

Eignung bestimmen, Akzeptanz sichern

Das Auswahlverfahren für Trainees bei LANXESS



Rohrbrücken zur Versorgung mit den erforderlichen Rohstoffen auf dem Gelände der LANXESS-Produktionsanlage in Port Jérôme, Frankreich.



Verfahren der Personalauswahl sollen es nicht nur ermöglichen, die leistungsstärksten und passendsten Kandidaten zu bestimmen. Zusätzlich wird erwartet, dass der Prozess kostengünstig ist, bei Bewerbungen auf Akzeptanz trifft und keinerlei Anlass für juristische Auseinandersetzungen bietet. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie das Unternehmen LANXESS sich mit dieser Thematik beschäftigt hat und mit einem Auswahlverfahren für Trainees die umfassenden Herausforderungen erfolgreich meistert.

DIE AUTORINNEN



MYRIAM HERRMANN ►
Diplom-Betriebswirtin,
Leiterin Personalmarketing
und -entwicklung, LANXESS
Deutschland GmbH,
Leverkusen



LAURA JACOB ►
Diplom-Psychologin, Beraterin
für strategische Personal- und
Organisationsentwicklung bei
der meta five GmbH, Köln

Laut einer kürzlich veröffentlichten Studie (König et al. 2010) sind für HR-Professionals, die sich für oder gegen ein Personalauswahlinstrument entscheiden müssen, bestimmte Kriterien besonders wichtig: Verbreitung in ähnlichen Unternehmen, Konformität mit rechtlichen Anforderungen, Reaktion der Bewerber auf das Instrument, Möglichkeit der Eigenwerbung damit, Vorhersagevalidität und Kosten. Dabei wurden die Kosten, die Bewerberreaktion sowie die Rechtssicherheit des Instruments als überdurchschnittlich bedeutsam bewertet.

Diese Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen sehr differenzierte Anforderungen an Verfahren der Personalauswahl stellen. Um dem standzuhalten und zugleich nicht die eigentliche Zielsetzung – den richtigen Kandidaten zu wählen – aus den Augen zu verlieren, müssen sich Unternehmen sorgfältig überlegen, welches Instrument sie wie einsetzen.

AUSGANG UND ZIELSETZUNG

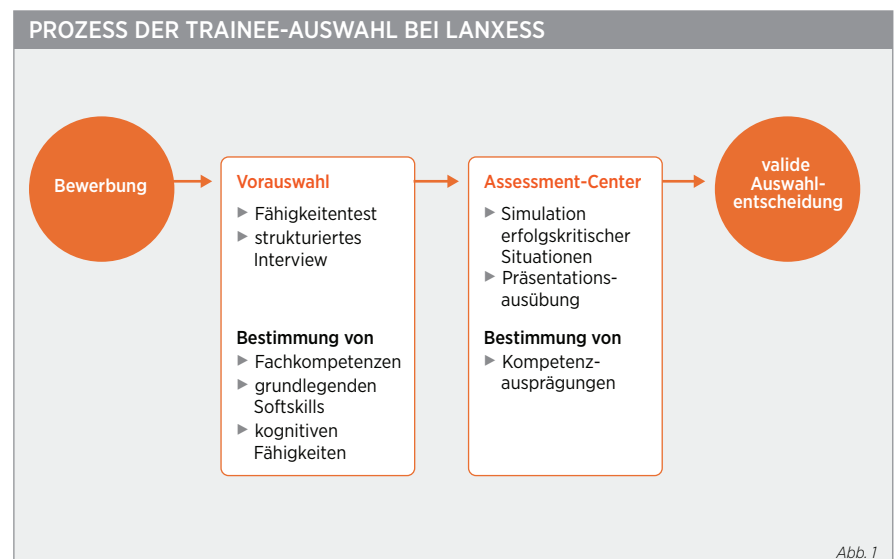
Da das auf Spezialchemie ausgerichtete Unternehmen LANXESS derzeit beständig wächst, werden fortlaufend neue Talente gesucht. Ein Schwerpunkt liegt dabei, wie bei der Förderung der rund 16 000 bereits

