

Mit E-Recruiting zu besseren Azubis

E-HR. Um die passenden Ausbildungsplatzbewerber aus dem großen Überangebot herauszufiltern, führte Continental Temic Microelectronic einen webbasierten Recruitingprozess ein. Im Zentrum stehen psychologische Testverfahren zur Bewerbervorauswahl. Von Ulrich Pipper und Andreas Frintrup

Personalauswahl bedeutet, aus einer größeren Anzahl Bewerber die bestgeeigneten Personen herauszufiltern. Idealerweise liegt für externe Personalauswahlprozesse eine überschaubar große Anzahl qualifizierter Bewerbungen vor. Häufig aber kommen so viele Bewerbungen ins Haus, dass sie mit herkömmlichen Prozessen nicht mehr sinnvoll bearbeitet werden können.

Das galt auch für die Besetzung von Ausbildungsplätzen bei der Continental Temic Microelectronic GmbH in Nürnberg. Auf zehn Ausbildungsstellen kamen in den vergangenen Jahren durchschnittlich 1.000 Bewerber. Der bisherige Bewerbungsprozess

bestand aus der Sichtung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen und der Einladung der interessantesten Bewerber zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch.

Schneller und zielgenau rekrutieren

Da die Auswahlentscheidungen direkt von den Ausbildungsleitern getroffen werden, war angesichts dieses Mengengerüsts eine technische Unterstützung des Auswahlprozesses unumgänglich, um weiterhin die gewohnt hohe Auswahl- und Ausbildungsqualität zu gewährleisten und die Arbeitsbelastung zu verringern. Ein weiteres Ziel war die Erhöhung der Geschwindigkeit. Der neue

Prozess sollte eine kontinuierliche Rekrutierung ermöglichen und so eine größere zeitliche Flexibilität im Umgang mit gut geeigneten Bewerbern schaffen. Insbesondere sollte jedoch eine übliche Folge zu großer Bewerberzahlen vermieden werden: die primäre Stützung der Vorauswahl auf Schulnoten und Bewerbungsunterlagen.

Schulnoten sind gute Prädiktoren des Ausbildungserfolgs, wenn als Bewährungskriterium die IHK-Abschlussnoten herangezogen werden. Allerdings ist es nicht alleiniges Ausbildungsziel, dass die Auszubildenden mit guten IHK-Noten abschließen. Ziel der Berufsausbildung bei Continental Temic ist vielmehr, dauerhaft geeigneten Nachwuchs für das Unternehmen durch anforderungs- und bedarfsgerechte Ausbildung sicherzustellen. Und genau hier versagen Schulnoten in ihrer Prognoseleistung: Während IHK-Noten durchschnittlich mit $r=.41$ (siehe Kasten: Validität) aus Schulnoten vorhergesagt werden können, sinkt die Prognoseleistung maßgeblich auf $r=.18$, wenn als Kriterium nicht IHK-Note, sondern berufliche Leistung nach Ausbildungsabschluss (gemessen durch Vorgesetztenbeurteilung) verwendet wird.

Ein Grund hierfür ist, dass Intelligenz, die unter anderem durch das schulische Leistungsniveau dokumentiert wird, allgemein ein hervorragender Leistungsprädiktor ist – erfolgsrelevante Persönlichkeitsmerkmale wie soziale Kompetenz oder Gewissenhaftigkeit sind aus Schulnoten aber nicht abzulesen, für den Erfolg in den jeweiligen Berufen jedoch sehr bedeutsam.

Objektive Vergleiche kaum möglich

Auch für die Analyse von Bewerbungsunterlagen gilt, dass gerade bei Ausbildungsplatzbewerbern ohne bisherige Berufsbiografie dieser Diagnoseansatz zu kurz greift. Erschwerend kommt hinzu, dass objektive Vergleiche kaum möglich sind:

- Schulnoten sind über verschiedene Bundesländer hinweg nicht vergleichbar, teilweise nicht einmal innerhalb einer Stadt.
- Bewerbungsunterlagen sind dank Literatur zum Bewerbungstraining und entsprechenden Formatvorlagen weitgehend standardisiert und erlauben kaum Rückschlüsse auf berufliche Eignung.
- Rechtschreibschwächen werden durch die Verwendung der Rechtschreibkorrektur in der Textverarbeitung kaschiert.

