

**E-Recrutainment**  
Vergleichende Analyse von  
spielerischen Methoden und Self-Assessments  
anhand von Unternehmensbeispielen

Bachelorarbeit

vorgelegt von

Janine Mühling  
aus Mönchengladbach

geboren am: 12.02.1983  
Matrikel-Nr.: 696135

Hochschule Niederrhein  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Studiengang Bachelor in Information Systems

Sommersemester 2009

1. Prüfer: Prof. Dr. Mülder
2. Prüfer: Prof. Dr. Abts

**Inhaltsverzeichnis**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Einleitung.....                                     | 6  |
| 1.1   | Ausgangssituation .....                             | 6  |
| 1.2   | Ziel und Aufbau .....                               | 8  |
| 2     | Grundlagen .....                                    | 10 |
| 2.1   | Personalmarketing und Personalbeschaffung .....     | 10 |
| 2.2   | E-Recruiting .....                                  | 12 |
| 2.2.1 | Gründe für den Einsatz von E-Recruiting .....       | 12 |
| 2.2.2 | Wege und Instrumente des E-Recruiting .....         | 13 |
| 2.3   | Der Personalbeschaffungsprozess.....                | 16 |
| 3     | E-Recrutainment .....                               | 18 |
| 3.1   | Was versteht man unter E-Recrutainment?.....        | 18 |
| 3.2   | Bereiche des E-Recrutainment.....                   | 20 |
| 3.2.1 | Online Personalmarketing / Employer Branding.....   | 20 |
| 3.2.2 | E-Assessment.....                                   | 21 |
| 3.2.3 | Self-Assessment.....                                | 23 |
| 3.3   | Zielsetzung von E-Recrutainment.....                | 25 |
| 3.4   | Vorteile durch den Einsatz von E-Recrutainment..... | 26 |
| 3.4.1 | Vorteile für den Teilnehmer .....                   | 26 |
| 3.4.2 | Vorteile für das Unternehmen .....                  | 26 |
| 3.5   | Grenzen des E-Recrutainment .....                   | 27 |
| 4     | Unternehmensübergreifendes Praxisbeispiel:.....     | 29 |
|       | „Die Karrierejagd durchs Netz“.....                 | 29 |
| 5     | Analyse von unternehmensindividuellen Lösungen..... | 33 |
| 5.1   | Methode .....                                       | 33 |
| 5.2   | Fragestellung .....                                 | 34 |
| 5.3   | Unternehmen .....                                   | 35 |
| 5.3.1 | Gruner+Jahr .....                                   | 35 |
| 5.3.2 | Tchibo .....  | 40 |
| 5.3.3 | Unilever .....                                      | 46 |
| 5.3.4 | Biesterfeld AG .....                                | 51 |
| 5.3.5 | Internationales Handelsunternehmen.....             | 55 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.4   | Vergleichsanalyse .....  | 58 |
| 5.4.1 | Rekrutierungsprozess.....  | 58 |
| 5.4.2 | Ausgangssituation und Zielsetzung .....                                | 61 |
| 5.4.3 | Bewertung und Zukunftsperspektiven.....                                | 64 |
| 5.4.4 | Kosten .....   | 66 |
| 5.5   | Fazit.....   | 66 |
| 6     | Zusammenfassung und Ausblick .....                                     | 67 |
| 7     | Abschließende Betrachtung .....  | 69 |
| 8     | Anhang.....  | 70 |
| 8.1   | Quellenangaben.....  | 70 |
| 8.2   | Individuelles Detailfeedback .....                                     | 75 |
| 8.3   | Struktur empirischer sozialwissenschaftlicher Forschungsprozesse ..... | 80 |
| 8.4   | Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse .....                          | 80 |
| 8.5   | Interviewleitfaden .....   | 81 |
| 8.6   | Interviewprotokoll Gruner+Jahr .....                                   | 83 |
| 8.7   | Vergleiche .....   | 88 |
| 8.8   | Erklärung.....   | 90 |

**Abbildungsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Personalmarketing-Prozess.....                                | 11 |
| Abbildung 2: Wege der Onlinerekrutierung' .....                            | 13 |
| Abbildung 3: Instrumente der Online-Bewerbung'.....                        | 15 |
| Abbildung 4: Die Phasen der Personalbeschaffung.....                       | 17 |
| Abbildung 5: Kombination Personalmarketing, E- und Self-Assessment.....    | 18 |
| Abbildung 6: Bereiche des E-Recrutainment .....                            | 19 |
| Abbildung 7: Karrierejagd: Login-Screen .....                              | 29 |
| Abbildung 8: Fragen zu dem Partnerunternehmen Tchibo.....                  | 30 |
| Abbildung 9: Erhebung von Softskills .....                                 | 31 |
| Abbildung 10: Assessment-Abfrage auf Zeit.....                             | 31 |
| Abbildung 11: Online-Datenbank.....  | 32 |
| Abbildung 12: Ablauf des Rekrutierungsprozess bei Gruner+Jahr .....        | 36 |
| Abbildung 13: Empfang durch Frau Ziegert .....                             | 37 |
| Abbildung 14: Beispiel für das Self-Assessment .....                       | 37 |
| Abbildung 15: Rekrutierungsprozess bei Tchibo .....                        | 41 |
| Abbildung 16: Eingangsbereich des Tchibo Universums .....                  | 41 |
| Abbildung 17: Begrüßung durch Frau Engel am Empfang .....                  | 42 |
| Abbildung 18: Mitarbeiter aus der Abteilung „Marketing Food“ .....         | 42 |
| Abbildung 19: Rekrutierungsprozess Unilever .....                          | 47 |
| Abbildung 20: Begrüßung der Teilnehmer bei „unique.st“.....                | 48 |
| Abbildung 21: Auswahlprozess bei Biesterfeld .....                         | 52 |
| Abbildung 22: Auszug aus dem Imagevideo mit Herrn Neumann .....            | 52 |
| Abbildung 23: Bsp. Für Orientierungsfragen.....                            | 53 |
| Abbildung 24: Bsp. für kognitiven Leistungstest.....                       | 53 |
| Abbildung 25: Rekrutierungsprozess des Handelsunternehmens .....           | 56 |
| Abbildung 26: Gegenüberstellung der Prozesse.....                          | 60 |
| Abbildung 27: Ziele durch E-Recrutainment .....                            | 63 |
| Abbildung 28: Qualität und Quantität der Bewerber seit der Einführung..... | 65 |

**Abkürzungsverzeichnis:**

|               |                                 |
|---------------|---------------------------------|
| <b>AGB</b>    | Allgemeine Geschäftsbedingungen |
| <b>f./ff.</b> | folgende/fortfolgende           |
| <b>H.</b>     | Heft                            |
| <b>HR</b>     | Human Resource                  |
| <b>Hrsg.</b>  | Herausgeber                     |
| <b>k.A.</b>   | keine Angaben                   |
| <b>o.J.</b>   | ohne Jahr                       |
| <b>o.O.</b>   | ohne Ort                        |
| <b>o.V.</b>   | ohne Verfasser                  |
| <b>S.</b>     | Seite                           |
| <b>Vgl.</b>   | Vergleich                       |

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

Trotz nach wie vor stockender Konjunktur und einer Arbeitslosenzahl von derzeit 3,41 Mio. Menschen (Stand Juni 2009)<sup>1</sup> ist es für Unternehmen heute schwieriger denn je, geeignete Fach- und Führungskräfte zu finden. Besonders in Berufen aus dem IT-Bereich und Ingenieursberufen, aber auch bei kaufmännischen Positionen macht sich ein Rückgang an qualifiziertem Nachwuchs bemerkbar.<sup>2</sup>

Ein Grund hierfür sind, wie auch schon die letzten PISA-Studien zeigten, die Schwächen im mitteleuropäischen Schulsystem.<sup>3</sup> Das Hauptproblem liegt allerdings in der demografischen Entwicklung, die vor allem Deutschland sehr belastet. Aufgrund der stark verringerten Anzahl an Studenten und Auszubildenden gehen der deutschen Wirtschaft zurzeit die qualifizierten Kräfte aus.<sup>4</sup> Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes wird sich die nachwuchsrelevante Zielgruppe der 20- bis 35-jährigen von heute bis zum Jahr 2030 um mehr als 2,8 Millionen verkleinern.<sup>5</sup>

Trotz einem Mangel an geeigneten Fach- und Führungskräften ist die Anzahl der eingehenden Bewerbungen in den vergangenen Jahren hingegen stark angestiegen.<sup>6</sup> Laut der Studie „Aktuelle Trends auf dem Bewerbermarkt“, die von der StepStone Deutschland AG im Jahre 2004 veröffentlicht wurde, meldeten beinahe zwei Drittel der 1.600 befragten europäischen Unternehmen eine steigende Bewerberzahl für freie Stellen. Jedes zehnte Unternehmen verzeichnete sogar einen Anstieg um mehr als 50%. In Deutschland melden 70% der befragten Unternehmen einen Zuwachs an Bewerbungseingängen.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Statista (2009): <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1319/umfrage/aktuelle-arbeitslosenzahlen-deutschland-monatsdurchschnittswerte/>, (08.07.09)

