

## **Sonderdruck.**

Gekürzte Version erschienen in „Der F&E Manager 02/2006“ Juli 2006

## ***Mit mathematischen Mustern matchen***

**Fähige Projektleiter entscheiden ganz wesentlich über den Erfolg eines Unternehmens. Geeignete Profile auf dem Bewerbermarkt sind jedoch rar gesät. Und auch ein anscheinend geeigneter Kandidat erfüllt im konkreten Einzelfall nicht zwangsläufig die in ihn gesetzten Hoffnungen. Dies kann an einer ungeeigneten Methode der Vorselektion liegen. Elektronische Systeme versprechen hier oft mehr als sie halten. Bernhard Rauscher, dessen Agentur recruitwerk das Personalmarketing z.B. von BMW, Siemens und GE unterstützt, erläutert, worauf man bei der Auswahl von Selektionsinstrumenten achten sollte.**



von Bernhard Rauscher  
Geschäftsführer der  
Recruitwerk GmbH

## **Das Idealprofil: Eine Mischung aus Hardskills und Sozialkompetenz**

Unabdingbar für einen Projektmanager sind Kenntnisse von der Materie selbst, sog. Hardskills. Hinzu kommen Sprachkenntnisse, sofern Projekte auf internationaler Ebene, im Ausland oder mit internationalen Teams im eigenen Land geleitet werden. Aber erst mit den entsprechenden Sozialkompetenzen und Softskills wird ein Projektleiter erfolgreich sein, da es gilt, auf verschiedensten Ebenen, als Führungskraft, Kooperationspartner, Kunde oder Dienstleister mit Menschen zusammen zu arbeiten.

## **Wie wichtig sind Softskills?**

Gerade in den letzten Jahren nahm die Diskussion um Softskills immer breiteren Raum ein. So mancher verstieg sich gar zu der Behauptung, Projektleiter sollten nur noch auf der Basis von Softskills ausgewählt werden. Das halten nicht nur Praktiker für völlig verfehlt. Professor Dr. Christoph Beck (Lehrstuhl für Personalmanagement an der FH Koblenz) sieht diese Position ebenso kritisch: „Die Diskussion um Softskills ist absolut überbewertet. Gerade in der Vorauswahl zählen ausschließlich Hardskills, denn wer hier nicht besteht, wird vorhandene Defizite auch nicht mit guten Softskills ausgleichen können.“

## **Die erste Auswahl anhand von Hardskills**

So setzen denn die meisten Recruiter auf eine erste Vorselektion anhand von Kompetenzen im geforderten Sollprofil, allein schon aus rein wirtschaftlichen Gründen. Dieses Verfahren ist gut zu strukturieren und daher sehr gut elektronisch abzubilden.

## **Methoden der Vorselektion**

### **Idealprofil bereits vor der Anzeigenschaltung genau festlegen**

Unschärfe Stellenbeschreibungen sind der erste große Fehler, den man bei der Suche dem richtigen Projektleiter begehen kann. Denn es ist ein Irrtum zu glauben, die Ansprache einer breiteren Zielgruppe erhöhe nicht nur die Zahl der eingehenden Bewerbungen, sondern auch die Chance auf einen guten Kandidaten. Im Gegenteil: Je klarer das Idealprofil definiert ist und je genauer die Texte in der Stellenausschreibung darauf abgestimmt sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, den passenden Kandidaten zu finden. Der qualitative Durchschnitt der Bewerbungen steigt, gelegentlich ist sogar ein zusätzlicher quantitativer Anstieg zu beobachten. Ein durchaus nachvollziehbares Ergebnis, denn die passenden Kandidaten werden zielgerichtet angesprochen. Damit ist aber bereits die richtige und gut formulierte Ausschreibung das erste Instrument zur Vorselektion!

### **Alle relevanten Bewerberdaten richtig erfassen**

Die Beschreibung des Idealprofils sollte also sehr ernst genommen werden. Einmal erstellt sollte es kommuniziert und in den entsprechenden elektronischen Systemen hinterlegt werden.

Zu empfehlen sind Bewerbermanagementsysteme, die eine Online-Erfassung von Bewerberdaten über die eigene Unternehmenswebseite ermöglichen und in denen die Angaben aus einem Sollprofil als Pflichtfelder hinterlegt werden können. Dies gewährleistet, dass jede Bewerbung im System alle nötigen Angaben zur Vorauswahl enthält.

