



Lufthansa

Human Resources

Wer passt zu mir?

Auswahlphilosophie und digitale Unterstützung der Personalauswahl bei Lufthansa

Julian Fuchs, Deutsche Lufthansa AG



Was erwartet Sie? - Agenda

- **Das digitale Bewerbermanagement - Warum ist es für Lufthansa unentbehrlich geworden?**
- **Vorteile und Ziele von Applicant Self Services**
- **Die kontinuierliche Professionalisierung des Bewerbungsprozesses und die technische Umsetzung anhand von Beispielen**
- **Wie wird sich in Zukunft das digitale Bewerbermanagement weiterentwickeln können?**



Lufthansa Pressemitteilung vom 2. Januar 2008

- **Lufthansa stellt ein: knapp 4.300 neue Mitarbeiter in Deutschland im Jahr 2008**
- **Fast 10.000 Neueinstellungen in Deutschland seit 2006; Verstärkung an Bord und am Boden gesucht**
- **02.01.08**

Lufthansa setzt ihren Wachstumskurs auch im kommenden Jahr fort: Insgesamt knapp 4.300 neue Mitarbeiter wird die größte deutsche Fluggesellschaft 2008 einstellen. Vor allem in den operativen Bereichen ist der Bedarf groß: **2.000 Flugbegleiter** und **1.000 Mitarbeiter für die Fluggastbetreuung** am Boden, so genannte „Service Professionals“, werden für die Standorte Frankfurt und München gesucht. „Ready for take off“ heißt es auch für bis zu **360 Pilotenschüler** und ihre Ausbildung bei Lufthansa Flight Training in Bremen. Zusätzlich bietet der Konzern 325 Auszubildenden und **600 Hochschulabsolventen und Akademikern** einen Einstieg in das Unternehmen.

Die Airline übertrifft in 2008 die Zahl der Neueinstellungen aus den beiden Vorjahren und kann mit der beeindruckenden Zahl von insgesamt **9.785 Neueinstellungen in nur drei Jahren** aufwarten. „Lufthansa ist weiter auf Wachstumskurs: Wir vergrößern unsere Flotte und unser Streckennetz. Allein in diesem Jahr werden wir noch einmal knapp 4.300 neue Mitarbeiter einstellen. **100.000 Bewerbungen aus dem vergangenen Jahr** werten wir als großen Vertrauensbeweis in die Zukunftsfähigkeit und die große Attraktivität unseres Unternehmens“, sagt Wolfgang Mayrhober, Vorsitzender des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG.

...

Die Bewerbung erfolgt bei Lufthansa online über das **Karriere-Portal www.Be-Lufthansa.com**. Alle Informationen über die verschiedenen Einstiegsmöglichkeiten sowie Einstellungsvoraussetzungen sind dort abrufbar.

Derzeit beschäftigt der Lufthansa-Konzern über 105.000 Mitarbeiter, davon rund 65.000 in Deutschland.



Neue Mitarbeiter gesucht...

- **Verstärkt durch den Aufruf des Vorstandes und einer gezielten Marketingkampagne für Service Berufe erreichten Lufthansa in der ersten Januarwoche des neuen Jahres 6.788 Bewerbungen**



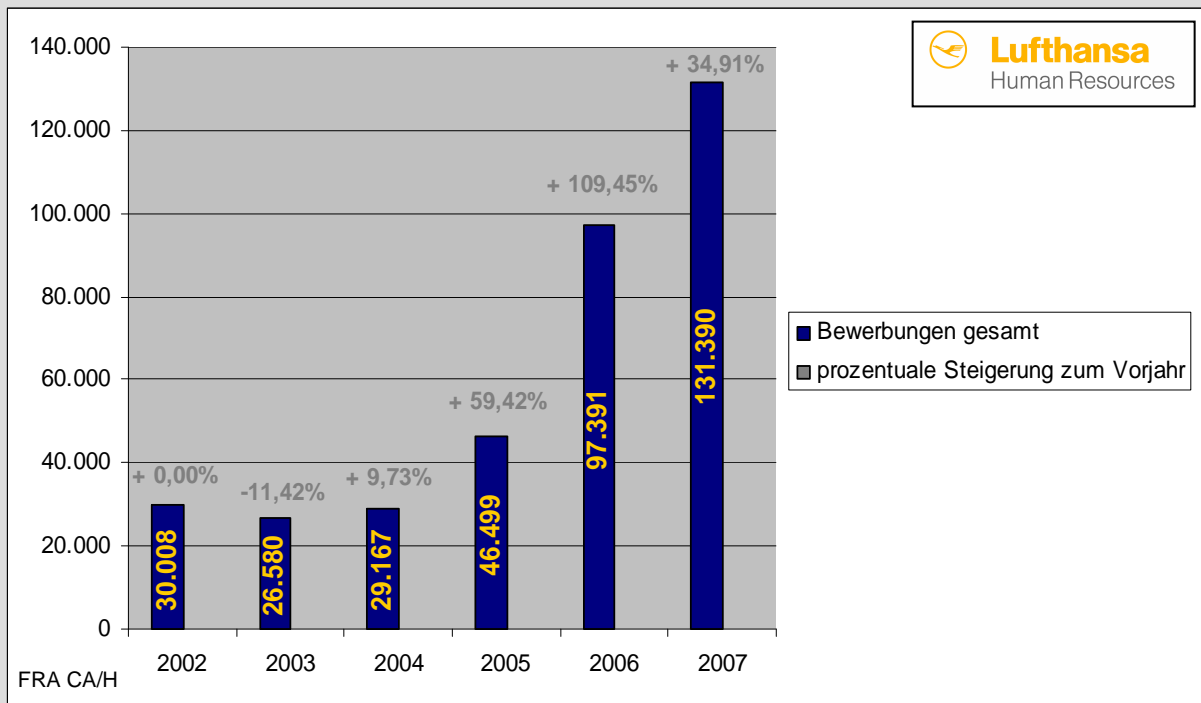
- **zu erwartende Einstellungsquote 1:15 (für 3.000 Einstellungen benötigt LH 45.000 Bewerbungen)**
- **individuelle Lufthansa-Herausforderung: 3.000 Service Professionals mit nahezu identischen Eigenschaften finden.**

