

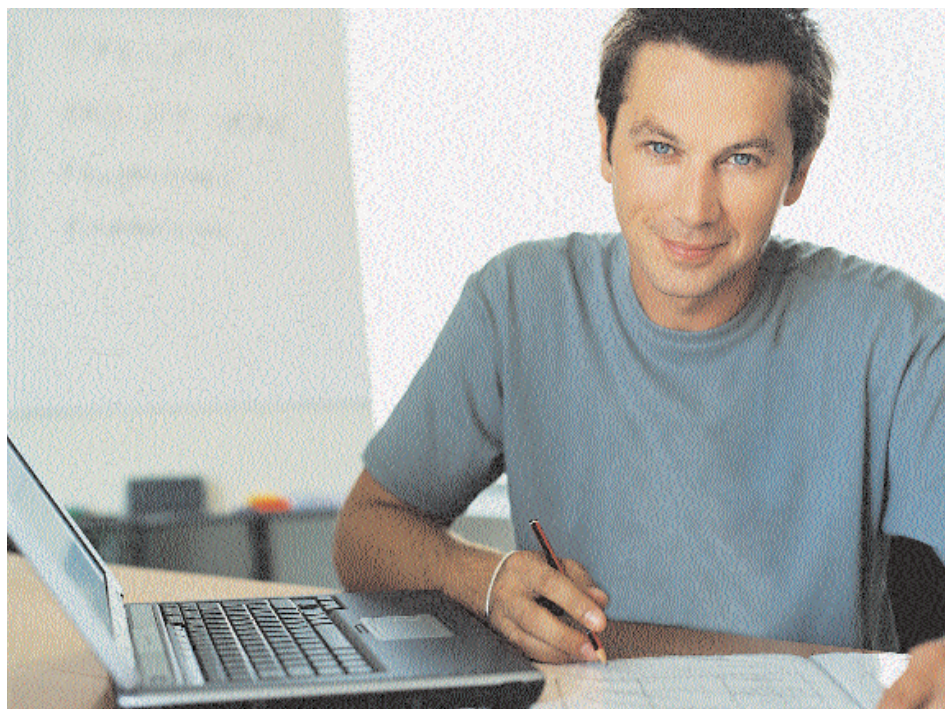
Fehlbesetzungen vermeiden und gewaltig Kosten sparen

Die Credit Suisse hat ihr Personalauswahlverfahren überarbeitet und vereinheitlicht. Ein mehrstufiger Selektionsprozess wird den Anforderungen nach der Identifikation relevanter Kompetenzen gerecht. Nach einer rund einjährigen Pilotphase kommt das neue Verfahren nun schweizweit zum Einsatz.

Im Rahmen des «Structured Recruiting Process (SRP)» entwickelte die Credit Suisse in Zusammenarbeit mit S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH* – unter der wissenschaftlichen Leitung von Professor Heinz Schuler, Universität Hohenheim (D) – eine strukturierte Personalauswahlkaskade. Diese wird am 1. Februar 2005 schweizweit implementiert, wobei bereits in einem Pilotprojekt erste Erfahrungen gesammelt werden konnten. Das hauptsächliche Ziel der Projektlanierung bestand darin, ein zuverlässiges und praktikables Auswahlverfahren gemäss den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zu entwickeln. Ein bis dato nur teilweise strukturierter, zwischen den Divisionen uneinheitlicher Selektionsprozess soll in ein für die Credit Suisse einheitliches sowie massgeschneidertes Verfahren überführt werden. Dadurch soll eine Personalauswahl auf höchstem Qualitätsniveau erreicht werden.

Die gezielte Selektion von Mitarbeitenden setzt die Identifikation relevanter Kompetenzen für die jeweils entsprechende Funktion voraus. Mit anderen Worten ist ein konsequenter Anforderungsbezug oberstes Credo jeder professionellen Rekrutierung. Der neue mehrstufige Selektionsprozess der Credit Suisse wird diesem Anspruch gerecht. Er dient der Rekrutierung von Mitarbeitenden bis und mit mittlerem Kader und folgt einem sequenziellen Trichterprinzip (siehe Grafik «Das Trichterprinzip»).

