



CONNECTION
ANALYSIS
DATA
SEARCHING
VERIFICATION
CODING
SENDING

20%

7%

Jul Aug Sep Oct Nov Dec

DER TALENT ACQUISITION GUIDE :

REKRUTIERUNG VON HEUTE UND MORGEN

CONNECTION
ANALYSIS
SEARCHING
VERIFICATION
CODING
SENDING



TALENT ACQUISITION

Talent Acquisition ist mehr als nur Recruiting. Es ist die Kunst, Recruiting, Employer Branding, Personalmarketing, Bewerbermanagement und Personalentwicklung (nicht -verwaltung!) perfekt aufeinander abzustimmen. Keineswegs handelt es sich also bei Talentakquise und Rekrutierung um Synonyme. Denn während sich das Recruiting auf kurzfristige, taktische Talentsuche verlegt, handelt es sich bei der Talent Acquisition um langfristige, strategische Planung und Anwendung.

Inhalt

Was macht erfolgreiche Talent Acquisition aus	06
Warum ist ein Full-Time TAM von Vorteil	09
Welche Massnahmen umfasst Talent Acquisition	10
Talent Management Prozess in 10 Schritten	18
Die langfristigen Benefits von Talent Acquisition	11

13

UNISITE AG

talent management | active sourcing | employer branding | hr consulting | hr outsourcing

“ Als „must-have“ der HR-Szene wird so mancher Recruiter von heute auf morgen in Talent Acquisition Manager umbenannt. Wenn man an seinem Aufgabenbereich aber nicht grundlegend etwas ändert, dann ist das bloß ein netter Versuch mitzuhalten – mehr nicht. Denn Talent Acquisition ist viel mehr als „bloßes“ Recruiting.¹ ”

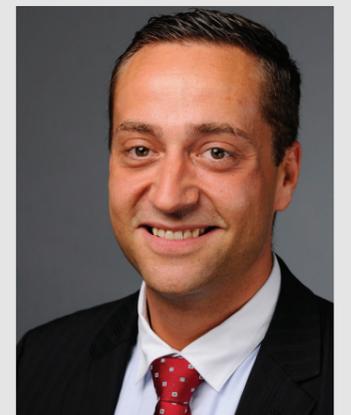
The competition to hire the best will increase in the years ahead. Companies that give extra flexibility to their employees will have the edge in this area. - Bill Gates

Der erfolgreiche Talent Acquisition Manager (TAM) wird Recruiting betreiben, wenn es nötig ist. Er wird jedoch vorrangig neue, externe Talente für sein Unternehmen anziehen, statt diese aktiv zu sourcen und zu rekrutieren. Dafür muss er zuvor eine Analyse und Diagnose des unternehmerischen Status Quo durchgeführt und erfolgreiches Branding betrieben haben. Das eigentliche Recruiting läuft dann weitgehend passiv, während gleichzeitig aktiv die bereits akquirierten, beschäftigten Talente in ihren Hard- und Softskills gestärkt und fest in das Unternehmen integriert und auf Schlüsselpositionen vorbereitet werden. Langfristigkeit und Nachhaltigkeit im Personalmanagement sind Schwerpunkte in der Talent Acquisition.

Talent Acquisition muss, wo sie in einem Unternehmen angewendet werden soll, von vornherein als ein Knotenpunkt der Unternehmensführung angesehen werden. Talent Management als Reaktion auf den War of Talents steckt bei vielen Unternehmen noch immer in den Kinderschuhen, obwohl die Verknappung der guten Kandidaten auf dem Arbeitsmarkt bereits seit Jahrzehnten fortschreitet. Wer sich auf dem Stellenmarkt von seinen Mitbewerbern abheben will, muss nicht nur für die wenigen Talente auffindbar sein, er muss sie wie ein Magnet anziehen, und zwar dauerhaft und nicht nur bei akutem Bedarf. Anders ist Flexibilität im Auftragsmanagement

nicht planbar. Noch wichtiger: Er muss die wenigen High Potentials, also die raren hochqualifizierten Fachkräfte, dauerhaft halten. Sie stärken die Marktposition, den Wert und die Beweglichkeit eines Unternehmens maßgeblich.

Denn gerade im digitalen Zeitalter und mitten in der Globalisierung existieren für die Personalbeschaffung nur zwei Optionen: finden oder gefunden werden. Letzteres mag zu Beginn mit deutlich mehr Aufwand verbunden sein. Es gibt eine Menge zu beachten und oft auch zu verändern, um zu einem hervorstechenden Arbeitgeber zu werden und ein begehrter Arbeitsplatzanbieter zu bleiben. Doch langfristig lohnt sich die Umstellung aus bereits genannten Gründen. Ein Talent-Magnet zu sein spart nicht nur Zeit und Geld, es maximiert auch den Gewinn, ist wirtschaftlich von Vorteil. Denn wer die besten Fachkräfte hat und sich um diese nicht einmal mehr aktiv bemühen, zudem keine personellen Engpässe mehr zu verkraften hat und in jeder Auftragslage agil bleibt, befindet sich auf der Seite des Erfolgs. Doch Vorsicht: sich nicht mehr bemühen zu müssen um neue Talente, heißt nicht, dass es nichts zu tun gibt.



Ich wünsche Ihnen viel Spass bei der Lektüre und hoffe, Sie finden hilfreiche Tipps & Tricks in unserem Guide. Über Feedback und Kommentare freuen wir uns sehr.


OLIVIER MÜLLER
CEO unisite.group

¹ <https://blog.jacando.com/talent-acquisition-das-must-have-des-hrs/>, nachgeschlagen am 30.10.2018



Was macht erfolgreiche Talent Acquisition aus?

Damit der Talent Acquisition Manager seine Fähigkeiten voll entfalten und nutzen kann, sollte seine Funktion innerhalb des Unternehmens eine zentrale und übergeordnete sein. Ein TAM muss die Unternehmensphilosophie kennen wie kaum ein anderer, um vorausschauend, langfristig und qualitätssteigernd zu arbeiten.

