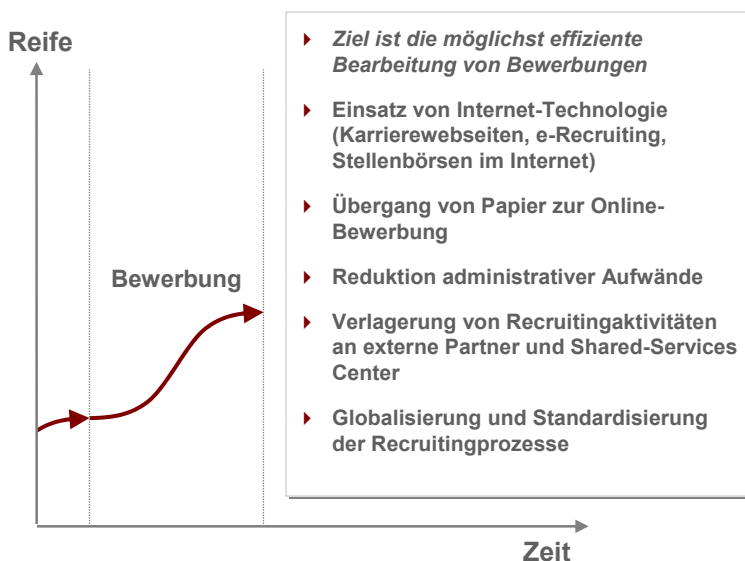
## Von der Vakanz- zur Talentorientierung



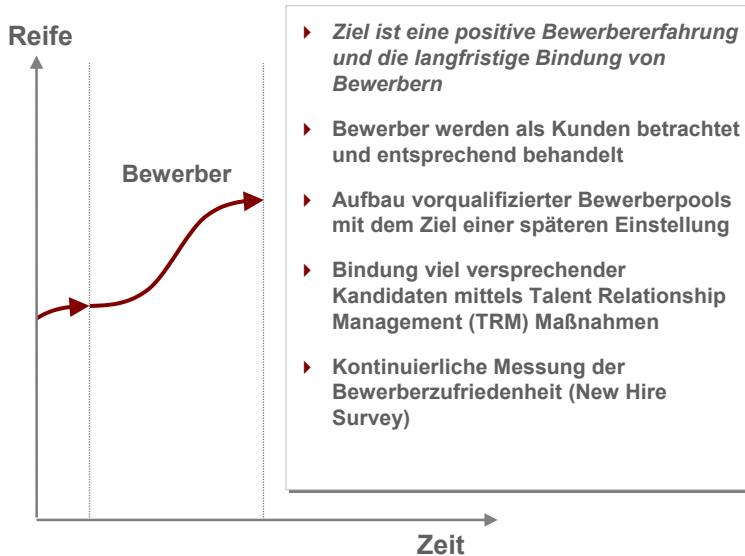
## Von der Vakanz- zur Talentorientierung



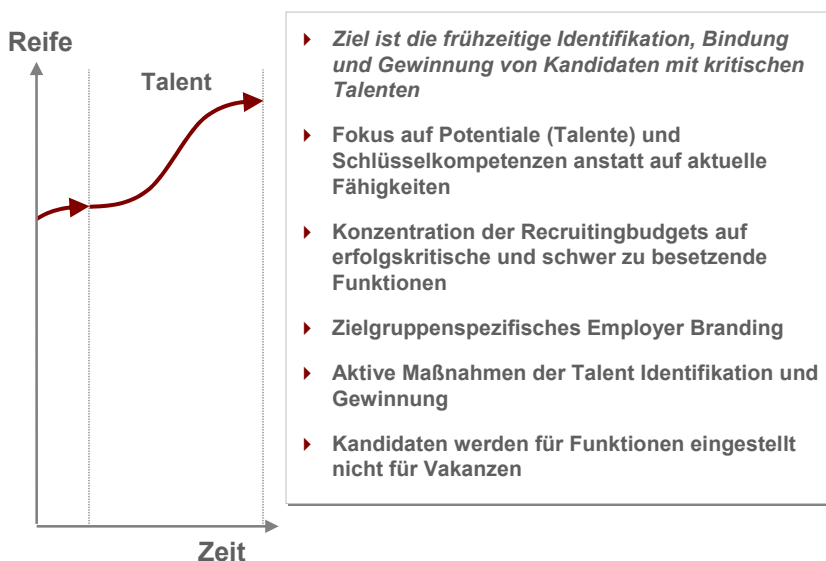
## Von der Vakanz- zur Talentorientierung