<sup>2</sup> Vgl. Diercks, Kupka (2004), S. 2

<sup>3</sup> Vgl. Czisch (2007), S. 3

<sup>4</sup> Vgl. Schiller Garcia (2006), S. 1

<sup>5</sup> Vgl. Kupka, Diercks (2007), S. 36

<sup>6</sup> Vgl. Diercks, Kupka (2004), S. 2

<sup>7</sup> Vgl. Kupka, Diercks, Kopping (2004), S. 24

Der Grund für diese stark ansteigende Flut an Bewerbungen liegt darin, dass es dem Bewerber durch die Möglichkeit der E-Mail-Bewerbung verhältnismäßig leicht gemacht wird, sich und seine Unterlagen vorzustellen. Laut der Studie „Recruiting Trends 2009“ vom „Centre of Human Resources Information Systems“ (CHRIS) der Universitäten Frankfurt/Main und Bamberg sowie der Monster GmbH gingen im Jahr 2008 66,6% aller Bewerbungen elektronisch bei den Unternehmen ein, der Anteil der E-Mail-Bewerbungen darunter lag bei 32,7%.<sup>8</sup> Die Begründung hierfür liegt auf Bewerberseite darin, dass die E-Mail-Bewerbung im Gegensatz zu der klassischen Papierbewerbung mit geringem Aufwand und niedrigen Kosten verbunden ist, weshalb es den Bewerbern leicht fällt, sich bei vielen Unternehmen zu bewerben. Doch auch die Bewerbungen von ungeeigneten Kandidaten verursachen bei den Unternehmen einen Sichtungsaufwand und somit Kosten.<sup>9</sup>

Da es immer schwieriger wird, unter dieser Fülle von Bewerbungen qualifizierte Kandidaten auszuwählen, kommt es zwischen den Unternehmen immer mehr zum Wettbewerb um qualifizierten Führungsnachwuchs, auch unter dem Begriff „War for Talents“ bekannt.<sup>10</sup> Im „War for Talents“ sollen geeignete und qualifizierte Mitarbeiter gefunden und an das Unternehmen gebunden werden. Laut der Studie „Recruiting Trends 2009“ gaben 93,1% der befragten Unternehmen an, einem verstärkten Wettbewerb um qualifiziertes Personal ausgesetzt zu sein.<sup>11</sup> Aus diesem Grund suchen immer mehr Unternehmen nach Möglichkeiten, ihre Arbeitgebermarke zu stärken.<sup>12</sup> Um sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte optimal zu positionieren, müssen alle Möglichkeiten der Personalsuche aktiv genutzt sowie neue und innovative Methoden der Bewerberselektion in Erwägung gezogen werden. Als eine neue Methode haben sich in den letzten Jahren sogenannte Online-Bewerberspiele am Markt etabliert. Da der klassische Weg der Kontaktaufnahme z.B. durch Stellenanzeigen heute häufig nicht mehr ausreicht, stellt sich nun die Frage, wie effizient Online-Bewerberspiele als Instrument des Personalmarketing und der Personalbeschaffung sind.

---

<sup>8</sup> Vgl. Weitzel, König, Laumer, von Stetten, Eckhardt (2009), S. 31

<sup>9</sup> Vgl. Diercks (2005), S.15

<sup>10</sup> Vgl. o.V., Pressemitteilung (2006)

<sup>11</sup> Vgl. Weitzel, König, Laumer, von Stetten, Eckhardt (2009), S. 43

<sup>12</sup> Vgl. Schiller, Garcia (2006), S. 2

## 1.2 Ziel und Aufbau

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, einen Überblick über die unterschiedlichen Möglichkeiten von E-Recrutainment zu geben. Der Begriff E-Recrutainment, auch Rekrutierungsspiel genannt, wurde von der Firma Cyquest geschaffen und fasst verschiedene Instrumente zusammen, die in einem spielerischen und simulativen Aspekt genutzt werden. Aktuell existieren im Internet unterschiedliche Online-Spiele mehrerer Anbieter. Diese Arbeit bezieht sich jedoch lediglich auf die Bewerberspiele der Firma Cyquest GmbH. Ein weiteres Ziel besteht darin, die Effizienz von E-Recrutainment als Instrument des Personalmarketing bei der zielgruppenspezifischen Auswahl von qualifizierten Nachwuchskräften aufzuzeigen. Dabei soll verdeutlicht werden, ob diese Online-Bewerberspiele sowohl den gewünschten Erfolg erzielen als auch das Arbeitgeber-Image eines Unternehmens als Arbeitgeber stärken können. Diese Fragen sollen mit Hilfe von Unternehmensbeispielen beantwortet werden.