Einen ausgebildeten Talent Acquisition Manager einzustellen ist ein konsequenter Schritt als Antwort auf den War of Talents. Inzwischen ist er auch kaum noch zu umgehen. Denn in großen Unternehmen werden zunehmend Recruiting-Fähigkeiten benötigt, die langfristige Strategien verfolgen, um nicht nur die akuten Personallücken zu füllen oder zu verhindern, dass neue entstehen.

“ Es geht vielmehr darum, aus den verfügbaren Talenten vielseitige, qualifizierte Mitarbeiter zu entwickeln. ”

Selten jedoch denken Führungskräfte daran, intern für gute Organisation und Integration zu sorgen. Der TAM beherrscht die nachhaltige digitale Personalgewinnung hingegen erstklassig. Seine Aufgabe ist es, ganzheitliche Personalgewinnung und Personalentwicklung zu betreiben. Diese schließt Kommunikation und Menschenkenntnis ein. Denn während es beim reinen Recruiting um die Besetzung von Vakanzen und ein möglichst zügiges, der Situation angepasstes Onboarding der neuen Fachkräfte geht, bezeichnet Talent Acquisition den komplexen Prozess des nachhaltigen Recruitings (meist) von High Potentials, also außerordentlich qualifiziertem Personal. Die Betonung liegt dabei auf der Nachhaltigkeit. Sie ist besonders für die langfristige Entwicklung und das Wachstum eines Unternehmens von unschätzbare Relevanz.

Zwar zählt Talent Acquisition mittlerweile auch bei einigen Personalberatern zum Portfolio. Doch wirklich gewinnbringend ist ein speziell ausgebildeter Talent Acquisition Manager, der dauerhaft im Unternehmen beschäftigt ist. Ausbildungswege zum TAM gibt es bereits in der Schweiz ², allerdings ist der Berufszweig noch nicht überall voll etabliert.



² <https://www.hrtoday.ch/de/article/wie-wird-man-eigentlich-talent-acquisition-manager>, nachgeschlagen am 25.10.2018

³ Quelle: cielotalent.com



Warum ist ein dauerhaft beschäftigter TAM von Vorteil?

Auch Headhunter bieten die Suche nach besonders talentierten Kandidaten, sogenannten High Potentials, an. Sie können in der Personaldiagnostik unterstützen, kennen den Markt und wissen, wie die aktuelle junge Generation von Hochschulabgängern oder Berufsanfängern „tickt“. Doch Talent Acquisition grenzt sich vom Recruiting gerade dadurch ab, dass sie langfristig und ganz speziell auf die Bedürfnisse und die Kultur des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten ist. Ein fähiger TAM bildet das Unternehmen mit, formt es langfristig und begleitet die Führungsspitze auf einem langen Weg zu mehr Erfolg und Sicherheit. Aus einer externen Position heraus lässt sich diese Mammutaufgabe kaum vollständig und hochwertig bewältigen. Zwar können externe TAM sich ebenso um die Bewertung von Talenten, ihre Gewinnung und das Onboarding kümmern, doch nachhaltig und vorausschauend kann nur ein TAM urteilen und handeln, der selbst Teil des Unternehmens ist. Das gilt vor allem auch deshalb, weil es sich bei Talent Acquisition nicht vorrangig um die externen Talente dreht.

Um eine erfolgreiche, langfristige Integration neuer Mitarbeiter garantieren zu können, muss der Talent Acquisition Manager über die speziellen Marktkenntnisse seines Unternehmens verfügen. Seine Kommunikationsstärke ist ebenso wichtig wie seine Recruiting-Stärken in den Bereichen Active Sourcing, Mobile Recruiting, Networking, KPI-Analyse, Diagnose und Online-Marketing. Im Grunde ist der erfolgreiche TAM ein Multitalent, das Einblick in die Führung, das Recruiting, die Verwaltung und die strategische Unternehmensplanung und Projektplanung benötigt, um ganzheitlich und vorausschauend agieren zu können.

Der TAM als Angel- und Drehpunkt der Personalentwicklung

Vor allem aber bietet ein interner Talent Acquisition Manager eine Anlaufstelle für Personalangelegenheiten beider Seiten. Nur, wenn er diese beiden Seiten verstehen lernt, die der Führung und die der Mitarbeiter, kann der TAM sinnvolles und effizientes Talent Management betreiben. Wenn Sie sich für Talent Acquisition entscheiden, *stellen Sie das Thema Talent Management als Führungsprinzip in den Vordergrund. Die Führungskultur des Unternehmens muss sich verpflichten, eine Kultur des Förderns und des Haltens zu sein, um ein lebenslanges Lernen zu rechtfertigen. Es ist keine triviale Angelegenheit, diese Kultur zu schaffen. Dazu brauchen Unternehmen Führungskräfte, die Talent Management leben. Machen Sie sich bewusst: Talent Management ist keine Mitarbeiterverwaltung.*⁴

⁴ <https://www.tt-s.com/mediathek/media/show/in-10-schritten-zum-talent-management-prozess/>, nachgeschlagen am 19.11.2018

Die 6 wichtigsten Employer Branding-Thesen!



“ Jedes Unternehmen
ist ersetzbar. ”

Aktivieren Sie beschäftigte Mitarbeiter im Sinne der Personalentwicklung

Einmal rekrutiertes und integriertes Personal lässt sich weiterentwickeln, sowohl als Team als auch individuell. Immerhin haben Sie es bei Ihren Angestellten mit Menschen zu tun, deren Potenzial ausbaufähig ist, und von denen sich die meisten eine Weiterentwicklung wünschen. Haben Sie keine Scheu vor Annäherung und Offenheit. Für konkrete Maßnahmen sind konkrete Vorstellungen nötig. Es bietet sich also an, zunächst mittels Umfragen unter den eigenen Angestellten herauszufinden, welche Veränderungen gewünscht und möglich sind.

