

Personalauswahl für 48.000 Bewerber

EIGNUNGSDIAGNOSTIK. Mit dem Projekt 5.000 x 5.000 beschritt Volkswagen Neuland in der Arbeitsorganisation. Als es nun darum ging, aus vornehmlich arbeitslosen und fachfremden Bewerbern die geeigneten auszuwählen, ließ VW ein eigenes Auswahlssystem entwickeln. Von Prof. Dr. Heinz Schuler und Torge Brandenburg

Knapp 50.000 Bewerber hatten sich für das Projekt 5.000 x 5.000 beworben. Voraussetzung war: Zur Produktion der Automodelle Touran und Microbus werden 5.000 ausschließlich arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Bewerber eingestellt, die über keinerlei Erfahrung im Automobilbau verfügen müssen.

Die zentrale Herausforderung an die Personalauswahl bestand nun darin, aus dieser heterogenen Gruppe die talentiertesten Automobilbauer zu identifizieren. Diese Aufgabe setzte nicht nur den Einsatz geeigneter Diagnoseverfahren voraus, sondern erforderte auch die Nutzung moderner Internet-technologien.

Die Lösung war ein neuartiges, mehrstufiges Auswahlssystem, das die S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH im Auftrag der Auto 5000 GmbH entwickelte: Zunächst entschied eine internetbasierte Vorauswahl mit spezifischen Leistungstests und Persönlichkeitsverfahren darüber, welche Bewerber zur Endauswahl vor Ort eingeladen wurden. Anschließend folgten webbasierte Tests in Jobzentren und eine umfangreiche Diagnose im Assessment Center.

Neues Beschäftigungs- und Qualifizierungssystem

Die Auto 5000 GmbH wurde im August 2001 als Tochter des Volkswagen-Konzerns gegründet. In der neuen Gesellschaft sollte nicht nur ein neues Fahrzeug gefertigt werden. Volkswagen wollte damit auch beweisen, dass trotz eines hoch reglementierten und starren Arbeitsmarkts bei gleichzeitig höchstem Lohnniveau und hoher Arbeitslosigkeit die industrielle Produktion in Deutschland eine Zukunft hat.

Die Idee war folgende: 5.000 neue Mitarbeiter sollen in einem neuartigen Beschäftigungs- und Qualifizierungssystem in Wolfsburg den Touran und am Unternehmensstandort Hannover den Microbus fertigen. Die Besetzung des neuen Werks auf dem VW-Gelände in Wolfsburg mit über 3.500 neuen Mitarbeitern ist mittlerweile abgeschlossen. Seit März 2003 produzieren sie den Touran mit einer geplanten Jahresstückzahl von 180.000 Fahrzeugen.

Herausforderung: Heterogene Bewerbergruppe

Bereits im Prozess der Personalauswahl sollte einer sozialen Verantwortung Rechnung getragen werden, von der besonders die Regionen in der näheren Umgebung des Unternehmensstandorts Wolfsburg profitieren sollten. So hat das Unternehmen ausschließlich Bewerber berücksichtigt, die zum Zeitpunkt der Bewerbung arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht waren. Die Bewerber, zur Hälfte mit Realschulabschluss und zu einem Drittel mit Hauptschulabschluss, verfügten mehrheitlich über keine automobil- oder technikkbezogene Ausbildung.

Hieraus resultierte das Erfordernis einer breiter angelegten Personalauswahl, um aus der Bewerbergruppe von Friseuren, Metzger, Bäckern und vielen weiteren Berufsgruppen diejenigen Mitarbeiter auszuwählen, die den Anforderungen einer qualitativ anspruchsvollen Automobilproduktion, Fortbildungserfordernissen und den neuen team- und lernorientierten Arbeitsstrukturen am besten entsprechen.

