

POOLING & PIPELINING

DAS „SCHWEIZER MESSER“ IN DER FACHKRÄFTEKRISE

Der Fachkräftemangel ist allgegenwärtig. In allen Wirtschaftszweigen, Branchen und Unternehmen jeder Art und Größe drohen drastische Einbrüche, weil engagierte und kompetente Menschen fehlen, die mit Herzblut erfolgreich arbeiten. Längst ist aus dem Mangel eine dramatische Krise geworden. Um ihr die Stirn zu bieten, sind neue, kreative Wege vonnöten.

Wird die Personaldecke im Unternehmen dünner oder kündigt sich ein erhöhter Personalbedarf durch neues Wachstum an, ist guter Rat vielerorts teuer. Meistens beginnt die Suche nach frischen Kräften erst, wenn der Ernstfall eingetreten ist. Die Folgen sind überhastete Rekrutierungsaktivitäten und hohe Kosten bei der Personalsuche selbst und bei den häufigen personellen Fehlentscheidungen, die in der Recruiting-Hektik nicht ausbleiben.

Besser als erst im Bedarfsfall nach Ersatz oder Ergänzung zu suchen, ist es, geeignete Kräfte in einem Pool von hoch interessierten, aber noch nicht gebundenen Kandidaten vorzuhalten. Ein Beispiel für diesen neuen Ansatz ist die Strategie von Profisportvereinen, frühzeitig Verbindungen zu jungen oder etablierten Spielern zu suchen, die zu einem späteren Zeitpunkt verpflichtet werden könnten. Diese Kontakte werden unverbindlich, aber persönlich gepflegt, bis es zu einer konkreten Anfrage kommt. Mal meldet sich der Verein, ein anderes Mal der Sportler mit einem Wechselwunsch und man tritt in ernsthafte Verhandlungen ein.

Kontakte werden unverbindlich,
aber persönlich gepflegt, bis es zu einer
konkreten Anfrage kommt.

Externe Kandidaten-Pools für schnelles und erfolgreiches Recruiting

Gut aufgestellte Unternehmen unterhalten neben einem externen einen internen Poolentwicklungsfähiger Mitarbeiter. Dieser bietet den zusätzlichen Vorteil, dass seine Mitglieder hinsichtlich ihrer Leistungsperspektiven schon evaluiert sind. Ein externes Pooling bringt eine spürbare Zeit- und Kostenersparnis bei der Rekrutierung, erleichtert den Zugang zu passiven Kandidaten auf dem Arbeitsmarkt und ermöglicht die gezielte Kontaktpflege zu vielversprechenden Talenten, mit denen es bisher nicht zu einer Zusammenarbeit gekommen ist. Es verbessert die Position des Unternehmens gegenüber namhaften Wettbewerbern und erhöht die

Reputation bei potenziellen und konkret ins Auge gefassten Stellenaspiranten. Bei dieser aktiven Strategie startet der Talent-Relationship-Prozess nicht jedes Mal von vorn, wenn Personalbedarf entsteht, weil es genug vorselektierte Kandidaten gibt, die für ein Einstiegsgespräch offen sind.

Entgegen dem ersten Eindruck funktionieren die beschriebenen Methoden nicht nur in Großunternehmen, sondern sind auf jede Unternehmensgröße anpassbar. Kleinere, eher lokal und regional agierende Unternehmen grenzen ihren Aktionsradius passend ein, größere weiten ihre Aktivitäten national und ggf. international aus.

Interne und externe Pools im Zusammenspiel

Der Vorteil internen Poolings besteht in der kostengünstigen und zügigen Besetzung offener Positionen aus dem vorhandenen Mitarbeiterstamm. Die Stärken dieser Menschen sind bereits bekannt, und die kulturelle Passung – der „Culture Fit“ – ist gesichert. Zudem ist die Akzeptanz aus teamdynamischer Sicht höher.

Aus naheliegenden Gründen reicht internes Pooling aber nicht aus. Jede interne Versetzung füllt eine Lücke auf Kosten einer neuen an der alten Position. Regelmäßiger Zuwachs im externen Pool sorgt hier für eine nachhaltige Lösung, die gewährleistet, dass das Unternehmen personell nicht ausblutet. Kritisch wäre darüber hinaus, in der internen Strategie nur in Beförderungskategorien zu denken. Die vertikale Verschiebung von Mitarbeitern ist oft eine Lösung mit hohem und schnellem Produktivitätsgewinn. Wer darauf zurückgreift, muss ebenfalls stärkerem Bedarf an externem Nachwuchs Rechnung tragen.

