

Wunderwaffen im War for Talent?

Zahlreiche Unternehmen stehen bei der Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs unter dem Druck, die im Unternehmenssinne bestmöglich passenden Kandidaten zu rekrutieren. Dabei stellt sich die Frage, was eigentlich eine Auswahlentscheidung „gut“ macht. Was sind die Stellhebel, über die sich die Auswahlqualität im Recruiting positiv beeinflussen lässt?

Verbesserung der Vorauswahl durch validere Auswahlverfahren

Vordergründig einleuchtend ist sicherlich, dass die Qualität der Auswahl steigt, je besser die zur Auswahl eingesetzten Auswahlinstrumente geeignet sind, den zukünftigen Berufserfolg zu prognostizieren. Wie verschiedenste Untersuchungen nachgewiesen haben, lässt sich die prognostische Validität der Personalauswahl insgesamt erhöhen, wenn unterschiedliche Auswahlverfahren sinnvoll miteinander kombiniert und so unterschiedliche Bewerbermerkmale überprüft werden. Das Prinzip des Blended Assessment sieht bei dieser Kombination explizit den Einsatz von Offline- und Onlineverfahren vor.

Da sich im Grunde jedes Unternehmen bei der Gestaltung des Auswahlprozesses für Führungsnachwuchs neben der Anforderung hoher prognostischer Validität auch einem starken Effizienzdruck gegenüber sieht – d. h. die Personalauswahl sollte nicht nur „gut“, sondern auch möglichst zeit- und kosteneffizient sein – führen zahlreiche Unternehmen eRecruiting-Systeme und sog. eAssessment-Verfahren ein:

- eRecruiting-Systeme und die ihnen zumeist vorgelagerten formularbasierten Onlinebewerbungen haben primär eine datenbankgestützte Vorauswahl von biografischen (Lebenslauf-)Daten und einen entsprechenden Bewerbungs-Workflow im Unternehmen zur Zielsetzung.
- Bei eAssessments steht die Beurteilung und Vorhersage beruflich relevanter Bewerbermerkmale im Vordergrund (Konradt & Sarges, 2003). Hierzu finden internetgestützte eignungsdiagnostische Instrumente (Tests, Si-



Joachim Diercks ist Geschäftsführer der CYQUEST GmbH, die für zahlreiche namhafte Unternehmen, Hochschulen und öffentliche Einrichtungen Recruitment-Lösungen entwickelt und betreibt. Er ist Autor einer Reihe von Fachartikeln zu verschiedenen eRecruiting-Themen sowie regelmäßiger Referent bei Fachkongressen und Workshops, wie z. B. bei der deutschen Medienakademie als Kooperationspartner von „die Führungskräfte“.

mulationen etc.) Einsatz. eAssessments erweitern somit das Spektrum der zur Vorauswahl heranziehbarer Merkmale also deutlich, verbessern und beschleunigen die Vorauswahl, ohne dabei nennenswerte Zusatzkosten zu verursachen.

Steigerung der Selbstausswahl-fähigkeit von Bewerbern durch Employer Branding

Neben der Verfahrensvalidität drängt jedoch ein zweiter, mindestens ebenso wichtiger Stellhebel zur positiven Beeinflussung der Auswahlqualität zunehmend ins Bewusstsein: Die Verbesserung der Selbstausswahl. Die Macht dieses Auswahlinstrumentes wird schnell deutlich, wenn man sich einen einfachen Sachverhalt vor Augen hält: Gelänge es einem Unternehmen, ausschließlich „passende“ Bewerber anzulocken, bedürfte es im Grunde keines weiteren Auswahlverfahrens mehr. Wenn man so will, zöge selbst