Da aufgrund der schlechten Arbeitsmarktlage mit sehr hohen Bewerberzahlen gerechnet wurde, galt es, einen effizienten



© bonnsequenz

ATTRAKTIVE MARKE für Arbeitnehmer: 48.000 bewarben sich für 5.000 Jobs.

und schnellen Auswahlprozess bei hohen Qualitätsanforderungen an die Auswahlentscheidungen zu gestalten. Ebenso musste der Prozess gemeinsam mit dem betrieblichen Mitbestimmungspartner abgestimmt werden.

Erste Stufe: Selektion im Internet

Von März 2002 bis Mai 2003 konnten sich Interessenten bei der Auto 5000 GmbH bewerben. Angesichts der hohen Attraktivität der neu zu schaffenden Arbeitsplätze war es notwendig, den üblichen Weg über schriftliche Bewerbungsunterlagen zu verlassen und stattdessen neue Wege zu beschreiten. Daher erfolgte die erste Kontaktaufnahme der Bewerber mit der Auto 5000 GmbH über das Internet. Über einen offenen Link, der auf der Homepage der Gesellschaft platziert wurde, gelangten die Bewerber zu einem Formular, in dem sie außer personenbezogenen Daten auch einen Lebenslauf hinterlegen mussten (siehe Abbildung auf Seite 75).

Fast 48.000 Bewerber nutzten diese Möglichkeit zur Registrierung. Anschließend folgten erste Testverfahren, die die Bewerber von zu Hause aus bearbeiteten. Dadurch konnten kostenintensive und zeitaufwändige organisatorische Abläufe wie die Sichtung von Bewerbungsunterlagen oder die Bereitstellung geeigneter Räumlichkeiten vermieden werden.

Die erste Diagnosestufe umfasste eine strukturierte Erhebung relevanter persönlicher Daten sowie eine aussagekräftige Potenzialdiagnose, die als wichtige Entscheidungs-

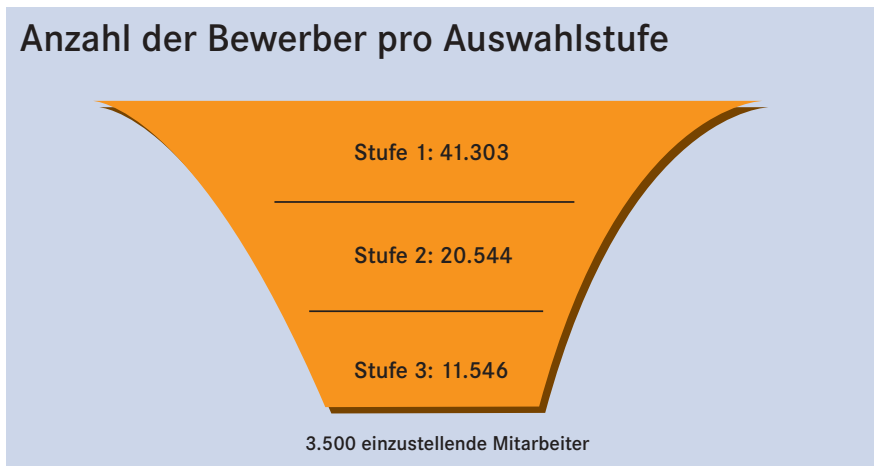
grundlage für das Verbleiben im weiteren Bewerbungsprozess diente. Die erste Auswahlstufe war als „Negativ-Selektion“ angelegt: Ungeeignete Bewerber (und Bewerberinnen, wobei der Frauenanteil bei 15 Prozent lag) sollten vom weiteren Prozess ausgeschlossen werden. Die endgültige Entscheidung über eine Einstellung („Positiv-Selektion“) blieb den nachgelagerten Diagnosestufen vorbehalten.

Zweite Stufe: Testverfahren vor Ort

Die erfolgreichsten Bewerber der ersten Auswahlstufe erhielten eine Einladung zur nächsten Diagnosestufe in die Jobzentren Magdeburg und Mariental. Dort bearbeiteten sie unter Aufsicht eine umfangreiche Testbatterie. Diese Verfahren wurden wiederum webbasiert am Computer angeboten, was insbesondere den Aufwand der Auswertung, Ergebnisberechnung und Rückmeldung auf ein Minimum reduzierte. Die verwendete technische Basis blieb hierbei identisch, sodass alle Daten in einer einheitlichen Datenarchitektur abgelegt werden konnten.

