

Best Practice: Kompetenzmanagement bei Lufthansa

Gemeinsam das Flugziel bestimmen



Bernd Ries,
Project Manager & Consultant,
Veda GmbH, Alsdorf

Über ein integriertes Bewerbermanagement steuert Lufthansa ihren mehrstufigen Einstellungsprozess. Im Rahmen unterschiedlicher Module lassen sich Fähigkeiten und persönliche Eignungen der Bewerber ideal testen. So sichert sich das Unternehmen Talente, die es erfolgreich und langfristig begleiten werden.

1 Die richtige Ansprache zählt

Die Deutsche Lufthansa AG ist die erfolgreichste Fluggesellschaft Europas und eine der größten weltweit. Zum Aviation-Konzern zählen rund 400 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften. Um als Arbeitgeber für künftige, aber auch für bereits vorhandene Mitarbeiter attraktiv zu sein, muss selbst ein bekannter Konzern wie die Lufthansa die relevanten Zielgruppen auf dem richtigen Weg und auf die richtige Weise ansprechen. Es geht darum, aktiv und systematisch Kandidaten zu werben und für sich zu gewinnen.

Der zentrale Personaldienstleister des Lufthansa-Konzerns nutzt für die Bewerberansprache und -verwaltung moderne Wege. Der Einsatz professioneller und praxisorientierter Softwarelösungen trägt maßgeblich zur Optimierung des Auswahlprozesses bei, denn ein integriertes Bewerbermanagementsystem unterstützt diesen Teilprozess des Talent Managements. Darüber hinaus lädt ein moderner Recruitmentprozess das Markenimage der Lufthansa positiv auf.

2 Integriertes Bewerbermanagementsystem

Zur Schaffung eines „embedded recruitings“ hat man den Personalbeschaffungsprozess innerhalb des Lufthansa-Konzerns in den vergangenen Jahren grundlegend umstrukturiert. Vor allem die Konzerntöchter und Personalbereiche mit dem größten Personalbedarf wurden von vielen kleineren Insel-Anwendungen in ein zentrales Bewerbermanagementsystem überführt. Flankiert wird dieses System innerhalb des Bewerbungsprozesses von einer Lösung, die für die Planung, Steuerung und Bearbeitung der

- Ressourcen,
- Veranstaltungen und
- Teilnehmer

im Rahmen des Bewerbungsprozesses zuständig ist.

Diese Lösung – kurz RVT – ist ein elementarer Prozessbaustein im Bereich der Personalauswahl bei der Deutschen Lufthansa AG. Zentrale Aufgabe von RVT ist das Planen von Veranstaltungen und Ressourcen sowie das Administrieren des aktuellen Veranstaltungskatalogs im täglichen Arbeitsprozess der Personalabteilungen. Hinter diesen Kernaufgaben verbergen sich eine Vielzahl von kleinen und großen Prozessschritten, von unterschiedlichsten Abhängigkeiten und aufwändigen Planungsprozessen. Grundlage von RVT ist Veda HR Seminaris. Die HR-Management-Lösung ist genau auf die Belange der Lufthansa zugeschnitten. Sie erlaubt die dynamische und flexible Planung der Auswahlveranstaltungen für die Bewerber sowie die Veröffentlichung und Buchung dieser Veranstaltungen auch aus dem Intranet sowie über das Karriereportal www.be-lufthansa.com.

RVT wird vom zentralen Personaldienstleister im Konzern sowie vom Fachbereich Personalauswahl genutzt. Weitere Rekrutierungsbereiche sind an das Bewerbermanagementsystem angebunden und können darüber auf RVT zugreifen. Darüber hinaus existiert für die größte Bewerbergruppe – die Flugbegleiter – ein Webprozess, der es ihnen ermöglicht, ihre Terminbuchung für Vorstellungsgespräche und Lehrgänge im RVT als Internet-Self-Service auszuführen.

3 Onlinebewerbungen in den Prozess integriert

Lufthansa hat das Bewerbungsverfahren schon seit mehreren Jahren auf Onlinebewerbungen umgestellt. Über das Karriereportal können Bewerber ihre Daten selbst erfassen. Die Daten stehen im Bewerbermanagementsystem für die Be- und Verarbeitung zur Verfügung und bilden die Basis



Lufthansa Flugbegleiter

© Gregor Schläger / Lufthansa



Airbus A380-800 der Lufthansa

© Photographer: Jens Görlich / MO CGI GbR

für die weitere Verarbeitung im RVT. Hat der Bewerber seine Daten abgeschickt, steht ihm sein eigenes Karriereterminal für die Ergänzung und Änderung seiner Daten zur Verfügung.

Im Bewerbungsverlauf wird der Bewerber immer wieder zu den nächsten Schritten eingeladen. Dies erfolgt über das Einblenden entsprechend gestufter Texte und Buttons. Je nach angestrebter Position werden auch die relevanten Fähigkeiten des Bewerbers mit eignungsdiagnostischen Onlinetests geprüft. Jeder Testlevel setzt den erfolgreichen Abschluss des vorhergehenden voraus. Das Karriereportal bietet Hilfe, Erklärungen und Vorübungen, um den Bewerbern die nötige Sicherheit zu vermitteln.

