



HAYS Talent Solutions
Intelligent Workforce Management

RECRUITMENT PROCESS OUTSOURCING (RPO) – NEUER TREND IM RECRUITING

Ein Praxisbericht von Hays

hays.de/talentsolutions

CAREER TR
OPTIMISATI
SELECTION
PAY-ROLLIN
TALENT ATT
MANAGED SERVICES PROVISION
RECRUITMENT OUTSOURCING/SO
TALENT ENGAGEMENT/DIAGNOS
WORKFORCE STRATEGY/DIGITAL
NT/TECHNOLOGY & INNOVATION
DIGITAL & SOCIAL MEDIA/STRATE
OPTIMISATI
PROVISION
DIGITAL SO
MANAGEME
SERVICE CE

SHARED SE
RESOURCE
MANAGED S
WORKFORC
REACTION TI
MANAGED SERVICES PROVISION
RECRUITMENT OUTSOURCING/SO
TALENT ENGAGEMENT/DIAGNOS
WORKFORCE STRATEGY/DIGITAL
NT/TECHNOLOGY & INNOVATION
DIGITAL & SOCIAL MEDIA/STRATE
PROGRAMM
OUTSOURC
PLANNING
SUCCESSIO
TRAINING S

RECRUITMENT PROCESS OUTSOURCING WAS IST DAS?

Recruitment Process Outsourcing (RPO) beschreibt die teilweise oder komplette Auslagerung der Prozesse zur Rekrutierung von fest angestellten Mitarbeitern an einen Outsourcingpartner.

Nachdem das Konzept in den USA und im UK bereits seit vielen Jahren etabliert ist, verzeichnet es auch in den deutschsprachigen Ländern und Europa aktuell eine stark steigende Nachfrage.

Kein Wunder, denn vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und zunehmenden Fachkräftemangels, wird Recruiting immer mehr zur Aufgabe für Spezialisten. HR-Generalisten können dieser häufig nicht mehr gerecht werden. Dazu fehlt einerseits die Zeit für das aufwändige Geschäft und andererseits das mittlerweile notwendige spezifische Know-how. Insbesondere das Thema Active Sourcing, also die aktive Ansprache potenzieller neuer Mitarbeiter über die traditionelle Stellenanzeige hinaus, gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung.

Herausfordernd sind auch schwankende Recruitingvolumen: auf monatelange Einstellungsstopps folgen Perioden der Hochdruckrekrutierung – und umgekehrt. Diese Volatilität führt dazu, dass häufig nicht in eigene spezialisierte Recruitingteams investiert wird, an die sich das Unternehmen langfristig bindet. RPO-Konzepte erlauben es, Recruiting-Know-how und -Kapazitäten bedarfsgerecht einzukaufen und damit bei einem hohen qualitativen Niveau der Recruitingservices zu „atmen“.

Die Bedarfe sind dabei so individuell wie die Unternehmen – „one size fits all“ funktioniert beim Recruiting nicht. RPO-Services können aufgrund ihrer Flexibilität sowohl für gut strukturierte Konzern-HR-Abteilungen als auch für kleine und mittelständische Unternehmen ohne dedizierte HR- und Recruitingverantwortliche die passende Lösung sein.

Welche RPO-Formen gibt es?

