



Andreas Frintrup



Thomas Renner

Für die Credit Suisse Private Banking (CSPB) wurde ein kaskadiertes Personalauswahlsystem entwickelt, welches einen internetbasierten Persönlichkeitstest als Vorauswahlverfahren mit Einstellungsinterviews kombiniert. Der Einsatz des Systems erfolgt vier-sprachig und wird derzeit auf die neue Organisationseinheit Credit Suisse Financial Services (CSFS) ausgeweitet.

Online-Personalauswahl bei Credit Suisse Financial Services

*Andreas Frintrup, Geschäftsführer, S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH
Thomas Renner, Head Recruitment, Credit Suisse Financial Services, CH - Zürich*

Moderne Personalauswahl setzt nicht nur die Verfügbarkeit guter Auswahlinstrumente voraus, sondern muss auch den Erfordernissen des Personalmarketing Rechnung tragen. Dies gilt umso mehr, je ausgetrockneter der relevante Personalmarkt ist. Die Credit Suisse Private Banking (CSPB), heute Teil der Credit Suisse Financial Services (CSFS), bewegt sich bereits seit Jahren in einem engen Personalmarkt und hat daher beschlossen, neue Wege in der Bewerberansprache und -auswahl zu beschreiten. Anspruch hierbei ist es, solide Eignungsdiagnostik mit einem modernen Auftritt der Bank zu kombinieren und durch entsprechende Prozessgestaltung Geschwindigkeit bei der Rekrutierung zu gewinnen.

Personalpsychologie Managementberatung GmbH unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Heinz Schuler (Universität Hohenheim) eine Auswahlkaskade entwickelt, die seit Einführung verbindliche Grundlage für die Rekrutierung aller MitarbeiterInnen der Bank bildet – in den vier Sprachen Deutsch, Englisch, Italienisch und Französisch. Zum 1. Januar 2002 trat die neue Organisationsstruktur in Kraft, seither wird das System auf die größere Organisation ausgeweitet und um neue Module ergänzt. Die Kaskade sieht einen dreistufigen Selektionsprozess neuer Mitarbeiter vor: Die erste Stufe des Auswahlprozesses (vgl. Abb. 1) bildet das On-

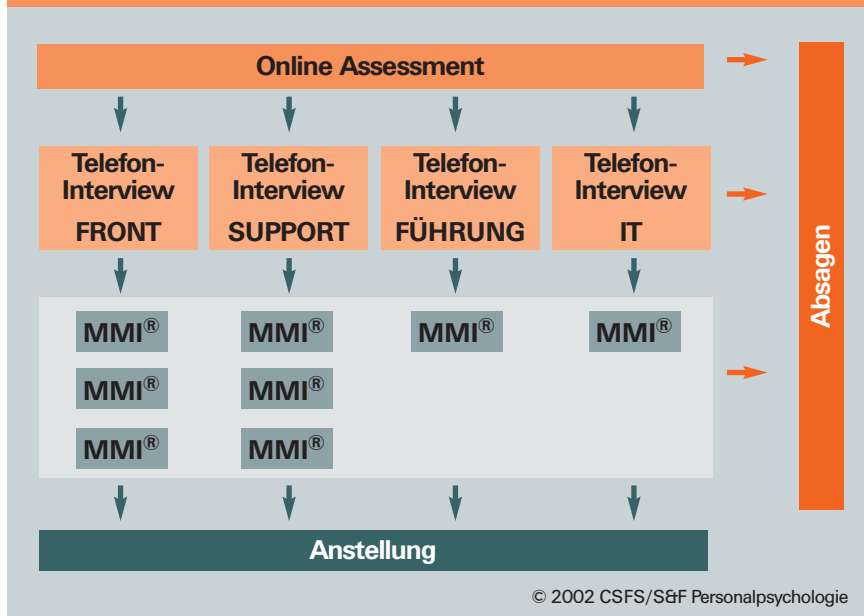
SEARCH – Der Prozess

Im Rahmen des Projekts SEARCH wurde gemeinsam mit der S & F

Stichworte in diesem Beitrag:

- Personalauswahl
- Multimodalität
- Eignungsdiagnostik

Abb.1: Auswahlkaskade SEARCH: Online- und Offlineverfahren in Kombination



line Assessment (OA), ein internetbasiert dargebotener Persönlichkeitstest zur Erfassung derjenigen Merkmale, die – positionsunabhängig – jeder Bewerber der Bank mitbringen muss, um ein erfolgreicher Mitarbeiter zu werden. Das OA ist ein Screening-Out-Instrument, insofern werden aufgrund eines schlechten Ergebnisses Kandidaten zwar abgelehnt, im Positivfall bleibt die Einstellungsentscheidung jedoch zwei nachgelagerten Auswahlstufen vorbehalten. Bewerber, die in der ersten Stufe erfolgreich waren, werden mit einem strukturierten Telefoninterview auf Basis des Multimodalen Interviews MMI[®] weitergehend diagnostiziert, wobei hier bereits eine Differenzierung in die vier Funktionsgruppen „Front“ (Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt), „Support“ (Backoffice), „Führung“ und „IT“ auf Basis der Bewerbung vorgenommen wird. Nach dem Telefoninterview, welches im Sinne der CATI-Technik seitens des Interviewers online unterstützt wird, entscheidet sich, ob eine Einladung zu einem persönlichen Gespräch erfolgt. Als Interviewsystem für die letzte Auswahlstufe wird das Multimodale Interview MMI[®] eingesetzt, welches stets gemeinsam

von einem Linienvertreter (späterer Fachvorgesetzter) und einem Mitarbeiter des Recruiting geführt wird. Obwohl das MMI[®] auch von einzelnen Interviewern geführt werden kann, wurde entschieden, die Zusammenarbeit zwischen Linie und HR zu verstärken und auf diese Weise die Durchführung zweier voneinander unabhängiger Gespräche entbehrlich zu machen. Abhängig von der jeweiligen Funktionsgruppe steht eine unterschiedliche Anzahl verschiedener Interviewleitfäden zur Verfügung, wobei jedoch für jeden Bewerber nur ein Leitfaden zum Einsatz gelangt. Hierdurch wird der Heterogenität an Zielpositionen innerhalb der Funktionsgruppen Rechnung getragen; eine weitere Differenzierung bleibt dem Einsatz tätigkeitspezifischer situativer Fragen vorbehalten.

SEARCH – Methode und Verfahren

Solide Personalauswahl erfordert drei Grundvoraussetzungen:

1. detaillierte Kenntnis der beruflerfolgsrelevanten Merkmale für die konkret zu besetzenden Positionen;
2. Verfügbarkeit von Personalauswahlverfahren, die genau diese Merkmale erfassen sowie
3. kompetente und stringente Anwendung derselben.

Basis des Projekts SEARCH bildete eine umfassende Anforderungsanalyse (vgl. Abb. 2), an der insgesamt über 300 Experten der Bank im Rahmen von strukturierten Interviews, Critical-Incident-Workshops sowie einer schriftlichen Befragung mit dem standardisierten Instrument „Bedeutsamkeit und Erfüllungsgrad beruflicher Anforderungen“ (N=230) beteiligt waren.

