

Auswahl von High Potentials für das konzernweite International Graduate Program der RWE AG

Ein mehrstufiges Auswahlssystem für die Auswahl von stark umworbenen High Potentials für RWE erzielt Akzeptanz bei Bewerberinnen und Bewerbern und bringt dem Unternehmen eine Effizienzsteigerung bei gleichzeitig verbesserter Datengrundlage und Transparenz für die Auswahlentscheidung. Positiv für Bewerberinnen und Bewerber ohne die passende Mindestanforderung ist die Zeitersparnis.

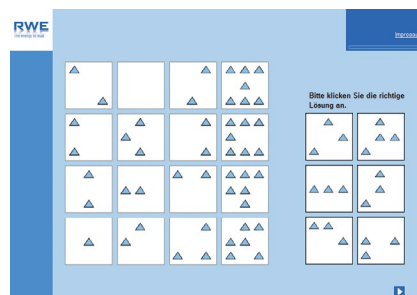
Zielsetzung

Der Strukturwandel der RWE AG vom klassischen Energieversorger hin zu einem modernen, multinational agierenden Konzern geht mit stark veränderten Anforderungsprofilen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einher. Vor diesem Hintergrund wurde das International Graduate Program (IGP) implementiert, ein konzernweites Programm für hoch qualifizierte Hochschulabsolventinnen und -absolventen, das besonders auf die Stärkung der relevanten Kompetenzen ausgerichtet ist. Für dieses Programm werden Personen gesucht, die den besonderen Anforderungen gewachsen sind und auch gern innerhalb dieser neuen Rahmenbedingungen tätig werden möchten. Schon bei der Vorauswahl für das IGP wird daher besonderer Wert auf eine große Treffsicherheit gelegt. Daneben ist auch der Marketingaspekt der Personalauswahl von Bedeutung, sodass man sich für eine sehr moderne Form der Auswahlinstrumente entschieden hat.

Modernes Prozessdesign zur Rekrutierung von High Potentials

Absolventinnen und Absolventen renommierter Universitäten, die ihr Studium mit sehr guten Leistungen und schnell abgeschlossen haben

sowie darüber hinaus Studienaufenthalte und Praktika auch außerhalb Deutschlands nachweisen können, werden von den rekrutierenden Unternehmen stark umworben. Es galt daher, den Auswahlprozess so zu gestalten, dass Entscheidungen anforderungsbezogen und zeitnah gefällt werden können. Beide Aspekte sind sowohl aus Unternehmens- als auch aus Bewerbersicht von zentraler Bedeutung für einen fairen und effizienten Entscheidungsprozess.



Gleichzeitig beeinflusst die Prozessqualität bei der Bewerberauswahl das Arbeitgeber-Image in erheblichem Maße. Damit auch abgewiesene Bewerberinnen und Bewerber einen Nutzen aus dem Bewerbungsprozess ziehen können, wird jedem, der am Online-Assessment teilgenommen

hat, eine ausführliche schriftliche Rückmeldung zur Verfügung gestellt.

Sequenzielles Auswahlkonzept

Da für das sehr attraktive Programm eine Vielzahl von potenzialstarken Bewerbungen erwartet wurde, entschied man sich für eine dreistufige sequenzielle Auswahlstrategie, die mithilfe der PERLS®-Technologie umgesetzt wurde.

Online-Formular: Passung zu formalen Voraussetzungen

Die Überprüfung formaler Eignungskriterien und klassischer Lebenslauf-Daten wurde dabei zunächst durch ein maßgeschneidertes Online-Bewerberformular realisiert. Innerhalb dieses „intelligenten“ Formulars wurde die Passung der Bewerbereingaben zum Anforderungsprofil durch ein differenziertes Scoring analysiert. Mit der im Jahr 2007 realisierten Einführung des SAP-HR-Systems im RWE-Konzern wurde das PERLS®-System über eine Schnittstelle an das SAP-System der RWE AG angebunden. Die ausgereifte PERLS®-Technologie ermöglichte es hier, Verfahren komfortabel per Maus-klick aus dem SAP-System heraus zu nutzen.

PERLS®-Online-Assessment: Passung zu den persönlichen Anforderungen

Bewerberinnen und Bewerber, die ihren Angaben im Bewerberformular zufolge gut zu den Anforderungen des IGP passten, wurden über PERLS® zu einem Online-Assessment eingeladen. Passend zu den Anforderungen des IGP wurde es aus bewährten PERLS®-Modulen zusammengestellt. Das so entstandene Verfahren umfasste neben klassischen erfolgsrelevanten Persönlichkeitsaspekten auch herausfordernde kognitive Leistungsskalen in innovativen Formaten. Auf jeder Skala wurde nach dem PERLS®-Prinzip ein Sollbereich definiert, um mit einer DIN-33430-konformen Methodik die Passung eines Bewerberprofils zu den Anforderungen bestimmen zu können. Das ca. 70-minütige Online-Assessment stand auf Deutsch und Englisch zur Verfügung.