Ziele - Wirtschaftlichkeit & Qualität





- **Vorselektion: Aus der Menge der Bewerber die für Lufthansa geeigneten Bewerber durch eine Negativauswahl finden**
 - manuelle Aufwände reduzieren
 - Datenqualität erhöhen
 - Talentepool aufbauen
 - „time to hire“ verkürzen
- **Lufthansa als attraktiven Arbeitgeber darstellen und den „Employer Brand“ stärken**



Ziele - Daten - Fakten



In 2007 erhielt LH insgesamt 131.390 Bewerbungen. Dieses entspräche...
657 Metern Bewerbermappen!!

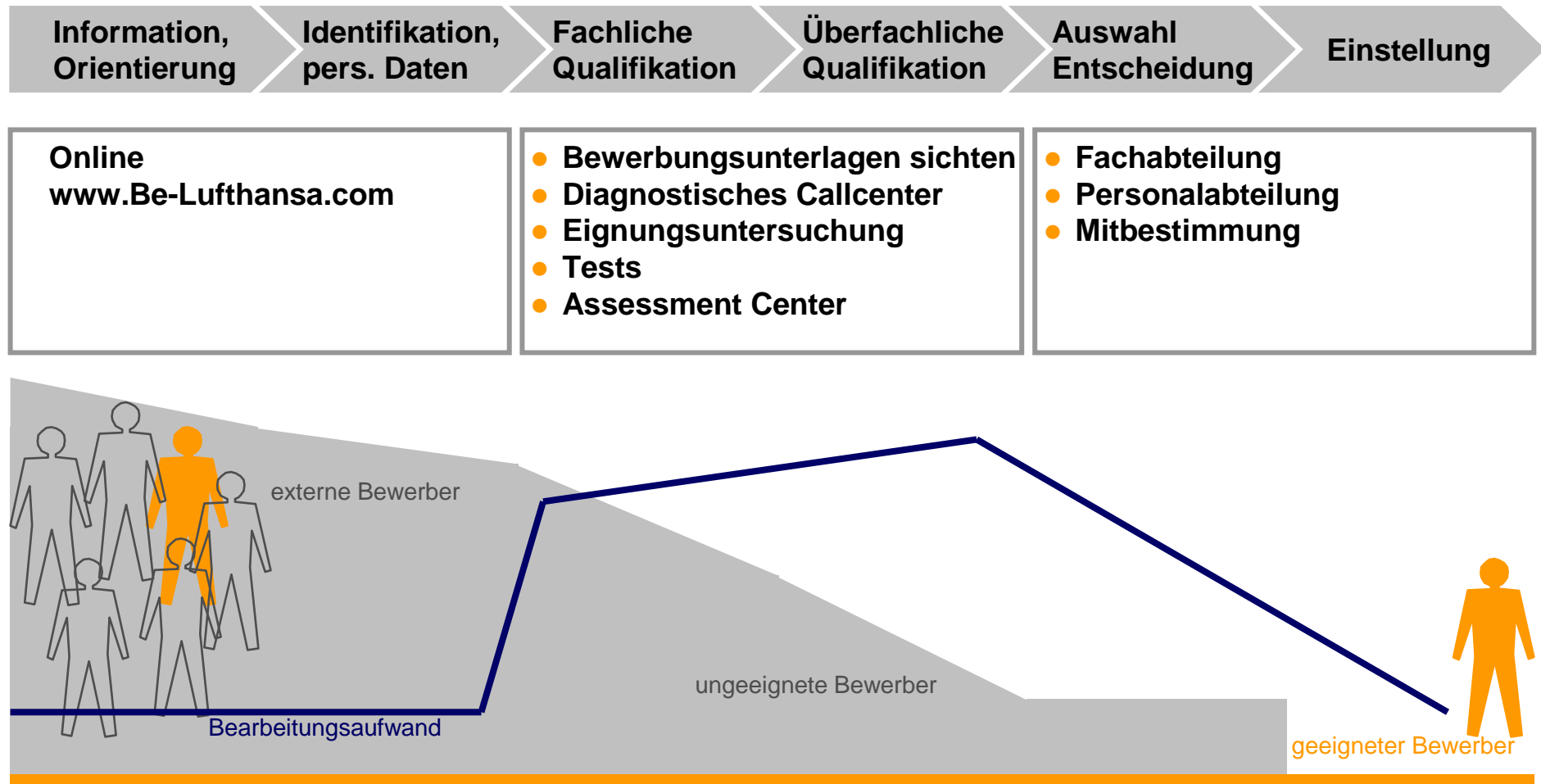
 Kölner Dom 157 Meter	 34.000 Bewerbungen als Servicemitarbeiter 2006: 170 Meter	 Eiffelturm 324 Meter	
---	--	---	--

