



Von der Masse zur Klasse

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels muss ein Unternehmen seine Spezialistenpositionen erfolgreich und -versprechend besetzen und deren Nachfolge sichern. Doch wie, wenn in vielen Fällen nicht einmal mehr ein Bewerbungsverfahren stattfindet und auch Personalberater scheitern? Das Beispiel Audi zeigt, wie SAP E-Recruiting in Verbindung mit einer Zusatzsoftware diesen Prozess unterstützen kann.

In fast allen Großunternehmen gliedert sich die Personalbeschaffung in zwei völlig unterschiedliche Aufgaben: Auf der einen Seite steht das Massengeschäft. Hier müssen die Recruiter eine hohe Anzahl von Bewerbungen sortieren und bearbeiten, um schließlich die besten Kandidaten herauszufiltern. Auf der anderen Seite gibt es die Engpasszielgruppen. Hier gehen im Extremfall erst gar keine Bewerbungen ein; die Unternehmen greifen deshalb notgedrungen auf Personalberater zurück, die aber auch häufig nicht erfolgreich sind. Spezialistenpositionen bleiben daher selbst in Konjunkturtälern oft unbesetzt, obwohl der Arbeitsmarkt eigentlich wieder mehr Kräfte freisetzt. Unternehmen suchen vor diesem Hintergrund zunehmend nach neuen Ideen, um auch bei kritischen Zielgruppen auf eine gut gefüllte Kandidatenpipeline zugreifen zu können. Eines dieser neuen Konzepte ist Talent Relationship Management. Am Beispiel Audi zeigt sich, wie SAP E-Recruiting in Verbindung mit einer Zusatzsoftware dieses neue Personalkonzept unterstützen kann.

Die Audi AG hat das Bewerber-Massengeschäft seit 2006 im Griff. Mit der Einführung von SAP E-Recruiting hat der Automobilhersteller Papierbewerbungen fast auf Null reduziert. Die Effizienz in der Bearbeitung ist deutlich gestiegen, ohne dass die Qualität gelitten oder sich die Menge der Bewerbungen reduziert haben. Da Audi weiter wachsen will, braucht das

Unternehmen hoch spezialisierte Fachkräfte, vor allem Ingenieure. Diese bewerben sich nicht in Massen; als kritische Talentzielgruppe genießen sie zudem die besondere Aufmerksamkeit der Recruiter in vielen Unternehmen. Audi hat mit Blick auf diese Zielgruppe einen neuen HR-Prozess eingeführt und in der Organisation verankert: Talent Relationship Management (TRM). Das Unternehmen möchte auf dieser Grundlage trotz des scharfen Arbeitgeberwettbewerbs zur Zielgruppe der hoch spezialisierten Ingenieure durchdringen, um auch langfristig im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Dabei will sich Audi zugleich unabhängiger von Personalberatern machen.

Relationship Manager unterstützt die Suche

TRM zielt auf die aktive Identifikation von und den Kontakt zu interessanten Kandidaten durch das Unternehmen, stellt also einen Ansatz zum so genannten Active Sourcing dar. Aufbauend auf der Wachstumsstrategie des Unternehmens hat Audi zunächst besonders wichtige und schwer zu rekrutierende Engpasszielgruppen definiert. Ein spezieller Relationship Manager recherchiert in sozialen Netzwerken im Internet, in den bestehenden Kontaktnetzwerken der Mitarbeiter (ehemalige Kollegen oder Kommilitonen) und auf Messen sowie Kongressen passende Kandidaten. Sind entsprechende Talente identifiziert, nimmt der Relationship Manager Kontakt auf. Er unterhält sich mit den Talenten, stellt Audi als Arbeitgeber vor und nimmt die Kandidatinnen und Kandidaten gegebenenfalls in das TRM-Programm auf. Ebenso beinhaltet TRM, dass Audi identifizierte Talente zu Unternehmens-Events einlädt und Kontakte zu Experten im Haus aufbaut. Allmählich

Kongressvortrag

„Audi Talent Relationship Management auf Basis SAP E-Recruiting“
Montag, 16. Februar, 16.45 h

entstehen durch solche Maßnahmen eine besondere Nähe und ein gegenseitiges Vertrauen. Steht bei den Talenten dann der nächste Karriereschritt an und benötigt Audi aktuell entsprechend qualifizierte neue Mitarbeiter, kann der Relationship Manager schnell Kontakt zur Recruiting-Abteilung herstellen.

