

Nachdem der Hype um e-Recruitment in den vergangenen Jahren immer weiter abebbte, kommen elektronische Rekrutierungsverfahren jetzt wieder in Mode. Das auffälligste Revival erlebt dabei das Rekrutierungsspiel, auf das vor allem Großunternehmen setzen. Aber auch zahlreiche neue Methoden des e-Recruitments sind als Testballons gestartet worden.

**Preview:** ► Renaissance des Recruitments: Warum Großunternehmen wieder auf Rekrutierungsspiele setzen > Online-Jobbörsen boomen: Welche der über 600 Jobportale in der Gunst der Personaler die Nase vorn haben > Konkurrenz für Jobbörsen: Wie Jobroboter das Netz nach Stellenanzeigen durchforsten Gießkannenkrise: Wie Unternehmen mit elektronischen Bewerbungen nicht geeigneter Kandidaten umgehen können

Bei Unilever fangen Bewerber seit neuem in einer Eisfabrik an: Wer beim **Hambur-**ger Markenartikler ins Interview möchte muss sich zunächst beim Eishersteller Ben & Jerry's im amerikanischen Vermont bewähren. Es gilt, die Sorte „Indian Summer“ rechtzeitig zum Sommergeschäft in die Läden zu bringen. All das läuft natürlich nicht in der Realität ab, sondern in den virtuellen Welten einer Computersimulation, mit der Unilever seit April vergangenen Jahres Bewerber vor sortiert. Unique.st, so der Name des Online

Leistungstests, soll dabei helfen, aus den 5.000 Kandidaten, die sich pro Jahr auf 40 Plätze im Nachwuchsprogramm bewerben, vorzuselektieren.

Unilever setzt voll auf das Netz: Bevorzugter Bewerbungsweg ist ein Online-Formular, danach sortieren Filter die offensichtlich Ungeeigneten aus. Bewerber, die das Anforderungsprofil erfüllen, werden per Link in die virtuelle Eisfabrik eingeladen. Hier gilt es, numerisches, verbales und figural-bildhaftes Denkvermögen unter Beweis zu stellen. Die Optik des Tests **ist** hochwertig: Eigens für das Spiel wurde die echte Fabrik samt Mitarbeitern in den USA fotografiert und digital reproduziert,

„Rund die Hälfte der Teilnehmer erfüllt die Testanforderungen“, berichtet Kay **Flo-**thow, Leiter Einstellung und Entwicklung. Nächste Einstellungshürden sind ein Telefoninterview und ein reales Assessment Center. Am Ende des Verfahrens hat Unilever aus 5.000 Kandidaten die 40 bis 50 am besten geeigneten ausgewählt - und Reisekosten

gespart. Mit Unique.st konnte Unilever die variablen Ausgaben für Rekrutierung erheblich senken. „Die Kosten für das Spiel haben sich in nur einem Jahr amortisiert“, freut sich Projektleiter Flothow.

### Renaissance der Rekrutierungsspiele

Mit seinem Online-Assessment beweist Unilever eindrucksvoll, dass die elektronischen Möglichkeiten im HR-Bereich noch lange



Schule; der Kampf um gute Azubis wird bald härter als der um Hochschulabgänger" erklärt Tim Jäger von der Hamburger Firma Cyquest, die das Bahn-Spiel entwickelt hat. Daneben betreibt sein Unternehmen die so genannte „Karrierejagd durchs Netz“.

Bei diesem Spiel unterstützen die Teilnehmer vor den Bildschirmen einen kleinen Außerirdischen namens Ned im Kampf gegen das Böse; im Verlauf der Abenteuer Spiels gilt es, verschiedene Denk- und Rechenaufgaben

zu lösen. Zu besonders erfolgreichen Spielern nehmen die Personalabteilungen der beteiligten Firmen (u.a. Tenovis, Lufthansa oder

„Durch das Online-Rekrutierungsspiel bekommen Bewerber einen realistischen Einblick in unsere Geschäftsbereiche,“

Oliver Sonntag, Personaldirektor von L'Oreal Deutschland.  
Kontakt: Osonntag@de.loreal.com

Audi) später Kontakt auf.

