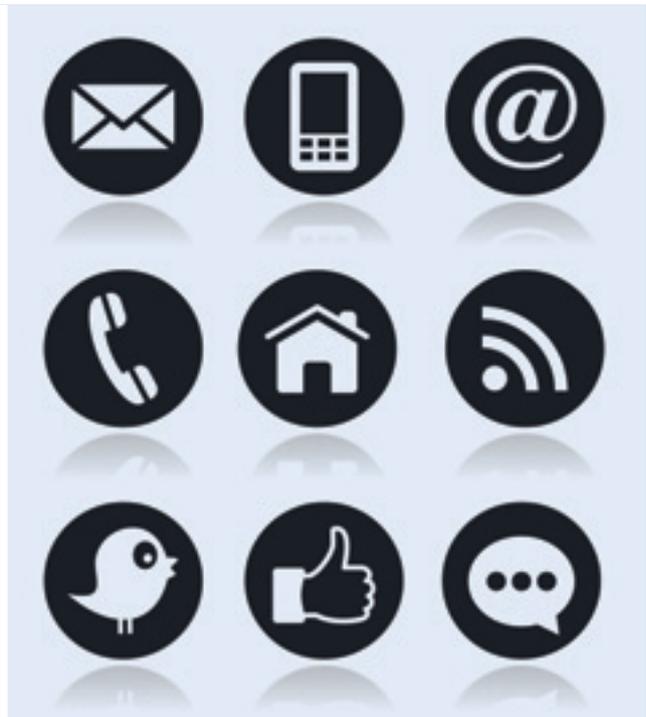


Active Sourcing kann man lernen

Wer meint, Active Sourcing sei nur den Großunternehmen vorbehalten, der irrt. Unser Praxisbeispiel zeigt, dass es sich auch für Mittelständler lohnt, eigene Mitarbeiter zu Sourcingern zu machen – Verkaufs-Gen vorausgesetzt.



Zurzeit ist Active Sourcing das Buzzword im Recruiting – die meisten Großunternehmen haben inzwischen eigene Active Sourcing Teams aufgebaut, um schneller und gezielter die richtigen Mitarbeiter zu finden. Der Mittelstand allerdings beauftragt lieber Personalberater, wenn es um Stellen geht, die nicht in angemessener Zeit mittels klassischer Anzeigenschaltung besetzt werden können.

Dabei ist Active Sourcing besonders für kleinere und mittlere Unternehmen sinnvoll, die über eine weitgehend unbekannte Arbeitgebermarke verfügen, Standortprobleme haben oder vor anderen Herausforderungen im Recruiting stehen. Anders als bei einer Stellenanzeige kann beim Active Sourcing ein persönlicher Draht zum Kandidaten aufgebaut und schon bei der Kontaktaufnahme ein Großteil der Unternehmenswerte transportiert werden.

Best Practice: Automobilzulieferer auf Wachstumskurs

Ein internationaler mittelständischer Automobilzulieferer mit rund 3500 Mit-

arbeitern und 15 Standorten weltweit entschloss sich, es anders zu machen und seinen Personalbereich – und insbesondere das Recruiting von Fach- und Führungskräften für Deutschland – neu auszurichten. Das Unternehmen war auf Wachstumskurs und benötigte in den unterschiedlichsten Bereichen neue Mitarbeiter – vom Industriemechaniker bis zum IT-Leiter, allein in 2015 waren es mehr als 100 Vakanzen, die zu besetzen waren.

Bisher hatte das Unternehmen über regionale und überregionale Jobbörsen, die Agentur für Arbeit sowie die eigenen Karriereseiten Stellenanzeigen geschaltet und darauf gewartet, dass sich die passenden Kandidaten bewarben – häufig nicht mit dem gewünschten Erfolg. Danach beauftragte man bei rund 50 Prozent der Vakanzen Personaldienstleister für die Suche gewerblicher Mitarbeiter und Personalberater für die Suche der Fach- und Führungskräfte – mit entsprechenden Kosten. Sehr häufig vergingen mit diesem Vorgehen bei der Suche nach Fach- und Führungskräften vom Start der Suche bis zur finalen Vertragsunter-

schrift mehr als sechs Monate. Initiativbewerbungen erfasste man – mit Einverständnis der Bewerber für eine spätere Ansprache – in einer Excel-Liste, die auf einem gemeinsamen Laufwerk der Personalabteilung abgelegt war. Auf diese Liste griffen die Personalreferenten bei einer neuen Vakanz mit der Excel-Suchfunktion zu, um zu prüfen, ob es in der Vergangenheit einen passenden Bewerber gegeben hatte.

Mit einer Optimierung der Vorgehensweise sollte sowohl die Suchzeit im ersten Schritt auf durchschnittliche drei Monate verkürzt werden und außerdem 80 Prozent der Fachkräfte selbst rekrutiert werden. Der Leiter Personal und die Geschäftsführung des Unternehmens entschieden sich gemeinsam dafür, für die Einführung von Active Sourcing externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Die besondere Herausforderung des Interim Mandates bestand nun darin, einen stringenten Recruiting-Prozess zu definieren und gemeinsam mit zwei der vier Personalreferenten das Thema Active Sourcing im Unternehmen zu installieren. Parallel lief der Auswahl-Prozess einer

passenden Software für das Bewerbermanagement an, die zukünftig unternehmensweit genutzt werden sollte.