ein auf Zufall basierendes Losverfahren immer einen richtigen Kandidaten aus dem Lostopf. Umgekehrt jedoch gilt dieses Beispiel natürlich auch: Einem Unternehmen, das keinen einzigen „passenden“ Bewerber erreicht, hilft auch das beste – im Sinne der Selektionsdiagnostik „valideste“ – Auswahlverfahren nicht. Wo kein geeigneter Kandidat ist, kann ihn auch kein noch so gutes Verfahren aufspüren. In der Realität beträgt die Grundquote, also der prozentuale Anteil „passender“ Kandidaten in der Grundgesamtheit aller Bewerber, selten 100 und wohl ebenso selten null, jedoch zeigt sich, dass bereits graduelle Verbesserungen der Grundquote z.T. deutlich erhöhte Trefferquoten zur Folge haben. Einfluss darauf zu nehmen, wer sich bei einem bewirbt, ist also in keiner Weise bloßes „Window-Dressing“, sondern überlebenswichtig im Wettbewerb um gute Mitarbeiter. Die längerfristige Positionierung als Arbeitgebermarke hilft dabei, sich als Unternehmen im sog. „Relevant Set“ bei der Wunschzielgruppe zu verankern. Das Relevant Set beschreibt dabei die von der Zielgruppe als mögliche Arbeitgeber in Betracht gezogenen Unternehmen. Diese Positionierungsstrategie wird heute vielfach als Employer Branding bezeichnet.

Im Rahmen des Employer Branding stehen vor allem zwei Aspekte ins Auge, die elektronische Unterstützung verheißen: Zum einen hat Jean M. Phillips von der Rutgers University in New Jersey in einer Meta-Analyse nachgewiesen, dass der Einsatz sogenannter „Realistic Job Previews“, also der möglichst realistischen Darstellung des Profils eines Jobs oder Berufsbildes, bevor ein Kandidat diesen antritt, generell positive Auswirkungen auf verschiedene organisatorische Ziele hat. Neben eher übergeordneten Zielen wie „allgemeiner Performance“ waren davon auch sehr spezifisch auf den Recruiting-Kontext bezogene Ziele positiv betroffen. Beispielsweise steigt die „Klarheit der ursprünglichen Erwartungen“ und die Gefahr des vorzeitigen bewerberseitigen „Rückzugs aus dem Recruitingprozess“ wird gesenkt. Der Einsatz von Online-Instrumenten wie Informationen auf Unternehmensplattformen, ausfüllbare Profile auf den Plattformen und Feedback helfen dabei ganz wesentlich, gewünschte Job-Profil und eigenes Profil transparent darzu-

stellen und frühzeitig in den Auswahlprozess einzubringen.

Zum anderen unterstützt ein subtiles Employer Branding mit Hilfe von Online-Instrumenten die Unternehmen in der Suche nach Fach- und Führungskräften: Zahlreiche aktuelle Untersuchungen legen den Schluss nahe, dass der derzeit vielfach beschriebene Mangel an Fach- und Führungskräften lediglich ein Vorge-schmack auf die kommende Entwicklung ist. Während der konjunkturellen Delle nach dem Zusammenbruch der New Economy herrschte im War for Talent in der ersten Hälfte des laufenden Jahrzehnts allenfalls eine Art Waffenstillstand. Nicht erst die wieder in Schwung gekommene Konjunktur, sondern zunehmend auch langfristige Faktoren wie etwa der demografische Wandel oder der in Deutschland chronisch vergleichsweise geringe Anteil an Hochschulabsolventen setzen Unternehmen zunehmend unter Handlungsdruck. Dabei ist das Internet zum Informationsmedium Nummer 1 geworden, wenn es um Berufsorientierung geht, d. h. wenn Unternehmen handeln wollen, so müssen sie es dort tun. Ein weiteres Ergebnis der Meta-Analyse von J. M. Phillips war, dass die positiven Effekte von Realistic Job Previews auf Recruitingziele bei videobasierter Darbietung stärker waren als bei textbasierter. D. h. je realistischer die Darstellung, desto höher die Orientierungs- und letztlich Lenkungswirkung der Maßnahme. Neben Text, Grafiken, Animationen oder Bildern können mittlerweile auch audio- und videobasierte Inhalte transportiert werden. Gepaart mit den Vorzügen der ständigen On-Demand-Verfügbarkeit der Inhalte und der Rückkanalfähigkeit ist das Internet das ideale Medium für Realistic Job Previews.