## **Mit einem starren Raster aus Pflichtbedingungen matchen**

Nach der Datenerfassung beginnt die Vorselektion. Letztendlich wird immer ein Idealprofil mit einem Bewerberprofil verglichen. Einfache Bewerbermanagementsysteme funktionieren wie ein Sieb, in dem Körner ab einer gewissen Größe hängen bleiben, andere jedoch gnadenlos durchfallen. D.h., wenn ein Kandidat neun von zehn Kriterien erfüllt, fällt er durch das Raster. Solche Systemen erlauben daher nur sehr rudimentäre Matchingprozesse.

## **Matchingmethoden mit mathematischer Mustererkennung**

Eine hervorragende Methode ist die Mustererkennung. Das menschliche Auge zum Beispiel kann sehr gut zwei Muster als ähnlich erkennen, auch wenn diese nicht identisch sind. Im Endeffekt macht der Recruiter in einem manuellen Auswahlprozess auch nichts anderes und wägt routiniert ab, wie nah das Kandidatenprofil am Sollprofil ist, auch wenn einige Defizite zu erkennen sind.

Die mathematischen Algorithmen zur Erkennung von Mustern kann man sich zunutze machen und als Sollprofil / -muster ein mehrdimensionales, evtl. fast unrealistisches Wunschprofil zusammenstellen. Der Algorithmus bewertet nun die Kandidatenprofile und gibt eine Prozentzahl aus, wie groß die Übereinstimmung ist bzw. wie nahe der Kandidat dem Wunschprofil kommt. Nach diesem Kriterium lässt sich eine lange Liste von Bewerbungen schnell sortieren. Herausgefiltert werden gute Kandidaten. Das verkürzt die ‚time-to-hire‘, ein wesentlicher Faktor im Recruiting.

## **Softskills auf elektronischem Weg erfassen und matchen?**

Inwiefern das beschriebene Verfahren auch für Softskills gilt, ist umstritten. So entbrannte Mitte Mai im Arbeitskreis e-Recruiting des eco Verbandes (Verb. d. dt. Internetwirtschaft) eine hitzige Diskussion über die Möglichkeit eines elektronischen Abgleichs sogenannter weicher Faktoren. Joachim Diercks von der cyquest GmbH, die online-basierte Tests anbietet, führte die ausgesprochen guten Erfahrungen von Kunden ins Feld, die diese Tests konzernweit einsetzten. Seiner Überzeugung nach lassen sich soziale Kompetenzen gut, valide und kostengünstig online testen. Die Ergebnisse seien nahtlos in eine strukturierte Vorselektion zu integrieren. Demgegenüber äußerte sich Dr. Christoph Kürn, Leiter e-Recruiting bei der Siemens AG, Leiter, sehr skeptisch zu solchen Tests. Er werde „niemals einen online-basierten psychologischen Test zur Vorselektion bei Siemens einsetzen.“ Kürns Argument: „Solche Tests können online von jedem ausgefüllt werden, ohne dass eine valide Testumgebung vorhanden wäre.“

Oft scheitert das Instrument der online-basierten Abfrage von Softskills einfach an der nötigen Akzeptanz für dieses Verfahren: Personaler schenken den Testergebnissen meist nur uneingeschränkt Glauben. Bewerber wenden sich lieber anderen Angeboten zu, gerade wenn das Ausfüllen eines Tests viel Zeit in Anspruch nimmt. So gehen u.U. gute Kandidaten verloren.

## **Überblick über Bewerbermanagementsysteme**

Der Markt von Bewerbermanagementsoftware ist mittlerweile bis zur Unübersichtlichkeit gewachsen. Dennoch sind die meisten Systeme klar einzuordnen, was Schlüsse auf eine Eignung für das eigene Unternehmen erlaubt:

### **Systeme von Business-Software-Anbietern**

Diese Systeme finden oft in großen Unternehmen und Konzernen Anwendung. Da auch viele andere Bereiche durch Software von SAP, Oracle oder Peoplesoft abgedeckt werden, fällt die Entscheidung häufig zugunsten der HR-Module aus dem gleichem Haus, um eine homogene IT-Landschaft sicherzustellen. Diese Systeme schlagen allerdings mit nicht unerheblichen Investitionskosten zu Buche. Hinzukommt ein hoher Implementierungsaufwand. In Puncto Funktionalität, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität können Spezialanbieter jedoch mehr bieten.

