

Abstract

Titel: Optimierung und Vereinheitlichung des Rekrutierungsprozesses

Kurzzusammenfassung: Die klassische Papierbewerbung verliert zunehmend an Bedeutung. Elektronische Bewerbungsformen wie die E-Mail oder Online-Formulare werden zunehmend häufiger genutzt. In diesem Kontext kann es für Unternehmen interessant sein, ein E-Recruiting einzuführen. Dazu ist in dezentral organisierten Unternehmen eine Überarbeitung und Harmonisierung des Rekrutierungsprozesses nötig. Diese Arbeit untersucht anhand eines dezentral organisierten KMU, wie der Rekrutierungsprozess mit der Einführung von E-Recruiting optimiert und vereinheitlicht werden kann.

Verfasser/-in: Stephan Hess, 9470 Buchs SG

Herausgeber/-in: **Fachhochschule St. Gallen, 9001 St. Gallen**

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2013

Sprache: Deutsch

Zitation: Hess, Stephan. (2013). *Optimierung und Vereinheitlichung des Rekrutierungsprozesses*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, FHS St. Gallen, Fachbereich Wirtschaft.

Schlagwörter (3-5 Tags): Rekrutierungsprozess, E-Recruiting, Prozessoptimierung

Ausgangslage

Auftraggeber dieser BATH ist ein Distributionsunternehmen mit über 1'700 Beschäftigten. Innerhalb der Firmengruppe bestehen 20 lokale Gesellschaften (Profit-Center), denen zum Teil mehrere der 34 Standorte angehören. Die Firmengruppe zeichnet sich auch akquisitionsbedingt durch eine starke Dezentralisierung aus. Das Management vermutet deshalb, dass der Rekrutierungsprozess innerhalb der Gruppengesellschaften unterschiedlich gehandhabt wird.

Die Verantwortlichen schätzen das jährliche Bewerbungsvolumen auf über 5'000 Bewerbungen. Das Handling der Bewerbungen wird aufgrund der steigenden Anzahl und technischer Probleme in der Abwicklung zunehmend schwieriger und aufwändiger.

Die Unternehmung hat deshalb entschieden, das Bewerbermanagement zu optimieren. Dazu wurden verschiedene Softwarelösungen für ein elektronisches Bewerbermanagement geprüft und eine entsprechende Software angeschafft. Es wurde festgestellt, dass für die Implementierung der erworbenen Software zuerst der Rekrutierungsprozess angepasst und harmonisiert werden muss. Diese BATH schafft die Grundlagen für eine erfolgreiche Implementierung der erworbenen E-Recruiting-Software.

Die klassische Papierbewerbung verliert zunehmend an Bedeutung. In der Studie „Bewerbungspraxis 2010“ (Weizel et al, 2009) wurden über 9000 Stellensuchende in Deutschland zu ihren Bewerbungspräferenzen befragt. Dabei wurde festgestellt, dass die E-Mail den Postweg als beliebtestes Bewerbungsmedium aus Sicht der Bewerbenden abgelöst hat. Die Nutzung von Online-Bewerbungsformularen gewinnt laufend an Bedeutung. E-Recruiting mit Online-Formularen kann für Unternehmen wesentliche Vorteile bringen. Als Wichtigste werden Kostenreduktion, Interaktivität, Flexibilität, Verfügbarkeit, einfache Vorselektion und Transparenz genannt. Aber auch für den Bewerber kann E-Recruiting Vorteile bringen (Kostenreduktion, schnellere Prozesszeit). E-Recruiting hat aber auch Nachteile und Gefahren. Hier sind die Kosten für eine Softwarelösung und allfällige EDV-Probleme zu erwähnen. Aus Bewerbersicht bestehen Gefahren in der Unpersönlichkeit des Verfahrens und dem Datenschutz. Viele der genannten Nachteile und Gefahren können durch eine durchdachte Implementierung abgeschwächt werden.

Die HR-Abteilungen haben heute die Frage zu beantworten, welchen Beitrag das Personalmanagement zur Unternehmenswertsteigerung beiträgt. Dabei kann festgehalten werden, dass die Bereiche Talent-Management, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und strategische Beratung der Linie als klar wertschöpfend betrachtet werden können. (Wagner, 2010, S.46ff) Gerade für diese Bereiche bleibt im Alltag von HR oft wenig Zeit, da administrative Aufgaben ohne Wertschöpfung viel Zeit beanspruchen ohne nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. HR strebt daher einen Wechsel von administrativen zu den ge-

nannten wertschöpfenden Tätigkeiten an. Wenn dieser Wechsel gelingt, kann sich HR als strategischer Partner der Linie positionieren und somit seinen wertschöpfenden Beitrag in den Vordergrund stellen. Damit dies gelingt, müssen die administrativen Aufgaben effizient und effektiv erledigt werden können. Dazu kann der Einsatz von IT-Systemen für die Standardadministration (z.B. Bewerbermanagement) ein wichtiger Schritt sein.