Unter Einsatz datenreduzierender und -klassifizierender statistischer Methoden wurden auf einer tragfähigen empirischen Basis Anforderungsdimensionen extrahiert. Hierzu zählen im Sinne der Globaldimensionen „Streben nach Spitzenleistungen“, „Innovation“, „Arbeiten im Team“ und „Integrität und Ethik“. Diese Anforderungsmerkmale erwiesen sich als relevant für alle Tätigkeiten und Positionen innerhalb der Bank und werden deshalb diagnostisch in dem internetbasierten Persönlichkeitstest für alle Bewerber identisch erfasst. Für die einzelnen Funktionsgruppen und die nachgelagerten Zielpositionen ergaben sich darüber hinaus differenzierte Anforderungsprofile, welche in das bestehende Kompetenzmodells der Bank integriert wurden und in den jeweiligen In-

Abb.2: SEARCH: Projektphasen

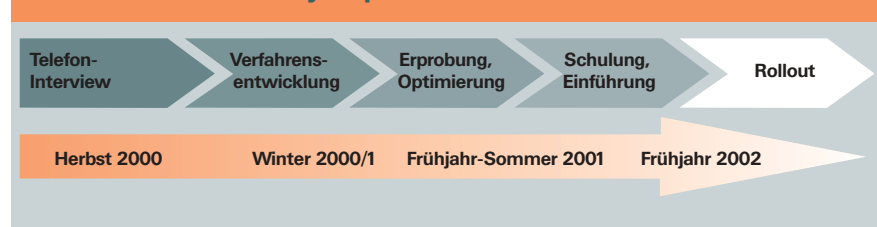
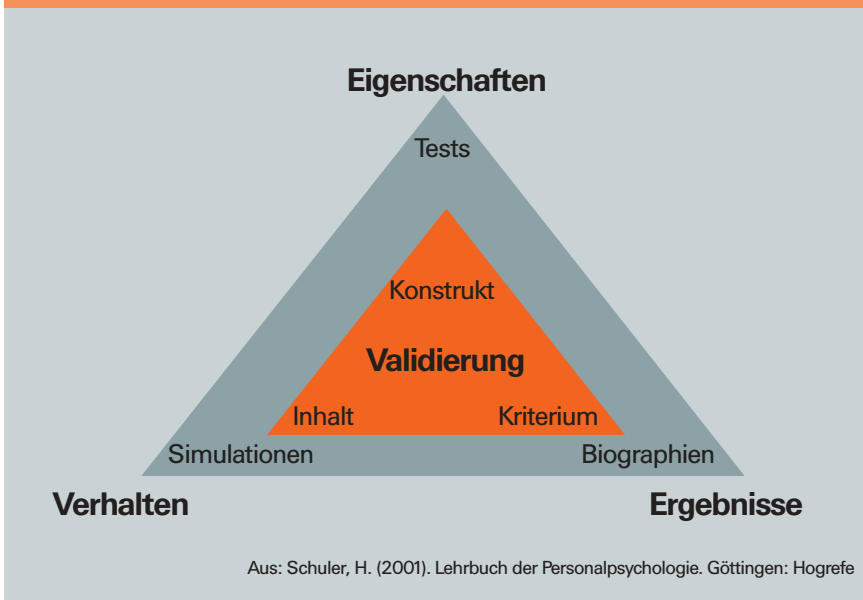


Abb.3: Das Prinzip der Multimodalität nach Prof. Schuler



terveysystemen abgebildet sind. Alle entwickelten Verfahren wurden zunächst von obersten Führungskräften der Bank revidiert, sprachlich adaptiert und einer Erprobungsanwendung unterzogen. Als Qualitätsparameter für die anschließende Verfahrensoptimierung und -kürzung wurden klassische psychometrische Kennwerte verwendet.

Handlungsleitend für die Verfahrensentwicklung war das Prinzip der Multimodalität (vgl. Abb. 3), d. h. die drei eignungsdiagnostischen Messkonzepte (Simulationsansatz, biographischer Ansatz und Eigenschaftsansatz) werden derart miteinander kombiniert, dass die jeweiligen Vorzüge maximiert und die Beschränkungen einzelner Zugänge kompensiert werden. Dem Eigenschaftsansatz wird im vorliegenden System primär durch den spezifisch entwickelten Persönlichkeitstest Rechnung getragen, wengleich Teile der traitorientierten Messung auch im Multimodalen Interview MMI® geleistet werden. Beim MMI® werden in einem einzigen Instrument alle drei Ansätze integriert und damit nicht nur eine überaus valide (metaanalytisch $r=.51$; zum Vergleich: Das metaanalytische r für Assessment Center beträgt $r=.37$ nach Schmidt &