Einführung & Entwicklung des Lufthansa Bewerbermanagements (BWM)

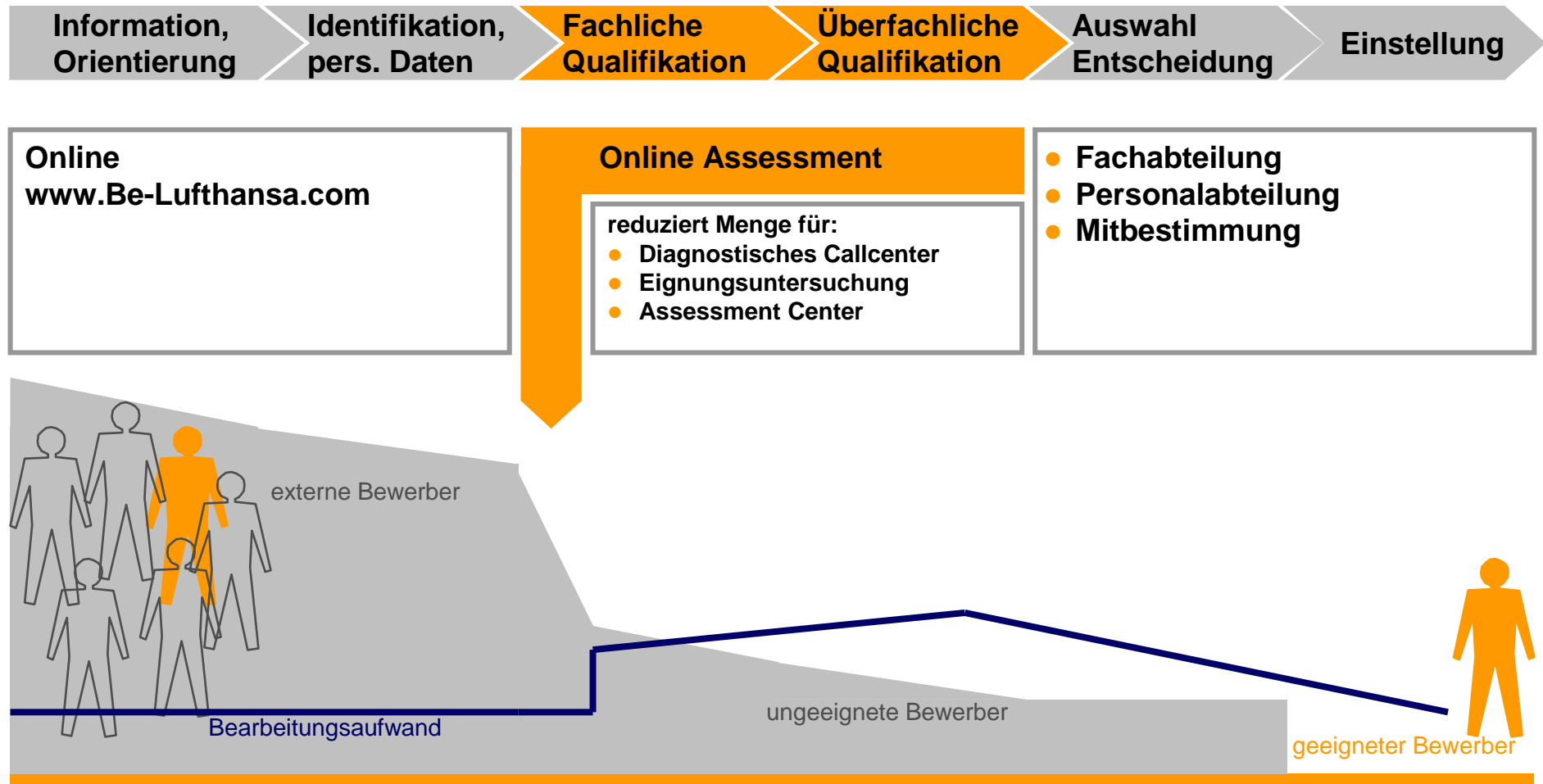
- **Um die Qualität der eingehenden Bewerbungen zu sichern und gleichzeitig auch wirtschaftlich zu arbeiten, wurde der Bedarf eines hochentwickelten Online-Bewerbermanagements schnell sichtbar.**
- **2001 begann Lufthansa mit der Einführung und Bearbeitung von Online-Bewerbungen auf Basis SAP R/3**
- **Dieses Vorhaben wurde in einzelnen Projekten kontinuierlich realisiert. Bis Ende 2006 wurden 18 Teilprojekte umgesetzt. Der Bewerbungsprozess ist von stetiger Weiterentwicklung geprägt.**



Philosophie – ungeeignete Bewerber produzieren zu hohen Aufwand....



...und sollten deswegen zum frühen Zeitpunkt durchs AC gefiltert werden



Bewerbungsprozess: - Reduktion der Menge – Senkung der Kosten - Erhöhung der Qualität - Die eigentliche Personalauswahl bleibt immer „face to face“



Jobzelle- Abbildung der fachlichen und überfachlichen Qualifikationen

Qualifikationslevel			Jobgruppe				Jobfamilie überfachliche Qualifikationen A B E G L Y					
Vergütungs- stufe	Vertrieb	Kommuni- kation	IT	Opera- tions	Service	Planung	Dispo- sition	Personal	Office	Training	Marke- ting	Con- trolling
Referent												
Spezialist			Jobzelle									
Assistent												
Professional												
Basics												

Fachliche und überfachliche Anforderungen werden in Jobzellen zusammengefasst. Damit werden die speziellen Anforderungen abstrahiert.