„Wir nutzen für die Personalauswahl qualitativ hochwertige Instrumente und Verfahren, die uns objektive Beurteilungen ermöglichen. Testparcours und Videosequenzen aus dem Berufsalltag bieten zudem einen transparenten Überblick über die Anforderungen. Damit schaffen wir eine partnerschaftliche Bewerbungssituation, von der Unternehmen und Bewerber gleichermaßen profitieren“, betont Gabriele Schlee, Leiterin Auswahlberatung der Lufthansa.

Hat der Bewerber die Onlinebewerbung erfolgreich abgeschlossen, steht als nächster Schritt die Teilnahme an einer psychologischen Eignungsuntersuchung an. Auch an diesem Punkt des Prozesses kommt RVT ins Spiel. Die Datenübergabe aus dem Bewerbermanagementsystem zum RVT erfolgt automatisch im Hintergrund, wenn die auswählenden Fachbereiche der Lufthansa die Veranstaltungen buchen. Bei der Bewerbergruppe Flugbegleiter besteht die Onlineverbindung aus dem Karriereterminal im Self-Service.

Die Plattformoffenheit der Veda-Lösung Seminaris ermöglicht es, RVT und Bewerberverwaltungssystem über Schnittstellen so zu vernetzen, dass das Handling von Bewerberdaten (z. B. Selektionen) und alle Funktionen (Buchen, Stornieren etc.) auch direkt aus dem Bewerbermanagement über einen speziellen Web-Client funktional möglich sind. Selektionen und Buchungen kann man also entweder im Bewerbermanagementsystem oder direkt aus dem RVT vornehmen.

4 Offenes System für flexible Planung

Im Rahmen des weiteren Auswahlprozesses werden sowohl interne als auch externe Bewerber einem – je nach Anforderungsprofil der zu besetzenden Stellen unterschiedlichen – Auswahlverfahren unterzogen. Die dafür benötigten Ressourcen zur Durchführung, wie Räume, PCs und Recruiter, steuert RVT flexibel. So lassen sich z. B. einer bestimmten Ressource untertägig verschiedene Rollen bzw. Funktionen zuweisen.

- Das System ist auf eine Kapazität bis zu 5.000 Veranstaltungen im Jahr
- mit bis zu 50.000 Teilnehmern (Bewerbern) ausgelegt.
- In der Ressourcenverwaltung kann es bis zu 100 verschiedene Veranstaltungstypen,
- an max. 200 Orten,
- 200 Räume sowie
- ca. 100 Recruiter verarbeiten.

Die Auswahlverfahren können in ihrer Dauer und auch bzgl. des Ressourcenbedarfs variieren. Außerdem finden täglich mehrere unterschiedliche Veranstaltungen parallel statt, die aber immer auf den gleichen Pool von Ressourcen zurückgreifen.

Wichtig

Da man je Ressource nur eine gewisse Anzahl Teilnehmer „bewältigen“ kann, kommt der zeitnahen Berechnung der Veranstaltungskapazitäten extrem hohe Bedeutung zu.

„Bei jedem Buchungszugriff wird die Kapazität online geprüft, um ein Überbuchen der Veranstaltungen oder der Recruiter zu vermeiden“, führt Werner Sutor, Lufthansa Projektleiter RVT, aus. „Deshalb ist eine wesentliche Anforderung der Lufthansa an das System, dass auch bei gleichzeitigem Zugriff aller Beteiligten eine hohe Stabilität und schnelle Antwortzeiten gewährleistet werden.“

In einem partnerschaftlichen Prozess haben Veda-Berater und Entwickler gemeinsam mit den Verantwortlichen der Lufthansa Seminarso angepasst, dass es alle system- sowie prozessrelevanten Kriterien und Ressourcen zur Verfügung stellt, intelligent steuert und verteilt. Ziel war es, allen Anwendern ein System an die Hand zu geben, das vieles automatisiert im Hintergrund steuert, dabei aber nicht zu komplex in der Handhabung ist. Außerdem lassen sich die Steuerungsmechanismen manuell pflegen. Dieser Eingriff ist nötig, da sich im Auswahlprozess Planungsgrundlagen oder Parameter häufig kurzfristig ändern.

„Bei der Personalauswahl müssen diagnostische Anforderungen mit den Planungs- und Steuerungsprozessen Hand in Hand gehen. Daher beinhaltet unser Fachkonzept eine Vielzahl von Basisvoraussetzungen, Rand- und Rahmenbedingungen sowie unterschiedlichste Soll- oder Kann-Kriterien“, erklärt Gabriele Schlee. „Die Umsetzung ist geprägt durch eine intensive, lösungsorientierte Zusammenarbeit unserer Prozessspezialisten der Lufthansa und der Systemspezialisten von Veda, deren Kenntnis der HR-Prozesse zudem oft hilfreich ist.“

5 Ressourcen planen und pflegen

Alle Veranstaltungen werden zentral geplant und verschiedenen Fachbereichen zur Teilnehmerbuchung zur Verfügung gestellt. Die Rahmenbedingungen unterliegen sehr häufig kurzfristigen Änderungen, bedingt bspw. durch Optimierungsmaßnahmen am Tag der Veranstaltung oder die Abwesenheit von Recruitern.

