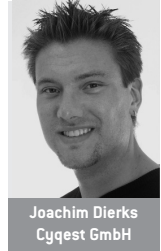


Effiziente Personalauswahl durch den kombinierten Einsatz von E-Assessment und Online-Personalmarketing



Durch den zum Teil unreflektierten Einsatz neuer Bewerbungskanäle (z. B. E-Mail-Bewerbungen) sowie die konjunkturelle Situation auf dem Arbeitsmarkt ist die Zahl eingehender Bewerbungen bei vielen Unternehmen in den letzten Jahren sprunghaft angestiegen. Hieraus für sich generell eine attraktivere Arbeitgebermarke abzuleiten ist jedoch aus Unternehmenssicht höchst gefährlich; zeigt doch ein Blick auf die demografische Entwicklung, dass das verfügbare Potenzial geeigneten Nachwuchses nicht größer geworden ist, sondern sich im Gegenteil in den kommenden Jahren in dramatischem Maße verknappen wird.

Es ist also in den meisten Fällen vielmehr so, dass lediglich die Anzahl eingehender Bewerbungen steigt, während der relative Anteil geeigneter Bewerber tendenziell deutlich abnimmt. Unternehmen stehen vor einem Dilemma: Einerseits steigt der Sichtungsaufwand quantitativ aufgrund der größeren Anzahl und qualitativ aufgrund des kleineren relativen Anteils geeigneter Kandidaten. Andererseits unterliegen auch Rekrutierungsprozesse einem hohen Effizienzdruck. Die sprichwörtliche Suche nach der Nadel im Heuhaufen wird also deutlich anspruchsvoller, darf jedoch keinen erhöhten Aufwand nach sich ziehen ...

Ein Lösungsansatz bietet sich durch den kombinierten Einsatz von E-Assessment und Online-Personalmarketing. Während interaktive kommunikative Services im Internet positiv auf das Arbeitgeber-Image wirken und so vor allem eine deutlich erhöhte Fähigkeit des potenziellen Bewerbers zur Selbstselektion nach sich ziehen, dient der Einsatz psychometrischer eignungsdiagnostischer Instrumente (E-Assessment) der Identifikation geeigneter Bewerber und stellt somit ein höchst effizientes Instrument der Vorauswahl dar. Kombinierte Applikationen bewirken beides parallel und führen tendenziell dazu, dass sich ein höherer Anteil „geeigneter“ Kandidaten bewirbt und diese dann auch mit vertretbarem Aufwand herausgefiltert werden können.

Hintergrund: Fünf Millionen Arbeitslose und trotzdem „War for Talent“ – die demografische Entwicklung

Trotz nach wie vor stockender Konjunktur und hohen Arbeitslosenzahlen beklagen zahlreiche Unternehmen einen steigenden Mangel an Fach- und Führungs(nachwuchs)kräften.[1] Dies macht sich insbesondere in qualifizierten Berufen aus dem IT-Bereich und Ingenieursberufen, aber auch bei qualifizierten kaufmännischen Positionen bemerkbar. Die Gründe hierfür sind nicht nur in Defiziten des Bildungssystems (mangelnder Wirtschaftsbezug in der schulischen Ausbildung oder zu geringer Praxisbezug an den Hochschulen) oder verbreiteten Einstellungsdefiziten auf Arbeitnehmerseite (z. B. mangelnder geografischer Mobilität) zu suchen, sondern in dramatisch zunehmendem Maße in demografischen Entwicklungen. Die „Veralterung“ der Gesellschaft führt zu einem ernststen Nachwuchsproblem.

Ein Vergleich des Altersaufbaus der Bevölkerung in Deutschland aus dem Jahr 2000 mit dem prognostizierten Altersaufbau im Jahr 2025 zeigt eindrucksvoll auf, wie sich die Altersgruppe der 30 bis 40-Jährigen sowohl absolut wie auch anteilig an der nahezu konstanten Gesamtbevölkerung verkleinert.[2]