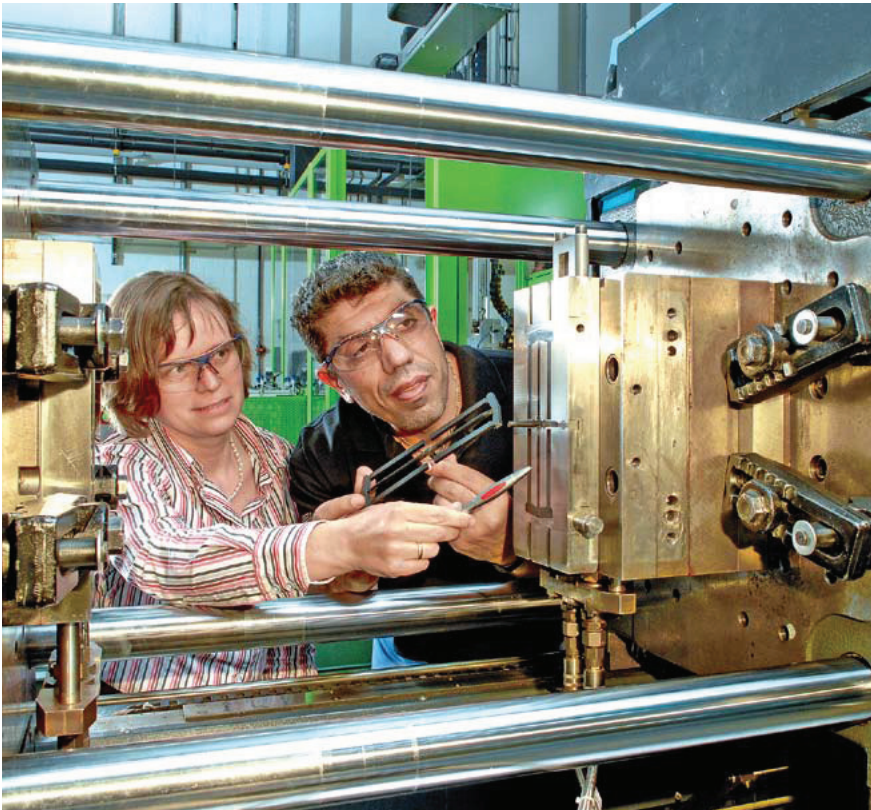
zum Unternehmen gehörenden Mitarbeiter, auf Qualität und Nachhaltigkeit. Beispielhaft hierfür ist die jährliche Suche nach qualifizierten Hochschulabsolventen für ein internationales Traineeprogramm. Ziel ist es, junge Talente mit fachlichem Know-how sowie hoher Ausprägung der im konzernweiten Kompetenzmodell verankerten Stärken und Eigenschaften zu finden. Die Kandidaten sollen in 18 Monaten auf zukünftige Fach- und Führungsaufgaben vorbereitet werden, was ein hohes Investment sowohl seitens des Unternehmens als auch der Programmteilnehmer bedeutet.

Um die Erfolgswahrscheinlichkeit und den Return on Investment des Programms zu erhöhen, ist bereits die Auswahl der Bewerber Bestandteil eines ganzheitlichen Prozesses. Die konkreten Ziele des Auswahlverfahrens sind die zuverlässige Bestimmung der Eignung von Bewerbern für das Traineeprogramm, die Zufriedenheit der Bewerber mit dem Prozess unabhängig von der Auswahlentscheidung sowie ein Zusatznutzen des Verfahrens.

EIGNUNG ZUVERLÄSSIG BESTIMMEN

LANXESS hat sich für einen mehrschrittigen Prozess entschieden (siehe Abb. 1).





Mitarbeiter bei LANXESS in Dormagen testen mit einer Spritzgussmaschine neue Anwendungsmöglichkeiten für Kunststoffwerkstoffe (oben). Im Kunststoff-Anwendungstechnikum in Dormagen werden Produkte zu Versuchszwecken auf einer computergesteuerten Produktionsstraße hergestellt (unten).

