Deutsche Gesellschaft
für Personalwesen e.V.

Dienstleistung

Bewerbungsmanagement

Bericht aus der Praxis

Anita Kuhn
Dr. Michael Jaeger

Dienstleistung Bewerbungsmanagement

Der demographische Wandel und der Fachkräftemangel stellen die Arbeitgeber*innen in der Wirtschaft wie auch im öffentlichen Dienst vor erhebliche Herausforderungen. Insbesondere bei den öffentlichen Verwaltungen werden in den kommenden Jahren infolge altersbedingten Ausscheidens große Lücken in der Personaldecke entstehen (vgl. z. B. McKinsey & Company 2019). Auf die Personalabteilungen kommt aufgrund der anstehenden Rekrutierungs- und Auswahlverfahren daher – bei gleichzeitig knappen Ressourcen – ein hoher Bearbeitungsaufwand zu. Hierfür sind effiziente Vorgehensweisen gefragt, die gleichzeitig die Einhaltung der Qualitätsziele der Personalauswahl gewährleisten.

Um dieser Bedarfslage zu entsprechen und als Personaldienstleiter für den öffentlichen Dienst effiziente Lösungen und Unterstützungsleistungen anzubieten, hat die dgp ihr Produktportfolio in den letzten Jahren um das Bewerbungsmanagement erweitert. Jaeger, Köpke und Reiß haben in den dgp-Informationen 2017 die Qualitätsziele und zentralen Leistungsmerkmale dieses bei der dgp neu implementierten Bereichs vorgestellt. Zwischenzeitlich hat die dgp das Geschäftsfeld weiterentwickelt und um eine seit vergangenem Jahr in Anwendung befindliche Onlineplattform ergänzt. Damit steht den Kund*innen im Geschäftsfeld Bewerbungsmanagement eine modularisierte Produktpalette zur Verfügung, die im vorliegenden Beitrag vorgestellt werden soll.

© Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.

Bestimmung des Anforderungsprofils als Grundlage

Für das Bewerbungsmanagement wie auch für die Begleitung von Personalauswahlverfahren insgesamt gilt, dass die Bestimmung des Anforderungsprofils in Bezug auf die jeweils zu besetzende Position den Ausgangspunkt und die Basis für alle Maßnahmenschritte im Rahmen einer Stellenbesetzung bildet. Gegenstand der Anforderungsanalyse sind insbesondere die Benennung erfolgskritischer Tätigkeitsanforderungen und die Erarbeitung eines Anforderungsprofils mit klar definierten Anforderungsmerkmalen. Soweit vorliegend, kann hierzu auch das Kompetenzmodell der ausschreibenden Organisation herangezogen werden (Reiß 2015). Ebenso sollten bereits im Zuge der Anforderungsanalyse die Eckpunkte für die Gestaltung des Auswahlverfahrens einschließlich der Definition der Entscheidungskriterien sowie der stellenbezogenen (Mindest-)Anforderungen festgelegt werden.

Hiervon ausgehend lässt sich der Bereich des Bewerbungsmanagements im Einzelnen wie folgt strukturieren, wobei der letztgenannte Punkt bereits den Übergang zur Eignungsdiagnostik bildet:

- Stellenanzeige und Marktzugang
- Bewerbungsmanagement und -administration
- Bewerber*innenkommunikation
- Bewerber*innenvorauswahl

Stellenanzeige und Marktzugang

Die Gestaltung der Stellenanzeige sowie die Wahl des Marktzuganges haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualität des Stellenbesetzungsverfahrens sowie der Auswahlentscheidung insgesamt, da – funktional betrachtet – über die Stellenanzeige die eingehenden Bewerbungen mit Blick auf Quantität und Qualität gesteuert werden (Horvarth & Hentschel, 2015). Die Inhalte der Stellenanzeige sind demnach so zu wählen, dass überwiegend Personen mit dem gesuchten Profil angesprochen werden und sich bewerben. Kanning (2016) weist in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit expliziter, anforderungsbezogener Kriterien hin, die in der Stellenausschreibung so dezidiert wie möglich dargestellt werden sollten. Eine eindeutige und nachvollziehbare Unterscheidung von Pflicht- und wünschenswerten Kriterien kann hierbei hilfreich sein. Dies ermöglicht zum einen den potenziellen Bewerber*innen einen schnelleren Abgleich ihres individuellen Kompetenzprofils mit den in der Ausschreibung dargestellten Anforderungen. Zum anderen erleichtert es den Personalverantwortlichen im weiteren Verlauf die Bewertung der Bewerbungsunterlagen.