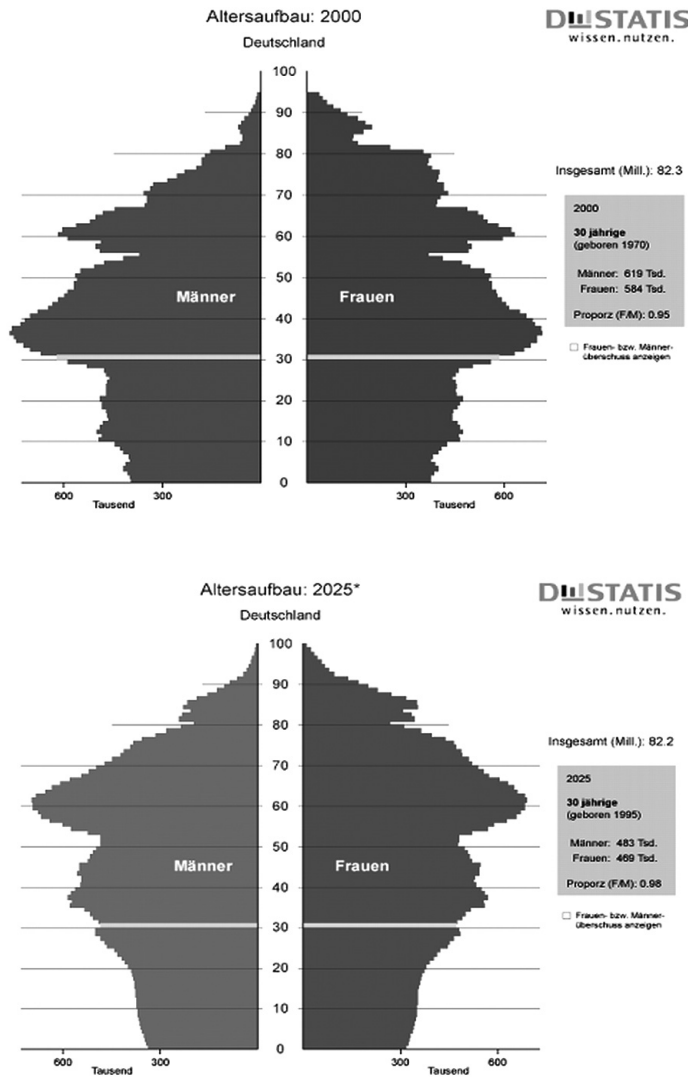


Abb. 1: Altersaufbau der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland, Quelle: Statistisches Bundesamt 2003

Ironischerweise stellen zahlreiche Unternehmen gegenwärtig z. T. sprunghaft ansteigende Zahlen eingehender Bewerbungen fest. So gaben bei einer 2004 im Auftrag der Stellenbörse StepStone durchgeführten Studie „Aktuelle Trends auf dem Bewerbermarkt“ 70 Prozent der befragten ca. 1.600 europäischen Unternehmen an, dass die Bewerbungseingänge deutlich gestiegen seien.[3] Noch konkreter wird diese Aussage durch die vom Klaus Resch Verlag 2005 veröffentlichte „Kurzumfrage Online-Bewerbung“ belegt, nach der ein Hochschulabsolvent im Jahr 2004 durchschnittlich 45 Bewerbungen bis zur Einstellung verfasste, während dies gerade einmal zwei Jahre vorher nur zwölf waren.[4] Sicherlich spielen hierbei auch veränderte arbeitsmarktkonjunkturelle Einflüsse eine große Rolle, doch zeigt diese Entwicklung vor allem eines: Die steigende Zahl eingehender Bewerbungen ist kein Indiz für eine höhere Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, und die höhere Quantität an Bewerbungen ist kein Indikator für ein größeres Potenzial an Bewerbern, schon gar nicht an geeigneten Bewerbern. Die Gründe der stark ansteigenden Flut von Bewerbungen sind vielmehr darin zu sehen, dass viele Unternehmen durch die Öffnung des Bewerberkanals E-Mail den Bewerbern eine „grenzkostenfreie“ Bewerbungsmöglichkeit geschaffen haben. Während eine klassische Papierbewerbung für den Bewerber mit allerhand Aufwand und Kosten verbunden ist (Bewerbungsmappe, sauberer Ausdruck, anständiges Papier, Portokosten), lässt sich jede weitere Bewerbung per E-Mail mit sehr geringem Extraaufwand für den Bewerber bewerkstelligen. Die einmal elektronisch erstellten Bewerbungsunterlagen können beliebig reproduziert und per E-Mail an eine große Zahl von Firmen versendet werden. Dies führt naturgemäß dazu, dass sich aufgrund der Einfachheit vielfach Kandidaten sehr unreflektiert bewerben („Man kann es ja mal versuchen ...“). Die gestiegene Anzahl eingehender Bewerbungen darf also nicht darüber hinweg täuschen, dass es sich oft um ungeeignete Kandidaten handelt [3], wobei mit „ungeeignet“ in diesem Zusammenhang nicht nur eine Nichterfüllung der geforderten Qualifikationen durch den Bewerber zu verstehen ist, sondern ebenfalls, dass die Bewerber aufgrund von Informationsdefiziten bzgl. des Unternehmens einfach falsche Erwartungen an das Unternehmen und die zu besetzenden Stellen haben. Leider verursachen auch die Bewerbungen ungeeigneter Kandidaten Sichtungsaufwand und damit Kosten. An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass sich diese Kritik am E-Recruiting ausschließlich auf den Bewerbungskanal E-Mail bezieht. Die Bewerbungsmöglichkeit über Online-Formulare hingegen macht sehr wohl Sinn, da sie datenbankgestützte Bewerberselektion und -management ermöglichen, dabei aber dennoch eine hinreichende „Ernsthaftigkeitshürde“ für den Bewerber darstellt.

Man sieht: Auch wenn viele Unternehmen heute aufgrund der hohen Bewerbungseingänge subjektiv das Gefühl hoher Begehrtheit haben, wird sich das Potenzial qualifizierter Kandidaten weiter verknappen. Der Zugang zu geeigneten Mitarbeitern wird zukünftig aber ein enorm wichtiger Wettbewerbsparameter sein; der „War for Talent“ hat noch nicht einmal richtig begonnen.