Speziell eignen sich Weiterbildungen, Fortbildungen, Fachausbildungen, Vertiefungsseminare, Umschulungen, Fernstudiengänge, Bildungsurlaube, Softskilltrainings, Coachings, Motivationstrainings, Betriebsausflüge, Teambuildings und weiteres als gezielte Angebote an Ihre internen Talente. *Insbesondere spielen hierbei die Kriterien Potenzial und Leistung der Mitarbeitenden eine Rolle. Dabei können zur internen Talentrekrutierung zum Beispiel Mitarbeitergespräche oder Personalbeurteilungen herangezogen werden. Besonders geeignet ist das Personalportfolio, mit dessen Hilfe besonders talentierte Mitarbeiter abgebildet werden können.*⁷

Internes Employer Branding schafft Verständnis und bindet

Talent Acquisition fordert einen offenen Blick, Agilität und Aktivität. Das bedeutet auch, dass Führungskräfte sich ganz konkret dem Generationenwandel stellen – und vor allem anpassen – müssen. Je mehr Sie über Ihre Mitarbeiter und deren Lebenswelt wissen, desto mehr Entscheidungsgrundlagen stehen Ihnen für die Gestaltung von Konzepten und Prozessen des Personalmanagements zur Verfügung. *Die Digital Natives [...] sind unabhängiger. Sie spüren durch den Fachkräftemangel weniger Anpassungsdruck und fordern Partizipation auf Augenhöhe. Sie beurteilen Arbeitsaufträge nach Sinnhaftigkeit und persönlichem Lerninteresse und verlassen das Unternehmen, wenn sie beides nicht erfüllt sehen. Nicht zuletzt waren ihre Eltern bestes Vorbild dafür, wie wenig freudvoll und familienvereinbar ein Workaholic-Leben ist.*⁸

Welche Maßnahmen umfasst Talent Acquisition konkret in einem Unternehmen?

Talent Acquisition bedeutet, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und den Blick nicht nur nach außen auf die noch unerreichten Talente zu werfen. Denn die größten Potenziale befinden sich oft bereits in Reichweite. *Der Schlüssel zur erfolgreichen Talentgewinnung [ist] 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.*⁶

⁵ <https://vonvorteil.de/die-6-wichtigsten-employer-branding-thesen/>, nachgeschlagen am 20.11.2018

⁶ <https://www.hrperformance-online.de/weitere-beitraege/fruehes-binden-potentieller-kandidaten-durch-talent-acquisition>, nachgeschlagen am 19.11.218

⁷ <https://www.perwiss.de/talentmanagement.html>, nachgeschlagen am 19.11.2018

⁸ https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Projekte/2015-03_Zukunftsfc3%A4hige%20F%20FC3%BC3%BChrung.pdf, nachgeschlagen am 19.11.2018

Schaffen Sie sich Ihre eigenen High Potentials, statt auf sie zu warten.

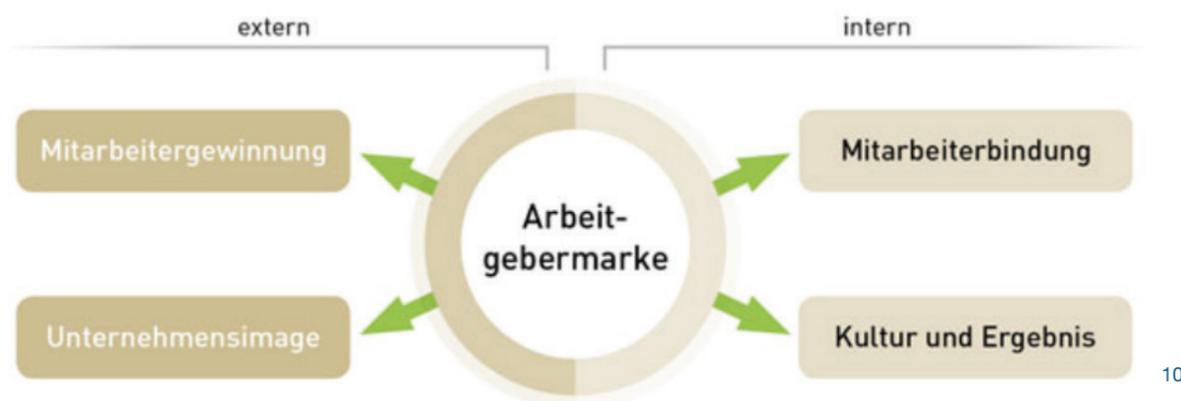
Die neuen Angestellten, Talente und Fachkräfte gehören einer jungen Generation an, die zunehmend auf Mitwirkung und Eigenmotivation ausgerichtet ist statt auf finanzielle Anreize und Belohnungssysteme. Respektvolles Miteinander, Kommunikation auf Augenhöhe und die Work-Life-Balance sind ausschlaggebend. Um einen Digital Native im Sinne der Personalentwicklung zu motivieren, reicht es also nicht mehr, mit einer Gehaltserhöhung oder einem größeren Büro zu locken. Die jungen Talente wollen stattdessen Mitbestimmungsrechte, Freiheiten in der Entwicklung von Innovationen, Anerkennung ihrer kreativen Ideen und die Möglichkeit, Familie und Beruf besser zu vereinen.

Employer Branding – Schaffen Sie eine Arbeitgebermarke

Dieses Umdenken in der internen Personalentwicklung verhilft dem Unternehmen dann auch bei seiner erfolgreichen Außendarstellung. Denn es ist ja gesetztes Ziel der Talent Acquisition, zum Magneten für Fachkräfte und Talente zu werden. Das geht nur mittels Employer Branding. Hinter dem Begriff verbirgt sich ein komplexes und durchdachtes System. Um eine attraktive Arbeitgebermarke zu schaffen, bedarf es professioneller Kommunikation. Besonders im digitalen Bereich ist ein Leitfaden nötig. Es geht schließlich um den Wiedererkennungswert und um Alleinstellungsmerkmale. Eine Arbeitgebermarke zu erschaffen bedeutet, sich zunächst zu überlegen, wie diese aussehen soll.

Es ist unrealistisch zu erwarten, dass das eigene Arbeitgeberimage schon nach wenigen Wochen oder Monaten innerhalb der Zielgruppe verankert ist. Dazu gehört ein jahrelanger Prozess.

Im Mittelpunkt eines solchen Prozesses steht immer die Entwicklung der Arbeitgebermarke. Schon zu Beginn geht es darum, dass man zwischen dem internen und externen Employer Branding unterscheidet.⁹



10

⁹ S.o.

