

# Online-Assessment Center

**Die CYQUEST Internet AG hat das erste spielerische Online-Assessment Center für Studierende, das »Erfolg-Reich-Spiel«, im Mai 2000 ins Leben gerufen. Seitdem dient es der Optimierung des Hochschulmarketings von Unternehmen verschiedener Branchen.**

.....

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- wie der Handlungsbedarf im Hochschul- und Azubimarketing zu beurteilen ist,
  - ob die Aufgaben aus dem Hochschul- und Azubimarketing erfüllt werden,
  - Ergebnisse zum spielerischen E-Assessment vorliegen.
- .....

JOACHIM DIERCKS, MALTE HANSEN, ANDREAS WEBER

## Das Spiel

Mit der »Karrierejagd durchs Netz« betreibt die CYQUEST GmbH seit 2000 ein Recruitment-Event im Internet, das spielerisch E-Assessment- und Personalmarketingelemente verbindet. Es dient der Optimierung des Hochschul- und/oder Azubimarketings von Unternehmen verschiedener Branchen mit dem Ziel, eine Informationsbrücke zwischen Schülern respektive Studierenden und Unternehmen aufzubauen, auf der an beide Seiten relevante Informationen fließen.

Der Ablauf des Spiels sieht vor, dass Teilnehmer gezielt mit einer konkreten Aufgabenstellung auf die Personal-Internetseiten der Unternehmen gelinkt werden, um sich mit diesen inhaltlich auseinander zu setzen und eine von den Unternehmen gewollte Personalmarketingbotschaft auf- und mitzunehmen. Ferner gibt der Teilnehmer im Verlauf des Spiels relevante Informationen zu seinem Lebenslauf ab

und löst innerhalb der Spielgeschichte verschiedene Aufgabenstellungen und Eignungstests. Aus diesen Angaben entsteht ein vollständiges Bewerberprofil, das zusätzlich zu lebenslaufartigen Hard-Facts auch Soft-Facts umfasst.

In den letzten Jahren wurden in ähnlicher Art verschiedene unternehmensindividuelle Applikationen verwirklicht, die in unterschiedlicher Gewichtung ebenfalls der Bewerber-Vorauswahl und/oder Personalmarketing-Zielen dienen. Im Kern orientieren sich diese Lösungen jedoch an der erstmals durch die Karrierejagd verwirklichten Systematik, die deshalb exemplarisch in diesem Beitrag vorgestellt wird.

### **Bedarfsentwicklung aus Unternehmenssicht**

Trotz nach wie vor stockender Konjunktur und hohen Arbeitslosenzahlen beklagen zahlreiche Unternehmen einen steigenden Mangel an Fachkräften [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 (zum Beispiel mangelnde geografische Mobilität) zu suchen, sondern in dramatisch zunehmendem Maße in demografischen Entwicklungen. Die »Veralterung« der Gesellschaft führt zu einem ernststen Nachwuchsproblem. Dass sich gegenwärtig zahlreiche Unternehmen über sprunghaft ansteigende Bewerberzahlen beklagen, darf nicht darüber hinweg täuschen, dass es sich oft um ungeeignete Kandidaten handelt [2]. Mit »ungeeignet« ist in diesem Zusammenhang nicht nur eine Nichterfüllung der geforderten Qualifikationen durch den Bewerber zu verstehen, sondern ebenfalls, dass die Bewerber aufgrund von Informationsdefiziten bezüglich des Unternehmens einfach falsche Erwartungen an das Unternehmen und die zu besetzenden Stellen haben.

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. Dieses Dilemma kann mit Hilfe zweier Lösungsansätze angegangen werden:

- ⇒ Der Einsatz dialogorientierter Personalmarketing-Instrumente, die einen möglichst frühzeitigen Kontakt mit potenziell geeigneten Kandidaten herstellen. Ziel dieser Anstrengungen muss es sein, 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.
- ⇒ Verbesserte Auswahlinstrumente, die insbesondere in frühen Phasen des gegenseitigen Kennenlernens den Unternehmen eine bessere Identifikation derjenigen ermöglichen, die später einmal als Wunschkandidaten gelten.

Es zeigt sich, dass insbesondere durch das Internet Instrumente entstehen, die dialogorientiert beide Lösungsansätze miteinander kombinieren können. Der vorliegende Beitrag beschreibt anhand des Recruitment-Formats »Die Karrierejagd durchs Netz« einen Ansatz, der – gerichtet sowohl an Schüler und Azubis wie auch an Studierende und Absolventen – Hochschul- und Azubimarketing mit E-Assessment Elementen verbindet. Diese Kombination wirkt sowohl positiv auf die Fähigkeit zur Selbstselektion auf Seiten des Nachwuchses ein als auch versetzt sie Unternehmen verbessert in die Lage, interessante Kandidaten auch als solche erkennen zu können. Inzwischen setzen zunehmend verschiedene Unternehmen individuelle Lösungen als Bestandteil ihrer E-Recruiting Strategien ein, die sich im Kern an der erstmals Anfang 2000 durch die »Karrierejagd« begründeten Idee orientieren.

## **Strategische Unternehmensziele im Hochschul- und Azubimarketing**

Die Begriffe Hochschul- und Azubimarketing umfassen die kommunikativen Maßnahmen zur Gewinnung von Nachwuchskräften. 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 Endverbrauchermarkenmarke gestützt wird, bei hohen Bedarfen an stark nachgefragten Qualifikationen sowie für Unternehmen, deren Arbeitgeber-Image durch dominante Unternehmensbereiche bestimmt wird (zum Beispiel Marketingfunktionen in Unternehmen der Markenartikelindustrie).

Erfolgreiche Unternehmen greifen in der Nachwuchsbesetzung auf unterschiedliche Aktionspakete zurück, um frühzeitig Bekanntheit, Image und zentrale personalpolitischen 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 [3].

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 während des Studiums sowie stärker responseorientierte Maßnahmen für die Bewerbungs- und Entscheidungsphase. Es lassen sich von Unternehmensseite drei wesentliche Ebenen differenzieren:

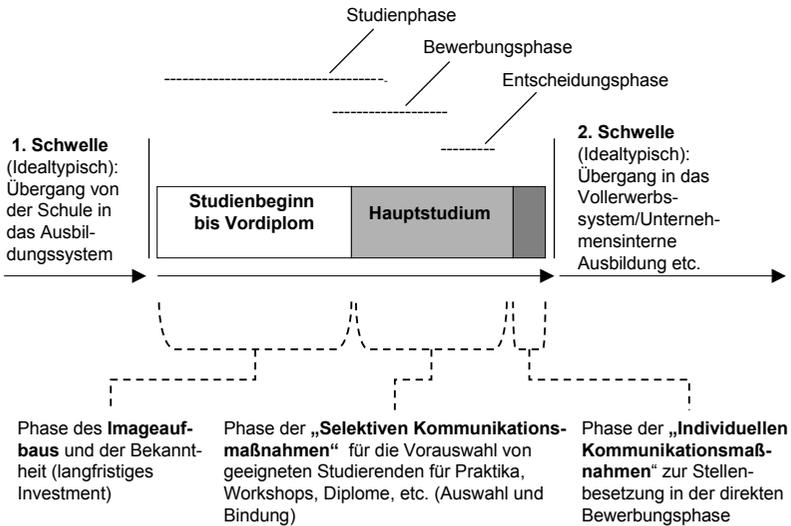


Abb. 1: Interventionsebenen des Hochschulmarketings

- ⇒ 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 spezia-

lisierteren 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, das heißt 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 [4] und das Internet von diesen Zielgruppen auch in sehr hohem Maße zur Jobsuche oder Berufsinformation genutzt wird [5].

Dabei kann das Internet seine Vorzüge sowohl als Distributionskanal für Imagebotschaften als auch mittels webbasierter Tools für das Recruiting beziehungsweise 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 beispielsweise im 1. Quartal 2002 noch 73 Prozent aller Unternehmen exklusiv in Print und 19,4 Prozent exklusiv in Online-Stellenmärkten schalteten, veränderten sich die Zahlen zum 1. Quartal des Jahres 2003 deutlich auf 54,6 Prozent exklusiver Print-Inserenten und 40,3 Prozent ausschließlicher Online-Inserenten bei den Jobbörsen [6].

