

SAP E-Recruiting ausreizen: Kennzahlen und Reporting

Ausgangssituation

Gelingt es im Vorfeld der meisten SAP E-Recruiting-Einführungen zumindest einige operative Ziele wie zum Beispiel „Reduzierung der administrativen Kosten“ oder „Verringerung der Prozessdurchlaufzeiten“ zu formulieren, so sind diese in den seltensten Fällen mit übergeordneten, aus der Unternehmens- und HR-Strategie abgeleiteten Recruiting-Zielen verankert (wie „Kostensenkung“, „Qualitätsstrategie“ oder „Zielgruppenfokus“). Ähnlich verhält es sich beim Thema Reporting bzw. dem Recruiting-Controlling.

So gibt es zwar zu Projektbeginn eine große Sammlung von genannten Anforderungen und „platten“ Reports von den unterschiedlichen Fachbereichen und Interessenvertretern, jedoch sind diese nur in wenigen Fällen unternehmensweit harmonisiert und selten aus strategischen Recruiting-Zielen abgeleitete Steuerungsgrößen und Kennzahlen im Sinne von „Key Performance Indicators“ (KPIs). Das Versäumnis wird oft erst gegen Ende des SAP E-Recruiting-Einführungs-Projektes bzw. nach dem Go Live offensichtlich, wenn sich die Fragen aus dem Management mehren, inwieweit sich die Einführung des Systems bezahlt macht: „Sind unsere Bewerberzahlen oder Einstellungszahlen gestiegen?“, „Können wir unsere Kosten senken?“ oder „Haben sich die Durchlaufzeiten verringert?“!

Welche Reports, welche Ziele, welche Strategien?

Bottom-Up oder Top-Down ist die entscheidende Frage bei der Erarbeitung der wichtigen Kennzahlen zur Steuerung des Recruitings im Sinne der HR- oder Unternehmensstrategie. Ähnlich wie beim Thema Korrespondenz ist es wenig zielführend, alle vorhandenen Reports aus der Recruitinghistorie zu sammeln und zu aggregieren. Vielmehr steht die Frage im Vordergrund, was man denn wirklich messen will, um welches Ziel zu erreichen. Bestehende Reports können an dieser Stelle lediglich Ideengeber sein, richten den Blick jedoch meist in die Vergangenheit.

Neben der Einbindung des Managements und der einzelnen Fachbereiche ist es wichtig, die Bereiche Personalcontrolling, Personalmarketing sowie Zielgruppenverantwortliche bei Erarbeitung der relevanten Kennzahlen einzubeziehen bzw. zumindest die erarbeiteten Kennzahlen mit diesen potenziellen Berichtsempfängern zu validieren. Was sind nun die relevanten Kennzahlen im Recruiting? Das hängt natürlich von den jeweiligen Zielen ab. Jedoch muss das Rad nicht neu erfunden werden und ein Blick darauf, wie es andere Unternehmen machen, kann sich lohnen! Oder man lehnt sich an bereits etablierte Standards im Recruiting-Controlling wie des DAPM an. Jenseits der üblichen Standard-KPIs „Time to Hire“ und „Cost per Hire“ haben sich hierbei folgende wichtige Kennzahlen in der Praxis bewährt, die jeweils nach verschiedenen Merkmalen wie Zielgruppe, Funktionsbereich oder Geschlecht unterschieden werden können:

- **Prozessverlauf bzw. Prozesseffizienz:**
Anzahl der Bewerbungen pro Prozessschritt, um eine Aussage treffen zu können, ob die sogenannte „Pipeline“ stimmt (gemäß dem berühmten „Trichter“ sollte eine ausreichende Anzahl von Bewerbungen vorliegen, um über die Vor- und Auswahlinstrumente einen geeigneten einstellen zu können).
- **Quelle der Bewerbung bzw. Channel Efficiency:**
Anzahl der Bewerbungen pro Quelle oder Ausschreibungskanal, um eine Aussage treffen zu können, wie effektiv die Personalmarketingmaßnahmen sind.
- **Einstellungseffizienz oder auch New Hire Statistics:**
Einstellungszahlen und –quoten, um eine Aussage über die Attraktivität von Angeboten und Effizienz von Auswahlgesprächen zu erhalten („wieviele Vertragsangebote müssen versendet werden, um einen Bewerber einzustellen?“, „wieviele Auswahlgespräche werden pro Einstellung geführt?“ oder „wieviele Bewerber ziehen Ihre Bewerbung in welchem Prozessschritt zurück?“)
- **Pool-Nutzung bzw. Pool-Effizienz:**
Anzahl der Kandidaten im Pool nach verschiedenen Segmenten bzw. Einstellungszahlen und –quoten, um eine Aussage über die Qualität und Nutzung des Pools sowie der daraus rekrutierten Mitarbeiter treffen zu können.