Dritte Stufe: Assessment Center

Bewerber, die die zweite Auswahlstufe erfolgreich meisterten, erhielten die Einladung zu einem Assessment Center, das ebenfalls regional in Jobzentren durchge-



Quelle: S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH

führt wurde. Hier standen vor allem interaktive Verfahren im Vordergrund, wie beispielsweise ein Bewerbungsgespräch in Form eines Multimodalen Interviews (MMI®) und Verhaltensbeobachtungen bei der Durchführung einer Arbeitsprobe. Die Abbildung auf Seite 76 zeigt die aktuellen Bewerberzahlen pro Auswahlstufe.

Die Methodik der Personalauswahl

Die oben beschriebenen Rahmenbedingungen stellen nicht nur an den Prozess, sondern auch an die Inhalte der eingesetzten Personalauswahlverfahren besondere Ansprüche. Da als Formalqualifikation nicht eine bestimmte Ausbildung verlangt wurde,

fanden sich unter den Bewerbern nicht nur gelernte Kfz-Mechaniker, sondern auch Fachfremde, Jugendliche ohne Ausbildungsabschluss und Langzeitarbeitslose.

Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter erfolgte daher in einer sehr breit angelegten Diagnose, die grundlegende Fähigkeiten und Fertigkeiten überprüfte. Beispielsweise mussten Bewerber die Bereitschaft mitbringen, Neues zu lernen, Affinität zu technischen Problemstellungen haben und mit anderen in einem Team zusammenarbeiten können. Um herauszufinden, worin genau die erfolgskritischen Anforderungen bestehen, waren vor der Diagnose umfangreiche Anforderungsanalysen durchgeführt worden. Zusätzlich wurden Erfahrungen aus vergleichbaren Tätigkeitskontexten genutzt. Hieraus entstanden Anforderungsprofile, die das Fundament für die Auswahl, Anpassung und Neuentwicklung der Personalauswahlverfahren bildeten.

Unter Berücksichtigung des Grundprinzips multimodaler Eignungsdiagnostik wurden durch verschiedene Verfahrenstypen und eignungsdiagnostische Zugänge relevante berufliche Anforderungen messbar gemacht. Dadurch sollte eine breite und sichere Entscheidungsgrundlage aus biografischen Informationen, Persönlichkeitsmerkmalen und konkreten Verhaltensbeobachtungen gewonnen werden. Hierbei kamen schriftliche Testverfahren ebenso zum Einsatz wie Gruppendiskussionen und Arbeitsproben.

Technisches Verständnis

Um dem unterschiedlichen Ausbildungshintergrund der Bewerber gerecht zu

Personalauswahlprozess bei der Auto 5000 GmbH

Eine erste Vorselektion der Bewerber erfolgte im Internet. Dort hatten sie die ersten Testverfahren zu bearbeiten. Die erfolgreichsten Kandidaten erhielten eine Einladung zu weiteren Testverfahren vor Ort. Daran schlossen sich Assessment Center an, in denen Bewerbungsgespräche und Verhaltensbeobachtungen im Vordergrund standen.



Quelle: S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH

werden, hat S & F Personalpsychologie speziell für Volkswagen ein Testverfahren zur Erfassung des mechanisch-technischen Verständnisses und Wissens entwickelt. Das Verfahren namens MTVW deckt relevante Bereiche des mechanischen und naturwissenschaftlichen Verständnisses ab und erfasst darüber hinaus räumliches Vorstellungsvermögen und logisches Schlussfolgern. Hierbei ist nicht das Reproduzieren konkreter Inhalte (beispielsweise physikalischer Formeln) gefragt, sondern das Verständnis für wichtige Gesetzmäßigkeiten in Natur und Technik – eine Fähigkeit, die auch als praktische Intelligenz bezeichnet wird.