Hier stellt sich die Frage, welche webbasierten Konzepte ergänzend eingesetzt werden können, um den Arbeitsaufwand zu minimieren, einen »Added Value« zu schaffen und parallel Kosten zu senken. Wie muss ein webbasierter Ansatz konzipiert sein, der die Vermittlung ei-

ner Imagebotschaft leistet sowie Recruiting und Personal(vor)auswahl garantiert bei einer hohen Reichweite in den definierten Zielgruppen?

Eckpunkte des strategischen Hochschul- und Azubimarketings

- ⇒ Der Markt wird durch zwei Bedürfnislagen/Orientierungen definiert:
  - Wahrnehmung, Ausrichtung und Konzentration der Studierenden und Schüler in Richtung Berufseinstieg und Karrieremanagement sowie
  - Aktivitäten der Unternehmen im Hochschul- und Azubimarketing nach den Zielausrichtungen: Bekanntheit/Imageaufbau, Recruiting, Vorselektion und Kontakt.
- ⇒ Der Marketing-Mix sollte sich an den Orientierungsphasen des potenziellen Bewerbers ausrichten.
- ⇒ Gegenwärtig wird das Internet ergänzend eingesetzt, zukünftig wird es das wichtigste Recruiting-Medium für Hochschulabsolventen und Schulabgänger sein.

### **Online-Konzepte zur Unterstützung des Hochschul- und Azubimarketings**

Im Kommunikationsmix für das Personalmarketing reichen Stellenanzeigen in Fachzeitschriften und überregionalen Tages- oder Wochenzeitungen schon länger nicht mehr aus, um den Bedarf an Nachwuchs zu decken und gleichzeitig dem nötigen Effizienzgedanken Rechnung zu tragen. Unternehmen gehen neue Wege, um dieser Herausforderung gerecht zu werden.

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. So haben etwa in den letzten Jahren verschiedene Unternehmen spielerische Konzepte zur realitäts- und gleichzeitig zielgruppennahen Kommunikation umgesetzt. Diese unter dem Begriff »Recrutainment« zusammengefassten Ansätze wirken nachhaltig auf das Unternehmensimage und über die simulative Gestaltung zugleich aufklärend und somit positiv auf die Selbstselektion der Bewerber. Als Beispiele hierfür sind unter anderem die Anwendungen »Tr.A.X.« der Deutsche Bahn AG oder »Voyager« der Allianz AG zu nennen.

Wenngleich computergestützte Verfahren bereits seit einiger Zeit für Auswahl und Beurteilung sowie zur innerbetrieblichen Weiterbildung eingesetzt werden, ist die Integration der Assessment Logik in Internetanwendungen eine sehr neue Entwicklung, die erstmals im Jahr 2000 in unterschiedlichen Formen umfassender verwirklicht wurde.

Was ist unter einem Assessment Center zu verstehen?

Ziel eines Assessment Centers ist es, mittels eignungsdiagnostischer Instrumente die geeigneten Bewerber unter einer bestehenden Auswahl herauszufiltern und individuelle Entwicklungspotenziale zu erkennen. Es gilt als das härteste Personalauswahlverfahren und bedient sich im Sinne multimethodaler Diagnostik unterschiedlicher Verfahren, um die Personalentscheidung zu untermauern. Stellenbewerber unterziehen sich in ein- bis mehrtägigen Prüfungssituationen unterschiedlichen Testverfahren in mündlicher und schriftlicher Form. Hierzu gehören Gruppendiskussionen, Vortrags- und Präsentationsübungen, diverse Rollenspiele und Interviewvarianten sowie die klassische Postkorbübung, Persönlichkeits-, Leistungs-/Konzentrations- und diverse Tests zur Messung kognitiver Leistungsfähigkeit.

Assessment Center werden in nahezu allen großen Unternehmen eingesetzt, auch wenn sie nicht explizit als Assessment Center ausgewiesen sind. Vielfach werden sie als Management- beziehungsweise

Personalentwicklungs-Seminare, Führungskräfte-Potenzial-Test oder Auswahl-, Förderungs-, Beurteilungs-, Qualifikations- oder Entwicklungs-Seminare bezeichnet.

An dem Verfahren wird aber auch eine umfassende Kritik geübt, die sich insbesondere auf die Aufwand-/Nutzenrelation der Verfahren und die Beurteilungsergebnisse bezieht sowie die Objektivität der oftmals auf Beobachtung basierenden Ergebnisse hinterfragt. So wird den Beurteilungsergebnissen nachgesagt, sie haben lediglich eine legitimatorische Funktion, oder es handelt sich um die Überprüfung von Anpassungs-, Loyalitäts- und Identifikationsbereitschaft der Prüflinge. Dennoch: Assessment Center sind ein akzeptiertes und praktiziertes Instrument in der Unternehmenspraxis [7].

Die Problematik für webbasierte Umsetzungen besteht in der Konzeption dieser Abläufe innerhalb einer Online-Applikation. Es stellt sich die Frage nach bestehenden webbasierten Ansätzen für die Organisation der drei Ebenen: Image, selektiver und individueller Maßnahmeneinsatz im Nachwuchsmarketing. Diese sollen sich auf »aktive« Maßnahmen beschränken. Passive webbasierte Unternehmensdarstellungen auf der eigenen Homepage inklusive Praktika, Berufsangebote und weiterführender Hinweise für den Bewerbungsprozess werden bei dieser Betrachtung vernachlässigt. Der Blick konzentriert sich auf aktive Entwicklungen für das externe Personalmarketing.

Hierbei lassen sich zwei grundsätzliche Entwicklungen nachzeichnen.

### Die Entwicklung zum E-Cruiting

Geschäftserfolge sind mehr denn je abhängig von Schnelligkeit und dem intelligenten Einsatz von Ressourcen. Auch die Personalabteilungen bleiben von diesen Auflagen nicht verschont. Vor dem Hinter-

grund der Marktentwicklung steht das Personalre-Cruiting vor einer schwierigen Problemlage.

Unternehmen sind bei der Bewerberauswahl mit einem »Moral Hazard-Problem« konfrontiert. Allgemein handelt es sich dabei um eine Unsicherheit gegenüber einer nicht einzuschätzenden Informationsgegebenheit, begründet durch unterschiedliches Eigeninteresse der Gesprächspartner [8]. Ein Bewerber besitzt beispielsweise Informationen über ein gewünschtes Verhalten, das er willentlich beeinflussen kann. Der Arbeitgeber hat demgegenüber erst nach der Einstellung die Möglichkeit, dieses Verhalten zu überprüfen. Um diese Unsicherheit zu reduzieren, macht es für die Unternehmen Sinn, diesem Problem durch Assessment Center zu begegnen.

Das wiederum ist mit hohem qualifizierten Personaleinsatz verbunden – mithin mit hohem Zeit- und Kostenaufwand. Immer mehr Unternehmen fokussieren deshalb ihre Strategie bei der Personalauswahl auf die Rekrutierung via Internet. Neben der Schaltung von virtuellen Stellenanzeigen im Netz und die Sichtung von Jobbörsen, geht es dabei vor allem um grobes elektronisches Matching von Stellenanforderungen und Bewerberprofilen. Dadurch wird eine extrem schnelle und günstige Vorselektion der Bewerber für das Unternehmen möglich mit dem Ziel, die teuren Schritte des Auswahlprozesses möglichst nur noch mit grundsätzlich geeigneten Kandidaten durchführen zu müssen. Dieses Vorgehen ermöglicht zwar bereits ein zeit- und kostengünstiges Matching biografischer Daten mit den Anforderungsprofilen der offenen Stelle(n), erfüllt jedoch die Forderung zur multimethodalen Eigenschaftsüberprüfung [9] nur unzureichend. Deshalb werden bereits neue weiterführende Lösungen im Netz angeboten, um den Fit zwischen der freien Position und dem Bewerber noch umfassender zu überprüfen. Ein Lösungsansatz hierfür bietet das Online-Assessment.