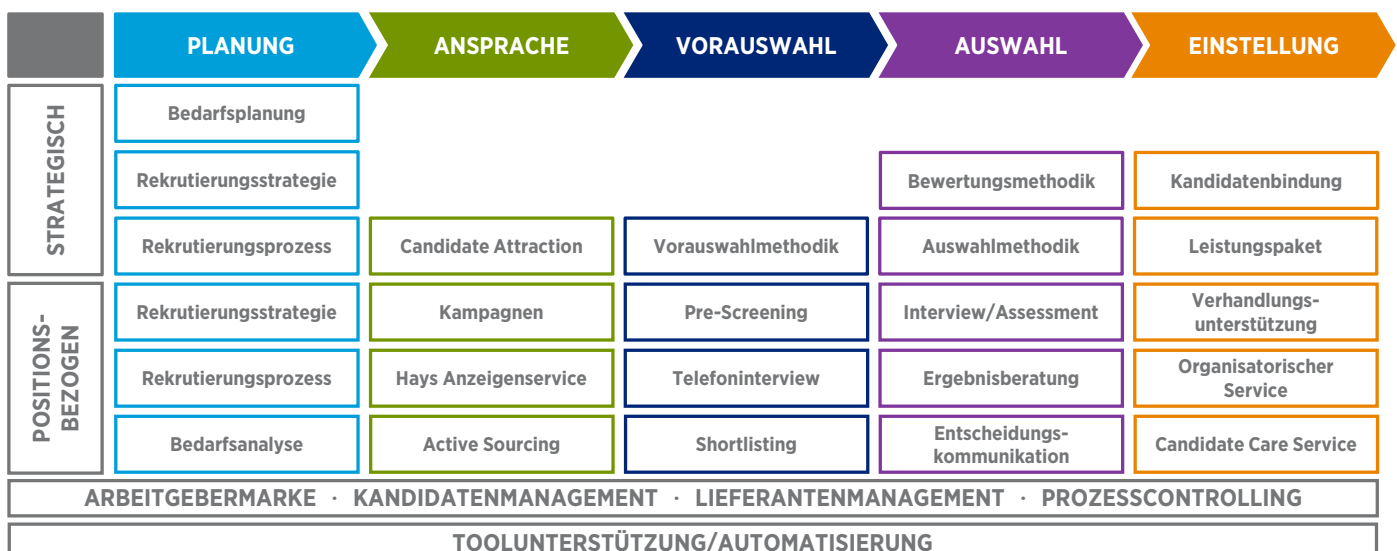
Grundsätzlich variieren bei den unterschiedlichen RPO-Modellen mehrere Parameter, darunter z. B.:

- Die inhaltliche Servicetiefe
- Das abzudeckende Einstellungsvolumen
- Die Dauer des RPO-Services
- Der Ort der Leistungserbringung

Welche Aufgaben eignen sich für ein Outsourcing?

Im Rahmen eines RPO können alle Aktivitäten, die mit der Rekrutierung neuer Mitarbeiter zu tun haben, oder aber nur Teilprozesse ausgelagert werden. Das ist abhängig von der jeweiligen Situation des Unternehmens und den Zielen, die mit der Einführung eines RPOs verfolgt werden.

Der Recruitingprozess, also der Prozess von der Entstehung eines Personalbedarfs bis zur erfolgreichen Besetzung der Vakanz, kann in diverse Teilprozessschritte bzw. Prozessmodule unterteilt werden. Das Hays-RPO-Leistungsspektrum spiegelt diese Module und Prozessschritte folgendermaßen:



Nutzt ein Unternehmen das komplette Leistungsspektrum, spricht man von einem „**Full-Service-RPO**“.

Alternativ können aber auch nur einzelne RPO-Module oder Kombinationen beauftragt und dabei strategische und/oder operative Services eingekauft werden. Diese werden häufig auch als „**RPOs**“ oder „**Recruitment Process Services (RPS)**“ bezeichnet.

Strategische und operative Services

- Auf der strategischen Ebene handelt es sich vorrangig um Beratungsservices. Hier wird zunächst unter Berücksichtigung unterschiedlichster Faktoren festgelegt, wie der jeweilige Teilprozess im Recruiting grundsätzlich modelliert und gesteuert werden soll
- Die operative positionsbezogene Ebene beschreibt die Ausführung. Die Effizienz im operativen Prozess entsteht hier, wenn jeder Schritt in einem hohen Professionalisierungsgrad und mit routinierter Geschwindigkeit ausgeführt wird

Modulares Leistungsportfolio

Grundsätzlich ist fast jeder Prozessschritt auch einzeln auslagerbar. Einige Module bauen allerdings aufeinander auf, so dass eine Trennung aus Qualitätsgründen nicht möglich ist.

Soll der RPO-Anbieter beispielsweise die Kandidatenvorauswahl übernehmen, muss er zunächst eine fundierte Bedarfsanalyse mit der einstellenden Führungskraft durchführen, um eine passende Einschätzung zu treffen. Zudem sollte auch gegenüber den Kandidaten aussagekräftig agiert werden können. Auswahl und Bedarfsanalyse sollten also nicht getrennt werden.

