SERVICE

TALENT RELATIONSHIP MANAGEMENT & ACTIVE SOURCING

Eine Publikationsreihe des Bundesverbands der Personalmanager

INHALT

3
VORWORT

4
AUSGANGSSITUATION – VON „POST & PRAY" ZU AKTIVEM RECRUITING

4
TALENT RELATIONSHIP MANAGEMENT

12
ACTIVE SOURCING

15
ERFOLGSMESSUNG & ERGEBNISSE DER NEUEN RECRUITINGMETHODEN

16
AUSBLICK

17
CHECKLISTEN

VERFASSER

JENS BENDER
ist Gründer und Geschäftsführer des Talent Relationship Management-Spezialisten IntraWorlds mit Verantwortung und Begeisterung für Marketing, Personalgewinnung, Partnerschaften und Talente. Er ist Autor, Dozent, Referent und Blogger rund um die Themen Talent Relationship Management, Active Sourcing, Community Management & Engagement-Methoden. Als Ausrichter des World Talent Forums hat er zudem eine Veranstaltung zum Austausch und Networking unter HR Professionals aufgebaut. Bereits während seines betriebswirtschaftlichen Studiums an mehreren renommierten internationalen Universitäten setzte er einen Schwerpunkt im Marketing. Nach dem Abschluss war er außerdem für die strategische Unternehmensberatung Oliver Wyman Consulting tätig, wo er gemeinsam mit Kunden Projekte zur Kundenbindung, Vertriebssteigerung und Prozessoptimierung realisierte.

1. VORWORT

In einer Welt, die sich immer schneller verändert und in der Flexibilität, Mobilität und das Nutzen sämtlicher Kommunikationskanäle mehr denn je zum Alltag geworden sind, steht auch das Recruiting vor einem Paradigmenwechsel.

Denn die aktuelle Situation, bedingt durch Fachkräftemangel und den demografischen Wandel, verlangt in der Personalgewinnung nach mehr als dem traditionellen Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting-Mix. Sowohl Berufseinsteiger als auch berufserfahrene Fachkräfte (Young Professionals, Professionals) werden immer stärker umworben und sind über die bisherigen Kanäle immer schwerer zu gewinnen. So erwarten die Unternehmen nach einer aktuellen Studie, mehr als ein Drittel der offenen Stellen nur schwer und 5,7 Prozent gar nicht besetzen zu können (siehe Studie „Recruiting Trends 2013" des CHRIS an den Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main). Andere Studien kommen sogar zu dem Ergebnis, dass knapp 90 Prozent der Arbeitgeber Probleme haben, offene Stellen zu besetzen (siehe „ICR Recruiting Report 2013").

Neben der geringeren Verfügbarkeit geeigneter Kandidaten, müssen sich HR-Professionals insbesondere auch auf die Veränderung in der Kommunikation einstellen. Ganz besonders gilt das für Berufseinsteiger der Generationen Y und Z, aber auch mehr und mehr für Berufserfahrene. Die Kommunikation ist schneller und vielfältiger geworden und die Kommunikationskanäle haben sich in den vergangenen Jahren dramatisch verschoben. Wer dies in der Ansprache von Recruiting-Zielgruppen, bei der Kontaktpflege und auch im Recruiting-Prozess nicht berücksichtigt und keine größere Nähe zu Kandidaten aufbaut, der verliert diese noch vor einer Bewerbung.
Bereits die aktuelle Ausgangslage lässt erkennen, dass die Personalarbeit in Zukunft immer mehr zu einer zentralen Säule für den Unternehmenserfolg wird. Das sehen zunehmend auch die CEOs von Unternehmen so, die Humankapital noch vor Kundenbeziehungen als wichtigste Quelle für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ansehen (siehe Studie „IBM Global Chief Executive Officer Study 2012"). Unternehmen, die ihre Prozesse und Aktivitäten in der Personalgewinnung und -bindung frühzeitig an die neuen Gegebenheiten anpassen, können sich so im globalen Wettbewerb um Talente einen entscheidenden Vorteil verschaffen.

KEY SOURCES OF SUSTAINED ECONOMIC VALUE (TOP FIVE)

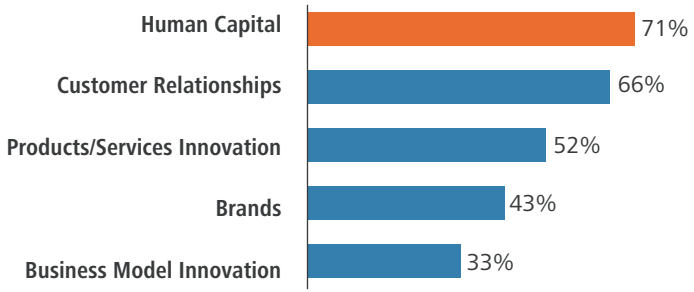


Abbildung 1: Quellen für nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts (IBM-Studie)

2. AUSGANGSSITUATION – VON „POST & PRAY“ ZU AKTIVEM RECRUITING

Bei Berufseinsteigern wird über möglichst gezielte Personalmarketingmaßnahmen auf Karrieremessen, an Hochschulen und Schulen um den Nachwuchs geworben, der kurz vor einem Berufseinstieg steht. Für Berufserfahrene gilt: Eine Vakanz wird festgestellt, eine Stellenanzeige wird geschaltet, es wird auf den Eingang von Bewerbungen gewartet und anschließend findet die Auswahl geeigneter Kandidaten über Interviews bzw. Assessments und letztlich die Besetzung der Stelle statt. Alternativ wird der Weg über Personalberater eingeschlagen. Dieser Vorgang dauert in der Regel mindestens 50 Tage (je nach Zielgruppe teilweise sogar noch deutlich länger).

Nach wie vor werden also selbst ausgewiesene Experten und identifizierte Talente durch „den klassischen Bewerbungsprozess“ gebeten. Die damit zum Ausdruck gebrachte „Türstehermentalität“ passt jedoch nicht mehr in die heutige Welt der Personalgewinnung. Durch solch tradiertes Vorgehen sprechen HR-Professionals nur die Kandidaten an, die aktiv auf der Suche nach neuen Positionen sind. Doch sichert das auch immer die Idealbesetzung? Das glauben mittlerweile nur noch ca. 40 Prozent der Recruiter (siehe „ICR Recruiting Report 2013“).

Aktives, talentorientiertes Recruiting hingegen verlangt eine sehr frühe Entscheidung darüber, ob ein Kandidat für das Unternehmen grundsätzlich interessant ist oder nicht. Die Identifikation von Talenten passiert in jedem Unternehmen an jedem Tag und oft hundertfach: Auf Messen und an Hochschulen führen Recruiter Gespräche mit interessanten Kandidaten. Durch Bewerbungsgespräche und Mitarbeiterempfehlungsprogramme entstehen Kontakte zu Talenten. Und selbst bei Fachveranstaltungen, über soziale Netzwerke und bei privaten Begegnungen werden wertvolle Kontakte geknüpft. Die Quellen zum talentorientierten Recruiting sind also schon heute vielfältig. Auf dem Weg vom vakanzorientierten Recruiting („Post & Pray“ = Stellenanzeige schalten und auf Bewerbungen hoffen) hin zum talentorientierten Recruiting werden Unternehmen ihre bestehenden Aktivitäten im Employer Branding und im Personalmarketing konsequenter als Quellen der Talentidentifikation verstehen. Wer potenziell zum Unternehmen passt, muss zu einem Zeitpunkt entschieden werden, zu dem weder die Stelle für den Kandidaten bekannt ist, noch ob der Kandidat jemals für das Unternehmen arbeiten wollen wird.

Kontakte zu geeigneten Kandidaten werden also künftig über alle Zielgruppen hinweg proaktiv und frühzeitig aufgebaut und Beziehungen zu diesen Talenten systematisch gepflegt. So wird ein Pool an Kandidaten geschaffen, der laufend im Zugriff des Unternehmens ist und auch Investitionen in Employer Branding und Personalmarketing nachhaltiger macht. Die Philosophie in der Personalgewinnung wird sich also weg von einer rein prozess- und kampagnengetriebenen Ansprache von Zielgruppen hin zu einer proaktiven, frühzeitigen Kontaktaufnahme zu Talenten und einer nachfolgenden systematischen Beziehungspflege aller Kontakte über einen längeren Zeitraum entwickeln. Dieser Wandel erfordert von Recruitern zugleich, dass sie sich darauf einstellen müssen, im Namen des Unternehmens noch mehr um den Kandidaten zu werben und das Unternehmen beim Kandidaten zu verkaufen. Das Unternehmen bewirbt sich also auch beim Kandidaten und nicht mehr nur der Kandidat beim Unternehmen.