## Computerdiagnostik und E-Assessment

E-Assessment Applikationen bieten neben der Abbildung von leistungsbezogenen Hard-Facts zusätzlich die Möglichkeit, Eigenschafts- und Verhaltensmerkmale, so genannte weiche Faktoren der Bewerber, zu erheben. Diese weichen Faktoren oder Soft-Facts werden in vielen Unternehmen als zunehmend wichtig erkannt und damit auch in den Personalauswahlprozess einbezogen.

Gerade in diesem Segment sind in Zukunft rasante Entwicklungsmöglichkeiten zu erwarten. Diese Art der Vorselektion ist mittlerweile ihren »Kinderschuhen« entwachsen und wird in zunehmendem Maße in Form unternehmensindividueller Applikationen eingesetzt – beispielhaft sei an dieser Stelle die Applikation »unique.st« des Unilever Konzerns genannt, mit der das Unternehmen europaweit Bewerber für Führungsnachwuchs-Programme vorselektiert [10]. Neben der dieser Diagnostik zugesprochenen optimalen Objektivität durch die maximale Standardisierung der Aufgabenstellungen und Auswertungsverfahren zeigen auch Untersuchungen der Reliabilität und Kriteriumsvalidität bei diesen Praxisanwendungen sehr gute Ergebnisse.

Hieraus entstehen besondere Vorteile aber auch Nachteile. Vorteile bestehen in der Standardisierung, Objektivität und Reaktanzfreiheit durch die »beobachtungsfreie« Situation. Das erhöht die Akzeptanz der Bewerber. Nachteile sind insbesondere in der geringen Spezialisierung und Ausrichtung zu sehen, so dass gegenwärtig in erster Linie breiter definierte Musskriterien der Bewerber (generische Personmerkmale) online überprüft werden.

Mittlerweile setzen verschiedene Unternehmen individuelle E-Assessment Anwendungen in ihrem Recruitingprozess ein. Als Vorlage greifen viele dieser Ansätze auf den unternehmensübergreifenden E-Assessment Ansatz »Die Karrierejagd durchs Netz« zurück, der im Jahre 2000 online ging und dabei erstmals die Anforderungen Imageaufbau, Reichweite, Recruiting, Vor-Selektion und Kontakt für selektive sowie persönliche Personalmaßnahmen vereinte.

## **Online-Assessment Applikation: »DIE KARRIEREJAGD DURCHS NETZ«**

Unter dem Titel »CYQUEST – Das Erfolg-Reich-Spiel« veranstaltete 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 circa alle neun bis zwölf Monate eine neue Ausgabe der Karrierejagd online gestellt wird. Bei der »Karrierejagd« handelt es sich um ein Internetevent, das sich in zwei unterschiedlichen Versionen den 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, wenngleich den Anforderungen des Arbeitsmarktes insoweit Rechnung getragen wurde, dass insbesondere die wirtschafts-, ingenieurs- und IT-orientierten Studienrichtungen einerseits sowie Gymnasien andererseits im Zentrum der Marketingkommunikation standen.

Das Event »Karrierejagd« funktioniert zunächst einmal 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 trennten. 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 ha-

ben. Die Lösung der jeweils gestellten Aufgabe findet der Spieler dabei nur unter Zuhilfenahme der Website beziehungsweise 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 (so genanntes 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 Personalmarketing 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 lebenslauftypischen Hard-Facts wie Studienrichtung, Noten, praktischer Erfahrung Auslandserfahrungen oder Sprachkenntnissen vor allem weiche Faktoren (so genannte Soft-Skills) wie Durchsetzungsfähigkeit, Delegationsfähigkeit oder Stressbelastbarkeit überprüft.

Die Marketing- und Spielkonzeption richtet sich an die Kernzielgruppen »studentischer Führungsnachwuchs« sowie Schüler und Auszubildende, vereint Personalmarketing und Online-Assessment und stellt harte und weiche Bewerberdaten für eine unternehmensbezogene Vorauswahl und Kontaktaufnahme zur Verfügung.

Welche Zielgruppe wird aber effektiv erreicht, und welche Eckwerte zeichnen die Teilnehmer aus? Durch die Online- und Offline-Kampagne in speziellen Zielgruppenmedien ist es seit der ersten Durchführung im Frühjahr 2000 bis zum Herbst 2004 gelungen, über 110.000 Teilnehmer zu gewinnen, die sich per User-Namen registriert haben. Hiervon haben knapp 50.000 den ersten wichtigen »High Risk Interaction Point« durchlaufen, bei dem eine umfassende Informationserfassung erfolgt. Von über 15.000 Teilnehmern bestehen qualifizierte Vollprofile.

## Die Teilnehmer Hard-Facts

Die folgende Auflistung gibt einen Kurzüberblick über einige Basis-Hard-Facts der Teilnehmer:

- ⇒ Zwei Drittel der Teilnehmer sind männlich, ein Drittel ist weiblich.
- ⇒ Der Altersdurchschnitt der teilnehmenden Studierenden beträgt 24,6 Jahre.
- ⇒ 24 Prozent der Teilnehmer sind Schüler oder befinden sich in der Ausbildung.
- ⇒ 76 Prozent der Teilnehmer studieren oder haben ein abgeschlossenes Studium.
- ⇒ 41 Prozent der teilnehmenden Studierenden studieren Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 16 Prozent Informatik, acht Prozent weitere Naturwissenschaften und 14 Prozent Ingenieurwissenschaften.
- ⇒ Ein Drittel der teilnehmenden Studierenden befindet sich in der Studienanfangsphase, ein Drittel in der fortgeschrittenen Studienphase (Hauptstudium) und ein Drittel in der Endphase oder in dem Status Young Professionals (Mittelwert über die Fachsemester: 6,3). Diese Aufteilung korrespondiert mit den verschiedenen Interventionsebenen im Hochschulmarketing.
- ⇒ 58 Prozent der teilnehmenden Studierenden haben eine Studienzwischennote von 1,0 bis mindestens 2,4.
- ⇒ 37 Prozent der teilnehmenden Studierenden verfügen neben dem Studium über Berufserfahrung durch eine abgeschlossene Ausbildung.
- ⇒ 84,5 Prozent der teilnehmenden Studierenden verfügen über mindestens ein Berufspraktikum oder gleichwertige Berufserfahrung.
- ⇒ 45 Prozent der teilnehmenden Studierenden haben Auslandserfahrung.

Die Basis-Hard-Facts zeigen, dass der strategische Marketingansatz für die »Karrierejagd« eine überdurchschnittlich attraktive Zielgruppe

erreicht. Neben den gewünschten Studienschwerpunkten wurden insbesondere Studierende mit hohem Involvement im außeruniversitären Arrangement (zum Beispiel Berufspraktika, Auslandsaufenthalt) angesprochen.

Weiterhin ist zu erkennen, dass die Verteilung der drei Studienphasen für das strategische Hochschulmarketing erfüllt wird. Ein Drittel der Studierenden ist für die erste Kommunikationsebene »Imageaufbau« interessant, ein Drittel ist für die zweite Ebene der selektiven Kommunikationsmaßnahmen geeignet und ein Drittel für die individuelle Maßnahmenebene.