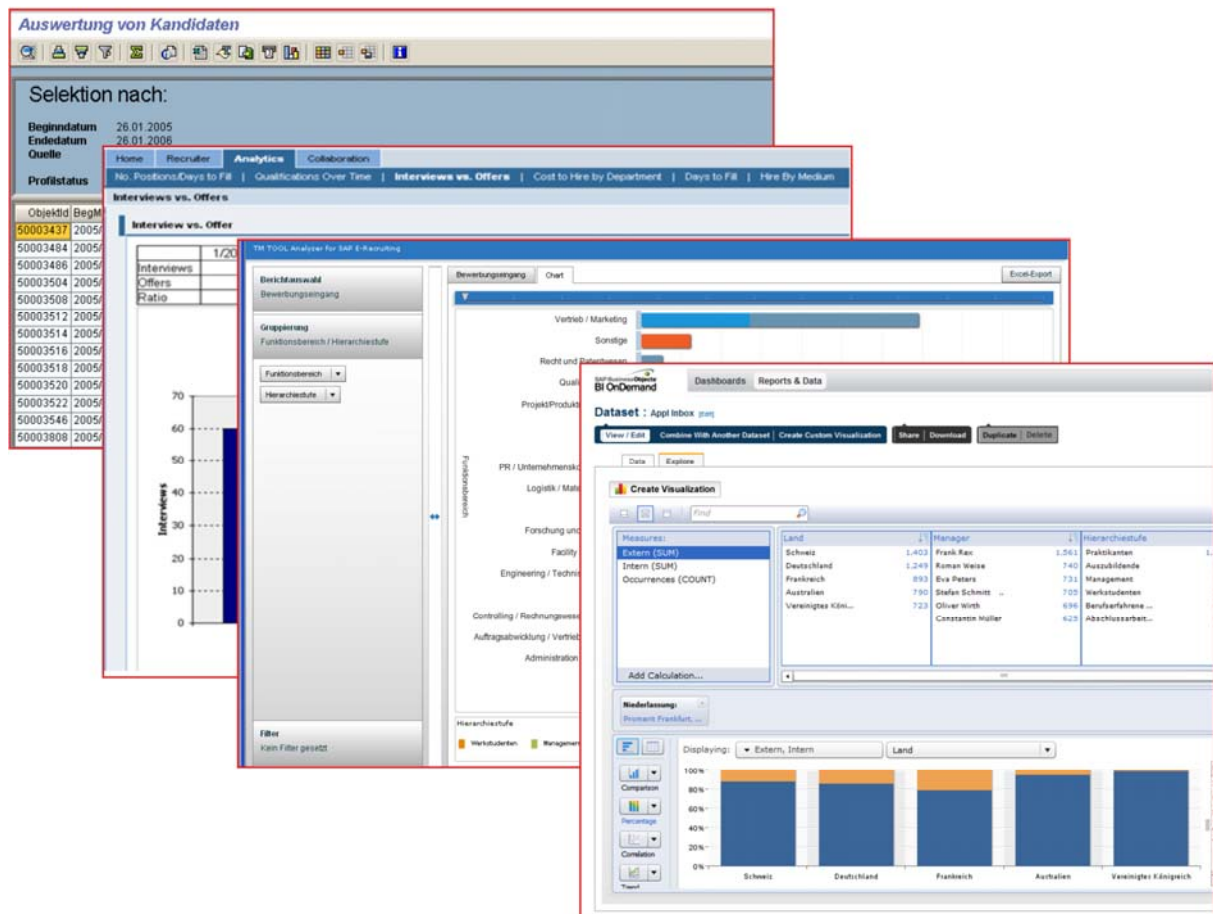
Eine klare Definition und Abgrenzung der Kennzahlen empfiehlt sich dabei bereits früh vorzunehmen, um die entsprechenden Daten auch aus dem SAP E-Recruiting-System oder anderen Systemen gewinnen zu können. Nach dem banalen Grundsatz nur die Daten reporten zu können, die auch vorhanden sind, gilt es nun, die entsprechenden Messpunkte zu definieren. Fängt die „Time to Hire“ mit der Genehmigung der Personalanforderung, mit dem Anlegen oder der Freigabe eines Suchauftrags oder gar erst mit dem Eingang des ersten Bewerbers an? Und hört sie mit der ersten Versendung eines Vertragsangebotes, mit der Zusage des Bewerbers, der Überleitung ins HCM-System oder mit dem ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters auf? Noch schwieriger ist eine Abgrenzung und Definition der „Cost per Hire“: Zählen zu den Kosten nur die direkten Kosten (für z.B. Agenturen, Stellenausschreibungen etc.) oder auch Personalkosten? Wie und in welchem System werden diese Kosten erfasst?