Die erste Stufe bildet, im Anschluss an eine fundierte Dossieranalyse, das Online-Assess-



Die Vorselektion von künftigen Mitarbeitenden beginnt mit einem Online-Assessment

ment. Dabei handelt es sich um ein internetbasiertes, psychometrisches Testverfahren zur Erfassung positionsunabhängiger, allgemein erfolgsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale (wie «Teamverhalten» oder «Leistungsmotivation»). Es wird bereits seit 2002 erfolgreich zur Vorselektion verwendet. Als Screening-out-Instrument können Bewerberinnen und Bewerber aufgrund schlechter Ergebnisse abgelehnt werden. Bei guten Resultaten wird dagegen das nachgelagerte, ebenfalls strukturierte Telefoninterview (MMI®-TI) zur Eignungsdiagnose herangezogen. Im positiven Fall und somit als letzte und gleichsam wichtigste Selektionsstufe erfolgt die Einladung zum persönlichen Gespräch. Dieses wird anhand des Verfahrenstyps des Multimodalen Interviews (MMI®), basierend auf dem Vier-Augen-Prinzip (also mit zwei Interviewern, je einer von Linie und HRM), durchgeführt. Das MMI® ist – wie es bereits der Name impliziert – dem multimodalen Ansatz verpflichtet: Es werden integrativ drei unterschiedliche Prognosekonzepte (biografischer Ansatz, Eigenschafts- und Simulationsansatz) kombiniert, wodurch die Erfassung eines möglichst breiten Spektrums der «berufsrelevanten Persönlichkeit» eines Bewerbers oder einer Bewerberin gewährleistet ist. Das wichtigste Qualitätsmass in der Personalauswahl stellt die Vorhersagekraft (Prognosevalidität) dar. Damit ist die Fähigkeit eines Verfahrens gemeint, den Erfolg einer Bewerberin oder eines Bewerbers in einer bestimmten zukünftigen Funktion abschätzen zu können. Die Prognosevalidität für strukturierte Interviews ist überdurchschnittlich hoch, was für die Qualität des Verfahrens spricht. Dieser Kennwert basiert auf Anwendungsstudien in Deutschland, wo derartig

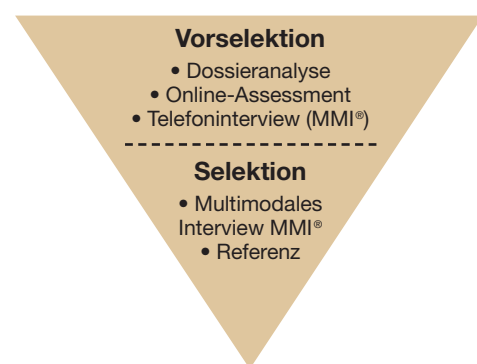
strukturierte Auswahlverfahren bereits seit längerer Zeit in den verschiedensten Branchen und Unternehmen unterschiedlicher Grösse erfolgreich eingesetzt werden.

In der Schweiz dagegen setzt die Credit Suisse mit der Anwendung dieses strukturierten Selektionsprozesses den Trend und verwendet ein wegweisendes, State-of-the-Art-Personalauswahlverfahren.

Insgesamt wurden 37 MMI® in Abhängigkeit der jeweiligen Jobgruppe entwickelt. Basis bildete dabei eine umfassende Anforderungsanalyse, bei der 2700 erfahrene Linienmanager im Rahmen von Fragebogenerhebungen und Critical Incident Workshops¹ bei der Entwicklung der Interviews beteiligt waren. Deshalb haben die Fragen der darauf basierend entwickelten Interviews gleichsam einen hohen Praxisbezug. Ferner konnte durch den frühzeitigen Einbezug der Linie ihre Akzeptanz gegenüber den Interviews gefördert werden. Anhand statistischer Berechnungen wurden für jede Jobgruppe spezifische Anforderungsdimensionen ermittelt, die für die Entwicklung sämtlicher Interviewleitfäden massgebend waren.

Der so ausgestaltete Selektionsprozess wirkt sowohl für das Unternehmen als auch für die potenziellen Mitarbeitenden nutzenstiftend:

Das Trichterprinzip



Prinzipien

- Konsequenter Anforderungsbezug
- Strukturierter und mehrstufiger Prozess
- Vier-Augen-Prinzip: HR und Linie
- Multimodalität
- Hohe Qualität (Validität und Objektivität)

Nutzen

- Entlastung Linie dank effektiver Vorselektion durch Recruiting Manager
- Verfahren liefert fundierte Entscheidungsgrundlage für die Linie. Kandidaten werden problemlos vergleichbar
- Für Kandidaten fair und fordernd



Projektleiter

Erich Brechbühl, lic. phil. Psychologe, ist Projektleiter «Structured Recruiting Process (SRP)» bei der Credit Suisse Zürich und betreut das Projekt seit Mitte 2002.