### **Systeme von Jobbörsen**

So werden Bewerbermanagementsysteme z.B. von Jobbörsen wie monster.de, jobpilot.de oder Stellenanzeigen.de angeboten, die Technologie und Knowhow ohnehin im Haus haben. Ihr Vorteil liegt meist in einer schnellen und kostengünstigen Implementierung. Auf Adaptionen muss der Kunde in der Regel verzichten. Als echter Nachteil wird oft empfunden, dass man sich durch die Wahl der Software häufig auch für die exklusive Veröffentlichung seiner Stellenangebote in der betreffenden Jobbörse verpflichtet. Tatsächlich ist die Trennung von einem solchen

System nicht ganz unproblematisch, sollte einmal der Rahmenvertrag mit der Jobbörse gekündigt werden. Der Verlust guter Kandidaten aus dem selbst aufgebauten Talentpool ist dabei nur der geringste Aspekt, verglichen mit der Suche nach einem alternativen System und dessen Implementierung sowie der Schulung der Mitarbeiter. Dennoch eignen sich Systeme von Jobbörsen für kleinere schnelle Projekte, auch wenn sie nicht wirklich als eigenständige Bewerbermanagementsysteme zu verstehen sind.

## Systeme von Spezialanbietern

Dieser Markt wächst mittlerweile am stärksten. Generell sollte man sich das anbietende Unternehmen selbst und bisherige Referenzen ansehen, um die Zukunftssicherheit zu beurteilen. Einige Systeme stammen noch aus der alten offline-basierten Ära und waren früher bereits zur manuellen Verwaltung von Bewerbungen - schwerpunktmäßig in Personalberatungen - im Einsatz. Der Trend geht klar zu rein online-basierten Systemen, bei denen keine lokale Software installiert werden muss. Ein weiterer Trend sind ASP-Modelle (Application Service Providing), bei denen meist statt größerer Investitionskosten eine monatliche Miete anfällt. Der Kunde profitiert in diesem Fall auch von einer Weiterentwicklung der Software, die ihm ohne zusätzliche Ausgaben zugute kommt. Er kann damit flexibler auf sich schnell ändernde Schnittstellen, Standards und Funktionen reagieren.

## Checkliste für die Auswahl des richtigen Systems

### Die Bedeutung eines Pflichtenheftes und einer ROI Berechnung

Vor Gesprächen mit Anbietern sollte unbedingt ein Pflichtenheft geschrieben und der ROI (return on invest) berechnet werden. Dabei sollten die Anzahl der zu erwartenden Bewerbungen, deren online-Anteil, die bisherigen Kosten pro Bewerbung und die zukünftigen Kosten berücksichtigt werden. Pflichtenheft und ROI helfen bei der Beurteilung, ob der Einsatz eines Bewerbermanagementsystems überhaupt sinnvoll ist und welche Anbieter konkret in Frage kommen.

### Pflichtenheft:

#### Schritt 1: Vorüberlegung:

- Rentiert sich ein Bewerbermanagement-System für mein Unternehmen? (Größe des Unternehmens)
- Wie viele ausgeschriebene Stellen/ Einstellungen gehen pro Jahr ein? (Bewerbungen pro Ausschreibung zzgl. Initiativbewerbungen)
- Sollen Stellen auf der eigenen Firmen-Homepage ausgeschrieben und verwaltet werden?
- Sollen Bewerbungen per Post vermieden und der Rekrutierungsprozess kanalisiert werden?

