

# Eine Frage DES FITS

» *Eine Diskussion  
über den Einsatz von  
Matching-Tools und  
Recrutainment bei  
der Bewerberauswahl.*



Stehen Rede und Antwort zu ihren Erfahrungen mit Matching-Tools: Petra Meinking (Mitte l.), Leiterin der Recruiting- und HR-Marketing-Abteilung bei Tchibo GmbH, und Swantje Ziegert (Mitte r.), Teamleitung Recruiting bei Gruner + Jahr GmbH & Co. KG. Beide trafen brandsync-Redakteur Thomas Hornung (r.) im Henry-Nannen-Zimmer des Stern in Hamburg.

Im Interview mit brandsync:  
Petra Meinking, Leiterin der  
Recruiting- und HR-Marketing-  
Abteilung bei Tchibo GmbH,  
Hamburg. Swantje Ziegert,  
Teamleitung Recruiting bei  
Gruner + Jahr GmbH & Co. KG  
in Hamburg.

Die Unternehmensrealität stellt Trends der Markenkommunikation immer wieder auf die Probe. Gerade beim Employer Branding ist in den vergangenen Jahren durch veränderte Zielgruppen und Marktbedingungen einiges in Bewegung geraten. Deswegen haben wir mit den Vertreterinnen beider Firmen gesprochen – über Hintergründe, Motive und Learnings beim Einsatz von webbasierten Assessment-Instrumenten. Beide Unternehmen setzen ein e-Assessment ein, also einen eignungsdiagnostischen Auswahltest, bei dem das Abschneiden im Test direkte Auswirkungen auf die weiteren Schritte im Auswahlprozess hat. Gleichzeitig bieten Tchibo und Gruner + Jahr ein sogenanntes Self-Assessment oder Matching-Tool an, bei dem Bewerber durch spielerische Methoden selbst herausfinden können, ob das Unternehmen zu ihnen passt und auf welche Position sie sich bewerben könnten. Durch Realistic Job Previews erhalten Kandidaten dabei simulierte, realitätsnahe Einblicke in den Alltag der Mitarbeiter.

#### **brandsync:**

**Frau Ziegert, Frau Meinking, Sie setzen bei Ihrer Bewerberauswahl eAssessment- und Matching-Instrumente ein. Warum?**

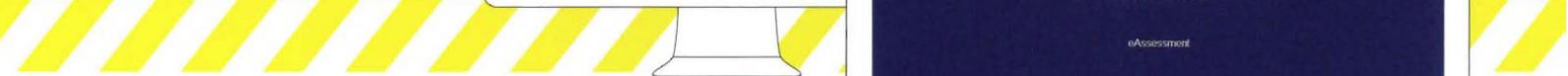
**Swantje Ziegert:** Wir standen vor einiger Zeit als Medienhaus vor einer Herausforderung: Auf dem Markt war zwar bekannt, dass wir Journalisten brauchen, aber eben nicht, dass wir auch Interesse an anderen Berufsgruppen haben. Wir mussten erst einmal transportieren, dass wir gerade bei Trainees und High Potentials auch für andere Bereiche offen sind. Mehr als die Hälfte unserer Mitarbeiter sind nämlich keine Journalisten. So kamen wir auf den Einsatz des Self-Assessments.

» *Nur wenn der Bewerber, der später unser Mitarbeiter ist, sich auch wirklich wohlfühlt, haben wir einen guten Job gemacht.*

*Petra Meinking, Tchibo*

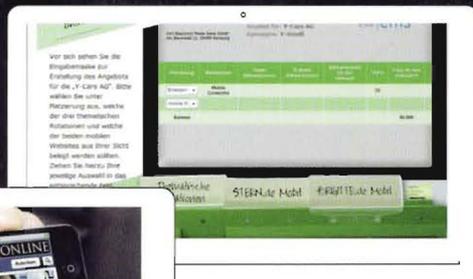
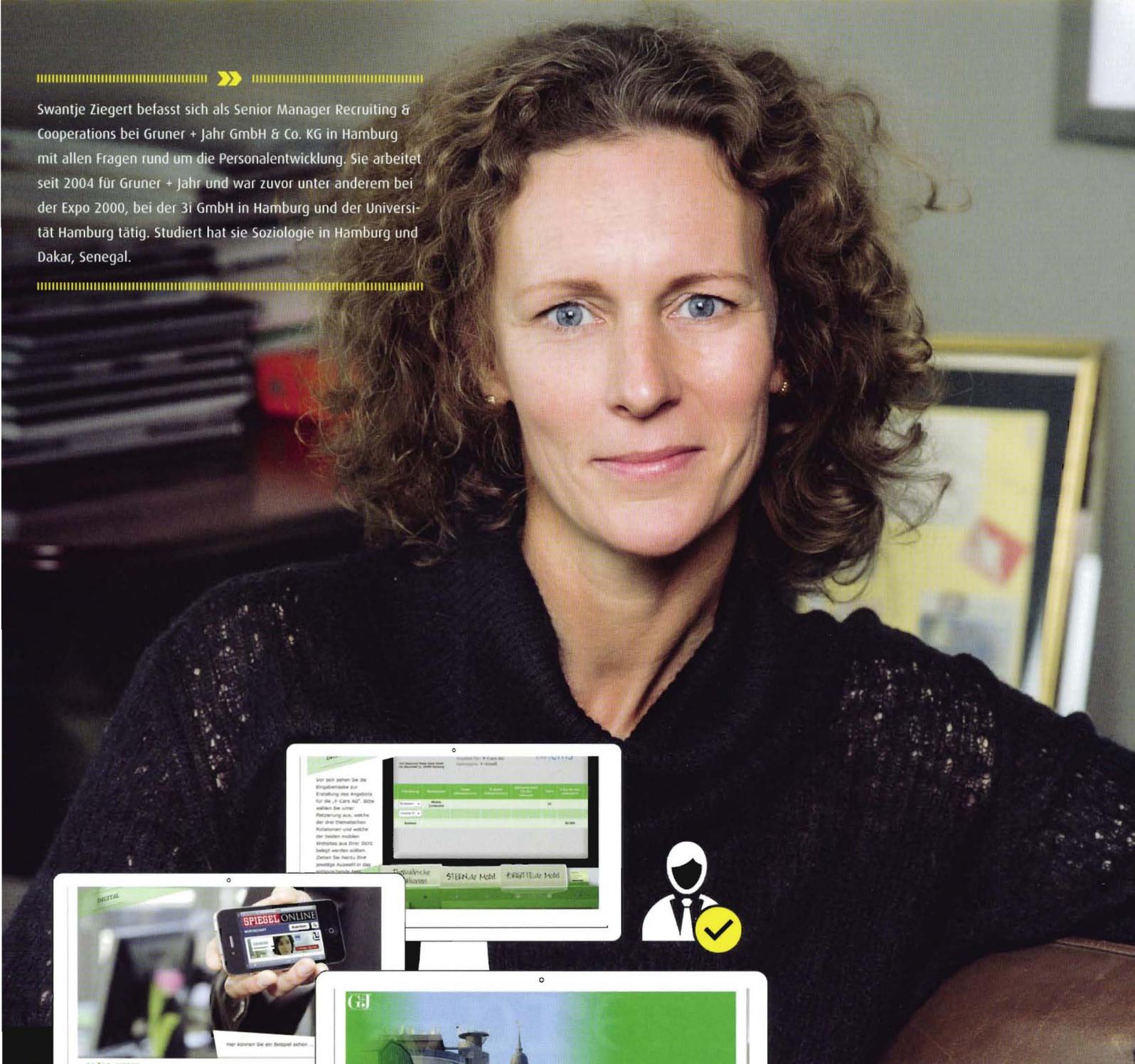


Petra Meinking ist Leiterin der Recruiting- und HR-Marketing-Abteilung bei der Tchibo GmbH in Hamburg. Als Head of HR Business Services befasst sie sich mit unterschiedlichen Personalthemen. Studiert hat sie Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Hamburg. Sie ist seit über fünf Jahren bei Tchibo.





Swantje Ziegert befasst sich als Senior Manager Recruiting & Cooperations bei Gruner + Jahr GmbH & Co. KG in Hamburg mit allen Fragen rund um die Personalentwicklung. Sie arbeitet seit 2004 für Gruner + Jahr und war zuvor unter anderem bei der Expo 2000, bei der 3i GmbH in Hamburg und der Universität Hamburg tätig. Studiert hat sie Soziologie in Hamburg und Dakar, Senegal.



**Petra Meinking:** Wir nutzen das eAssessment auch schon einige Zeit, das Matching-Tool implementieren wir gerade erst. Unsere Motive sind durchaus ähnlich. Bei Tchibo denkt jeder sofort daran, dass wir in unseren Shops Verkaufspersonal einstellen, was auch absolut richtig ist. Aber wir haben noch viel mehr. Genau das wollten wir zeigen: die Bandbreite und Vielfalt an Jobs. Ein weiterer Grund ist, dass wir internes Know-how nach außen tragen wollten. Deswegen haben wir mit unserer Agentur Cyquest zusammen das Tool entwickelt.

### **Wie genau und mit welchem konkreten Ziel arbeiten Sie damit?**

**Meinking:** Das Ziel ist nicht nur, den Bewerber einem Leistungstest zu unterziehen, also in Form von kognitiven, klassischen Übungen. Wir möchten ihm parallel auch etwas Inhaltliches mitgeben und Fragen beantworten wie: Was ist Tchibo? Was machen wir hier? Welche Menschen arbeiten hier? Deswegen haben wir in unserem Self-Assessment ganz bewusst reale Personen eingesetzt, die Übungen anmoderieren. Jede Aufgabe ist also begleitet von einer Geschichte. Es erscheinen in der Simulation Mitarbeiter, die Einblick in ihre Position geben – von der Logistik über den Einkauf bis zum Marketing. Diese simulative Sequenz soll zeigen, wie wir sind. Damit möchten wir neben dem eignungsdiagnostischen Nutzen über die Bandbreite an Jobs bei Tchibo aufklären.

**Ziegert:** Ein weiterer Grund für den Einsatz von Matching-Tools ist, dass wir Zielgruppen einbeziehen möchten, die wir vorher nicht ganz so interessant fanden, weil es noch nicht die richtigen Auswahlmechanismen gab. Beispiel: Wenn wir einen klassischen BWL-Absolventen einstellen, wissen wir genau, was er gelernt hat. Das weiß man bei weniger standardisierten Studienfächern nicht so genau. Weil aber auch ausgefallene Studienfächer eine unglaubliche Bandbreite an interessanten Persönlichkeiten und Fähigkeiten bereithalten, wollen wir mit Hilfe dieser Tools die Zielgruppen für uns öffnen. Das ermöglicht uns das eAssessment.

### **Wie spricht das Matching-Tool die Bewerber an und welche Rolle spielt die Emotionalisierung der Arbeitgebermarke?**

**Meinking:** Die Emotionalisierung ist natürlich eins der zentralen Argumente. Wir wollen zwar einerseits die Effizienz steigern und Mengen handhabbarer machen. Aber

wichtiger ist uns andererseits noch, dass wir uns authentisch als Arbeitgeber präsentieren. Nur wenn der Bewerber, der später unser Mitarbeiter ist, sich auch wirklich wohlfühlt, haben wir einen guten Job gemacht. Deswegen ist Emotionalität wichtig, und das nicht nur bei den Assessment-Tools, sondern insgesamt: bei Anzeigen, beim Internetauftritt, auf der Karriereseite. Zwei zentrale Aspekte, um Emotionen zu erzeugen, sind für uns Wertschätzung und Authentizität.

**Ziegert:** Wenn es nur um die Reduzierung und Handhabbarkeit der Zielgruppen ginge, würden wir bestimmt spezifischere Instrumente wählen. Aber wir möchten eine Kombination von Funktionalität und Emotionalität. Emotionen ansprechen, aber auch erzeugen. Mit dieser Emotionalisierung kann man letztlich den gesamten Prozess steuern. Wir können zwar über Fakten und Daten sprechen, aber meistens trifft der Bewerber seine Entscheidung aus dem Bauch heraus. Deswegen setzen wir beim eAssessment keine Schauspieler ein, sondern nur authentische reale Mitarbeiter. Wir haben außerdem ganz bewusst unsere natürliche Sprechweise gezeigt und nur leicht korrigiert, damit wir dem Bewerber zeigen können, wie wir untereinander sprechen. Das Feedback war positiv: Die Kandidaten haben uns eine hohe Authentizität bescheinigt. Sie hätten von Anfang an gewusst, worauf sie sich einlassen.

### **Ihre Mitarbeiter sind prominent in das eAssessment als Avatare eingebunden. Wirkt eine solche Außen- darstellung auch nach innen ins eigene Unternehmen?**

**Ziegert:** Das kommt ganz darauf an. Employer Branding entsteht stark aus den eigenen Mitarbeitern heraus. Das haben wir genutzt: Wenn wir zum Beispiel auf Messen waren, haben wir viele unserer Mitarbeiter mitgenommen – die waren dann plötzlich sehr eng in diesen Kosmos miteinbezogen, in die Employer-Branding-Welt.

**Meinking:** Tatsächlich hat es bei uns sehr stark nach innen gewirkt. Gerade in der Phase, in der wir das Konzept für unser eAssessment entwickelt haben, in der wir intern rekrutiert und Darsteller gesucht haben. Es entwickelte sich irgendwann eine Eigendynamik. Unsere Mitarbeiter haben uns gefragt: „Mensch, können wir da mitmachen?“ Das fanden wir wirklich großartig. Und wir haben gespürt, dass viele stolz darauf waren, sich selbst in der Anzeige zu sehen und darauf angesprochen zu werden. Das heißt, diese Mitarbeiter sind durch das Tool starke Markenbotschafter für uns geworden. Wir hatten sogar einen größeren Zulauf bei Inhouseveranstaltungen und Campusmessen – es hat uns also einen großen Schub von innen gegeben.

## Wie war die Wirkung auf die Bewerber?

**Meinking:** Wir haben mit den neuen Tools zunächst Aufsehen am Markt erregt, weil man uns das ehrlicher Weise nicht so zugetraut hat. Insofern war der positive Effekt umso größer. Wir werden heute noch darauf angesprochen und es freut mich persönlich immer sehr, wenn das passiert.

**Ziegert:** Es hat uns am Anfang viel Aufmerksamkeit eingebracht. Oft haben junge Menschen uns angesprochen. Es passiert auch heute häufig, dass ehemalige Bewerber auf uns zukommen und sagen: Diese Übung fand ich gut, deswegen habe ich mich beworben.

## Worauf beziehen sich die Kandidaten im Feedback?

### Was ist ihnen besonders wichtig: Informationen oder Gefühl?

**Meinking:** Es ist ihnen zwar auch der Inhalt wichtig – dass Bewerber Dinge erfahren, die sie vorher schlicht nicht wussten, zum Beispiel die Tatsache, dass Tchibo eine sehr große Logistik hat. Aber noch wichtiger ist das Emotionale, der Bauch. Sehr häufig bekommen wir zum Beispiel Feedback zu unseren Mitarbeitern.

## Und bei Ihnen?

**Ziegert:** Es gibt zwar für Bewerber ein paar neue Informationen, aber die könnten wir natürlich auch auf anderem Weg einfacher nach draußen geben. Der Mehrwert dieses Tools ist sicherlich nicht, dass Daten und Fakten verbreitet werden. Es ist vielmehr das Spielerische. Gerade junge Leute bewegen sich lieber in einer spielerischen Umgebung, als dass sie seitenlange Texte lesen. Und in diesem Spiel gibt es den wichtigen Effekt der Emotionalisierung, den wir über die besondere Darstellungsweise viel besser transportieren können. Woran wir das merken? Zum Beispiel sprechen viele Bewerber in Interviews plötzlich in der Wir-Form. Manchmal denke ich mir: Das ging ja schnell, ihr seid doch noch gar nicht „wir“. Aber das ist nicht aufgesetzt. Sie identifizieren sich einfach schneller mit unserem Unternehmen. Und das ist aus meiner Sicht nur über diese Emotionalisierung zu erreichen und der eigentliche Mehrwert des Tools.

**Meinking:** Stimmt. Die Bewerber haben oft das Gefühl, ihr Gegenüber bereits kennengelernt zu haben, und verhalten sich entsprechend anders.

**Ziegert:** Und es gibt einen gewissen Vertrauensvorschuss. Das bewirkt einerseits die Emotionalität, andererseits auch die Wertschätzung – dass man so etwas wie ein eigenes

eAssessment für die Bewerber macht. Im Feedback bekommen wir oft zu hören: Da haben Sie sich ja echt Gedanken gemacht, das war eine Bereicherung für mich. Also auch eine gewisse Dankbarkeit.

### Wenn Sie online „matchen“, trifft der Computer eine technische Auswahl. Ist das für Sie als Personaler ein unbehagliches Gefühl zu wissen, dass hier Algorithmen arbeiten, die Ihre Entscheidung beeinflussen?

**Ziegert:** Für uns ist es wichtig, dass die Testergebnisse nicht der einzige entscheidungsrelevante Faktor sind. Das eAssessment ist kein Knock-out-Kriterium. Es ist für uns eher eine zusätzliche Information, ein weiterer Hinweis. Es gibt uns die Möglichkeit, im Gespräch bestimmte Aspekte noch einmal zu hinterfragen.

**Meinking:** Deckungsgleich, deswegen fliegt bei uns keiner aus der Kurve. Es gibt keinen Algorithmus, der ja oder nein sagt, sondern wir geben dem Bewerber Ideen, für welche Art von Job er sich bei uns interessieren könnte, und eine authentische Vorstellung davon, wie wir bei Tchibo sind. Schulnoten sind leider nicht besonders aussagekräftig. Wir sagen immer: Eine gute Verkäuferin zeichnet sich nicht dadurch aus, dass sie eine 2 in Mathe hat, sondern dass sie wirklich verkaufen möchte, dass sie dem Kunden dienen möchte. Die Kasse rechnet nämlich von alleine. Und auch für die Einschätzung anderer Kompetenzen sind andere Positionen wichtiger als Schulnoten.

**Ziegert:** Es gibt Bewerber, die sich zunächst sehr gut platzieren, aber die wir am Ende trotzdem ablehnen. Und es gibt Kandidaten, die zwar objektiv nicht so gut abschneiden, aber die wir trotzdem unbedingt aus bestimmten Gründen haben wollen. Genauso macht es ja der Bewerber auch. Deswegen sind Matching-Tools so wichtig. Der Bewerber hat unheimlich viele Möglichkeiten, einen Fit zu finden. Meine Erfahrung ist die: Die Wahrscheinlichkeit ist viel höher, dass die Kandidaten gerne zu uns kommen, wenn wir sie am Ende des Prozesses einstellen möchten. Weil sie von Anfang an wissen, mit wem sie es zu tun haben. Es gibt viele Unternehmen, die darüber klagen, dass Kandidaten am Ende doch abspringen. Der Grund dafür ist oft, dass die Unternehmen es nicht geschafft haben, den Menschen wirklich die Welt zu öffnen, in der sie sich bewegen.

**Meinking:** Das ist ein sehr wichtiger Hinweis. Bei uns ist es auch so, dass in der Regel keiner nach dem eAssessment-Center von einem Jobangebot abspringt.





### **Es ist ein ziemlich hoher Aufwand, innerhalb von Projekten ein Matching-Tool oder ein eAssessment-Center zu entwickeln. Wo liegen die Fallstricke bei der Einführung solcher Systeme?**

**Ziegert:** Eine Schwierigkeit ist es, wenn in einem Unternehmen die offiziellen Leitlinien und Werte mit den gelebten Leitlinien und Werten nicht übereinstimmen. Wenn die Vorarbeit noch nicht geleistet ist, wird das ein sehr ausuferndes Projekt. Das ist die Schwierigkeit für kleinere Unternehmen, die zwar wissen, was sie wollen – zum Beispiel: Wir wollen ehrlich miteinander umgehen –, aber es vielleicht noch nicht auf vier oder fünf Schlagworte verdichtet haben. Das ist zwar ein großer, aber ein notwendiger Aufwand.

### **Sonst verrennt man sich möglicherweise in eine nichtauthentische Darstellung?**

**Ziegert:** Oder in eine Darstellung, die gar nicht dem gewünschten Ergebnis entspricht. Dass man zum Beispiel andere Bewerber anspricht als die, die man tatsächlich haben möchte. Deswegen ist die Kernfrage am Anfang, wenn man die Werte formuliert hat: Wie transferiert man sie auf das reale System? Dafür braucht man sicherlich fachmännische Begleitung. Gerade dann wird der Rückhalt im Haus wichtig, denn es sind natürlich gewisse Summen, über die man spricht. Danach ist die Einführung solcher Systeme aber ein überschaubares Projekt.

### **Was bleibt von klassischen Auswahlverfahren bestehen? Und wohin entwickeln sie sich Ihrer Ansicht nach?**

**Meinking:** Was immer bleibt, ist das persönliche Gespräch. Ich kann mir nicht vorstellen, dass wir irgendwann aufgrund von Matching-Tools und eAssessment-Centern auswählen und den Menschen nicht mehr persönlich kennenlernen. Ein persönliches Gespräch kann allerdings auch ein Skype-Interview sein. Inhaltlich stelle ich mir vor, dass wir noch mehr über den Bewerber erfahren. Was wir gerade bei den jungen Talenten feststellen, ist, dass sie schon eine echte Leistungskurve hinter sich haben. Da stellt sich mir die Frage als ältere Generation: Was ist dir persönlich wichtig – jenseits von schulischen und universitären Leistungen? Überhaupt nicht, um zu beurteilen, ob das gut oder schlecht ist. Sondern um zu erkennen: Bereicherst du unsere Kultur? Können wir etwas von dir lernen? Konkret werden wir jetzt als Pilotprojekt das Thema Videointerviews mit standardisierten Fragen aufnehmen. Damit wollen wir eine höhere Vergleichbarkeit und Diagnostik erreichen.

**Ziegert:** In der Trainee-Auswahl hatte ich schon seit längerem keine Direktinterviews mehr, sondern nur noch über Skype. Das hat sicherlich Vor- und Nachteile. Aber der persönliche Kontakt, wie auch immer er aussieht, ist unverzichtbar. Letztlich ist alles eine Frage des Fits. Egal, wie man diesen Fit definiert – ob genau passend oder mit Ecken und Überlappungen. Das ist eher eine Frage der Stellenausrichtung. Ich denke ansonsten, dass das Thema belegbare Diagnostik in Zukunft immer wichtiger wird. Das wird bereits jetzt von unserem Berufsstand gefordert und das wird auch in der nächsten Generation so sein. Aber ich glaube, sehr bald heißt es: Legen Sie mir mal die betriebswirtschaftlich nachweisbaren Daten vor, die Ihre Entscheidung belegen.

### **Das läuft fast auf eine gewisse Standardisierung hinaus wie beim bereits erwähnten Video-interview und standardisierten Fragenkatalog.**

**Meinking:** Diese Tendenz sehe ich auch. Grund für das vermehrte Standardisieren ist der Ruf nach Fairness und Chancengleichheit. Ich würde sogar sagen, dass die reine Bauchgefühlentscheidung bei der Auswahl der Kandidaten zukünftig keine Rolle mehr spielt. So werden jetzt bereits, aber vor allem in Zukunft die Personalentscheidungen transparenter, vergleichbarer und fairer getroffen. Die neuen Online-Tools tragen diese Entwicklung mit.

### **Vielen Dank für das Gespräch!**