Durch das vorab aufgebaute Netzwerk des Relationship Managers hat Audi Zugriff auf eine Vielzahl von interessanten Kandidatinnen und Kandidaten, die dem Konzern besonders nahe stehen. Eine Rekrutierung ist dann keine „Kaltakquise“ mehr, sondern ein langfristig vorbereiteter, letzter Schritt. Das schafft einen völlig neuen Zugang zu einer kritischen Talentzielgruppe. Zudem spart es Kosten, da Audi im Bedarfsfall nicht unbedingt Anzeigen schalten oder einen Personalberater bemühen muss. Mit dem neuen Konzept ist das Unternehmen daher sehr zufrieden: „Dank der aktiven Ansprache und des durch-



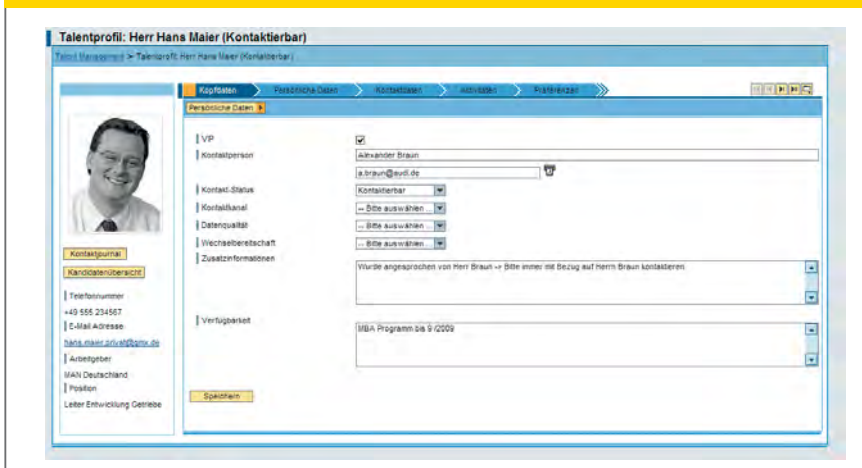
Abbildung 1

dachten Beziehungsmanagements kennen wir den Markt viel besser und können schneller reagieren. TRM ergänzt unser klassisches Recruiting um ein Instrument, das speziell auf Engpasszielgruppen zugeschnitten ist“, sagt Dr. Alfred Quenzler, Leiter Personalmarketing der Audi AG.

Die TRM-Prozesse weichen deutlich vom Standard-Recruiting ab: Ein Bewerbungseingang findet nicht statt, der Relationship Manager recherchiert Kandidaten, erfasst sie in einer Datenbank und kann die Informationen zum Kandidaten immer weiter ergänzen. Quellen wie Internetadressen