¹⁰ <http://employerbranding-blog.com/nutzen-employer-branding/>, nachgeschlagen am 19.11.2018

Wie innen so außen: Mitarbeiterempfehlungen tragen die Botschaft weiter

Internes Branding, das schafft auf Seiten der Mitarbeitenden Identifikation. Wer sich mit seinem Arbeitgeber identifiziert, wer „wir“ sagt und nicht „die“, der holt gern andere zu sich ins Boot. Zu einer erfolgreichen Recruiting-Strategie gehört darum auch der Einsatz von Mitarbeiterempfehlungen. Bereits im Jahr 2014 führte das *Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)* eine Studie durch, deren Ergebnis zeigte, dass schon über 70% der befragten Unternehmen mit dem Empfehlungsmanagement

“ 7 Empfehlungen führten durchschnittlich zu 3 Arbeitsverträgen. ”



arbeiten. Große Konzerne wie *Ernest & Young*, *PricewaterhouseCoopers* oder *Randstad* haben schon vor einigen Jahren Empfehlungsprogramme eingerichtet und damit ihre Mitarbeiter zu Headhuntern in eigener Sache gemacht. Meist laufen derartige Verfahren unter dem Titel „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“.

Das Prinzip ist schnell erklärt: Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, Personen aus ihrem persönlichen Netzwerk – Freunde, Bekannte, ehemalige Kollegen oder Verwandte – zu benennen, die für das Unternehmen als potenzielle Mitarbeiter infrage kommen. Erfolgt eine Einstellung, wird der Empfehlende mit einer Prämie belohnt. Hierbei kann es sich um Geld- aber auch um Sachleistungen handeln.¹²

¹¹ <https://recruiting.xing.com/blog/detail/warum-mitarbeiterempfehlungen-vom-leben-inspiriert-sind>, nachgeschlagen am 19.11.2018

¹² <https://www.lecturio.de/magazin/recruiting-mitarbeiterempfehlungen/>, nachgeschlagen am 19.11.2018



Die Vorteile des Empfehlungsmarketings liegen auf der Hand: Der empfehlende Mitarbeiter weiß, was intern im Unternehmen vor sich geht, kennt die Firmenkultur und -philosophie und wird dementsprechend einen passgenauen neuen Kollegen empfehlen. Umgekehrt gilt das gleiche, denn der angeworbene Mitarbeiter verlässt sich darauf, dass seine Mentalität zu dem Unternehmen passt, das ihm empfohlen wurde. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter meist kompetente und hochwertige Talente empfehlen, da die Qualität des neu Angeworbenen auf den Empfehlenden zurückfällt. Das spiegelt sich auch in der Loyalität eines empfohlenen Mitarbeiters wieder. Sie fällt in der Regel statistisch höher aus. Letztlich wäre es für einen guten TAM absolut verantwortungslos, die eigenen Mitarbeiter nicht als Quelle für neue Fachkräfte zu nutzen.

Beziehungen langfristig pflegen, um kurzfristig agil zu bleiben

*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.*¹³

Das Stichwort lautet *externes Employer Branding*. Wie der Begriff schon sagt, handelt

es sich um den Gegenpol zum *internen Employer Branding* (s.o.). Dank den vielen Online-Netzwerken wie *LinkedIn*, *XING* aber auch *Facebook*, *Twitter* und *Instagram* ist es für Unternehmen heute ein Leichtes, mit Kandidaten und Talenten in Verbindung zu bleiben. Die Digital Natives wollen Authentizität und Persönlichkeit. Ein regelmäßiges Update in den entsprechenden Kanälen sorgt dafür, dass die Interessenten solche bleiben. Gerade in einer digitalen, schnelllebigen Zeit gilt ansonsten: Aus den Augen, aus dem Sinn.

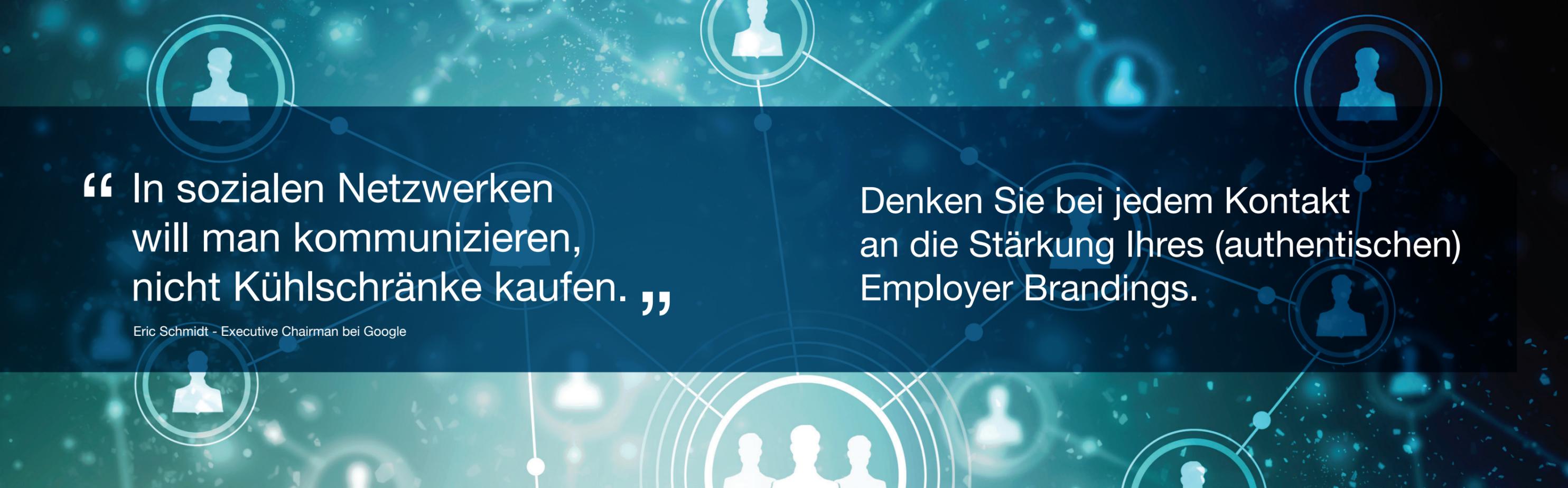
Je nach Größe des Unternehmens und den entsprechenden Marketing-Kapazitäten bieten sich folgende Maßnahmen an:

- ▶ Imagefilme auf Youtube,
- ▶ Kurznachrichten auf Twitter,
- ▶ eine Firmenseite auf Facebook,
- ▶ ein Arbeitgeber-Blog oder
- ▶ Blogs von Auszubildenden und Nachwuchskräften.

