

# Effiziente Prozesse der Mitarbeiterrekrutierung

## *Integriertes E-Recruiting*

Andreas Frintrup und Stefan Piechowski, HR Diagnostics AG



Dipl. oec. Andreas Frintrup, Vorstand der HR Diagnostics AG, Stuttgart und Geschäftsführer der S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH, Stuttgart.



Dipl.-Ing. Stefan Piechowski, Vorstand der HR Diagnostics AG, Stuttgart und Geschäftsführer der Pilodata GmbH in München.

Kostencontrolling hat schon lange Prozesse im Human Resources der Unternehmen erreicht – unrentable Prozesse wie zum Beispiel Payroll werden verstärkt im Outsourcing betrieben, um die Skaleneffekte spezialisierter Anbieter nutzbar zu machen. Auch die Mitarbeiterrekrutierung ist seit einigen Jahren Fokus von Einsparmaßnahmen und Effizienzsteigerungen: Prozesse werden verschlankt, Vollzeitäquivalente im Recruiting reduziert und bisher aufwändige Rekrutierungsprozesse und Auswahlmethoden wie z.B. Assessment Center durch effizientere und gleichzeitig wirksamere Methoden

ersetzt. Dieser Beitrag stellt Prozesse und Methoden des integrierten E-Recruitings als Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfungskette vor.

Während klassische HR-Geschäftsprozesse wie z.B. Payroll immer häufiger von Dienstleistern im Wege des Outsourcing statt von den Unternehmen selbst erbracht werden, bleibt die Rekrutierung neuer Mitarbeiter eine zentrale Funktion des eigenen HR-Bereichs, weil sich nur so eine direkte Rückkopplung zum Personalmarkt ergibt. Außerdem macht die Einstellung qualifizierter Mitarbeiter den HR-Bereich zum betrieblichen Wertschöpfungspartner. Denn im Gegensatz zum Payroll lässt sich mit der Einstellung guter Mitarbeiter gutes Geld verdienen – zum Beispiel wenn es durch geeignete Methoden gelingt, bessere Vertriebsmitarbeiter einzustellen und die Steigerung der Absatzleistung hierauf zurückzuführen. HR lässt sich dann zumindest ideal als Profit statt als Costcenter im Unternehmen positionieren. Vor diesem Hintergrund muss HR die Rekrutierungsprozesse an der Qualität der eingestellten Mitarbeiter ausrichten. Zusätzlich sind in diesem Zusammenhang aber auch Aspekte der Prozesseffizienz, Kosten-Nutzen-Relationen und, angesichts der arbeitsmarktlichen Entwicklung, die Geschwindigkeit relevant, mit der Talente verpflichtet und vom Wettbewerb ferngehalten werden können. Ein Ansatz, der vor diesem Hintergrund zunehmend Verbreitung findet, ist das integrierte E-Recruiting.

### Integriertes E-Recruiting

Integriertes E-Recruiting bezeichnet eine Kombination IT-basierter Prozess-Tools zum webbasierten Bewerbermanagement mit Instrumenten der beruflichen Eignungsdiagnostik in einer einheitlichen Prozesskette [1]. Abweichend von der klassischen Trennung in Bewerberverwaltung und Personalauswahl, die organisatorisch oft auch von zwei getrennten Organisationseinheiten verantwortet wurden, werden beim integrierten E-Recruiting beide Prozesse zu einem einheitlichen Vorgang verschmolzen.

Augenscheinlich mag der Primärnutzen dieser Maßnahme in einer Einsparung von Ressourcen für IT-Systeme oder Personalkosten, Geschwindigkeitsgewinne bei der Verpflichtung neuer Mitarbeiter oder weiterer Synergieeffekte bestehen, denn es resultieren erhebliche Kostenvorteile gegenüber getrennten Prozessarchitekturen und Systemen.

Der weitaus größere Nutzen resultiert jedoch aus personaldiagnostischer Perspektive. Klassische Ansätze der Bewerberverwaltung stellen im Grundsatz lediglich eine elektronische Abbildung herkömmlicher Bewerbungsprozesse dar. Mit integriertem E-Recruiting werden neue Ansätze möglich, die die Nachteile tradierter Prozesse überwinden. So ist historisch, insbesondere zu Zeiten, in denen es keine Möglichkeiten einer internetbasierten Bewerbung gab, die Vorauswahl von Bewerbern auf Basis von Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, Lebenslauf, Lichtbild, Schul- und Universitätszeugnisse, Ar-