Zwei Methoden in der Personalgewinnung unterstützen diese Herangehensweise im Besonderen: Talent Relationship Management (systematische Beziehungspflege mit Kandidaten) und Active Sourcing (proaktive und frühzeitige Ansprache geeigneter Kandidaten). In den folgenden Kapiteln wird aufgezeigt, wie diese Ansätze funktionieren und warum diese beiden Methoden gerade in der Kombination miteinander besonders wirksam sind.

3. TALENT RELATIONSHIP MANAGEMENT

Einleitung

Während Talent Relationship Management bei einigen Unternehmen immer noch als ein Synonym für Praktikantenbindungsprogramme und für die Kontaktpflege zu einer sehr überschaubaren Anzahl an hochkarätigen Talenten gilt, hat sich dieses Bild in den vergangenen Jahren – auch aufgrund des technologischen Fortschritts – grundlegend gewandelt. Talent Relationship Management bedeutet heute,

dass alle relevanten Kontakte zu potenziellen Kandidaten eines Unternehmens in allen online- und offline-Kanälen systematisch erfasst und bearbeitet werden. Dabei schließt „Masse" in diesem Fall „Klasse" nicht aus. Denn neueste Technologien bieten die Möglichkeit, die Masse der Kontakte innerhalb eines Talent Pools zu segmentieren und für kleine, erlesene Kreise weiterhin spezielle Maßnahmen anzubieten.

Systematisches Talent Relationship Management hält gerade erst Einzug in den meisten Unternehmen. So hat eine Studie von IntraWorlds ergeben, dass aktuell viele Unternehmen die Beziehungen zu Kandidaten wie ehemaligen Praktikanten, Werkstudenten und weiteren Kontakten nur ungenügend pflegen (siehe „IntraWorlds Talent Relationship Management Studie 2013"): Demgemäß beurteilten zwar 80 Prozent der befragten Studierenden und Berufseinsteiger ihre bislang gesammelte Arbeitserfahrung bei Unternehmen als insgesamt gut und mehr als die Hälfte dieser Kandidaten könnte sich auch einen späteren Einstieg beim ehemaligen Arbeitgeber vorstellen. Sie besitzen daher auch häufig ein Interesse, den Kontakt zum Unternehmen beizubehalten. Jedoch sind nur 37 Prozent der Studienteilnehmer mit dem Talent Relationship Management des Unternehmens zufrieden. So lassen aktuell immer noch viele Unternehmen die Möglichkeit verstreichen, geeignete Kandidaten zu binden und für einen Einstieg oder Berufswechsel zu gewinnen.

BEURTEILUNG DER ERHALTENEN TALENT RELATIONSHIP MANAGEMENT-ANGEBOTE

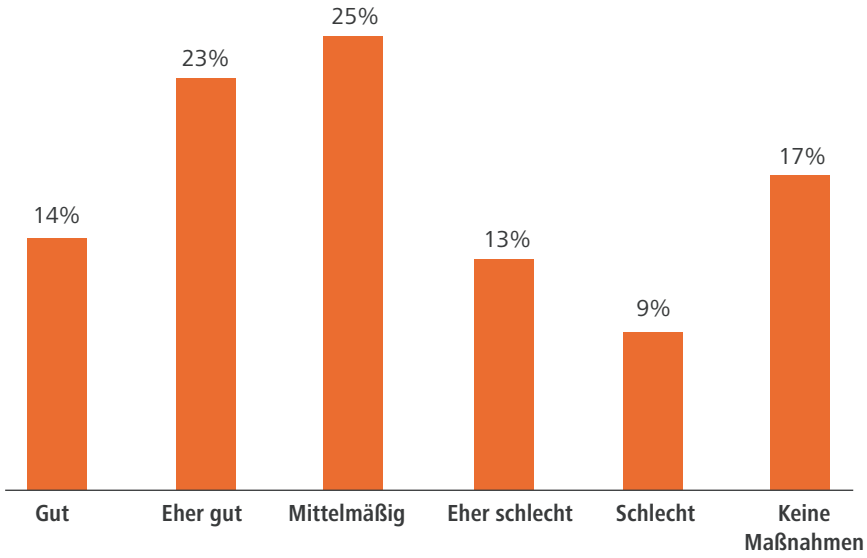
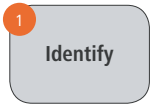


Abbildung 2: Beurteilung erhaltener Talent Relationship Management Angebote (IntraWorlds Studie)

Systematisches Talent Relationship Management erschöpft sich dabei nicht durch den Aufbau einer Kontakt-Datenbank, sondern wird erst in Verbindung mit zielgruppenspezifischen und personalisierten Engagement-Maßnahmen erfolgreich. Dabei werden beim Talent Relationship Management bereits vielfach erfolgreich angewendete Methoden aus dem Customer Relationship Management auf die Gewinnung und Bindung von Talenten übertragen. Durch Candidate Engagement baut das Unternehmen über einen längeren Zeitpunkt eine Beziehung zu den Talenten auf, um dann zum richtigen Zeitpunkt einen Kandidaten zum Berufseinstieg oder Berufswechsel zu bewegen. Der Talent Relationship Management-Prozess gliedert sich in drei Phasen von der Identifikation („Identify") über die Bindung („Engage") bis zur Einstellung („Win") der Kandidaten:

Identifikation von Kandidaten („Identify“)



Talent Relationship Management beginnt mit der systematischen Identifikation und Pflege aller relevanten Kontakte zu möglichen Kandidaten und Talenten. Es gibt eine große Zahl an Orten und Gelegenheiten, wo sich potenzielle Mitarbeiter mit dem Unternehmen als möglichem Arbeitgeber beschäftigen. Bisher werden diese Kontakte nur in seltenen Fällen wirklich über alle Kanäle systematisch durch das Unternehmen nachgehalten. Neben der Möglichkeit, dass Unternehmen Kandidaten mit deren Zustimmung proaktiv in einen Talent Pool einladen („Invite“), können Unternehmen Interessenten zudem die Option anbieten, sich selbst zu registrieren („Attract“) bzw. eigene Mitarbeiter oder Talente bitten, geeignete Kandidaten zu empfehlen („Refer“).

Um bei Talenten Interesse zu wecken, sind Employer Branding- und Personalmarketing-Maßnahmen mit den richtigen Aussagen besonders wichtig. Authentische Botschaften, die den Arbeitgeber bei möglichen Kandidaten vorstellen und diese Kandidaten so auf das Unternehmen aufmerksam machen, sind der wichtigste Lieferant von Kandidaten für den Talent Pool. Neben klassischen Kanälen aus dem Personalmarketing (Hochschulmarketing, Karrieremessen, Anzeigen, Web, etc.) dienen aber insbesondere auch für Berufserfahrene weitere Kanäle der Kontaktanbahnung zu Kandidaten.

Einige Kanäle, die sich üblicherweise eignen, um mögliche Kandidaten für die Aufnahme in einen „Talent Pool“ oder eine „Talent Community“ und später dann für einen Berufseinstieg oder Berufswechsel zu begeistern, sind in nachfolgender, nicht abschließender Auflistung dargestellt: Erfolgreiches Talent Relationship Management lebt von den Kandidaten und von deren Qualität. Das bedeutet, dass Unternehmen zum einen das Interesse der Talente an ihrem Talent Pool und einem Einstieg wecken und zum anderen auch bestehende Maßnahmen optimal nutzen müssen. Schon heute werden wertvolle Kontakte zu zahlreichen Kandidaten von Unternehmen generiert. Die Zahl der Kontaktpunkte ist dabei – je nach Umfang der Employer Branding- und Personalmarketing-Aktivitäten – sehr groß: In der Summe ergeben sich je nach Unternehmensgröße hunderte bis hin zu tausende Kontaktpunkte pro Jahr. So können Unternehmen bereits in den ersten ein bis zwei Jahren nach Einführung eines Talent Relationship Managements Talent Pools aufbauen, die größer werden als die Mitarbeiterzahl des Unternehmens. Dabei sollten Unternehmen sich nicht allein – wie bisher üblich – auf die spannendsten Zielgruppen (wie z.B. ehemalige Praktikanten) fokussieren, sondern alle Kandidaten für einen Berufseinstieg oder Berufswechsel konsequent