All diese Kanäle sollten natürlich regelmäßig, also mindestens wöchentlich, befüllt werden. Nichts ist weniger attraktiv als eine Facebook-Seite, deren angebliche Neuigkeit sich auf eine längst vergangene, Monate zurückliegende Aktion bezieht. Sie sollten es aber auch nicht übertreiben, schon gar nicht mit dem Eigenlob und Werbung.

Bleiben Sie auch hier authentisch und wagen Sie ruhig etwas Neues. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, wie Ihre Zielgruppe es wünscht. Oder folgen Sie auf Twitter z. B. gerne den Accounts, die permanent ihre eigene Großartigkeit bewerben und nichts anderes twittern?

¹³ <https://www.hrperformance-online.de/weitere-beitraege/fruehes-binden-potentieller-kandidaten-durch-talent-acquisition>



“ In sozialen Netzwerken will man kommunizieren, nicht Kühlschränke kaufen. ”

Eric Schmidt - Executive Chairman bei Google

Denken Sie bei jedem Kontakt an die Stärkung Ihres (authentischen) Employer Brandings.

*Genauso wichtig sind allerdings auch Bewertungsportale, die sich mit Arbeitgebern beschäftigen. Die Zahl der Bewerber, die sich über solche Portale über ihren zukünftigen Arbeitgeber informieren, steigt ständig. Dabei werden nicht nur Erfahrungsberichte veröffentlicht. Dort finden sich auch Angaben zum Gehalt, zu Zusatzleistungen und zu den Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen inklusive Bewertung.*¹⁴

Um ein stabiles, langfristiges Beziehungsmanagement mit jungen Talenten pflegen zu können, ist eine positive Grundbeziehung ausschlaggebend. Es geht darum, sich neuen potentiellen Mitarbeitern optimal zu präsentieren und ihnen entsprechend im Gedächtnis zu bleiben.

Candidate Centricity nicht als Kür, sondern als Credo

Wie schaffen Sie das als Arbeitgeber? Auch hier gilt: Authentizität ist alles. Wenn Sie den Bewerber auf die Art in den Mittelpunkt rücken, ergibt sich der Rest beinahe von selbst. Der Bewerber sollte im Mittelpunkt des Recruiting-Prozesses stehen. Das klingt wie etwas Selbstverständliches, ist es aber im Alltag leider noch immer

nicht. Ziehen Sie eine Parallele vom Produkt- zum Personalmarketing. In einer Talent Acquisition -Strategie sollte gelten: Candidate first.

*Candidate Centricity ist eine durchgängige und integrative Unternehmensstrategie, die auf den Bewerber und seine individuellen Bedürfnisse ausgerichtet ist. Candidate Centricity ist sowohl ein unternehmerischer, organisatorischer, strategischer und operativer Grundstein eines an den Wandel angepassten Geschäftsmodells, als auch ein grundlegend neuer Management- und Führungs- sowie Strategie- und Umsetzungsansatz.*¹⁵ Dieses Modell ist ganz im Sinne der Talent Acquisition.

¹⁴ <http://personalmarketing-nerds.de/externes-employer-branding-so-rekrutiert-man-effektiver/>, nachgeschlagen am 19.11.2018

¹⁵ www.erfolgskette.de/wp-content/uploads/Custom-Centricity-2013-DE.pdf

Talentmanagement als Prozess in 10 Schritten

Talent Acquisition ist Arbeit, kostet Geld und Ressourcen und – mal ehrlich – das bisherige Recruiting erfüllt eigentlich ganz gut seinen Zweck. Wozu also umdenken?

Ganz einfach: gerade, weil das die Gewinnung und Rekrutierung von Talenten so aufwendig ist. Es geht bei der Talent Acquisition nicht um die Auswahl einiger besserer Persönlichkeiten aus einem Kandidaten-Pool, der sich wahllos und stetig füllt. Auch wenn es oberflächlich erscheinen mag, ist es aus unternehmerischer Sicht eine ganz logische und wirtschaftliche Überlegung, sich auf die seltenen High Potentials, die wahren Talente, zu konzentrieren. Allein dieser Fokus auf die Talente ist bereits ein Richtungswechsel vom reinen Recruiting zur Talent Acquisition.

Es geht nicht um die Wahl einiger Guter unter vielen. Es geht um die Anziehung, die Gewinnung, das Rekrutieren, Halten und Fördern von speziell definierten, einzelnen Talenten. Die Kunst ist es, in jedem Mitarbeiter sein spezielles Talent zu entdecken.

Folgende Grafik macht deutlich, was das im Einzelnen bedeutet. Im Gegensatz zum Recruiting-Prozess ist der Talentmanagement-Prozess niemals abgeschlossen. Auch wenn es einen ersten Schritt gibt, bei dem immer wieder angesetzt werden kann, existiert de facto kein letzter Schritt, mit dem das Ende des Prozesses erreicht wäre. Es handelt sich um einen never-ending-process:



Erster Schritt:

Entscheidungsfindung - Einführung eines Talentmanagements

In der Führungsebene muss die Notwendigkeit für ein umfassendes, langfristiges und nachhaltiges Recruiting erkannt werden. Erst, wenn alle Beteiligten sich darüber einig sind, dass ein solches sinnvoll, nötig und erfolgsversprechend gestaltet werden kann, sollte zu weiteren Schritten übergegangen werden.