#### Kontakt

HR Diagnostics AG  
Hackländerstraße 17  
70184 Stuttgart  
Tel.: +49 711 / 48 60 20 10  
E-Mail: [info@HR-diagnostics.de](mailto:info@HR-diagnostics.de)  
URL: <http://www.HR-Diagnostics.de>

beitszeugnisse, Fähigkeitsnachweise etc.) entstanden. Das war der schnellste und kostengünstigste Weg, um eine erste Information über Bewerber zu erlangen. Heute nutzen 70-95 % aller Unternehmen internetbasiertes Personalmarketing [2], um ihre Zielgruppen zu erreichen und klassische Anzeigen im Printbereich verlieren zunehmend an Bedeutung. Daher sollte auch die weiterführende Prozesskette ohne Medienbruch eine Online-Bewerbung ermöglichen. Gleichzeitig ist in der Personalpsychologie, einem Spezialgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie, hinreichend dokumentiert worden, dass die Aussagekraft klassischer Bewerbungsunterlagen hinsichtlich künftiger beruflicher Leistung äußerst beschränkt ausfällt. Die prognostische Validität dieser Informationen zur Vorhersage von Berufserfolg liegen nur bei  $r=.15$  (Schulnoten) resp.  $r=.18$  für Bewerbungsunterlagen [3]. Die inflationäre Leistungsbewertung in Arbeitszeugnissen sowie die Leistungsverwässerung in der akademischen

Ausbildung durch die Einführung von Bachelor- und Masterabschlüssen und der einhergehenden Verschulung des Studiums werden künftig die Belastbarkeit dieser Informationsquellen für berufliche Zukunftsprognosen weiter einschränken. Während gegenwärtig nur knapp 4 % der späteren beruflichen Leistungsvarianz durch Verwendung von Bewerbungsunterlagen und Zeugnissen vorhergesagt werden kann, lassen sich mit psychologischen Testverfahren zu kognitiven Fähigkeiten (Intelligenz) und Persönlichkeitsmerkmalen bereits in online und ungeschützt durchgeführten Testsituation bis zu 9fach höhere Varianzaufklärungen und diagnostische Sicherheit erreichen [1, 4].

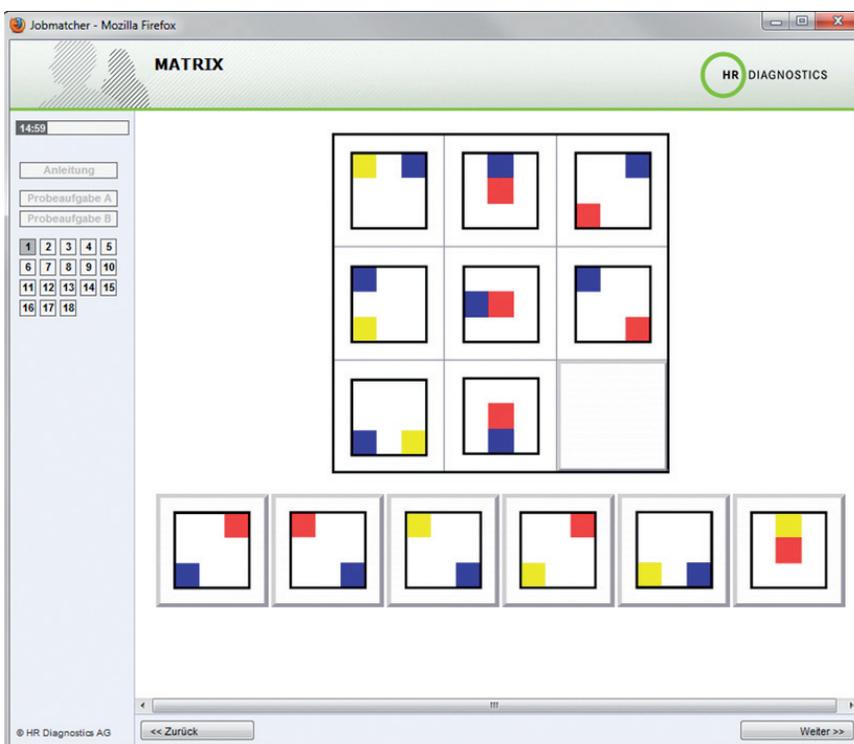
Entsprechend werden tradierte Vorauswahlinstrumente wie Noten und Arbeitszeugnisse sowie Lebensläufe soweit als möglich ersetzt oder ergänzt durch höherwertige diagnostische Verfahren – und das frühestmöglich im Rekrutierungsprozess neuer Mitarbeiter, weil personaldiagnostische Verfah-

