

Der schnellste Test von Mexiko?

PRAXIS. Viele Bewerber, die oft keine formalen Qualifikationsnachweise haben, in kurzer Zeit testen: Das will Audi México mit strukturierter Matching-Methode schaffen.

Von **Franziska Krauss, Annika Olofsson** und **Andreas Frintrup**

Im mexikanischen San José Chiapa im Bundesstaat Puebla entsteht gerade ein neues Audi-Werk: Dort soll künftig der Audi Q5 produziert werden. Audi México will dafür bis Ende des Jahres 3.200 Menschen in einer Vielzahl sehr unterschiedlicher Stellen für die Produktion an Bord holen. Rund 240.000 Bewerbungen sind bislang schon eingegangen, sowohl für produktionsnahe als auch Angestelltenpositionen. Neben einem großen Einzugsgebiet mit starkem Bewerbervolumen bietet die Region um San José Chiapa weitere günstige Bedingungen für die Entwicklung des Werks und die Einstellung neuer Mitarbeiter: Die Regierung des Bundesstaats Puebla unterstützt den Werksaufbau tatkräftig. Zudem beherbergt die Region eine vielfältige Zulieferindustrie, die Audi gemeinsam mit dem seit 50 Jahren ansässigen VW-Konzern fördert. Auch die lokale Universität, die Universidad Tecnológica de Puebla, hilft als starker Bildungspartner bei wichtigen Auswahl- und Entwicklungsprozessen.

Doch die große Zahl der Bewerber bedeutet auch einige Herausforderungen

an die Personalauswahl – ebenso wie andere, landestypische Faktoren. So ist etwa die Qualifikation der Kandidaten in Mexiko oft nur schwer zu bewerten. Dies gilt insbesondere für die Kandidaten, die sich auf die Positionen in der Produktion bewerben: Ihnen fehlen neben der Vorerfahrung oft auch formale Qualifikationsnachweise oder Arbeitsbescheinigungen, die als Entscheidungsbasis dienen könnten. Relevante diagnostische Merkmale müssen deshalb komplett im Bewerbungsprozess abgebildet und können nicht biografisch erhoben werden, wie es etwa in Deutschland auf Basis von Facharbeiter-Qualifikationen möglich wäre. Folglich sind maßgenaue diagnostische Methoden äußerst wichtig, um geeignete Bewerber zu identifizieren, diese mit allen verfügbaren Stellen zu matchen und weitere Qualifizierungswege planen zu können.

Neben der Bewerberzahl und der oft fehlenden formalen Qualifikationen gilt es weitere Herausforderungen zu meistern. Dazu gehört beispielsweise die Tatsache, dass die mexikanischen Ausbildungs- und Bildungswege mit deutschen Standards nur schwer zu vergleichen sind. Eine weitere Herausforderung bei diesem Recruiting-Projekt ist eine – verglichen mit Deutschland – schwächere Infrastruktur. Auch die Internetabdeckung lässt in Mexiko oft Lücken offen.

Dennoch sind wir optimistisch, dass das Ziel erreicht wird, vor Ort die passenden Bewerber zu finden und das Potenzial der Gegend zu fördern: Bis Ende August wurden bereits rund 2.400

Stellen im produktionsnahen Bereich besetzt.

Gelungen ist dies mithilfe einer umfassenden Eignungsdiagnostik und strukturierter Jobmatching-Methode, die Audi mit HR Diagnostics entwickelt hat und die wir im Folgenden vorstellen.