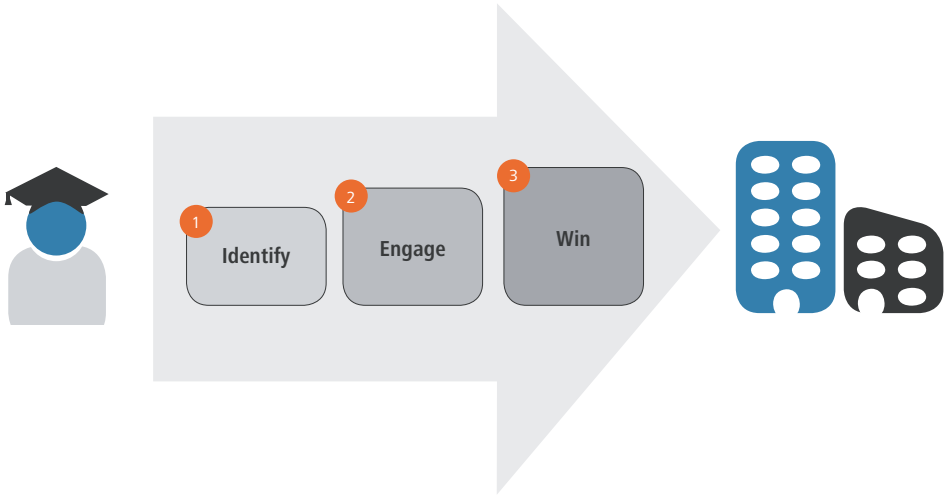


Abbildung 3: Die drei Phasen des Talent Relationship Management-Prozesses

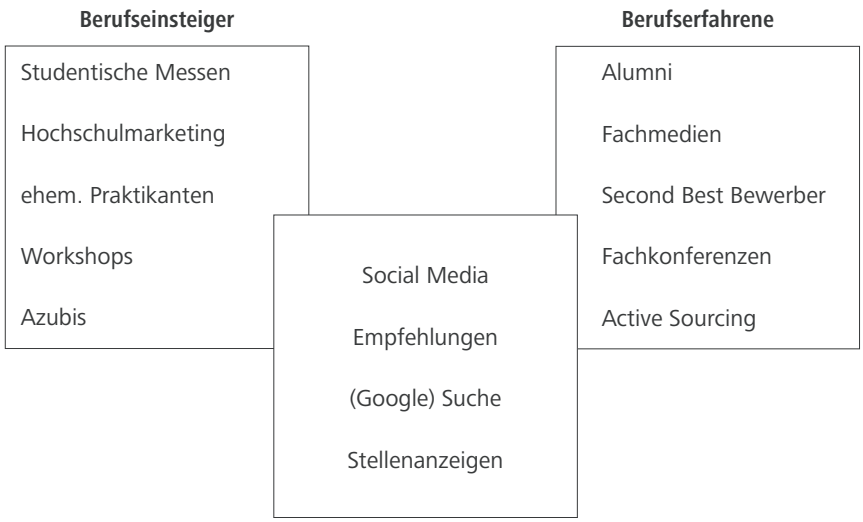


Abbildung 4: Kanäle für den Aufbau von Kontakten zu Talenten

nachhalten. Über weitere Kanäle (neben ehemaligen Praktikanten) können noch einmal zwanzigmal mehr Kontakte in einen Talent Pool aufgenommen werden.

Die Aufnahme von Kandidaten in einen Talent Pool erfolgt über drei Ansätze:

Abbildung 5: Drei Ansätze zur Aufnahme von Kandidaten in einen Talent Pool

Anziehen – Talente magisch anziehen

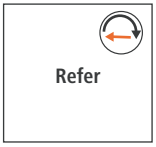
Bei allen Employer Branding- und Personalmarketing-Maßnahmen sollten Unternehmen mögliche Kandidaten auf ihren Talent Pool und die Vorteile an einer Teilnahme bei dem damit verbundenen Talent Relationship Management-Programm hinweisen. Eine mögliche Ansprache auf den Talent Pool beginnt bereits bei der eigenen Karriere-Website, die über ein simples Plug-In oder Formular Kandidaten schon bei der Informationssuche eine schnelle Registrierung beim Talent Pool ermöglicht. Zudem sollten auch sämtliche Employer Branding- und Personalmarketing-Maßnahmen – wie bei der Lead Generierung im Marketing – das Ziel einer Conversion verfolgen: Mögliche Kandidaten sollten sich von einer Mitgliedschaft im Talent Pool des Unternehmens angesprochen fühlen und sich registrieren.

Einladen – Wunschkandidaten gezielt ansprechen

Um geeignete Kandidaten anzusprechen, kämpfen die Personaler eines jeden Unternehmens an vorderster Front: Sie schaffen den ersten Kontaktpunkt mit den Kandidaten. HR-Professionals sollten schon beim Erstkontakt möglichen Kandidaten eine Aufnahme in den Talent Pool proaktiv anbieten. So können sie beispielsweise persönlichen Kontakten von Karrieremessen, Fachveranstaltungen, Workshops, Hochschulevents und weiteren Gelegenheiten die Aufnahme in den Talent Pool anbieten. Eine Einladung in den Pool kann dann direkt vor Ort (z.B. über iPad) oder möglichst zeitnah im Nachgang erfolgen. Dem Kandidaten macht die Einladung dabei die Registrierung so einfach wie möglich: Er ist bereits eingeladen und muss seine Aufnahme lediglich bestätigen. Bei der Einladung und Registrierung gilt KISS

– Keep it short and simple – eine persönliche Ansprache und eine kurze Darstellung der wesentlichen Vorteile sind entscheidend.

Empfehlen – Empfehlungen erfolgreich nutzen

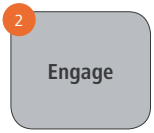


Talente und Mitarbeiter sprechen über ihre (potenziellen) Arbeitgeber. Egal, ob vor 20 Jahren oder heute. Empfehlungsmarketing und im Speziellen Empfehlungsprogramme sind gerade in Zeiten des Social Web ein mächtiges Instrument zur Identifikation neuer Kandidaten. Studien belegen, dass 50 Prozent der durch Mitarbeiter empfohlenen Kandidaten bei Bewerbung auch tatsächlich eingestellt wurden. Neben den eigenen Mitarbeitern sind natürlich auch bereits identifizierte Kandidaten selbst geeignete Promotoren und können über eine simple Tell-A-Friend- oder eine Social Sharing-Funktion bekannte Talente ebenfalls einladen. Bei diesem Schritt ist Social Media ein einfaches und sinnvolles Instrument, um schnell Empfehlungen auszusprechen und weiterzuleiten.

Zusammenfassung

Bei der Identifikation und der Aufnahme von Kandidaten in den Talent Pool sind heute sämtliche Kontakte des Unternehmens zu Talenten relevant. Selbstverständlich variiert die Qualität der Kontakte je nach Quelle und auch innerhalb dieser Quellen sehr stark. Gutes Talent Relationship Management unterstützt jedoch in der anschließenden Bindungsphase dabei, die qualifizierten Kandidaten in einem Pool zu identifizieren, zu segmentieren und zielgerichtete Bindungsmaßnahmen durchzuführen. Mehr über die Kandidaten im Talent Pool zu lernen, diese zielgruppenspezifisch anzusprechen und echte Beziehungen aufzubauen, ist Teil der sich anschließenden Bindungsphase („Engage“) im Talent Relationship Management.

Bindung von Kandidaten („Engage“)



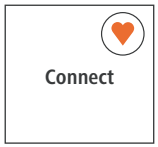
Auf die systematische Identifikation von Kandidaten und die Aufnahme von diesen in einen Talent Pool folgt die Bindung über einen von Kandidat zu Kandidat stark schwankenden Zeitraum. Die Bindungsphase ist dabei die wichtigste Phase im Talent Relationship Management, da nur über eine systematische Beziehungspflege und regelmäßige Kontaktpunkte mit Kandidaten unterschiedlicher Zielgruppen wirklich ein laufend verfügbarer Pool an Kandidaten aufgebaut und aufrecht erhalten werden kann. So kann durch eine durchdachte Bindungsphase den Kandidaten nicht nur Interesse und Wertschätzung vermittelt, sondern auch eine Nähe aufgebaut werden („Connect“), die zum entscheidenden Vorteil im Wettbewerb um Talente mit anderen potenziellen Arbeitgebern werden kann. Zugleich besteht die Möglichkeit, in der Bindungsphase mehr über die Kandidaten zu lernen (über deren Qualifikation, aber auch über deren Bedürfnisse und Interessen) und den Talent Pool so nach unterschiedlichen Kriterien in Zielgruppen zu segmentieren („Learn“). Bei regelmäßigen Kontaktpunkten können Kandidaten zudem authentische Einblicke ins Unternehmen vermittelt und eine Begeisterung für einen Einstieg geschaffen werden („Inspire“). Bindungsmaßnahmen sind aus Erfahrung deutlich erfolgreicher, je personalisierter bzw. zielgruppenspezifischer sie erfolgen und je besser sie somit auf Interessen und Bedürfnisse der einzelnen Kandidaten eingehen. Gegenüber einer undifferenzierten Massenkommunikation sind Maßnahmen, die personalisierte Elemente beinhalten oder die zielgerichtet nur einen Teil des Talent Pools adressieren, effektiver. Sie erhöhen insbesondere auch die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kandidat aus dem Pool letztlich den Schritt geht, der ultimatives Ziel eines Talent Pools ist: die Bewerbung. Grundlage von Segmentierungskriterien bei einem Talent Pool können sowohl stellen- als auch talentorientierte Kriterien sein. Stellenorientierte Kriterien sind Segmentierungsmerkmale, die sich an zu besetzenden Stellenprofilen orientieren (z.B. Standort des Unternehmens, Abteilung des Unternehmens, Qualifikationsanforderungen für spezifische Stellen) und so im Wesentlichen dem Unternehmen dabei helfen, die Talent Pools zielgerichtet anzusprechen. Talentorien-