Die Grundkonzeption der »Karrierejadg« zeigt, dass eine Teilnahme insbesondere für Unternehmen interessant ist, die ein differenziertes Hochschulmarketing betreiben oder es zukünftig planen. Ein Kundenstatement aus dem strategischen Personalmanagement von PriceWaterhouseCoopers beschreibt diese Zielrichtung wie folgt: »Die »Karrierejadg durchs Netz« gibt uns die Möglichkeit, Studierende und Absolventen auf Einstiegsmöglichkeiten aufmerksam zu machen und gleichzeitig unser positives Image am Arbeitsmarkt zu untermauern.«

Dass mittels der Karrierejadg ebenfalls die zunehmend in den Betrachtungsmittelpunkt strategischer Personalmarketingaktivitäten rückende Zielgruppe der Schüler erreicht wird, belegt eine diesbezügliche Aussage aus dem Personalmarketing der Audi AG: »Schüler zwischen 14 und 19 Jahren sind eine schwer greifbare Zielgruppe für Personalabteilungen. Herkömmliche Jobbörsen haben hier bislang keine optimalen Lösungen geboten. Deswegen haben wir nach neuen Wegen gesucht. CYQUEST bietet uns mit der neuen Karrierejadg einzigartige Möglichkeiten.«

Doch wie hoch ist der Anteil an »High Potentials« unter den teilnehmenden Studierenden der Karrierejadg? Die Teilnehmer wurden hiezu nach den folgenden Kriterien analysiert:

- ⇒ Notendurchschnitt bis maximal 2,4
- ⇒ Auslandserfahrung durch Auslandsstudium oder -Praktikum
- ⇒ Berufspraktika

- ⇒ gehobene Englischkenntnisse ergänzt durch eine weitere Fremdsprache
- ⇒ überdurchschnittliche Beurteilung der Soft-Facts: Führungspotenzial, Belastbarkeit und Teamfähigkeit

Nach dieser Selektion ergibt sich ein Anteil von sieben Prozent unter allen teilnehmenden Studierenden.

Diese allgemeine Definition der High Potentials muss ergänzt werden durch die unternehmensindividuellen Anforderungsprofile, die so genannten »Right Potentials«. Daraus ergibt sich ein weitaus größerer Kreis an potenziellen Kandidaten. Anhand des umfassenden Kriterienkatalogs kann sehr differenziert nach dem »Right Potential« gesucht werden. Die Ergebnisse aus der Praxis mit den Partnerunternehmen zeigen hierbei auch ein sehr heterogenes Bild der gewünschten Anforderungsprofile und -schwerpunkte. Beispielsweise kann es einem Unternehmen primär wichtig sein, dass der potenzielle Mitarbeiter neben einer guten Qualifikation eine überdurchschnittliche Flexibilität oder eine hohe Sozialkompetenz besitzt, die nicht immer mit hervorragenden Abschlussnoten oder kurzen Studienzeiten einhergeht [11].

## Die Teilnehmer Soft-Skills

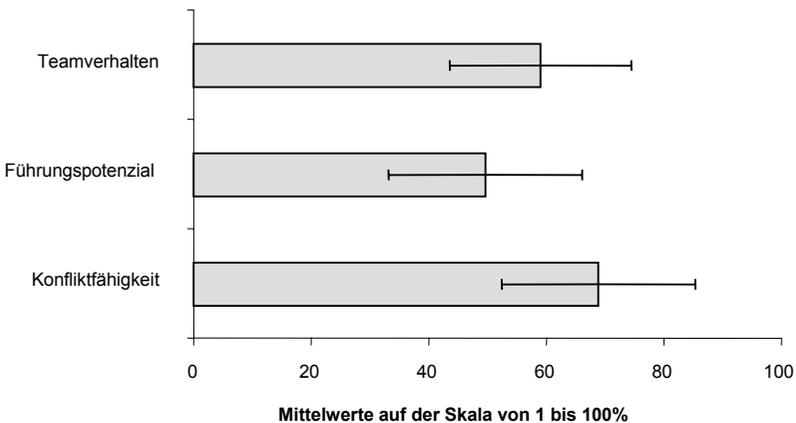
Die Erhebung der weichen Merkmale für die Personal(vor)auswahl erfolgt nach den folgenden Profilaspekten: »Soziale Kompetenz«, »Aktivitätspotenzial« und »Problemlösefähigkeit/Zielorientierung«. Jeder Profilaspekt wird aus mehreren Einzelindikatoren im Spielablauf ermittelt. Dies geschieht beispielsweise durch die Übertragung von Assessmentlogiken wie einer Postkorbübung oder eines Organisationsplans in interaktive Übungen oder durch Planspiele mit variablen Antwortsituationen, Allgemeinwissenstests und weiteren Aufgaben zur Beurteilung des Problemlöseverhaltens und der Denksystematik. Anhand der Reaktionen und Antworten im Spielverlauf lassen sich die Teilnehmer entlang dieser Indikatoren für eine Vorauswahl nach

weichen Merkmalen beschreiben. Jedem Teilnehmer der Karrierejagd wird im Anschluss an die Karrierejagd automatisiert eine detaillierte Rückmeldung zur Verfügung gestellt, die sein Abschneiden in den verschiedenen Übungen beurteilt und in Relation zu dem aller anderen Teilnehmer setzt.

Eine Darstellung der Einzelindikatoren folgt in der Beschreibung der Profilaspekte.

### Profilaspekt »Soziale Kompetenz«

Unter dem Konstrukt der Sozialen Kompetenz werden Soft-Skills zusammengefasst, die das Verhalten in Gruppen betreffen, die Fähigkeit zu kooperieren, zu kommunizieren und den Informationsfluss zu gewährleisten und verantwortungsvoll mit den Mitgliedern eines Teams umzugehen. Dabei wird auch die Positionierung innerhalb von Gruppen ermittelt, das heißt der Wille und die Fähigkeit zu Führungsaufgaben. Soziale Kompetenz umfasst im Sinne der hier verwendeten Operationalisierung die Skalen



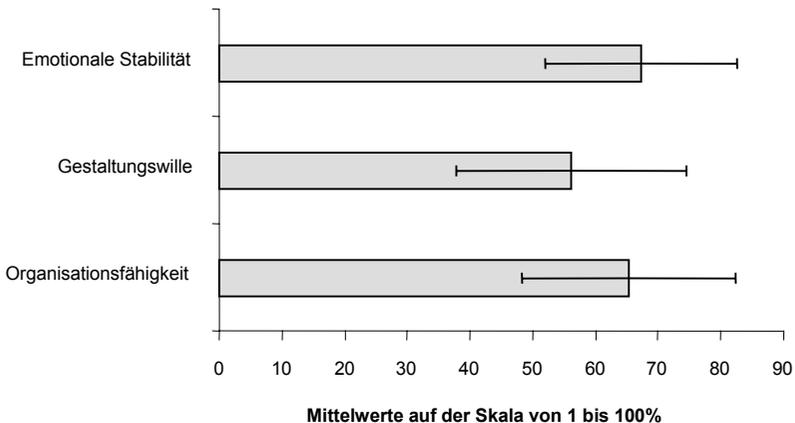
**Abb. 2:** *Indikatoren zur sozialen Kompetenz*

- ⇒ Konfliktfähigkeit,
- ⇒ Führungspotenzial und
- ⇒ Teamverhalten.

Das folgende Schaubild zeigt die Mittelwerte und die Spanne der Standardabweichung der Indikatoren zur Sozialen Kompetenz. Es zeigt Werte aller Teilnehmer mit Vollprofilen, abgebildet auf einer Skala von eins bis maximal zu erreichenden 100 Prozent. Der Durchschnittswert gibt einen Referenzpunkt für die Verortung innerhalb der jeweiligen Skala. Ein überdurchschnittlicher Wert beispielsweise im Merkmal »Konfliktfähigkeit« besteht demnach bei einer individuellen Bewertung von über 69 Prozent.

**Profilaspekt »Aktivitätspotenzial«**

Unter Aktivitätspotenzial werden die Soft-Skills zusammen gefasst, die die Arbeitshaltung und Arbeitsweise abbilden. Es handelt sich hierbei um den Bereich der verfügbaren Ressourcen und das Involvement beim Lösen von Aufgaben und gesteckten Zielen. Aktivitätspotenzial umfasst im Sinne der hier verwendeten Operationalisierung die Skalen



**Abb. 3:** *Indikatoren zum Aktivitätspotenzial*

- ⇒ Organisationsfähigkeit,
- ⇒ Gestaltungswille und
- ⇒ emotionale Stabilität.

