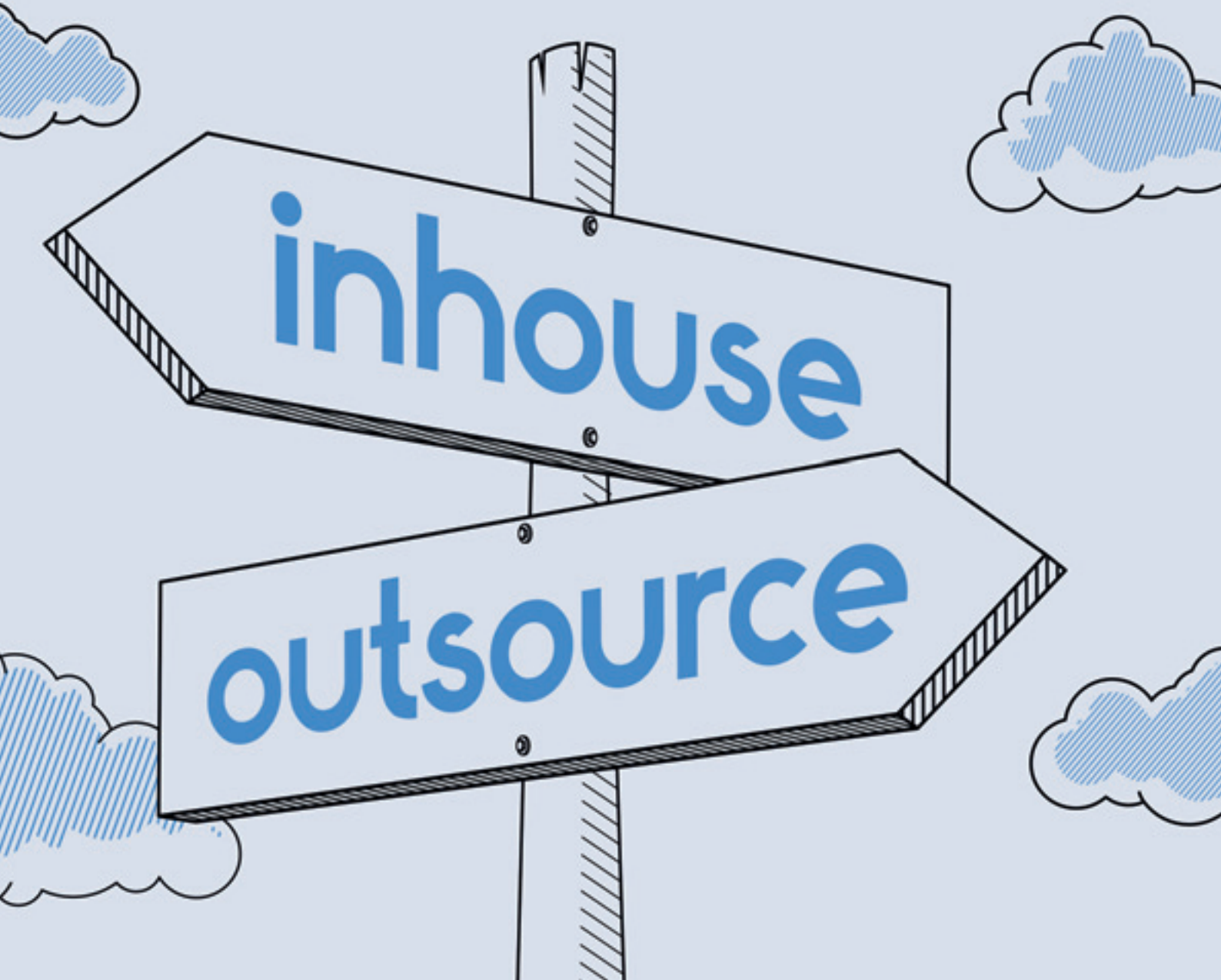


Schnell und schlagkräftig rekrutieren

Wie können Unternehmen trotz der angespannten Situation auf dem Arbeitsmarkt schnell qualifizierte Mitarbeiter finden? Ein aktuelles Projekt zeigt, wie ein gelungenes Recruitment Process Outsourcing (RPO) dabei helfen kann.