Das Dilemma der Recruiter: Die schwierige Suche nach der Nadel im Heuhaufen

Für die Unternehmen entsteht ein Dilemma: Wie kann einerseits erreicht werden, dass der Anteil

potenziell geeigneter Kandidaten unter den Bewerbern möglichst hoch ist und gleichzeitig die Identifikation dieser geeigneten Kandidaten bei dem quantitativ sehr hohen Bewerberaufkommen auch gelingt – und das möglichst effizient. Oder anders formuliert: Wie findet man die immer weniger werdenden Nadeln in einem immer größeren Heuhaufen mit möglichst geringem Aufwand?

Wie der nachfolgende Beitrag aufzeigen wird, kann dieses Dilemma mit Hilfe zweier Lösungsansätze angegangen werden:

- Der Einsatz dialogorientierter Personalmarketing-Instrumente, die einen möglichst frühzeitigen Kontakt mit potenziell geeigneten Kandidaten herstellen. Ziel dieser Anstrengungen ist es, frühzeitig klare Arbeitgeber-Images zu schaffen und die Kandidaten in die Lage zu versetzen, von sich aus zu erkennen, welche Unternehmen für sie Chancen bereithalten und auch worin diese bestehen [Stichwort: Selbstselektion].
- Verbesserte Auswahlinstrumente, die insbesondere in frühen Phasen des gegenseitigen Kennenlernens den Unternehmen eine bessere Identifikation derjenigen ermöglichen, die später einmal als Wunschkandidaten gelten [Stichwort: Eignungsdiagnostik].

Es zeigt sich, dass insbesondere durch das Internet Instrumente entstehen, die dialogorientiert beide Lösungsansätze miteinander kombinieren können.

Recruiting als wechselseitiger Suchprozess von Unternehmen und Kandidat

Letztlich geht es im Rahmen der Personalrekrutierung darum, eine möglichst gute Trefferquote bei der Besetzung freier Stellen zu erreichen. Um die Wirkung der beiden Lösungsansätze Personalmarketing und E-Assessment richtig erfassen zu können, ist es unerlässlich zu verstehen, dass Recruiting ein wechselseitiger Suchprozess ist. Sicherlich sind mit der Rekrutierung viele Arbeitsschritte auf Seiten des suchenden Unternehmens verbunden (Stellenanzeigen, Sichtung der Bewerbungen, Interviews, Assessment Center, Vertragsgestaltung etc.), doch beginnt die Rekrutierung faktisch schon viel früher: Im Kopf des potenziellen zukünftigen Bewerbers!

Das vorrangige Ziel des strategischen Personalmarketings muss es also sein, möglichst frühzeitig Bekanntheit, Image und zentrale personalpolitische Botschaften an die „richtigen“ zukünftigen Kandidaten zu vermitteln. Um sich der Sprache des Marketings zu bedienen: Das Arbeitgeber-Image soll so vermittelt werden, dass das Unternehmen bei den richtigen Kandidaten im sog. „evoked set“, also der Gruppe der potenziell interessanten Arbeitgeber, erscheint – und das so früh wie möglich.

Die in diesem Zusammenhang eingesetzten unternehmensindividuellen Interventionsformen im Personalmarketing sind je nach Personalstrategie sehr unterschiedlich. Vor dem Hintergrund der sich zunehmend verknappenden Ressource „qualifizierter Nachwuchs“ jedoch benötigen

Unternehmen heute mehr denn je einen guten Ruf in Bezug auf das interne Karrieremanagement bei den Bewerbern. Dies gilt besonders für Branchen, deren Ruf nicht durch eine bekannte Endverbrauchermarke gestützt wird, bei hohen Bedarfen an stark nachgefragten Qualifikationen sowie für Unternehmen, deren Arbeitgeber-Image durch dominante Unternehmensbereiche bestimmt wird (z. B. Marketingfunktionen in Unternehmen der Markenartikelindustrie).

Erfolgreiche Unternehmen greifen in der Nachwuchsbesetzung auf unterschiedliche Aktionspakete zurück, um frühzeitig Bekanntheit, Image und zentrale personalpolitische Botschaften zu vermitteln. Parallel werden langfristige Strategien zur Einbindung potenzieller Kandidaten in die Unternehmenskultur und für die spätere Übernahme initiiert. Deshalb wird der frühzeitige Kontakt zum Nachwuchs immer wichtiger. Folgendes Schaubild zeigt exemplarisch verschiedene Interventionsebenen im Hochschulmarketing auf.[5]