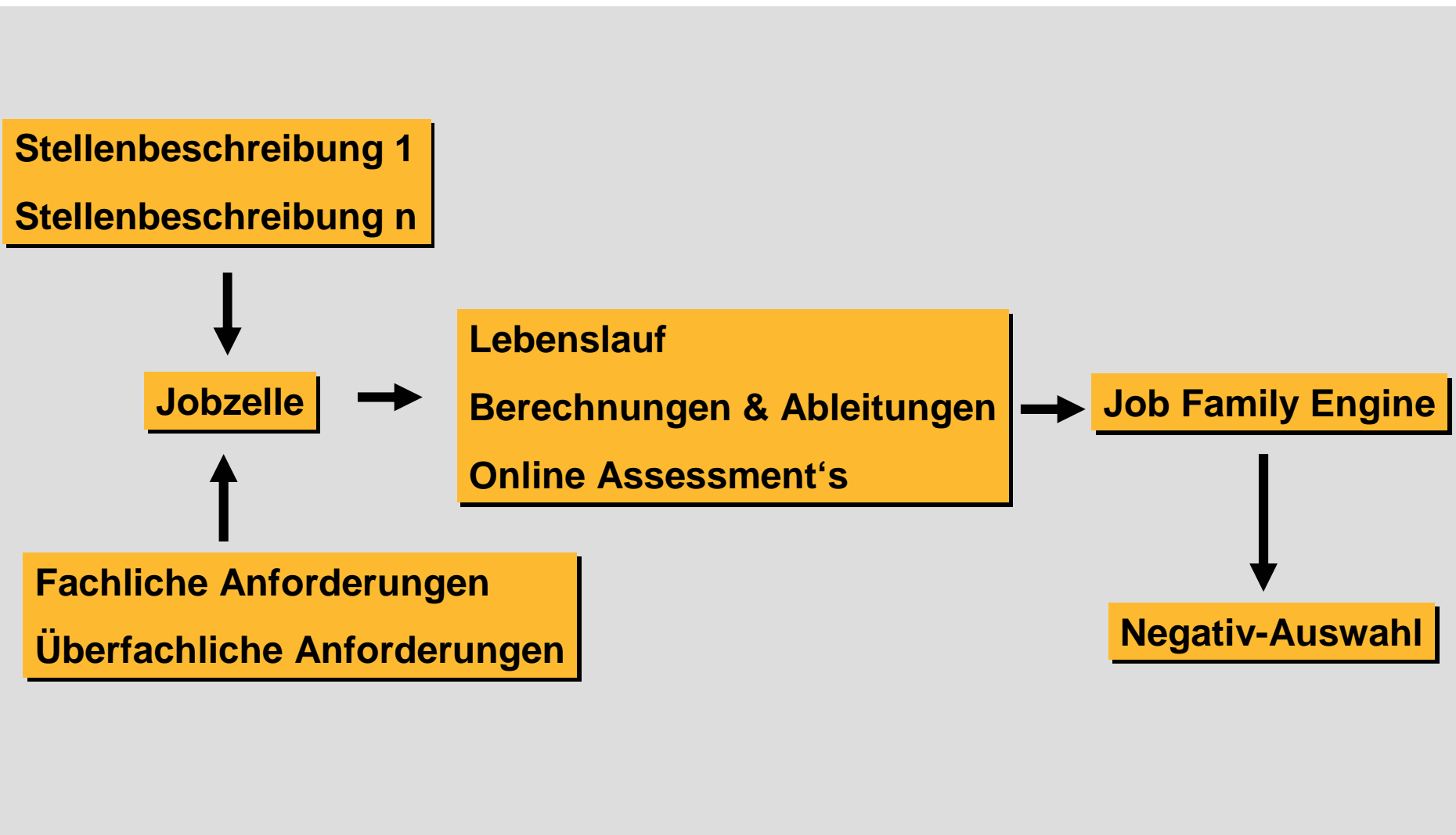


Funktionen der Job Family

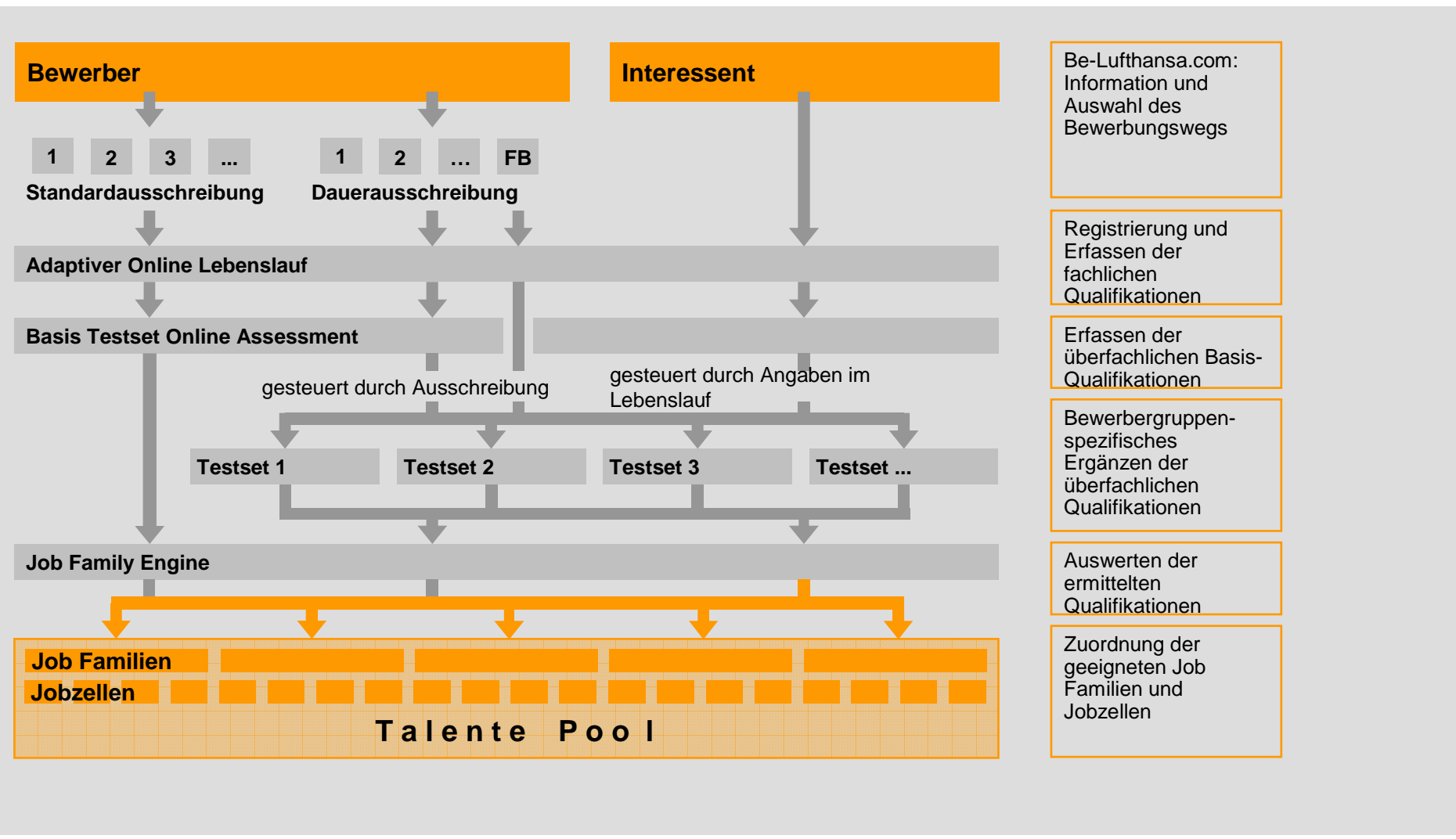
- **In einer Job Family werden alle Jobs zusammengefasst, die im Bezug auf ihre Aufgaben miteinander verwandt sind. Sie definieren das Anforderungsprofil an die einzelnen Bewerber.**
- **Jeder Bewerber im Bewerberpool lässt sich zu mindestens einer Job Family zuordnen.**
- **Abstraktion von speziellen Anforderungen mit der Konzentration auf Kernkompetenzen.**