► Knapp zwei Jahre nach Aufnahme des Betriebs arbeiten weltweit mehr als 1600 Mitarbeiter bei Valeo Siemens eAutomotive. Die deutschen Standorte leisten hierbei einen ganz erheblichen Beitrag: Die Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland wurde seit Gründung des Unternehmens bereits mehr als verdoppelt. Zunächst war die lokale Personalabteilung bei der Lösung dieser Herausforderung auf sich allein gestellt. Schnell wurde jedoch klar, dass „Post and Pray“ bei derartigen Anforderungen nicht zum gewünschten Ergebnis führen würde. Trotz eines attraktiven Produktes in einem innovativen Wachstumsmarkt, moderner Arbeitsbedingungen und eines ansprechenden Vergütungspaketes war es notwendig, neue Wege einzuschlagen. Stellenausschreibungen auf der eigenen Homepage und in den gängigen Jobportalen sowie eine Präsentation auf einschlägigen Fachmessen waren nicht mehr genug.

Warum ein Recruitment Process Outsourcing?

Die Überlegung, die Expertise inhouse abzubilden, wurde schnell beiseitegelegt, denn innovative Instrumente wie Active Sourcing, das Anwerben von internationalen Bewerbern und andere moderne Wege des Recruitings können nur durch ein schlagkräftiges Team mit langjähriger Erfahrung und entsprechenden Ressourcen extern geleistet werden. Wichtig war Valeo Siemens eAutomotive: Ein externer Partner muss gegenüber den Bewerbern auftreten, als wäre er Teil des Unternehmens. Und die Führungskräfte sollen



Foto: Valeo Siemens

Valeo Siemens eAutomotive ist ein globaler Hersteller von innovativen Antriebskomponenten für die Elektromobilität. Das Joint Venture wurde 2016 von Valeo, einem weltweiten Zulieferer in der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie, und Siemens, einem internationalen Technikkonzern mit dem Fokus auf Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung, gegründet. An den weltweiten Entwicklungs- und Produktionsstandorten in Deutschland, Frankreich, China, Ungarn, Polen und Norwegen arbeiten mehr als 1600 Mitarbeiter. Bis 2022 sollen zahlreiche neue Arbeitsplätze geschaffen werden: Die Mitarbeiterzahl soll sich international mehr als verdoppeln.

vor Ort Berater und Interviewbegleiter jederzeit ansprechen können. Eine weitere Grundanforderung: Optimalerweise unterstützt der Partner alle Prozessschritte nach der Genehmigung einer Vakanz von der Identifikation des künftigen Mitarbeiters bis hin zur Angebotsannahme durch den Bewerber. Daher entschied sich die Geschäftsführung für eine strategisch langfristige Zusammenarbeit. Diese Vorteile bietet nur ein Recruitment Process Outsourcing (RPO). Im Sommer 2017 wurde eine Ausschreibung gestartet. Der Gedanke, einen lieb gewonnenen Aspekt der Personalarbeit abzugeben, war gewöhnungsbedürftig, aber die hohe Flexibilität, der professionelle Auftritt, die strukturierte Vorgehensweise sowie ein transparentes Preismodell überzeugten die Geschäftsführung, Randstad Sourceright als strategischen Partner auszuwählen.

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Nach der positiven Grundsatzentscheidung agierten **Betriebsrat und Führungskräfte als Multiplikatoren**
- **Alle Stakeholder müssen mit einbezogen werden**, ohne gleich ganze Abteilungen zu blockieren
- Um ein besseres Verständnis über die Vorteile des RPO sicherzustellen, ist eine noch **detailliertere Kommunikation zum Go-live** nötig
- Um die notwendigen Funktionalitäten für das RPO zu schaffen, ist eine **frühzeitige Abstimmung mit dem Technologiepartner** wichtig
- Um falschen Erwartungen an ein RPO vorzubeugen, ist ein **entsprechendes Erwartungsmanagement** unabdingbar