## Von der Vakanz- zur Talentorientierung



## Von der Vakanz- zur Talentorientierung

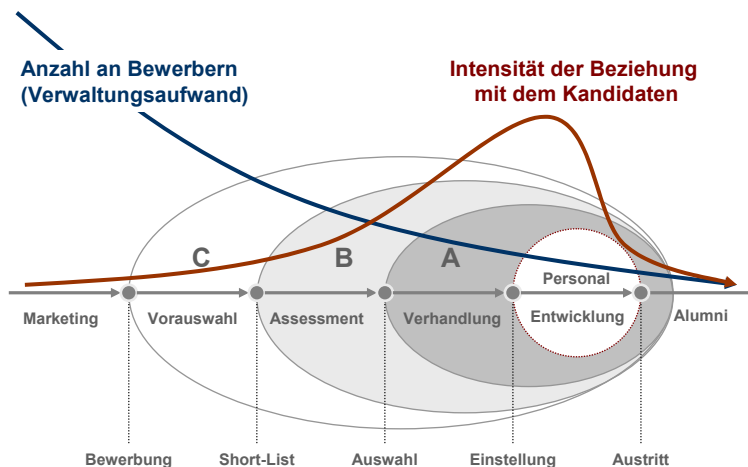


## Die Studie „Bewerben in Deutschland“

- ▶ Bewerben über Online-Formulare nimmt durchschnittlich eine halbe Stunde in Anspruch. Der Nutzen der z. T. aufwendigen Dateneingabe bleibt unklar
- ▶ Während bei der Absage in den meisten Fällen persönliche Ansprechpartner genannt werden, lassen Eingangsbestätigungen dies vermissen
- ▶ Kein einziges Mal wurde ein Bewerber gezielt nach weiteren Informationen gefragt
- ▶ Drei mal wurde einer der Kandidaten zu einem Interview eingeladen
- ▶ Absagen erfolgen in den meisten Fällen ohne Darlegung der Ablehnungsgründe mit Verweise auf mangelnde Vakanzen
- ▶ Nur in 11% der Fälle wurde eine Aufnahme in einen Talent Pool angeboten
- ▶ Die meisten Unternehmen nehmen einen Rückzug einer Bewerbung stillschweigend hin
- ▶ Bewerbungen per Mail führen schneller zu einem Abschluß des Bewerbungsprozesses als Bewerbungen per Online-Formular
- ▶ Vier Wochen nach Versenden der Bewerbung waren viele Bewerbungen noch offen

Den kompletten Bericht findet man hier:  
<http://www.arminrost.de/online-bewerbung.htm>

## Bewerberverwaltung versus Beziehungsmanagement



# Talent Relationship Management

- ▶ Exklusiver Zugriff auf Intranetseiten mit relevanten Unternehmensinformationen
- ▶ Regelmäßiger Versand von Firmenzeitschriften (z.B. Mitarbeiterzeitung, Zeitschriften für Kunden/Partner)
- ▶ Regelmäßige zielgruppenspezifische Newsletter versandt durch ein Mitglied der Geschäftsführung
- ▶ Kandidatenempfehlungsprogramme mit Bonus für Kandidaten bei erfolgreicher Vermittlung
- ▶ Attraktive Geschenke (z.B. Laptop Tasche, Bücher, Memory-Sticks usw.)
- ▶ Regelmäßige Telefonate durch Recruiter, Linienmanager um aktuelle Situation und Präferenzen des Kandidaten in Erfahrung zu bringen
- ▶ Einladung zu Firmenveranstaltungen (Kunden/Partnermessen, Mitarbeiterveranstaltungen)
- ▶ Gruppenveranstaltungen in attraktiver Umgebung (z.B. Trainings, Workshops)