tierte Segmentierungskriterien wiederum sind eine Unterteilung des Talent Pools nach von Kandidaten geäußerten Präferenzen (z.B. gewünschter Einstiegsbereich im Unternehmen, gewünschte Einstiegsposition, etc.). Natürlich können Kandidatenprofile innerhalb eines Talent Pools auch parallel nach beiden Ansätzen segmentiert werden. Nachfolgend sind fünf typische Segmentierungsansätze von Talent Pools aufgelistet und mit Beispielen hinterlegt (siehe Abbildung 6). Somit hilft die Bindungsphase dem Unternehmen dabei, nach dem Erstkontakt und der Aufnahme in den Talent Pool, eine durchdachte und positive Candidate Experience bis zu den Bewerbungsgesprächen zu schaffen und wertvolle Kandidatenkontakte systematisch aufrecht zu erhalten, bis diese tatsächlich für einen Berufseinstieg oder Berufswechsel bereit sind.

Die Bindungsmaßnahmen von Kandidaten in einen Talent Pool beinhalten drei Aspekte:

Abbildung 7: Drei Aspekte der Bindung von Kandidaten in einem Talent Pool

Connect – Persönliche Beziehungen aufbauen

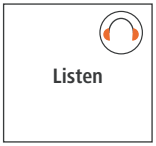


Nach erfolgreicher Einladung gilt es, den Kandidaten persönlich im Talent Pool aufzunehmen und eine Nähe zum Kandidaten aufzubauen. So kann ihn ein namentlich genannter Ansprechpartner bei seinen ersten Schritten begleiten. Dieser kann den Kandidaten nach einer persönlichen Begrüßung (z.B. mittels eines Videos) und einer ersten Einführung auch zur Vervollständigung bzw. Synchronisierung seines Profils (z.B. mittels XING/LinkedIn) auffordern. Bereits in dieser frühen Phase ist es sinnvoll, dem Kandidaten einen Ansprechpartner zur Seite zu stellen, der sich im Unternehmen um seine Belange (sowie auch die Belange anderer Kandidaten) kümmert. Aber nicht nur zu Mitarbeitern im Recruiting sollten Kandidaten eine Beziehung und ein Gefühl der Nähe aufbauen können. Zugleich runden Vorstellungen und Kontakte zu Mitarbeitern in Fachabteilungen, zu Mentoren oder ggfs. auch anderen Kandidaten den Aufbau eines echten Netzwerks für Talente ab. Es ist das Ziel dieser persönlichen Beziehungen zwischen Kandidat und Ansprechpartnern, eine persönliche Nähe zu vermitteln und ihm seine künftigen Kollegen vorzustellen.

Region	**Berufserfahrung**	**Kanal**	**Ausbildung**	**Qualität**
Bsp.: Land	*Bsp.: Zielgruppen*	*Bsp.: Recruitingkanal*	*Bsp.: Studienfach*	*Bsp.: Assessment*
Brasilien	Schüler	Ehem. Praktikanten	Betriebswirtschaft	Top-Talente
China	Studierende	Empfehlungen	Informatik	Talente
Deutschland	Young Professionals	Active Sourcing	Ingenieurwesen	Kandidaten
Indien	Professionals	Social Media	Mathematik	*Oder: Ergebnisse aus bereits erfolgten Interviews*
USA	*Oder: Fachrichtung (Online Marketing, IT, etc.)*		Sprachwissenschaft	
Oder: Standorte,			Technik	
Bundesländer, etc.			*Oder: Ausbildungsweg*	

Abbildung 6: Beispiele für Segmentierungskriterien von Talent Pools

Listen – Kandidaten aufmerksam zuhören



In der Bindungsphase lohnt es sich, den Talenten bei sämtlichen Kontaktpunkten zuzuhören und von ihnen zu lernen! So ist es beispielsweise interessant, welche Intention Talente mit der Mitgliedschaft im Pool verfolgen (tatsächlich Einstieg oder ggfs. nur allgemeines Interesse). Durch einen Dialog mit den Kandidaten kann Feedback über die Bindungsmaßnahmen eingeholt und gleichzeitig Interesse und Wertschätzung vermittelt werden. Zudem lässt sich in der Interaktion mit Kandidaten mehr über diese erfahren. Das hilft gleichzeitig auch dabei, sie besser einordnen zu können (Zielgruppe, Assessment). Im Zentrum steht hier also der Kandidat und nicht das Unternehmen. Das beinhaltet nicht nur die Befragung und Interaktion mit Kandidaten, sondern auch die Auswertungen von Statistiken und die Abfrage von Profilinformationen der Kandidaten, die es Unternehmen erlauben, die Angebote noch besser auf die persönlichen Bedürfnisse zuzuschneiden (z.B. gewünschter Einstiegstermin, gewünschte Einsatzorte, präferierte Abteilungen, etc.).

Inspire – Begeisterung entfachen

Die Informationen aus der Interaktion mit den Kandidaten werden für eine personalisierte und zielgruppenspezifische Kommunikation der richtigen Inhalte, Botschaften und Angebote genutzt. So können Personaler den Kandidaten nahebringen, wie ein Einstieg und die persönliche Entwicklung im Unternehmen aussehen. Werden die richtigen Inhalte an die Kandidaten vermittelt, so bleibt das Unternehmen bei diesen nicht nur als Arbeitgeber in Erinnerung, sondern das Unternehmen entfacht Vorfreude und Begeisterung für einen Einstieg. Am meisten überzeugen dabei authentische Einblicke, die möglichst plastisch die Arbeit und die Menschen im Unternehmen vorstellen und zu Wort kommen lassen: Ein Blick hinter die Kulissen. Reine Marketingbotschaften und Marketinginhalte und auch eine starke Fokussierung auf die Versendung einzelner Stellenangebote sind nicht zielführend. Auch hier lassen sich Erkenntnisse aus dem Marketing übertragen: In der Kundenkommunikation gilt im Marketing die Faustregel 4-1-1 (viermal Content, einmal Soft Sell, einmal Hard Sell). Kandidaten sollten ebenfalls mit inhaltlichen Botschaften und Einblicken (viermal „Content“) überzeugt werden und nur hin und wieder mit der Aufforderung zur Aktualisierung der Daten und zur Bewerbung mittels passenden Einstiegsmöglichkeiten (zweimal „Sell“) kontaktiert werden.

Zusammenfassung

In der Bindungsphase wird durch regelmäßige Kontaktpunkte zu den Kandidaten eine Nähe aufgebaut und Unternehmen bieten diesen zielgruppenspezifisch interessante Einblicke. Das bindet Kandidaten auch über einen längeren Zeitraum zwischen der Aufnahme im Talent Pool und einem möglichen Berufswechsel bzw. -einstieg. Zum Zeitpunkt der Bewerbung sind Kandidaten – im Gegensatz zu Neukontakten – bereits von dem Unternehmen und den Entwicklungsmöglichkeiten begeistert und blicken auf zahlreiche interessante Kontaktpunkte mit dem Unternehmen zurück: die Kandidaten sind sozusagen schon Teil der „Familie“.