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Expertise und Qualität werden durch einen Partner, **bei dem Recruiting und Active Sourcing das Kerngeschäft darstellen**, sichergestellt
- Bei erhöhtem oder niedrigerem Bedarf ist das **Recruitment Process Outsourcing skalierbar**
- **Effiziente Prozesse** führen bei gleichzeitig sinkenden Kosten zu einer verbesserten Time-to-hire
- Ein **individuelles Reporting** sorgt für maximale Transparenz und eine verbesserte Steuerung
- Durch den **Einsatz neuester Technologien und Sourcing-Strategien** ist das Recruiting immer auf dem neuesten Stand

Von der Entscheidung bis zur Umsetzung

Die Umsetzung des RPOs begann mit dem wichtigen Part der Implementierung. Denn es hat sich in der Vergangenheit klar gezeigt: Je gründlicher eine Implementierung vonstattengeht, desto reibungsloser funktioniert das Go-live. Unter der Leitung eines erfahrenen Projektmanagers wurde ein interdisziplinäres Team zusammengestellt, das auch alle relevanten Stakeholder über HR, Finance, IT bis hin zu Hiring-Managern und dem Management von Valeo Siemens eAutomotive umfasste.

Basierend auf einem detaillierten Projektplan und vom Projektmanager gesteuert und koordiniert, wurde eine Strategie aufgesetzt. Dabei gab es unter anderem Workstreams, die sich mit der Datensammlung, der zu nutzenden Technologie, dem operativen Setup und der Ausarbeitung der Sourcing-Strategie beschäftigten. Darüber hinaus wurde großer Wert auf Kommunikation und Change Management gelegt, da solche eine Umstellung für ein Unternehmen eine ernstzunehmende Veränderung darstellt und entsprechend begleitet und gesteuert werden muss, ohne das Unternehmen zu lähmen. Dabei ist die Einbeziehung aller relevanten Stakeholder ein wichtiger, wenn nicht der entscheidende Erfolgsfaktor.

Zum Ende der Implementierung war das operative Team von Randstad Sourceright vollständig (Recruit-

ment Business Partner vor Ort und offsite sowie Experten für Active Sourcing in Budapest), entsprechend geschult, ausgestattet und mit den Gegebenheiten des Unternehmens vor Ort und hinsichtlich der Prozesse im Bilde. Das Go-live wurde mit einer entsprechenden Kommunikation intern verkündet und damit begann die operative Phase der Zusammenarbeit.

Kontinuierlicher Austausch

Im Zuge des Go-lives wurden entsprechend des in der Implementierung vereinbarten Recruitment-Prozesses die ersten offenen Vakanzen durch die Recruitment Business Partner an das Team des Partners übergeben. Beginnend in der Implementierung bis in die ersten Monate des operativen Tagesgeschäfts war ein kontinuierlicher und häufiger Austausch zwischen den operativ Verantwortlichen für einen reibungslosen Übergang ins Tagesgeschäft essenziell. Schnell hat sich gezeigt, dass an gewissen Stellen der vereinbarte Prozess im Tagesgeschäft noch Verbesserungspotenzial hatte. Beispielsweise wurde zu Beginn vereinbart, dass der Schaltung von Stellenanzeigen bei den favorisierten Portalen ein Genehmigungsprozess vorausgehen musste. Bald jedoch erkannten beide Seiten, dass dies zu einem erhöhten administrativen Mehraufwand führte. Flexibel und pragmatisch wurde hier der Prozess gemeinsam vereinfacht.

Neben wöchentlichen Jours fixes wurden zu Beginn monatlich Managementmeetings durchgeführt, um frühzeitig einlenken zu können. Aufgrund dieser Basis und der sehr guten partnerschaftlichen Zusammenarbeit konnten zügig Änderungen vereinbart und umgesetzt werden, die einen reibungslosen Recruiting-Prozess ermöglichen. Gleichzeitig wurde schnell klar, dass das junge Unternehmen weit mehr neue Mitarbeiter benötigt als ursprünglich gedacht. Um dem Bedarf gerecht werden zu können, hat der RPO-Dienstleister reagiert und begonnen, das eigene Team schnellstmöglich aufzustocken.