Sourcer ist nicht gleich Recruiter

Das Motto „Post and Pray“ – also Stellenanzeigen zu schalten und dann zu hoffen, dass sich die richtigen Bewerber darauf bewerben – hat ausgedient. Um die wenigen passenden guten Kandidaten aufzuspüren und an das eigene Unternehmen zu binden, müssen Personaler selbst auf die Suche gehen, also Active Sourcing betreiben. Doch auch damit ist es längst nicht getan. Daher galt es, dem Management im ersten Schritt aufzuzeigen, dass

Active Sourcing allein nicht das Allheilmittel für ein schnelleres, zielgerichtetes, kostengünstigeres Recruiting ist.

Vielmehr erfordert erfolgreiches Active Sourcing eine Einstellungsänderung im Unternehmen – weg vom Bewerber hin zum Kandidaten. Bei einer Bewerbung auf eine Anzeige muss sich im Erstkontakt der Bewerber mit seinen Bewerbungsunterlagen verkaufen, bei der Ansprache passender Kandidaten muss im ersten Schritt das Unternehmen überzeugen, um einen latent wechselwilligen Kandidaten für das eigene Unternehmen zu begeistern. Demnach ist auch das Anforderungsprofil eines Sourcers ein anderes als das des

Fragen zu Skills und Controlling

Info

1. Wie findet man unter den eigenen Mitarbeitern der Personalabteilung diejenigen, die für Active Sourcing geeignet sind?

Der einfachste Weg zum Aufbau von Active Sourcing ist es, sich einen Researcher aus einer Personalberatung oder einen Sourcer aus einem Unternehmen einer ähnlichen Branche an Bord zu holen. Eine weitere Vorgehensweise ist, vor allem wenn keine zusätzliche Vollzeitstelle genehmigt werden kann, aus dem bestehenden HR-Team ein oder besser zwei Mitarbeiter, die auch in der Vergangenheit mit dem Recruiting betraut waren und einen Großteil der nachfolgenden Skills mitbringen, für das neue Thema zu gewinnen.

2. Welche Eigenschaften müssen diese Mitarbeiter mitbringen, welche technischen Kenntnisse, welche Fertigkeiten in Social Media-Kanälen?

Einen Großteil der Skills (siehe Abbildung auf Seite 62) kann man erlernen, allerdings die Freude am aktiven Ansprechen von Kandidaten und dem Verkaufen der Vakanz sowie des Unternehmens mit großer Überzeugungskraft setzt die Begeisterung und den Spaß an diesen Aufgaben voraus – und das ist eher weniger erlernbar.

3. Wie können solche Kenntnisse erworben werden?

Zum Thema gibt Active Sourcing gibt es zwischenzeitlich von verschiedenen Anbietern ein- und mehrtägige Weiterbildungen, die eine gute Basis für die ersten professionellen Schritte legen. Diese sind allerdings auf eine größere Teilnehmeranzahl aus verschiedenen Unternehmen ausgerichtet. Ein individueller Inhouse Workshop mit einer regelmäßigen weiteren Betreuung nach dem Workshop bietet einen schnelleren und effektiveren Einstieg in das neue Aufgabenfeld.

4. Wie sollte ein Controlling von Active Sourcing aussehen?

Die zwei wichtigsten Controllinggrößen für den Erfolg von Active Sourcing sind die Reduzierung der Suchzeit/Time to hire pro Vakanz (Start der Suche bis zur finalen Vertragsunterschrift) sowie die Reduzierung der jährlichen Kosten des Unternehmens für Personaldienstleister und Personalberater. Schon heute hat sich die Suchzeit des Automobilzulieferers auf die angestrebten drei Monate verkürzt. Beide Größen werden abschließend Ende 2016 betrachtet werden. Darüber hinaus sind mittelfristig auch andere Größen denkbar wie zum Beispiel Cost per hire, die Response-Raten bei unterschiedlichen Active Sourcing Suchen oder der Anteil der Einstellungen über Active Sourcing.

5. Wann lohnt es sich, Personalberater einzusetzen und wann, auf eigene Sourcer zu setzen?

Im Executive-Bereich ist es weiterhin ratsam, auf die Unterstützung von Personalberatern zu setzen. Hier würde die eigene Ansprache des Unternehmens sicherlich auch zu Irritationen bei potentiellen Kandidaten führen. Außerdem möchte man meist kein Signal in Richtung Wettbewerb geben, wenn man einen neuen Bereich auf- oder ausbaut beziehungsweise, wenn es eine Veränderung gegeben hat. Auch die Suche von Experten für den IT-Bereich sowie Forschung und Entwicklung, die meist über andere Kanäle rekrutiert werden, werden weiter von Personalberatern gefunden werden.

klassischen Recruiters. Der Sourcer verkauft das Unternehmen und die Vakanz, der Recruiter sichtet die eingehenden Bewerbungen und prüft im Interview die fachliche sowie persönliche Passung des Bewerbers. Dies erforderte sowohl eine Verkürzung des Recruiting-Prozesses als auch die Entscheidung, welche der vier Personalreferenten geeignet sind, zukünftig mit Spaß und Begeisterung Active Sourcing zu verantworten.