Von ebenso großer Bedeutung wie die Gestaltung der Anzeige selbst ist der Marktzugang, d. h. die Frage, wie potenzielle Bewerber*innen in Kenntnis von der zu besetzenden Position gelangen. Dies betrifft zum einen die Medien, in denen die Anzeige veröffentlicht wird – über Onlinebörsen und Printmedien, die Homepage der ausschreibenden Organisation, branchenspezifische Portale bis hin zu spezifischen Fachmedien und Portalen und die Nutzung sozialer Medien. Zum anderen treten im Zuge der digitalen Transformation vermehrt Dienstleistungen in Erscheinung (bspw. im Zusammenhang mit google for jobs), durch die potenzielle Bewerber*innen gezielt auf Vakanzen hingewiesen werden können und die über die reine Veröffentlichung einer Anzeige deutlich hinausgehen.

Die dgp berät im Rahmen des Bewerbungsmanagements ihre Kund*innen sowohl bei der Gestaltung des Ausschreibungstextes wie auch bei der Wahl des Marktzuganges, um sicherzustellen, dass die oben aufgeführten Qualitätsmerkmale entsprechend berücksichtigt und gewährleistet werden. Sachlogisch lässt sich dies gut mit der Festlegung des Anforderungsprofils im Zuge einer Anforderungsanalyse verbinden

© Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.

Bewerbungsmanagement und -administration

Für die Gestaltung des Bewerbungseinganges bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten:

- Die Einreichung schriftlicher Bewerbungen auf dem Postweg.
- Die Einreichung auf elektronischem Wege als pdf-Scan an eine in der Ausschreibung genannte E-Mail-Adresse
- Die Einreichung auf elektronischem Wege über eine Onlineplattform. Hierbei rufen die Bewerber*innen eine in der Ausschreibung genannte Internetadresse auf, auf der sie die Stellenanzeige einsehen können und durch den weiteren Bewerbungsprozess geleitet werden. Dies schließt in der Regel den Upload digitaler bzw. zuvor eingescannter Bewerbungsdokumente (z. B. Urkunde zum Ausbildungsabschluss, Arbeitszeugnisse, Bewerbungsschreiben) ein.

Unter den genannten Optionen bietet die Verwendung einer Onlineplattform entscheidende Vorteile:

- Die ausschreibende Organisation kann den Bewerbungsvorgang in höherem Maße steuern als bei den anderen genannten Varianten. So können den Bewerber*innen z. B. spezifische, sich aus dem Anforderungsprofil ableitende Fragen gestellt werden, wobei geschlossene Antwortformate (z. B. „Verfügen Sie über betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen?“) ebenso möglich sind wie offene Formate (z. B. „Bitte teilen Sie uns stichwortartig mit, in welchen Bereichen (z. B. Finanzmanagement, Controlling, Personalplanung) Sie konkret über betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen verfügen und worauf sich diese begründen.“). Über Pflichtfelder lässt sich definieren, zu welchen Bereichen Bewerber*innen auf jeden Fall Angaben machen müssen, damit eine Einreichung der Bewerbung möglich wird.
- Die Upload Funktion vereinfacht den Bewerbungsprozess für alle Beteiligten deutlich. Dies ist im Vergleich zur klassischen papierbasierten Bewerbung offenkundig (bspw. keine aufwendige Erstellung schriftlicher Bewerbungsunterlagen auf Bewerber*innenseite und ebenso kein entsprechend aufwendiges Handling auf Seiten der ausschreibenden Organisation, Vermeidung von zeitlichen Verzögerungen durch postalische Zustellung bzw. organisationsinterne Weiterleitungswege usw.), gilt aber auch im Vergleich zur Bewerbung per E-Mail mit pdf-Scan (z. B. automatisierte Ablage der eingehenden Bewerbungen, kein Zusammenbinden von Einzel-pdfs zu einer Gesamtdatei auf Bewerberseite nötig usw.).
- Die eingegangenen Bewerbungen sind für alle mit dem Bewerbungsprozess befassten Personen in Echtzeit jederzeit einsehbar und kommentierbar.

Die dgp hat sich vor diesem Hintergrund dafür entschieden, für die Kund*innen eine entsprechende Onlineplattform zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen. Diese ist seit 2018 in Anwendung und wurde bereits in mehreren Pilotprojekten erfolgreich getestet und weiter optimiert. Die Auftraggeber*innen des jeweiligen Stellenbesetzungsverfahrens erhalten einen eigenen Zugang zur Plattform und sind so in der Lage, die eingehenden Bewerbungen einschließlich der hochgeladenen Bewerbungsunterlagen jederzeit einsehen und sich entsprechende Bewerberspiegel herunterladen zu können. Ausgehend von den im Anforderungsprofil bzw. in der Stellenausschreibung konkretisierten Anforderungen und Voraussetzungen unterstützt die dgp die Kund*innen bei der Spezifikation der Stelle auf der Onlineplattform, etwa mit Blick auf die von den Bewerber*innen zu beantwortenden Fragen und den hochzuladenden Dokumenten und Nachweisen, und stellt diese zum Veröffentlichungsstichtag auf der Plattform ein. Auf diese Weise steht der ausschreibenden Organisation eine übersichtlich strukturierte und Vergleichbarkeit ermöglichende Grundlage für die anschließende Bewerber*innenvorauswahl zur Verfügung.

© Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.

Bewerber*innenkommunikation

Neben der erfolgreichen Ansprache potenzieller Bewerber*innen auf Ebene des Marktzugangs hängt der Erfolg von Stellenbesetzungsverfahren entscheidend auch von der Gestaltung der Bewerber*innenkommunikation ab. Wie Jaeger, Köpke & Reiß (2017) ausführen, sind aus Bewerber*innensicht insbesondere Klarheit und Transparenz sowie eine wertschätzende Umgangsweise und zeitnahe Rückmeldungen wünschenswert.

Die dgp bietet ihren Kund*innen an, als weitere Leistung im Rahmen des Bewerbungsmanagements die Bewerber*innenkommunikation zu übernehmen. Neben dem Versand der Bestätigung von Eingangsbestätigungen, die bei Nutzung der Onlineplattform bereits automatisiert erfolgt, schließt dies insbesondere die laufende Auskunfterteilung zum Auswahlverfahren, die Terminkoordination in Bezug auf die Einladung zu Vortests oder zur persönlichen Vorstellung sowie den Versand von Einladungen, Zwischenbescheiden und Absagen selbst ein. Die Kommunikation erfolgt durch entsprechend geschultes Personal.

Bewerber*innenvorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen

Die Vorauswahl der Bewerber*innen anhand der eingereichten Bewerbungsunterlagen steht als zentrales Element der Personalauswahl in der Regel am Anfang eines Auswahlprozesses (Gahlmann & Kanning, 2017). Sie ebnet den Weg dafür, welche Bewerber*innen im weiteren Verfahren Berücksichtigung finden und sich einer eingehenderen Untersuchung durch Testverfahren, Arbeitsproben, Interviews oder Assessment-Center unterziehen werden oder welche Bewerber*innen aufgrund der Nicht-Erfüllung von vorab definierten Pflichtkriterien oder anderen Gründen ausscheiden. Fehlentscheidungen in dieser frühen Phase können später nur bedingt korrigiert werden, so dass ein professionelles, auf valide Auswahlkriterien basiertes Vorgehen unabdingbar ist (Hentschel & Frey, 2015).

Diese Auswahlkriterien sind demgemäß in stringenter Weise aus dem jeweiligen Anforderungsprofil - und damit auch aus den in der Ausschreibung definierten Kriterien - abzuleiten und bei allen Bewerber*innen in gleicher Weise anzuwenden. Der Schwerpunkt liegt dabei in erster Linie auf der Überprüfung der formalen Voraussetzungen (z. B. Ausbildungsabschluss) sowie auf der Identifikation intellektueller und fachlicher Kompetenzen (z. B. im Studium erworbene Fachkompetenzen oder die Berufserfahrung), da letztgenannte einen sehr guten Prädiktor beruflicher Leistungen darstellen (Gahlmann & Kanning, 2017). Der Rückschluss von in den Bewerbungsunterlagen gegebenen Informationen auf Persönlichkeitsmerkmale oder überfachliche Kompetenzmerkmale wie z. B. soziale Kompetenzen oder Gewissenhaftigkeit haben sich demgegenüber als nicht hinreichend valide herausgestellt (Kanning, 2016).

Die dgp bietet ihren Auftraggeber*innen eine Begleitung des Vorauswahlprozesses unter Beachtung der genannten Qualitätskriterien an. Diese beinhaltet im ersten Schritt die Definition einer aus dem Anforderungsprofil bzw. der Stellenausschreibung abgeleiteten Bewertungsmatrix, welche die im Zuge der Vorauswahl anzuwenden Kriterien definiert und in konkrete Punktwerte überführt, die den vorhandenen Ausprägungsgrad des jeweiligen Kriteriums markieren und dadurch eine Abstufung ermöglichen. Diese Bewertungsmatrix wird vor Durchführung der Vorauswahl mit der ausschreibenden Organisation abgestimmt (eine exemplarische Umsetzung findet sich in Abbildung 1). Im zweiten Schritt werden die eingereichten Unterlagen durch Psycholog*innen der dgp geprüft und bewertet. Hierbei ist insbesondere auch ein Abgleich der Bewerber*innenantworten mit den hochgeladenen Bewerbungsunterlagen zwingend notwendig, um die Antworten auf Plausibilität zu prüfen.

Abbildung 1: Bewertungsmatrix - Beispiel für das Kriterium Berufserfahrung

Kriterium	Definition	Punktzahl
Berufserfahrung	Einschlägige Berufserfahrung > 5 Jahre vorhanden	2
	Einschlägige Berufserfahrung 2-5 Jahre vorhanden	1
	Keine mehrjährige einschlägige Berufserfahrung vorhanden	0 = Ausschluss

© Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.

Das Ergebnis ist eine Übersicht der eingegangenen Bewerbungen, die Auskunft darüber gibt, a) welche Bewerber*innen die in der Ausschreibung definierten Mindestvoraussetzungen erfüllen (also nicht bereits aus formalen Gründen aus dem Verfahren ausscheiden) und b), welche dieser Personen dem definierten Anforderungsprofil am besten entsprechen und daher für eine Berücksichtigung im weiteren Auswahlverfahren zu empfehlen sind. Hierbei werden selbstverständlich auch die Erfordernisse des AGG bzw. SGB IX (z. B. mit Blick auf das Vorliegen evtl. Schwerbehinderungen) berücksichtigt. Diese Empfehlungen werden der ausschreibenden Organisation präsentiert und mit ihr abgestimmt.

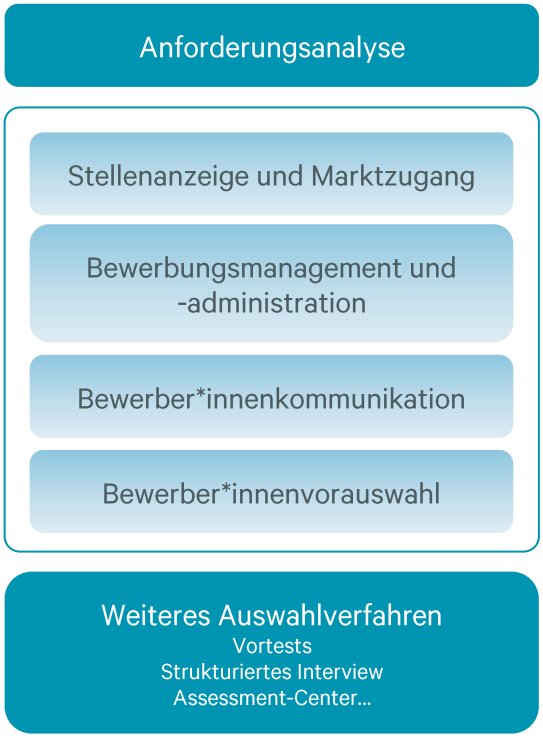
Modulförmiges Leistungsangebot

Die Kund*innen der dgp haben die Möglichkeit, das gesamte Leistungspaket zu nutzen oder auch einzelne Module auszuwählen. Hieraus können sich unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit im Zuge des Bewerbungsmanagements ergeben, z. B.

