



Frage: Herr Hermans, Nexperia ist inzwischen eigenständig, also nicht mehr Bestandteil von NXP, und überaus erfolgreich. Wie hat HR die Rekrutierung zwischen *Carve-out* und *Day-1* bewältigt und wie lautete der diesbezügliche Rekrutierungsauftrag?

Antwort: Ursprünglich sahen die internen Planungen sowie die entsprechende Abstimmung mit dem externen Dienstleister vor, dass global bis *Day-1* etwa 80% von ca. **60** Schlüsselpositionen in den Bereichen Sales, IT, Finance, HR und Procurement zu besetzen wären. Bis Ende 2017 sollten dann nochmal ca. **100** weitere Positionen besetzt werden.

Frage: Eine ambitionierte Aufgabe. Wurden die gesetzten Ziele denn *on time erreicht*?

Antwort: Tatsächlich wurden vom Recruiting Team zwischen offiziellem Projektstart im September 2016 und *Day-1*, dem 06.02.2017, mehr als **300** Stellen besetzt ohne dass die Recruiting Organisation hinsichtlich der ursprünglichen Planungen dazu personell aufgestockt werden musste. Übrigens haben wir nur für eine Handvoll Stellen in Nischenbereichen spezialisierte Personalberatungsfirmen in Anspruch genommen.

Frage: Das ist überraschend und beeindruckend zugleich. Wie war es möglich, in kürzerer Zeit als geplant mit dem ursprünglich geplanten Headcount im Recruiting erheblich mehr Stellen in einer globalen Organisation erfolgreich zu besetzen?

Antwort: Hinsichtlich der Tatsache, dass wir mehr Recruitments in kürzerer Zeit mit der gleichen Anzahl an Recruitern bewältigt haben, ist zu sagen, dass der *joint effort* auf Provider Seite und HR von Anfang an einen klaren Prozess bei strenger Arbeitsteilung und gleichzeitiger enger Kooperation vorsah. Es war die Aufgabe des HR-Geschäftspartners dafür zu sorgen, dass die Recruiter genau wussten, wonach sie zu suchen hatten. Die ‚Übersetzung‘ der aufgabenspezifischen Kompetenzen in ein klar definiertes Suchprofil war eine entscheidende Erfolgsvoraussetzung. Dadurch haben sich die Recruiter auf die Rekrutierung konzentrieren können, weil sie sich auf eine *flawless execution* auf HR Seite hinsichtlich der Vertragsverhandlungen, des Placements und des Onboardings verlassen konnten und HR hat sehr schnell festgestellt, dass die Recruiter, *embedded in den corporate context*, nicht nur ihr Handwerk verstehen, sondern einen echten Mehrwert bzgl. der Beschaffung auf den diversen Beschaffungswegen erzeugt haben. Hinzu kam, dass im Ergebnis der engen Kooperation zwischen HR und den Recruitern irgendwann im Projektverlauf eine Kompetenz- und Beziehungsmatrix zwischen Regionen, Funktionen und Recruitern entstand, die eine der wesentlichen Voraussetzungen für den gemeinsamen Erfolg war: Prozesse sind die Basis, Systeme das Vehikel, produktive Arbeitsbeziehungen die notwendige Bedingung, deren Erfüllung ein *People Business* erfolgreich macht.

Frage: Welche *Strategie* hat Nexperia verfolgt, um die Rekrutierungsziele zu erreichen?

Antwort: Grundsätzlich war von Anfang an klar, dass diese Aufgabe nur im Rahmen einer globalen Projektorganisation gemeinsam mit einem externen Dienstleister zu bewältigen sein würde, der über eine entsprechende Infrastruktur in Person von gestandenen internationalen Recruitern verfügt, die global tätig sind, über Branchen- und die jeweilige Funktionsexpertise verfügen, alle *state-of-the-art* Recruiting Methoden inkl. der *Direktsuche* sowie das *Management von 3rd parties* beherrschen und die – vor allem – im *corporate context* eine solche exzeptionelle Situation und die daraus resultierenden Erwartungen der *stakeholder* managen wollen und ... können.

Frage: Das klingt nach der Suche nach der Nadel im Heuhaufen der Service Provider, verbunden mit einem hohen Auswahlrisiko. Gab es Vorerfahrungen und was waren die Kriterien der Service Provider Auswahl?

Antwort: Ja, es gab Vorerfahrungen mit RPO Dienstleistern die dazu geführt haben, dass wir uns nicht für einen der großen RPO Dienstleister entschieden haben sondern auf Basis der Erfahrungen, die man



gemeinsam miteinander in der Zusammenarbeit in der Vergangenheit gemacht hat, eine Auswahlentscheidung getroffen haben ...

Frage: ... also klassisches „Beziehungsgeschäft“ auf Basis von Referenzen?

Antwort: Wenn Sie so wollen - Ja und Nein! - denn selbstverständlich wird bei einem derart erfolgskritischen Projekt dieser Größenordnung vorher sehr kritisch und genau geprüft ob der Dienstleister die notwendigen Kapazitäten mit der geforderten Expertise und Erfahrung tatsächlich zur Verfügung stellen kann. Unsere Wahl nach einem entsprechend sorgfältigen Assessment fiel dann auf die Firma AHR (Althen Hensel RECRUITMENT SOLUTIONS GmbH). Als wir AHR beauftragten, gingen wir davon aus, dass man dort über die richtigen Kompetenzen verfügte und den beauftragten Teil des Projekts mit den gleichen hohen Standards ausführen würde, die für uns selbst gelten.

Frage: Wie würden Sie heute – quasi *ex-post* – nach diesem erfolgreichen Projekt mit AHR die erfolgskritischen Faktoren für ein Rekrutierungsprojekt dieser Größenordnung im exzeptionellen Kontext einer globalen *Carve-out* Situation zusammenfassen?

Antwort: Nun, da gibt es mehrere Faktoren: Zum einen liegen *Wohl & Wehe* in der Entscheidung, die Recruiting Organisation nicht vollständig *outsource* sondern eine arbeitsteilige, aber vor allem kooperative Zusammenarbeit zwischen HR, den lokalen *stakeholdern* und der Recruiting Organisation zu organisieren, die aufgrund Ihrer hohen Spezialisierung durchaus von einem externen Dienstleister gestellt werden kann. Hier ist es wichtig, den richtigen Provider zu selektieren, der die o.g. Kriterien erfüllt und vor allem in dieser Zusammenarbeit geübt ist und die *stakeholder* und ihre Erwartungen aktiv managt. Außerdem ist die Definition eines Recruiting Prozesses in diesem Kontext von entscheidender Bedeutung, der aktiv und konsequent gemanagt und ... eingehalten wird. Des Weiteren muss bei aller globalen Präsenz lokal gehandelt werden, d.h. die von der Recruiting Organisation global beschafften Kandidaten müssen lokal kompetent abgeholt und an Bord genommen werden, *flawless execution* eben. *Last, but not least*, braucht es ein funktionierendes Reporting, das – quasi *in real time* – allen am Recruiting Prozess Beteiligten Transparenz über die aktuelle IST-Situation verschafft. Dieses Reporting-System bildete die Grundlage für die wöchentlichen Projektbesprechungen als Plattform für Entscheidungen bezüglich der Beseitigung von Hindernissen, der Umwidmung von Ressourcen oder gegebenenfalls von Prozessänderungen im Interesse der Personalbeschaffungsziele. Hierbei war es kritisch, dass der Projektleiter auf AHR-Seite und ich selbst uns in diese Besprechungen voll einbrachten und gemeinsam die Verantwortung für das Gesamtprojekt übernahmen. Man kann bestimmte Teile des Recruitment-Prozesses im Rahmen einer Partnerschaft an einen externen Dienstleister vergeben, aber die Verantwortung für die Ergebnisse nicht.

Frage: Herr Hermans, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.