### Profilaspekt »Problemlösefähigkeit«

In dem Konstrukt Problemlösefähigkeit werden die Soft-Skills zusammengefasst, die Art und Weise des Umgangs mit Aufgaben und Problemstellungen widerspiegeln. Problemlösefähigkeit umfasst die Skalen

- ⇒ Problemerkfassung,
- ⇒ Systematisches Denken und
- ⇒ komplexes Denken.

Nachfolgend wird exemplarisch aufgezeigt, wie die Merkmale Konflikt-, Team- und Delegationsfähigkeit beziehungsweise Führungspotenzial im Rahmen der »Karrierejadg« operationalisiert werden.

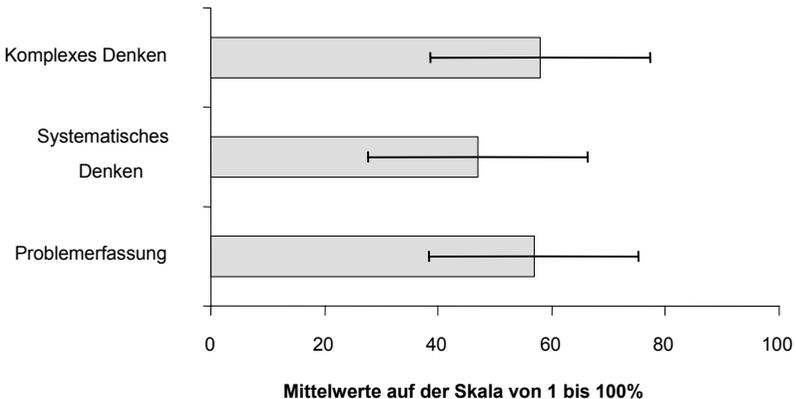


Abb. 4: *Indikatoren zur Problemlösefähigkeit*

## Ein Beispiel für die Erhebung von »weichen« Merkmalen: Der Organisationsplan

In der Spielgeschichte der Online-Assessment Applikation, »Die Karrierejagd durchs Netz« sollen die User einen Organisationsplan erstellen. Dazu sind im Rahmen der Spielgeschichte die Onleins – die virtuellen Protagonisten, mit denen der Teilnehmer in der Karrierejagd interagiert – mit der Notwendigkeit konfrontiert, ihre Wohngemeinschaft aufgrund einer externen Bedrohung evakuieren und verlassen zu müssen. Die Evakuierung und sämtliche damit zusammen hängenden Aufgaben müssen organisiert werden, weshalb der User gebeten wird, einen Organisationsplan zu erstellen, der die unterschiedlichen Aufgaben sinnvoll an die verschiedenen Beteiligten inklusive seiner selbst verteilt.

Es gibt genau zwölf Aufgaben, die erledigt werden müssen. Im Spielverlauf hat der User bereits die Charaktere der Onleins kennen gelernt und sollte somit wissen, wofür sie sich einsetzen lassen. Da aber mehrere Onleins für unterschiedliche Aufgaben in Frage kommen, muss sich der User entscheiden, welches Onlein was tun soll. Die Onleins lehnen bis auf zwei alle anderen Aufgaben ab. Allerdings hat der Spieler auch die Möglichkeit, die Aufgabe einem Onlein zu geben, das sich nicht direkt dazu bereit erklärt hat, diese zu übernehmen. Nur ein Onlein ist willig, sämtliche Aufgaben zu erledigen. Dabei ist es auch bei diesem Onlein am deutlichsten, dass es nur für eine sehr begrenzte Anzahl in Frage kommt.

Beurteilt wird, welche Lösung der Spieler wählt. Geht er den Weg des geringsten Widerstandes und gibt alle Aufgaben an ein williges Onlein? Oder erledigt er die Aufgaben selbst? Oder setzt er sich unter Berücksichtigung der Fähigkeiten der einzelnen Onleins durch? Mit dem Ergebnis des Organisationsplanes ist es möglich, neben der Auffassungsgabe und der Problemlösefähigkeit auch Führungspotenzial und Durchsetzungsfähigkeit zu erheben. Durch das sehr komplexe Setting gibt es nicht nur einen richtigen Weg, sondern unterschiedli-

che Lösungen, die auf verschiedene Gewichtungen im Entscheidungsprozess hinweisen.

**Beispiel Organisationsplan:**

**Screen aus »Die Karrierejagd durchs Netz«**

Dieses aktive Testelement wird unterfüttert von unterschiedlichen Fragestellungen zu Zukunftsvorstellungen, zum Verhalten in der Gruppe bis hin zu weiteren interaktiven Sequenzen. So gibt es auch in der Karrierejagd eine interaktive Postkorbübung, bei der durch das Missgeschick der Onleins der E-Mail-Eingang einer fiktiven Person durcheinander gerät. Der Spieler soll sich nun in diese Person versetzen und entscheiden, welche terminlichen Verpflichtungen welche Priorität besitzen und unter Zeitdruck den E-Mail-Eingang entsprechend abarbeiten. Auch hier liegt die Gewichtung beim Spieler; so dass die individuelle Bearbeitung auf unterschiedliche Priorisierungen hindeuten.



Abb. 5: *Notfallplan*

Gerade dieser Einsatz von Simulationen (Arbeitsproben) ist ein neues Feld im Rahmen von Online Assessments und zeichnet sich durch die in zahlreichen empirischen Untersuchungen belegte soziale Validität aus. Die Teilnehmer berichten von positiveren Erfahrungen und sind zufriedener als beispielsweise bei herkömmlichen psychologischen Testverfahren [12]. Die im Rahmen der Karrierejagd eingesetzten simulativen Testverfahren berücksichtigen in ihrer Konstruktion sowohl den theoriebasierten Konstruktansatz als auch den empirischen Simulations- (oder Arbeitsproben-) Ansatz.

### **Einbindung der Partnerunternehmen, Auswahl und Kontaktverfahren**

Mit welchem Aufwand muss ein Unternehmen rechnen, wenn es an diesem Verfahren teilnehmen möchte? Die Einbindung der Partnerunternehmen in die Spielgeschichte ist einfach und schnell realisierbar.

*Hierzu sind drei Arbeitsschritte notwendig:*

- ⇒ Die Unternehmen definieren ihre Zielsetzung und wählen die Website-Bereiche aus, die die zentralen zu kommunizierenden Botschaften enthalten. Kommunikationsziele sind insbesondere die Vermittlung von Karrierewegen, Karrieremanagement, Ansprechpartner, Trainee- und Ausbildungsprogramme, aktuelle Veranstaltungen (wie Karrieremessen oder -tage)
- ⇒ CYQUEST bindet die Unternehmensbotschaften als Fragestellung in die Spielgeschichte ein.
- ⇒ Abschließend folgt eine endgültige Abstimmung mit dem Unternehmen.

Das Unternehmen hat keinen weiteren Arbeitsaufwand und muss keine Veränderungen – weder technisch noch inhaltlich – am bestehenden Online-Auftritt vornehmen, es hat einzig dafür zu sorgen, dass die eingebundenen Seiten während des Spiels online sind und fehlerfrei laufen. Hierbei entfallen komplizierte Informationsschnittstellen. Der Teilnehmer wird durch die Spielgeschichte auf die Unterneh-

menseite gelinkt, beantwortet die gestellte Frage zu dem Unternehmen und kehrt in das Spiel zurück. Erst die richtige Eingabe erlaubt ein weiteres Vorankommen im Spiel, dadurch kann der Werbekontakt und das »Lernen« der werbliche Aussage garantiert werden.



Abb. 6: Einbindung des Partnerunternehmens in die Karrierejagd

### Der garantierte Werbekontakt

Ziel dieser Umsetzung ist, dass sich die Teilnehmer circa fünf Minuten lang mit der Partnersite auseinander setzen. Danach sollte die Aufgabe gelöst sein und die Antwort von dem User in das vorgegebene Antwortfeld eingetragen werden (vgl. Abb. 6). Das macht den Werbekontakt messbar und garantiert. Mit dieser Methodik können auch komplexe Kommunikationsziele eines Partnerunternehmens vermittelt werden. Der Erfolg der Maßnahmen für die Partnerunternehmen zeigt sich beispielsweise daran, dass die prognostizierten Werbekontakte bei allen Unternehmen deutlich überschritten wurden.

### *Workflow durch die Online-Bewerberdatenbank*

Die erhobenen Hardfact- und Softskillinformationen der Bewerber fließen in die Online-Datenbank [www.cyquest-profile.de](http://www.cyquest-profile.de) ein. Die Idee ist, durch detaillierte Suchkriterien und einfache Kontaktaufnahme den Kosten- und Zeitvorteil, den das Internet als Kontaktmedium bietet, zu nutzen und so die Zeit zwischen Vakanzzeitpunkt und Stellenbesetzung zu minimieren. Partnerunternehmen der Karrierejagd erhalten mit der Buchung automatisch das Recht, in der Online-Datenbank zu selektieren. Der Zugriff auf die Datenbank mit anonymisierten Bewerberprofilen und die Kontaktaufnahme ist für die Partnerunternehmen kostenlos.

### *Online-Datenbank: Filtern nach Hardfacts und Softskills*

Die CYQUEST Bewerberdatenbank enthält unter 39.718 zeitaktuelle Bewerberprofile von Studierenden, Absolventen, Young Professionals, Schülern und Azubis.

### *Zugriff, Selektion und Kosten*

Sobald der Teilnehmer das Event durchlaufen hat, können die Partnerunternehmen der Karrierejagd das Profil einsehen, um sich Kandidaten herauszusuchen, die auf freie Stellen in ihrem Unternehmensbereich passen und auch anhand der Merkmalsausprägungen ihren Erwartungen entsprechen. Hierbei kann es sich um Festanstellungen, Trainees, Diplomanden, Praktikanten oder Azubis handeln.

Um in der Profildatenbank zu selektieren, ist eine kurze Login-Anmeldung über die CYQUEST Online-Applikation notwendig, bei der ein Benutzernamen und ein Kennwort einrichtet werden (vgl. Abb. 7). Über diese Zugangsdaten können die E-Cruiter dann jederzeit und beliebig oft die Datenbank einsehen, Filterkriterien setzen und speichern. Dabei ist sowohl die Registrierung als auch die Nutzung der Datenbank kostenfrei und unverbindlich.

	
<b>CYQUEST-PROFILE</b>	
Bewerberdatenbank für Führungskräfte nachwuchs	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="button" value="Login"/>
	Freier Besucherzugang: Username= gast / Passwort = gast
<b>Sie finden in der CYQUEST-Profile Datenbank...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- über 14.000 Bewerberprofile von</li> <li>- Young Professionals, Absolventen und Studierenden aus den</li> <li>- Studienschwerpunkten: Wirtschaft, IT und Ingenieurwesen</li> <li>- mit umfangreichen Hard-Facts und Softskills sowie</li> <li>- Übersichts- und Informationsmaterialien über die Bewerber, zum</li> <li>- Erhebungsverfahren, Fachartikel und vieles mehr...</li> </ul>	<b>Unterstützt werden Sie durch...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eine einfache und intuitive Benutzerführung</li> <li>- einfaches Matching durch umfangreiche Filter und Suchfunktionen</li> <li>- einfaches/automatisches Kontaktieren der Bewerber</li> <li>- Hilfefunktionen</li> <li>- Call-me-Back-Funktionen und direkte Ansprechpartner</li> <li>- und weitere Funktionalitäten...</li> </ul>

Abb. 7: Die Online-Bewerberprofile-Datenbank ([www.cyquest-profile.de](http://www.cyquest-profile.de))

### *Filtermöglichkeiten und Anforderungsprofil*

In der Datenbank können unterschiedliche Filterkriterien miteinander kombiniert werden. Es besteht die Möglichkeit, verschiedene Eingrenzungen vorzunehmen und somit genau die Bewerber mit den wichtigsten Merkmalen herauszusuchen. Die Suche kann anhand jedes im Spiel vorkommenden Hardfacts und Softskills in verschiedensten Kombinationen zusammengesetzt werden, bis genau die passenden Profilangaben definiert sind.

Wählt man nun den Button »Filter ausführen«, werden als Suchergebnis alle Profilkurzübersichten angezeigt, die den gewünschten Filter-Kriterien entsprechen.

Anhand dieser Übersicht kann man nun eine erste Vorauswahl treffen. Diejenigen Kurzprofile, die interessant erscheinen, können über den Aktionsbutton »Details anzeigen« als Vollprofilübersicht angezeigt werden, das heißt der vollständige Lebenslauf inklusive der Softskills (vgl. Tabelle 1). Diejenigen, die eher uninteressant erscheinen, können direkt aus der Profilübersicht gelöscht werden. Im jeweiligen anonymisierten Profil sind alle einzelnen Angaben zu den Hardfacts wie auch die Ausprägungen in den Softskills zu sehen.

<b>Tabelle 1: Vollprofi</b>																																					
<b>Profil für UserID »231429« [letzte Aktualisierung: 04.04.2003]</b>																																					
<b>Hardfacts</b>																																					
<b>Stammdaten</b> Geschlecht: männlich Geburtsjahr: 1977 Postleitzahlengebiet: 2 Land: Deutschland Karrierestatus: Student Staatsangehörigkeit: Deutschland	<b>Berufserfahrungen</b> Praktikum Unternehmen: Thyssen-Krupp Edelstahlprofile Ort: Siegen Branche: Metallserzeugnisse Bereich Geschäftleitung Zeitraum: 07.2000-07.2000 Beschreibung: Begleitung des Betriebsleiters																																				
<b>Schule</b> (voraussichtliches) Schulabschlussdatum: 07.1977 Höchster/angestrebter Schulabschluss: Abitur letzter Zeugnisschnitt/Abschlussnote: 1,5 – 1,9	<b>Freizeitgestaltung</b> Hobbies: Voba, Judo, lesen																																				
<b>Studium</b> Studiengang: Maschinenbau/wesen Zeitraum: 09.2002 – 06.2003 Studienort: Saint Etienne Studienland: Frankreich Hochschultyp: Technische Universität Fachsemester: 2 Status im Studium: Promotion	<b>Softskills</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 40%;">Konfliktfähigkeit</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">79</td> <td style="width: 40%;"><div style="width: 79%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">78</td> </tr> <tr> <td>Teamfähigkeit</td> <td style="text-align: center;">63</td> <td><div style="width: 63%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div></td> <td style="text-align: right;">66</td> </tr> <tr> <td>Führungspotenzial</td> <td style="text-align: center;">54</td> <td><div style="width: 54%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div></td> <td style="text-align: right;">58</td> </tr> <tr> <td>Organisationsfähigkeit</td> <td style="text-align: center;">76</td> <td><div style="width: 76%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div></td> <td style="text-align: right;">72</td> </tr> <tr> <td>Gestaltungswille</td> <td style="text-align: center;">60</td> <td><div style="width: 60%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div></td> <td style="text-align: right;">59</td> </tr> <tr> <td>Emotionale Stabilität</td> <td style="text-align: center;">70</td> <td><div style="width: 70%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div></td> <td style="text-align: right;">66</td> </tr> <tr> <td>Systematisches Denken</td> <td style="text-align: center;">73</td> <td><div style="width: 73%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div></td> <td style="text-align: right;">70</td> </tr> <tr> <td>Komplexes Denken</td> <td style="text-align: center;">48</td> <td><div style="width: 48%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div></td> <td style="text-align: right;">53</td> </tr> <tr> <td>Belastbarkeit</td> <td style="text-align: center;">45</td> <td><div style="width: 45%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div></td> <td style="text-align: right;">51</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> Kandidatenwert  <span style="display: inline-block; width: 5px; height: 10px; background-color: black; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> Durchschnittswert über alle Kandidaten         </p>	Konfliktfähigkeit	79	<div style="width: 79%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	78	Teamfähigkeit	63	<div style="width: 63%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	66	Führungspotenzial	54	<div style="width: 54%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	58	Organisationsfähigkeit	76	<div style="width: 76%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	72	Gestaltungswille	60	<div style="width: 60%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	59	Emotionale Stabilität	70	<div style="width: 70%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	66	Systematisches Denken	73	<div style="width: 73%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	70	Komplexes Denken	48	<div style="width: 48%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	53	Belastbarkeit	45	<div style="width: 45%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	51
Konfliktfähigkeit	79	<div style="width: 79%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	78																																		
Teamfähigkeit	63	<div style="width: 63%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	66																																		
Führungspotenzial	54	<div style="width: 54%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	58																																		
Organisationsfähigkeit	76	<div style="width: 76%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	72																																		
Gestaltungswille	60	<div style="width: 60%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	59																																		
Emotionale Stabilität	70	<div style="width: 70%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	66																																		
Systematisches Denken	73	<div style="width: 73%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	70																																		
Komplexes Denken	48	<div style="width: 48%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	53																																		
Belastbarkeit	45	<div style="width: 45%; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></div>	51																																		

