

FÜR SIE GELESEN „TALENT RELATIONSHIP MANAGEMENT“

## Wirksame Strategien zur Mitarbeiterrekrutierung

Klassische Ansätze der Personalgewinnung können das Problem des Fachkräftemangels nicht lösen, schreibt Armin Trost in seinem aktuellen Buch „Talent Relationship Management“. Nur Unternehmen, die talentfokussiert denken und handeln anstatt vakanzorientiert, werden zu den Gewinnern auf dem Arbeitsmarkt zählen, lautet seine zentrale Botschaft. Frank Weber hat das Buch gelesen.

Der Autor ist Psychologe und hat eine Professur an der Hochschule Furtwangen. Zugleich ist Armin Trost Partner und Mitgesellschafter einer Unternehmensberatung. Beide Professionen befruchten das aktuelle Buch und geben ihm einen Wert. Das Hauptverdienst besteht darin, dass Trost den Versuch unternimmt, einen Ansatz aus anderen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre auf HR zu übertragen – hier konkret das Customer Relationship Management. Er nutzt dessen Grundprinzipien, um den eigenen Ansatz des Talent Relationship Management (TRM) zu entwickeln.

TRM wird dabei vor allem als eine Geisteshaltung verstanden, die Talente im Arbeitsmarkt künftig wie Kunden und nicht wie bisher klassisch als Bewerber betrachtet. Es geht in dem Buch daher ausschließlich um das Gewinnen und Binden von Talenten, schreibt Trost. TRM fokussiert auf diese Zielgruppe und würde sich damit von Employer Branding und anderen Maßnahmen des Personalmarketings unterscheiden. Der Aufbau eines Talent-Pools und dessen strukturierte und systematische Pflege sei somit das Kernstück des TRM. Trost beschreibt den hierfür erforderlichen Prozess aus Zielgruppendefinition, Arbeitgeberver-

sprechen, aktiven Suchstrategien, Kandidatenbindung und der positiven Bewerbererfahrung verständlich und nachvollziehbar.

### GEWINNER UND VERLIERER

Zu Recht weist er darauf hin, dass es im Wettbewerb um die immer knapper werdende Ressource qualifizierter Mitarbeiter angesichts sich deutlich ändernder Rahmenbedingungen alsbald Gewinner und Verlierer an den Arbeitsmärkten geben wird. Doch wer die Ideen und Ansätze des TRM beherzigt, werde schließlich auf der Gewinnerseite stehen, verspricht Trost den Lesern bereits in der Einleitung. Das ist vielleicht ein wenig unbescheiden formuliert, denn angesichts der Vielzahl und Vehemenz der anstehenden Herausforderungen an das HR-Management kann es nicht nur ein Lösungskonzept geben. Der Erfolg wird sich durch den aufeinander abgestimmten Einsatz mehrerer Vorgehensweisen einstellen. TRM ist dabei ein interessanter und vielversprechender Ansatz und sollte sicher im HR-Mittel-Mix einen Platz haben.

Das dritte Kapitel wird seinem Namen gerecht und gibt einen Überblick über das TRM-Modell. Auf nur dreieinhalb Seiten liefert Trost eine sehr gute Zusammenfassung seiner Gedanken. Es empfiehlt sich daher für den Leser, mit der Lektüre hier zu starten. Die Beschreibung der zukünftigen Arbeitsmarktsituation im zweiten Kapitel ist zwar wohlthuend kurz und verzichtet auf (an dieser Stelle häufig anzutreffende) Endlosstatistiken zum demografischen Wandel. Sie bietet aber lediglich eine korrekte und plastisch beschriebene Auflistung der nennenswerten Trends, die die künftige



**FRANK WEBER** ► selbstständiger Unternehmensberater (weber.advisory) mit den Schwerpunkten Führung, Kommunikation und Wandel sowie Coach für Führungskräfte und ausgebildeter Mediator. Als Lehrbeauftragter an der Fresenius Hochschule unterrichtet er die Themen Change Management und Corporate Identity.



.....

**ARMIN TROST ▶ Talent Relationship Management.** Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels.

Springer, 2012, 210 S., € 39,95  
ISBN 3-642-17077-5

.....

Situation an den Märkten für Beschäftigung prägen werden. Neuigkeiten für den HR-Professional finden sich hier nicht.

## WERTVOLLE ANREGUNGEN

Ausführlich widmet sich Armin Trost der Definition relevanter Zielgruppen. Das vierte Kapitel animiert Verantwortungsträger dazu, sich im bestehenden Personalportfolio einen Überblick über vorhandene Schlüssel und Engpassfunktionen zu verschaffen, und gibt hierfür wertvolle Handreichungen. Gleiches gilt auch für die Übersichts Ausführungen zur strategischen Personalplanung. Die Ausführungen sind tadellos und leiten den Leser in die richtige Richtung einer zunehmenden Professionalisierung eines mehr strategischen HR-Managements.

Insgesamt ist das Buch sehr lesenswert. Es gibt viele wertvolle Anregungen und – noch wichtiger – animiert zum Nachdenken. Hier seien insbesondere die Ausführungen zum Arbeitgeberversprechen im fünften Kapitel empfohlen. Die Entwicklung einer Employee Value Proposition ist aber nicht nur für den TRM-Prozess sinnvoll. Die Umsetzung der von Trost formulierten Gedanken würde in vielen Unternehmen einen deutlichen Kulturwandel einläuten und die Weichen in Richtung Pole-Position stellen. Zu Recht weist er auf die Beliebigkeit und Austauschbarkeit bestehender Positionierungen hin.

## ZU ENGER FOKUS

Das Buch rückt das Talent in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns. Unzweifelhaft ist das zur Sicherung und zum Aus-

bau von spezifischen Wettbewerbsvorteilen sinnvoll und lohnenswert. Doch suggerieren die Ausführungen, dass allein dieser Fokus ausreichend sei, um sich im künftigen Arbeitsmarkt als Gewinner zu positionieren. Auch endet der TRM-Prozess bei Trost mit der Schaffung einer positiven Bewerbererfahrung und damit mit der Phase unmittelbar vor Vertragsabschluss.

Hier genau setzt die Hauptkritik an. Der im Unternehmen bereits vorhandene oder im Rahmen von TRM rekrutierte Mitarbeiterstamm bleibt weitgehend außen vor. Würde TRM Talent Recruiting Management bedeuten, wäre die Welt in Ordnung. Da aber das R auf Relationship abstellt, müssen die Gedanken weitergehen und die Phasen mitberücksichtigen, in denen die Talente an Bord und auch in die gesamte Belegschaft integriert sind. Hier wäre ein Blick auf die Wechselwirkungen von TRM mit dem Gesamtpersonalportfolio zielführend und wünschenswert – kulturell und funktional. Dem Buch fehlt ein letzter Prozessschritt, der auf die Talente als aktive Mitarbeiter fokussiert: der Zeitpunkt, zu dem das Arbeitgeberversprechen eingelöst wird und die Talente als Mitarbeiter beweisen müssen, dass sie die Mühen wert waren – fachlich und vor allem persönlich.

Trost animiert dazu, Kandidaten wie Kunden zu behandeln, und umreißt ein entsprechendes Maßnahmenpaket. Falls seine Gedanken in die HR-Arbeit einfließen sollten, wird sich deren Position am Arbeitsmarkt zweifellos deutlich verbessern. Gewonnen wird das Rennen dadurch aber noch nicht. Hierzu wäre es nötig, den Ansatz beispielsweise auf ein gesamtes Staff Relationship Management auszuweiten. ●