ren ihren höchsten Wirksamkeitsgrad erreichen, wenn sie an einer möglichst großen Bewerberstichprobe eingesetzt werden. Deshalb hat sich in der vergangenen Dekade verstärkt der Einsatz psychologischer Testverfahren (Bild 1) zur Negativ-Selektion von Bewerbern („Screen Out“ [5]) in ungeschützter Internetumgebung etabliert. So kann auf diesem Wege die Gesamtheit der Bewerber qualitativ erfasst und potenzielle Leistungsträger zielsicher identifiziert werden.

Hierbei werden Bewerbern anforderungsrelevante Testverfahren zur Bearbeitung von zu Hause vorgelegt. Für die erste Vorauswahl von Bewerbern fallen so keinerlei Reise- und Bewirtungsaufwendungen oder Raum- und Personalkosten an. Durch die Asynchronität der rein webbasierten Kommunikation können Bewerber unabhängig von Arbeitszeiten der Recruiter angesprochen werden und die Bearbeitung von Testverfahren zu einem für Sie passenden Zeitpunkt vornehmen. Bei Telefoninterviews als Vorauswahlinstrument hingegen ist eine Synchronisierung der individuellen Zeitpläne und gegebenenfalls eine Verschiebung der Recruiter-Arbeitszeiten in Zeitbereiche, in denen die jeweilige Bewerberstichprobe erreichbar ist, erforderlich. Die Durchführung einer Vortestung vor der Einladung zu einem Vor-Ort-Termin im auswählenden Unternehmen ist jedoch durchaus auch im Sinne der Bewerber und nicht nur den Effizienzerwägungen des einstellenden Unternehmens verpflichtet: Bewerber, die auf Basis des zu Hause durchgeführten Tests abgelehnt werden, wären auch bei einer Testung vor Ort abgelehnt worden. Sie ersparen sich selbst so erhebliche Reisezeiten und im Falle von Schülern oder Studierenden den bewerbungsbedingten Ausfall von Unterricht oder Vorlesungen.

Da trotz vielfältiger technischer und psychologischer Sicherungsmechanismen ein Manipulationsrisiko bei ungeschützter internetbasierter Eignungsuntersuchung nicht ausgeschlossen werden kann, werden die Leistungen

*Bild 1: Beispiel eines kognitiven Fähigkeitstest zur Personalvorauswahl: Bewerber müssen erkennen, welchem Regelwerk die Objektanordnung in den neun Feldern folgt und aus der unteren Reihe das fehlende Element ergänzen.*



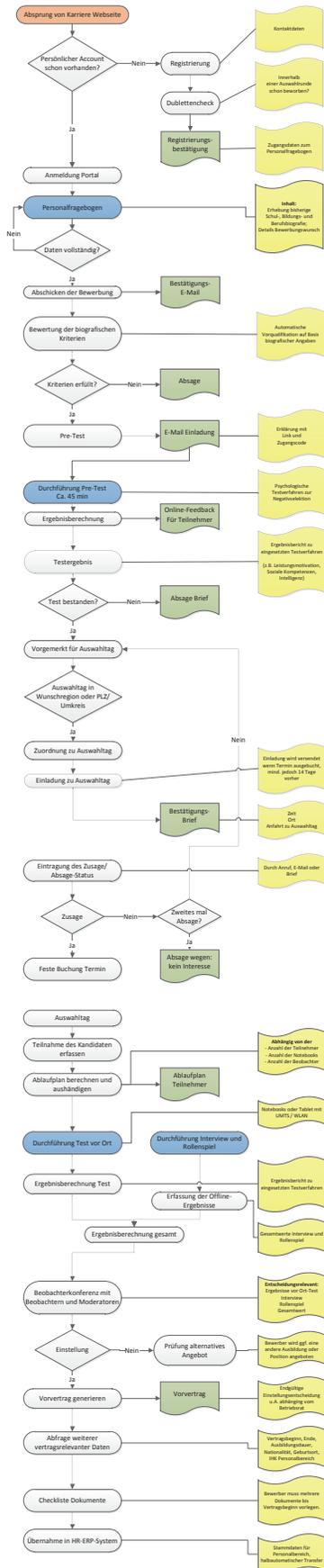


Bild 2: Prozessarchitektur integriertes E-Recruiting als Fusion von Bewerbermanagement und Personalauswahl in einem einheitlichen Workflow.

im Falle eines schlechten individuellen Testergebnisses als hinreichend für eine Ablehnung jedoch nicht als ausreichend für eine Einstellung von Bewerbern betrachtet. Kandidaten mit positivem Leistungsergebnis werden daher in einer zweiten Prozessstufe einer weiteren (geschützten) Diagnostik unterzogen, um Manipulationsversuche in der ungeschützten Umgebung aufzudecken und um zusätzlich anforderungsrelevante Merkmalsbereiche zu erfassen, die wegen erhöhter Manipulationsgefahr einer ungeschützten Darbietung per se nicht zugänglich sind (z.B. Gedächtnisleistungen).