Telefoninterviews: persönliches Auftreten, Umgang mit Belastung, soziale Kompetenz

Im nächsten Schritt wurden von der eligo GmbH Telefoninterviews auf Basis der Angaben im Bewerberformular sowie der Ergebnisse des Online-Assessments durchgeführt. Diese Kombination von Online-Assessment und persönlichem Kontakt bietet eine besonders effiziente Möglichkeit, diagnostisch wertvolle Informationen zur Sozialkompetenz, aber auch zum Lernverhalten oder zum Umgang der Bewerberin/des Bewerbers mit Belastungen zu erheben. Auf der Grundlage der biographischen Daten, der Ergebnisse und der Interviews wurden diejenigen Personen ausgewählt, die zu dem für die Endauswahl konzipierten Assessment-Center eingeladen wurden. Dabei erwies sich ein eigens von eligo entwickelter Portfolio-Ansatz zur Visualisierung der Ergebnisse als sehr

hilfreich für die Entscheidungsfindung in der Auswahl Sitzung.

Erfahrungen

Die RWE AG setzt den oben beschriebenen Auswahlprozess seit 2002 regelmäßig für die Auswahl der IGP-Kandidatinnen und Kandidaten ein.

Effizientes Bewerber-Screening auf Basis biografischer Daten

Die große Flexibilität der PERLS®-Plattform erlaubte es, auch komplexe Scoring-Methoden auf Basis des maßgeschneiderten PERLS®-Formulars in kurzer Zeit zu realisieren und somit die Bewerberdaten bis hin zu einer übersichtlichen „Entscheidungsvorlage“ für Recruiter auszubauen. Die spätere Anbindung des PERLS®-Systems an das haus-eigene SAP-System gestattete es, mit jeweils einem Mausklick Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Online-Verfahren oder zum Telefoninterview einzuladen.

PERLS®: Akzeptanz und Nutzen

Bei mehreren Tausend Bewerbungen und Online-Assessments zeigte sich die hohe Stabilität und Anwenderfreundlichkeit des PERLS®-Systems.

Die Rückmeldungen der auf dem Bewerbermarkt besonders „umworbenen“ Zielgruppe des IGP (leistungsstarke Graduates von Hochschulen mit hervorragendem Renommee in der internationalen Wirtschaft) deuten darauf hin, dass gerade diese Bewerbergruppe hoch motiviert ist, die eigene Leistungsfähigkeit in einem objektiven Auswahlverfahren unter Beweis zu stellen. Kognitive Verfahren werden von ihr eher als Herausforderung empfunden. Mittels der Skalen gelang es häufiger, im Auswahlprozess auch Hinweise auf „versteckte Potenziale“ zu erhalten. Darüber hinaus wurde das Aushändigen der Rückmeldungen als „Dankeschön“ für eine Bewerbung sehr positiv aufgefasst. So bewarben sich in späteren IGP-Zyklen immer Personen, denen das Programm von persönlichen Kontakten auch wegen seines transparenten Auswahlprozesses empfohlen wurde, dessen Ergebnisfeedback auch im Falle einer erfolglosen Bewerbung nützlich für die persönliche Entwicklung sei.

Größere Transparenz und Effizienzsteigerung

Ein aus Sicht des Unternehmens wesentliches Ergebnis betrifft die über das Internet-Recruiting zu erzielende Effizienzsteigerung des Auswahlprozesses. Obwohl die Anzahl der Bewerbungen sehr hoch war – im ersten Schritt nahmen zwischen 500 und 1000 Personen Kontakt zum Unternehmen auf und bewarben sich auf bis zu acht Stellen – konnte der administrative Aufwand durch den Einsatz der PERLS®-Technologie erheblich reduziert werden.

Gleichzeitig wurde die Transparenz und Begründbarkeit von Entscheidungen erhöht: Durch die Festlegung der Auswahlkriterien im Vorfeld war auch der anspruchsvollen Forderung nach Explikation der Entscheidungsregeln (gem. DIN 33430) Genüge getan. Dies galt sowohl für die Sichtung der Bewerberdaten, die mittels spezifischer RWE-Kriterien seitens der Datenbank vorsortiert wurden, als auch für die streng anforderungsbezogene Auswertung der Online-Assessment-Daten und die Nutzung des Portfolio-Ansatzes zur Strukturierung der Daten in der Auswahl Sitzung. Die Flexibilität der eingesetzten PERLS®-Module macht darüber hinaus jährliche Anpassungen des Auswahlprozesses leicht und schnell möglich.



- + eligo GmbH
Arndtstraße 34
10965 Berlin
Telefon +49 30 6953999-50
- + eligo GmbH
Universitätsstraße 142
44799 Bochum
Telefon +49 234 43821-00
- + service@eligo.de
www.eligo.de