Zu beachten ist, dass bei der Auslagerung von Teilprozessen automatisch immer mehr Schnittstellenaufwände im operativen Prozess entstehen als bei der Übergabe eines Gesamtprozesses.

Im oben genannten Beispiel hat der unternehmenseigene HR-Mitarbeiter die Stellenanzeige gepostet und führt den Prozess nach der Vorauswahl fort. Dafür braucht er die gleichen Informationen über den Bedarf des Fachbereichs wie der RPO-Dienstleister, der die Vorauswahl übernimmt. Hier ist es zu empfehlen, dass die Bedarfsanalyse gleich zusammen mit dem RPO-Anbieter durchgeführt wird, damit Doppelaufwände und Unzufriedenheit beim Fachbereich vermieden werden.

Beim RPO-Anbieter und in der HR-Abteilung entstehen auf jeden Fall Doppelaufwände. Dieses Modell eignet sich daher nur bei hohen Bewerberzahlen, so dass sich die Schnittstellenaufwände zu Beginn durch die Reduzierung des Aufwands im späteren Prozess lohnen.

Je nach Situation des Unternehmens ist es daher ratsam, jeden Abschnitt im Recruitingprozess separat zu betrachten und pro Prozessschritt abzuwägen, ob eine Auslagerung im Hinblick auf die angestrebten Ziele Sinn macht. Diese Analysephase kann schon durch einen RPO-Spezialisten beratend begleitet werden, falls Kapazitäten oder das Know-how im eigenen Unternehmen fehlen.

Bedarfsgerechte Serviceauswahl

Unterschiedliche Bedarfe bzgl. der Servicetiefe entstehen häufig auch durch unterschiedliche Unternehmensgrößen und HR-Strukturen. Eine große Rolle spielt z. B. die Bekanntheit der Arbeitgebermarke, die Einfluss auf die Anzahl der Bewerbungseingänge hat.

Beispielsweise haben große Unternehmen mit bekannter Marke oftmals schon eine sehr gute Recruitingstrategie und professionelle Recruitingabteilungen. Beratung zu Prozessen und z. B. den passenden Ansprachekanälen für ihre Bewerberzielgruppen benötigen sie meist nicht. Sie stehen eher vor der Herausforderung, immer noch eine gewisse Masse an Bewerbungen zu erhalten, aus der sie die passenden Bewerber schlichtweg nicht schnell genug herausfiltern können. Diese Unternehmen fragen häufig ausschließlich operative Unterstützung, also Umsetzung, an. Nicht immer wird dabei das komplette operative Portfolio benötigt, helfen kann beispielsweise schon, CV-Screening, Interviewführung und Vorauswahl der Bewerber wie im oben genannten Beispiel durch den RPO-Partner erledigen zu lassen.

Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen hingegen fehlt es an ausreichend auf Recruiting spezialisierten Mitarbeitern und an Kapazitäten. Die eingesetzten HR-Generalisten müssen sich um alle Themen im Personalbereich kümmern und können weder der optimalen Recruitingstrategie noch der Umsetzung die Aufmerksamkeit schenken, die der aktuelle Markt verlangt. Diese Unternehmen fragen häufig das gesamte RPO-Portfolio, also sowohl strategische Beratung als auch Umsetzungsunterstützung, an.

Stark nachgefragt – Active Sourcing

Insbesondere das Modul Active Sourcing verzeichnet in den letzten Monaten eine stark steigende Nachfrage – entweder in den gesamtheitlichen RPO-Prozess integriert oder als Einzelservice. In den Unternehmen ist dazu zumeist noch wenig Know-how vorhanden. Active Sourcing wird jedoch als Recruitinginstrument immer wichtiger. Während es bei den klassischen RPO-Modellen in erster Linie um eine professionelle und schnelle Verarbeitung der eingehenden Bewerbungen ging, auf die sich die ursprünglichen RPO-Dienstleister spezialisiert hatten, entscheiden Kunden sich heute zunehmend für RPO-Partner, die zusätzlich Active Sourcing als Kernkompetenz mitbringen. Dabei geht es nicht mehr nur darum, für einzelne Vakanzen die passende Person durch klassische Personalberatung zu finden, sondern Active Sourcing für nahezu alle Kandidatenzielgruppen grundsätzlich als Teil der Recruitingstrategie anzuwenden.

Die Vorteile:

- Es werden gezielt die Kandidaten angesprochen, die den Anforderungen des Fachbereichs entsprechen. Damit erhöht sich die Bewerberqualität während der Aufwand für die Bearbeitung nicht geeigneter Bewerbungen abnimmt
- Auch latent (also nicht aktiv) suchende Kandidaten werden erreicht. Diese Kandidaten sind selten gleichzeitig in Bewerbungsprozessen mit anderen potenziellen Arbeitgebern und haben am Ende nicht die Qual der Wahl unter mehreren Jobangeboten
- Durch den persönlichen Kontakt bereits ab Beginn des Prozesses, wird die Bindung des Bewerbers an das neue Unternehmen enorm gestärkt. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Wunschkandidat letzten Endes auch den Arbeitsvertrag unterschreibt

Durch zielgerichtetes Sourcing durch den RPO-Dienstleister wird also die Anzahl der passenden Bewerber pro Stelle erhöht, während sich die Kosten für Personalberatung durch die Bündelung von Volumen beim RPO-Partner reduzieren lassen.

Wie beeinflusst das Einstellungsvolumen das RPO-Modell?

Je nach abzudeckendem Volumen an Einstellungen (z. B. pro Jahr), variiert die Anzahl der vom RPO-Anbieter eingesetzten spezialisierten Mitarbeiter. Ein RPO-Service kann auch durch einen einzigen Mitarbeiter erbracht werden, der sämtliche Recruitingaktivitäten übernimmt und im Rahmen eines sogenannten „Implant“-Modells für den Kunden eingesetzt (also in seine HR-Strukturen „implantiert“) wird.

Je höher das abzudeckende Volumen und je umfangreicher das Leistungsportfolio, umso mehr Mitarbeiter setzt der RPO-Provider ein und umso arbeitsteiliger werden in der Regel auch die Prozesse. In einem Full-Service-RPO, bei dem z. B. mehrere hundert Mitarbeiter pro Jahr eingestellt werden sollen, agiert ein ganzes RPO-Team mit unterschiedlichen Kernqualifikationen, bestehend aus Recruitingspezialisten, Sourcingsspezialisten und Assistenzen.

Auch auf die Preisgestaltung hat das Einstellungsvolumen einen Einfluss. In der Regel kann der RPO-Dienstleister bei hohem Volumen Skaleneffekte erzielen und Prozesse automatisieren. Wenn die Voraussetzungen dafür erfüllt sind, sinkt der Preis pro beauftragter Serviceeinheit mit steigendem Volumen.

Dauer des RPO-Services

Nicht jedes Unternehmen entscheidet sich für ein dauerhaftes Outsourcing aller oder einiger Recruitingaktivitäten. Wenn absehbar ist, dass die externe Unterstützung nur vorübergehend benötigt wird (um z. B. einen Einstellungspeak oder einen aktuellen internen Ressourcenmangel zu überbrücken), dann wird der angefragte RPO-Service in der Regel auch von vorneherein nur für diesen Zeitraum angefragt. Dann spricht man von einem **„Projekt-RPO“**.

Ein Beispiel dafür: Ein Unternehmen plante die Umstellung der HR-Strukturen auf ein HR-Business-Partner-Modell mit Unterstützung durch spezialisierte Centers of Excellence (CoEs). Noch bevor die neuen Strukturen umgesetzt waren, entstand aufgrund eines gewonnenen Auftrags ein hoher dringender Rekrutierungsbedarf von mehreren hundert neuen Mitarbeitern in Produktion und Forschung. Das Unternehmen beauftragte Hays als RPO-Partner, der kurzfristig ein Recruitingteam bereitstellte, die benötigten neuen Mitarbeiter rekrutierte und das Unternehmen gleichzeitig noch bei der Etablierung von Best-Practice-Recruitingprozessen unterstützte. Sobald das kundeneigene Recruitingteam zur Verfügung stand, übergab Hays die Operations nach und nach an die Mitarbeiter des Kunden. Die Dauer des Projektes betrug 1½ Jahre.

Grundsätzlich sollte beachtet werden: Je mehr Service vom RPO-Anbieter verlangt wird, also je umfassender der Bedarf des Unternehmens ist, umso länger dauert die Implementierung. Einen Full-Service-RPO für nur wenige Monate einzuführen, ist daher nicht sinnvoll.