Gewinnen von Kandidaten („Win“)

Wurden bereits qualifizierte Talente identifiziert und mithilfe eines Talent Pools gebunden, gilt es im finalen Schritt auch den Einstieg, und damit den Recruitingerfolg tatsächlich herbeizuführen. Dabei gibt es zwei wesentliche Ansätze: Einerseits können Recruiter aktiv mithilfe einer gezielten Suche innerhalb des Talent Pools Kandidaten für eine offene Stelle suchen und ansprechen („Source“). Andererseits gibt es die Möglichkeit, Talenten passende Stellenanzeigen mithilfe eines Abgleichs der Kandidatenprofile vorzuschlagen und diese somit von sich aus zu einer Bewerbung zu bewegen

(„Trigger“). Ergänzt werden diese beiden Maßnahmen durch eine regelmäßige Überprüfung der Talent Pipeline („Forecast“).

Beim Gewinnen von Kandidaten sollten daher drei Aspekte Beachtung finden:

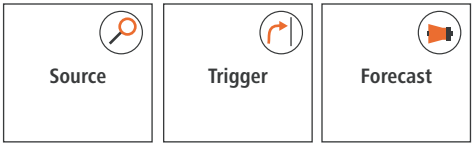
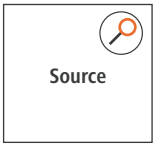


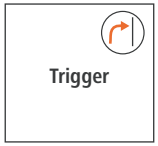
Abbildung 8: Drei Aspekte beim Gewinnen von Kandidaten

Source – Aktiv nach passenden Kandidaten suchen



Wenn sich für den Talent Pool passende Kandidaten registriert haben und diese im Rahmen der Bindungsphase zudem vorqualifiziert wurden (durch Ergänzung des Kandidatenprofils, Assessment des Unternehmens), so können Recruiter im Talent Pool gezielt nach passenden Kandidaten für offene Stellen suchen. Im Vergleich zu professionellen Social Networks, wie XING oder LinkedIn, geben dabei Kandidaten im eigenen Talent Pool noch weitere Zusatzinformationen über sich preis, die eine gezielte Kandidatensuche erleichtern (z.B. gewünschter Einstiegstermin, gewünschte Standorte bei einem Einstieg, präferierte Geschäftsbereiche etc.). Neben den unternehmensspezifischen Zusatzinformationen werden die Basisdaten durch eine wöchentliche automatische Synchronisierung des Profils (XING) oder eine Aktualisierung mit einem Klick (LinkedIn) über eine Anbindung an professionelle Social Networks aktuell gehalten. So wird der Talent Pool bei korrekter Anwendung der Bindungsmaßnahmen von einer simplen Datenbank zu einem laufend aktuellen Kandidatenpool, der kontinuierlich – in Zeiten volatilen Recruitingbedarfs – durch Recruiter in Anspruch genommen werden kann.
Bei der aktiven Ansprache von qualifizierten Talenten ist es besonders wichtig, stets eine persönliche Kommunikation zwischen dem Kandidaten und der Recruiting-Abteilung zu pflegen. So sollten persönliche Anschreiben oder auch Telefonate für eine Ansprache mit geeigneten Kandidaten (siehe auch Kapitel „Active Sourcing“) genutzt werden.

Trigger – personalisierte Angebote vorschlagen



Neben der aktiven Ansprache von geeigneten Kandidaten unterstützt systematisches Talent Relationship Management auch, dass Kandidaten automatisiert (aber zugleich auch nicht zu häufig) über passende Stellenangebote informiert werden und sie so zu einer Bewerbung aufgefordert werden. Dazu werden die Kandidaten bereits früh im Registrierungs- und Bindungsprozess gebeten, relevante Informationen wie Verfügbarkeit, Fähigkeiten, ihren Lebenslauf, Wohnort oder auch bestimmte Wünsche für zukünftige Stellen anzugeben. Diese können u.a. Standorte, Positionen, Geschäftsbereiche, Abteilungen als auch bestimmte Tätigkeitsfelder beinhalten.
Wird eine neue Stelle veröffentlicht oder wird eine erneute Benachrichtigung an einen Kandidaten versandt, gleicht ein Algorithmus die Informationen der Stellenanzeige mit dem Profil des Kandidaten im Talent Pool ab. So erhalten Kandidaten nur passende Stellenangebote. Zudem wird ihnen der Schritt zur Bewerbung sehr leicht gemacht: Mit einem einzigen Klick („Sofort-Bewerbung“) können sich Kandidaten mit den im Talent Pool hinterlegten Profilinformationen auf eine Stelle bewerben.

Forecast – Ergebnisse analysieren

Gerade um einen kontinuierlichen Erfolg des Talent Relationship Managements sicherzustellen, ist ein regelmäßiger Blick auf die Talent Pipeline notwendig. Auch die Ergebniskontrolle zurückliegender Zeiträume sollte durchgeführt werden. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf dem Grad der Zielerreichung, sondern auch auf der Effizienz einzelner Maßnahmen in den drei Phasen des Talent Relationship Managements. Eine gute Analyse unterstützt die bestmögliche

Steuerung und eine Adjustierung der Maßnahmen. Einige Fragen, die im Rahmen der Analyse eines Talent Pools gestellt werden sollten, sind die Folgenden:

- Wie viele Kandidaten umfasst der Talent Pool insgesamt und aufgeteilt in unterschiedliche Recruiting-Zielgruppen?
- Wie viele passende Kandidaten finden sich im Durchschnitt auf freie Stellen?
- Wie viele Kandidaten umfasst die Pipeline der unterschiedlichen Zielgruppen für kommende Recruiting-Perioden?
- Wo ergeben sich voraussichtlich Engpässe, denen man durch zusätzliche Maßnahmen in der Identifikation von Talenten (u.a. Active Sourcing) entgegenwirken sollte?
- Welche Talentquellen sind besonders erfolgreich zur Gewinnung von Talenten?
- Wie schneiden Kandidaten unterschiedlicher Talentquellen in der Bewerbungsphase ab?
- Wie reagieren Talente auf unterschiedliche Engagement-Maßnahmen?

Neben den Informationen aus dem Talent Pool sollten auch der eigene zeitliche und personelle Aufwand untersucht werden und somit mögliche Vergleiche hinsichtlich Return on Investment (RoI) des Talent Relationship Managements mit anderen Personalgewinnungsmaßnahmen ermöglicht werden.

Zusammenfassung

In der letzten Phase des Talent Relationship Management-Prozesses geht es darum, die Kandidaten im Talent Pool wirklich zu einer Bewerbung zu bewegen. Dabei können Recruiter sowohl auf Active Sourcing-Methoden im eigenen Talent Pool zurückgreifen und passende Kandidaten gezielt ansprechen, als auch über personalisierte Botschaften Kandidaten zur Bewerbung bewegen. Parallel dazu wird durch Analyse auch sichergestellt, dass für künftige Perioden genügend Talente in der Pipeline sind.

4. ACTIVE SOURCING

Einleitung

Um den negativen Auswirkungen des aktuellen Fach-und Führungskräftemangels in Deutschland entgegenzuwirken, setzen immer mehr Unternehmen neben einer systematischen Beziehungspflege von Kontakten zu Kandidaten (Talent Relationship Management) auch auf Active Sourcing. Unter Active Sourcing wird die aktive Ansprache möglicher Kandidaten für offene Stellen durch die Personalabteilung des Unternehmens verstanden. Der „Recruiting Trends 2013“-Studie der Universität Bamberg zufolge gibt es aktuell in ca. 13,7 Prozent der befragten Unternehmen Mitarbeiter, die sich explizit mit Active Sourcing beschäftigen und qualifizierte Kandidaten für ihr Unternehmen suchen (siehe Studie „Recruiting Trends 2013“ des CHRIS an den Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main). Die ICR-Studie sieht diesen Wert etwas höher und besagt, dass ca. 23 Prozent der Recruiter auch proaktiv in sozialen Netzwerken wie XING, LinkedIn und Google+ Kontakte zu Kandidaten aufbauen (siehe „ICR Recruiting Report 2013“). Methoden, die bisher noch stark mit Personalberatungen in Verbindung gebracht wurden, sind mittlerweile also schon vereinzelt in den Unternehmen angekommen und werden zum Teil sogar schon in eigenen Sourcing-Abteilungen umgesetzt. Dabei fokussiert sich Active Sourcing nicht allein – wie zumindest teilweise bei der Verpflichtung von Personalberatern üblich – auf das Top Management, sondern adressiert insbesondere auch den Mangel an qualifizierten Fachkräften auf allen Ebenen. Gleich mehrere Studien belegen dabei, dass dieser Ansatz durchaus Potenzial bietet. Denn nur maximal ein Viertel aller Berufstätigen ist tatsächlich aktiv auf der Suche nach offenen Positionen bzw. neuen beruflichen Herausforderungen und durchforstet daher Jobbörsen und Stellenangebote. Über die Hälfte der Berufstätigen sind zwar offen für neue berufliche Herausforderungen, aber begeben sich nicht aktiv auf die Suche. Über traditionelle Wege wird diese besonders interessante Zielgruppe also bisher kaum erreicht. Active Sourcing schafft hier nun Abhilfe.

