



[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

## Recruiting Revolution

Neue Talent-Management-Strategien zur Gewinnung  
der besten Talente auf dem umkämpften Arbeitsmarkt

Nilgün Aygen • Wiley-VCH © 2022 • 210 Seiten

---

Personalwesen / Personalbeschaffung

---

### Take-aways

- Dem Fachkräftemangel können Sie nur mit einer langfristigen Strategie begegnen.
- Bauen Sie einen internen Talentepool auf, um im Fall einer Vakanz bereits passende Kandidaten zur Hand zu haben.
- In einem externen Talentepool sammeln Sie ehemals abgelehnte, aber passende Bewerber sowie interessierte Mitarbeitende anderer Unternehmen.
- Lassen Sie sich nicht von Lebensläufen und Abschlüssen blenden, sondern prüfen Sie die Fähigkeiten Ihrer Kandidaten genau.
- Finden Sie heraus, ob die Kandidaten über die nötigen Soft Skills verfügen und zu Ihrer Unternehmenskultur passen.
- Angemessenes Gehalt, gute Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten stärken das Engagement der Mitarbeitenden.
- Investieren Sie in gute Führungskräfte, um Talente zu halten.

## Rezension

Ob in der Pflege, im Technik- oder im Fertigungsbereich – weltweit suchen Unternehmen händeringend nach Fach- und Spitzenkräften. In ihrem Buch erklärt Nilgün Aygen, wie Unternehmen passende Mitarbeitende gewinnen. Der erste Teil bietet praktische, teils unkonventionelle Tipps für ein modernes Recruiting. Im zweiten Teil dagegen finden sich eher bekannte Ratschläge dazu, wie man bereits vorhandene Mitarbeitende an das Unternehmen bindet. Trotz des mitunter etwas reißerischen Tons eine lohnende Lektüre für alle, die sich für langfristige Strategien der Talentsuche interessieren.

## Zusammenfassung

### **Dem Fachkräftemangel können Sie nur mit einer langfristigen Strategie begegnen.**

Talente sind heute eine knappe Ressource. Ob in der Pflege, der Landwirtschaft oder im Technik- und Fertigungssektor – weltweit fällt es Organisationen verschiedenster Branchen schwer, freie Stellen zu besetzen. Es herrscht ein erbitterter Kampf um die besten Köpfe. Unternehmen werben einander Fachkräfte ab, die Gehaltsangebote schießen in die Höhe.

Die demografische Entwicklung wird das Problem noch verschärfen. Allein in Deutschland braucht es jedes Jahr mindestens 400 000 qualifizierte Zuwanderer, um die bereits bestehenden Lücken zu füllen. Millionen jüngerer Menschen sind immer weniger bereit, ihr Privatleben dem Beruf zu opfern. Das macht es für Unternehmen schwerer, sie anzuwerben. Zudem geben viele Menschen, besonders ältere, ihre Jobs auf, etwa weil sie unter Burn-out leiden.

Die Covid-Pandemie hat diesen Trend noch verstärkt. Für 2030 wird ein weltweiter Talentmangel von 85,2 Millionen Beschäftigten prognostiziert. Organisationen werden dadurch Verluste in Höhe von rund 8,5 Billionen Dollar machen. Angesichts dieser Zahlen reichen die traditionellen Mittel des Talentmanagements nicht mehr aus.

*„Ein völlig neues Denken und Handeln sind gefragt, wenn es darum geht, Talente anzulocken, zu selektieren und zu halten.“*

Unternehmen müssen neue, langfristige Strategien entwickeln. Nur so können sie es vermeiden, dass Stellen dauerhaft unbesetzt bleiben, Mitarbeitende überlastet und frustriert und Kunden unzufrieden sind.

### **Bauen Sie einen internen Talentepool auf, um im Fall einer Vakanz bereits passende Kandidaten zur Hand zu haben.**

Im Sport, in der Bühnenkunst und der Unterhaltungsbranche haben sich sogenannte Talentepools bewährt, in denen geeignete Kandidaten quasi auf Vorrat bereitstehen. Wenn ein Mannschafts- oder Ensemblemitglied beispielsweise verletzungsbedingt ausfällt, findet sich schnell Ersatz. Eine solche Vorgehensweise ist auch für Unternehmen geeignet. Wenn eine Stelle frei wird, kann sie sofort mit einem qualifizierten Kandidaten neu besetzt werden. Das spart laut Bundesagentur für Arbeit bis zu 127 Tage Zeit gegenüber der klassischen Stellenbesetzung.

