

Talent Acquisition als Recruitingtool

TALENTE ERKENNEN UND POTENZIALTRÄGER ERMITTELN

Die Märkte bzw. der Arbeitsmarkt haben sich grundsätzlich verändert. Das bedeutet auch, dass sich Human Resources sukzessive modernisieren müssen, falls sie es nicht schon getan haben. Eine der wichtigen neuen Anwendungen im Recruiting ist Talent Acquisition. Vielen HR- und Recruiting-Profis ist der Begriff noch fremd und bildet noch keinen fixen Bestandteil in vielen HR-Abteilungen.

Von Patricia Staniek

Die Talent Acquisition, hier kurz T.A. genannt, skizziert und beschreibt den Prozess der Talentidentifikation bis hin zur Stellenvergabe, Einstellung und vor allem der Bindung des jeweiligen Talents an das Unternehmen. Zusammengefasst dient die Strategie T.A. der Personalbeschaffung, der Entwicklung des Personals und vor allem der langfristigen Mitarbeiter*innen-Bindung.

Die T.A. ist in einer Zeit von volatilen Märkten langfristig auf die hohe Qualität von zukünftigen Mitarbeiter*innen ausgerichtet. Sie ist eingebettet in die Recruiting-Strategie. Ich möchte hier die T.A. nicht forcieren, sondern darauf aufmerksam machen, dass sich Unternehmen im Zuge eines wirkungsvollen Employer Brandings auch mit der T.A. auseinandersetzen sollten. Die Aufbauarbeit eines Talentpools ist ein wichtiger Aspekt, denn auch wenn man das Talent im Moment nicht braucht, soll sichergestellt sein, dass man «just in case» darauf zugreifen kann.

Wenn man sich aktuell beim Recruiting nur mit der Besetzung von kurzfristigen Vakanzen beschäftigen muss, ist es umso wichtiger, künftig den Blick auch auf die Langfristigkeit zu fokussieren. Denn die Wettbewerbsfähigkeit muss über die Mitarbeiter*innen sichergestellt bzw. gesteigert werden.

Die Identifizierung von Talenten in der Bewerbungsphase und unter den bestehenden Mitarbeiter*innen soll verstärkt werden. Die Ziele, welche sich Unternehmer für das Talentmanagement setzen, sind unterschiedlich. Entscheidend ist die generelle Entwicklung von

innovativen, wirkungsvollen Strategien zur Gewinnung von Mitarbeiter*innen resp. Talenten. Dazu gehören auch der Prozess der Einstellung, Onboarding und Einarbeitungsprogramme, Leistungsvereinbarungen und -beurteilungen, Festlegung von Zielen, Weitblick auf notwendige Nachfolgeplanungen, Organisations- und Teamentwicklung, Sinngebung und Mitarbeiter*innenbindung usw.

Und dabei stellt sich die Frage: Wie können wir das Interesse von Talenten für unser Unternehmen wecken, um sie zu entdecken, zu akquirieren, zu fördern und langfristig an unser Unternehmen zu binden und die Führungspersonen auch noch als Talent Hunter und Scouts im War for Talents einzusetzen?

Wenn nicht im Unternehmen, wie und wo findet man Talente?

Talente werden heute nicht mehr nur über Inserate und Social Media gesucht. Universitäten, Hochschulen und Ausbildungsinstitute werden zu Kooperationspartner*innen bei der Talentsuche. Die Unternehmen präsentieren sich in Veranstaltungen, die der Talentsuche dienen. Viele Unternehmen setzen mittlerweile auch auf professionelle Talent Scouts.

Wie entdecke ich Talente bei meinen bestehenden Mitarbeiter*innen?

Führungskräfte, die interne Talent-Hunter und Scouts sind, vermitteln eine wertvolle Botschaft an die bestehende Mitarbeiter*innenschaft. Nämlich eine, die von Wertschätzung, Achtung und Re-

spekt zeugt, weil sie die Talente und Potenziale der Mitarbeiter*innen schätzen und fördern. Dies ist nämlich der entscheidende Punkt: Talentsuche ist auch eine Führungsaufgabe. Die Führungskraft kennt die Arbeit der Mitarbeiter*innen, sollte fördern und fordern und somit die Person sein, die ein feines Gespür für Talente und Potenziale der bestehenden Mitarbeiter*innen entwickelt. Und vor allem ist es die Führungskraft, die Ambitionen und Hinweise für ein Fortkommen und den Karrierewunsch der Mitarbeiter*innen erkennen sollte.

Jeder Mensch hat Talente, manche sind offensichtlich und leicht erkennbar und somit auch nutzbar. Manche Talente schlummern im verborgenen Teil des Menschen oder wurden in der bisherigen Position im Unternehmen nicht gebraucht und somit auch nicht wahrgenommen und beachtet. Bei der Suche nach Talent geht es um etwas Besonderes. Talent ist eine Begabung, die diesen Menschen besonders macht. Genau deshalb ist es so wichtig, dieses Besondere aus dem Schatten ans Licht zu holen und nutzbar zu machen. Die Nutzbarkeit des Talents ist gleichermaßen vorteilhaft für das Unternehmen wie auch für die talentierte Person. Können Mitarbeitende ihre Talente nämlich bei ihrer Tätigkeit nutzen und einsetzen, führt das zu einer höheren Zufriedenheit.