RPO-Partner: Flexibilität unentbehrlich

Durch den kontinuierlichen Austausch auf Augenhöhe finden sich immer wieder Möglichkeiten, den Prozess zu optimieren oder einen zusätzlichen Mehrwert aufzuzeigen; sei es für die Kandidaten, die Hiring Manager oder die HR-Abteilung selbst. Dies geschieht auf der einen Seite dadurch, dass die Verantwortlichen inhouse den externen Partner frühzeitig über geplante Änderungen informieren. Gerade bei einem derart rapide wachsenden und sich ständig weiterentwickelnden Unternehmen ist auch beim Dienstleister eine ent-

sprechende Flexibilität unabdingbar. Auf der anderen Seite zeigt er seinem Kunden Möglichkeiten auf, Verbesserungspotenziale zu heben.

Obwohl der Pionier auf dem wachsenden Markt der Elektroantriebe ein recht junges Unternehmen ist, genießt er als Arbeitgeber sowie als innovatives und schnell wachsendes Unternehmen schon einen hervorragenden Ruf. Das führt zu einem hohen Bewerberaufkommen. Gleichzeitig steht das Unternehmen vor der Herausforderung, Fachkräfte finden zu müssen, die am Markt rar gesät sind. Der RPO-Partner steuert den Recruiting-Prozess von der Übernahme einer Vakanz bis hin zur Angebotsannahme des Kandidaten und unterstützt beispielsweise mit einer qualitativen Vorauswahl der eingehenden Bewerbungen, um den Arbeitsaufwand bei den Hiring Managern zu reduzieren. Zusätzlich sorgt er durch die aktive Ansprache von Kandidaten über verschiedenste Kanäle für die Besetzung von auf dem Arbeitsmarkt knappen Profilen. Denn neben der operativen Umsetzung des Recruiting-Prozesses ist es entscheidend, auch einem Auftraggeber kontinuierlich Wege und Möglichkeiten aufzuzeigen, in welchen Kanälen passende Kandidaten gefunden und auf das eigene Unternehmen aufmerksam gemacht werden können. Durch die Kombination all dieser Aktivitäten kann letztendlich eine kontinu-

ierliche Versorgung mit entsprechenden Fachkräften sichergestellt werden.

Eine strategische Partnerschaft

Valeo Siemens eAutomotive setzt sein Wachstum weiter fort, was auch für die kommenden Jahre zu einem hohen Bedarf an Fachkräften führen wird. In diesem Zusammenhang haben sich beide Seiten frühzeitig auf eine Vertragsverlängerung verständigt, um die strategische Partnerschaft weiter auszubauen. Darüber hinaus wird der RPO-Spezialist auch beratend und unterstützend bei der Stärkung der Employer Brand mitwirken. Durch ein auf dem Business-Intelligence-Tool Talent-Radar basierendes Reporting wird mehr Transparenz und somit noch bessere Steuerung möglich. Zusätzlich sind Umfragen bei Hiring Managern und Kandidaten geplant, um auch hier Verbesserungsbedarf erkennen zu können.

Das gemeinsame Ziel ist ein komfortabler und effizienter Recruiting-Prozess für Kandidaten, Hiring Manager und Human Resources sowie gleichzeitig die optimale Versorgung mit potenziellen Mitarbeitern, damit das schnelle Unternehmenswachstum sichergestellt werden kann. Denn letztendlich sind es die Mitarbeiter, die dieses Wachstum ermöglichen. ■

AUTOREN



Carolin Frintrop, Head of HR Germany, Valeo Siemens eAutomotive Germany GmbH, Erlangen, carolin.frintrop.jv@valeo-siemens.com



Gregor Stanulonis, Associate Manager Operations, Randstad Sourceright GmbH, Köln, gregor.stanulonis@randstadsourceright.de