### Integrierte Prozessarchitektur

Bild 2 stellt den Gesamtprozess eines mehrstufigen integrierten Bewerbungsablaufs vor. Insgesamt lassen sich folgende Prozessstufen unterscheiden:

### Registrierung

Bewerber werden ausgehend von der Karrierewebsite des einstellenden Unternehmens und gegebenenfalls einer konkreten Stellen- oder Laufbahnausschreibung (z.B. Technische Trainees) der Registrierung im Bewerbungssystem zugeführt. Hier werden die für eine eindeutige Identifikation und Kontaktpflege relevanten Daten erfasst. Durch Algorithmen zum Abgleich neuer Registrierungen mit bereits registrierten Bewerbern kann ein Dublettencheck zur gesonderten Behandlung

von Mehrfachbewerbern vorgenommen werden. Diese Prozessstufe endet in der Regel mit einer automatischen Übermittlung von Zugangsdaten zur Bearbeitung des nachfolgenden Personalfragebogens; eine Vorauswahl von Bewerbern auf Basis von Registrierungsdaten erfolgt nicht.

### Personalfragebogen

Im Personalfragebogen wird die bisherige Bildungs-, Berufs-, und Leistungsbiografie in standardisierter Form erfasst. In der Regel kann der Umfang sehr überschaubar gehalten werden, weil nur wirklich vorauswahlrelevante Angaben auf dieser Prozessstufe erforderlich sind. Anders als bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen werden die relevanten Informationen spezifisch abgegrenzt erfragt und die Antworten in standardisiertem Format von den Bewerbern eingegeben. Durch die Reduktion auf wirklich auswahlrelevante Angaben und den Verzicht auf potenziell diskriminierende Inhalte (z.B. direkte oder indirekte Fragen zur ethnischen Herkunft) steigt auch die Rechtssicherheit der Vorauswahlentscheidungen und AGG-Verstöße [6] können wirkungsvoller als bei unstandardisierten Bewerbungsunterlagen vermieden werden. Der Erfassungsaufwand und auch der Auswertungsaufwand sinken gleichzeitig auf ein Minimum, denn die bewerberseitigen Angaben werden algorithmusbasiert vorqualifiziert und zur Entscheidungsfindung durch die Recruiter aufbereitet. In Abhängigkeit des Bewerbungsaufkommens lassen sich hier erhebliche Effizienzgewinne erzielen. Angesichts der geringen und zu erwartenden Belastbarkeit leistungsbiografischer Angaben wird jedoch empfohlen, die Hauptlast der Bewerbervorauswahl nicht dieser sondern der nachfolgenden, hinsichtlich akuter Leistungsfähigkeit objektiveren Prozessstufe vorzubehalten. Bewerber, die den Filter des Personalfragebogens erfolgreich passiert haben, werden daher teilautomatisiert zum Pre-Test eingeladen.

## Pre-Test (Online Test von zu Hause)

Der Pre-Test besteht aus einer Batterie anforderungsentsprechender psychologischer Testverfahren, die in ungeschützter Internetumgebung zur Bearbeitung vorgegeben werden. Hierbei wird in der Regel eine Kombination aus kognitiven Fähigkeits-, Leistungs-, Persönlichkeits-, Interessens- und Situational Judgment Tests vorgegeben. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt vollautomatisch, ebenso die optionale Übermittlung eines Ergebnisberichts an die Bewerber. Auf Basis der Testergebnisse wird über die Auslösung eines automatisierten Absageschreibens oder die Einladung zur nächsten Prozessstufe entschieden. Je nach Relation von Bewerbungsanzahl zur Anzahl der Vakanzen kann auf dieser Prozessstufe die Selektionsquote bedarfsabhängig gesteuert werden. Bei Bewerbungsprozessen um Ausbildungsplätze sind Absagequoten an 50-80 % der Bewerber auf dieser Prozessstufe üblich. Nur ein geringer Anteil der Bewerber wird daher die nachfolgenden, für das Unternehmen kostenintensiveren Auswahlstufen durchlaufen. Im dargestellten Beispielprozess für ein filialisiertes Unternehmen erfolgt die Zuordnung von Bewerbern zu lokalen Auswahltagen und -Orten systemgestützt, um so weitere administrative Prozesse ressourcenschonend zu automatisieren und gleichzeitig zu einer höheren Prozessgeschwindigkeit beizutragen. Auch die Gestaltung individueller Ablauf- und Ressourcenpläne (für Räume, Rechner, Assessoren und Bewerber) während des Auswahltags lassen sich automatisieren und dynamisch an die Anzahl der erschienenen Kandidaten anpassen, sodass die Durchführung des Auswahltags primär eine personaldiagnostische und nicht administrative Aufgabe wird.