Unternehmen: Durch den konsequenten Anforderungsbezug bei der Rekrutierung können einerseits die geeignetsten Mitarbeitenden und auch High-Performer selektiert werden. Andererseits wird die Wahrscheinlichkeit einer Fehlselektion signifikant reduziert. Da eine Fehlselektion erfahrungsgemäss mit Kosten in der Höhe von durchschnittlich 1,5 Jahressalären verbunden ist, entsteht für das Unternehmen erhebliches Kosteneinsparungspotenzial.

Linie: Durch eine effiziente Vorselektion durch die Recruiting Manager wird die Linie entscheidend entlastet. Wie bis anhin liegt letzten Endes der eigentliche Selektionsentscheid bei der Linie. Der involvierte Recruiting Manager als Prozessverantwortlicher stellt der Linie durch die Anwendung dieser Tools jedoch eine fundierte Entscheidungsgrundlage bereit.

Recruiting Manager: Die Erfahrung hat gezeigt, dass bei professioneller Anwendung die Interviewer als kompetent wahrgenommen werden. Darüber hinaus schätzen die Bewerberinnen und Bewerber dieses fordernde und praxisrelevante Verfahren.

Bewerber: Die Beurteilung einer Kandidatin oder eines Kandidaten erfolgt nach streng objektiven Kriterien. Die Ergebnisse des Auswahlverfahrens sind unabhängig von der Person des Rekrutierenden. Insbesondere sind Zeit- und



Die Autorin

Yvonne Affolter, lic. phil. Psychologin, ist seit November 2003 Projektmitarbeiterin und künftig verantwortlich für die wissenschaftliche Evaluation und Maintenance von SRP.

Erfahrungen mit SRP aus dem Pilotprojekt

Bei der Einführung des SRP gestaltete sich die interne Überzeugungsarbeit zunächst nicht einfach. Die Linie sowie involvierte Personalverantwortliche waren hinsichtlich folgender Punkte skeptisch. Insbesondere die Teilstandardisierung betreffend, bestanden Vorurteile. Eine zentrale Befürchtung war die potenzielle Abschreckung der Bewerber durch strukturierte Interviews. Dieser Einwand liess sich entkräften. Eine Anwenderbefragung von 500 Bewerberinnen und Bewerbern ergab eine hohe Akzeptanz von strukturierten Interviews, vor allem die Praxisrelevanz der Fragen wurde gelobt. Der theoretische Hintergrund des Prozesses ist komplex und verlangt permanente Kommu-

nikation. Diese Vorgabe wird unter anderem durch zeitintensive Schulungsmassnahmen erfüllt. SRP erfordert zudem gerade in der Frühphase einen relativ hohen Zeitaufwand bei der Vorbereitung und Durchführung der Interviews sowie bei der Nachbearbeitung. Mit zunehmender Erfahrung fällt jedoch ein beträchtlicher Teil des anfänglichen Mehraufwandes weg.

Insgesamt konnte die anfängliche Skepsis nach mehrmaliger Anwendung der neuen Verfahren zu grossen Teilen entkräftet werden. Sowohl die Linie als auch das HRM betrachten das Verfahren mittlerweile als zuverlässiges und aussagekräftiges Hilfsmittel.

Ortsunabhängigkeit bei den einzelnen Selektionsschritten gewahrt. Alle Bewerber stehen den gleichen Anforderungen gegenüber und haben die gleichen Chancen. Das Auswahlverfahren wird als fair wahrgenommen.

Das bereits eingeführte Online-Assessment ist im Unternehmen mittlerweile fest etabliert. Seit Januar 2004 werden im Rahmen eines Pilotprojekts die im Vorfeld entwickelten Telefoninterviews und MMI® in den spezifischen Bereichen «IT und Operations» und «HR Young Talents» (Nachwuchsförderung) eingesetzt. Im Bereich «HR Young Talents» fand zudem eine umfangreiche Evaluation dieser beiden Instrumente statt. Daraus gewonnene Erkenntnisse

flossen bei der Entwicklung der 37 regulären MMI® direkt ein. Für jene wiederum ist im vierten Quartal 2005 ebenfalls eine breit abgestützte Evaluation vorgesehen. Danach soll der gesamte Selektionsprozess einer kontinuierlichen Qualitätsüberprüfung unterzogen und permanent weiterentwickelt werden, um auch in Zukunft ein hoch stehendes und professionelles Auswahlverfahren zu gewährleisten. *Yvonne Affolter*

* Informationen über S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH: www.personalpsychologie.ch

Quellenangabe

¹Die Critical-Incident-Technik ist ein bewährtes Instrument in der Personalselektion, um Fragen und entsprechende Bewertungsraster zum Verhalten in erfolgskritischen Situationen zu generieren.