DAS MECHANISCH-TECHNISCHES VERSTÄNDNIS und Wissen der Bewerber überprüft Continental Temic Microelectronic mit diesem Testverfahren.

Gerade die Vorauswahlentscheidung ist jedoch von immenser Bedeutung für die Qualität der Endauswahl: Werden weit vorne im Auswahlprozess die besser geeigneten Bewerberinnen und Bewerber abgelehnt, sind alle Investitionen in aufwändige Interviews und Assessment Center im nachfolgenden diagnostischen Prozess nutzlos.

Ziel eines guten Auswahlprozesses muss daher sein, mit geeigneten Auswahlinstrumenten möglichst frühzeitig die interessantesten Bewerber zu identifizieren. Anders ausgedrückt müssen also gerade zu Beginn des Auswahlprozesses sehr valide Methoden eingesetzt werden. Das ist bei großen Bewerbungszahlen mit herkömmlichen Methoden ökonomisch nicht zu realisieren. Bei Einsatz internetbasierter Vorauswahlverfahren lassen sich indes beträchtliche Steigerungen der Aussagekraft über Schulnoten und biografische Informationen hinaus erbringen. Schätzungen gehen von einer Validität von bis zu $r=.50$ für wissenschaftlich fundierte Vorauswahltests aus.

Internetbasierte Vorauswahl

Die Continental Temic Microelectronic GmbH hat sich daher entschieden, künftig auf einen internetbasierten Vorauswahlprozess zu setzen, um so bereits zum Zeitpunkt der ersten Kontaktaufnahme entscheiden zu können, welche Kandidaten für den weiteren Bewerbungsprozess von Interesse sind. Als Partner wurde die in Stuttgart und München ansässige HR Diagnostics AG gewonnen. Das Projekt wurde in zwei sukzessive Realisierungsstufen unterteilt, dem Einsatz psychologischer Testverfahren und der Einführung einer E-Recruiting-Lösung mit Vorauswahltests im Internet (siehe Infobox auf Seite 78). Die Umsetzung erfolgte phasenweise, um in jedem Prozessschritt die Veränderungen einer gesonderten Evaluation unterziehen zu können.

Als Ergebnis der zweiten Realisierungsstufe entstand ein voll integrierter Online-Bewerbungsprozess: Die Daten der Vorauswahl werden online durch die Bewerber eingegeben und auf einer einheitlichen Datenbank

INPUT

Was ist „Validität“?

Unter der „prognostischen Validität“ von Auswahlverfahren wird die Prognosekraft dieser Methoden für die Vorhersage beruflichen Erfolgs verstanden.

Die Angabe erfolgt als Korrelationskoeffizient (r) zwischen zum Beispiel einem Testwert und der beruflichen Leistungsbeurteilung. Theoretisch liegen die Werte zwischen -1 bis $+1$, was jeweils einem perfekt negativen oder positiven Zusammenhang entspricht. Je stärker ein positiver Zusammenhang ist, desto besser sagt ein Auswahlverfahren den beruflichen Erfolg voraus. Gute Verfahren erzielen Werte zwischen $r=.30$ und $r=.70$ (der höhere Wert wird jedoch in der Regel nur bei Kombination mehrerer Einzelverfahren erreicht).

im System „Jobmatcher“ gespeichert. Mit den integrierten Funktionen des Termin-, Kontakt- und Dokumentenmanagements steht den Rekrutierungsverantwortlichen eine vollständige Bewerbermanagementlösung einschließlich Personalauswahlverfahren zur Verfügung, die via Webbrowser von überall her einsehbar ist. Verschlüsselungstechnologien, ein Rollen- und Rechtesystem sowie umfangreiche Schutzmaßnahmen garantieren eine hohe Datensicherheit und Systemverfügbarkeit der ASP-Lösung.

Zwei Stufen für die Auswahl

Durch die neue Prozessabfolge ist das Ein-senden postalischer Bewerbungsunterlagen nicht mehr erforderlich, da nur diejenigen Bewerber ihre Zeugnisse einreichen müssen, die die erste Auswahlstufe erfolgreich bestanden haben. Unverlangt eingesandte Papierbewerbungen werden bis zum Ab-

schluss des Prozesses zentral gelagert und der Eingang im System dokumentiert. Alle Kommunikationsprozesse mit den Bewerbern werden über das System „Jobmatcher“ abgewickelt und in der individuellen Kontakthistorie der Bewerber dokumentiert. Eine Einladung zur zweiten Diagnosestufe erhalten nur erfolgreiche Bewerber der ersten Stufe. Gegenwärtig werden mit der ersten Stufe (Personalfragebogen und Vorauswahltests) rund 75 Prozent abgelehnt. Der Einsatz valider Vorauswahlverfahren ermöglicht diese großzügige Negativselektion. Weitere wichtige Kriterien für die erste Stufe waren Verfälschungsunanfälligkeit und Schutz der Tests vor Abnutzung sowie eine attraktive Bewerberkommunikation. So entstand eine Kombination von Vorauswahltests, die maximalen Informationsgewinn über die Eignung der Bewerber mit hoher Sicherheit und Akzeptabilität verbindet.

Das Personalwesen entschied sich bewusst für eine zweistufige Bewerbersauswahl (Vorauswahl im Internet und weitere Tests vor Ort), um die zeitliche Belastung der Teilnehmer im Internet möglichst gering zu halten, um die verfälschungsanfälligeren Testteile der Diagnose unter Kenntniss der Bewerberidentität darzubieten und um Kandidaten, die sich bei der Internetvorauswahl der Unterstützung durch andere bedienen, in der zweiten Teststufe identifizieren zu können.

Vier Testformate kombiniert

Bei der Auswahl der Testverfahren und der Verteilung der jeweiligen Testteile auf die zwei Teststufen fanden unternehmensspezifische Anforderungen, Erfahrungen bei anderen Unternehmen und Forschungsergebnisse der Personalpsychologie Berücksichtigung. Es entstand eine Kombination aus vier verschiedenen Testformaten: Interessentests, kognitive Fähigkeitstests (Intelligenztests), Wissens- und Verständnistests sowie berufsbezogene Persönlichkeitstests.

Alle Testverfahren stammen von S & F Personalpsychologie und wurden unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Heinz Schuler entwickelt. Sie entsprechen den Richtlinien der DIN 33430 und wurden darüber hinaus projektspezifisch normiert. Die Gewichtung der Verfahren zueinander orientiert sich an metaanalytischen Forschungsergebnissen der Personalpsychologie und den individuellen Validitäts- sowie Varianzbeiträgen. Die individuellen Testergebnisse werden in Form einer Standardnormierung unterstützt durch ein übersichtliches Ampelmodell dargestellt. Vergleichsfunktionen zwischen verschiedenen Kandidaten erleichtern die Ergebnisinterpretation und Entscheidung. Im weiteren Projektverlauf ist eine unternehmensspezifische Evaluation aller Auswahlinstrumente vorgesehen. Hierdurch soll nicht nur ein objektiver Nachweis über die Verbesserungen in der Auswahlqualität erbracht, sondern insbesondere der Auswertungs- und Gewichtungsalgorithmus weiter optimiert werden.

Interne Abstimmungsprozesse

Um die unternehmensinterne Akzeptanz der neuen Prozesse sicherzustellen, hat die Personalleitung frühzeitig alle weiteren Pro-

➔ DIE UMSETZUNG

Von der Idee bis zur Einführung

Die Umsetzung des E-Recruitings erfolgte phasenweise, damit das Unternehmen in jedem Prozessschritt die Veränderungen einer gesonderten Evaluation und Bewährungsprobe unterziehen konnte. Die erste Realisierungsstufe sah den Einsatz psychologischer Testverfahren vor, in der zweiten Realisierungsstufe folgten die Online-Vorauswahltests.

Realisierungsstufe	Ziele und Funktionen
1. Einsatz psychologischer Testverfahren auf einer webbasierten Plattform im Intranet (Bewerbungsjahr 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Bewerbersauswahl durch den Einsatz psychologischer Testverfahren • Steigerung der objektiven Vergleichsbasis zwischen Bewerbern • Ergänzung/Prüfung der Aussagekraft von Schulnoten • Erprobung der externen Akzeptanz der Testverfahren bei Bewerbern • Erprobung interner Akzeptanz der Testverfahren bei Personal- und Ausbildungsverantwortlichen sowie der Interessenvertretung • Sukzessive Prozessumstellung • Gewinnung von Normdaten für späteren Ausbau
2. Einführung einer vollständigen E-Recruiting-Lösung und Vorauswahltests im Internet (Bewerbungsjahr 2004–2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Qualität der Bewerber(vor)auswahl • Steigerung Geschwindigkeit des Bewerbungsprozesses • Reduktion „Cost per Hire“ • Reduktion Anzahl Einstellungsgespräche und zu lesender Bewerbungsmappen • Prozessvereinfachung • Verlagerung von administrativen Aufgaben von den Ausbildungsverantwortlichen direkt zu den Bewerbern und dem IT-System

Quelle: Continental Temic Microelectronics

zessbeteiligten einbezogen. Dies führte unter anderem dazu, dass der bisherige „Bonus“ für Mitarbeiterkinder auch bei dem neuen Prozess unverändert erhalten bleibt: Wenn Bewerber im Online-Bewerbungsbogen angeben, Verwandte ersten Grades im Unternehmen zu haben, werden formale Kriterien bei der Vorauswahl durch den Online-Bewerbungsbogen nicht in die Entscheidung einbezogen. In den anschließenden Testverfahren müssen sich jedoch auch Mitarbeiterkinder im Vergleich gegen alle anderen Bewerber behaupten. Auf diesem Weg werden der Qualitätsanspruch bei der Auszubildendenauswahl und der soziale Anspruch der Mitarbeiter auf bevorzugte Berücksichtigung ihrer Kinder miteinander vereint.

Akzeptanz bei den Bewerbern

Vor Umsetzung des Prozesses war unklar, ob das Medium Internet im Sinne eines voll integrierten E-Recruitings Akzeptanz bei den Bewerbern finden würde. Deshalb begleitete das Personalwesen die Einführung durch

Kommunikationsprozesse und prüfte die Akzeptanz bei den Bewerbern, bevor die Bewerberauswahl im Herbst 2004 vollständig auf E-Recruiting umgestellt wurde.

Qualitative Bewerberbefragungen ergaben eine hohe Akzeptanz. Wir führen dies im Wesentlichen auf die berufsbezogene Gestaltung der Aufgaben zurück, auf das detaillierte Feedback über die Testergebnisse nach jeder Prozessstufe sowie auf die gesunkenen Kosten für die Bewerber. Auch die Zeit bis zur ersten Reaktion des Unternehmens auf die Bewerbung ist von einigen Tagen bis Wochen auf wenige Minuten gesunken.

Wirksamkeit des neuen Prozesses

Die Prozessumstellung hat zu einer erheblichen Entlastung der Ausbildungs- und Rekrutierungsverantwortlichen beigetragen und erlaubt, den Tätigkeitsschwerpunkt trotz großer Bewerberzahlen wieder primär auf Inhalts- und Sachaspekte der Rekrutierung zu fokussieren. Auch bei den Kosten ergaben sich deutliche Einsparungen, da durch

die Vorauswahl im Internet weniger Personen vor Ort eingeladen werden müssen, nur Bewerbungsunterlagen von aussichtsreichen Kandidaten gelesen und insbesondere nur noch mit wenigen Bewerbern persönliche Gespräche geführt werden.

Den sinkenden Kosten stehen Nutzengewinne durch eine Steigerung der Qualität ausgewählter Bewerber gegenüber. Gleichzeitig konnte die Geschwindigkeit des Bewerbungsprozesses maßgeblich gesteigert werden. Die Fachausbilder berichten über spürbare Qualitätsverbesserungen der Auszubildendenauswahl. Die positiven Erfahrungswerte haben zu einer Übertragung des Modells in ähnlicher Form auf die Muttergesellschaft, der Continental AG, geführt. ●

Autoren:

Ulrich Pipper, Personalleiter Nürnberg der Continental Temic Microelectronic GmbH, Kontakt: ulrich.pipper@temic.com;
Andreas Frintrup, Vorstand HR Diagnostics AG, Kontakt: info@HR-Diagnostics.de