Anhand der eingehenden Bewerbungen werden Kandidaten mit den nötigen Voraussetzungen ausgewählt und zu einem strukturierten Interview mit Fachbereichs- und HR-Vertretern eingeladen. Zudem absolvieren sie einen Online-Fähigkeitentest. Diese Schritte dienen der Überprüfung der Fachkompetenz, der Einschätzung grundlegender Soft Skills (z. B. kommunikative Kompetenz) sowie der Bestimmung kognitiver Fähigkeiten. Anhand der Ergebnisse wird dann entschieden, ob eine Einladung zu einem Assessment-Center folgt.

Das Assessment-Center wurde gemeinsam mit der meta five GmbH, einer Unternehmensberatung für strategische Personal- und Organisationsentwicklung, konzipiert. Grundlage hierfür war eine Analyse der erfolgskritischen Situationen für Trainees, die in unterschiedlichen Übungen mit professionellen Rollenspielen simuliert werden. Zudem erhält jeder Teilnehmer die Möglichkeit, sich im Rahmen einer Selbstpräsentation vorzustellen. Die Teilnehmer werden bei allen Übungen von einem Team aus Fachbereichs- und HR-Vertretern sowie einem externen Berater beobachtet.

Die Beobachtungskriterien wurden aus dem konzernweiten Kompetenzrahmen abgeleitet und dienen als Maßstab für die Bewertung des beobachteten Verhaltens. Für die letztlichen Auswahlentscheidungen werden alle Beobachtungen und Bewertungen ausführlich diskutiert. Mit Blick auf die gemessene Kompetenzausprägung wird dann eine Entscheidung hinsichtlich der Eignung und Passung des Bewerbers zum Trainee-programm und Unternehmen getroffen.

Gemeinsam ist es LANXESS und meta five gelungen, ein Verfahren zu konzipieren, das wissenschaftlich belegte Qualitätskriterien erfüllt (siehe Tab. 1) und somit die Grundlage für eine valide Auswahlentscheidung bildet. Damit wird das Risiko von Fehlentscheidungen minimiert, und somit werden deren potenzielle Kosten gering gehalten.

QUALITÄTSKRITERIEN
des Assessment-Centers für Trainees
Beobachtung von 3 bis 6 unterschiedlichen Kriterien
Erfassung der Kriterien mit verhaltens-orientierten Anknüpfungen (<i>mindestens 4</i>)
Beobachtung jedes Kriteriums in mindestens 2 unabhängigen Übungen
Beobachtung von maximal 4 Kriterien je Übung
Passung der Kriterien zu unternehmens-spezifischen Anforderungen
Verhältnis von AC-Teilnehmern zu Beobachtern maximal 2 zu 1
Schulung der Beobachter mit Blick auf Kriterien und Übungen
Quelle: Nachtwei / Schermuly 2010 Tabelle 1

ZUFRIEDENHEIT DER BEWERBER

Damit das Trainee-Auswahlverfahren einen Beitrag zum Personalmarketing leistet, sollten die Bewerber unabhängig von der Auswahlentscheidung positiv auf das Verfahren reagieren. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass die Bewerber sowohl das Vorgehen als auch die Entscheidung als gerecht empfinden. Um ein maximal faires Auswahlverfahren zu realisieren, wird ein hohes Maß an personellen Ressourcen mobilisiert, damit Zeit investiert und den Bewerbern mit Aufmerksamkeit und Wertschätzung begegnet. Auch die transparente Kommunikation der Auswahlkriterien und die Tatsache, dass ausschließlich in den Übungen beobachtet und bewertet wird, sowie die Realitätsnähe der Übungen selbst tragen dazu bei, den Bewerbern den Anspruch von LANXESS auf Fairness auf authentische Weise zu vermitteln. Ein weiterer Faktor, der die Zufriedenheit der Teilnehmer steigert, ist das zeitnahe Feedback, das alle unabhängig von der Entscheidung erhalten. Damit wird Rücksicht auf das Verlangen der Bewerber nach Klarheit und Rückmeldung genommen.

