

## ***Welche Rekrutierungsstrategie ist die richtige für Ihr Unternehmen?***

### ***Entscheider sollten neben den Kosten dabei auch die Wertschöpfung im Blick haben***

Vielleicht haben Sie diese Erfahrung bereits gemacht: Ein neues Mitglied in Ihrer Führungsmannschaft ist eingestellt und bereits drei Monate in Ihrem Unternehmen tätig. So ganz überzeugt sind Sie nicht. Haben Sie den passenden, aber ggf. nicht den besten Kandidaten bzw. die beste Kandidatin eingestellt?

An dieser Stelle macht es Sinn, Ihr Rekrutierungsmodell sowie Ihre Besetzungsstrategie zu hinterfragen. Nutzen Sie hauseigene Recruiter, externe Vermittler auf Erfolgsbasis oder Personalberater? Wie sieht Ihre Kostenrechnung dafür aus, auch im Vergleich zum Ertrag und Nutzen, den Sie damit erzielen?

Schauen wir uns im Folgenden die einzelnen Rekrutierungsmodelle an, um dann entscheiden zu können, welches Modell für Ihren konkreten Personalbedarf am passendsten ist:

## **I. Rekrutierungsmodelle**

### **1. Inhouse Recruiting:**

Inhouse Recruiter kennen sich gut in ihrem Unternehmen aus. Sie arbeiten meist im Direktsuchverfahren, was den Zugriff auf einen großen Kandidatenpool gewährleistet.

Nicht alle Kandidaten sind allerdings bereit, mit einem Inhouse Recruiter zu sprechen. Die Direktansprache der Mitarbeiter von Unternehmenskunden oder von Konkurrenten kann zu Problemen führen. Ebenso der Austausch von vertraulichen Informationen.

Inhouse Recruiter handeln nach internen Prozessen, Weisungen und Regeln. Das begrenzt ihren Handlungsspielraum. Sie agieren im Interesse ihres Arbeitgebers, aber nicht immer im Interesse des Kandidaten. Ihre Kontaktreichweite in verschiedene Industrien ist eingeschränkt.

### **2. Suche auf Erfolgsbasis (Contingency Search):**

Externe Recruiter, die auf Erfolgsbasis arbeiten, befassen sich eher oberflächlich mit ihren Kunden. Sie werden schnell an ihre Kapazitätsgrenzen stoßen, wenn sie keine passenden Kandidaten finden. Sie sind gleichzeitig in mehreren ähnlichen Suchprojekten aktiv.

Ihr Ziel ist es, zügig Kandidaten zu vermitteln und nicht unbedingt, die Erwartungen des Kunden zu erfüllen. Im Vergleich zu einem klassischen Inserat kann die Suche auf Erfolgsbasis ein schneller Weg sein, eine Vakanz zu besetzen.

Die Suche auf Erfolgsbasis macht Sinn bei einfach identifizierbaren Profilen, wenn die Suche eilig ist oder viele ähnliche Stellen gleichzeitig besetzt werden.

### 3. Suche auf Mandatsbasis (Retained Search):

Executive Search Organisationen, die auf Exklusivmandatsbasis arbeiten, vertreten sowohl die Interessen des Kunden als auch die des Kandidaten. Sie greifen auf den gesamten Markt zu, um nicht nur passende, sondern die besten Kandidaten für ein bestimmtes Profil zu identifizieren.

Diese Personalberater bieten normalerweise eine Erfolgsgarantie. Sie sind qualitätsorientiert und werden jedem Mandat ausreichende Ressourcen zuteilen. Durch Wiederholungsaufträge verbessern sie ihre Rentabilität. Der administrative Aufwand auf Kundenseite ist minimiert.

Wie entscheiden Sie jetzt, welches Modell das richtige in ihrer konkreten Personalbedarfssituation ist? Dabei sollten Sie sich von diesen vier Entscheidungskriterien leiten lassen:

## II. Entscheidungskriterien

### 1. Verfügbare Ressourcen

Ein offensichtlicher Grund für die Nutzung externer Partner ist ein Mangel an verfügbaren Ressourcen. Auch große Firmen, die mit internen Recruitern arbeiten, werden Schwankungen in ihrem Rekrutierungsbedarf und Engpässe in ihrer Kapazität haben, die mit externen Partnern ausgeglichen werden können.

### 2. Vertraulichkeit

Vertrauliche Personalsuchen sollten immer von externen Partnern durchgeführt werden. Nur so kann das Risiko der Veröffentlichung bzw. Weitergabe von vertraulichen Informationen minimiert werden.

### 3. Kosten und Zeit

Nur wenige Firmen rechnen mit Vollkosten bzw. mit TCH (Total-Cost-of-Hire) oder denken über die Wertschöpfung nach, wenn sie ein Rekrutierungsmodell auswählen. Diese Kosten sollten dabei berücksichtigt werden:

- Kosten einer Fehleinstellung (inklusive der Kosten für eine erneute Suche),
- Kosten einer zu langen Vakanz einer Stelle,
- Versteckte Kosten (Ausstattung des Arbeitsplatzes, Suche und Training von Inhouse Recruitern, Prozesskosten, Administration und Compliance),
- Höhere Kosten für die zusätzliche Nutzung externer Ressourcen im Bedarfsfall,
- Aufwand, um verschiedene Rekrutierungsarten zu verwalten (Mandat, Erfolgsbasis, Inhouse).

Viele Unternehmen nutzen "Time-to-Hire" als quantitative Messgröße für den Erfolg ihrer Inhouse Recruiter. Das ist die durchschnittliche Zeit, die benötigt wird, eine Vakanz zu füllen. Die Qualität der Einstellungen zu messen, erweist sich als schwierig.

HR-Verantwortliche und Führungskräfte sollten deshalb versuchen, interne Kosten der Inhouse Recruiter zu analysieren und transparent zu machen, so dass sie in die Entscheidung mit einfließen, ob externe Partner genutzt werden können.

#### 4. Qualität/Fit of hire

Rekrutierung ist Spezialisten-Arbeit. Die Nutzung einer professionellen Executive Search Organisation gewährleistet den Zugriff auf einen größeren, auch internationalen Kandidatenpool sowie einen qualitativ messbaren und transparenten Suchprozess. Damit wird die Chance erheblich vergrößert, nicht nur gute Kandidaten zu finden, sondern den besten Kandidaten bzw. die beste Kandidatin.



### III. Fazit

Die Kosten aller Rekrutierungsmodelle exakt zu erfassen und damit ausschließlich auf dieser Basis zu vergleichen, ist nicht möglich.

Deshalb sollten Sie als Entscheider in Ihrer Personalbedarfsplanung insbesondere die Besetzung der kritischen Positionen in den Blick nehmen, die erheblich zur Wertschöpfung in Ihrem Unternehmen beitragen. Damit vermeiden Sie, dass Besetzungsfehler ins Geld gehen.

Bei diesen Positionen empfiehlt es sich, ein Budget für eine professionelle Executive Search Organisation, die Sie nach vorgegebenen Qualitätskriterien

auswählen, einzuplanen. Dann haben Sie die Kosten im Griff und Ihre Kandidatenauswahl bringt den größtmöglichen Nutzen für Ihr Unternehmen.

*Verfasst durch Grégoire Depeursinge, Managing Partner AIMS International Switzerland und bearbeitet von Paul Koglin, Associated Partner AIMS International Germany.*

*Kontakt: Rolf Heeb und Peter Barkhurst, Geschäftsführer der AIMS International-Germany GmbH*