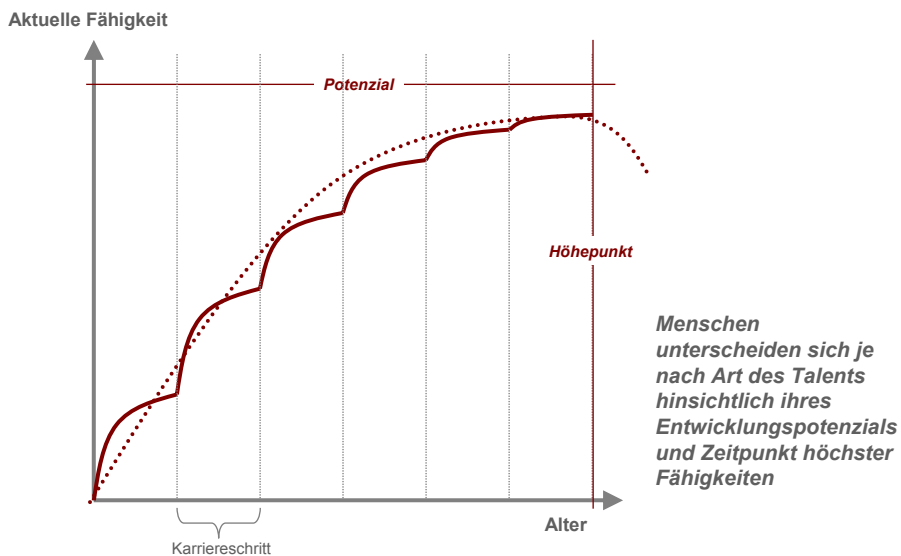
## Befragungen entlang des Kandidaten/Mitarbeiter Lebenszyklus (Beispiel SAP)



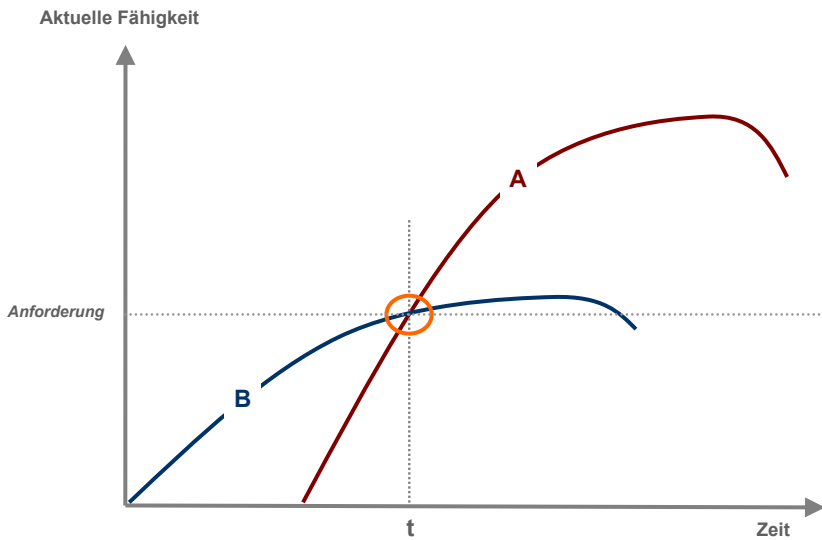
## Fünf Thesen zum Thema „Talent“

- I. Kandidaten, Mitarbeiter, Menschen, haben Talent
- II. Für herausragende Leistung ist Talent eine notwendige Voraussetzung – kein Garant
- III. Talent Management bindet Ressourcen – Unternehmen sollten sich daher auf Kandidaten und Mitarbeiter mit strategisch erfolgskritischen und raren Talenten konzentrieren
- IV. Menschen mit herausragenden Talenten sind in erster Linie mit Aufgaben – nicht mit Geld – zu gewinnen
- V. Frühe Leistungen, schnelle Lernentwicklung und innere Bestätigung sind geeignete Indikatoren für Talent