Lediglich die persönlichen Daten des Bewerbers, wie Name, Adresse, Telefonnummer, E-Mail-Adresse sind nicht ersichtlich. Möchte ein Unternehmen den oder die selektierten Kandidaten kontaktieren, so kann es dies direkt über das System tun. Den so angesprochenen Kandidaten wird aus dem System eine E-Mail geschickt, in der sie dann den Kontakt zu dem jeweiligen Unternehmen freigeben oder ablehnen können. Gibt ein Kandidat den Kontakt entsprechend frei, so sind seine personalisierten Stammdaten nachfolgend für das Partnerunternehmen einsehbar und ein direkter Kontakt kann aufgenommen werden. Der nötige Datenschutz für die Bewerber wird durch dieses Verfahren umfassend gewährleistet und wurde in Zusammenarbeit mit dem Hamburger Datenschutzbeauftragten entwickelt.

Ferner wird ein automatisiertes Matchingverfahren angeboten. Hierbei geben die Partnerunternehmen bereits vor dem Event ihre gewünschten Profilinformationen an und sobald ein Bewerber in der Karriere jagd ein entsprechendes Profil hinterlegt hat, wird dem Unternehmen per E-Mail, automatisch das anonyme Profil übermittelt.

Wie sieht es generell mit der Akzeptanz von Online-Bewerbungsverfahren aus? Im Rahmen der seit 2003 von der Online-Jobbörse Monster in Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt durchgeführten Studie »Recruiting Trends« werden zu dieser Frage jährlich die 1.000 größten deutschen Unternehmen und 1.000 mittelständische Firmen befragt. Der Anteil elektronischer Bewerbungen ist danach von 30 Prozent in 2003 auf 43 Prozent in 2005 gestiegen [13]. Die wesentlichen Vorteile (Möglichkeit zur direkten Anbindung an bestehende Bewerber-Management-Systeme, Abwälzung des Digitalisierungsaufwands auf den Bewerber sowie die Möglichkeit der datenbankgestützten Vorauswahl) machen eine weitere Ablösung der klassischen Papierbewerbung sehr wahrscheinlich. Insbesondere in Zielgruppen wie Absolventen oder Azubis mit einer deutlich überproportionalen Internetdurchdringung dürfte dieser Prozess erheblich schneller vonstatten gehen, was unter anderem in der Tatsache Ausdruck findet, dass zahlreiche Unternehmen für diese Zielgruppen nur

noch Bewerbungen über die zur Verfügung gestellten Online-Formulare ermöglichen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auf die inhaltliche Unterscheidung zwischen »wirklichen Online-Bewerbungen«, die über so genannte Online-Formulare eingehen, und »Bewerbungen per E-Mail« hinzuweisen. Bewerbungen, die per E-Mail das Unternehmen erreichen, zählen zwar begrifflich auch zu den elektronischen Bewerbungen, weisen jedoch keinen der vorgenannten Vorzüge auf. Im Gegenteil: Die auf Unternehmensseite verursachten Prozesskosten einer E-Mail Bewerbung liegen regelmäßig sogar über denen klassischer Papierbewerbungen. Außerdem verursacht die Vervielfältigung einer Bewerbung dem Bewerber im Gegensatz zu Bewerbungen über Online-Formulare oder per Papier nur minimale Grenzkosten. Das bedeutet, dass eine E-Mail Bewerbung schon bei erheblich niedrigerer Bewerbermotivation erfolgt und in Summe die Quantität eingehender Bewerbungen nach oben schnell. [2] Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht verwunderlich, dass der relative Anteil der per E-Mail eingehenden elektronischen Bewerbungen sinkt [13].

### *Kostenszenario*

Die Vorteile des spielerischen Online Assessments in der Karrierejagd liegen in der Kombination aus Hochschul- beziehungsweise Azubimarketing und Assessment Center. Das beinhaltet in erster Linie die einfache Umsetzung, die Qualität der garantierten Werbekontakte (Kontaktdauer von vier bis sieben Minuten, garantiertem »Learning«, inklusive Erfolgscontrolling), den Imagetransfer sowie die Bewerberdatenbank für Personalvorauswahl und -ansprache. Entsprechend müssen diese Kosten einer offline/online umgesetzten Maßnahme gegenübergestellt werden.

Die Preise für die Integration in die Karrierejagd liegen je nach gebuchtem Paket bei circa 2.000 Euro monatlich. Hierbei umfasst sind neben der Einbindung in die Karrierejagd für Schüler/Azubis *und* Studenten/Absolventen/Young Professionals ebenfalls redaktionelle Integration in alle in dem Buchungszeitraum erscheinenden Karriere-

Newsletter an 110.000 Empfänger. Außerdem Erstellung und Versand von Standalone-E-Mailings an selektierte Zielgruppen, Sponsoring (Logo-Einbindung) der detaillierten Rückmeldung, die jeder Teilnehmer der Karrierejagd kostenfrei zur Verfügung gestellt, Integration eines Karriere-Containers auf [www.cyquest.de](http://www.cyquest.de), kostenfreie Nutzung der Bewerberdatenbank [www.cyquest-profile.de](http://www.cyquest-profile.de) für den Buchungszeitraum sowie Gutscheine zur Teilnahme an einem dreitägigen Outdoor-Camp für den Führungsnachwuchs.

Demgegenüber verursachen klassische Print-Maßnahmen exemplarisch folgende Kosten: Die Kosten für die Schaltung einer Image-Printanzeige variieren erheblich nach der Größe und Art der Anzeige beziehungsweise Reichweite des Printtitels. Beispielsweise kostet eine Imageanzeige (1/1 Seite, 4c) im Hochschulanzeiger der FAZ 14.507 Euro, in der UNICUM 17.250 Euro und in der Junge Karriere 11.728 Euro. Ergänzt werden diese reinen Schaltkosten durch die Kosten der kreativen Erstellung.

Einerseits entstehen somit für eine Image- und Personalanzeige schnell Kosten in der Größenordnung von 15.000 bis weit über 35.000 Euro, andererseits sind die Reichweiten (pro Print) nicht mit der Intensität und Qualität der CYQUEST Kontakte zu vergleichen, die eher einem virtuellen Unternehmensbesuch entsprechen.

Dennoch sind die Werte nicht direkt vergleichbar, ein Unternehmen muss seine individuellen strategischen Zielvorstellungen entwickeln und danach entscheiden, welchen Weg es beschreiten will. Je nach Ziel und Ausrichtung der Image-Maßnahmen eines Unternehmens im Hochschul- und Azubimarketing ist die Teilnahme eine hochwertige Ergänzung zu den klassischen Personalmarketing-Maßnahmen.

