

Globaler Template-Ansatz zur Vereinheitlichung der Personalbeschaffung über SAP E-Recruiting in der BOSCH-Gruppe

Im Überblick

- Global Template in der BOSCH-Gruppe
- Ein globaler Prozess unter Berücksichtigung lokaler Besonderheiten
- Integration rechtlich unterschiedlich und eigenständiger Unternehmenseinheiten und Tochterunternehmen
- Erweiterte Stellenausschreibung
- Agentur-Szenario – eigene Plattform im System
- Vereinfachte Einbindung des Fachbereichs (auch bei hoher Bewerberzahl)

Ausgangssituation

Die BOSCH-Gruppe (im folgenden Kontext als Bosch bezeichnet) ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. In den Bereichen Kraftfahrzeug- und Industrietechnik sowie Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik arbeiteten im Jahr 2009 weltweit rund 270 000 Mitarbeiter. Die BOSCH-Gruppe umfasst die Robert Bosch GmbH und ihre rund 300 Tochter- und Regionalgesellschaften in 60 Ländern.

Bosch plante die Implementierung eines weltweiten E-Recruiting-Systems. Dieses System ist Bestandteil der weltweiten HR-IT-Architektur bei Bosch. Die Anforderungen wurden mit Teilnehmern aus 17 Ländern erhoben und in der Kundenspezifikation zusammengefasst, die im Jahr 2007 als Ergebnis eines IT-Studienprojekts erstellt wurde. Nach der Definition der Hauptprozesse für das System und nach der Erstellung der Kundenspezifikation wurde die Entscheidung für die Implementierung von SAP E-Recruiting getroffen.

Die Ausgangssituation kann mit den folgenden Kernpunkten zusammengefasst werden:

- Der Stellenbesetzungsprozess war innerhalb der BOSCH-Gruppe weltweit nicht standardisiert.
- Das Ausmaß des IT-Supports in diesen Prozessen unterschied sich von Land zu Land und in einigen Fällen auch zwischen den Standorten eines Landes: Einige Standorte/Länder verwenden MS Office-Produkte für die Administration von Bewerberdaten und nur wenige Länder/Standorte verwenden ein modernes E-Recruiting-System.
- Es gab keinen standortübergreifenden Bewerberpool mit internen und externen Kandidaten.
- Das Monitoring des Stellenbesetzungsprozesses war nicht standardisiert. Die weltweit definierten KPI's konnten nicht IT-gestützt erhoben werden. Die bisher genutzten Systeme im Personalbeschaffungsprozess waren isolierte Einzellösungen, und erforderten zusätzlichen administrativen Aufwand.

Projektziele

Bosch definiert die folgenden Projektziele:

- Unterstützung der Recruitingaktivitäten mit einem weltweiten Standardsystem.
- Verringerung des administrativen Aufwands für Recruiter und Assistenten.
- Verbesserung der Effizienz durch erhöhte Geschwindigkeit bei der Stellenbesetzung.
- Erreichung eines transparenten und konsistenten Stellenbesetzungsprozesses (z.B. ein weltweiter Stellenmarkt der BOSCH-Gruppe für interne und externe Bewerber).
- Definition und Realisierung eines global harmonisierten Systemframeworks, das lokale Anforderungen berücksichtigt.

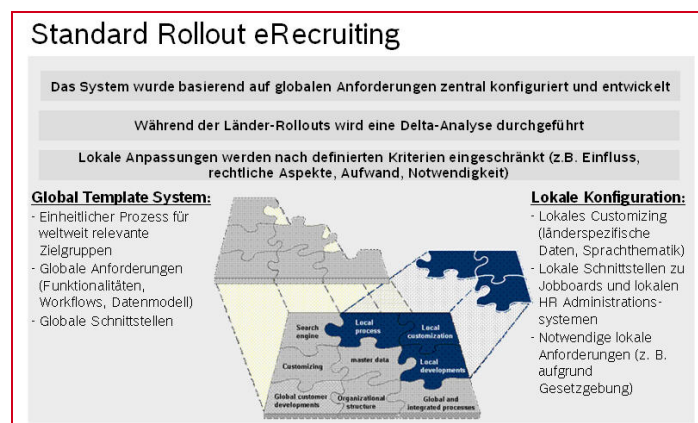
Die definierten Projektziele beruhen auf einer zugrunde liegenden Qualitätsstrategie und einem globalen Fokus für spezifische Zielgruppen. Darüber hinaus ist die Umsetzung der „HR-Excellence-Strategie“ (Professionalisierung, Standardisierung, Automatisierung) als langfristige Strategie zu betrachten.

Die Qualitätsstrategie konzentriert sich darauf, die am besten geeigneten Kandidaten für jede Position zu finden. Bei der Zielgruppenstrategie stehen kritische Zielgruppen im Fokus. Zusätzlich zu diesen beiden Strategien sollen bei dem Ansatz zum globalen Recruiting Kandidaten aus der ganzen Welt angesprochen sowie globale Standards und Benchmarks festgelegt werden. Unter Berücksichtigung der HR-Excellence-Strategie plante Bosch die Integration des E-Recruiting in eine zukunftsorientierte Talent Management Strategie.

Globaler Template-Ansatz

Bosch folgt einem Implementierungsansatz im Sinne eines Global Template. Es wurde ein Global Template (weltweites Konzept und System) definiert, geprüft und realisiert.

Mit diesem Ansatz bietet Bosch einen vollständig definierten Prozess für Stellenbesetzungen an, der durch SAP E-Recruiting unterstützt wird. Dieser Stellenbesetzungsprozess umfasst vordefinierte Inhalte (z.B. Texte für Ausschreibungen), automatische Workflows und systemgenerierte Korrespondenz. Das Global Template wird innerhalb der nächsten Jahre weltweit ausgerollt und ermöglicht in einem definierten Rahmen Anpassungen an lokale Anforderungen, z.B. an rechtliche Vorgaben.



Nachfolgend einige Beispiele, wie SAP E-Recruiting an die Anforderungen von Bosch angepasst und die Umsetzung des Global Templates Ansatzes ermöglicht wurde.

In Zusammenarbeit mit

Personalwirtschaft

promerit
get the talent to grow

Erweiterte Stellenausschreibung

Der Stellenausschreibungsprozess des SAP E-Recruiting wurde für Bosch im Rahmen des Global Template erheblich vereinfacht und erweitert. Beim Anlegen einer Ausschreibung kann der Recruiter aus einer Vielzahl standardisierter vordefinierter Texte die Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Standortbeschreibungen auswählen. Zusätzlich kann aus einem Bilderpool ein passendes Bild für die jeweilige Stellenausschreibung ausgewählt werden. Die zur Verfügung stehenden Inhalte werden je nach zugeordneter Niederlassung dynamisch angezeigt. Für selbstständige Rechtseinheiten und Marken, deren Stellenausschreibungen nicht dem Standard Bosch Layout folgen, können eigene Layout-Templates hinterlegt werden, so zum Beispiel für Bosch Rexroth. Diese vordefinierten Templates erlauben es dem Recruiter, ohne zusätzlichen Aufwand für einzelne Rechtseinheiten oder Unternehmensbereiche eine spezifische Ausschreibung zu generieren. Durch die mit dem Personalmarketing abgestimmten Inhalte wird eine einheitliche und konsistente Außendarstellung gesichert.

Die Eingabemasken zur Anlage der Ausschreibungstexte sowie zur Bildauswahl sind in Abb. 1 und Abb. 2 dargestellt.

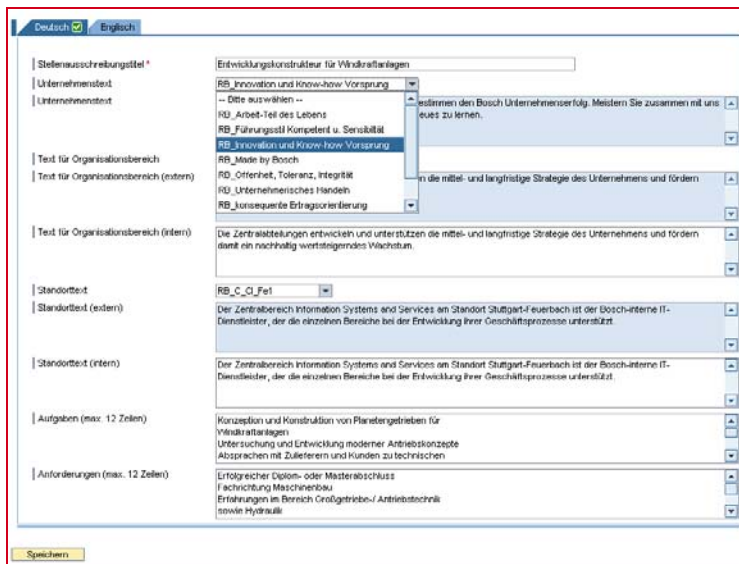


Abbildung 1: Pflege der Ausschreibungstexte



Abbildung 2: Auswahl aus dem Bilderpool

In Zusammenarbeit mit

Personalwirtschaft

promerit
get the talent to grow

Agentur Szenario

Im Rahmen des Stellenbesetzungsprozesses arbeitet Bosch mit externen Personalagenturen zusammen. Speziell in einzelnen Ländern, z.B. Indien, kommen viele Bewerbungen über diesen Kanal. Um diesen Prozess effizient durch ein System zu unterstützen, wurde ein eigenes Agentur-Portal entwickelt, das einen direkten Zugriff für die Agenturen ermöglicht (siehe Abb. 3).

Falls der Recruiter eine Agentur in den Stellenbesetzungsprozess einbinden möchte, wählt er beim Anlegen der Veröffentlichungen die entsprechende Agentur als Veröffentlichungskanal aus. Dadurch erhält diese Agentur für den definierten Ausschreibungszeitraum Zugriff auf die Ausschreibung und kann geeignete Kandidaten vorschlagen.