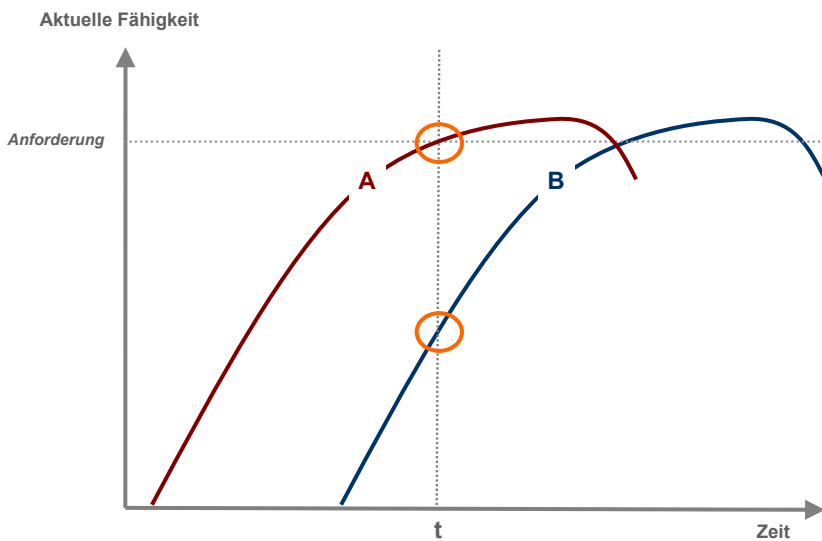
## Lernkurve



## Kandidat A oder B?



## Kandidat A oder B?



# Einstellung ausgewachsener Helden

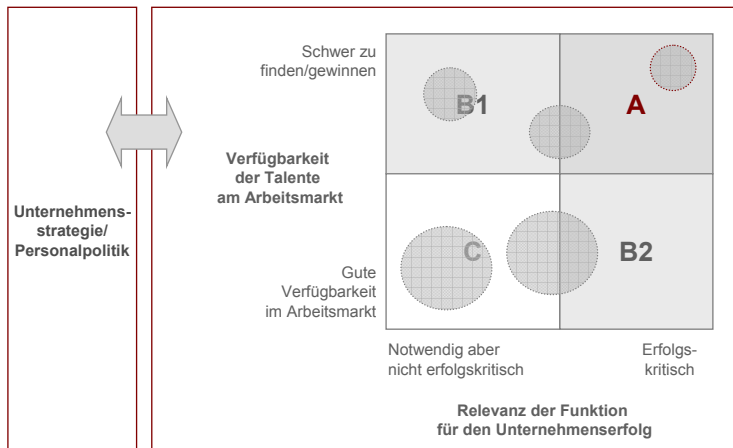
## Vorteil

- ▶ Erforderliche Leistung kann unmittelbar abgerufen werden

## Nachteile

- ▶ Hohe Wahrscheinlichkeit eines Leistungsverlusts im neuen Unternehmen
- ▶ Geringe Anpassungsbereitschaft hinsichtlich Kultur und Praktiken
- ▶ Hohe Fluktuationswahrscheinlichkeit in den ersten 3 Jahren
- ▶ Hohe Kosten für Einstellung und Entlohnung
- ▶ Demotivation aktueller Mitarbeiter

# Klassifizierung und Priorisierung der Zielgruppen



## Auswahlkriterien im Rahmen einer Talentorientierten Recruitingstrategie

Schlüsselkompetenzen		
<i>Motivation</i>	<i>Kognitive Fähigkeiten</i>	<i>Soziale Fähigkeiten</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Begeisterung für die Aufgabe/Funktion</li> <li>▶ Eigeninitiative</li> <li>▶ Interesse an den aktuellen Praktiken</li> <li>▶ Erfolgsorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Allgemeine und Funktionsrelevante Intelligenz</li> <li>▶ Lernbereitschaft und Lernfähigkeit</li> <li>▶ Kreativität</li> <li>▶ Geistige Flexibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kommunikation und Präsentation</li> <li>▶ Teamfähigkeit</li> <li>▶ Kultureller Fit</li> <li>▶ Anerkennung bei den Kollegen</li> </ul>
Indikatoren für Talent		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Frühe, herausragende Erfolge (beruflich, privat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Schnelle Lernentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Freude bei der Ausübung der Aufgabe</li> </ul>
<b>Einschlägige fachliche Kenntnisse und Erfahrungen</b>		