Teile dieses Verfahrens bekamen die Bewerber bereits in der ersten Diagnosestufe im Internet angeboten. Den gesamten Test bearbeiteten sie in der zweiten Stufe. Um dieses Testverfahren ansprechend und interessant für die Bewerber zu gestalten, wurde während der Testkonzeption eine Vielzahl der Aufgaben in den Automobilkontext eingebunden. Die berufs- und tätigkeitsnahe Gestaltung des Verfahrens stellte eine hohe Teilnehmerakzeptanz sicher und ermöglichte es den Bewerbern, eine erste Vorstellung von den Inhalten und dem Anspruchsniveau ihrer künftigen Tätigkeit zu gewinnen.

Test für berufsbezogene Integrität

Ein im deutschsprachigen Raum neuartiges Verfahren ist das PIA (Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung). Mit

diesem Verfahren wird mittels berufsbezogener formulierter Items das Persönlichkeitsmerkmal Integrität erfasst. Dieses Merkmal steht mit den so genannten devianten Verhaltensweisen in Zusammenhang, zu denen beispielsweise Mobbing, Sabotage, ungerechtfertigte Fehlzeiten und Diebstahl zählen.

Das Merkmal Integrität hat sich nicht als homogenes psychologisches Konstrukt erwiesen, sondern besteht aus insgesamt neun Facetten, die ein individuelles Integritätsprofil ergeben. Beispiele für diese Facetten sind „Integritätsvermutungen“, die sich auf den Verbreitungsgrad devianter Handlungen in der Gesellschaft beziehen, oder „Friedfertigkeit“, mit der ein schlichtender, wenig provokativer Umgang mit anderen Personen gemeint ist.

Integritätstests haben sich in langjähriger Forschung als äußerst valide in der Prognose von deviantem Verhalten erwiesen und stellen deshalb in den USA seit Jahrzehnten einen festen Bestandteil von Potenzialdiagnosen dar. Dies hängt auch damit zusammen, dass sie – wenngleich ursprünglich nicht für diesen Zweck entwickelt – einen wichtigen Beitrag zur Prognose des beruflichen Erfolgs leisten. Besonders effektiv wirkt sich dabei der kombinierte Einsatz von Intelligenz- und Integritätstests aus.

Bisher fanden Integritätstests in Deutschland keine Verbreitung, was im Wesentlichen auf arbeitsrechtliche Umstände zurückzuführen ist. Mit dem Verfahren PIA

➔ INFO

Partner für die Personalauswahl

Die S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH, Stuttgart, unterstützt als Systementwickler die gesamte Personalauswahl der Auto 5000 GmbH von der Prozessgestaltung über die Verfahrensentwicklung bis hin zur Anpassung und Bereitstellung der webbasierten Diagnoseplattform in Zusammenarbeit mit einem Technikpartner.

Kontakt und Informationen unter:
info@personalpsychologie.de
www.personalpsychologie.de

Wolfsburg AG: Die Personal Service Agentur der Wolfsburg AG verantwortet die organisatorischen und administrativen Prozesse. Dazu gehört das Bewerbungsmarketing und die Kommunikation, das Bewerbermanagement, die Personalauswahl sowie das Personalmanagement. Letzteres umfasst die Steuerung, Kontrolle und Durchführung des Einstellungsprozesses.

Kontakt und Informationen unter:
www.wolfsburg-ag.com

Personalentscheidungen gehören zu den schwierigsten und verantwortungsvollsten Aufgaben im Unternehmen. S & F Personalpsychologie ist darauf spezialisiert, diese Entscheidungen mit maßgeschneiderten Personalauswahlverfahren auf höchstem wissenschaftlichen Niveau zu unterstützen.



Wissenschaftlicher Leiter
 Prof. Dr. HEINZ SCHULER,
 Inhaber des Lehrstuhls für
 Psychologie an der Universität
 Hohenheim.