Oft kennen Führungskräfte und auch die Mitarbeiter*innen ihre Schwächen und Fehler sehr gut. In Bezug auf Talente und Stärken sieht die Situation ganz anders aus. Die Frage nach besonderen Talenten ist sowohl für die Führungskraft als auch für die Mitarbeiter*innen meist schwer zu

beantworten. So sind Letztere oft blind für die eigenen Begabungen, und Führungskräfte erkennen diese im stressigen Alltag genauso wenig.

Keine herausstechende Begabung, sondern ein Stärkenmix

Im Rahmen eines Auftrags führte ich vor Kurzem Talentgespräche in einem Schweizer Unternehmen durch. Meine Aufgabe war es, im bestehenden Mitarbeiter*innenbereich nach Talenten zu suchen und die Schaffung eines Talentpools zu begleiten. In diesen Gesprächen bekam ich mehrmals die ähnliche, sehr spannende Antwort von Mitarbeitenden: «Ich bin da und dort bei diesem und jenem ganz gut, aber ein richtiges Talent habe ich nicht.» Die Führungskräfte sprachen genauso über die Mitarbeiter*innen: «Kann vieles, aber ein spezielles Talent sehe ich nicht.» Da ist ein hemmender Gedanke darin. Denn ist es nicht oft die Summe eines unterschiedlichen Stärkenmix, welcher ein besonderes Talent ergibt? Die meisten Menschen, die ich kenne, haben nicht nur eine stark ausgeprägte und offensichtliche Begabung, sondern mehrere – oft auch schlafende Stärken und Talente.

Damit dieser Stärkenmix als gelebtes Talent sichtbar wird, muss er erst mal erkannt werden. Statt ständig nach diesem einen fantastischen Talent zu suchen, lohnt es sich eher, die Augen nach einem Stärkenmix offen zu halten, der letztendlich, wenn entfaltet, ein erlebbares Talent wird.

Definitiv sind einige der menschlichen Talente im tiefen See des Unterbewussten verborgen und müssen erst an die Wasseroberfläche geholt werden. Dies kann durch einen Reflexionsprozess initiiert

werden, bei dem Mitarbeitende auch Feedback bekommen. Dieser Prozess muss oft erst angeregt oder auch von internen Mentoren oder externen Coaches begleitet werden. Manche*r Mitarbeiter*in ging auch schon davon aus, dass sein resp. ihr Talent nichts Besonderes ist, weil es als normal betrachtet wurde.

Hat HR nun den Auftrag, nach Talenten zu suchen, wird das nur erfolgreich funktionieren, wenn die Führungskräfte sich dazu comitten, als «Talent Hunter» zu fungieren und die Mitarbeiter*innen zu beobachten, zu fördern und zu fordern.

Die Führungskraft beobachtet die Mitarbeiter*innen und kann sich dabei folgende Fragen stellen:

- Worin ist diese*r Mitarbeiter*in einzigartig?
- Was kann die Person besonders gut?
- Wobei entwickelt die Person eine Leidenschaft und Energie?
- Was fällt der Person leicht?
- Worin liegen die Interessen der Person?
- Wo klemmt sich die Person richtig und mit Erfolg dahinter?
- Wofür kann sich die Person begeistern?
- Worin unterscheidet sich die Person im Besonderen von den anderen?
- Wofür bekommt die Person von anderen Personen/Abteilungen Komplimente?
- Welche Talente oder Eigenschaften der Person finde ich bedeutsam?
- Was zeichnet die Person besonders aus?
- Welche Beiträge liefert die Person am liebsten ab?
- Womit trägt die Person am meisten zum Erfolg bei?

Diese zuvor genannten, wie auch die folgenden Fragen, kann HR oder die Führungskraft den Mitarbeitenden stellen?

- Worin sind Sie einzigartig?
- Was würden Sie richtig gerne machen, trauen sich aber noch nicht?
- Worin würden Sie sich gerne weiterentwickeln?

Was sind Merkmale von Potenzialträger*innen und Talenten?

- Diese Mitarbeiter*innen halten sich nicht in der Komfortzone auf.
- Sie interessieren sich eigenständig für ihre Entwicklung und ihre Themenbereiche.
- Sie suchen Feedback.
- Sie suchen nach Bildung, besuchen Seminare, Online-Trainings ...
- Sie sprechen mit anderen über Entwicklungswünsche.
- Sie arbeiten stets daran, sich zu verbessern.
- Talente schwingen keine grossen Reden, sie leisten ihren Beitrag.
- Beachten Sie bitte auch, dass oft in den Leisen grosse Talente verborgen sind.

Zur Förderung von Talenten gehört es auch, den Mitarbeiter*innen besondere und fordernde neue Aufgaben und Projekte zu geben, ohne diese damit zu überfordern.



Patricia Staniek ist Betriebswirtin für Wirtschaftskriminalistik und -kriminologie, Dipl. Kriminologin, Profiler, Akad. Expertin für das Sicherheitsmanagement und Ausbildungsleitung für int. Certified Profiler.

Sie arbeitet für Wirtschaft, öffentliche und private Sicherheit, Medien und Politik. Ausserdem ist sie Autorin verschiedener Fachbücher.



adt zurich gmbh
assessment & development team

Personal-Diagnostik ist unsere Kernkompetenz – in Assessments beurteilen wir Taten und nicht nur Worte.

www.adtzurich.ch – Niederdorfstrasse 18 – 8001 Zürich – 044 253 29 92