#### Schritt 2: Welche Funktionen sollte die Software unbedingt anbieten?

Zur Standardausstattung eines jeden Systems gehört m.E.:

- Talent-Management (Talentpool)
- Matching-Funktion nach Kriterien und ggf. Gewichtung und Mustererkennung
- Vorlagenmanagement für Emails & Briefe - auch als Seriendokumente
- Abbildung des gesamten Workflows von der Ausschreibung bis zur Einstellung
- Design-Anpassung an die eigene Homepage (Look & Feel)

#### Schritt 3: Welche zusätzlichen Funktionen sind sinnvoll?

- Multi-user-Funktion: sinnvoll, wenn Unternehmen oder die Personalabteilung in Bereiche organisiert ist, die separat abgebildet werden sollen oder regional verteilt sind
- Sollen Fachabteilungen auch an das System angebunden werden? (Vorsicht: Schulungsaufwand)
- Datenimport /-export in / von anderen Systemen (z.B. SAP)
- Anbindung an Veröffentlichungskanäle; welcher Grad von Abhängigkeit/ Flexibilität von einzelnen Jobbörsen bei der Schaltung von Stellenanzeigen wird gewünscht?
- Dokumenten-upload für Bewerbungsunterlagen oder auch Gesprächsprotokolle von Interviews
- Zeitmanagementfunktion / Erinnerungsfunktion
- Upgrade-Möglichkeit der Software (bei Mietlösungen einfacher und günstiger)
- Sicherheitsstandards, Grad an Verschlüsselung (SSL), Firewalls, Backups etc.
- Login-Möglichkeit für Bewerber, die ihre Bewerbung unterbrechen und am nächsten Tag fortsetzen möchten
- Möglichkeit von Mehrfachbewerbungen und Initiativbewerbungen
- Übersicht über die komplette Korrespondenz mit Bewerbern, Fachabteilung und Personalabteilung

## Fazit

Eine moderne Bewerbermanagement-Software kann in der Vorauswahl und Verwaltung von komplexen Profilen wie dem des Projektleiters gute Dienste leisten. Der noch immer wachsende Markt von Anbietern untergliedert sich im Wesentlichen in:

- Business-Software-Anbieter, die in großen Unternehmen eine einheitliche IT-Landschaft gewährleisten, jedoch i.d.R. kosten- und implementierungsintensiv sind
- Systeme von Jobbörsen für kleine schnelle Projekte, die i.d.R. auch exklusiv an den Veröffentlichungskanal der jeweiligen Jobbörse binden
- Systeme von Spezialanbietern mit ganz unterschiedlichem Leistungsspektrum, die u.a. auch ASP-Modelle anbieten, die dem Kunden hohe Investitionskosten ersparen und ihn ohne zusätzliche Kosten an der Weiterentwicklung einer Software teilhaben lassen (z.B. auch für sich ändernde Schnittstellen von Bedeutung)

Vor der Auswahl des Anbieters sollte ein Pflichtenheft erarbeitet und der ROI errechnet werden.

## Kurzdarstellung recruitwerk gmbh

recruitwerk gehört zu Deutschlands führenden Kreativagenturen in Sachen Personalmarketing und Bewerbermanagement-Lösungen. Kunden wie BMW, GE, Siemens und PricewaterhouseCoopers vertrauen dem Wissen und den Erfahrungen der recruitwerk-Experten, wenn es darum geht, sich als Arbeitgeber zu positionieren. Image- und Marketingmaßnahmen gehören ebenso zum Produktportfolio von recruitwerk wie e-Recruiting Software und Beratung.

Die recruitwerk gmbh arbeitet mit einem Netzwerk ausgewählter Partner und Agenturen zusammen und ist durch die eigenen Produkte und Plattformen in ein Netzwerk von über 1.500 Unternehmen und über 2.000 Hochschuleinrichtungen eingebunden. Aber nicht nur Personalprofis kennen und schätzen die Servicequalität von recruitwerk: Auch bei Studierenden aller Fachrichtungen zählt recruitwerk über seine Plattformen romling.com bzw. karrierestart.de zu den großen und kontinuierlichen Ratgebern in Bezug auf ihr Karriere.

Gegründet wurde die recruitwerk gmbh am 1. Januar 2002 vom heutigen Geschäftsführer Bernhard Rauscher, einem der Mitbegründer der Karriereplattform romling.com.

### Kontakt:



recruitwerk gmbh  
Manufaktur für Personalmarketing  
Herzogspitalstr. 6  
80331 München  
Fon +49.(0)89.273752-0  
Fax +49.(0)89.273752-22  
[www.recruitwerk.de](http://www.recruitwerk.de)  
<mailto:team@recruitwerk.de>