Geschäftsführer Dipl. oec.
 ANDREAS FRINTRUP, Lehr-
 beauftragter der Universität
 Hohenheim und der Steinbeis-
 Hochschule in Berlin.

Leistungen

- Entwicklung und Durchführung von Personalauswahlverfahren
- Internetbasierte Personalauswahl
- Anforderungsanalysen
- Konzeption und Implementierung von Leistungsbeurteilungssystemen
- Planung und Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Personalmarketing



S & F PERSONALPSYCHOLOGIE

S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH
 Hackländerstraße 17 | 70184 Stuttgart
 Telefon +49-711-48 60 20-0 | Telefax +49-711-48 60 20-29
info@personalpsychologie.de | www.personalpsychologie.de

wurden diese Schwierigkeiten durch einen arbeitsrechtskonformen Entwicklungsprozess jedoch überwunden.

Verschiedene Verfahren werden kombiniert

Neben diesen beiden Verfahren kamen noch weitere schriftliche Tests zum Einsatz, beispielsweise zur Erfassung von Intelligenz und sozialer Kompetenz, gefolgt von interaktiven Bausteinen wie einem Multimodalen Interview (MMI®) und einer speziell entwickelten Arbeitsprobe. Bei der Zusammenstellung der Testverfahren haben die Beteiligten darauf geachtet, die Ergebnisse der Anforderungsanalyse mit aktuellen wissenschaftlichen Befunden zu kombinieren, um eine maximale prognostische Validität zu ermöglichen.

Die Durchführung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse sowie die Urteilsbildung erfolgten gemäß den Richtlinien der DIN-Norm 33430 (bereits vor deren Veröffentlichung im Juni 2002). Diese Norm stellt

Anforderungen an die Qualifikation der an der Personalauswahl beteiligten Personen, an die Verfahren sowie an die Prozesse einer Personalauswahlsituation. Derzeit wird ein Evaluationsprojekt durchgeführt, das die Validität der Verfahren in Bezug auf die halbjährige Qualifizierungsphase der neuen Mitarbeiter ermittelt.

Einheitliche Datenbasis

Der gesamte Prozess der Personalauswahl wurde auf einer einheitlichen technischen Plattform abgebildet. Auf dieser ist außer den Testverfahren eine umfassende Software zur gesamten Bewerbersteuerung und -verwaltung integriert. Die Datenbank speichert und archiviert alle biografischen Daten und Testergebnisse und verfügt über umfangreiche Funktionen wie Filterung der Testergebnisse nach bestimmten Kriterien, automatisches Auslösen von E-Mails an die Bewerber oder Export aller Daten via XML-Schnittstelle in unternehmensintern verwendete HR-Software. ●

➔ AUTOREN



PROF. DR. HEINZ SCHULER hat den Lehrstuhl für Psychologie an der Universität Hohenheim inne. Er ist außerdem wissenschaftlicher Leiter der S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH.

TORGE BRANDENBURG verantwortet den Geschäftsbereich People (Auto-Vision) sowie die Personal Service Agentur (Wolfsburg AG) und ist Vorstandssprecher des RKN.



Eignungstest

__ Es gibt viele Methoden, praktische Intelligenz zu testen. Nicht alle eignen sich für die professionelle Auswahl von Auszubildenden und Mitarbeitern in Industrie und Produktion. Mit dem TMV (Test für mechanisch-technisches Verständnis) bieten wir ein kurzes, aber höchst effizientes Verfahren zur Erfassung dieser Fähigkeit an. Ansprechende und realitätsnahe Aufgaben geben den Bewerbern einen guten Einblick in das künftige Arbeitsgebiet. Das Verfahren entspricht dem aktuellen Stand der Wissenschaft und kann sowohl papier- als auch webbasiert eingesetzt werden. Weitere Informationen erhalten Sie unter 0711/48 60 200 oder www.personalpsychologie.de