*„Mit Talent-Pools sparen Sie Jobbörsen-Abonnements, teure Personalvermittlerveträge und sogar Bieterkriege um Topkandidaten.“*

Dazu müssen Sie als Manager frühzeitig planen und vorausschauend handeln. Einige künftige Entwicklungen können Sie im Vorfeld absehen. Zum Beispiel, wenn Ihre Verkäufer im Schnitt über 60 sind – dann werden die meisten innerhalb der nächsten fünf Jahre in den Ruhestand gehen. Oder wenn sich in der Vergangenheit eine durchschnittliche Fluktuation von 30 Prozent pro Jahr gezeigt hat – dann werden auch in diesem Jahr etwa so viele Leute gehen. Planen Sie eine Erweiterung Ihrer Hotelkette? Dann können Sie sich schon jetzt auf die Suche nach geeignetem Personal begeben. Informieren Sie daher die Personalabteilung von Beginn an über betriebliche Pläne und Ziele.

Ihr Talentepool muss nicht zwangsläufig mit externen Kräften bestückt sein. Es gibt auch noch eine interne Variante. Dabei halten Sie für alle Mitarbeitenden Ihres Unternehmens fest, welche Rolle oder Position jemand künftig einnehmen könnte – beispielsweise als Führungskraft oder als Fachspezialist. Bereiten Sie die Mitarbeitenden durch Coaching oder andere Entwicklungsmaßnahmen schon früh auf die neue Rolle vor. Im Fall eines Wechsels kann dann der alte Stelleninhaber den neuen schnell einarbeiten. Das erleichtert den Übergang.

Legen Sie eine Datenbank an, in der alle Abschlüsse, Fähigkeiten und Zertifikate Ihrer Mitarbeitenden aufgeführt sind. Ergänzen Sie Angaben zu Leistung, Persönlichkeitsmerkmalen, Hobbys und Interessen. Erstellen Sie zusammen mit dem jeweiligen Abteilungsleiter individuelle Entwicklungspläne für die Mitarbeitenden – beispielsweise vom Topperformer zur Führungskraft. Vermutlich werden Teamleiter gute Leute nur widerwillig ziehen lassen. Bauen Sie deshalb auf allen Unternehmensebenen Teampools auf. So ist auch im Team, das einen Mitarbeitenden abgibt, für eine rasche Nachfolge gesorgt.

## **In einem externen Talentepool sammeln Sie ehemals abgelehnte, aber passende Bewerber sowie interessierte Mitarbeitende anderer Unternehmen.**

Externe Talentepools enthalten beispielsweise ehemalige gute Bewerber, die die Stelle letztlich nicht erhalten haben. Nehmen Sie zudem Mitarbeitende anderer Unternehmen Ihrer Branche, die nicht aktiv nach einem Job suchen, aber womöglich offen sind für einen Wechsel, in den Pool auf. Sie können überdies aktiv nach neuen vielversprechenden Kandidaten suchen.

Dabei sollten Sie ähnlich wie beim personalisierten Marketing vorgehen. Definieren Sie Ihre Zielgruppe – beispielsweise „in der Schweiz lebende Ingenieurinnen, die vor Kurzem ein Zertifikat erworben haben“. Entwickeln Sie dann eine gezielte Kampagne, um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu gewinnen. Nutzen Sie dazu digitale Anzeigen, Fernsehen, Podcasts, Interviews, Events oder Influencer. Fragen Sie nicht, was der jeweilige Kandidat dem Unternehmen bringt, sondern versetzen Sie sich in seine Lage: Was kann das Unternehmen ihm geben?

Legen Sie für jeden Kandidaten Ihres externen Talentepools ein umfassendes Dossier an. Bei potenziellen Spitzenkandidaten können Sie im Internet nach Pressemitteilungen, Vertragsberichten oder Geschäftsabschlüssen suchen. So sind Sie stets auf dem Laufenden. Halten Sie Kontakt zu den Mitgliedern Ihrer Talentepools, zum Beispiel, indem Sie ihnen regelmäßig Newsletter schicken oder sie zu lockeren Happy-Hour-Sitzungen einladen.

*„Das ultimative Ziel ist es, potenziellen Kandidaten das Gefühl zu vermitteln, dass Ihr Unternehmen für sie stets offensteht und dass es eine echte Verbindung gibt und auch weiterhin bestehen wird.“*

Lassen Sie ausgewählte Führungskräfte Coachinggespräche mit möglichen Kandidaten führen, oder bieten Sie Gruppencoaching für Studierende an. Seien Sie auf branchenrelevanten Messen, Konferenzen und Events wie auch auf Social Media präsent. Auf ausgewählten Plattformen und Kanälen können Sie Talente einladen, Ihnen zu folgen, oder sogar in einen ungezwungenen Dialog mit ihnen zu treten. Auf diese Weise zeigen Sie sich als interessierter und engagierter Arbeitgeber.

## **Lassen Sie sich nicht von Lebensläufen und Abschlüssen blenden, sondern prüfen Sie die Fähigkeiten Ihrer Kandidaten genau.**

Manager und Personaler lassen sich oft von glänzenden Lebensläufen und charismatischen Auftritten der Bewerber blenden. Das führt zu Fehlbesetzungen, die Ihr Unternehmen teuer zu stehen kommen. Verabschieden Sie sich von der Illusion, auf den ersten Blick den vermeintlich perfekten Kandidaten erkennen zu können. Gehen Sie stattdessen systematisch vor. Analysieren Sie die Bewerber für eine neue Stelle genau und berücksichtigen Sie dabei drei Arten der Passung: den Skill-Fit, den Job-Fit und den Culture-Fit.

Beim Skill-Fit prüfen Sie, ob der Kandidat die nötigen Fähigkeiten, Erfahrungen und Fachkompetenzen hat. Lebensläufe und Onlineprofile bei LinkedIn oder Xing liefern einen ersten, groben Filter. Dabei sollten Sie sich jedoch nicht nur auf Bildungsabschlüsse und Qualifikationen verlassen. Was jemand vor zehn Jahren an der Universität über IT gelernt hat, ist heute überholt. Und in manchen Bereichen ist ein Abschluss gar nicht so bedeutsam. So sind zum Beispiel im Vertrieb Trainings und Erfahrungen wichtiger als ein Studium.

Schon in der Stellenausschreibung sollten Sie die Latte nicht zu hoch legen und flexibel sein. Müssen es wirklich fünf Jahre Berufserfahrung sein oder reichen nicht auch drei? Brauchen Sie wirklich jemanden mit muttersprachlichen Englischkenntnissen oder genügen auch mittlere Kenntnisse? Unterscheiden Sie zudem zwischen unverzichtbaren Fähigkeiten und solchen, die sich im Nachhinein durch Trainings mühelos erwerben lassen. Ein Java-Entwickler muss sich mit Java auskennen. Wenn er darüber hinaus noch andere Programme beherrscht, ist das eine nette Zugabe.

*„Damit Sie die fachlichen Fähigkeiten als Maß für den Fit verwenden können, müssen sie den tatsächlichen Alltagsanforderungen der zu besetzenden Stelle entsprechen.“*

Bewerber, die Ihnen mit Blick auf Lebenslauf und Onlineprofil geeignet erscheinen, laden Sie zum Gespräch ein. Um das Wissen der Bewerber zu testen, stellen Sie ihnen konkrete Fragen, zum Beispiel bei Java-Entwicklern: „Wie viele Typen von Konstruktoren verwendet Java?“ Geben Sie ihnen eine typische Aufgabe, die sie lösen müssen, und führen Sie spezifische Skilltests durch. Bei einem Bewerber für einen Vertriebsjob können Sie beispielsweise Rollenspiele nutzen oder ein Verkaufsgespräch simulieren. Entscheidend ist, dass Sie die Person unmittelbar bei ihrer Arbeit beobachten.

## **Finden Sie heraus, ob die Kandidaten über die nötigen Soft Skills verfügen und zu Ihrer Unternehmenskultur passen.**

Bei den Kandidaten, die es in die engere Auswahl geschafft haben, prüfen Sie in einem zweiten Schritt den Job-Fit. Dabei geht es um Soft Skills, also Persönlichkeit, Sozialverhalten, innere Einstellung, berufliche Interessen und Motivation. Erstellen Sie zunächst ein detailliertes Anforderungsprofil mit den wichtigsten Soft Skills für den betreffenden Job. Zur Position eines Key Account Executives passt beispielsweise ein entscheidungsfreudiger, positiv gestimmter, extravertierter Kandidat, der sich gern mit anderen misst und Herausforderungen sucht.

*„Sie wollen wissen, ob ein Kandidat einen Job leisten kann, wie er den Job verrichten wird und ob er Freude an dem Job haben wird.“*

Mithilfe wissenschaftlich fundierter, auch online nutzbarer Assessment-Tools erstellen Sie nun Profile der Kandidaten. Diese können Sie dann mit Ihrem Anforderungsprofil vergleichen. Die Bewerber mit der größten Passung laden Sie zum Interview ein. Hier können Sie Fragen vertiefen, die beim Assessment offengeblieben sind. Einen Kandidaten für eine Führungsposition, dessen Profiling-Ergebnisse bei der Durchsetzungsstärke gering ausfallen, können Sie zum Beispiel fragen, wie er bisher mit Konfliktsituationen umgegangen ist. Fragen Sie ihn direkt nach Stärken und Schwächen sowie eigenen Verbesserungsplänen. Achten Sie dabei stets auch auf Mimik und Körpersprache.

Zuletzt ermitteln Sie beim Culture-Fit, ob jemand zur Kultur Ihrer Organisation passt. Teilt er die Werte und Normen des Unternehmens – zum Beispiel soziale Gerechtigkeit oder ökologische Ziele? Ist er bereit, rund um die Uhr erreichbar zu sein? Wie kommt er mit flachen Hierarchien klar? Was sind seine Lebensziele? Sind ihm Karrierechancen, monetäre oder inhaltliche Aspekte wichtiger?

Eine wichtige Rolle spielt auch die Beziehung zum Vorgesetzten und zu den Kollegen. Hier sollten Sie – anders als beim Skill-Fit und beim Job-Fit – auf Ihr Bauchgefühl hören. Zudem kann es hilfreich sein, die Teammitglieder zu fragen, ob sie sich eine Zusammenarbeit mit dem Kandidaten vorstellen können.

## **Angemessenes Gehalt, gute Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten stärken das Engagement der Mitarbeitenden.**

Ein weltweit verbreitetes Problem – vor allem in großen Organisationen – ist mangelndes Engagement der Mitarbeitenden. Sie zeigen wenig Begeisterung bei der Arbeit, teilen Unternehmensziele nicht und leisten Dienst nach Vorschrift. Auch die Fluktuation ist hoch. Viele unzufriedene Beschäftigte kündigen ihren Job, noch bevor sie einen neuen haben. Aufgrund der Talentknappheit können sie sicher sein, bald etwas Neues zu finden.

*„Im typischen westlichen Unternehmen in einer reifen Volkswirtschaft sind rund 20 Prozent der Mitarbeiter engagiert, 60 Prozent laufen so mit und 20 Prozent sind aktiv desengagiert.“*

Wenn Mitarbeitende nicht engagiert sind, hat das negative Auswirkungen auf Produktivität und Arbeitsklima in Ihrem Unternehmen. Um das Engagement zu stärken, reicht es nicht, Yoga im Büro, Teamausflüge oder Gourmet-Mittagessen anzubieten. Vielmehr sollten Sie sich fragen, ob Ihr Unternehmen alles unternimmt, um Talente in die passenden Rollen zu bringen.

Neben einem angemessenen, branchenüblichen Gehalt sollten Sie darauf achten, dass die Arbeitsbedingungen stimmen. Seit der Coronapandemie kennen viele Beschäftigte die Vorzüge des Homeoffice. Bieten Sie ihnen flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, teilweise von zu Hause aus zu arbeiten. Insbesondere für die jüngere Generation ist eine gesunde Work-Life-Balance von großer Bedeutung. Investieren Sie außerdem genügend Geld in die Personalentwicklung und ermöglichen Sie es Mitarbeitenden, sich fortzubilden und neue Rollen oder Aufgaben zu übernehmen. Gerade jüngere Beschäftigte kündigen oft, wenn sie kein berufliches Entwicklungspotenzial und keinen Sinn in ihrer Arbeit erkennen.

## **Investieren Sie in gute Führungskräfte, um Talente zu halten.**

Ein weiterer häufiger Kündigungsgrund sind toxische Führungskräfte. Nach einer Gallup-Umfrage von 2021 sind Führungskräfte weltweit für 70 Prozent der Schwankungen im Mitarbeiterengagement verantwortlich. Wenn Sie die Arbeitsbedingungen Ihrer Führungskräfte verbessern, wirkt sich das positiv auf alle Ebenen der Organisation aus. Achten Sie schon bei der Auswahl Ihrer Führungskräfte darauf, dass sie zum Team passen. An der Spitze eines Verkäuferteams benötigen Sie eine andere Person als im Kundenservice.

*„Mitarbeiter gehen nicht, weil ihnen die Organisation nicht passt. Sie gehen, weil ihnen eine oder mehrere Personen nicht passen.“*

Eine gute Führungskraft agiert als Mentor und Coach der Mitarbeitenden. Sie zeigt Wertschätzung für die geleistete Arbeit und schaut nicht bloß auf Fehler. Sie bestärkt die Teammitglieder und lässt ihnen in ihrem Bereich größtmögliche Freiheit – zum Beispiel was die Einteilung der Arbeitsstunden oder die Projektstruktur betrifft. Sie ist außerdem empathisch und achtet darauf, dass die Mitarbeitenden sich ausreichend erholen. Bieten Sie Ihren Toptalenten auf mittlerer und oberer Ebene regelmäßig Unterstützung und Trainings, damit sie ihre Führungsfähigkeiten ausbauen können.

## **Über die Autorin**

**Nilgün Aygen** hat mehrere HR-Unternehmen gegründet und ist Geschäftsführerin von Profiles International und ValYouBel.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch oder Hörbuch kaufen](http://getab.li/45672)

<http://getab.li/45672>