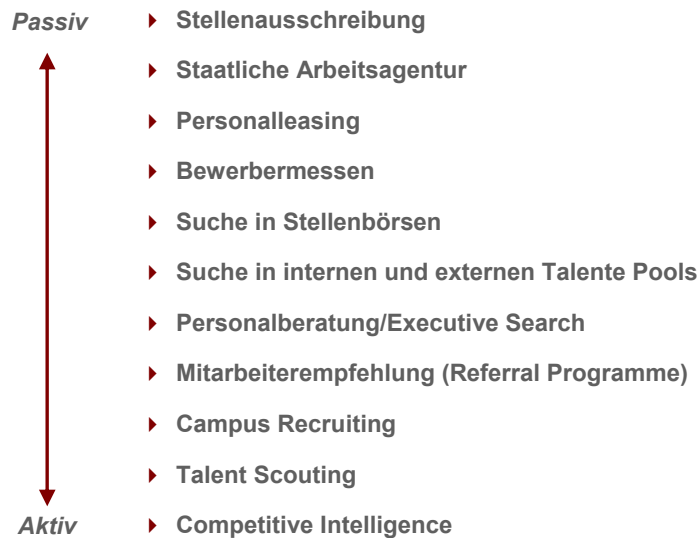
## Zielgruppenspezifisches Employer Branding

1. Bestimmung der Präferenzen der Zielgruppe mit Einbeziehung interner Vertreter der Zielgruppe
2. Identifikation der Wettbewerber im Arbeitsmarkt mit Hilfe neuer Mitarbeiter
3. Positionierung der eigenen Stärken mit Fokus auf die angebotenen Herausforderungen
4. Entwicklung und Validierung der „Selling Stories“ und Erstellung von Marketingmaterial
5. Kommunikation der „Value Proposition“ an Orten, wo sich die Zielgruppe natürlich aufhält

# Enterprise Rent-A-Car

It's About **What's Important To Me**  
And Running My Own Business  
Everyday, I'm thinking on my feet. Managing a balance sheet one minute, conducting sales calls the next.  
Enterprise trains me, supports me, and really rewards me when I perform. I've never learned so much so fast.

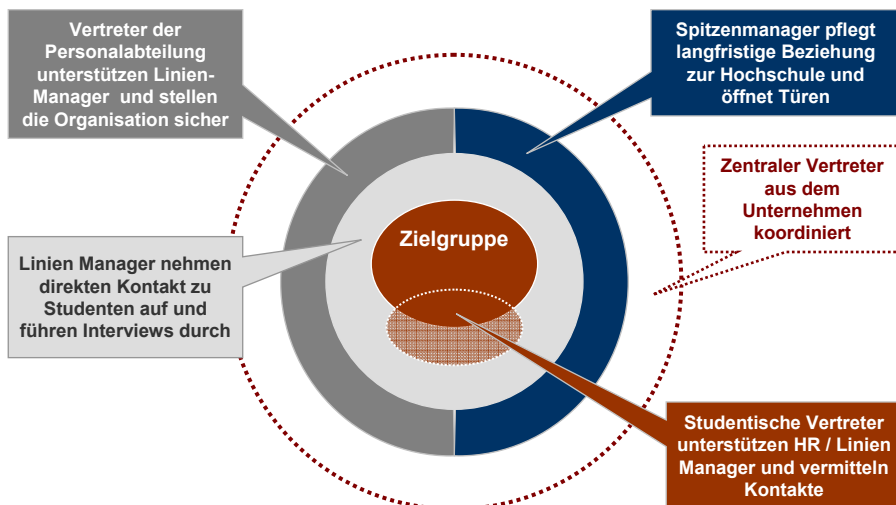
## Aktive und Passive Methoden der Personalgewinnung



