



## Gemeinsam das Flugziel bestimmen

Die Lufthansa steuert ihren mehrstufigen Einstellungsprozess über ein integriertes Bewerbermanagement. Damit lassen sich Auswahlveranstaltungen effizient steuern und die Fähigkeiten sowie persönliche Eignungen der Bewerber ideal testen.

Die Deutsche Lufthansa AG ist die erfolgreichste Fluggesellschaft Europas und eine der größten weltweit. Zum Aviation Konzern Lufthansa zählen rund 400 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften. Um als Arbeitgeber für künftige, aber auch für bereits vorhandene Mitarbeiter attraktiv zu sein, muss auch 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 Teil-Prozess des Talentmanagements.

Darüber hinaus lädt ein moderner Recruitment-Prozess das Markenimage der Lufthansa positiv auf.

### Abschaffung der Inselösungen

Zur Schaffung eines „embedded recruiting“ wurde der 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 Per-

sonalauswahl 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 aufwendigen Planungsprozessen. Grundlage von RVT ist VEDA HR SeminarIS. Die HR-Management-Lösung ist auf die Belange der Lufthansa zugeschnitten. Sie erlaubt die dynamische und flexible Planung der Auswahl-Veranstaltungen für die Bewerber sowie die Veröffentlichung und Bebuchung dieser Veranstaltungen auch aus dem Intranet sowie über das Karriereportal [www.be-lufthansa.com](http://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.

## Online-Bewerbungen in den Prozess integriert

Lufthansa hat das Bewerbungsverfahren schon seit mehreren Jahren auf Online-Bewerbungen 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 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 entsprechender Texte und Buttons. Je nach angestrebter Position werden auch die relevanten Fähigkeiten des Bewerbers mit eignungsdiagnostischen Online-Tests geprüft. Jeder Test-Level setzt den erfolgreichen Abschluss des vorhergehenden voraus. Das Karriereportal bietet Hilfe, Erklärungen und Vorab-Übungen, um den Bewerbern die nötige Sicherheit zu vermitteln.

Lufthansa nutzt für die Personalauswahl qualitativ hochwertige Instrumente und Verfahren, die objektive Beurteilungen ermöglichen. Testparcours und Videosequenzen aus dem Berufsalltag bieten zudem einen transparenten Überblick über die Anforderungen. Damit wird eine partnerschaftliche Bewerbungssituation geschaffen, von der Unternehmen und Bewerber gleichermaßen profitieren. Hat der Bewerber die Online-Bewerbung erfolgreich abgeschlossen, steht als nächster Schritt die Teilnahme an einer

### Planung der Auswahlverfahren Abbildung

Mit Hilfe der Datenmaske des Bewerbermanagementsystems lassen sich die Veranstaltungen zur Bewerberauswahl einfach steuern.

psychologischen Eignungsuntersuchung an. 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 auf die Veranstaltungen buchen. Bei der Bewerbergruppe Flugbegleiter besteht die Online-Verbindung aus dem Karriereterminal im Self Service.

## Intelligentes System

Die Plattformoffenheit der VEDA-Lösung SeminarIS ermöglicht es, RVT und Bewerberverwaltungssystem über Schnittstellen so zu vernetzen, dass das Handling von Bewerberdaten (zum Beispiel Selektionen) und alle Funktionen (Buchen, Stornieren et cetera) auch direkt aus dem Bewerbermanagement über einen speziellen Web-Client funktional möglich sind. Selektionen und Buchungen können also entweder im Bewerbermanagementsystem oder direkt aus dem RVT vorgenommen werden.

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, werden aus RVT heraus flexibel gesteuert. So können zum Beispiel einer bestimmten Ressource untertätig verschiedene Rollen und Funktionen zugewiesen werden.

Das System ist auf eine Kapazität bis zu 5000 Veranstaltungen im Jahr mit bis zu 50 000 Teilnehmern (Bewerbern) ausgelegt. In der Ressourcenverwaltung kann es bis zu 100 verschiedene Veranstaltungstypen an maximal 200 Orten, 200 Räume sowie circa 100 Recruiter verarbeiten. Die Auswahlverfahren können in ihrer Dauer und auch bezüglich des Ressourcenbedarfs variieren. Außerdem finden täglich mehrere unterschiedliche Veranstaltungen parallel statt, die aber immer auf den gleichen Pool von Ressourcen zurückgreifen. Da je Ressource nur eine gewisse Anzahl Teilnehmer „bewältigt“ werden kann, kommt der zeitnahen Berechnung der Veranstaltungskapazitäten extrem hohe Bedeutung zu. Bei jedem Buchungszugriff wird die Kapazität online geprüft, um ein Über-

buchen der Veranstaltungen oder der Recruiter zu vermeiden. 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 SeminarIS so angepasst, dass es alle diese system- sowie prozess-relevanten 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 sind die Steuerungsmechanismen manuell pflegbar. Dieser Eingriff für einen berechtigten Anwender ist nötig, da sich im Auswahlprozess Planungsgrundlagen oder Parameter häufig kurzfristig ändern.

### Ressourcen planen und pflegen

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

Um eine möglichst breite Einsatzmöglichkeit der Recruiter der Lufthansa zu gewährleisten, wurden einige Besonderheiten im RVT berücksichtigt. Die Recruiter können via Self Service ihre Verfügbarkeit über eine Datenmaske mit Kalenderfunktion eingeben oder diese gegebenenfalls auch 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.

### Offen für weitere Nutzungen

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 der Software 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 wurde ein System geschaffen, das dem Anspruch der Lufthansa Rechnung trägt, einer der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands zu sein und damit die besten Mitarbeiter zu finden.



Autorin

**Andrea Goffart**,  
Brandmanagerin, VEDA GmbH,  
andrea.goffart@veda.net



Autorin

**Gabriele Schlee**,  
Leiterin Auswahlberatung,  
Deutsche Lufthansa AG,  
gabriele.schlee@dlh.de