“ **Moderne Talent Acquisition können Sie sich wie ein ganz neues Automodell vorstellen.** ”

Die Anwendung ist wie die ersten Autofahrten damit: Wer sich mit dem Blick übervorsichtig und ängstlich, langsam fahrend knapp vor die Autohaube konzentriert, ist besonders gefahrgeneigt unterwegs. Aber auch derjenige, der zu schnell fährt und dessen Augen nur in die Ferne schweifen. Die erfahrenen Autofahrer können beides gleichzeitig – abgestimmt. Erfolgreiche, moderne Talent Acquisition bietet die Möglichkeit, dass Sie neue Talent von außen anziehen und gleichzeitig die Talente ihrer Mitarbeiter verstärken. ¹⁶

Zweiter Schritt:

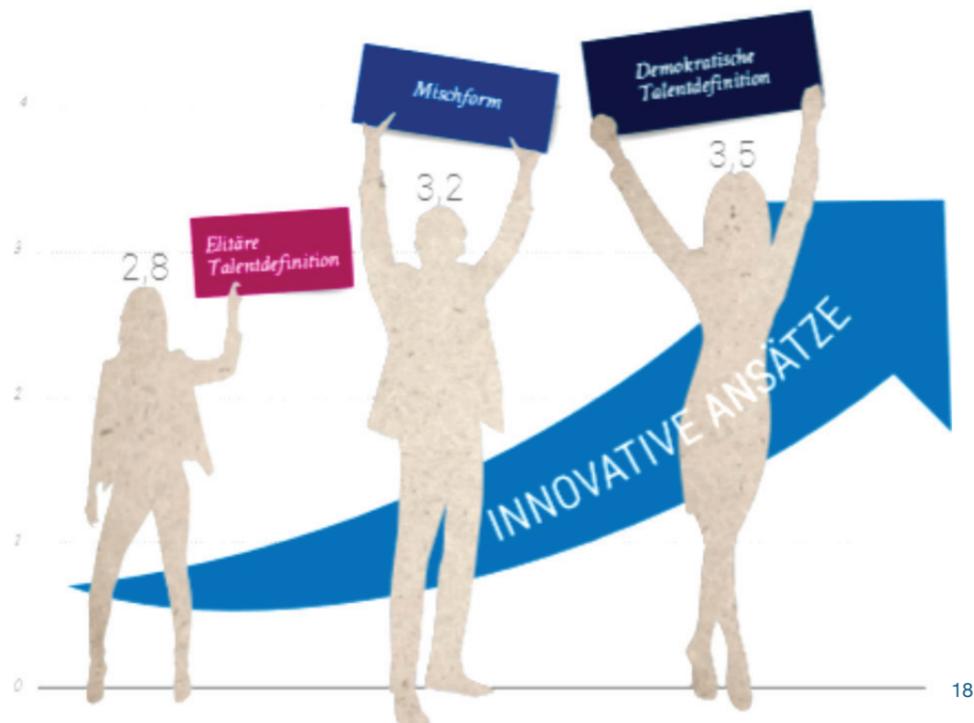
Analyse - Festlegung auf die Definition eines Talent

In der Philosophie heißt es, man könne über nichts sprechen, sofern nicht die Definitionen der Begriffe geklärt seien. Das gilt für jedes neue Verfahren und jede Strategie, so auch für die eines neuen Talentmanagementsystems. Noch vor Jahren glaubte man, es ginge im Digital War of Talents um die wenigen herausragenden Talente statt um Kandidaten. Das stimmt noch immer, wurde aber durch einen Definitionswandel inzwischen in ein anderes Licht gerückt.

Die HR-Abteilungen der Unternehmen sind sich durchaus darüber im Klaren, dass ihre Definition von Talent nur eine Minorität der Mitarbeiter umfasst: Nur ein Drittel bestätigen eine umfassende Reichweite der Talentdefinition („In unserem Unternehmen gilt jeder als Talent, wird berücksichtigt und entwickelt“). Jedoch erweisen sich Unternehmen mit einer weiter gefassten Definition des Talentbegriffs als innovativer als solche, die eine elitäre Talentdefinition haben. ¹⁷

¹⁶ <https://intercessio.de/moderne-talent-acquisition-einfach-gemacht-so-werden-sie-ein-talentmagnet/>, nachgeschlagen am 19.11.2018

¹⁷ http://assets.kienbaum.com/downloads/Talent-Management-Studie-2018_Kienbaum_Trust-in-Talent.pdf?mtime=20180122102541, nachgeschlagen am 19.11.2018



18

Was aber bedeutet „weiter gefasster“? eine elitäre Definition von Talenten beschreibt jene Fachkräfte, die eben elitär, also ausgesucht, besonders sind. Diese Auserlesenheit kann sich auf intellektuelle Kriterien ebenso beziehen wie auf den Ausbildungsweg, das Alter oder die bisherige Laufbahn. Weniger werden dabei Softskills wie Lerneifer, soziale Kompetenzen und ähnliches betrachtet. Innerhalb der elitären Talentdefinition gilt der Harvard-Absolvent als wertvolles Talent, der Studienabbrecher einer beliebigen Hochschule nicht, unabhängig davon, ob dieser in seiner bisherigen Berufslaufbahn wertvolle Fähigkeiten und Kenntnisse erworben hat. Die demokratische Talentdefinition geht darum weiter: Sie bezieht Lernagilität, Feedbackkultur und individuelle Entwicklungs- und Fördermodelle mit ein, diagnostiziert potenzialbasiert und datengestützt.

Dritter Schritt:

Planung und Vorbereitung: Acquisition, Onboarding, Administration

An dieser Stelle haben Sie die Grundlagen geschaffen, um mit der konkreten Planung zu beginnen. Überlegen Sie sich genau, welche Konzepte zu Ihrem Unternehmen passen. Nicht jedes Modell lässt sich auch für jeden anwenden, egal, wie gut es vielleicht sogar bei Ihrem Mitbewerber funktioniert: Ihr Unternehmen ist einzigartig, also sollte es auch Ihre Talent Acquisition sein.