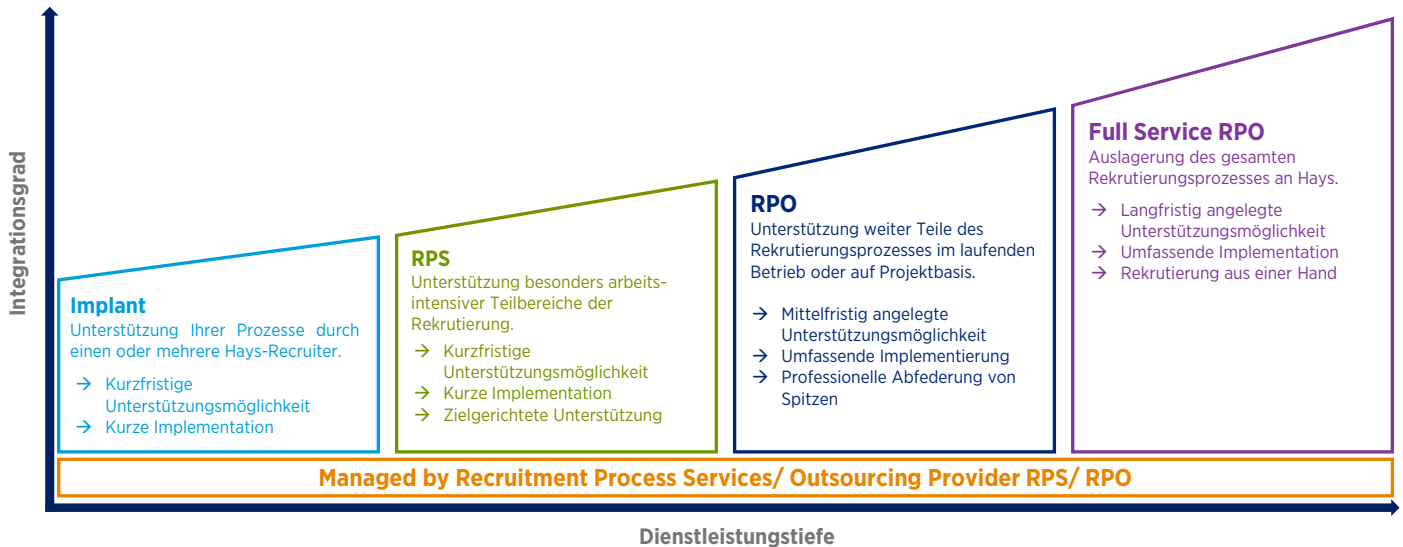
Ort der Leistungserbringung und Systeme

RPO-Services müssen nicht zwangsläufig **„onsite“**, also in den Geschäftsräumen des Auftraggebers, erbracht werden. Der RPO-Anbieter ist flexibler – auch preislich –, wenn er den Ort der Leistungserbringung selbst festlegen kann. Das funktioniert natürlich nicht für alle Services. Ist beispielsweise die persönliche Begleitung von Vorstellungsgesprächen oder das Beisein bei der Betriebsratsanhörung Teil des beauftragten Portfolios, müssen Mitarbeiter des RPO-Anbieters zumindest für diese Termine vor Ort sein. Andere Aufgaben, wie z. B. das CV-Screening, administrative Themen und Active Sourcing können sehr gut auch **„offsite“**, also außerhalb der Geschäftsräume des Auftraggebers, erledigt werden.

Voraussetzung ist allerdings, dass ein Zugriff auf alle benötigten Systeme möglich ist. Denn im Rahmen eines RPO wird meist in den Bewerbermanagementsystemen des Unternehmens gearbeitet. Hintergrund ist, dass diese häufig bereits über Schnittstellen mit anderen HR-Systemen verknüpft sind, historische Daten erhalten werden sollen und die Systeme nicht zuletzt oft mit hohem Budgeteinsatz gekauft und unternehmensspezifisch angepasst wurden. Die Systeme des RPO-Anbieters oder neue Systeme von Drittanbietern kommen in der Regel nur dann zum Einsatz, wenn der Auftraggeber selbst noch nicht über entsprechende Systeme verfügt oder sowieso einen Systemwechsel geplant hat.

Überblick RPO-Formen

Zusammenfassend ist zu sagen: RPO-Modelle müssen Lösungen bieten, die unterschiedliche Levels der Einbindung ins Unternehmen und unterschiedliche Dienstleistungsumfänge abfangen.



Was gilt es zu beachten, damit RPO funktioniert?

Hays ist international bereits seit 20 Jahren im RPO-Business tätig. In dieser Zeit haben wir in Projekten unterschiedlicher Größe und Dauer einige praktische Erfahrungen gesammelt. Recruiting hat Schnittstellen zu allen Unternehmensbereichen, die neue Mitarbeiter einstellen und ist insbesondere aufgrund der aktuellen Marktlage ein Thema mit hoher Management Attention. Der Verlauf eines RPO ist von vielen Einflussfaktoren abhängig. Diese möglichst berechen- und steuerbar zu machen, ist wie bei jedem Outsourcingprojekt die Aufgabe des Managementteams, das sich aus Mitarbeitern des RPO-Anbieters und des Auftraggebers zusammensetzt. Damit RPO erfolgreich wird, gilt es, diverse Kriterien zu erfüllen. Ein Auszug aus praktischen Erfahrungen, die Hays in unterschiedlichsten RPO-Projekten gesammelt hat:

✓ Klarheit über die jeweilige Zielsetzung

Zu Beginn der Zusammenarbeit müssen sich die Parteien einig sein, was genau die Zielsetzung der Einführung des RPO-Service ist. In der aktuellen Marktlage definiert sich Erfolg meist darüber, dass alle offenen Vakanzen schnell mit den richtigen Mitarbeitern besetzt werden. Für einige Unternehmen oder für einige Stakeholdergruppen können jedoch auch andere Themen, wie z. B. Einsparziele oder Prozessoptimierung im Vordergrund stehen. Wichtig ist, dass die Ziele und Erwartungen, ggf. auch die unterschiedlichen, transparent für alle Beteiligten sind. Nur so kann die Realisierbarkeit eingeschätzt und später der jeweilige Erfüllungsgrad zielgerichtet berichtet werden.

✓ Nachhaltiges Projekt- und Changemanagement

Der Erfolg eines Projektes – auch eines RPOs – beginnt mit einer strukturierten Einführung und ist stark abhängig von der Akzeptanz und Unterstützung durch alle Stakeholder. Gerade im Recruiting gibt es diverse Schnittstellen zu unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Für die verschiedenen Stakeholdergruppen müssen Kommunikationsmaßnahmen festgelegt und stringent umgesetzt werden. Projekt- und Changemanagement gelingen nur dann, wenn es beim Outsourcingpartner und beim auslagernden Unternehmen einen entscheidungsfähigen Projektleiter gibt.

✔ **Zentrales Bewerbermanagement aus einer Hand**

Einige Unternehmen sind zögerlich, dem Outsourcingpartner das Management aller Bewerber zu überlassen, und möchten z. B. interne Bewerber gerne selbst betreuen. Das führt allerdings zu deutlich erhöhten Abstimmungsaufwänden, vermindert die eigentlich gewünschte Entlastung der eigenen HR-Abteilung und verursacht nicht selten eine falsche Fokussierung. Wenn der RPO-Partner z. B. nicht rechtzeitig darüber Bescheid weiß, dass für besonders wichtige Vakanzen schon vielversprechende interne Bewerber oder Empfehlungen vorliegen, wird er (unnötig) Kapazitäten für diese Vakanzen verplanen, die anderen Stellen dann fehlen. Oftmals sind datenschutzrechtliche Bedenken oder das Fehlen von Möglichkeiten des Zugriffs auf Personalstammdaten der Hintergrund, warum Unternehmen diese Aufgaben zunächst noch bei sich sehen. Mit entsprechenden Zusatzvereinbarungen zum Datenschutz lassen sich diese Probleme jedoch leicht lösen.