Ferner wurden weitere Bausteine integriert, die es den Bewerbern ermöglichen, einen umfangreichen Einblick in das Un-

ternehmen und das Traineeprogramm zu erhalten. Ein Pressesprecher vermittelt in einer Präsentation ausführliche Unternehmensinformationen, und derzeitige Trainees beantworten den Teilnehmern Fragen. Sie haben dadurch die Chance, sich ein objektives und umfangreiches Bild des potenziellen Arbeitgebers zu machen und für sich eine Entscheidung zu treffen. So beurteilt nicht nur das Unternehmen, inwiefern die Kandidaten sich eignen, sondern auch jeder Bewerber kann für sich einschätzen, inwieweit er ein motivierter Mitarbeiter bei LANXESS sein kann und möchte. Dies ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

VERFAHREN MIT ZUSATZNUTZEN

Das Auswahlverfahren ist auch Ausgangspunkt für die strukturierte Traineeausbildung. Die Ergebnisse der ausgewählten Bewerber werden in ausführlichen Feedbackgesprächen gemeinsam mit ihnen erörtert sowie in Gutachten zusammengefasst. Jeder Trainee erhält somit zu Beginn des Programms einen schriftlichen Bericht mit den quantitativen und qualitativen Ergebnissen aus dem Assessment-Center sowie eine Entwicklungsempfehlung.

Feedbackgespräch und Gutachten können den Trainees als Leitfaden für die Weiterentwicklung dienen und ermöglichen, diese auch eigeninitiativ und selbstgesteuert voranzutreiben. Dabei kann der Trainee eigenständig entscheiden, mit wem er das Gutachten bespricht, zum Beispiel mit seiner Führungskraft, die ihn in seiner Entwicklung begleiten wird. Auf diese Weise wird der Nutzen des Assessment-Centers über die Auswahlentscheidung hinaus ausgeweitet. Es dient auch als Auftakt für eine zielgerichtete Entwicklung. Die höheren Kosten dieses Verfahrens werden durch den gewonnenen Nutzen mehr als ausgeglichen.

Doch auch die Bewerber, die nicht als zukünftige Trainees ausgewählt wurden, nehmen von dem Auswahlverfahren mehr

mit als nur die Erfahrung, an einem Assessment-Center teilgenommen zu haben. In der Regel erhalten abgelehnte Bewerber von Unternehmen kein ausführliches Feedback, da unter anderem das Risiko besteht, mit spontanen Äußerungen gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zu verstoßen. LANXESS bietet dennoch jedem Teilnehmer die Möglichkeit, in einem Gespräch Rückmeldung zu erhalten und Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren. Das Risiko eines Verstoßes gegen das AGG muss das Unternehmen dabei nicht fürchten, da das ganze Auswahlverfahren einen konkreten Anforderungsbezug aufweist, die Feedbackgeber professionell geschult sind und die Rückmeldungen sich auf beobachtetes Verhalten mit Blick auf die erfolgskritischen Kompetenzen beziehen. Dieses Feedback können die abgelehnten Bewerber für die eigene Weiterentwicklung und zur Vorbereitung auf weitere Auswahlverfahren nutzen.

FAZIT

Mit seinem Trainee-Auswahlverfahren hat LANXESS neben der validen Eignungsdiagnostik das Ziel der positiven Bewerberreaktionen sowie der Nutzenerweiterung konsequent verfolgt und aufgrund von Verfahrensbesonderheiten auch erreicht. Es wurde eine innovative Best-Practice-Lösung gefunden, die sämtlichen Anforderungen von Unternehmens- und Bewerberseite gerecht wird. ●

Literatur

- König, C. J. / Klehe, U.-C. / Berchtold, M. / Kleinmann, M. (2010): Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures, in: International Journal of Selection and Assessment, 18 (1), 18–27
- Nachtwei, J. / Schermuly, C. (2010): Qualität in Assessment Centern: Ein Vergleich zwischen Wissenschaft und Praxis. Studienprojekt der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin