

E-RECRUITING

Online Bewerber finden

Das Internet bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten, potenzielle Bewerber anzusprechen und auszuwählen.

■ VON STEFFEN HORNTHAL

Unternehmen bekommen tendenziell mehr, jüngere und bessere Bewerber, wenn sie dafür auch das Internet nutzen. Dies zeigte etwa eine KPMG-Umfrage zur Personalbeschaffung mit Hilfe von E-Recruiting. Remigius Kühnen, Personalvorstand der Sparkasse Trier bestätigt: „Das Internet ganz allgemein führt zu einer ganzen Reihe von Bewerberanfragen, die wir zur Kontaktaufnahme nutzen; dann folgt auch eine Bewerbung.“ Nach Ulrich Boike, Vorstandsvorsitzendem der Sparkasse Eckernförde, entsteht „über das Internet eine spezielle Bewerbungskultur – besonders im Bereich der Initiativbewerbungen.“ Daher schalte die Sparkasse Eckernförde alle Stellenanzeigen grundsätzlich auch auf der eigenen Webseite und beantworte Online-Bewerbungen über das gleiche Medium. Boike: „Wir werden diesen Weg aktiv forcieren, weil man besonders junge Leute gut er-

reicht, teilweise besser als über Printmedien.“

Oft werden bei traditionellen Auswahlverfahren Bewerber zurückgewiesen, die für eine andere Stelle im selben Unternehmen geeignet gewesen wären. Beim E-Recruiting geht es daher darum, einen Bewerberpool aufzubauen, mit dem sich Angebot und Nachfrage besser abgleichen lassen. Dazu stellt sich das Unternehmen auch im Internet als interessanten Arbeitgeber dar und hinterlegt auf der Homepage und in Online-Jobbörsen professionell gestaltete Stellenanzeigen. Die eingehenden Bewerbungen werden gesammelt und unterstützen die Vorauswahl.

Finanzdienstleister, wie etwa Allianz-Versicherung, Credit Suisse und Commerzbank, legen bei der Vorauswahl Wert auf valide Psychodiagnostik der Bewerber. Auf den Internetseiten der Unternehmen (siehe Kasten) sind teilweise

>> Fortsetzung auf Seite 30

„Über das Internet entsteht eine spezielle Bewerbungskultur.“

Ulrich Boike, Vorstandsvorsitzender Sparkasse Eckernförde



anspruchsvolle diagnostische Prozesse hinterlegt. Intelligenz-, Persönlichkeits- und Wissens-tests werden hier mit situativen Aufgaben und Fragen über Erfahrungen und Einstellungen kombiniert. Teilweise erhalten Bewerber Aufschluss darüber, in welche Richtung sie sich im Unternehmen entwickeln könnten; in anderen Fällen dient das Online-Verfahren einer tatsächlichen Vorauswahl, der eine Offline-Auswahlprozedur folgt.

Zumindest aber sollte ein Unternehmen optimale Bedingungen für eine E-Mail-Bewerbung schaffen. Sendungen an info@unternehmen.de werden von Bewerbern wenig geschätzt, ein Ansprechpartner erhöht die Bewerbungsquote. Auch sollte ein Unternehmen alle gängigen Dateiformate im Anhang öffnen können. Interessenten schätzen es, wenn sie bereits vorbereitete Seiten einer Bewerbung in ein System eingeben können. Aufgaben, Übungen und Fragebögen zu speziellen Kompetenzen eines Bewerbers können das Online-Bewerbungsverfahren effizienter gestalten; dazu gehört ebenfalls die Bewertung der beruflichen Werdegänge nach einem speziellen Rating- und Punkteverfahren.

E-Recruiting scheint schnellere und flexiblere Reaktionen auf Bewerbungen zu ermöglichen. Kritisch zu sehen ist allerdings eine fehlende Kontrollmöglichkeit darüber, wer einen Online-Test tatsächlich bearbeitet und welche Hilfen der Bewerber in Anspruch genommen hat. ■

Der Autor ist Geschäftsführer des Teams für Wissenschaftliche Personalsysteme, Hamburg

Links

- *Persönlichkeit testen:*
www.hogrefe.de/bip-online
- *Bewerber finden*
www.jobtest.unicum.de
www.karrierejagd.de
www.alpha-test.de
- *Valide Psychodiagnostik:*
www.allianz.de/start/perspektiven-tests
www.credit-suisse.com/de/careers/
www.hotstaff.de (Commerzbank)

Es folgt die Langversion des Artikels mit den Links als Beispiele.

Nahezu unerschöpflich verschafft das Internet Möglichkeiten, Interessenten anzusprechen, berufsrelevante Informationen von Bewerbern einzusammeln und interaktiv Unterhaltung zu bieten; Mittelpunkt aller Bemühungen ist der Aufbau eines Pools potenzieller Bewerber, auf den schnell und kostengünstig zurückgegriffen werden kann.

Im Verlauf der letzten Jahre haben sich neben Online-Jobbörsen drei Schwerpunktrichtungen herausgebildet, die mit unterschiedlichen Ansätzen Unternehmensdarstellung, Bewerberrekrutierung, Unterhaltung und Vorauswahl bieten.

„Testinstitute“ als Anbieter von Online-Tests; Verlage und universitäre bzw. private Institutionen bieten interessierten Internet-Nutzern eine breite Palette von Intelligenz-, Persönlichkeits- und Interessentests; hier sei nur das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen und Persönlichkeitsbeschreibung (BIP+) erwähnt (www.hogrefe.de/bip-online); dieses Inventar wurde erst kürzlich (11/2004) von der Zeitschrift Finanztest als der beste Online-Test herausgearbeitet; mit Hilfe von über 200 berufsbezogenen Fragen zur Persönlichkeit wird dem Interessenten eine Standortbestimmung und Hilfestellung an Hand von 14 Persönlichkeitsskalen geboten; das im Preis enthaltene Gutachten ist qualifiziert und aussagekräftig.

In der nächsten Schwerpunktrichtung erfährt der Begriff des Recruitainment Kommerzialisierung und Kreativität; aus der Masse der Anbieter sei nur der Unicum-Verlag (www.jobtest.unicum.de), Karrierejagd durchs Netz (www.karrierejagd.de) und die Apha-Test GmbH (www.alpha-test.de) erwähnt; hier werden professionelle Netzwerke zwischen Online-Personalvermittlern und diversen Wirtschaftsunternehmungen genutzt. Auf spielerische und unterhaltsame Art und Weise werden die Interessenten in Dialoge verstrickt, als Manager von Krisensituationen eingesetzt, in Abenteuerstories hineingeführt und mit konkreten, spannenden Suchaufgaben auf die Internet-Seiten der beteiligten Firmen geführt. Im Zuge dieser Unterhaltungen werden ganz unverkrampft biografische Daten (z.B. die Studiendauer), Fragebogenfragen, Knobelaufgaben, Interessenfeststellungen und Mitbewerbereinschätzungen (peer-ratings) in Chaträumen ausgeforscht. Ganz bestimmt Übungsgestaltungen machen nicht nur das Ergebnis sondern auch den Prozess des Vorgehens sichtbar; Übungen mit dynamisch aufeinander folgenden Teilen zwingen den Interessenten sich mit eigenen zurückliegenden Entscheidungen auseinander zu setzen. Spannende Gestaltung und Incentives (Wettbewerbe und Verlosungen) halten die Aufmerksamkeit der Interessenten auf einem hohen, dauerhaften Niveau. Der Verrechnungsprozess, der dann zu den Ergebnissen führt, bleibt wie bei allen psychologischen Testverfahren unbekannt; die Rückmeldung an den Interessenten ist in der Qualität sehr unterschiedlich, denn das primäre Ziel besteht darin, dem Unternehmen im Bedarfsfall eine Kontaktaufnahme zu ermöglichen.

In der dritten und letzten Schwerpunktrichtung wird weniger Wert auf die Unterhaltung, sondern mehr auf anspruchsvolle, valide Psychodiagnostik gelegt; beispielhaft sollen hier die Allianz-Versicherung (www.allianz.de/start/perspektiven-tests), die Credit-Suisse (www.credit-suisse.com/de/careers/), IBM (www.golem.de/0209/21701.html) und die Commerzbank (www.hotstaff.de) genannt

werden. In diesen diagnostischen Prozessen werden biografische Fragebögen, Intelligenztests (oft sog. Matrizen Tests), Persönlichkeitsfragebögen, konkrete Leistungsaufgaben, Wissensfragen, situative Aufgaben aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen, Fragen über Erfahrungen und Einstellungen in den mannigfachsten Kombinationen eingesetzt; gelegentlich wird die Chance genutzt gezielt Informationen über das Unternehmen an den Interessenten zu bringen. Teilweise besitzen diese Verfahren in ihrem Ergebnis Beratungscharakter, in dem bei unterschiedlichsten Zielgruppen (z.B. Schulabsolventen, jungen Erwachsenen, Hochschulabsolventen) in ausführlichen Rückmeldeprotokollen Platzierungsvorschläge in Richtung Führungskraft/Vertriebsmitarbeiter/Fachkraft/IT-Spezialisten abgegeben werden; in anderen Fällen dient das wie auch immer geartete Online-Verfahren einer echten Vorauswahl, der im Bedarfsfall eine sequentielle Offline-Auswahlprozedur folgt.

Einige nutzen die veränderten methodische Gegebenheiten des Internet, z.B. den sequenziell aufeinander folgenden Ablauf (in Form von Paarvergleichen) und die Möglichkeit, mehrere Interessenten in Foren und Chats arbeiten und interagieren zu lassen.

In jedem Fall steuert das Unternehmen über die Unternehmensdarstellung, das Pre-Online-Assessment die Kontaktmöglichkeit zu jenen Bewerbern, die in ihren Interessen und Fähigkeiten am besten zum jeweiligen Unternehmen passen.

Im Zuge der allgemeinen Internetbegeisterung werden die Erfolgsaussichten sehr überschwänglich geschildert („Spielerisch neues Personal finden“).

Die Möglichkeit des E-Recruiting führt zu mehr Bewerbern, weil - verglichen mit den klassischen Beschaffungsmethoden – eine breitere Zugangsplattform mit größerer Reichweite besteht.

Untersuchungen bestätigen, dass die Nutzung des Internets zu besseren Bewerbern führt, weil dieses Medium eine positive Selektion darstellt; dies insbesondere bei jüngeren Nutzern, die auf Grund der demografischen Entwicklung knapper werden; hinzu kommt, dass die Zahl der Internet-Nutzer ständig steigt.

Auch die zunehmende Standardisierung, Objektivierung und das oben aufgezeigte Abtesten der Passgenauigkeit erhöht die Güte der Bewerberauswahl.

Angebot und Nachfrage lassen sich besser abgleichen, denn nicht selten werden beim traditionellen Auswahlverfahren Bewerber zurückgewiesen, die an anderer

Der Personalmarketing- und E-Recruiting-Ablauf umfasst die Bekanntmachung des Unternehmens als Arbeitgeber, Anzeigen auf der Homepage und in Online-Stellenbörsen, das Bewerbermanagement (den Verwaltungs-Workflow) sowie die Vorauswahl.

Stelle eines Hauses durchaus geeignet gewesen wären.

Schließlich ermöglicht E-Recruiting ein schnelleres, insgesamt flexibleres reagieren auf Bewerbungen.

Kritisch zu sehen ist eine fehlende Kontrollmöglichkeit darüber, wer in Wirklichkeit den Online-Test bearbeitet hat, bzw. welche Hilfe dafür in Anspruch genommen wurde.

Auch ein kleines und mittleres Unternehmen kann aus den hier angeführten Gedanken Nutzen ziehen, ohne den gesamten Personalmarketing- und E-Recruiting-Ablauf einrichten zu müssen.

Dies beginnt bei der Gestaltung der Internetseite, die ebenfalls für Bewerber attraktiv sein sollte; man sollte die eigene Internet-Seite aus der Sicht eines Bewerbers betrachten und insgesamt den Bewerber als Kunden begreifen.

Die gesamte Kommunikationsstrategie des Unternehmens sollte u.a. darauf ausgerichtet sein, dass das Unternehmen Arbeitgeber ist; alle Unternehmensmedien sollten dies berücksichtigen.

Die Inhaltskategorie "Karriere & Job" gehört in die oberste Button-Ebene, damit sie sehr leicht auffindbar ist; Animationen verhelfen zu mehr Auffälligkeit.

Attraktive, werbende Beschreibungen der zu besetzenden Stellen sind - wie bei den Printmedien - Voraussetzung für eine Beachtung durch Interessenten; die Gruppierung dieser Stellen (z.B. Markt, regionale oder überregionale Sortierung) sollte leicht nachvollziehbar sein.

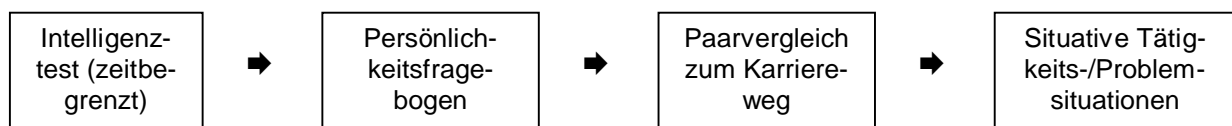
E-Recruiting sollte vom Unternehmen mindestens so verstanden werden, dass die Möglichkeit einer E-Mail Bewerbung besteht; die Nennung eines Ansprechpartners erhöht die Bewerbungsquote, weil eine Sendung an info@unternehmen.de weniger geschätzt wird. Der Bewerbungsprozess wird unterstützt durch die Möglichkeit, verschiedene Dateiformate als Anhang hinzuzufügen

Der Online-Bewerbungsbogen sollte möglichst viel und auch wichtige Informationen erfassen, jedoch nicht bürokratisch sei; die Interessenten schätzen es, wenn sie bereits selbst gefertigte E-Mail-Bewerbungen in ein bestehendes System eingeben können. Auch ist es sehr unangenehm, einen Online-Bewerbungsbogen ein zweites Mal ausfüllen zu müssen, nur weil die Übertragung nicht funktioniert.

Durch Test- und Prüfmöglichkeiten (zB. Aufgaben, Übungen, Fragebögen) wenigstens in den Kernkompetenzbereichen (z.B. Verkauf, Führungspotenzial, spezielle Kenntnisse und Erfahrungen, Erfolge in der Vergangenheit) kann das Online-Bewerbungsverfahren wesentlich effizienter gestaltet werden; dazu gehört ebenfalls die Bewertung der beruflichen Werdegänge nach einem speziellen Rating- und Punkteverfahren.

Der Beratungsansatz der Allianz

Interessenten der Zielgruppe „Schulabgänger“, „junge Erwachsene“ und „Hochschulabsolventen“ werden nach einfachen Zugangsmöglichkeiten im Internet durch eine Reihe von Online-Testaufgaben durchgeführt.



Bemerkenswert ist nicht nur die Kreativität der Testaufgaben, sondern die Güte der Beratungsleistung; in einem über 30-seitigen Gutachten werden Aussagen über

- Leistungsgrundlagen (zB. Streben nach Erfolg)
- Soziale Kompetenz (zB. Teamfähigkeiten)
- Kooperationsverhalten (zB. Wunsch, Einfluss auszuüben)
- Kompetenzen im Kundenkontakt (zB. Vermeidung von Zurückweisung)
- Arbeitsstil (zB. Vermeidung von Misserfolg)

gemacht, die sehr konkret, hilfreich und akzeptierbar in der Formulierung gehalten sind; unterstützt werden die Aussagen durch Tipps – zB. nicht-kommerzielle Seminarhinweise, Literaturangaben und Empfehlungen.

Alles mündet in einen gut begründeten und unterlegten Vorschlag für einen von vier Karrierewegen: Fach-, Führungs-, Vertriebslaufbahn und eine Tätigkeit als Selbstständiger.

Die Auswahlkaskade von Credit Suisse FS

Onlineanmeldung und das Ausfüllen eines detaillierten Bewerbungsbogens.

Auf der Basis einer Anforderungsanalyse wurde ein Fragebogen entwickelt, der die Persönlichkeitsdimensionen

- „Streben nach Spitzenleistungen“
- „Innovation“
- „Arbeiten im Team“
- „Integrität und Ethik“

online erfasst. Nach erfolgreichem Bestehen erfolgt ein



.... Strukturiertes Telefoninterview, welches bereits durch die 4 Funktionsgruppen

- „Front“ (Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt)
- „Führung“
- „IT“
- „Backoffice“

geprägt ist; die Zuweisung zu den Funktionsgruppen wird durch den Bewerbungsbogen unterstützt. Nach erfolgreichem Bestehen erfolgt eine



..... persönliche Einladung zum Multimodale Interview (= Interview, kombiniert mit anderen Methoden), welches von der Personalabteilung und dem späteren Fachvorgesetzten durchgeführt wird.

Das spielerische Treiben im Hochhaus der Commerzbank



Es handelt sich um eine Reise – geführt in englisch - im Hochhaus der Commerzbank, die im Foyer beginnt und durch verschiedene Stationen bis zum krönenden Abschluss in der Sky Lounge führt; in jeder Station befinden sich diverse Hotspots (= Selbsteinschätzungsfragen), Warmspots (= Wissensfragen – zB. die Folgen der EU-Osterweiterung, oder die Definition des LIBOR) und Infosspots (= Infos rund ums Banking), die vollständig bearbeitet werden müssen; man findet diese Spots durch suchen und anklicken, wobei ein sprechender Assistent hilfreich zur Verfügung steht; wer die Hilfe von anderen will, kann sich in den Chatraum begeben. Weiterhin gibt es situative Aufgaben („Eine Kunde will 25.000 € in Aktien anlegen; wie reagieren Sie?“), Rechenaufgaben und Persönlichkeitsfragen. Die Bank bietet über sich selbst viele Informationen, die man in sein Notepad speichern kann. Wenn man schließlich in der Sky Lounge angekommen ist,

werden die Selbsteinschätzungen und die Spielergebnisse graphisch in vier Kernkompetenzen dargestellt: Finanzkenntnisse, Verkaufsfähigkeiten, Methodenkompetenz und soziale Kompetenz; eine Empfehlung erfolgt nicht.

Verfasser:
Dr. Steffen Hornthal
Team für Wissenschaftliche Personalsysteme
Siebenbuchen 13
22587 Hamburg

404-8704706
www.twp-hh.de