Methodik des Jobmatching

Der erste Schritt im Recruitingvorhaben war, die offenen Stellen zu clustern. Aktuell gibt es bei Audi México 45 Stellenbeschreibungen für sieben Bereiche (siehe Abbildung „Jobradar“). Aus diesen 45 Stellen wurden acht definierte Jobcluster gebildet, die mithilfe von Workshops mit Experten aus produktionsnahen Bereichen, quantitativ-statistischen Anforderungsanalysen und ergänzenden Interviews mit den Fachbereichen entstanden sind. Ein Jobcluster umfasst über die Gewerke hinweg Tätigkeiten, die ähnliche Anforderungen an die Mitarbeiter stellen. Zwischen den verschiedenen Jobclustern bestehen dagegen größere Anforderungsunterschiede – Unterscheidungsmerkmale sind zum Beispiel Anforderungen an Problemlösefähigkeiten, räumliches Vorstellungsvermögen, technisch-physikalisches Verständnis, rechnerische Fähigkeiten, Gewissenhaftigkeit, Lesefähigkeit, soziale Kompetenzen und physische Koordination. Zusätzlich ist es möglich, Berufe innerhalb eines Jobclusters spezifisch nach Tätigkeit anzupassen. Beispielsweise ist die Dimension „Räumliches Vorstellungsvermögen“ für den Jobcluster „Logistik“ generell durchschnittlich relevant. Innerhalb des Jobclusters sind

BILDERGALERIE

Weitere Einblicke in das Audi-Werk in Mexiko und den Ablauf des Assessments bekommen Sie in einer Bildergalerie in der Personalmagazin-App.



Audi México will in einem neuen Werk bis Ende des Jahres 3.200 Stellen in produktionsnahen Bereichen besetzen.



besetzt werden können: Jedem der acht Jobcluster konnten bislang genügend Bewerber zugeordnet werden. Im Durchschnitt hat jeder geeignete Bewerber sieben Berufsempfehlungen aus den 45 verschiedenen Einsatzmöglichkeiten erhalten.

Ablauf des Bewerbungsprozesses

Die Zuordnung von Berufsempfehlungen an die Bewerber steht bei Audi am Ende eines Bewerbungsprozesses, den die Kandidaten größtenteils online durchlaufen können. Alternativ können sie ihre Initiativ-Bewerbung aber auch in einem der beiden gut erreichbaren, zentralen Bewerberbüros in der Region Puebla ausfüllen und dort technische Unterstützung in Anspruch nehmen. So wird jedem Interessenten der Zugang zum Bewerbungsprozess – unabhängig von seiner privaten IT-Ausstattung – ermöglicht und ein erster persönlicher Kontakt zum Unternehmen hergestellt. Sind die Formalkriterien erfüllt, bearbeiten alle Bewerber einen Pre-Test. Diesen Test können sie entweder von zu Hause aus bearbeiten oder ebenfalls in einem der Bewerberbüros vor Ort. Die erfassten Eigenschaften und Fähigkeiten wurden vorab mittels einer Anforderungsanalyse bestimmt und sind für den Berufserfolg relevant. Alle Bewerber bearbeiten identische Tests. Der Fokus liegt dabei auf Persönlichkeitseigenschaften wie Gewissenhaftigkeit und kognitiven Fähigkeiten, etwa Konzentrationsfähigkeit. Bei der Auswahl und Umsetzung der Verfahren hat Audi Wert darauf gelegt, kulturfair zu testen

die Anforderungen an das räumliche Vorstellungsvermögen jedoch für den Beruf „Staplerfahrer“ vergleichsweise höher.

In das Jobmatching fließen im Laufe des Bewerbungsprozesses vielfältige Informationen ein: demografische und körperliche Aspekte, persönliche Präferenzen, Ergebnisse aus dem Pre-Test, den die Bewerber online bearbeiten, und die Ergebnisse des Auswahltags. Der Auswahltag umfasst computergestützte Tests, Ergebnisse aus vier Arbeitsproben, Resultate des medizinischen Checks und ein abschließendes Interview.

Jobradar zeigt Passung zum Job

Die Matchingergebnisse werden anschließend im sogenannten „Jobradar“ dargestellt (siehe Abbildung). Das Jobradar stellt übersichtlich die Passung zwischen Kandidat und verschiedenen Anforderungsprofilen dar. Jeder Job ist dort einem der Gewerke und einem Jobcluster zugeordnet. Ergänzend weist eine Liste die prozentuale Übereinstimmung zwischen Person und Job(-Gruppe) aus. Die Berechnung erfolgt in jedem Auswahlschritt und gewinnt über die stetig wachsende Datenmenge

immer mehr an Verlässlichkeit. Individuelle Präferenzen der Bewerber und unternehmerische Bedarfe sind dabei selbstverständlich berücksichtigt.