Ziel

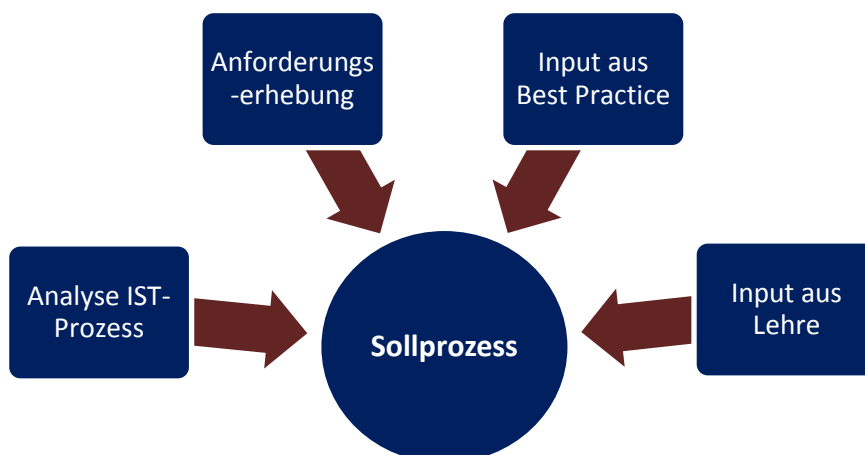
Die Hauptziele dieser Arbeit sind:

- Den aktuellen Rekrutierungsprozess des Unternehmens zu analysieren.
- Die Anforderungen an einen optimalen Prozess zu erheben.
- Die Best-Practice in diesem Bereich zu untersuchen.
- Den Soll-Prozess für das Unternehmen zu definieren.
- Den Sollprozess in die erworbene Software zu implementieren.
- Die Mitarbeitenden im Umgang mit dem Prozess und der Software zu schulen .

Der hergeleitete Soll-Prozess soll die Personalverantwortlichen [PV] der Gesellschaften von administrativen Arbeiten entlasten und ihnen mehr Kapazitäten für die inhaltliche Gestaltung des Prozesses zur Verfügung stellen. Zudem soll die Prozessdurchlaufzeit verkürzt werden und der Prozess soll von den Bewerbenden positiv verbessert wahrgenommen werden.

Vorgehen

Es wurde ein fundiertes Konzept für die Herleitung des Soll-Prozesses erarbeitet. Dieses basiert auf vier Bereichen, die in den Soll-Prozess einfließen. (vgl. Abbildung)



Die Beschreibung des Ist-Prozesses, die Aufnahme der Anforderungen bei den Stakeholdern und die Erhebung der Best-Practice sind mittels Primärforschungen erfolgt. Dafür

wurden in einem ersten Schritt mit dem Auftraggeber vergleichbare Unternehmen, die bereits E-Recruiting einsetzen, befragt. So wurden Erkenntnisse zu Best-Practice hergeleitet und die Grundlage für eine fundierte Stakeholderanalyse innerhalb des Unternehmens geschaffen. Die Anforderungen der Stakeholder wurden anschliessend mittels einer quantitativen Umfrage erhoben und mit qualitativen Interviews verifiziert.

Die Erfahrungen aus der Primärforschung wurden anschliessend durch Erkenntnisse der Lehre plausibilisiert und erweitert. Dafür sind Werke zum Requirements Engineering, Geschäftsprozessmanagement und Personalmanagement beigezogen worden.

Erkenntnisse

Ist-Prozess: Die Vermutung des Managements, dass der aktuelle Prozess in den einzelnen Gruppengesellschaften sehr unterschiedlich wahrgenommen wird, bestätigt sich. Es konnten Unterschiede in diversen Bereichen des Prozesses ausgemacht werden. (Aufgabenteilung zwischen Linie und HR, Bewerbungsempfänger, Vorgehen bei Interviews, etc.)