Koordinieren Sie und delegieren Sie die einzelnen Schritte in enger Abstimmung mit dem TAM und Ihrem restlichen Team. Erstellen Sie Zeitpläne. Bis wann wollen Sie Ihre Employer Branding -Kampagne aufgestellt haben? Wann sollen die ersten Zahlen analysiert werden und wer übernimmt das Monitoring? Auf welchen Kanälen wird rekrutiert? Wer kümmert sich um das Onboarding und wie soll es aussehen? Nehmen Sie diesen Schritt nicht auf die leichte Schulter. Von der Planung und Administration hängt die Strategie ab.

Vierter Schritt:

Sourcing und Acquisition von Talenten

Der Planung folgt die Umsetzung. Jetzt befinden Sie sich mitten im Recruiting und warten darauf, dass Ihr Unternehmen als Magnet zu wirken beginnt. Vergessen Sie nicht, dass Sie dabei an zwei Fronten gleichermaßen aktiv bleiben: intern ebenso wie extern. Talent Acquisition beginnt bei den bereits rekrutierten Fachkräften. Halten Sie sich an die Pläne.

Fünfter Schritt:

Recruiting, Selektion und Administration von Talenten

Zum einen warten Sie, dass Ihre Arbeitgebermarke Feedback von außen erhält und Ihnen die Talente zulaufen. Zum anderen sind Sie intern mitten in der Selektion der bereits vorhandenen Talente und konzentrieren sich auf die bisher schlummernden Potenziale. An dieser Stelle zeigt sich bereits der Unterschied zwischen Ihrem bisherigen Recruiting und echter Talent Acquisition. Bestenfalls betrachten Sie auch Ihre Bewerber nun mit anderen Augen und erkennen mehr Potenzial und größere Chancen als zuvor.

Sechster Schritt:

Evaluation der Performance

An dieser Stelle ist eine erste Prüfung des bisherigen Vorgehens nötig, um eventuelle Fehlentscheidungen sofort berichtigen zu können. Wenn Sie auf Widerstand, zum Beispiel bei Ihren Mitarbeitern, stoßen, gehen Sie darauf ein. Oft fehlt es nicht an Verständnis und Bereitschaft, sondern an klarer Kommunikation. Transparenz und Kommunikation auf Augenhöhe sowie die Einbeziehung aller Beteiligten, also auch der Talente selbst, haben Priorität. Immerhin legen Sie es auf ein langfristig funktionierendes Talent Acquisitions – Modell an.

¹⁸ S.o.: assets.kienbaum.com

Siebter Schritt:

Analyse – Überprüfung der Vorgehensweise und Ziele

Oft wird bei der Überprüfung bisheriger Vorgehensweise seitens HR-Verantwortlichen festgestellt, dass Innovationen nötig sind, um effektiver zu werden. Tatsächlich haben Umfragen ergeben, dass die Talente selbst oft bereits die zuletzt eingeführte Innovation noch immer als solche empfinden. Die Schwierigkeit bei einer Vorgehens-Analyse liegt darin zu entscheiden, was wirklich innovativ ist und zum Ziel führt, und was nur schön und neu wirkt, in der Umsetzung aber nicht zielführend ist.

Achter Schritt:

Anpassung - Methoden und Talententwicklung

Entsprechend den in der Analyse eruierten Maßnahmen sollten immer wieder Methoden hinterfragt und angepasst werden. Die Kunst in der Talent Acquisition ist es, Balance zu halten zwischen Stabilität und Agilität. Bleiben Sie aufgeschlossen und neugierig, berufen Sie regelmäßige Meetings ein und fragen Sie in der Belegschaft aktiv nach, um Talententwicklung unter Einbeziehung der Talente und somit nachhaltig und zielführend zu betreiben.

Eine Voraussetzung für den Erfolg des gesamten Prozesses ist dabei von, dem Talent Acquisition Manager sowohl relativ freie Hand als auch Ressourcen und Entscheidungsgewalt zukommen zu lassen.

Neunter Schritt:

Zwischenergebnis – die besten Talente

Talent Acquisition braucht Zeit. Sie werden Jahre benötigen, um das komplette System ganzheitlich anzuwenden und die Erfolge auf ganzer Linie erkennen zu können. Doch die ersten Zwischenerfolge sehen Sie bereits nach wenigen Wochen, wenn das Feedback Ihrer Mitarbeiter eintrifft, wenn Sie gesteigerte Leistungen wahrnehmen und wenn die Außendarstellung, das Employer Branding, an Form gewinnt.

Zehnter Schritt:

Evaluation des Prozesses und der Ergebnisse und Pflege des Systems

Wenn die ersten Ergebnisse vorliegen, kann mit der Evaluation begonnen werden. Hierfür sollte der Talent Acquisition Manager eng mit der Führungsebene, dem Marketing, Vertrieb und sonstigen involvierten Fachkräften des Unternehmens zusammenarbeiten. Nur so kann ein allgemeingültiges Urteil gefällt werden, indem Prozesse von allen Seiten beleuchtet werden. Machen Sie sich und Ihren Mitarbeitern und Entscheidern immer wieder klar, dass Sie eine langfristige Strategie verfolgen, die letztlich allen Beteiligten zum Guten gereicht.



Was sind die kurzfristigen und langfristigen Benefits von Talent Acquisition?

Die Vorteile von Talent Acquisition liegen auf der Hand. Kurzfristige Benefits lassen sich allein deshalb kaum finden, weil es sich bei der Talent Acquisition um eine langfristig angesetzte Unternehmensphilosophie und -praxis handelt. Dennoch ist die Einbeziehung bereits rekrutierter Talente in die Gesamtstrategie bereits nach kurzer Zeit spürbar. Sei es in der Motivation der Mitarbeiter, der Leistungsfähigkeit oder einem generellen Klimawandel innerhalb des Unternehmens. Auch die Prägung und Vermarktung einer eigenen Arbeitgebermarke wird sich kurzfristig bereits bemerkbar machen, sofern zu Beginn der Talent Acquisition kein Employer Branding betrieben wurde.