TRM Tool Screen TRM Profil

Abbildung 2



oder Mitarbeiterempfehlungen werden ebenfalls verwaltet. Wichtig ist zudem das Kontaktmanagement: Alle Telefonate mit den Talenten können protokolliert, ihre Präferenzen und Karrierepläne dokumentiert werden, um die Beziehung behutsam aufzubauen und bei passender Gelegenheit ein Angebot unterbreiten zu können. Darüber hinaus sind präzise Wiedervorlagen nötig, um nicht einen günstigen Wechselzeitpunkt – wie zum Beispiel den Abschluss des Studiums – zu verpassen. Diese Prozesse sind eher im Customer Relationship Management zu finden als im klassischen E-Recruiting. Daher entwickelte Audi gemeinsam mit der Technologietochter der auf Talent Management spezialisierten Unternehmensberatung Promerit AG ein entsprechendes Software-Add-on für SAP E-Recruiting, das die bestehende Lösung um individuelle Funktionen erweitert. Aufgrund der Flexibilität der SAP E-Recruiting Lösung ist das TRM-Add-on eine Zusatzsoftware, die nahezu modifikationsfrei integriert wurde. Der Relationship Manager nutzt dabei die SAP E-Recruiting-Benutzeroberfläche. Ihm stehen jedoch erweiterte Funktionen zur Verfügung, die genau auf den TRM-Prozess zugeschnitten sind. So können die TRM-Verantwortlichen Zielgruppen definieren, Talente eingeben und alle Daten zur Zielgruppe verwalten, inklusive der genauen Suchkriterien und mög-

licher Informationsquellen wie Personen, Internetseiten und so weiter (siehe Abbildung 1). Die Daten zu den einzelnen Kandidaten werden in einem speziellen Kandidatenprofil erfasst, das neben Lebenslaufdaten auch Informationen zu Karriereplänen, Präferenzen und Zielen des Kandidaten erfassen kann (siehe Abbildung 2). Da der Relationship Manager Daten oft schnell eingeben muss – zum Beispiel auf der Grundlage von Telefongesprächen, wurde eine Schnellerfassung für Lebenslaufdaten integriert.

Kandidatenprofile leicht zu aktualisieren

Der Relationship Manager plant alle Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen er den Kontakt zu den Talenten intensivieren möchte, direkt im System. Er organisiert Events, lädt Teilnehmer ein, plant Telefonate im Voraus und legt Wiedervorlagen an. Im zusätzlich aufrufbaren Kontaktmanagement können zudem Gesprächsinhalte mitprotokolliert und Telefonnotizen erfasst werden, so dass der Relationship Manager bei späteren Kontakten an die bisher diskutierten Themen anknüpfen kann. Bei der Kontaktaufnahme und Verwaltung der Maßnahmen bildet das System sowohl eine 1:1-Betreuung zwischen dem Manager und Kandidat ab, als auch eine komplexere

Beziehung zwischen mehreren Akteuren im Unternehmen und den Kandidaten. Dazu gibt es eine Gruppenverwaltung. Dadurch eignet sich das System auch für die Betreuung von Nachwuchsprogrammen, die (Elite-) Praktikantenbetreuung oder das Alumni-Management.

Da das System direkt ins SAP E-Recruiting integriert ist, können Kandidatendaten auch direkt in den Einstellungsprozess weitergeleitet werden. Das System unterstützt so den aktiven TRM-Ansatz und eröffnet Audi bei den Engpasszielgruppen weitere Möglichkeiten.

Dank TRM erreicht das Unternehmen schneller, gezielter und aktiver die richtigen Kandidaten. „Mit der Kombination aus dem Instrumentarium eines Personalberaters, Ideen aus dem CRM und Marketing-Kundenmanagement sowie der entsprechenden Software-Unterstützung hat Audi einen zukunftsweisenden integrierten Recruiting- und Bindungsansatz entwickelt, der auch unabhängiger von Personalberatern macht“, sagt Personalmarketingleiter Quenzler. Technisch ist die Lösung für Audi unaufwendig und nahezu modifikationsfrei, aber: TRM muss auch in die Organisation integriert werden. Das Unternehmen muss die Schnittstellen zum Recruiting und zu den Fachbereichen definieren, der Relationship Manager im Beziehungsmanagement und auch in Vertriebstechniken geschult sein. Quenzler: „TRM bei Audi bedeutet deshalb nicht nur IT, sondern ist vor allem ein umfassendes HR-Projekt und eine Unternehmensphilosophie.“



Autor
Michael Eger,
Senior Consultant,
Promerit AG,
michael.eger@promerit.com



Autor
Ralph Dennes,
Vorstand Promerit
Technologies AG,
Frankfurt am Main,
ralph.dennes@promerit.com