### **Ausblick**

Die unterschiedlichen Verfahrensschritte im externen Personalmarketing, angefangen beim Imageaufbau im Hochschulmarketing bis hin zur Vorbereitung der persönlichen Bewerbungsgespräche werden in Zukunft von unterschiedlichen Anwendungen via Internet automatisiert

und vereinfacht. Gegenwärtig zeigt sich die Entwicklung, dass sich die Kette von der Präsentation der Unternehmen, der Vermittlung zentraler Unternehmensbotschaften bei den potenziellen Bewerbern bis hin zur Vorselektion durch Assessment-Techniken zunehmend schließt. Das Internet ergänzt hierbei die bisher klassischen Medien und händischen Abläufe bis zum persönlichen Auswahlgespräch in den Unternehmen und kann Teilbereiche davon bereits ersetzen. In Zukunft ist zu erwarten, dass die Personal(vor)auswahl-Maßnahmen um die Möglichkeiten von »Bewerber-Chats« und Videokonferenzen via Webcams ergänzt werden, was wiederum zu Zeit- und Kostenersparnissen im Auswahlprozess führt.

Das Recruiting wird damit schneller, umfassender und weiträumiger auf potenzielle Bewerber und relevante Vorab-Informationen zurückgreifen können und damit eine größere Anzahl von potenziellen Bewerbern sichten und für weitere Schritte ansprechen können. Vor dem Hintergrund der knappen Ressource »Bewerber« und erhöhter Such- und Sichtungskosten sind die Internet-Anwendungen durch ihre Ortsungebundenheit, Zielgruppenorientierung sowie zeit- und kostenschonende Organisation, die wichtigste Alternative im Hochschulmarketing und der nachfolgenden Kette der Personal(vor)auswahl-Anwendungen. Damit ist zu erwarten, dass in den nächsten Jahren die Nachfrage nach internetbasierten Anwendungen für Personalmarketing und Recruiting weiter steigen wird insbesondere in zunehmendem Maße von Seiten mittelständischer Unternehmen.

**Joachim Diercks**, CYQUEST GmbH, Geschäftsführer. Nach seinem BWL Studium an den Universitäten Hamburg und Berkeley, California ging Joachim Diercks als Marketing Analyst für einen großen deutschen Medienkonzern nach London. Im Anschluss war er als Productmanager bei einer Hamburger Multimediaagentur tätig, bevor er 1999 mit drei Partnern die Mi4 – Marketing Intelligence Four GmbH mitbegründete. Aus der Mi4 ging Anfang 2000 die CYQUEST Internet AG hervor, deren Vorstandsvorsitzender Joachim Diercks war. Die Geschäfte der CYQUEST Internet AG wurden 2002 im Zuge eines Management Buyouts von der CYQUEST GmbH übernommen, deren Geschäftsführung Joachim Diercks seitdem inne hat.

**Malte Hansen**, Personalleiter der GFKL Financial Services AG und ehemaliger Personalberater/Projekt Karrierejagd bei CYQUEST. Malte Hansen studierte an der Uni Hamburg BWL mit den Schwerpunkten Personal, Marketing und Psychologie. Während des Studiums arbeitete er vier Jahre bei namhaften Personalberatungen und übernahm dort frühzeitig Verantwortung für Projekte und Konzeptentwicklungen im Personalmarketing. Dieses Know-how setzte er bei CYQUEST als interner Berater ein und betreute seit der Entwicklungsphase die Implementierung von Online-Assessments aus Personalsicht.

Dr. **Andreas Weber**, mobile-geomatics Solutions GmbH & Co. KG, geschäftsführender Gesellschafter. Bis 2002 Projektleiter Datenvermehrung bei der CYQUEST GmbH. Nach seinem Studium war er an empirischen Evaluationsprojekten für die Deutsche Forschungsgemeinschaft und die Europäische Kommission beteiligt. Bis zu seiner Tätigkeit bei CYQUEST arbeitete er als Strategischer Planer in Kommunikations- und Unternehmensberatungen. Gegenwärtig ist er geschäftsführender Gesellschafter und Gründer der mobile-geomatics Solutions GmbH & Co. KG. Mit weiteren Unternehmen und Forschungsinstituten entwickelt, betreibt und vermarktet er die »mobile Plattform Bremen« ([www.mobile-bremen.de](http://www.mobile-bremen.de)) und verantwortet hierbei den Bereich Marketing und Kommerzialisierung.

**Kontaktadresse:**

CYQUEST GmbH  
Gärtnerstrasse 20  
20253 Hamburg

**Ansprechpartner »Karrierejagd«:**

Tim Jägerler  
Durchwahl: 040 / 85 407-190  
E-Mail: [t.jaegerler@cyquest.net](mailto:t.jaegerler@cyquest.net)

Weitere Informationen unter: [www.cyquest.net](http://www.cyquest.net) und [www.recruitainment.de](http://www.recruitainment.de).

## Literatur

- [1] DIHK (2001): *Arbeitskräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit, Ergebnisse einer DIHK Unternehmensbefragung Herbst 2001.*
- [2] STEPSTONE DEUTSCHLAND AG (2004): *Studie: Aktuelle Trends auf dem Bewerbermarkt.*
- [3] 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.*
- [4] FORSA. GESELLSCHAFT FÜR SOZIALFORSCHUNG UND STATISTISCHE ANALYSEN (2004): *@facts monthly, September 2004.*
- [5] JOBPILOT GMBH (2004): *Jobpilot Survey Juli 2004.*
- [6] HR MEDIA RESEARCH GMBH (2003): *e-Recruiting 2003.*
- [7] HESSE, J.; SCHRADER, H. C. (1998): *Assessment Center für Hochschulabsolventen. Bewältigungsstrategien für das härteste Personalausleseverfahren. Eichborn Verlag, Frankfurt a. M.*
- [8] SPREMMANN, K. (1990): *Asymmetrische Information. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. S. 561-586.*
- [9] SCHULER, H., HÖFT, S. (2001): *Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, S. 93 ff.*
- [10] KUPKA, K., DIERCKS, J., KOPPING, N. (2004), *Webbasierte Personalvorauswahl durch E-Assessment bei Unilever Deutschland, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2004, S. 24 ff.*
- [11] SCHINDLER, T. (1999): *Das Internet als Suchmedium für Akademiker. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in Personal, Heft 12/1999.*
- [12] 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.*
- [13] KÖNIG, W., WEITZEL, T., WENDT, O., v. WESTARP, F. (2004): *Studie: Recruiting Trends 2004. Eine empirische Untersuchung der Top-1000 Unternehmen in Deutschland und von 1.000 Unternehmen aus dem Mittelstand.*

## **Zusammenfassung**

Das Internet hat die Bewerberansprache und -suche im Hochschul- und Azubimarketing massiv verändert und wird dies weiter tun. Unter der hohen Zahl eingehender Bewerbungen befindet sich oftmals nur ein kleiner Anteil geeigneter Kandidaten. Diese auf sich aufmerksam zu machen und nachfolgend auch zu erkennen, wird zukünftig die größte Aufgabe innerhalb der Nachwuchsgewinnung sein.

Ein Lösungsansatz besteht darin, dass Unternehmen geeignete Aspiranten bereits prospektiv in der Schule beziehungsweise in frühen Phasen des Studiums ansprechen. Ein zweiter Weg, dieses Dilemma zu lösen, wird in effizienteren Instrumenten der Diagnostik liegen. Für beide Strategien – zunehmend in Kombination eingesetzt – bietet das Internet sinnvolle Instrumente: Neben Online-Jobbörsen, Praktika- und Stellenangeboten auf der eigenen Homepage, Bewerber-Chats und Online-Bewerbungsformularen sind in Form von E-Assessment Applikationen bereits Konzepte realisiert, die weit über die Vorauswahl nach reinen Hard-Facts hinausreichen. Parallel dazu werden mittels multimedialer Recrutainment-Formate neue Dimensionen der Eigendarstellung und des Employer-Brandings für Firmen erreicht. Als Beispiel für diese Form des Personalmarketings steht die »Karrierejagd durchs Netz« der CYQUEST GmbH mit ihrem speziellen Zuschnitt auf Schüler und Studierende.

Die Vorteile dieser Online-Assessment-Konzeption bestehen darin, dass neben harten auch weiche Auswahlkriterien der Teilnehmer für die Personal(vor-)auswahl generiert werden. Zusätzlich ermöglicht es den teilnehmenden Partnerunternehmen, nebenbei ihre Imagebotschaft und Personalpolitik einer breiten Zielgruppe zu präsentieren.