MOLDZIO & PARTNER
INSTITUT FÜR PERSONALAUSWAHL

Ausbildung ist cool – Erfolgreiches Berufs- und Bewerbermarketing:

Was leistet ein differenziertes Auswahlverfahren?

Thomas Moldzio

1. Ausgangslage

Den KWB-News vom 02.09.2010 ist der Grad der Stellenbesetzung 2010 zu entnehmen. Es stehen 97.361 unversorgten Bewerbern 70.278 unbesetzt gemeldete Ausbildungsstellen gegenüber. Im Vergleich zum Vorjahr sind dies 7,7% bzw. 5.022 mehr unbesetzte Plätze. Natürlich kann bei diesen Zahlen noch von einer Ausbildungslücke gesprochen werden. Betrachten wir jedoch die demographische Entwicklung und das schon jetzt vorhandene Klagen vieler Unternehmen, Ausbildungsplätze nicht mehr besetzten zu können, so kann sich die Ausbildungslücke schnell zur Ausbildungslüge entwickeln.
Entsprechend sollte auch im Auswahlverfahren auf die sich verändernden Rahmenbedingungen reagiert werden, damit Arbeitsgeber sich als Marke bei Bewerbern platzieren können. Dennoch bleibt natürlich ein differenziertes Auswahlverfahren für alle Beteiligten von hoher Bedeutung. Dies wird exemplarisch am Beispiel der Vorauswahl technischer Auszubildender aufgezeigt. Dabei handelt es sich um den ersten Auswahlschritt nach der Bewerbungssichtung, bevor ein Interview oder Assessment Center eingesetzt wird.

2. Prädiktoren

Der Metaanalyse von Schmidt & Hunter (2000) ist zu entnehmen, dass Arbeitsproben die höchste Vorhersagekraft für Berufserfolg als einzelnes Auswahlinstrument haben. Sehen wir von der sehr kostenintensiven Probezeit ab, so sollten an dieser Stelle Schülerpraktika viel intensiver genutzt werden, als es bisher der Fall ist. Die Ergebnisse der Studie zeigen darüber hinaus, dass für die Vorauswahl Elemente aus Intelligenztests sowie Persönlichkeitsfragebögen, die z.B. die Gewissenhaftigkeit erfassen, gewinnbringend sind.

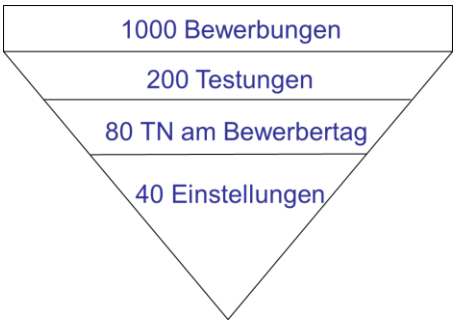
3. Qualitätsmerkmale

Beim Einsatz von Testverfahren ist von selbstentwickelten Instrumenten deutlich abzuraten, da sie in der Regel die Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität) nicht erfüllen. Beim Einkauf entsprechender anforderungsbezogener Testverfahren sollte kein Anbieter den Unternehmen gegenüber die Offenlegung von schul- und altersbezogenen Normdaten verweigern. Weiterführende Informationen hierzu finden sich z.B. bei Rasch und Kubinger (2006).

4. Akzeptanz

Vor dem Hintergrund des Wandels vom Arbeitgeber- zum Bewerbermarkt sollte die Akzeptanz einzelner Auswahlverfahren bei Bewerbern Berücksichtigung finden. Exemplarisch seien hier Akzeptanzfacetten wie z.B. Fairness und Transparenz (prozess- und ergebnisbezogen) genannt. Trotz veränderter Rahmenbedingungen sollten Auswahlprozesse mutiger gestaltet werden, da insbesondere leistungsstarke Bewerber ein herausforderndes Auswahlverfahren fordern. Letztlich bleibt das Verfahren oftmals zweitrangig und das Auswahlergebnis wiegt schwer. Deshalb sollte sich in jedem Fall mehr um abgelehnte Bewerber gekümmert werden, da diese und ihr Umfeld als "Storyteller" fungieren. Mehr hierzu ist bei Moldzio und Weber (2005) sowie Gall und Moldzio (2011) nachzulesen.

Best Practice
Ein Best-Practice-Beispiel aus neun Jahren Azubi-Auswahl mit der Miele & Cie. KG zeigt, dass die Fokussierung der Vorauswahl zu einer Kostensenkung und Qualitätsverbesserung in der Endauswahl führt.



Am Standort Gütersloh nehmen ca. 200 Bewerber zur Vorauswahl an einem Testverfahren für technische Ausbildungsplätze teil. Alle 200 Bewerber bekommen eine Rückmeldung der Testergebnisse, die AGG-konform ist und maßgeblich zur Akzeptanz des Vorgehens bei allen Bewerbern beiträgt.

Abbildung 1: Trichtermodell der Bewerberauswahl

Die in der Übersicht dargestellte differenzierte Testbatterie berücksichtigt aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse. Ferner ermöglicht dieses Vorgehen, Bewerber nicht durch maschinelle Entscheidungen zu unterscheiden, sondern praxisnah und "handverlesen" zur Endauswahl einzuladen. Dabei sollten differenzierte Profile von Bewerbern mit einem Blick auf Schulformen berücksichtigt werden. So kann ein Hauptschüler mit durchschnittlichen intellektuellen Leistungsmerkmalen über relevante Persönlichkeitsausprägungen auf sich aufmerksam machen, wenn er sich z.B. emotional stabil/ belastbar und gewissenhaft beschreibt.

Tabelle 1: Technisches Testverfahren bei Miele & Cie. KG

Leistung	**Persönlichkeit**
- Logisch-schlussfolgerndes Denken	- Ausgeglichenheit
- Räumliches Vorstellungsvermögen	- Extraversion
- Grundrechnen	- Offenheit
- Grundrisse berechnen	- Verträglichkeit
- Lösen technischer Probleme	- Gewissenhaftigkeit (Fleiß, Ordnung)
- Bericht korrigieren	- Selbstwirksamkeit

5. Fazit

Die meisten Unternehmen können sich aufgrund der Bewerberzahlen und der Qualität der Schulabgänger schon heute keine reine "Bestenauslese" mehr leisten. Beim Abschied vom "schneller, höher, weiter" in der Azubi-Auswahl hilft die Persönlichkeitsdiagnostik, passende Bewerber für Unternehmen zu identifizieren. Der Auswahlprozess sollte entsprechend eines Trichtermodells (s. Abb. 1) anforderungsbezogen gestaltet werden und mit Alleinstellungsmerkmalen versehen sein. Tempo und Verbindlichkeit im Prozess sorgen dafür, dass Bewerber Stellenangebote annehmen. Ferner können über Transparenz und Fairness Bewerber selbst und auch die Eltern (Sekundärzielgruppe) für ein Unternehmen gewonnen werden. Insgesamt müssen wir den Auswahlprozess um Auszubildende als wechselseitigen (Be-)Werbungsprozess verstehen.

Thomas Moldzio
Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl
Stolbergstraße 13, 22967 Tremsbüttel
Telefon 0 45 32/ 26 61-11, Email: moldzio@moldzio.com, www.moldzio.com