Über das externe Agentur-Portal erhält die Personalagentur eine Übersicht der Positionen, bei deren Besetzung sie unterstützen soll. Die Agentur kann ferner Bewerbungen direkt in das Bosch E-Recruiting System eingeben. Die Daten dieser Agenturkandidaten sind sofort für den Recruiter verfügbar und können auf Eignung geprüft werden. Die Agentur bekommt zeitnah über das System Feedback zur Bewertung ihrer Kandidaten. Darüber hinaus stehen der Agentur bestimmte Auswertungen zur Verfügung. Sie kann beispielsweise den Status der weitergereichten Bewerbungen direkt verfolgen.

Über eine Dubletten-Prüfung kann der Recruiter sicherstellen, dass der von der Agentur vorgeschlagene Kandidat nicht schon vorher im Bosch Kandidatenpool registriert war.

Appel. No.	Cand. No.	Candidate	Job Posting Title	Reference Code	Application Date	Status
50010743	50010742	First#Lastname.LLLL.LAST#Name	Ausschreibung_NCS0010323_Ausgabe_Test	DE00000391	29.01.2010	Rejected

Abbildung 3: Agentur-Portal

Vereinfachte Einbindung des Fachbereichs

Der Fachbereich spielt im Recruitingprozess bei Bosch eine wichtige Rolle. Die einstellende Führungskraft startet den Stellenbesetzungsprozess durch Anlegen eines Suchauftrages und die Weiterleitung an den zuständigen Recruiter. Im Führungskräfte-Dashboard (siehe Abb. 4) kann über einen individualisierten Zugriff jederzeit die eigene Ausschreibung inklusive Status eingesehen werden.

Nach einer Vorselektion leitet der Recruiter im Prozessschritt Vorauswahl eine Auswahl geeigneter Kandidaten an den Fachbereich weiter. Hierzu wurde im Rahmen der Implementierung das Konzept der Rückmeldungsaktivitäten erweitert und vereinfacht. Der „Manager's Report“, ein Add-on der Promerit AG, informiert die Führungskraft alle 2 Tage per Mail über neu weitergeleitete Kandidaten.

Mit dieser Weiterleitung erhält die Führungskraft Zugriff auf die Kandidaten und kann dem Recruiter eine entsprechende Rückmeldung geben. Die Ergebnisse der Rückmeldung (z.B. Einladung zum Interview, Absage) werden dem Recruiter automatisch in seinem Dashboard angezeigt. Für Stellenbesetzungsprozesse mit hohem Bewerbungsvolumen wurde eine zusätzliche Funktionalität eingeführt: Möchte die Führungskraft einen Kandidaten zum Interview einladen, kann sie gleich einen Datumsvorschlag machen. Das System generiert daraufhin automatisch ein Einladungsschreiben, welches der Recruiter nur noch zu versenden braucht.

Abbildung 4: Dashboard der Führungskraft

Gibt die Führungskraft innerhalb eines definierten Zeitraumes keine Rückmeldung, wird der Recruiter über einen automatisch generierten Dashboard-Eintrag darüber informiert und kann auf diese Führungskraft zugehen.

Die Führungskraft selbst hat im Dashboard bis zum Abschluss des Stellenbesetzungsprozesses Zugriff auf alle Kandidaten, die sie als geeignet eingestuft hat. Es ist geplant, dass der Führungskraft nach Abschluss des Prozesses ein Fragebogen im Dashboard zur Verfügung gestellt wird, mit dem Güte und Zufriedenheit mit diesem Stellenbesetzungsprozess bewertet werden können. Diese Daten sollen sodann anonymisiert im Rahmen des globalen Reportings ausgewertet werden. Damit erhält Bosch aussagekräftige Kennzahlen über die Qualität des Stellenbesetzungsprozesses.

Nutzen des Projektes

Mit dem Systemkonzept und der Implementierung des Global Template Systems werden verschiedene Nutzen realisiert:

- Durch Unterstützung der aktuellen Prozesse mit SAP E-Recruiting wird eine erhöhte Kandidatenqualität durch eine besser unterstützte Vorauswahl erreicht.
- Aufgrund einer durchgehenden Systemunterstützung wird zudem die Effizienz gesteigert.
- Der globale Kandidatenpool bietet den Recruitern die Möglichkeit, auch die interessierten Kandidaten in einen Stellenbesetzungsprozess einzubeziehen, die sich bereits auf andere Stellen bei Bosch beworben haben.
- Durch die Reduzierung des administrativen Aufwands kann die gewonnene Zeit für andere Personalprozesse genutzt werden kann.

Nach der Realisierung des Global Template wurde Indien als Land für den Pilot-Rollout ausgewählt, da dort bis dato kein entsprechendes System zur Verfügung stand und der Bewerbungseingang ausgesprochen hoch ist. Das E-Recruiting-System wurde im Rahmen der zulässigen Vorgaben an die landesspezifischen Anforderungen in Indien angepaßt, der 1. Go-Live fand im September 2009 statt. Seit März 2010 ist das System auch in Deutschland aktiv. Innerhalb der nächsten Jahre sind weitere Rollouts in über 30 Ländern geplant.

In Zusammenarbeit mit

Personalwirtschaft

promerit
get the talent to grow