Vor diesem Hintergrund könnte die Wertschöpfungskette internet-gestützter Recruitingmaßnahmen dabei wie folgt aussehen:

a. Employer Branding, also die Positionierung der Arbeitgebermarke durch Instrumente des Online-Marketing

b. eRecruiting, also die digitale Bewerbung (per e-Mail oder über Bewerbungsformulare) inkl. des nachfolgenden Workflows und

c. eAssessment, die datenbankgestützte Vorselektion

TOP-ARBEITGEBER 2008

Carl Zeiss, Deutsche BP und Citibank sind die Gewinner



Carl Zeiss AG

Unternehmen überzeugen mit gutem Gehalt, Entwicklungsmöglichkeiten, Jobsicherheit und Work-Life-Balance.

Das Optikunternehmen Carl Zeiss ist als „Top-Arbeitgeber Deutschland 2008“ ausgezeichnet worden. Den Titel vergibt das Magazin Handelsblatt Junge Karriere jährlich gemeinsam mit der Corporate Research Foundation (CRF). Die weiteren Plätze auf dem Podest sicherten sich das Energieunternehmen Deutsche BP und die Citibank. Weitere Top-Arbeitgeber sind unter anderem Bosch Rexroth, Sanofi-Aventis und die Bausparkasse Schwäbisch Hall.

Für die Studie legten 88 namhafte Unternehmen Daten zu Gehalt, beruflicher Entwicklung oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf offen und qualifizierten sich für die Teilnahme. „Unternehmen sind sich zunehmend bewusst, wie wichtig ihre Attraktivität als Arbeitgeber bei der Nachwuchssuche ist – und sind bereit, sich messen zu lassen“, so die Verantwortlichen der Studie. Für Hochschulabsolventen und junge Berufstätige will die Studie eine Entscheidungshilfe bei der Wahl des passenden Arbeitgebers darstellen.

Unter anderem wurden die Bereiche Entwicklungsmöglichkeiten, Jobsicherheit, Unternehmenskultur und Nachfolgeplanung der strategisch wichtigen Stellen oder auch im Bereich Knowledge-Management analysiert. Alle Antworten wurden in den sechs Hauptkategorien Vergütung, Marktführerschaft, Work-Life-Balance, Jobsicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten und Unternehmenskultur zusammengefasst. Carl Zeiss sammelte in allen Kategorien Bestnoten. **ak**

Die 20 Top-Arbeitgeber Deutschland 2008

1. Carl Zeiss AG
2. Deutsche BP AG
3. Citibank Privatkunden AG & CoKGaA
4. Bosch Rexroth
5. Sanofi-Aventis Deutschland GmbH
6. Bausparkasse Schwäbisch Hall AG
7. Dell GmbH
8. Philip Morris GmbH
9. Deutsche Bahn AG
10. Abbott
11. BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH
12. A.T. Kearney GmbH
13. MTU Aero Engines
14. Vorwerk
15. Saint Gobain
16. GEZE GmbH
17. Loyalty Partner GmbH
18. GE
19. Deutsche Bank
20. Cortal Consors S.A.

Der aktuellen Studie „Recruiting Trends 2008“ der Universitäten Frankfurt/Main und Bamberg zufolge ist der Grad an IT-Unterstützung im Bereich von eRecruiting bereits am weitesten fortgeschritten, wenn gleich auch hier immer noch eine große Lücke zwischen dem Ist- und dem Wunschzustand klafft. Diese Lücke ist am größten bei den beiden Teilprozessen Employer Bran-

ding und Vorselektion. Da dies auch die beiden Teilprozesse der Personalbeschaffung sind, mit denen die befragten Personaler vergleichsweise am unzufriedensten sind, deutet sich an, dass eine Erhöhung des Grads an IT-Unterstützung speziell in diesen beiden Teilprozessen aus Sicht der befragten Personaler zu einer Verbesserung der Ergebnisse führen kann.