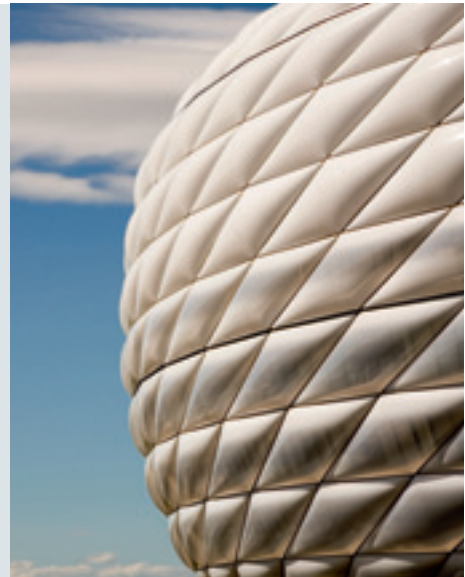


## Recruiter auf der Suche nach der richtigen Strategie

„Wer hoch motiviert ist, kann Berge versetzen.“ Die zentrale Botschaft aus der Key-Note von Kletterlegende Reinhold Messner zog sich wie ein roter Faden durch das diesjährige World Talent Forum in der Münchner Allianz Arena. Den weit über 300 angereisten Talentsuchern brennt nicht nur unter den Nägeln, Vakanzen wie vom Business gefordert immer schneller zu besetzen. Ihnen mangelt es vor allem an überzeugenden Strategien, um den Erwartungen tatsächlich gerecht werden zu können.



Solche Hoffnungen weckt zum Beispiel das Thema Candidate Experience. Mehr und mehr rückt demnach das Talent in den Blickpunkt der Personaler. Vom Erstkontakt bis zum Onboarding dreht sich alles um den Kandidaten: Statt ihn wie in seligen Zeiten des Recruiting 1.0 hier als Störfaktor, dort als Bittsteller zu behandeln, liest man ihm nunmehr jeden Wunsch von den Lippen ab. Wird er, überspitzt gefragt, irgendwann in einer Sänfte zum Arbeitsplatz getragen?

Freilich besteht kein Anlass zu träumen. „Der Weg zu einer vorbildlichen Candidate Experience ist lang und kurvenreich“, sagte Robin Erickson, eine leitende Talentsucherin von Deloitte. Zwar lassen erste Studien darauf schließen, dass Unternehmen mit ausgereiften Strategien doppelt so erfolgreich sind wie ihre Konkurrenz, die im Recruiting noch der alten Ordnung folgen. Doch um lange vorherrschende Philosophien, die in auf den Kopf gestellten Arbeitsmärkten nicht mehr praktikabel sind, endlich zu überwinden, „braucht es einen langen Atem“, so Erickson.

### Talent Scouts als Unterstützung

Christine Renz ist auf diesem Weg bereits ein gutes Stück vorangekommen. Die oberste Talentsucherin des eidgenössischen Biotech-Riesen Roche kocht auch nicht auf klei-

ner Flamme. Renz hat seit 2009 zusätzlich zu ihren Recruitern eine schlagkräftige Truppe von weltweit 30 Talent Scouts aufgebaut. Der neueste Zugang kümmert sich seit Anfang Oktober um die Region Asien und Pazifik. Aufgabe der Talent Scouts: Active Sourcing. Ein weiteres Schlagwort, das die Szene in Atem hält. Renz beschreibt, was ihre Talent Scouts können müssen: Die Fähigkeit vorauszudenken und Bedürfnisse im Geschäft zu antizipieren, die sich aufs Recruiting auswirken, gehöre ebenso dazu wie die Fähigkeit, beherzt Initiative zu ergreifen: „Wen muss ich ansprechen, den ich vielleicht erst in zwei Jahren benötige, und was sollte ich dafür tun?“ Sei dies geschehen, brauche der Recruiter nur noch den Schalter umzulegen, um eine frei gewordene Stelle zu besetzen.

### Erreichbare Ziele stecken

Erfreuliche Perspektiven – freilich bleibt die Realität in den Personalabteilungen weit hinter solchen Erwartungen zurück. Dass es höchste Zeit ist, dem Recruiting auf die Beine zu helfen, erläuterten Markus Frosch und Kai Anderson von der Unternehmensberatung Promerit. Sie hatten Business-Entscheider befragt, wie sie die Arbeit ihrer Personaler beurteilen. Eine für viele repräsentative Antwort: „Möchte HR unterstützen? Nein. Kann HR unterstützen? Nein.

Könnte HR unterstützen? Natürlich! Denkbar ist das, aber es findet nicht statt.“

40 Prozent der befragten Unternehmen mussten bereits Investitionen zurückstellen oder eine Produkteinführung verschieben, weil es an Fach- und Führungskräften mangelte. Deshalb fordern viele Entscheider, dass HR das Recruiting endlich auf seine Unternehmensstrategien ausrichtet und wie Roche beispielsweise den Personalbedarf frühzeitig vorwegnimmt. Wie gut eine solche Personalbeschaffung gelingt, sollte sich in Kennzahlen niederschlagen: „Time-to-hire“ oder „Placement Quality“. Wie schnell gelingt es, Vakanzen zu besetzen? Wie entwickelt sich die „Performance“ des neuen Mitarbeiters? Eignet er sich womöglich für Schlüsselpositionen oder die Nachfolgeplanung?

Dank solcher Maßnahmen inklusive Active Sourcing gelang es etwa der Swisscom, Durchlaufzeiten im Recruiting zu reduzieren und den Kostenanteil für Personaldienstleister drastisch zu senken. Beispiele dieses Kalibers rufen immer mehr Personaler auf den Plan. Statt sich gleich allerhöchste Ziele zu stecken und heillos zu verzetteln, sollten sie behutsam agieren. Abenteuerer wie Messner, die stets über ihre Grenzen hinausgehen, taugen im betrieblichen Alltag nicht als Vorbild.

Winfried Gertz, freier Journalist, München