Die Maßnahme zur aktiven Ansprache, die sich aus Sicht der Unternehmensvertreter für Active Sourcing am besten eignet, ist ein eigener Talent Pool (siehe Studie „Recruiting Trends 2013“ des CHRIS an den Universitäten Bam-

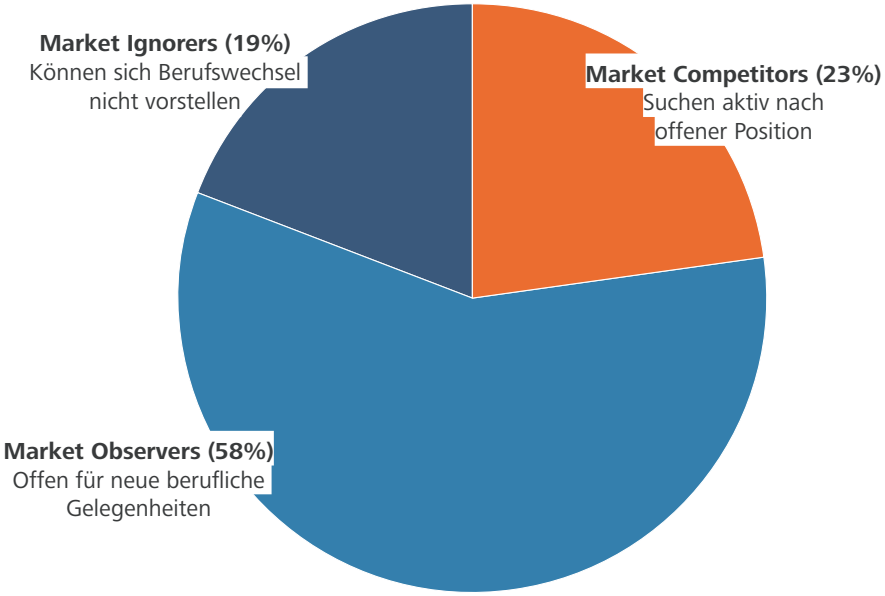


Abbildung 9: Offenheit gegenüber neuen Berufschancen (Rust)

berg und Frankfurt am Main). 86,3 Prozent der größten deutschen Unternehmen sind demnach der Ansicht, dass ein derartiger Kandidaten-Pool ein geeigneter Active-Sourcing-Kanal ist. Weitere interessante Kanäle sind persönliche Netzwerke, Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen und Veranstaltungen wie Personalmessen, Absolventenkongresse etc. Rund die Hälfte der Studienteilnehmer ist der Meinung, dass sich Karrierenetzwerke wie XING oder LinkedIn zur Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Die letzte Methode ist in der Praxis wiederum aber sehr beliebt. So nutzen laut derselben Studie bereits ca. 87 Prozent der Unternehmen, die systematisch Active Sourcing betrieben, häufig bis sehr häufig XING zu Active Sourcing-Zwecken.

Im Folgenden soll Active Sourcing über Karrierenetzwerke (XING, LinkedIn) als auch über einen eigenen Talent Pool detaillierter betrachtet werden.

Active Sourcing über Karrierenetzwerke (XING, LinkedIn)

In Deutschland und im deutschsprachigen Raum ist XING als Karrierenetzwerk für Active Sourcing bei Recruitern die erste Anlaufstelle. So setzen 69 Prozent der Sourcer XING auf Platz 1 bei den Netzwerken – LinkedIn im Vergleich dazu lediglich nur 8 Prozent (siehe „ICR Recruiting Report 2013“). Für das Sourcing geeigneter Kandidaten im Ausland hingegen ist LinkedIn das führende Netzwerk. Neben den beiden bekanntesten professionellen Social Networks eignen sich ergänzend für Fachkräfte bestimmter Branchen aber auch weitere Netzwerke von Verbänden oder anderen Institutionen (z.B. für Marketing-Experten die Community des Deutschen Marketingverbands mit >14.000 Marketing-Professionals). In allen Netzwerken sind insbesondere Young Professionals und Professionals als Zielgruppe mit ihren beruflichen Profilen ansprechbar. Netzwerke wie XING, LinkedIn oder auch experteer bieten Recruitern für eine gezielte Suche und Ansprache von geeigneten Kandidaten kostenpflichtige Profile an. Bei XING sind dies aktuell der „Premium Account“, der „Recruiter Account“ oder der „Talentmanager“. Bei LinkedIn heißen ähnliche Zugänge „Talent Finder“ und „Recruiter Account“.

XING und LinkedIn erlauben Recruitern mit diesen Accounts das gezielte Filtern nach geeigneten Kandidaten sowie auch das Anlegen von Projekten („XING Talentmanager“, „LinkedIn Recruiter“), um gezielt für einzelne Stellen Kandidaten auch teamübergreifend zu kontaktieren. Am meisten verwendet werden dabei von deutschen Recruitern aktuell noch die XING Premium Accounts (65 Prozent nutzen diesen nach ICR-Studie regelmäßig). Die Antwortquote auf die proaktive Ansprache durch Recruiter liegt in den Netzwerken im Schnitt bei ca. 20 Prozent, die positive Rückmeldung bei ca. 15

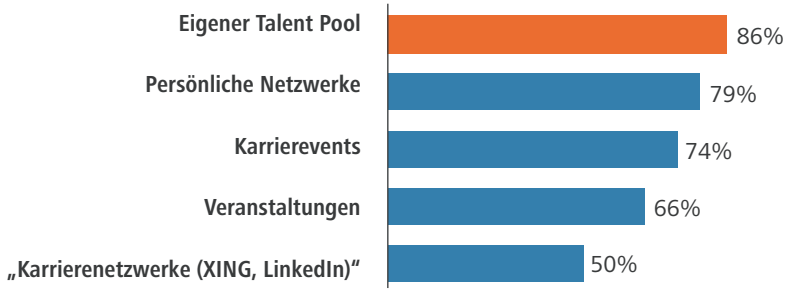


Abbildung 10: Geeignete Maßnahmen für Active Sourcing (CHRIS-Studie)

Prozent. Somit ist also ca. jede siebte Antwort auf eine proaktive Ansprache positiv (siehe „ICR Recruiting Report 2013“). Besonders interessant an den Möglichkeiten von XING und LinkedIn ist, dass sich über die Netzwerke gerade auch latente Kandidaten, die sich nicht aktiv auf Jobsuche befinden, aber offen für neue Angebote sind, gut ansprechen lassen. Der Anteil dieser Zielgruppe liegt immerhin bei ca. 60 Prozent aller Berufstätigen. Eine direkte Ansprache über diese Netzwerke steht somit also häufig in Konkurrenz zu einem aktuellen Arbeitsverhältnis und gegebenenfalls zu weiteren Stellenangeboten, die über Active Sourcing ausgesprochen wurden. Denn gerade die interessantesten Profile werden zunehmend auch bei XING und LinkedIn regelmäßig angesprochen.

Active Sourcing im eigenen Talent Pool

Active Sourcing ist auch für den Aufbau eines eigenen Talent Pools ein wichtiger Kontaktkanal. So ist die direkte Ansprache von Kandidaten auf Fachveranstaltungen, aus dem Alumni-Netzwerk (ehemalige Mitarbeiter) oder über Karrierenetzwerke wichtig, um gerade auch bei der knappen Zielgruppe der Professionals und Young Professionals einen Talent Pool aufzubauen. Gleichzeitig erhöht der eigene Talent Pool aber auch die Effektivität von Active Sourcing-Maßnahmen. So sollten Recruiter beispielsweise mögliche Kandidaten bei der Ansprache über XING oder LinkedIn auch als Teil der Kommunikation in den exklusiven Talent Pool des Unternehmens einladen. Denn so erhalten die Kandidaten nicht nur Wertschätzung und mehr Hintergrundberichte, sondern die Aufnahme in den Talent Pool stellt auch sicher, dass Kandidaten, die zum aktuellen Zeitpunkt nicht offen für einen Wechsel sind, später nochmals angesprochen werden können. In der Zwischenzeit werden sie zudem in der Bindungsphase systematisch näher an das Unternehmen herangeführt. Dabei wird es den Kandidaten erleichtert, sich zu registrieren: Sie können einfach auf ihrem XING- oder LinkedIn-Profil aufbauen und es um unternehmensspezifische Informationen ergänzen. Das erlaubt Recruitern folglich nicht nur die Pflege von allen relevanten Kandidaten in einem Talent Pool (bei XING und LinkedIn können nur solche Kandidaten gepflegt werden, die auch ein Profil im Social Network haben), sondern auch eine noch gezieltere Suche auf Basis der unternehmensspezifischen Angaben (gewünschter Einstiegszeitpunkt, präferierter Geschäftsbereich, etc.). Zugleich werden Profile durch laufenden Abgleich mit XING oder LinkedIn aktuell gehalten. Letztlich werden in einem eigenen Talent Pool Kandidaten auch möglichst früh an die eigene Arbeitgebermarke gebunden. So sind Unternehmen mit eigenem Talent Pool dem Wettbewerb durch personalisierte und konsistentere Ansprache häufig einen Schritt voraus.