Hunter, 1998), sondern auch zeiteffiziente Diagnose ermöglicht wird. Dem MMI®, und analog dem Telefoninterview auf der zweiten Auswahlstufe, kommt weiterhin die Funktion der biographischen Diagnostik (Fragen zu Erfahrungen und Interessen) und der Umsetzung des Simulationsansatzes zu. Da die Tätigkeiten der Bank komplexe Merkmalskonglomerate bilden, eignen sich traditionelle low-fidelity-Tests (klassische Arbeitsproben) kaum – nicht nur aus Gründen

wertet. Die standardisierte Fragestellung und die Nutzung vorbewerteter Skalierungshilfen erleichtern nicht nur die Tätigkeit der Interviewer, sondern tragen zu einer hohen Beurteilerübereinstimmung und damit Reliabilitätserhöhung bei – Grundvoraussetzungen einer validen Auswahlentscheidung. Auch alle weiteren bewertungsrelevanten Gesprächsteile des MMI® (vgl. Abb. 4) nutzen durch Bankexperten vorbewertete Skalierungshilfen; die Selbstvorstellung der Bewerber wird mit BOS (Behavior Observation Scales) bewertet, die Freien Fragen mit einer einfachen Rating Scale (RS); Gesprächsbeginn, Gesprächsabschluss und die Realistische Tätigkeitsinformation (Basis der Bewerber-Selbstselektion) werden hingegen nicht in die Bewertung einbezogen, um Effekten der sozialen Urteilsbildung vorzubeugen. Aufbau und Ablauf des Telefoninterviews sind vergleichbar, die freien Gesprächsteile entfallen. Alle Daten des Bewerbungsprozesses werden zentral auf einer einheitlichen Plattform gespeichert; so haben die zuständigen Recruiter permanenten Einblick in den aktuellen Status einzelner Bewerbungen einschließlich aller zugehörigen Diagnoseergebnisse. Auch für die Bewerber bietet der gewählte Prozess Vorteile: Durch das

Abb. 4: Gesprächsteile des Multimodalen Interviews MMI®

	Bewertung
1. Gesprächsbeginn	–
2. Selbstvorstellung	BOS
3. Freie Fragen	RS
4. Berufs- und Organisationswahl	BARS
5. Erfahrungen und Interessen	BARS
6. Realistische Tätigkeitsinformationen	–
7. Situative Fragen	BARS
8. Gesprächsabschluss	–

Das Multimodale Interview MMI® ist marken- und urheberrechtlich geschützt.

der Praktikabilität. In den situativen Fragen des MMI® werden „mentale Arbeitsproben“ vorgegeben und die Antworten der Bewerber mit Hilfe von BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) be-

vorgelagerte OA und das Telefoninterview entfällt die Notwendigkeit einer frühzeitigen Anreise. Auch die Bewerber profitieren von dem „hinter“ dem Auswahlssystem aufgesetzten schlanken Prozess und

der Systemunterstützung, mit Hilfe derer die Durchlaufzeiten einzelner Bewerbungen drastisch verringert werden konnten und gleichzeitig eine Qualitätssteigerung der Auswahlentscheidungen einhergeht. Sowohl im Rahmen der Verfahrensentwicklung als auch beim Einsatz des Online-Tests wurde darüber hinaus der Akzeptabilität des Systems bei den Bewerbern höchst-

Abb.5: Pausenfüller: Zweimal während des Tests können die Bewerber sich entspannen.



te Bedeutsamkeit beigemessen. Durchgeführte Bewerberbefragungen ergaben hohe Zufriedenheitswerte für alle Bestandteile der Kas-kade.