Solche Multimediaspektakel sind auf Grund der hohen Kosten immer noch eine Domäne von Großkonzernen. Aber Cyquest will diesen Rekrutierungskanal demnächst auch für kleine und mittlere Unternehmen öffnen, dazu Jäger: „Wir denken über eine regionale Version nach.“ Das Prinzip: Mehrere lokale Unternehmen tun sich zusammen, finanzieren und veranstalten gemeinsam ein Online-Spiel. Auch der Inhalt der Simulation bekommt ein regionales Flair.

### Recruitment ist mehr als Rekrutierung

Wie mit einem Onlinespiel Top-Kandidaten angezogen werden können, zeigt L'Oreal. Seit fünf Jahren veranstaltet das Unternehmen im Netz die „e-Strat Challenge“, ein Business-Planspiel, an dem sich Teams von Universitäten weltweit beteiligen. Der Kosmetikriese nimmt den spielerischen Rekrutierungskanal sehr ernst: Ganzseitige Anzeigen in renommierten Magazinen wie „Business Week“ kündigen den Wettbewerb an; die Endausscheidung findet unter viel PR-Rummel in Paris statt. Der Aufwand zahlt sich aus: 135 Teilnehmer wurden seit Start des Spiels rekrutiert - übrigens nicht nur aus den Siegerteams.

„Das entscheidende Kriterium ist, wie sich die Teilnehmer selbst und ihren Businessplan präsentieren“, sagt Oliver Sonntag von L'Oreal. Der Personaldirektor der deutschen Filiale des Kosmetikkonzerns betont aber auch, dass es bei der e-Strat Challenge nicht ausschließlich darum geht, neue Mitarbeiter zu gewinnen: „Wir transportieren ein professionelles Image unseres Business. Außerdem bekommen die Teilnehmer einen realistischen Einblick in unsere Branche und unsere Geschäftsbereiche.“ Da das Strategiespiel nicht allein der Rekrutierung dient, hat man allerdings keine Kostenvergleiche mit herkömmlichen Anzeigen angestellt, gibt Sonntag zu.

Ob Recruitment-Projekte dieser Art Zukunft haben? Schließlich dreht sich der Arbeitsmarkt in einigen Jahren wieder, und Absolventen können sich ihren Arbeitgeber auswählen. Wer wird dann noch Zeit und Lust haben, sich an einem langwierigen Online-Spiel zu beteiligen, wenn er anderswo sofort mit

Kusshand genommen wird? Personalchef Sonntag ist dennoch überzeugt, dass die e-Strat Challenge Bestand haben wird: „Es hat eine starke Aussagekraft, wenn jemand überhaupt teilgenommen und sich dem internationalen Wettbewerb gestellt hat.“

### Über 600 Jobbörsen buhlen um die Gunst der Personaler

Doch nicht nur das Recruitment erlebt aktuell eine Wiedergeburt. Auch auf dem Markt für Jobbörsen, den viele schon fest im Griff einiger Großanbieter wähnten, wird weiter experimentiert. Weit über 600 Jobbörsen existieren im deutschen Cyberspace, und fast täglich kommen neue hinzu. „Die Marktkonzentration hat nicht stattgefunden“, bestätigt Gerhard Kenk vom Brancheninformationsdienst Crosswater Systems. Bis auf die Fusion der Großanbieter Monster und Jobpilot fanden im vergangenen Jahr keine nennenswerten Zusammenschlüsse statt. Im Gegenteil: Die Zahl der Seiten, auf der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammengebracht werden sollen, ist gestiegen - getrieben von drei Entwicklungen:

**1. Spezialisierung:** Jede Branche und jeder noch so kleine Sektor verfügt mittlerweile über eigene e-Recruitment-Portale. Experten aus dem Automobilbereich gehen unter [www.automotive-job.net](http://www.automotive-job.net) auf Jobsuche, [www.bau.net](http://www.bau.net) bedient die Bauwirtschaft, und

nicht ausgeschöpft sind. Im Gegenteil: Nach Jahren des Netzkaters sind beim Thema e-Recruitment derzeit wieder Experimente angesagt - von der Jobbörse, die Kopfgelder auszahlt, bis hin zum Interview per Video.

Das wohl auffälligste Revival erlebt derzeit das Rekrutierungsspiel. Unter dem Begriff „Recruitment“ wurde diese Idee Ende der 90er als Zukunftstrend schlechthin gehandelt. Das Prinzip: Bewerber nehmen an einem abgespeckten Planspiel im Internet teil; die Gewinner werden zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Siemens „Challenge Unlimited“ zog vor einigen Jahren 12.000 Jobsucher an.

Zu New-Economy-Zeiten wurden Rekrutierungsspiele quer durch alle Zielgruppen angewendet. Mittlerweile hat sich jedoch die Erkenntnis verbreitet, dass diese Praxis zu viele ungeeignete Bewerber produziert. Deshalb beschränken Firmen Recruitment nur noch auf schmale Bewerbersegmente. Unilever etwa nutzt die Eisfabrik ausschließlich, um Absolventen für das interne Nachwuchsprogramm vorzufiltern.

### Online-Spiele saugen Talente an

Ein weiteres Beispiel: Die Deutsche Bahn hat unlängst mit dem „Trans-Atlantik-Express“ ein Onlinespiel auf die Schiene gesetzt, mit dem Auszubildende angesprochen werden sollen. „Die Pisa-Generation verlässt jetzt die

freie Stellen in der Druckindustrie meldet [www.printjobs.de](http://www.printjobs.de). Und fast alle Angebote finden ihre Nachfrage. Insofern ist die ursprüngliche Strategie von Stepstone, Monster und Co. - einer für alles sein zu wollen - nicht ganz aufgegangen. Konsequenz für Personal: „Stellen Sie Ausschreibungen nicht nur bei den Großen ein“, empfiehlt Marktkenner Kenk, „auch eine Anzeige bei Spezialanbietern lohnt sich.“ Seine Firma Crosswater Systems bietet im Internet eine umfangreiche Liste deutscher Jobbörsen an. Interessanterweise haben die Portale aus der zweiten Reihe auch in der Gunst der Personal mittlerweile die Nase vorn. In einem aktuellen Ranking der Agentur Profilio wurden die kleineren Anbieter Jobstairs, Jobware und Jobsintown zu den beliebtesten Jobbörsen gekürt.

**2. Regionalisierung:** Der Arbeitsmarkt funktioniert vor allem lokal. Was erfahrene Rekrutierer schon lange wissen, dämmert jetzt auch den Newcomern im Internet. „Die Jobbörsen beginnen, ihre Angebote zu segmentieren“, diagnostiziert Experte Kenk. Bestes Beispiel für den regionalen Fokus ist MeineStadt.de: Das Siegburger Unternehmen betreibt für viele Städte eigene Jobportale, auf denen nur regionale Vakanzen aufgelistet sind (die freilich alle aus dem Bestand der Arbeitsagentur stammen). Erfahrungsgemäß liefern diese Regionalbörsen den Firmen vor allem Bewerber aus Ausbildungsberufen.

**3. Print plus Online:** Wer am Samstag den Anzeigenteil der Tageszeitung „Die Welt“ aufschlägt, findet hier seit kurzem seitenwei-

se Stellenangebote der Internet-Jobbörse Stepstone. Eine Kooperation mit dem Axel-Springer-Verlag macht es möglich. Unternehmen, die online inserieren, bekommen die Möglichkeit, die Anzeige zu günstigen Konditionen in der gedruckten Zeitung gleich mit zu platzieren. Ähnliche Projekte hat Stepstone mit dem Hamburger Abendblatt und der Berliner Morgenpost gestartet.

#### Job-Roboter gehen auf Stellensuche

Dass die Jobbörsen weiter Innovationen produzieren, hat einen einfachen Grund: Mit den so genannten Job-Robotern ist ein neuer Konkurrent auf den Plan getreten. Diese Dienste funktionieren wie die bekannte Suchmaschine Google: Bewerber geben die gewünschte Position in eine Maske ein und die Seite listet alle passenden Stellenausschreibungen auf. Möglich machen das automatische Programme, die das Netz ständig nach Stellenanzeigen abgrasen und bei der Arbeitsagentur genauso anklopfen wie auf Unternehmens-Homepages und sogar Jobbörsen. Die Armee dieser Roboter schwillt täglich an. Anbieter wie Yovadis, Jobsafari, Jobboter oder Jobworld gehören schon zu den Etablierten; für Stellensuchende sind diese Seiten ein Pflichtstopp auf der Suche nach der neuen Position.

Gerade für kleine Unternehmen bieten die Roboter einen Vorteil: Sie schaffen Sichtbarkeit, wenn das Budget für Employer Branding nicht so üppig proportioniert ist. Schließlich listen die meisten Suchmaschinen fremde

## Zukunftstrend; Bewerbung vor der Kamera

Die Begrüßung per Handschlag - wichtigster Moment in jedem Vorstellungsgespräch - könnte bald der Vergangenheit angehören, Zumindest wenn ein neuer Service Fuß fasst, den die Jobbörse Stepstone seit kurzem anbietet: Bewerber per Video interviewen. Der Dienst wurde in Kooperation mit dem britischen Unternehmen Obvious Solutions entwickelt, das Stepstone Anfang des Jahres aufgekauft hat. „Immer mehr Kunden erwarten, dass wir unsere Dienste von der reinen Beschaffung von Kandidaten zum aktiven Management der Rekrutierung weiterentwickeln“, erklärt Colin Tenwick, CEO von Stepstone, den Grund für den neuen Service.

Der Ablauf der Videoauswahl: Kandidaten werden in ein ausgelagertes Interviewzentrum eingeladen; hier arbeitet ein HR-Spezialist mit dem Bewerber vor der Kamera einen Fragenkatalog ab, den das Kundenunternehmen erstellt hat. Dann sortiert und archiviert Obvious die Videos: Klienten bekommen sie auf DVD oder per Internet zur Verfügung gestellt. Das Videointerview bringt Vorteile für beide Seiten: Unternehmen sparen Reisekosten und können Kandidaten bequem vom Monitor aus vorselektieren. Die Bewerber profitieren von professionellen Bedingungen, die für alle Bewerber gleich sind.

Zu den Unternehmen, die den Obvious-Service bereits nutzen, gehören in Großbritannien DHL, General Electric und Microsoft, In Deutschland setzen der Buchversender Amazon und der DV-Dienstleister Excell auf Videointerviews, Der Preis beträgt 10 Prozent vom Jahresgehalt des einzustellenden Kandidaten,

Stellenanzeigen kostenlos auf. Darüber hinaus haben Firmen die Möglichkeit, über Rahmenverträge eine bevorzugte Auflistung einzukaufen. Mit niedrigen dreistelligen Eurobeträgen ist das oftmals billiger als eine Anzeige bei einer der drei Top-Jobbörsen. Allerdings ist auch eine Warnung angebracht: Auf dem Markt herrscht Gründerfieber, und unter den Robotern verstecken sich einige halbseidene Anbieter.

Bislang halten Monster, Jobscout & Co. das Zepter noch sicher in der Hand. Auf lange Sicht könnten Suchmaschinen den Jobbörsen allerdings gefährlich werden. Denn Wissenschaftler arbeiten bereits am so genannten Semantischen Web, in dem Webseiten nicht nur Buchstaben enthalten, sondern auch Bedeutungen mitliefern. Hinter dem Wort „Buchhalter“ auf einer Karriereseite stünde dann etwa eine spezielle Markierung, die den Suchmaschinen mitteilt „Achtung: Das ist ein Jobangebot“. Roboter könnten so zielgenau alle Ausschreibungen im Web aufspüren — auch, wenn das Wort „Job“ im Text nicht vorkommt. „Davon würden alle profitieren - bis auf die Stellenbörsen“, erklärt Robert Tolksdorf, Informatik-Professor an der FU Berlin und Experte zum Thema Semantic Web. Bis es soweit ist, können allerdings noch Jahre vergehen; zunächst muss eine einheitliche Begrifflichkeit (Fachwort: Ontologie) entwickelt werden, die Stellen und Berufe beschreibt.

### Internetsurfer als Headhunter

Aber auch schon heute laufen im Internet interessante Experimente abseits von Börsen und Robotern. Dazu zählt sicher auch die Seite Career Engine. Hier können Unternehmen besonders schwer besetzbare Stellen ausschreiben. Neben dem Inserat müssen die Personaler eine Art Kopfgeld ausloben, das an jeden gezahlt wird, der bei der Stellenbesetzung hilft. Der Autozulieferer Brose etwa

zahlt 250 Euro für einen Testingenieur, wobei es keine Rolle spielt, ob der Kandidat selbst oder ein Bekannter die Prämie kassiert. Die Idee hinter Career Engine: Alle Internetsurfer arbeiten als eine Art Hilfs-Headhunter, rekrutieren z.B. in ihrem Freundeskreis geeignete Kandidaten. Das Empfehlungssystem soll vor allem jene Talente aufspüren, die womöglich gar nicht aktiv einen neuen Job suchen.