Verkaufs-Gen unerlässlich

In enger Abstimmung mit dem Management wurden zwei Personalreferenten ausgewählt, die mit dem „Verkaufs-Gen“ ausgestattet waren. Diese sollten das Active Sourcing künftig verantworten. Das Training der beiden Kandidaten erfolgte in einem zweitägigen Active Sourcing Workshop. Beide Referenten wählten eine aktuelle Fachkräfte-Vakanz des Unternehmens aus, die im Workshop konkret und praxisorientiert bearbeitet werden sollte. Aufgrund der Anforderungsprofile der Vakanzen wurde mit Xing als Tool gearbeitet. Es wurde hierfür im Vorfeld des Workshops ein einwöchiger Testzugang für den „Talent Manager“ vereinbart. Unter Anleitung der Interim Managerin erarbeiteten die beiden Teilnehmer des Workshops Textvorlagen für die schriftliche Ansprache, Telefonskripte für die telefonische Ansprache der Kandidaten und wählten gemeinsam die richtigen Kandidaten für die Erstansprache aus. Im Rahmen der Vorlagen-Erarbeitung schärften wir darüber hinaus gemeinsam den Arbeitgeber-USP (Unique Selling Proposition) und komplettierten diesen später auf den Karriereseiten, dem Xing-Unternehmensprofil und der Facebook-Seite des Unternehmens. Des Weiteren entwickelten wir gemeinsam Vorlagen für Excel-Listen, die bis zur Implementierung der Recruiting-Software übergangsweise genutzt werden, um den Recruitingprozess professionell zu steuern. Nach dem Workshop legten beide Referenten mit der Kandidatenansprache los.

Erforderliche Skills eines Souncers

Abbildung

Skills	Sourcer	erlernbar mittels Weiterbildungen
„Verkaufs-Gen“	☑☑☑☑☑☑	nein
extrovertiert	☑☑☑☑	teilweise
Social Media-Affinität (mit eigenen Profilen)	☑☑☑☑☑☑	teilweise
Recruiting-Erfahrung	☑☑☑☑☑☑	ja – allerdings als Vorerfahrung erforderlich
kreativ	☑☑☑☑☑	teilweise
experimentierfreudig	☑☑☑☑	teilweise
guter Netzwerker	☑☑☑☑☑	ja
empathisch	☑☑☑☑	teilweise
freundliche Telefonstimme	☑☑☑☑☑	teilweise
gut organisiert	☑☑	ja
☑☑☑☑☑☑ = sehr wichtig		

Es gibt Skills, die ein Mitarbeiter, der als Active Sourcer tätig werden will, haben sollte. Einige davon sind aber durchaus erlernbar.

Quelle: Hirsch, 2016

Nach einer Woche gab es einen ersten strukturierten persönlichen Austausch, um erste Erfahrungen zu besprechen und Unsicherheiten zu beseitigen sowie ein Finetuning der Prozesse vorzunehmen.

Flankierende Maßnahmen

Ferner wurde mit dem Management diskutiert, ob mit Active Sourcing lediglich einzelne Vakanzen besetzt oder mittelfristig ein Talentpool aufgebaut werden soll und damit eine Bewerbermanagement-Software zum Einsatz kommen müsste. Man entschied sich für die Implementierung einer solchen, so dass zeitgleich zum Start des Workshops gemeinsam mit der IT, die HR- und Unternehmens-IT-Systemlandschaft analysiert und beschrieben wurde. Auf der Basis des Briefings wurden externe HR-Softwareanbieter gebeten, ihre Lösungen im Unternehmen zu präsentieren. Es wurden zwei Favoriten ausgewählt, die auch für die internationalen Standorte zum Einsatz kommen sollten, und diese Vorauswahl wurde dem Management präsentiert. Parallel kommunizierte das Management via Intranet die neue Recruiting-Metho-

de und bat die Mitarbeiter darum, das Unternehmen bei dem ebenfalls neu entwickelten Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programm aktiv zu unterstützen. Bis zum Ende des Projektes sollen die wichtigsten vakanten Fachkräfte-Positionen erfolgreich mit der neuen Methode besetzt werden – hier ist das Unternehmen auf einem sehr guten Weg. Für zukünftige Vakanzen konnte der Recruiting-Prozess vorbereitend initiiert werden. Die weitere Umsetzung erfolgt durch die Personalreferenten des Unternehmens, mit denen regelmäßig ein weiterführendes Training on the Job, zum Beispiel zur Nutzung von LinkedIn und Experteer stattfindet. Die Positionen von Führungskräften werden auch zukünftig weiterhin über Personalberater besetzt werden.



Autorin
Petra I. Hirsch,
Personalberaterin,
Hirsch Executive,
petra.hirsch@
hirsch-executive.de