Das OA besteht aus insgesamt 150 Items, die allesamt auf einer Skala von 1-7 zu bewerten sind (vgl. Abb. 6). Aus Gründen des Verfahrensschutzes werden sie vor jeder Verfahrensdurchführung durch einen Zufallsgenerator neu gemischt; so erhält jeder Bewerber eine eigene Version des Fragebogens. Auch die Vergabe eines nur einmalig funktionierenden Passworts an die Bewerber und die zeitliche Limitierung der Zugriffsmöglichkeit dienen dem Schutz des aufwendigen Verfahrens gegen vorschnelle „Abnutzung“. Sollte während der Bearbeitung des OA ein technisches Problem seitens der Bewerber auftreten, kann einmalig wieder in das Verfahren eingestiegen werden. Der Verbesserung psychometrischer Parameter des Verfahrens dient die Darstellung nur eines

Items je Seite und die technische Verhinderung des Vor- und Zurückblätterns während der Bearbeitung. Fehlende Werte in der Testbearbeitung können so nicht auftreten, Folge ist eine Erhöhung der Test-Reliabilität.

Kritisch diskutiert wurde im Vorfeld die Frage, ob die Onlinedarbietung dieses Persönlichkeitstests zu gleichen Ergebnissen führen würde wie die Papierversion, und ob die Darbietungsform einen Einfluss auf das Ausmaß sozial erwünschter Antworten hat – mithin ob Bewerber sich im Internet besser darstellen als auf Papier. Eine konkrete Hypothesenbildung war schwierig, da zwar aus der Online-Forschung mit allgemeinem Persönlichkeitstests bekannt ist, dass soziale Erwünschtheit im Internet aufgrund der perzipierten Anonymität der Erhebungssituation geringer ist; allerdings lagen bisher keine Untersuchungen über den Einsatz von Auswahlverfahren in realen Auswahl-situationen vor. Ein Vergleich von N=108 Datensätzen der papierbasierten Erprobungsversion

Abb.6: Beispiel-Item mit interaktiver Skala.



des Verfahrens mit N=434 online erhobenen Datensätzen – beide Datenerhebungen dienten der Bewerbervorauswahl – erbrachte einen leicht geringeren Zusammenhang des Gesamtwerts des OA mit einer parallel eingesetzten Skala zur Erfassung sozial erwünschten Antwortverhaltens im Rahmen der webbasierten Erhebung. Der Unterschied zwischen den beiden Darbietungsformen ist jedoch nicht signifikant. Im Rahmen weiterer Un-

tersuchungen wird dieser Fragestellung nachgegangen; bezogen auf den aktuell vorliegenden Test kann vorsichtig von einer Äquivalenz des Verfahrensergebnisses ausgegangen werden; hierfür sprechen auch die weiteren psychometrischen Merkmale beider Darbietungsformen.

Ausblick

Derzeitig wird SEARCH auf alle Divisionen der CSFS ausgeweitet. Für Tätigkeitsgruppen, die in der bisherigen Organisationsform nicht vertreten waren, werden Ergänzungsmodulare entwickelt; dies gilt insbesondere für Gruppen von Auszubildenden und Hochschulab-solventen.

Autoren-Kontakt:
info@personalpsychologie.de
 Tel. 0711-486020-0

Literatur:

- Schuler, H.** (2000). Psychologische Personalauswahl. Göttingen: Hogrefe.
Schuler, H. (Hrsg.) (2001). Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Kurzfassung

Bei der Credit Suisse Financial Services wird eine Auswahlkaskade eingesetzt, deren zentrales Element ein internetbasierter Persönlichkeitstest bildet. Hier werden das Auswahlsystem und die verwendeten Verfahrenstypen vorgestellt sowie methodische Aspekte der webbasierten Personalauswahl knapp diskutiert. Die Methodik der multimodalen Eignungsdiagnostik und das Multimodale Interview MMI® werden dargestellt.