Kontakt zu 250 professionellen Personalberatern dagegen verspricht die Seite Topkandidat24.de. Das Bonner Unternehmen leitet Initiativbewerbungen an Headhunter weiter, darunter so bekannte Namen wie Boyden, Kienbaum oder Heidrick & Struggles. 59 Euro pro Jahr kostet den Bewerber dieser Service, der - streng genommen - auch kostenlos in Eigeninitiative zu organisieren wäre.

Experten beobachten diese e-Recruitment-Testballons interessiert, bleiben aber skeptisch, was die Erfolgchancen angeht. Viele der Systeme erinnern zu sehr an die New-Economy-Zeit, als extremer Talentmangel herrschte, meint etwa Gerhard Kenk von Crosswater Systems. „Das funktioniert nur auf Anbietermärkten, etwa bei gesuchten Qualifikationen wie Vertrieblern, Ingenieuren oder Pharmareferenten.“ Wenn in Zukunft Arbeitskräfte wieder knapp werden, könnten Empfehlungssysteme wie Career Engine allerdings über Nacht ungeahnten Zulauf erfahren.

### e-Bewerbern gen: Masse statt Klasse

Fest steht: Nach Jahren der Rekordmeldungen vom Kaliber „Bei uns die meisten Klicks“ verschiebt sich jetzt der Fokus vom reinen Kontaktmedium zum Auswahlinstrument. Der e-Recruitment-Megatrend der nächsten Jahre heißt Masse statt Klasse. Denn die digitale Rekrutierung steckt in einer Falle: „Nicht die Qualität, sondern nur die Anzahl der Bewerbungen ist gestiegen“, erklärt Egon

## Service

>> Eine Liste aktueller Jobbörsen von A bis Z bietet Crosswater Systems auf seiner Webseite an. Außerdem verschenkt der Brancheninformationsdienst derzeit seine Studie „Jobbörsen in Deutschland 2005“. Sie beschreibt rund 600 Börsen, nach Typ und Branchenfokus sortiert. Die 137 Seiten können als PDF kostenlos bestellt werden unter:

[www.crosswater-systems.com/ej\\_bestellung\\_allgem\\_marketstudie\\_2005.htm](http://www.crosswater-systems.com/ej_bestellung_allgem_marketstudie_2005.htm)

Franck, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich. Selbst die Jobsucher haben scheinbar Zweifel an der Qualität: 80 Prozent schicken Bewerbungen lieber mit der gelben Post, das ergab die Studie „Trendbarometer Personalwesen“ des eco-Forums, ausgerechnet eines Verbandes der Internetwirtschaft.

Viele Unternehmen versinken in einer Flut von schlecht oder gar nicht geeigneten e-Kandidaten. Eine aktuelle Studie des Karriereportals Berufsstart.de ergab: Seit 2002 ist die Zahl der Bewerbungen in Deutschland von 600.000 auf 2,25 Mio. gestiegen - bei annähernd gleich gebliebenen Absolvierungszahlen. Experte Franck sieht nur einen Ausweg aus der Gießkannenkrise: „Unternehmen müssen intelligente Filter- und Profilersysteme einsetzen.“

Ob Video-Interview, Empfehlungssystem oder Online-Spiel - sämtliche Experimente auf dem Feld der elektronischen Personalbeschaffung stehen deshalb in Zukunft auf dem Prüfstand. Neue Anbieter müssen nicht nur beweisen, dass sie genug Bewerber erreichen, sondern dass diese Kandidaten für die ausgeschriebene Stelle auch geeignet sind.

Constantin Gillies .



„Der Trend bei Internet-Jobbörsen geht Richtung Spezialisierung und Regionalisierung.“

Gerhard Kenk, verantwortlich für den Bereich Business Development bei Crosswater Systems, Hamburg. Kontakt: [info@crosswater-systems.com](mailto:info@crosswater-systems.com)