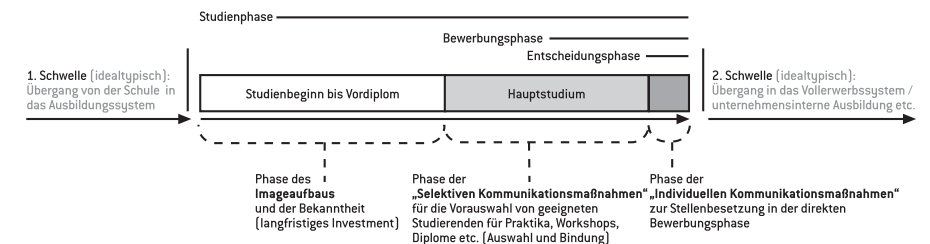


Abb. 2: Interventionsebenen des Hochschulmarketings

Personalmarketingmaßnahmen werden auf die Wahrnehmungsbereitschaft in den unterschiedlichen Karrierephasen der Studierenden ausgerichtet. Im Einzelnen umfasst das Interventionsspektrum dabei sowohl Maßnahmenebenen für die „Low Involvement-Phase“ am Studienbeginn, studienbegleitende Maßnahmen sowie stärker responseorientierte Maßnahmen für die Bewerbungs- und Entscheidungsphase. Es lassen sich von Unternehmensseite drei wesentliche Ebenen differenzieren:

1. Phase Imageaufbau: In dieser Phase wird explizit das Außenbild in Bezug auf Einstiegsmöglichkeiten und Karrieremanagement des Unternehmens aufgebaut (langfristiges Unternehmensinvestment).
2. Phase „Selektive Kommunikationsmaßnahmen“: Diese dienen dazu, interessante Studierende durch Maßnahmen an das Unternehmen heranzuführen und zu binden (Praktikum, Diplome, Workshops etc.). Hier steht das mittelfristige Ziel der Vorauswahl und Bindung im Vordergrund.
3. Phase „Individuelle Kommunikationsmaßnahmen“: Diese Maßnahmen sind gezielt ausgerichtet auf die Stellenbesetzung durch Maßnahmen der Stellenausschreibung, Personal(vor)auswahl, Bewerbergespräche und Assessments.

Analog hierzu rückt in zunehmendem Maße bei vielen Unternehmen auch der Bereich Azubimarketing in den Blickpunkt. Die Vielzahl an unterschiedlichsten Ausbildungsberufen mit zum Teil immer spezialisierteren Berufsbildern einerseits sowie der von vielen Personalabteilungen

beklagte Qualitätsrückgang der sich bewerbenden Kandidaten andererseits zwingt die Unternehmen zunehmend auch hier zum frühzeitigen Aufbau entsprechender Arbeitgeber-Images, d. h. an der Schule, gerichtet an 14- bis 18-Jährige.

Im Idealfall kann ein Unternehmen auch dabei insbesondere auf den Erfolg der ersten Ebene zurückgreifen. Ein positives Arbeitgeber-Image hilft dem Unternehmen bei den weiteren Auswahlritten ausreichend interessierte Bewerber zu rekrutieren, um damit den Pool für die individuellen Auswahlverfahren der direkten Stellenbesetzung zu füllen.

An diesem Punkt sind webbasierte Kommunikationsmaßnahmen und webagierende Dienstleister mit Recruiting- und Personal(vor)auswahl-Konzepten ein interessanter Ansatz für eine einheitliche Steuerung aus einer Unternehmensabteilung heraus. Insbesondere deshalb, weil die Internetnutzung in den Zielgruppen der Schüler und Studierenden mittlerweile vielfach wie selbstverständlich erfolgt [6] und das Internet von diesen Zielgruppen auch in sehr hohem Maße zur Jobsuche oder Berufsinformation genutzt wird.[7]

Dabei kann das Internet seine Vorzüge sowohl als Distributionskanal für Imagebotschaften als auch mittels webbasierter Tools für das Recruiting bzw. die Personal(vor)auswahl entfalten, also auf allen drei Interventionsebenen. Es überrascht somit kaum, dass sich die Verteilung von Recruitingbudgets zunehmend in Richtung internetbasierter Maßnahmen verschiebt. Während z. B. im ersten Quartal 2002 noch 73 Prozent aller Unternehmen exklusiv in Print- und 19,4 Prozent exklusiv in Online-Stellenmärkten schalteten, veränderten sich die Zahlen zum ersten Quartal des Jahres 2003 deutlich auf 54,6 Prozent exklusiver Print-Inserenten und 40,3 Prozent ausschließlicher Online-Inserenten bei den Jobbörsen.[8]

Recrutainment: Der kombinierte Einsatz von E-Assessment und Online-Personalmarketing zur Steigerung der Trefferquote im Auswahlprozess

Das Internet wird in den letzten Jahren zunehmend als ein Medium des Personalrecruitings genutzt. Es steht heute neben Recruitingmessen, Hochschulveranstaltungen, Firmenevents und verschiedenen Ansätzen eigenen „Intelligence Scoutings“ (Akademien etc.) für einen grundlegenden Wandel in diesem Bereich. Das Internet ermöglicht Unternehmen die Vermittlung von Image und Informationen auf kreative multimediale Weise. Gleichzeitig erlauben die Darstellungsmöglichkeiten und die Interaktivität des Internets den Einsatz eignungsdiagnostischer Testinstrumente (E-Assessment), mit deren Hilfe im Mensch-Maschine-Dialog auswahlrelevante Personenmerkmale ermittelt werden können. Unter dem Oberbegriff Recrutainment werden die Bereiche E-Assessment, Online-Personalmarketing und E-Recruitment zusammengefasst, wenn diese in einen unterhaltsamen bzw. spielerisch-simulativen Kontext eingebunden sind. Der simulative Charakter von Recrutainment-Applikationen ermöglicht ein „virtuelles Erleben“ des Unternehmens, wodurch die Ziele Employer Branding und Selbstselektion des Bewerbers nachhaltig gefördert werden. Im Sinne des Recrutainment gestaltete simulative E-

Assessment-Verfahren zeichnen sich durch eine hohe Bewerberakzeptanz und deutlich erhöhtem Anforderungsbezug gegenüber herkömmlichen Testverfahren aus. Es liegt nahe, dass Recrutainment-Applikationen in aller Regel Funktionen des Personalmarketings und Funktionen der Fremd- oder Eigenauswahl übernehmen.

So haben etwa in den letzten Jahren verschiedene Unternehmen spielerische Konzepte zur realitäts- und gleichzeitig zielgruppennahen Kommunikation umgesetzt. Diese oftmals auch als Bewerberspiele bezeichneten Ansätze wirken nachhaltig auf das Unternehmensimage und über die simulative Gestaltung zugleich aufklärend und somit positiv auf die Selbstselektion der Bewerber.

Das Berufsorientierungsspiel „Tr.A.X.“ der Deutschen Bahn AG

Als Beispiel hierfür sei die Anwendung „Tr.A.X.“ der Deutschen Bahn AG genannt (www.db-trax.de). Gerichtet an die Zielgruppe 14 bis 18-Jähriger wird hierbei im Rahmen eines interaktiven Onlinespiels eine Vielzahl der bei der Bahn angebotenen Ausbildungsberufsbilder erlebbar gemacht und gleichzeitig über die Erhebung eines Interessenprofils automatisiert eine Empfehlung hinsichtlich der beruflichen Zukunftsplanung des Teilnehmers generiert. Neben einer überaus positiven Beurteilung des Spiels hinsichtlich Gestaltung, Spielgeschichte und inhaltlicher Darstellung (über 70 Prozent der Teilnehmer vergaben hierzu die Schulnoten 1 oder 2) wirkte das Spiel insbesondere auch in Richtung der beabsichtigten Berufsorientierung:

- 62 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass sie durch den Tr.A.X. „Lust bekommen haben, sich weiter über eine Ausbildung bei der DB AG zu informieren“,
- 42 Prozent gaben an „Informationen zu Berufen bekommen zu haben, die sie vorher gar nicht kannten“,
- 23 Prozent erfuhren durch das Spiel von Alternativen zu ihrem Traumberuf und immerhin
- 16 Prozent gaben an, dass ihnen der Tr.A.X. „explizit geholfen hat, sich für einen Ausbildungsberuf zu entscheiden“.

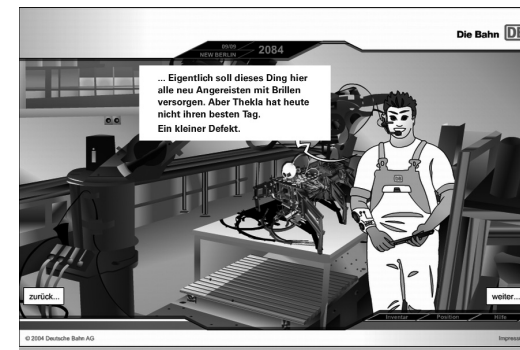


Abb. 3: Beispielscreen des Berufsorientierungsspiels „Tr.A.X.“

Das E-Assessment Verfahren „unique.st“ des Unilever Konzerns

Ein eher den Aspekt der Fremdauswahl betonendes Beispiel für eine gelungene Recrutainment

Applikation ist die Anwendung „unique.st“ des Unilever Konzerns. Hierbei werden pro Jahr ca. 600 Bewerber für das Konzern-Traineeprogramm UniTrain, die anhand biografischer Merkmale aus gut 5.000 Bewerbern ausgewählt wurden, zu einem spielerisch-simulativen Testverfahren eingeladen. Die Kandidaten schlüpfen dabei in die Rolle eines Trainees, der mit der Aufgabe betraut wird, im Werk der US-Eismarke Ben & Jerry's die neue Eissorte „Indian Summer“ zur Marktreife zu bringen. Hierzu durchläuft der Kandidat unterschiedliche Unternehmensbereiche und wird mit einer Reihe von Aufgaben betraut. Diese Aufgaben testen den Kandidaten hinsichtlich der Merkmale „kognitive Leistungsfähigkeit“, „Problemlösungskompetenz“ sowie hinsichtlich verschiedener Unilever-spezifischer Fertigkeiten.[9]