Im Unterschied zu bisherigen Recruitingprozessen prüft Audi so nicht nur die Eignung der Bewerber für einen spezifischen Job, sondern sucht für jeden Bewerber den richtigen Job. Dies ist nicht nur ein Gewinn für das Unternehmen: Denn insbesondere Bewerber mit geringeren Berufserfahrungen in der industriellen Produktion tun sich schwer, die Anforderungen für die verschiedenen Tätigkeiten und ihre Passung dafür verlässlich einzuschätzen. Diese Aufgabe liegt deshalb beim Unternehmen, das die Einzelanforderungen sehr genau kennt und mittels Diagnostik und Matching einen passgenauen Abgleich mit den Bewerbern herstellt. Statt Bewerberadministration steht also eine aktive, ressourcenorientierte Bewerberberatung im Fokus – ein Ansatz, der sich im Zuge arbeitsmarktlicher Veränderungen auch in China und Deutschland durchzusetzen beginnt.

In der Praxis hat sich schon gezeigt, dass die Stellen auf diese Weise gut und effizient aus dem Bewerberpool heraus

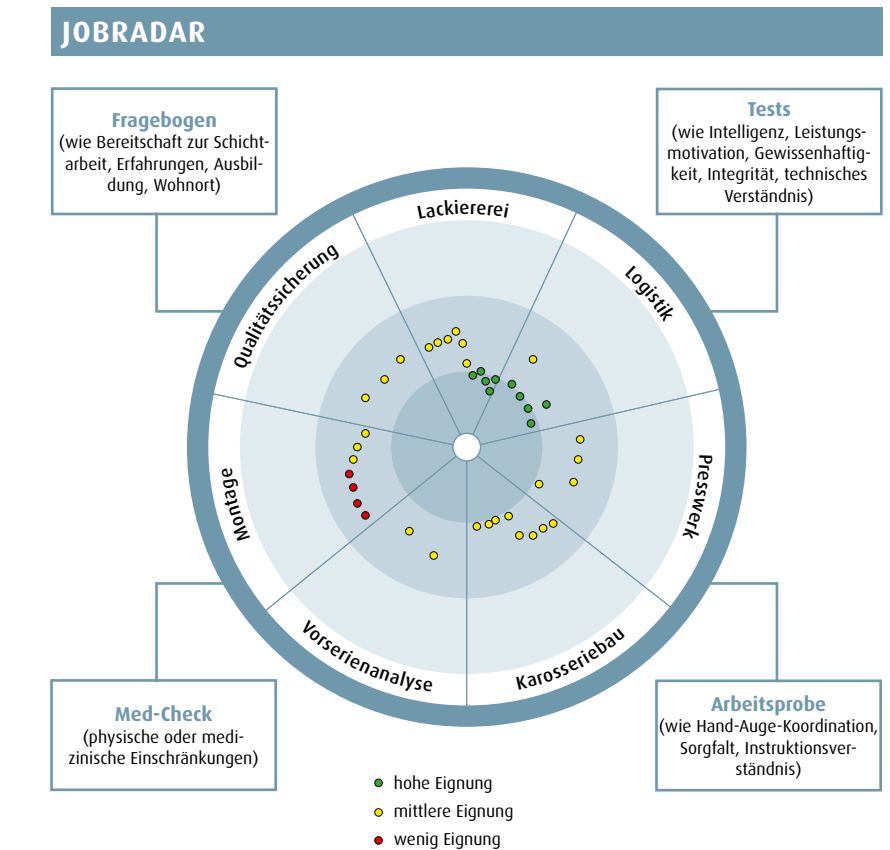
und soweit möglich auch sprachfrei. Die Verständlichkeit der Aufgaben war daher besonders wichtig. Auch der kulturelle Kontext wurde berücksichtigt.

Da in Mexiko nicht jeder Bewerber über eine eigene E-Mail-Adresse verfügt oder regelmäßigen Internet-Zugang hat, kommuniziert das Unternehmen parallel zu E-Mails auch via SMS. Alle Einladungen und Informationen schickt das Personalrecruiting von Audi México den Bewerbern auch auf ihr Mobiltelefon. Auf diese Weise konnten bislang mehr als 99 Prozent der Bewerber gut und zuverlässig erreicht werden.

Testauswertung im „Jobmatcher“

Zum Auswahltag lädt Audi México schließlich alle Bewerber ein, die den Pre-Test erfolgreich abgeschlossen haben und die erforderlichen Formalkriterien erfüllen. An einem Tag können im Trainingscenter bis zu 32 Personen teilnehmen. Der Auswahltag besteht aus mehreren Modulen – computerbasierten Testverfahren, vier praktischen Arbeitsproben, einem medizinischen Basischeck und einem abschließenden persönlichen Interview. Die individuellen Ergebnisse, ein Ranking und die Matchingergebnisse auf Jobcluster- sowie Berufsebene können die Personalverantwortlichen dabei über den Tag hinweg einsehen. Die Verlässlichkeit des Matchingergebnisses steigt mit dem fortschreitenden diagnostischen Prozess.

Die Ergebnisse des Auswahltags sind wichtig, um eine fundierte Entscheidung zum Matching mit den acht Jobclustern zu treffen. Spezifische Grundkenntnisse und Fertigkeiten wie Rechnen und räumliches Vorstellungsvermögen sowie Potenziale, die vor allem über weitere Qualifizierungsmöglichkeiten Aufschluss geben, sind besonders im Fokus. Die praktischen Arbeitsproben finden in typischen produktionsnahen Arbeitssituationen statt. Sie geben Einblicke in das Arbeitsumfeld und erfassen relevante Fähigkeiten wie Schnelligkeit,



Im Mittelpunkt (weißer Kreis im Zentrum) des Jobradars steht der Bewerber. Die Kreissegmente stellen die einzelnen Produktionsbereiche dar, die farbigen Punkte die gesuchten Stellenprofile, eingefärbt nach der Eignung des Kandidaten (siehe Legende). Je näher die Punkte zum Zentrum rücken, desto besser passt der Job zum Bewerber.

QUELLE:HR DIAGNOSTICS

Genauigkeit, Effizienz und akkurate Arbeiten. Zusätzlich erstellen die Bewerber Arbeitsproben, bei denen sie ihre taktilen Fähigkeiten zeigen können. Die Ergebnisse aller Arbeitsproben werden vollautomatisch ausgewertet und in Echtzeit an das Recruitingssystem „Jobmatcher“ übermittelt. Auf diese Weise sind Compliance in der Bewertung und Effizienz im Umgang mit Daten gewährleistet. Letzter Schritt der Diagnose ist ein arbeitsmedizinischer Basischeck, der aus Datenschutzgründen nur codiert aufgezeichnet wird.

Am Ende des Auswahltags wird dem Bewerber im positiven Fall die Einstellungsentscheidung mitgeteilt sowie der Bereich und die Stelle, für die er geeignet ist. Hierbei werden nicht nur die individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften

berücksichtigt, sondern auch die bereits bei der Bewerbung angegebene Präferenz und die aktuelle Bedarfssituation.

In einer Woche können auf diese Weise bis zu 80 Einstellungsentscheidungen fallen und auch der Trainingsbetrieb sowie die Personalbesetzung effektiv geplant werden – wichtige Voraussetzungen für den punktgenauen Personalaufbau bis zum Produktionsanlauf bei Audi México. ■

FRANZISKA KRAUSS ist Head of Personnel Development and Selection bei Audi México.

ANNIKA OLOFSSON ist Leiterin des Key Account Managements bei HR Diagnostics.

ANDREAS FRINTRUP ist Vorstand der HR Diagnostics AG in Stuttgart.