

# Der neue *War for Talents* hat begonnen

**Will man den aktuellen Medienberichten glauben, hat sich die aktuelle Wirtschaftslage auch auf die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen niedergeschlagen. Aber finden die Unternehmen die neuen Mitarbeiter wirklich? Wie können Unternehmen gezielt und effizient Rekrutieren?**

von Désirée von Allmen und Charly Graf

Die aktuellen Marktentwicklungen und die Unternehmenserfolge stimmen auch den Arbeitsmarkt positiv. Die erhöhte Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt, wirkt sich aber auch auf die Rekrutierungskosten aus. Die HR-Abteilungen konzentrierten sich vor allem auf die Aktivitäten im Bereich der Entwicklung & Ausbildung und die Optimierung der Prozesse mittels Einsatz von Tools. Damit die Linieverantwortlichen ihre Ziele erreichen können, erhöhen diese nun den Druck auf die Human Resource Abteilung zur raschen Besetzung ihrer Vakanzen. Sind im HR genügend Kapazitäten für das Rekrutieren verfügbar und sind die Prozesse vorhanden und bekannt?

## Das Recruitment Center

Die Rahmenbedingungen seitens Markt (Zeitfaktor) nötigen die Unternehmen die Personalsuche zu optimieren und ihre Aktivitäten zu konzentrieren. Das Recruitment Center (nachfolgend RC) als Taskforce oder als eigenständige Unit entlastet die HR-Manager in der Bearbeitung der Vakanzen. Das RC stellt den direkten Zugang zum Arbeitsmarkt sicher und beobachtet künftige Trends und Entwicklungen (z.B. Verfügbarkeit). Zudem öffnet das RC im Rahmen von Hochschulmarketing-Aktivitäten die Türen zu den Universitäten und Fachhochschulen. Und schlussendlich werden Rekrutierungsinitiativen auf dem Markt als Kommunikationsaktivitäten wahrgenommen. Damit werden das Image des Unternehmens bei möglichen Bewerbern und das Bewusstsein als gewünschter Arbeitgeber gesteigert. Die benötigten Kompetenzen der Rekrutierungsspezialisten gegenüber den Bereichspersonalverantwortlichen unterscheiden sich wesentlich.

## Die Prozesse

Entscheidend für erfolgreiche Rekrutierungen sind effiziente Prozesse mit definierten Schnittstellen. Das RC baut auf den nachfolgend vier Teilschritten auf.

Idealerweise dauert der Gesamtprozess nicht länger als 20 bis 30 Arbeitstage. Aktuelle Erfahrungen zeigen, dass nicht nur monetäre Anreize bei der Entscheidung massgebend sind. Insbesondere die Kontaktaufnahme und das sich "Wohlfühlen" der Kandidaten während des ganzen Rekrutierungsprozesses sind massgebend. So bildet das RC aus Sicht des Kandidaten die Visitenkarte des potentiellen Arbeitgebers.

## Die Ausschreibung

Nur eine gute Vorbereitung führt zum gewünschten Resultat. Nebst der Definition von Anforderungen, müssen die wichtigsten Schlüsselkompetenzen mit der Linie festgelegt werden. Im Weiteren wird die Priorität bzw. die Kritikalität dieser Vakanz bestimmt. Nun kann die Rekrutierungsstrategie und das damit verbundene Budget festgelegt werden. Als letzten Schritt werden die Ausschreibungsunterlagen erstellt und gemäss Mediaplan publiziert. Ergänzend können Stellenvermittler auf Erfolgsbasis oder Vermittler mit einem exklusiven Suchauftrag eingesetzt werden.

## Die Selektion

Zum erfolgreichen Selektionsablauf gehört eine umfassende Vorbereitung auf die Gespräche. Der Ablauf der Gespräche kann dabei den Anforderungen der zu besetzenden Stelle angepasst werden. Dabei unterscheiden wir die Überprüfung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen. Hierzu können standardisierte Vorgehensmethoden die Auswertung unterstützen. Die Rollen innerhalb der Gespräche sind vorgängig festzulegen. Als interessanter Ansatz kann das Behaviour Interview von Lominger<sup>1</sup> angesehen werden. Dabei werden die Schlüsselkriterien nach dem im Vorfeld definierten Kernkompetenzen mittels Fragekatalog gezielt abgefragt. So gestalten sich die Interviews aus zeitlicher Betrachtung sehr effizient und andererseits werden alle Bewerber gleichbehandelt und so nach analogen Kriterien beurteilt. Die Anzahl der Interviews ist abhängig von der Art der zu besetzenden Stelle, der Anzahl Entscheidungsträger sowie des Impacts der Person bei der Anstellung (Risiko bei möglichen Fehlentscheidungen) auf die Organisation.