Ansprache von Kandidaten

Um gerade bei der Kaltansprache bzw. beim Erstkontakt im Active Sourcing eine hohe Antwortquote bei Kandidaten zu erzielen, sind aus Sicht der Recruiter die ersten Informationen (z.B. in der Kontaktnachricht bzw. bei LinkedIn in der InMail) von hoher Bedeutung. Dabei sollte sowohl der Kandidat auf Basis seiner Profilinformationen und der zugehörigen Stellenausschreibung möglichst personalisiert angeschrieben werden als auch der Recruiter (Sourcer) sich persönlich vorstellen. Auch grobe

Informationen zur offenen Stelle sollte die erste Kontaktaufnahme beinhalten. Um sicherzustellen, dass keine oder eine sofortige negative Rückmeldung erfolgt, sollte die Erstansprache also nicht alle Detailinformationen preisgeben, sondern eine Interaktion (weitere Nachricht oder optimalerweise sogar telefonischer Austausch) mit dem Kandidaten erfordern. Stellt sich dann im weiteren Prozess heraus, dass die angebotene Stelle tatsächlich nicht passend ist, so hat sich zumindest gezeigt, dass der Kandidat offen gegenüber dem Unternehmen und neuen Herausforderungen ist: An der Aufnahme in den Talent Pool des Unternehmens sollte er also Interesse haben.

Zusammenfassung Active Sourcing und Talent Relationship Management

Active Sourcing – die aktive Ansprache von geeigneten Kandidaten – eignet sich zwar in der Personalgewinnung nicht als Masseninstrument, ist aber ein sehr viel versprechender Weg, um gerade knappe Talent-Zielgruppen gezielt anzusprechen und einen Kontakt aufzubauen. Gerade in der Kombination sind die beiden Aktivitäten Active Sourcing und Talent Relationship Management besonders wirksam. So kann sowohl der Kontakt zu Kandidaten, die nicht zum richtigen Zeitpunkt angesprochen werden, über Talent Relationship Management aufrechterhalten werden. Zudem kann über Talent Relationship Management-Maßnahmen das Kandidateninteresse am Unternehmen gezielt weiter gesteigert werden.

5. ERFOLGSMESSUNG & ERGEBNISSE DER NEUEN RECRUITINGMETHODEN

Da die beiden Ansätze des Talent Relationship Managements und des Active Sourcings sehr stark mit Employer Branding- und Personalmarketing-Maßnahmen verflochten sind, ist eine schnelle „Return on Investment"-Berechnung nicht einfach. Vielmehr lassen sich Erfolg und Ergebnisse von diesen neuartigen Recruitingmethoden besser anhand von Projekterfahrungen in der Praxis und daraus resultierenden Kennzahlen ablesen, die den Erfolg entlang des Personalgewinnungsprozesses betrachten:

(1) Bewerber sind sieben- bis zehnmal erfolgreicher im Bewerbungsprozess
Bewerber, die zuvor über Talent Relationship Management an das Unternehmen herangeführt wurden und sich so intensiver mit einem Einstieg auseinandergesetzt haben, werden ca. sieben- bis zehnmal wahrscheinlicher eingestellt als Kandidaten, die kein Bindungsprogramm durchlaufen haben. Die Qualität der Bewerber lässt sich also signifikant steigern.

(2) Geringere Fluktuation
Talent Relationship Management und somit eine systematische und transparente Vorbereitung von Bewerbern auf ihre künftige Tätigkeit und ihr Arbeitsumfeld, reduziert die Fluktuationsrate im ersten Jahr der Beschäftigung um ca. 10 Prozent. Das senkt auch den Bedarf an neuen Kandidaten, um diese Stellen erneut zu besetzen.

(3) Geringere Kosten für Personalberater
Da sowohl durch Active Sourcing als auch über systematische Beziehungspflege gezielt berufserfahrene Kandidaten durch das eigene Recruiting angesprochen und gewonnen werden können, werden extrem hohe erfolgsabhängige Gebühren für Personalberater (Headhunter) teilweise vermieden.

(4) Geringere Time to Hire
Die Zeit, die benötigt wird, eine offene Stelle neu zu besetzen, kann durch Active Sourcing und Talent Relationship Management um 50 Prozent und mehr reduziert werden. Während im traditionellen Recruitingprozess das Schalten einer Stellenanzeige sowie das Durchlaufen des gesamten Bewerbungsprozesses lange dauern kann, wird durch den Zugriff auf einen ständig verfügbaren Pool an Kandidaten die Time to Hire sehr deutlich verringert.

(5) Geringere Cost per Hire
Durch die neuartigen Recruitingmethoden werden an zahlreichen Stellen im Recruitingprozess Kosten vermieden und somit auch die Cost per Hire um 30 Prozent und mehr reduziert. So führt die höhere Bewerberqualität zu einer geringeren Anzahl an erforderlichen Bewerbungsgesprächen, die systematische Nachbereitung von Personalmarketingmaßnahmen zu nachhaltigeren Investitionen und die Vermeidung von Erfolgshonoraren an Personalberater ebenfalls zu niedrigeren Gebühren.

Im Ergebnis kann Talent Relationship Management in Kombination mit gezieltem Active Sourcing zum wichtigsten Recruitingkanal für Unternehmen werden. So gewinnen erfolgreiche Unternehmen über diese neuartigen Recruitingmethoden schon heute zwischen 20 und 70 Prozent aller eingestellten Mitarbeiter.

6. AUSBLICK

Neue Anforderungen an Recruiter

Die neuen Methoden in der Personalgewinnung erfordern auch die Weiterentwicklung des Profils und der Kompetenzen des Recruiters. Die neue Generation von Recruitern muss nicht nur den neuen Arbeitsmarkt verstanden haben, sondern auch die neuen Instrumente für eine proaktive Ansprache und Beziehungspflege sowie die nächsten Generationen von Zielgruppen (Generation Y/Generation Z). Cross-mediales Agieren auch unter Berücksichtigung klassischer Wege ist dabei die Grundlage.

Recruiter werden noch mehr zu den Gesichtern des Arbeitgebers gegenüber den Kandidaten, sowohl bei Veranstaltungen als auch im Dialog mit Kandidaten im Social Web oder im eigenen Talent Pool. Da vom Recruiter zunehmend mehr Proaktivität gefordert wird, muss dieser neben der Kenntnis der Werkzeuge sowohl Vertriebskompetenz als auch Authentizität mitbringen. Da sich in Zukunft die Anforderungen an Recruiter weiter wandeln werden, muss er „offen für Neues“ sein und mit der Zeit gehen.

Steigende strategische Relevanz der Personalabteilung im Unternehmen

Humankapital wird auch vom Top-Management als zentraler Baustein für den Unternehmenserfolg erkannt. Die Knappheit von Talenten führt bei einzelnen Unternehmen schon heute zu reduziertem Wachstum. So wird es künftig immer wichtiger, Personalbedarf und die Talent Pipeline strategisch zu planen, um langfristig erfolgreich wirtschaften zu können. Die Personalabteilung und der Talent Pool werden dadurch einen neuen Stellenwert im Unternehmen erhalten. Denn hier werden die Talente gesucht und gefunden, die das Unternehmen in die Zukunft bringen sollen.

Vor allem die Bereiche Recruiting und Personalmarketing müssen sich den dargestellten neuen Herausforderungen stellen. Die Abteilungen können dabei auch zum Bindeglied im Unternehmen werden, indem gezielt Fachabteilungen (authentische Einblicke in die Arbeit, Mentoren) und alle Mitarbeiter (Empfehlungsmarketing) für die Personalarbeit eingespannt und begeistert werden.