19

“ Die Besetzung zukünftiger Schlüsselpositionen ist damit bereits geklärt. ”

Ein erfolgreiches Unternehmen braucht langfristige Lösungen, einen vorausschauenden Blick in Personalfragen und aufeinander abgestimmte Recruiting-Prozesse. Ihr Personalwesen denkt in langen Zeiträumen. Der langfristige Benefit von Talent Acquisition besteht vorrangig darin, dass vielseitig einsetzbare und nutzbare High Potentials angeworben und gehalten werden. Vor den Mitbewerbern besteht dadurch ein klarer Marktvorteil. Die Agilität des Unternehmens erhöht sich zudem mit der Planbarkeit im Personalwesen. Wenn Fachkräfte und High Potentials erkannt, gewonnen und gehalten werden können, weil sich ein Talent Acquisition Manager um ihr Onboarding und ihre unternehmensinterne Weiterentwicklung und Förderung kümmert, kann die Unternehmensführung sich entspannt zurücklehnen. Denn die Besetzung zukünftiger Schlüsselpositionen ist damit bereits geklärt.

Langfristig betrachtet können Unternehmen nur dann wachsen, wenn sie das richtige Personal dafür beschäftigen. Ein TAM sorgt dafür, dass die Talente gewonnen werden, die eine Rolle in der langfristigen, strategischen Entwicklung des Unternehmens spielen können. Als Leistungsträger bringen sie das Unternehmen nach vorn, steigern dessen Leistung und entfalten ihr volles Potenzial. „Talent Acquisition endet dabei nicht mit der Einstellung eines vielversprechenden Mitarbeiters. Da High Potentials regelmäßig Abwerbungsversuchen durch Headhunter ausgesetzt sind, bedürfen sie einer besonderen Aufmerksamkeit und Wertschätzung von Seiten ihres Arbeitgebers.“
 20 Denn nur eine gelungene und langfristig angesetzte Integration und Bindung neuer Mitarbeiter bringt die notwendige Sicherheit.

¹⁹ [http://www.pertempsmanagementsolutions.co.uk/blog/how-to-get-better-results-from-your-talent-acquisition-strategy-\(1\).aspx](http://www.pertempsmanagementsolutions.co.uk/blog/how-to-get-better-results-from-your-talent-acquisition-strategy-(1).aspx), nachgeschlagen am 22.11.2018

²⁰ <http://www.roedel-beratung.de/abc-der-personalberatung/Talent-Acquisition.php>, nachgeschlagen am 26.10.2018

Ihre persönliche Talent Acquisition -Strategie

Trotzdem im HR-Bereich immer häufiger von Talent Acquisition zu lesen und hören ist, setzen nur verhältnismäßig wenige Unternehmen die komplexe Strategie bisher ein. Das kann zum einen daran liegen, dass die Talent Acquisition Manager noch recht spärlich auf dem Markt gesät sind. Sie gelten also derzeit noch selbst als rare High Potentials. Zum anderen mangelt es den meisten Führungsspitzen vermutlich an den nötigen Kenntnissen. Denn wo noch kein TAM im Unternehmen beschäftigt wird, fehlt er vielleicht, um sich selbst zu finden und einzustellen.

Zum anderen beginnt zwar jeder Blog-Artikel über das Thema mit der Aussage, dass Talent Acquisition nicht mit Recruiting gleichzustellen sei, doch in der Praxis fehlt es an Handlungsvorgaben. Wie soll Talent Acquisition tatsächlich aussehen? Wie geht man am besten vor, wenn man gefühlt bei null anfängt?

Die gute Nachricht: Es ist nicht nötig, das Rad neu zu erfinden. Wer wettbewerbsfähig bleiben möchte, sollte einfach dort beginnen, wo es sich monetär und personell zuerst und einfach umsetzen lässt. Das Modell der Talent Acquisition muss dafür nicht komplett eingeführt werden. Auch Schritt für Schritt lässt es sich in das Unternehmen integrieren. Die wichtigsten Veränderungen auf dem Weg zu holistischem Personalmanagement bestehen darin, überhaupt zu Veränderungen bereit zu sein und die Personalfrage in deutlich größerem Umfang einem Recruiting-Experten anzuvertrauen als bisher.

Beginnen Sie mit Mitarbeiterumfragen und mit dem Umsetzen der Candidate Centricity. Gehen Sie Schritt für Schritt vor, prüfen Sie Ihre Arbeitgebermarke über Umfragen auf dem Markt oder auch intern. Schauen Sie, was der Mitbewerber auf seinem Youtube-Kanal so macht, wenn Sie das nicht sowieso schon tun. Jedes Unternehmen ist einzigartig in der Kombination seiner Kultur, Philosophie und Größe. Wie der digitale Wandel und der War of Talents ein Unternehmen betreffen und beeinflussen, ist ebenfalls jeweils ein Unikum.

Entsprechend einzigartig muss auch die passende Lösung im Talent Management ausfallen. Es kann darum keine allgemein gültige Definition für erfolgreiche Talent Acquisition geben. Sie lässt sich nur jeweils individuell messen an dem Erfolg, den sie bringt.

„Einzig schon das Bewusstsein für korrekte Talent Acquisition, und der Einbezug von Personalthemen in geschäftsstrategische Überlegungen (= wo wollen wir hin und wen brauchen wir dazu) sind ein guter Anfang. Begleitende Themen wie die Definition der Zielgruppe (= Marketing-orientiertes Denken), der Aufbau einer zielgerichteten Recruiting-Strategie (Reports sind dabei sehr behilflich) und die Stärkung der Arbeitgebermarke“²¹
 verändern Schritt für Schritt, was früher einmal das Recruiting gewesen ist.

²¹ <https://blog.jacando.com/talent-acquisition-das-must-have-des-hrs/>, nachgeschlagen am 29.10.2018

Unisite AG

Wir sind eine führende Unternehmensberatung in den Bereichen Consulting & Outsourcing entlang der Talent Management Supply Chain und unterstützen sämtliche Organisationen mit Menschen im Mittelpunkt. Unsere Dienstleistungsprodukte sind innovativ und auf die jeweiligen Bedürfnisse eines modernen Unternehmens zugeschnitten.

Im Zentrum unseres Seins und Schaffens steht der Mensch.

unisite AG

Im Klosteracker 34

4102 Binningen

Tel.: +41 79 429 50 50

E-Mail: info@unisite.ch