Welches System?

Parallel zur fachlichen Diskussion ist zu klären, welches IT-System für das Reporting genutzt werden soll, da der SAP E-Recruiting-Standard nur geringe Reportingfunktionalität in der Lösung selbst bietet. Häufig liegt bei Kunden, die SAP E-Recruiting einführen, neben einer SAP HCM-Strategie auch eine SAP BW-Strategie zugrunde.

Die Nutzung eines zentralen SAP BW-Systems für das E-Recruiting bedeutet dabei neben den Hard- und Softwarekosten eine Ressourcenbeanspruchung sowohl für die Implementierung selbst (Extraktoren, KPIs und Queries) als auch für die Abstimmung (Datensicherheit, Rollen und Berechtigungen). Weiterhin ist zu klären, wie der technische Zugriff und die Visualisierung erfolgen sollen (Portal, BeX, WebApplicationDesigner, Crystal Reports, Xcelsius).

Darüber hinaus gibt in diesem Bereich sehr viele und schnelle Veränderungen, die eventuell eine Umsetzung für die E-Recruiting-Lösung verzögern können.



In Zusammenarbeit mit

Personalwirtschaft

promerit
get the talent to grow

Die Etablierung eines erfolgreichen Recruiting-Controllings setzt daher eine gewisse „Unternehmensreife“ voraus, sowohl fachlich in Bezug auf die Kenntnis und die Nutzung relevanter Kennzahlen und der daraus notwendigen Steuerungsdimensionen, als auch technisch in Bezug auf Ressourcen und das Zusammenspiel zwischen Datenherkunft, deren Extraktion und Visualisierung. Für eine schnelle Beantwortung der Fragen aus dem Management nach dem Go Live kann es daher sinnvoll sein, unabhängig von einer zugrundeliegenden SAP BW-Strategie, auf „BI on Demand“ oder sogenannte „Out of the box“-Systeme zurückzugreifen, die bereits vordefinierte Standard-KPIs mit ansprechender Visualisierung und intuitiver Benutzeroberfläche bereitstellen.

Do's	Dont's
<ul style="list-style-type: none"> • Reporting und KPI's frühzeitig mit berücksichtigen! • Klären „was“ gemessen werden soll und „wofür“! • Zielgruppe klären: Wer sollte die Auswertungen bekommen Personalcontrolling, Personalmarketing, Management! • Visuelle Aufbereitung der Daten für die jeweilige Zielgruppe bedenken! • Flexible Systeme bevorzugen damit auf Ad-hoc Anfragen reagiert werden kann! 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporting anderen Projekten überlassen! • Alle vorhandenen Reports aus der Recruiting-historie zu aggregieren! • Anforderungen definieren, ohne die Daten überhaupt im SAP System zu haben! • Technologie-Entscheidung über den Bedarf zu stellen, mit den KPI's den Prozess zu steuern! • Reporting-Werkzeuge für Arbeitslisten und Funktionslücken im SAP Standard verwenden!