✔ **Internationale Standardisierung**

Immer mehr Unternehmen verfolgen das Ziel, Recruitingprozesse international zu standardisieren. Hier gilt: „Think global, act local“. Während eine einheitliche globale Grobstrukturierung von Prozessen möglich ist, unterscheiden sie sich doch in einzelnen Ländern aufgrund unterschiedlicher Märkte, Gesetzgebungen oder Unternehmens-Infrastrukturen. Beispielsweise kann eine lokal vorhandene Systemschnittstelle Prozesse immens beschleunigen. Daraus resultieren unterschiedlich hohe Aufwände für das Recruiting. Deshalb sollten auch Multi-Country-Verträge für RPOs ein lokales Preismodell sowie lokale KPIs und SLAs beinhalten.

✔ **Reporting**

Fast in jedem RPO arbeitet der RPO-Partner mit dem vom Unternehmen bereits eingesetzten Bewerbermanagementsystem. In der Regel bieten die Systeme nicht die Reports, die zur ausreichenden Information der Fachbereiche, z. B. zum Fortschritt von Recruitingaktivitäten oder für Prognosen, benötigt werden. Einen echten Mehrwert bietet der RPO-Dienstleister, wenn er Tools mitbringt, an das Unternehmen anpasst, im Tagesgeschäft pflegt und die Auswertungen zur Verfügung stellt.

✔ **Volumenschwankungen und Preis**

In einem laufenden RPO kommt es fast immer zu unerwarteten Abweichungen vom ursprünglichen Planvolumen, auf Basis dessen der Dienstleister seine Preise und Ressourcen kalkuliert hat.

Die notwendige Flexibilität gelingt, indem die Annahmen, die für die Kalkulation der Preise zugrunde gelegt wurden, klar dokumentiert werden. Das Modell muss aufzeigen, wie sich Abweichungen auf den Preis auswirken. Nur wenn sich die Projektleiter im laufenden Projekt regelmäßig und rechtzeitig über das zu erwartende Volumen (z. B. für die nächsten 3 Monate) abstimmen, kann der RPO-Dienstleister seinen Ressourceneinsatz und damit auch sein Preismodell anpassen, so dass der Auftraggeber von der Flexibilität des RPO-Dienstleisters profitiert.

FAZIT ZUM RECRUITMENT PROCESS OUTSOURCING

RPO-Modelle sollten für viele ganz unterschiedliche Problemstellungen oder Zielsetzungen im Recruiting Lösungen bieten. Kein Bedarf ist exakt wie der andere. Daher ist es wichtig, dass das RPO-Portfolio des RPO-Partners möglichst genauso flexibel ist. Ein Auszug aus der Liste der Situationen, in denen sich Kunden befinden, wenn sie Hays beauftragen:

Wenn die Unternehmen

- selbst z. B. (noch) keine eigene oder eine zu kleine Personalabteilung haben und trotzdem die Einstellung vieler Mitarbeiter planen (z. B. Startups, KMUs)
- temporär große Rekrutierungsvolumen zu bewältigen haben und keine neuen Headcounts für das Recruiting aufbauen können und wollen
- eine sehr gute Recruitingstrategie haben, aber operativ mehr Recruiterkapazitäten brauchen, um die tatsächlich passenden Bewerber schnell aus der Masse herauszufiltern
- mit ihren aktuellen Recruitingserfolgen nicht zufrieden sind und herausfinden wollen, an welchen Stellen sie ihren Recruitingprozess oder ihre Instrumente optimieren können
- Active Sourcing mit ins Recruitingrepertoire aufnehmen wollen und dafür intern das Know-how und/oder die Zeit fehlt
- Dienstleisterkosten im Recruiting reduzieren wollen, indem sie die Tatsache nutzen, dass der RPO-Anbieter Active Sourcing direkt mit anbietet
- die Lieferantenstruktur optimieren und alle Personalberater unter einem „Master Vendor“ bündeln wollen

ANSPRECHPARTNERIN HAYS TALENT SOLUTIONS

Um zu besprechen, welche Lösungen es passgenau für die Fragestellungen und Herausforderungen Ihres Unternehmens im Recruiting gibt, wenden Sie sich bitte an:



Barbara Lang
Senior Abteilungsleiterin
Recruitment Process Services

Hays Talent Solutions
Intelligent Workforce Management
Willy-Brandt-Platz 1-3
68161 Mannheim

T: + 49 621 1788 1412
M: + 49 151 42246192
E: barbara.lang@hays.de