Von Vakanz- zur Talentorientierung im Recruiting

Nicht zuletzt wird von Unternehmen der Weg vom vakanzorientierten hin zum talentorientierten Recruiting beschritten werden. Talente werden somit in Zukunft mit ihren Stärken an sich und nicht mit dem fokussierten Blick auf eine bestimmte, offene Position betrachtet. Überzeugt ein Talent mit seinem Können und seinen Stärken, wird eine adäquate Stelle gesucht bzw. sogar geschaffen. Denn gute Kandidaten sind in Zukunft immer schneller vom Markt und bringen ihr Wissen und Können in andere Unternehmen ein.

CHECKLISTEN

Um eine Talent Relationship Management-Lösung im eigenen Unternehmen erfolgreich aufzubauen, sind Überlegungen zur (zukünftigen) Ausrichtung des TRM sehr wichtig. Neben der Ausrichtung muss zudem die Frage der technischen Unterstützung beantwortet werden. Für beide Themen wird nachfolgend eine grobe Checkliste zur Verfügung gestellt:

CHECKLISTE AUSRICHTUNG

An wen richtet sich mein TRM?

Zielgruppen

- ☐ Schüler
- ☐ Studierende
- ☐ Young Professionals
- ☐ Professionals

Recruitingkanäle

- ☐ (Ehemalige) Praktikanten
- ☐ (Ehemalige) Werkstudenten
- ☐ Kontakte Hochschulevents
- ☐ Kontakte Karrieremessen
- ☐ Website-Besucher
- ☐ Facebook-Fans/XING-Gruppen
- ☐ Kontakte über Empfehlungen
- ☐ Initiativbewerbungen
- ☐ Ehemalige Mitarbeiter (Alumni)
- ☐ Positiv abgelehnte Bewerber

Sprachen

- ☐ Deutsch
- ☐ Englisch
- ☐ Spanisch
- ☐ Französisch
- ☐ _____

Qualität der Kandidaten

- ☐ Top-Talente (Bsp. Bindungsprogramme)
- ☐ Talente
- ☐ Kandidaten (qualifiziert)
- ☐ Kontakte (unqualifiziert)

GROBER ANFORDERUNGSKATALOG TECHNOLOGIE

Was benötige ich für mein TRM?

Basisausgestaltung

- ☐ Designanpassung für Zielgruppe(n)
- ☐ Mobile Version
- ☐ Schnittstelle(n) weitere Systeme: _____

Ausgestaltung für Recruiter & Active Sourcer

- ☐ Rechte- & Rollengestaltung
- ☐ Kandidatensuche inkl. interner Weiterverarbeitung
- ☐ Newsletter und HTML-Emails mit Templates
- ☐ Automatisierung von Workflows
- ☐ Korrespondenzmanagement
- ☐ Event Management
- ☐ Umfragen
- ☐ Reporting

Ausgestaltung für Kandidaten

- ☐ Benutzerfreundlichkeit (Registrierung, Updates)
- ☐ Personalisierte Inhalte (Videos, Bildergalerien, etc.)
- ☐ Kandidatenprofile
- ☐ XING-/LinkedIn-Schnittstelle
- ☐ Persönlicher Job Agent

Services

- ☐ Hosting & Wartung (Software-as-a-Service)
- ☐ Regelmäßige Produkterweiterungen
- ☐ Kundensupport
- ☐ Inhaltliche Unterstützung

ZEHN GRÜNDE FÜR EINE MITGLIEDSCHAFT IM BPM

Im Bundesverband der Personalmanager, der führenden berufsständischen Vereinigung für Personalverantwortliche in Deutschland, sind bereits rund 4.000 Mitglieder aktiv. Der Verband stellt sich den zunehmend komplexer werdenden Herausforderungen des Human Resource Managements, gibt der Profession eine starke Stimme in öffentlichen Debatten sowie im politischen Diskurs und ist sowohl zentrale Anlaufstelle als auch tragfähiges Netzwerk der Personalmanagerinnen und Personalmanager in Deutschland.

1

Der BPM **informiert** seine Mitglieder schnell, verständlich und kompetent über aktuelle Themen sowie heutige und zukünftige Trends der Profession Personalmanagement über das Online-Portal www.bpm.de sowie über das Fachmagazin **Human Resources Manager**.

2

Der Verband zeigt Wege einer vorausschauenden Personalpolitik auf und benennt **Lösungsvorschläge** für **drängende Herausforderungen**, die den Berufsstand betreffen – der Demografische Wandel, die Anpassung an wirtschaftliche Veränderungen und vieles mehr.

3

Der BPM entwickelt mit seinen Mitgliedern Konzepte für die **Positionierung** des Berufsstands gegenüber Medien und Gesellschaft. Der Verband leistet aktiv **Imagearbeit** für Personalmanager, gibt ihnen ein Gesicht in der Öffentlichkeit und trägt dazu bei, dass der Berufsstand stärker in den Medien präsent ist.

4

Als überparteilicher Verband **vertritt** der BPM die **Interessen** der Personalmanager gegenüber allen relevanten Stakeholdern. Er bündelt Meinungen, unterstützt die Willensbildung innerhalb des Berufsstands und verleiht Personalverantwortlichen somit Gewicht.

5

Mit der **BPM-Card** zeigen Mitglieder des Bundesverbands der Personalmanager nicht nur ihre Zugehörigkeit zum Verband. Die BPM-Card ermöglicht es auch, **Sonderkonditionen bei Partnerunternehmen** zu erhalten.

6

Durch **Kongresse** und **Fachkonferenzen** ermöglicht der BPM seinen Mitgliedern, sich bundesweit mit Kollegen persönlich auszutauschen, Experten zu den verschiedensten HR-Themen kennenzulernen und von ihrem Wissen und ihren Ideen zu profitieren.

7

Die **regionale Differenzierung** des Human Resource Netzwerks des BPM erlaubt einen intensiven Dialog mit Kollegen aus der Nähe – beispielsweise durch Diskussionsrunden und Themenabende.

8

Die **bundesweiten Fachgruppen** ermöglichen es den BPM-Mitgliedern, sich detailliert mit einzelnen Themenkomplexen des HR zu befassen – was nicht zuletzt auch der Förderung der beruflichen Weiterbildung dient.

9

Als Dienstleister bietet der BPM seinen Mitgliedern ein **umfangreiches Serviceangebot**: Jobbörse, Informationsbroschüren, das BPMnet mit den Kontakten sämtlicher Mitglieder und vieles mehr.

10

Der BPM behält bei allen seinen Aktivitäten stets eine europäische Perspektive im Blick, fördert aktiv **Vernetzung** und **Wissensaustausch auf internationaler Ebene** und steht im Kontakt mit anderen Organisationen im Bereich des Personalmanagements.

ANTWORTFAX
FAX: 030 / 84 85 92 00

BPM Bundesverband der Personalmanager

- ☐ **Ich bin hauptberuflich als Personalmanager (zum Beispiel Personalreferent, Personalentwickler, Personalleiter, Personalchef oder Personalvorstand) in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig. Ich beantrage die Vollmitgliedschaft im Bundesverband der Personalmanager zum Mitgliedsbeitrag von zur Zeit 130 Euro pro Kalenderjahr und erhalte damit das Magazin Human Resources Manager.**
- ☐ **Ich interessiere mich für eine Mitgliedschaft im BPM. Bitte vereinbaren Sie diesbezüglich einen Telefontermin mit mir.**
- ☐ **Ich interessiere mich für den Bundesverband der Personalmanager (BPM). Bitte halten Sie mich über Ihre Aktivitäten auf dem Laufenden.**
- ☐ **Ich abonniere hiermit kostenfrei den Newsletter „personalszene".**
- ☐ **Ich abonniere hiermit kostenfrei den täglichen Newsletter „HR-Presseschau".**

Bitte füllen Sie dieses Formular vollständig aus:

Name, Vorname

Geburtsdatum

Funktion / Stellung

Arbeitgeber

Adresse (dienstlich):

Telefon (dienstlich) | Telefax (dienstlich) | E-Mail (dienstlich)

URL des Arbeitgebers | Umsatzsteueridentifikationsnummer

Adresse (privat):

Rechnungsadresse: ☐ dienstlich ☐ privat (Bitte geben Sie hier Ihre private E-Mail-Adresse an: _____)

1. Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BPM in der jeweils gültigen Fassung an.
2. Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BPM erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).
3. Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BPM nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliedschaftlichen Pflichten auch persönlich treffen.

Datum | Unterschrift

Bundesverband der Personalmanager e. V.
Friedrichstraße 209
D-10969 Berlin

Tel +49 (0)30 84 85 93 00
Fax +49 (0)30 84 85 92 00

info@bpm.de
www.bpm.de