Best-Practice: Alle vier befragten Unternehmen beschäftigen über 1'500 Mitarbeiter und verfügen über ein Konzernstruktur oder mehrere Standorte. Zudem wurde definiert, dass die befragten Unternehmen sogenannte „Blue Collar Worker“ beschäftigen müssen. Alle befragten Unternehmen haben bereits E-Recruiting eingeführt und den Rekrutierungsprozess in diesem Zuge optimiert. Es wurde festgestellt, dass ein klar strukturierter, verständlich dokumentierter und standardisierter Rekrutierungsprozess die Grundlage für eine erfolgreiche Einführung von E-Recruiting bildet. Alle Befragten haben angegeben, dass mit der Optimierung des Rekrutierungsprozesses und der Einführung von E-Recruiting die administrativen Arbeiten in der Personalabteilung wesentlich reduziert werden konnten. Um möglichst grosse Einsparungen zu erreichen, ist es wichtig, nach der Umstellung auf E-Recruiting den Prozess konsequent einzufordern. Es wurde weiter festgestellt, dass E-Recruiting bei allen Stellenarten eingesetzt werden kann. Die Involvierung der Beteiligten Stakeholder in das Projekt wird von allen Befragten als sehr wichtig erachtet. Deshalb wurde eine Stakeholderanalyse innerhalb der Gesellschaft durchgeführt.

Anforderungserhebung: Als wichtigste Stakeholder innerhalb des Unternehmens wurden die PV, die Vorgesetzten und die Gruppenleitung ausgemacht. Diese Gruppen wurden systematisch nach ihren Anforderungen befragt. Die PV legen grossen Wert auf klar dokumentierte Zuständigkeiten und einen sauber definierten Prozess. Das Bewerbermanagement muss durch ein Tool unterstützt werden, in dem mittels Multi-Actions gleichartige Aufgaben schneller erledigt werden können (z.B. Eingangsbestätigungen und Absa-

gen). Die Transparenz im Prozess soll erhöht werden. Weiter sind den PV aktuelle und aussagekräftige Hilfsmittel sowie eine Schulung für den Prozess und das Tool wichtig. Auch von den Vorgesetzten wird der Einsatz eines Tools zur Unterstützung des Bewerbermanagements unterstützt. Weiter werden von dieser Anspruchsgruppe die klare Definition der Zuständigkeiten und die Erhöhung der Transparenz im Prozess gefordert. HR soll die Linie im Selektionsprozess vermehrt unterstützen. Die Gruppenleitung legt Wert auf eine Standardisierung des Prozesses. Standardkommunikation soll erleichtert werden, damit sich die PV auf gewinnbringendere Aufgaben im Prozess fokussieren können. Zudem muss der Weg zur Entscheidungsfindung klar dokumentiert und von allen Beteiligten umgesetzt werden.

Lehre: Der Soll-Prozess muss die Ziele der Personalgewinnung optimal unterstützen. Dafür ist ein strukturierter und nachvollziehbarer Prozess nötig. Weiter wird empfohlen, interne Bewerber stärker zu berücksichtigen, um Kosten zu sparen und die Personalförderung zu stärken. Die Standardisierung und Optimierung von Prozessen führen erfahrungsgemäss oft zu Widerständen, mit denen im Rahmen der Umsetzung konstruktiv umgegangen werden muss.

Durch Kombination der Erkenntnisse aus den einzelnen Bereichen wurde der Soll-Prozess für das Unternehmen hergeleitet und dokumentiert. Damit wurde ein standardisierter, einfach verständlicher und transparenter Prozess geschaffen.

Wichtigste Literaturquellen

Hilb M. (2011). *Integriertes Personalmanagement*. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Mandewirth S. (2010). Die Personalarbeit im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung – aus praktischer Sicht. In D. Wagner & Susanne Herlt (Hrsg.) , *Perspektiven des Personalmanagements 2015*. Heidelberg: Gabler Verlag

Pommerien J. (2012). E-Recruiting aus Bewerbersicht: Der Einfluss von Persönlichkeit und Einstellung auf die Nutzung von Online-Bewerbungsverfahren. *Journal of Business and Media Psychology Ausgabe 2/2012*

Rupp C. (2001). *Requirements Engineering- und Management. Professionelle, iterative Anforderungsanalyse für die Praxis*. München: Carl Hauser Verlag

Schmelzer H. und Sesselmann W. (2010). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. München: Carl Hauser Verlag.

Wagner D. (2010). Die Personalarbeit im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung – konzeptionelle Überlegungen. In D. Wagner & Susanne Herlt (Hrsg.) , *Perspektiven des Personalmanagements 2015*. Heidelberg: Gabler Verlag