Abb. 4: Beispielscreen des E-Assessments „unique.st“

Die äußere Gestaltung von „unique.st“ orientiert sich an der aufwändiger Computerspiele. Der Teilnehmer navigiert über einen virtuellen Grundriss durch das Werk, das nahezu fotorealistisch das Ben & Jerry's-Werk in Vermont wiedergibt. Er trifft dabei verschiedene Charaktere, bei denen es sich ebenfalls um virtualisierte reale Unilever-Mitarbeiter handelt. In den einzelnen Locations kann sich der Teilnehmer über Schwenkbilder oder Roundshots nahezu frei bewegen. Die in „unique.st“ enthaltenen Testverfahren werden laufend evaluiert. Hinsichtlich der Testgütekriterien zeigte sich dabei, dass „unique.st“ eine sehr hohe Aufklärung hinsichtlich der kognitiven Leistungsfähigkeit der Kandidaten aufweist. Auch zeigten die Ergebnisse eines standardisierten Intelligenzstrukturtests, der unter Aufsicht im Rahmen der finalen Auswahlstufe „Präsenz-Assessment Center“ mit den Bewerbern durchgeführt wurde, dass die jeweils gemessenen kognitiven Leistungsfähigkeiten nur marginal voneinander abwichen. Neben der Qualität der Online-Testverfahren verdeutlicht dies vor allem eines: Es wird nicht geschummelt! Die häufig vorgebrachten Einwände, man wisse ja nicht, ob tatsächlich der entsprechende Kandidat auch die Online-Tests selber macht, wird so eindrucksvoll entkräftet. Es ist ganz wichtig festzuhalten, dass das E-Assessment nicht geeignete, sondern ungeeignete Bewerber identifizieren soll, um diese auszusortieren. Scheitert also ein Bewerber, der diese Hürde manipulativ überwinden möchte und deshalb fremde Hilfe in Anspruch nimmt, so hat er nichts gewonnen. Überwindet er die Hürde der Online-Tests auf diese Weise ungerechtfertigt, so hat er damit noch lange nicht den Arbeitsvertrag in der Tasche. Die finale Einstellungsentscheidung sollte nach wie vor immer dem Menschen vorbehalten sein – E-Assessment ist ein Vorauswahlinstrument.

Zum zweiten zeigte eine Untersuchung des Recrutainment-Ansatzes „unique.st“ eine erstaunlich hohe Akzeptanz auf Seiten der Bewerber. Trotzdem es sich im Kern um ein standardisiertes Testverfahren verschiedener Auswahlkriterien im Mensch-Maschine-Dialog handelt, wurde es hinsichtlich der sog. sozialen Validität (hier insbesondere der Dimensionen Verfahrenstransparenz und Informationsvermittlung) überaus positiv bewertet. Es wurde sehr deutlich, dass „unique.st“ nicht nur als Vorauswahlinstrument in die eine Richtung wirkt, sondern gleichzeitig maßgebliche Informationen und Positionierungsmerkmale über das Unternehmen Unilever an den Kandidaten vermittelt: „unique.st“ kombiniert E-Assessment und Employer Branding.

Das unternehmensübergreifende Recrutainment-Event „Die Karrierejagd durchs Netz“

Im Kern gehen alle am Markt erschienenen Recrutainment-Formate auf „Die Karrierejagd durchs Netz“ zurück, die hier deshalb als drittes Beispiel kurz beschrieben sei. Unter dem Titel „Cyquest – Das Erfolg-Reich-Spiel“ veranstaltete das Unternehmen Cyquest von Mai bis Juli 2000 das erste spielerische Online-Assessment-Event im Internet. Die nachfolgenden Ausgaben dieses Formats laufen seitdem unter dem Titel „Die Karrierejagd durchs Netz“, wobei ca. alle neun bis zwölf Monate eine neue Ausgabe der Karrierejagd online gestellt wird (www.karrierejagd.de). Bei der „Karrierejagd“ handelt es sich um ein Internetevent, das sich in zwei unterschiedlichen Versionen an die beiden Zielgruppen

- Studierende, Absolventen und Young Professionals (mit bis zu sechs Monaten Berufserfahrung) und
- Schüler und Auszubildende richtet.

Grundsätzlich werden dabei Akademiker aller Fachrichtungen und Schüler aller weiterführenden Schulformen angesprochen, wengleich den Anforderungen des Arbeitsmarktes in soweit Rechnung getragen wurde, dass insbesondere die wirtschafts-, ingenieurs- und IT-orientierten Studienrichtungen einerseits sowie Gymnasien andererseits im Zentrum der Marketingkommunikation standen.

Im Gegensatz zu den weiter oben beschriebenen Beispielen „Tr.A.X.“ und „unique.st“ ist die Karrierejagd unternehmensübergreifend angelegt und unternehmensindividuell. Dass heißt in diesem Fall ist nicht ein Unternehmen der Absender der Inhalte, sondern es sind parallel bis zu zehn unterschiedliche Unternehmen beteiligt. Das Event „Karrierejagd“ funktioniert dabei wie ein Adventure-Computerspiel, bei dem die Teilnehmer mit einer fiktiven Spielgeschichte konfrontiert werden. Diese Spielgeschichte lässt den Spieler in Interaktion mit virtuellen Charakteren (im Sinne der Spielwelt „Onleins“ genannt) verschiedene Aufgaben beantworten und Rätsel lösen. In Analogie zu einer Art „Schnitzeljagd“ existieren dabei verschiedene Aufgaben, die den Spieler vom Erreichen des Ziels trennen. Diese „Aufgaben“ sind zu unterscheiden in:

Personalmarketing

An verschiedenen Stellen innerhalb der Karrierejagd gelangt der Spieler an Stellen, an denen nur

die korrekte Antwort auf eine ihm gestellte Aufgabe das Vorankommen im Spiel ermöglicht. An diesen Stellen sind inhaltlich in die Spielgeschichte Aufgaben integriert, die ein beteiligtes Partnerunternehmen zum Inhalt haben. Die Lösung der jeweils gestellten Aufgabe findet der Spieler dabei nur unter Zuhilfenahme der Website bzw. eines konkreten Websitebereiches des beteiligten Partnerunternehmens. Hierdurch wird erreicht, dass der Teilnehmer der Karrierejagd sich hoch involviert und mit einer konkreten inhaltlichen Zielsetzung genau mit dem Inhalt auseinandersetzt, den das Partnerunternehmen im Sinne der Personalmarketing-Intention für kommunikationsmaßgeblich hält. Gegenüber anderen Formen des Personalmarketings wie Printanzeigen oder auch Onlinebannern hat diese Form der Kommunikation eine Reihe wesentlicher Vorteile:

- Der Teilnehmer setzt sich durch die Spiellogik ohne Ablenkung gezielt mit der vom Unternehmen kommunizierten Botschaft auseinander. Ob es sich dabei um eine spezielle Recruitingveranstaltung, ein bestimmtes Ausbildungsprogramm oder allgemein um Imagewerbung (sog. Employer Branding) handelt, liegt im Ermessen des Unternehmens. Die Spielsituation bewirkt hohe Aufmerksamkeit und Involvement.
- Der Teilnehmer verbringt auf der Suche nach der richtigen Lösung für die ihm gestellte Aufgabe durchschnittlich zwischen vier und sieben Minuten auf der Website des Unternehmens. Mit Ausnahme persönlicher Formen der Personalkommunikation (Messen) oder Formen der Öffentlichkeitsarbeit kann keine andere Form des Personalmarketings eine so lange ungeteilte Aufmerksamkeit „belegbar“ für sich in Anspruch nehmen.
- Die Aufnahme der Marketingbotschaft erfolgt weitgehend reaktanzfrei, weil es sich für den Teilnehmer um „Spielinhalt“ und erst in zweiter Instanz um „Werbung“ handelt.
- Das Lernen der gewollten Botschaft kann weitgehend garantiert werden, weil erst die „richtige“ Antwort zum Weiterspielen berechtigt. Die richtige Lösung trägt der Teilnehmer in die Cyquest-Datenbank ein und dokumentiert so, dass er die Website des Partnerunternehmens besucht und die Botschaft gelernt hat.
- Insbesondere noch unterdurchschnittlich bekannte Firmen können sich gezielt einer größeren Zielgruppe bekannt machen und somit in das „Relevant-Set“ ihrer Zielgruppe gelangen. Dieser Aspekt setzt auf der ersten Interventionsebene – dem Imageaufbau – an, mit einer langfristigen strategischen Relevanz.
- Zusätzlich profitieren die Unternehmen durch das innovative Verfahren, wodurch ein positiver Imagetransfer entsteht. Dieser Transfer kann insbesondere für Unternehmen wichtig sein, die bisher nur wenig innovatives Image durch Online-Medien haben.

Online-Assessment

Ebenfalls integriert in die Spielgeschichte ist ein anderer „Aufgabentypus“. An verschiedenen Stellen im Spielverlauf müssen die Teilnehmer personalrelevante Informationen über sich mitteilen oder durchlaufen eignungsdiagnostische Testverfahren. So werden neben lebenslaufftypischen Hard-Facts wie Studienrichtung, Noten, praktische Erfahrung, Auslandserfahrung oder Sprachkenntnisse vor allem weiche Faktoren (sog. Soft-Skills) wie Durchsetzungsfähigkeit,

Delegationsfähigkeit oder Stressbelastbarkeit überprüft. Hierbei kommen insbesondere Simulationen (Arbeitsproben) zum Einsatz, die sich durch eine in zahlreichen empirischen Untersuchungen belegte soziale Validität auszeichnen. Die Teilnehmer berichten von positiven Erfahrungen und sind zufriedener als beispielsweise bei herkömmlichen psychologischen Testverfahren.[10] Die im Rahmen der Karrierejagd eingesetzten simulativen Testverfahren berücksichtigen in ihrer Konstruktion sowohl den theoriebasierten Konstruktansatz als auch den empirischen Simulations- (oder Arbeitsproben-) Ansatz. Zur detaillierten Beschreibung der eingesetzten Testverfahren sowie der werblichen Integration unterschiedlicher Unternehmen in die Karrierejagd vergleiche den ausführlichen Artikel „Online Assessment – Eine neue Option im Hochschul- und Azubimarketing“ in der Reihe „Digitale Fachbibliothek Verkauf“ des Symposium Verlags.[11]

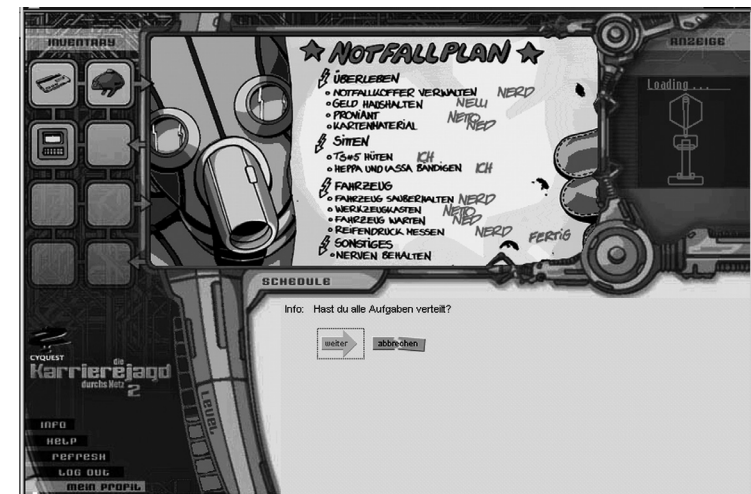


Abb. 5: Beispielscreen aus der Karrierejagd durchs Netz (hier: interaktive Übung "Notfallplan")

Fazit

Recruitment-Konzepte können Unternehmen helfen, nachhaltig attraktive Arbeitgeber-Images aufzubauen, wodurch es ihnen zukünftig tendenziell leichter fällt, geeignete Mitarbeiter zu finden. Gleichzeitig leisten Recruitment-Formate wichtige Dienste bei der Vorauswahl von Bewerbern, in dem sie vorteilhaft auf die Fähigkeit zur Selbstselektion wirken und über E-Assessment-Techniken auswahlrelevante Bewerbermerkmale messen können.

Folgende Abbildung fasst diesen Zusammenhang von Personalmarketing einerseits und E-Assessment andererseits abschließend zusammen:

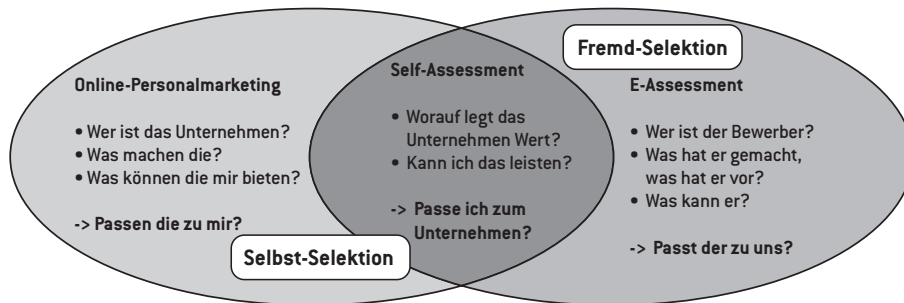


Abb. 6: Zusammenspiel von Online-Personalmarketing, Self-Assessment und E-Assessment

Der potenzielle Bewerber fragt sich: „Passt das Unternehmen zu mir?“ Diese Frage muss das Personalmarketing hinreichend beantworten. Das Unternehmen stellt sich die Frage: „Passt der Kandidat zu uns?“ Um dies möglichst frühzeitig und möglichst effizient zu beurteilen, werden E-Assessment-Instrumente eingesetzt. Einen Zwischenbereich bilden sog. Self-Assessments, wobei es sich auch um eignungsdiagnostische Instrumente handelt, nur dass die Ergebnisse nicht der Fremdauswahl durch das Unternehmen dienen, sondern dem potenziellen Bewerber zur Verfügung gestellt werden, um letztlich die Frage beantworten zu können: „Passe ich zum Unternehmen?“

Literatur

- [1] DIHK (2001): Arbeitskräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit, Ergebnisse einer DIHK Unternehmensbefragung Herbst 2001.
- [2] Statistisches Bundesamt: Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, www.destatis.de.
- [3] StepStone Deutschland AG (2004): Studie: Aktuelle Trends auf dem Bewerbermarkt.
- [4] Berufsstart.de (2005): Auswertung der Kurzumfrage Online-Bewerbung.
- [5] Weber, A., Jägeler, T., Busch, D. (2001): Recruitment – Die Kombinationsmöglichkeit von Personalmarketing, Pre-Assessment und E-Cruiting, in: Hünninghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, S. 273 ff.
- [6] Bauer Media Online (2005): Generation Internet – die 10 bis 19-Jährigen im Netz, Juli 2005.
- [7] Jobpilot GmbH (2004): Jobpilot Survey Juli 2004.
- [8] HR Media Research GmbH (2003): e-Recruiting 2003.
- [9] Kupka, K., Diercks, J., Kopping, N. (2004), Webbasierte Personalvorauswahl durch E-Assessment bei Unilever Deutschland, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2004, S. 24 ff.
- [10] Kleinmann, M., Strauß, B. (1998): Validity and application of computer-simulated scenarios in personnel assessment, in: International Journal of Selection and Assessment, 6, 1998, S. 97-106.

- [11] Diercks, J., Hansen, M., Weber, A. (2005): Online Assessment Center – Eine neue Option für High Potentials, in: Albers, S., Haßmann, V., Tomczak, T. (Hrsg.), Digitale Fachbibliothek „Verkauf“, 04/2005.

Joachim Diercks ist seit 2002 Geschäftsführer der Cyquest GmbH.
Kontakt: j.diercks@cyquest.net