- **Einteilung und Gewichtung nach fachlichen und überfachlichen Qualifikationen.**



Bewerbermanagement – Nutzung der Job Family Logik

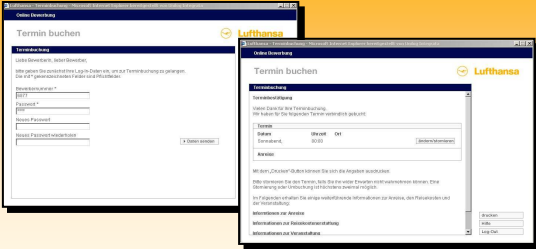


Der Prozess - Komponenten des Bewerbermanagements



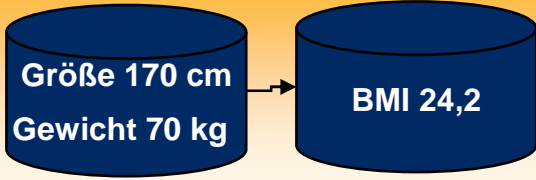
Zusammenspiel der Komponenten am Beispiel Body Mass Index (BMI)

Web-Seiten



Eingabe Grösse: 170 cm
Eingabe Gewicht: 70 kg

Ableitungen & Berechnungen
 („Redundante Qualifikationen“)



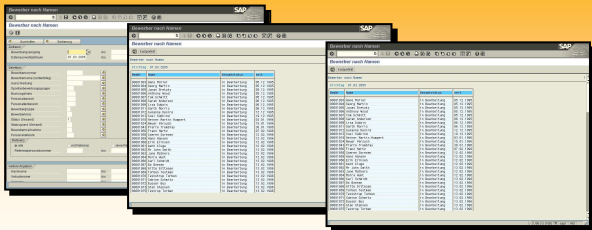
BMI = Gewicht/(Grösse²)
= 70/1,7²
= 24,2