- „All inclusive“: Begleitung des gesamten Stellenbesetzungsverfahrens von der Definition der Anforderungen über Ausschreibung und Marktzugang, Administration der Unterlagen, Bewerber*innenvorauswahl bis hin zur Eignungsdiagnostik (Leistungstest, multimodales Interview, Assessment-Center) durch die dgp.
- Einzelne Module: Beauftragung lediglich einzelner der vorgestellten Module, z. B. der Onlineplattform zur Steuerung und Administrierung des Bewerbungseinganges.
- Einzelne Module in Kombination: Z. B. Beauftragung der Online-Plattform sowie der Begleitung auf Ebene der Bewerber*innenvorauswahl und der Kommunikation, Durchführung der weiteren Schritte durch die ausschreibende Organisation selbst.

Abbildung 2 gibt nochmals einen Überblick über die verschiedenen Module im Rahmen des Bewerbungsmanagements. Weitere Kombinationen als die aufgeführten Varianten sind selbstverständlich möglich, sprechen Sie hierfür ihre dgp-Geschäftsstelle gerne an.

Abbildung 2: Module im Geschäftsfeld Bewerbungsmanagement



© Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.

Ausblick

Die Entwicklung des Geschäftsfelds Bewerbungsmanagement bei der dgp ist nicht abgeschlossen, sondern – insbesondere im Zusammenhang mit der digitalen Transformation – weiter im Fortgang. So wird einer der nächsten Schritte sein, die Durchführung kognitiver Leistungstests als Element der Vorauswahl systematisch in die Bewerbungsplattform zu integrieren. Ebenso wird die Nutzungsfreundlichkeit der Plattform durch entsprechende Tools weiter verbessert und so die Nutzung auch per App perspektivisch ermöglicht.

Literatur

Henschel, T. & Frey, D. (2015). Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenanzeigen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.) Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Heidelberg: Springer.

Gahlmann, S. & Kanning, U.P. (2017). Sichtung von Bewerbungsunterlagen – sind sportliche Aktivitäten ein Indikator beruflicher Leistungsmotivation? Journal Business and Media Psychology, 8 (1), 10-19.

Jaeger, M., Köpcke, S. & Reiß, C. (2017). Relevanz und Anspruch eines effizienten Bewerbungsmanagements aus Organisations- und Bewerber*innensicht. dgp-Informationen 2017, S. 7-13.

Kanning, U.P. (2015). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse, Heidelberg: Springer.

Kanning, U.P. (2016). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 60(1), 18-32.

McKinsey & Company (2019). Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann. Internet: https://www.mckinsey.de/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402_die%20besten%20bitte_studie%20fachkrftemangel%20ffentlicher%20sektor.ashx (Abruf: 15.08.2019)

© Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.

Deutsche Gesellschaft
für Personalwesen e.V.

Berlin
Kantstraße 153
10623 Berlin
T 030/3 98 37 18-0
F 030/3 98 37 18-29
E berlin@dgp.de

Düsseldorf
Hohenzollernstraße 11-13
40211 Düsseldorf
T 0211/68 85 08-0
F 0211/68 85 08-29
E duesseldorf@dgp.de

Hannover
Stammestraße 40 D
30459 Hannover
T 0511/9 43 93-0
F 0511/9 43 93-43/-44
E hannover@dgp.de

Leipzig
Grassistraße 12
04107 Leipzig
T 0341/97 82-223
F 0341/97 82-225
E leipzig@dgp.de

Stuttgart
Kernerstraße 43
70182 Stuttgart
T 0711/94 57-67 01
F 0711/94 57-27 65
E stuttgart@dgp.de

www.dgp.de