## Testverfahren und weitere Auswahlmethoden in geschützter Umgebung

Während des Auswahltags werden weitere psychologische Testverfahren webbasiert zur Bearbeitung vorgelegt. Die Bearbeitung erfolgt je nach örtlichen und technischen Gegebenheiten in PC-Schulungsräumen oder mit flexibel nutzbaren Notebooks oder Tablets. Durch die Möglichkeit, die Identität der Teilnehmer zweifelsfrei festzustellen und die lokale Bearbeitung der Verfahren zu überwachen, können Manipulations- und Vertretungsversuche auf dieser Prozessstufe ausgeschlossen werden. Bewerber, die es durch Täuschung bis zu dieser Prozessstufe gebracht haben, müssen sich gegen die leistungsstarken verbliebenen Kandidaten, die es ohne Manipulation durch eigene Leistung geschafft haben, bewähren und fallen so ihrer eigenen Täuschung zum Opfer. Ergänzend zu Testverfahren können Auswahlverfahren wie das Einstellungsinterview oder Rollenspiele und weitere interaktive Verfahren zum Einsatz gelangen und zusätzliche Varianzkomponenten der beruflichen Leistungsfähigkeit aufdecken. Die Ergebnisse aller Auswahlverfahren dieser Stufe werden zu einem an der jeweiligen Prognosekraft gewichteten Gesamtwert je Bewerber verdichtet. Neben den Detailergebnissen bildet der Gesamtwert die zentrale Entscheidungsgrundlage für die sich anschließende Entscheidungsfindung. Sofern eine Bewerbereinstellung erfolgen soll, kann systemimmanent ein Vorvertrag/Arbeitsvertrag erstellt und noch am gleichen Tag zur Unterschrift vorgelegt werden. Auch die Verwaltung zwischen Vertragsunterzeichnung und Arbeits- oder Ausbildungsbeginn kann über ein integriertes System des E-Recruiting gesteuert und überwacht

werden. Am Ende des Prozesses steht eine Übernahme der Stammdatensätze eingestellter Bewerber in vorhandene HR-ERP-Systeme für die weitere Personalverwaltung.

Die Integration tradiert unverbundener Prozesse aus Bewerbermanagement und Bewerberauswahl in ein integriertes E-Recruiting ermöglicht so die Hebung erheblicher Effizienzgewinne bei gleichzeitiger Steigerung der Prozessgeschwindigkeit und Auswahlqualität.

### Literatur

- [1] Frintrup, A.: Integriertes E-Recruiting. In Vorbereitung.
- [2] Felser, G.: Personalmarketing. Göttingen 2010.
- [3] Schuler, H.: Psychologische Personalauswahl. Göttingen 2000.
- [4] Pipper, U.; Frintrup, A.: Mit E-Recruiting zu besseren Azubis. In: Personalmagazin 6 (2005) 3, S. 76-79.
- [5] Schuler, H.: Personalauswahl – eine eignungsdiagnostische Perspektive. In: Stock-Homburg, R.; Wolff, B.(Hrsg): Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden 2010.
- [6] Bundesministerium für Justiz: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html>, Abrufdatum 05.04.2011.

### Schlüsselwörter:

Bewerbermanagement, E-Recruiting, Personalauswahl, Personalpsychologie, Personalprozess

### Integrated E-Recruiting

Integrated E-Recruiting combines Applicant Tracking, Application Management and Personnel Selection in a seamless workflow. This article describes process architectures and benefits of integrated recruitment and psychological assessment.

#### Keywords:

applicant tracking systems, e-recruitment, personnel selection, personnel psychology, HR processes