Im Ablauf des internen und externen Poolings kommt es darauf an, dieselben Assessment-Verfahren zu verwenden. Die Evaluierungsmethodik bei Neueinstellungen bringt auch bei Stammmitarbeitern Vorteile und sichert die Vergleichbarkeit der Talente. Ordnet man die neuen Kräfte zügig „kompetenzdefinierten“ internen Pools zu, lassen sich die menschlichen und fachlichen Fähigkeiten strategisch und zielgerichtet planen, pflegen und entwickeln.

Klare Zielvorstellungen als Ausgangspunkt

Damit Talentpools ihren Nutzen entfalten, basieren sie auf definierten Stellentypen, Führungsebenen oder konkreten Geschäftszielen. Die Beantwortung folgender Fragen ist entscheidend:

- Welche Geschäftsprioritäten werden mit passenden Talenten verfolgt?
- Welche Stellenkategorien oder Rollen profitieren von einer schnellen Besetzung aus dem Pool?
- Wo gibt es Qualifikationslücken (Skill Gaps) bei den derzeitigen Mitarbeitern?
- Welche Zertifizierungen, Lizenzen oder Ausbildungsniveaus werden auf den verschiedenen Organisationsebenen benötigt?
- Welche Kernkompetenzen gilt es, innerhalb eines Jahres und in den nächsten fünf Jahren zu stärken?
- Welche Fähigkeiten oder Einstellungen unterscheiden die derzeitigen Leistungsträger von anderen Mitarbeitern?
- Wo in der Organisation sind mehr Erfahrung, mehr Hintergrund und mehr Selbstentfaltung unmittelbar gewinnbringend?

Gewusst wo: Talente finden und ansprechen

Die oben gefundenen Antworten bestimmen die Kriterien der potenziellen Mitarbeiter, die in den Pool aufgenommen werden. Um diese zu finden und Kontakte zu ihnen zu knüpfen, bieten sich verschiedene Optionen an:

- die „Zweitplatzierten“ der letzten Rekrutierung
- soziale Medien
- Mitarbeiterempfehlungen
- Netzwerke ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Karrieremessen/Job-Events
- externe Empfehlungen
- Diversity-Initiativen

Die meisten Elemente dieser Liste sind intuitiv verständlich. Eine Diversity-Initiative richtet sich an Personengruppen, die üblicherweise zu wenig in das Talentmanagement einbezogen werden. Soziale Medien bieten ein riesiges Reservoir an Talenten, in dem regelmäßig und gründlich recherchiert wird. Der notwendige Aufwand lässt sich an externe Dienstleister delegieren, sofern interne Ressourcen nicht daran gebunden werden sollen.

Pipelining – Namen werden zu Bewerbern

In den nachfolgenden Talent-Pipelines werden die Mitglieder der Pools an das Unternehmen herangeführt. Sie werden auf konkrete Aufgaben angesprochen und ihre Qualifikation ermittelt. Die passende Grundlage liefert ein zuvor erstelltes Dossier, das alle Informationen darüber enthält, was die Person für eine mögliche Einstellung fachlich und menschlich qualifiziert.

Anschließend wird der Kontakt zu geeigneten Kandidaten vertieft und das einstellende Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber präsentiert. Dabei bewirbt es sich explizit bei den Bewerbern und verkauft sich in eigener Sache.

Dazu eignen sich folgende Instrumente und Methoden:

1. Dialoginstrumente, die eine persönliche Ansprache und Kontaktpflege gewährleisten
2. exklusive Veranstaltungen und Angebote zur Netzwerkpflge und zum Beziehungsaufbau
3. Präsenz auf Branchenevents und Konferenzen, um im Zentrum der Branche wahrgenommen und bekannt zu werden
4. umfangreiche Social-Media-Aktivitäten, um dort das Image und den Ruf eines engagierten und vielversprechenden Arbeitgebers zu pflegen und zur Kontaktaufnahme anzuregen.

Effizient, energisch und proaktiv gegen den Fachkräftemangel

Pools und Pipelines sind ein effizientes Mittel, um der Mitarbeiterfluktuation im Besonderen und dem Fachkräftemangel im Allgemeinen proaktiv und energisch zu begegnen. Es entsteht ein strategisches Beziehungsmanagement, das den Rekrutierungsprozess erfolgreicher und deutlich schneller macht. Nach Berechnungen der Bundesagentur für Arbeit bleiben offene Stellen in Deutschland im Jahr 2021 durchschnittlich 119 Tage vakant – das sind annähernd vier teure Monate. Mit dem neuen Weg lassen sich diese Zeit drastisch verkürzen, Fehlbesetzungen vermeiden und Produktivitätsverluste minimieren. —



Über die Autorin

Nilgün Aygen ist Gründerin mehrerer erfolgreicher HR-Unternehmen und Geschäftsführerin DACH von Profiles International sowie von ValYouBel, einem einzigartigen Unternehmen für Talent Relationship Management mit digitaler Service-Plattform und radikal neuen Recruiting-Ansätzen.