Job Family Engine



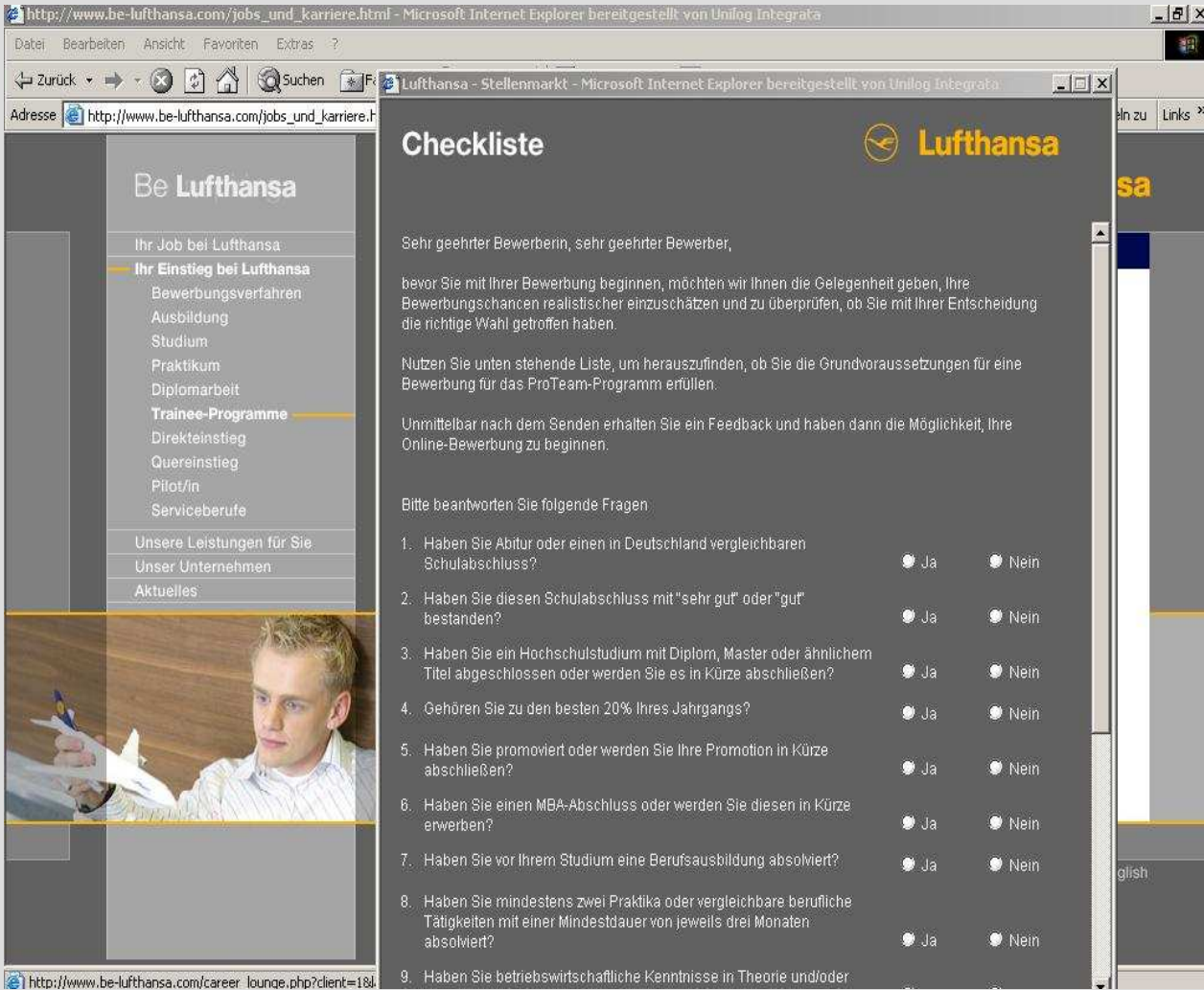
BMI_{FB} -> zwischen 18 und 26
-> erfüllt!

Bewerber Selektion



Quadranten Darstellung mit den Ergebnissen der einzelnen Erfassungsstufen – Absprung in die SAP Standard Prozesse

Bewerbermanagement - Beispiel Self AC oder Checkliste




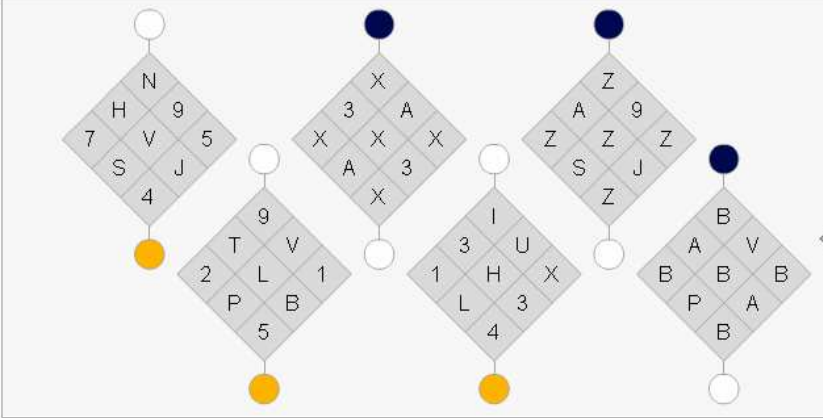
The screenshot shows a web browser window displaying the Lufthansa career website. The page is titled "Checkliste" and features the Lufthansa logo. On the left, there is a navigation menu with options like "Ihr Job bei Lufthansa", "Ihr Einstieg bei Lufthansa", "Ausbildung", "Studium", "Praktikum", "Diplomarbeit", "Trainee-Programme", "Direkteinstieg", "Quereinstieg", "Pilot/in", "Serviceberufe", "Unsere Leistungen für Sie", "Unser Unternehmen", and "Aktuelles". Below the menu is a photo of a man in a white shirt holding a small airplane model. The main content area contains a checklist with 9 questions, each with "Ja" and "Nein" radio button options. The questions are:

1. Haben Sie Abitur oder einen in Deutschland vergleichbaren Schulabschluss? Ja Nein
2. Haben Sie diesen Schulabschluss mit "sehr gut" oder "gut" bestanden? Ja Nein
3. Haben Sie ein Hochschulstudium mit Diplom, Master oder ähnlichem Titel abgeschlossen oder werden Sie es in Kürze abschließen? Ja Nein
4. Gehören Sie zu den besten 20% Ihres Jahrgangs? Ja Nein
5. Haben Sie promoviert oder werden Sie Ihre Promotion in Kürze abschließen? Ja Nein
6. Haben Sie einen MBA-Abschluss oder werden Sie diesen in Kürze erwerben? Ja Nein
7. Haben Sie vor Ihrem Studium eine Berufsausbildung absolviert? Ja Nein
8. Haben Sie mindestens zwei Praktika oder vergleichbare berufliche Tätigkeiten mit einer Mindestdauer von jeweils drei Monaten absolviert? Ja Nein
9. Haben Sie betriebswirtschaftliche Kenntnisse in Theorie und/oder

Bewerbermanagement - Beispiel Online Assessment Center

http://www.be-lufthansa.com - Lufthansa Online Assessment - Microsoft Internet Explorer

Analytisches Denken: Einführung 



(c) cit-e, 2002 - 2005

Einführung

Die oben stehenden sechs Tabellen enthalten jeweils eine Kombination von Ziffern und Buchstaben.

Jede Tabelle ist oben oder unten farbig markiert und ist damit einer von zwei unterschiedlichen Ordnungskategorien zugeordnet: Alle oben (blau) markierten Tabellen gehören zu einer gemeinsamen Kategorie, die unten (gelb) markierten Tabellen zu einer anderen.

Alle Tabellen einer Kategorie weisen eine bestimmte Gemeinsamkeit in den enthaltenen Ziffern und Buchstaben auf, die Sie herausfinden sollen.

Sie können die Tabellen beliebig auf dem Bildschirm verschieben, um sich einen besseren Überblick zu verschaffen. Klicken Sie dazu auf die jeweilige Tabelle und ziehen Sie diese bei gedrückter Maustaste an die gewünschte Stelle.

[weiter ▶](#)

Fertig Internet

Start | 2 Microsoft Offic... | 2 Windows Explorer | 2 Microsoft Excel | Dokument1 - Micro... | 3 Internet Explorer | DE | 08:58

Bewerbermanagement - Beispiel Online Assessment Center

http://www.be-lufthansa.com - Lufthansa Online Assessment - Microsoft Internet Explorer

Simulationsaufgabe 2

Securitas

SECURITAS PERSONENSCHUTZ GmbH - Steinstr. 102 - 60250 Frankfurt

Telefon: +49 (0)9 95 34 10
Telefax: +49 (0)9 95 34 30
Internet: www.securitas.com
E-Mail: info@securitas.com

Express Deutschland AG
z. Hd. Pascal Sander
Postfach 12345
60001 Frankfurt

Frankfurt, Fr. 29.03.2007

Sehr geehrte/r Frau/Herr Sander,

wir möchten uns für das entgegengebrachte Vertrauen bedanken und Ihnen hiermit nochmals bestätigen, dass wir den Personenschutz für Mr. James Gallagher während seines Aufenthaltes in Frankfurt gerne übernehmen werden.

Um alle möglichen Sicherheitsrisiken rechtzeitig erkennen und ausschalten zu können, benötigen wir von Ihnen allerdings noch eine Vielzahl von detaillierten Informationen. Die uns von Ihrem Mitarbeiter, Herrn Baumann, für heute zugesagten Unterlagen bezüglich des Veranstaltungsablaufs haben wir bis jetzt leider noch nicht erhalten.

Dazu gehören z.B. der genaue Zeitplan von Mr. Gallagher und eine genaue Bestandsaufnahme aller Orte, die er besucht. Insbesondere die Situation im Hotel sollten wir uns gemeinsam vor Ort anschauen, um mögliche Sicherheitslücken vor Veranstaltungsbeginn zu schließen.

Damit wir rechtzeitig alle notwendigen Schritte einleiten können, sollten wir uns möglichst kurzfristig treffen. Ich denke, es wird mindestens einen Tag dauern, um alle Eventualitäten im Detail durchzugehen.