## Faktoren und Anforderung eines aktiven Campus Recruiting

Faktoren	Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stellenangebote lange vor dem Ende des Studiums</li> <li>▶ Hohe Mobilität besonders bei Hochqualifizierten</li> <li>▶ Besondere Erwartung in der Behandlung</li> <li>▶ Erwartung mit Personen zu sprechen, die zukünftige Tätigkeit bereits ausführen</li> <li>▶ Hohe Erwartungen an zukünftige Tätigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zielgruppenspezifische Ansprache/Kommunikation</li> <li>▶ Starkes Engagement der Linie</li> <li>▶ Aufbau von persönlichen Beziehungen</li> <li>▶ Schnelle Recruiting Prozesse</li> <li>▶ Nutzung natürlicher Hochschulnetzwerke</li> <li>▶ Starke Arbeitgebermarke</li> <li>▶ Professionelle Behandlung</li> </ul>

## Rollen innerhalb eines Campus Recruiting Programms



## Referral Programm bei Lilly and Company



1. Neue Mitarbeiter werden aufgefordert, Top Performer zu identifizieren, mit denen sie zusammengearbeitet haben oder aus ihrem früheren Umfeld kennen
2. HR bildet zudem Fokusgruppen mit aktuellen Mitarbeitern um Top Performer in ihrem jeweiligen Bereich zu identifizieren
3. HR lädt Linien-Manager zu einem "Bring Your Own Rolodex Meeting" ein, um die Netzwerkverbindungen zwischen Linien Managern und den Zielpersonen zu ermitteln
4. Linien-Mnager werden dann bestimmt, um auf die jeweiligen Zielpersonen zuzugehen und Beziehungen aufzubauen

## Competitive Intelligence

1. Identifikation der wichtigsten Wettbewerbsunternehmen und der relevanten Zielbereiche (z.B. Vertrieb, Konstruktion, Design)
2. Identifikation der attraktivsten Zielpersonen auf Seiten der Wettbewerber mithilfe von Personalberatungen und Mitarbeitern (z. B. Key Account Manager)
3. Ermittlung der aktuellen Situation und Präferenzen der jeweiligen Zielpersonen und Pflege in einer Datenbank (z. B. über Google, OpenBC)
4. Ansprache der Zielpersonen, wenn Situation auf beiden Seiten und auf Seiten der Person am günstigsten ist (z. B. bei Krisen, Betriebsübernahmen)

## Talent Scouting

1. Bestimmung der Zielgruppen (z. B. ehemalige Mitarbeiter, Kunden, Mitarbeiter bei Wettbewerber)
2. Identifikation der Plätze, wo Zielpersonen gefunden werden und wo ihr Potential sichtbar ist (z.B. Konferenzen, natürliche Arbeitsstätte)
3. Beobachten von Zielpersonen durch Mitarbeiter, Manager, Talent Scouts
4. Aufbau und Pflege einer Liste potenzieller Kandidaten
5. Validierung und Priorisierung des Potenzials der Zielpersonen
6. Ansprache der Zielpersonen (am Besten durch Linien-Manager)

# Recruiting Kultur als Voraussetzungen für eine aktive Talent Identifikation und Gewinnung

- ▶ Recruiting und der Nutzen von Talenten ist ein zentraler Wert in den Augen aller Mitarbeiter und Manager
- ▶ Mitarbeiter sind von der Attraktivität ihres Arbeitgebers zutiefst überzeugt
- ▶ Das Top-Management beweist sichtbar sein Commitment gegenüber der Bedeutung von Recruiting
- ▶ Recruiting wird als Aufgabe aller Mitarbeiter auf allen Ebenen verstanden – Recruiting ist in den Zielvereinbarung der Manager verankert
- ▶ Die Verantwortung von HR liegt in der Moderation, Koordination und Professionalisierung aller Recruitingaktivitäten

## Kontakt

### Prof. Dr. Armin Trost

Hochschule Furtwangen  
International Business  
Jakob-Kienzle Straße 17  
78054 Schwenningen

Tel. (+49) (0)7720/3074355  
Tel. (+49) (0)7071/7704686  
Mobil (+49) (0)178 5555 450

[trost@arminrost.de](mailto:trost@arminrost.de)

[www.wirtschaft.fh-furtwangen.de](http://www.wirtschaft.fh-furtwangen.de)  
[www.arminrost.de](http://www.arminrost.de)



Diese Präsentation kann als PDF-Datei hier heruntergeladen werden:

<http://www.arminrost.de/vortraege.htm>