Praxistipp

Um eine möglichst breite Einsatzmöglichkeit der Recruiter der Lufthansa zu gewährleisten, hat man einige Besonderheiten im RVT berücksichtigt. Die Recruiter können via Self-Service ihre Verfügbarkeit über eine Datenmaske mit Kalenderfunktion eingeben oder diese ggf. ändern. Außerdem können sie über das System ihren aktuellen Planungsstatus aufrufen.

Für die Planungssicherheit der Fachabteilung Personalauswahl der Lufthansa ist es allerdings unverzichtbar, dass alle diese Eingaben lediglich Wünsche oder Absichtserklärungen darstellen. Das Ändern von eingeplanten Terminen ist nur dem zuständigen Planungsteam möglich.

6 Ausblick und Fazit

Eine Ausweitung der Anwendung von RVT ist bereits in Planung, denn mittelfristig werden auch Konzerngesellschaften der Lufthansa die Möglichkeiten eines Veranstaltungsmanagementsystems nutzen wollen. Durch die Mandantenfähigkeit von Seminarso lassen sich andere Funktionalitäten für andere Anwenderkreise über Berechtigungen problemlos steuern. So können verschiedene Konzerntöchter datentechnisch getrennt aber parallel mit RVT arbeiten.

Mit einem klaren Ziel und einer weichen Landung haben Lufthansa und Veda ein System geschaffen, das dem Anspruch der Lufthansa Rechnung trägt, einer der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands zu sein und damit die besten Mitarbeiter zu finden.

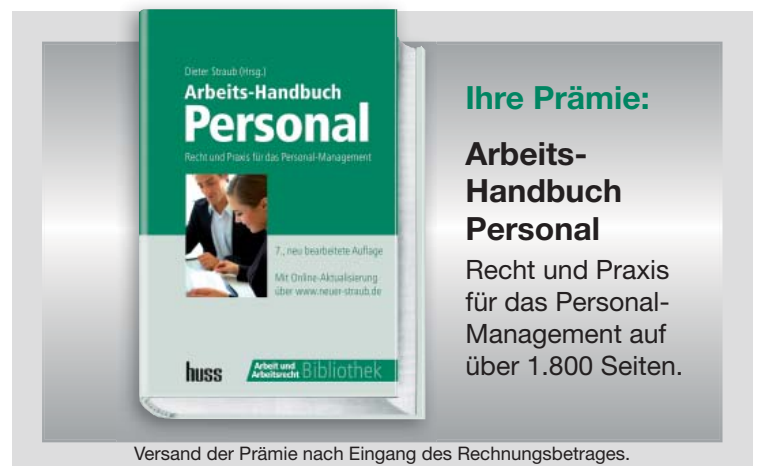
Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für das Personalmanagement

Ja, ich möchte **Arbeit und Arbeitsrecht** für mich persönlich abonnieren!
Als Prämie erhalte ich das aktuelle „Arbeits-Handbuch Personal“.



- Schicken Sie mir bitte **Arbeit und Arbeitsrecht** ab der nächsten Ausgabe für mindestens 1 Jahr (12 Ausgaben plus 1 Sonderheft) zum Vorteilspreis von nur € 177,- (Studenten gegen Nachweis nur € 88,50) zzgl. € 15,- Porto und Versandanteil (Inland). Das Abonnement verlängert sich nur dann um ein weiteres Jahr, wenn ich es nicht bis sechs Wochen vor Ablauf des Kalenderjahres schriftlich kündige.
- Ja, ich möchte zukünftig per E-Mail über Aktuelles aus dem Arbeitsrecht und der Personalpraxis informiert werden!



Ihre Prämie:

Arbeits-Handbuch Personal

Recht und Praxis für das Personal-Management auf über 1.800 Seiten.

Versand der Prämie nach Eingang des Rechnungsbetrages.

Firma/Name, Vorname

Branche

z. Hd. Position

Telefon Telefax

E-Mail

Straße/Nr. Postfach

Land/PLZ Ort

Datum Unterschrift

Vertrauensgarantie: Diesen Auftrag kann ich innerhalb von 14 Tagen bei der HUSS-MEDIEN GmbH, Leserservice **Arbeit und Arbeitsrecht**, 10400 Berlin schriftlich widerrufen (rechtzeitiges Absenden genügt).

Gewünschte Zahlungsweise: Rechnung Bankabbuchung

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort SH11

Einsenden an: **Arbeit und Arbeitsrecht**-Leserservice, HUSS-MEDIEN GmbH, 10400 Berlin,

Fax: 030 42151-232