Abbildung: Das Recruitment Center als zentrale Schnittstelle nach innen und aussen.

## Die Vorselektion

Hier geht es einerseits um die Identifikation der Kandidaten mit der höchsten Übereinstimmung mit den Anforderungen durch das RC und andererseits um die Entlastung der Linie bei der Durchsicht der eingegangenen Profile. Bewerbungen welche eine der Schlüsselanforderungen nicht erfüllen, werden direkt abgesagt. Im Weiteren erhöht eine rasche Bearbeitung der Unterlagen das Vertrauen der Bewerber in das Unternehmen.

Erfahrungen zeigen, dass zwei Gesprächsrunden eine gute Entscheidungsgrundlage liefern. Bei der zweiten Runde sind nebst der Reflexion aus dem Erstgespräch zum Beispiel auch künftige Arbeitskollegen zu involvieren. Und sollte nach der Auswertung der Interviews kein geeigneter Bewerber übrig bleiben, beginnt der Prozess wieder von vorne.

<sup>1</sup>Interview Architect von Lominger International

## Der Abschluss

Nach dem Selektionsverfahren gilt es nun die Vertragsgrundlage zu schaffen. Die allgemeinen Anstellungsbedingungen und Regelemente sind mit dem selektierten Bewerber zu besprechen. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Phase bildet dabei die Salärverhandlung. Aktuelle Erfahren bestätigen, dass der GAP zwischen Salärerwartung und -Angebot ständig grösser wird. Marktentwicklungen im Bereich Löhne müssen ständig beobachtet und allenfalls bei den Lohnverhandlungen berücksichtigt werden. Ohne vernünftigen Verhandlungsspielraum wird es kontinuierlich schwieriger Anstellungstätigen zuzukommen.

## Die richtigen Partner

Auch künftig wird es nötig sein mit Partnern die Zielgruppen anzusprechen. Das Netzwerk und das Image der Partner sind für den Erfolg massgebend. Es können folgende Partner unterschieden werden: Vermittler, welche ihre Leistungen auf Erfolgsbasis erbringen, Mandatnehmer mit exklusivem Suchauftrag und die Headhunters, welche im Auftrag gezielt Mitarbeiter anderer Firmen ansprechen. Sehr Erfolg versprechend ist ein möglichst breiter Suchansatz mit Partnern, welche auf reiner Erfolgsbasis ihre Leistungen erbringen. Aktuelle Untersuchungen haben gezeigt, dass heute eine Vielzahl von Lieferanten bei der Rekrutierung involviert sind. Dies bedeutet unterschiedliche Konditionen, einen grossen Koordinationsaufwand für das RC und allenfalls sprechen mehrere Vermittler den gleichen Kandidaten für die gleiche Stelle an. Mit einer Evaluation von Vermittlern ist es einerseits möglich, die Marktpenetration der Partner zu steuern und andererseits die Konditionen zu harmonisieren. Die aktuelle Marktlage und gewisse Profile führen zu einem Engagement eines Headhunters. Diese kontaktieren Kandidaten bei einem Mitbewerber, einem Lieferanten oder einem Kunden. Obwohl der Erfolg nicht garantiert ist, sind die Kosten bei dieser Rekrutierungsart sehr hoch. Die Erfahrungen zeigen, dass die besten Resultate bei einer Kombination von Eigenrekrutierung und Stellenvermittler auf Erfolgsbasis erreicht werden können.

## Hochschulmarketing

Vermeht sind die Fachhochschulen und Universitäten in den Fokus bei der Rekrutierung gerückt. Absolventen sollen mittels Praktika oder durch das Sponsoring von Projekten und Forschungsarbeiten als Mitarbeiter gewonnen werden. Für das Erhöhen des Bekanntheitsgrads bei den Absolventen dieser Institute ist eine langfristige Planung der Aktivitäten nötig.

## Exkursion: die Behaviour Interview Methode

Die Verhaltensorientierte Interview-Technik (Behavioral interviewing) ist eine relative neue Methode bei Vorstellungsgesprächen. Obwohl grosse Unternehmen wie z.B. AT&T oder Accenture diese Methode seit über 15 Jahren anwenden, setzen immer mehr Firmen auf das Behavioral Interview (nachfolgend BI) bei der Personalgewinnung. Die Grunderwartung bei dieser Methode liegt in der Annahme, dass die Leistungserwartung des Bewerbers auf der vergangenen Leistungserbringung in ähnlichen Situationen basiert. Untersuchungen zeigen, dass das Behavioral Interview rund 55% der künftigen Leistungsverhaltens voraussagen kann. Die traditionelle Interviewmethode erreicht hier nur rund 10%. Das BI liefert mehr objektiv beurteilbare Informationen als andere Methoden. In klassischen Interviews begnügen sich die Interviewer oft mit generellen Fragestellungen wie „Beschreiben Sie sich selbst“ etc. Das BI folgt einem anderen Fragemuster, geht in die Tiefe und fragt gezielt nach. Dies kann oft bis ins kleinste Detail gehen. In traditionellen Interviews können Kandidaten sich so einrichten, dass ihre Antworten auf den möglichen Wunschantworten des Interviewers basieren, selbst wenn sie nicht ganz den Tatsachen entsprechen. Das BI ist so aufgebaut, dass bei der Situationsbeschreibung so detailliert nachgefragt wird, dass allfällige Widersprüche identifizierbar sind. Zum Beispiel könnte der Interviewer fragen „Was haben Sie in diesem Moment gedacht?“, „Erzählen Sie mehr über das Meeting mit der Person x“ oder „Führen Sie uns durch Ihren Entscheidungsprozess“. Sollten die Erläuterungen nicht stimmig sein, würden diese dem Schlussbericht des BI's nicht standhalten. Das BI soll durch die Evaluation der Erfahrungen und Verhaltensmuster das Risiko einer Fehlanstellung verringern. Der Interviewer prüft im Gespräch nebst den Erfahrungen und den Verhaltensmuster auch das Fachwissen und Fähigkeiten in Bezug auf die Anforderungen der offenen Stelle. Die Fragen für das Interview werden vorgängig festgelegt und basieren in der Regel auf den Fokuskriterien der Anforderungen.

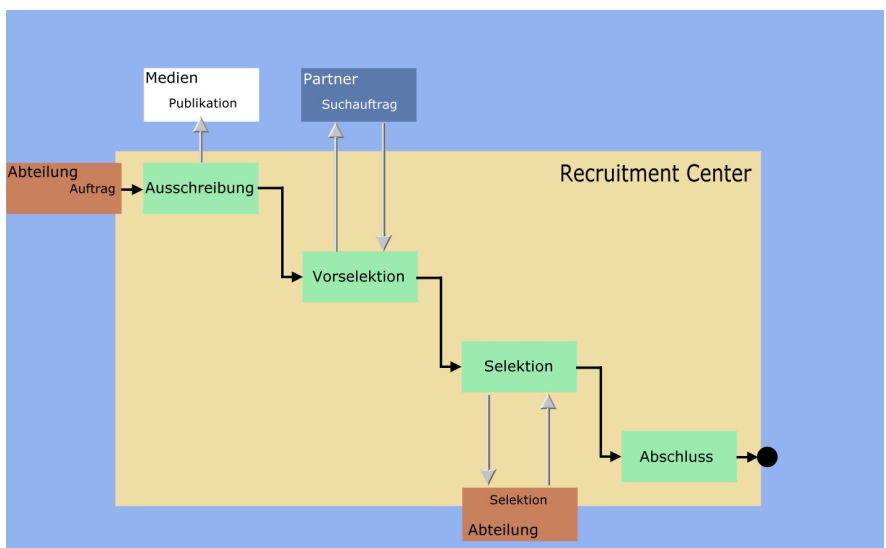


Abbildung: der Rekrutierungsprozess<sup>2</sup>

## Schlüsselfaktoren

Die Rekrutierung muss aus zeitlicher und finanzieller Sicht effizient erfolgen. Der interne Prozess soll den aktuellen Bedürfnissen angepasst werden. Da die geeigneten Kandidaten heute mehr als eine Option offen haben, ist es wichtig ein gutes Netzwerk im Markt zu etablieren. Dies kann mit gezielten Partneraktivitäten und einem Hochschulmarketing erreicht werden. Auf Seite der HR-Abteilung müssen die Rekrutierungs-Aktivitäten konzentriert werden, sei es im Rahmen einer Initiative mit einer Taskforce oder mit einer Verstärkung des bestehenden Personalgewinnungsteams.

<sup>2</sup>Ideal-Prozess; kann den jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst werden

## Über B4 Createam

Das im Jahre 2001 gegründete Unternehmen erbringt Dienstleistungen in den Bereich Organisationsentwicklung und Human Resources. Das B4 Createam beschäftigt sich seit über 6 Jahren mit Beschaffung von Ressourcen (interne und externe Mitarbeiter). Die Integration in die jeweilige Organisation erfolgte dabei in Rollen wie Ressourcen Manager oder HR-Manager. Dabei sind nebst den eigentlichen Rekrutierungsaktivitäten einerseits stets die Analyse und Optimierung der Abläufe und andererseits die Verbesserung der Kosten für die Beschaffung der benötigten Ressourcen ein zentrales Thema.

Weitere Informationen unter: [www.b4-gmbh.ch](http://www.b4-gmbh.ch)