Mit freundlichen Grüßen

Vorgaben

- Keine Aktion erforderlich
- Ablaufplan an Securitas mailen, Vor-Ort Termin ist nicht notwendig
- Frank soll sofort angeforderte Infos an Securitas liefern und den Termin im Hotel wahrnehmen
- Ich fordere eine genaue Liste der erforderlichen Informationen von Securitas an und kümmere mich selbst um die Aufgabe
- Anfrage bei Gallagher: Welche Ansprüche hat er bezüglich des Personenschutzes?
- Ich führe ein Gespräch mit Frank: Er muss zuverlässiger arbeiten!
- Frank soll die Infos schicken, ich übernehme den Vor-Ort-Termin im Hotel
- Franziska soll die Aufgabe übernehmen: Infos schicken und Termin im Hotel wahrnehmen

Verbleibende Zeit im Simulationsübung:
Noch 43 Minuten

Aufgabe 2 von 20

zurück weiter

Fertig Internet

Start Dokument1 - Micro... Inbox - Microsoft ... Lufthansa - Micros... http://www.be-luft... http://www.be-luft... DE 14:42

Bewerbermanagement - Beispiel Online Assessment Center

The screenshot displays two overlapping browser windows from the Lufthansa Online Assessment Center. The top window, titled "Schließfächer: Aufgabe", contains a task where the user is instructed to "Markieren Sie alle Schlüssel, die keine drei Zacken haben:" (Mark all keys that do not have three notches). Below this instruction is a grid of 100 keys, with the first key in the first row highlighted. A timer on the right indicates "Verbleibende Zeit im Schließfächer: Noch 2 Minuten".

The bottom window, titled "Englischtest: Aufgabe 1", shows a multiple-choice question: "Where are people sent when they commit crimes?". The instruction states "Zwei Antworten sind richtig. Bitte wählen Sie aus den 4 Optionen die beiden richtigen aus." (Two answers are correct. Please choose the two correct ones from the 4 options). The options provided are "Jail", "Kitchen", "Camp", and "Prison". A timer on the right indicates "Verbleibende Zeit im Englischtest: Noch 15 Minuten". At the bottom right of this window, it says "Aufgabe 1 von 32" and a "weiter" button.

Bewerbermanagement – Darstellung qualifizierter Bewerber im Backend

The screenshot shows the SAP 'JF: Matrix-Darstellung von Bewerbern' interface. The table lists candidates with their IDs, names, and various qualification scores. A callout box points to a group of candidates, stating that they have best met the online prerequisites and will be processed in the offline area.

FK	00006403	sdfg sdfgsdffffs 196*	00002139	Sam JF-TestS	196		00002099	Karlo Testk	196
	00006405	sdfg sdfgsdffffsdf 196*					00006340	Karl Schulz-Weiß	196
	00002146	Lisa JF-TestL					00006341	Regina Weber	196
							00006350	Kurt Mustergülti	196
							00002141	Uwe JF-TestU	196
							00002144	Uwe JF-TestU-neu	196
							00002147	Ute JF-TestU	196 +
75	00006390	Ralph Fischer	00*	00002129	Ingo JF-TestI	196	00002124	Didi JF-TestD	101
	00002131	Kai JF-TestK	196*				00002122	Bernd JF-TestB	325
	00006391	Ralph Fischer	196*				00006357	Prof. Dr. W. Weber	196
	00006392	Ralph Fischrrrle	196*						
50	00002126	Fritz JF-TestF	335						
25	00002138	Ralf JF-TestR	196						
0									

Diese Bewerber haben die Online geprüften Grundvoraussetzungen am Besten erfüllt. Es folgen weitere Erfassungsstufen im Offline-Bereich.

Überfachliche Qualifikationen (horizontal arrow)

Fachliche Qualifikationen (vertical arrow)

Erfolge

- **Qualitätsverbesserung im Prozeß**

- Verbesserung der „Treffsicherheit“ bei Auswahl und Verweildauer der Mitarbeiter
- Imageverbesserung auf dem Arbeitsmarkt
- Bessere Planbarkeit der Ressourcen durch standardisierte Abläufe und Transparenz
- Derzeit sind ca. 50.000 registrierte und vorselektierte Talente im Lufthansa Talentepool. Mit einer neuen Applikation im Intranet können nun auch Manager direkt im Pool nach Talenten suchen.

- **Kostensparnis**

- Kostensenkung durch „Self Service“ (pro eingegangener Onlinebewerbung können die Kosten bis zu 50 % reduziert werden)
- Investition von „teurer Führungskräfte-Zeit“ erst nach guter Vorauswahl, wenn die Bewerbermengen reduziert wurden



Strategischer Ausblick

- **Soweit wirtschaftlich sinnvoll: eine weitere Erhöhung des Prozessabdeckungsgrades**
- **Beibehaltung des erreichten Anteils von Online-Bewerbungen (97,8 % in 2007)**
- **weitere Senkung des manuellen administrativen Aufwands**
- **Erweiterung des Systems im Hinblick auf die Internationalisierung des BWM's (neue Prozesse, weitere Sprachen neben Deutsch und Englisch)**
- **Auswahl eines Standardsystems**
- **Prozessbrüche minimieren, z.B. zur Personaladministration**
- **Integration in Personal- und Nachfolgeentwicklung („Succession Planning“)**



Grenzen des Bewerbermanagements - Anreiz zur Diskussion

- **Aktuell: Fokussierung auf Onlinekanal um die potentiellen Bewerber zu erreichen, aber was ist mit Bewerbern, die kein Internet oder Interesse am PC haben?**
 - Füllt ein High Potential monoton Onlinefragebögen aus?
 - Erreichen wir gewerbliche Mitarbeiter der unteren Gehaltsklassen?
- **Organisatorische und technische Prozessintegration:**
 - Inwieweit ist Personal- und Nachfolgentwicklung noch möglich?
- **Die erwarteten wirtschaftlichen Potentiale wurden weitestgehend erreicht.**
 - Wie können Prozesse in Zukunft weiter optimiert werden?



Vielen Dank für Ihr Interesse!



Fragen?

Fragen!