Um ein besseres Verständnis von E-Recrutainment zu bekommen, werden zunächst in Kapitel 2 die Begriffe Personalmarketing und -beschaffung definiert, gefolgt von einer Erläuterung des Internets bei der Personalrekrutierung sowie des Personalbeschaffungsprozesses. In Kapitel 3 wird mit dem Hauptthema der Arbeit begonnen. Hier wird zunächst der Begriff „E-Recrutainment“ näher betrachtet, gefolgt von einer Erläuterung der einzelnen Bereiche sowie der Zielsetzung, die mit Hilfe der neuen Methode angestrebt wird. Nachfolgend werden die Vorteile sowie die Grenzen von E-Recrutainment aufgezeigt. In Kapitel 4 wird das Modell des E-Recrutainment anhand der von der Firma Cyquest geschaffenen „Karrierejagd durchs Netz“ beschrieben. In Kapitel 5 folgen fünf Unternehmensbeispiele. Zum besseren Verständnis wurden Experteninterviews mit den Firmen geführt, die im anschließenden Kapitel näher erläutert werden. Dabei wird zunächst auf die Art der Methode eingegangen, gefolgt von den einzelnen Fragen und einer detaillierten Beschreibung der einzelnen Unternehmen. Im Anschluss werden die einzelnen Antworten verglichen und analysiert. Weiterhin folgt in Kapitel 6 eine Zusammenfassung sowie ein Fazit. Zum Schluss erfolgt in Kapitel 7 eine abschließende Betrachtung des Themas.

Für eine angenehmere Lesbarkeit der vorliegenden Arbeit wurde lediglich die männliche Schreibweise verwendet, wobei jedoch stets auch die weibliche Person gemeint ist.

Abschließend möchte ich mich noch bei Frau Ziegert, Frau Kopping, Herrn Neumann, Frau Precht sowie Frau R. für die durchgeführten Interviews bedanken, die mit ihrem Einsatz zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Ein besonderer Dank gebührt ebenfalls meinem betreuenden Dozenten Herrn Prof. Dr. Mülder, für die Nahelegung dieses Themas und die durchgehend gute Betreuung sowie Herrn Diercks, stellvertretend für die Firma Cyquest GmbH, für die gute Unterstützung bei der Erstellung meiner Arbeit.

## 2 Grundlagen

### 2.1 Personalmarketing und Personalbeschaffung

Der Begriff Personalmarketing wurde 1962 von Schubart bei einer Arbeitstagung in Stuttgart geschaffen und überträgt den Marketinggedanken aus dem Konsumgüterbereich in die Personalbeschaffung.<sup>13</sup> Der Mitarbeiter wird somit als Kunde betrachtet und steht im Mittelpunkt des Geschehens.

Das Personalmarketing beschäftigt sich *„mit der bewussten, aktiven und systematischen Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens für potenzielle Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt und für Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind“*<sup>14</sup>.

Das primäre Ziel des Personalmarketing liegt somit darin, ein Unternehmen und die Tätigkeitsfelder für vorhandene und potentielle Mitarbeiter attraktiver zu gestalten und somit das Unternehmensimage auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Dieses Image wird über die Arbeitgebermarke, auch Employer Branding genannt, transportiert. Unter der Arbeitgebermarke wird *„das in den Köpfen der potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild eines Unternehmens als Arbeitgeber“*<sup>15</sup> verstanden. Das Ziel der Arbeitgebermarke ist es, kompetente und engagierte Mitarbeiter zu finden und auch zu halten.<sup>16</sup> Somit dient das Personalmarketing nicht nur der Versorgung eines Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern, sondern auch einer entsprechenden Positionierung auf dem Gesamtmarkt.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Schiller Garcia (2006), S. 24

<sup>14</sup> DGFP e.V. (2006), S.28

<sup>15</sup> Schiller Garcia (2006), S. 26

<sup>16</sup> Vgl. Schiller Garcia (2006), S. 26

<sup>17</sup> Vgl. Czisch (2007), S. 5

Personalmarketing beschäftigt sich mit den folgenden Prozessen:

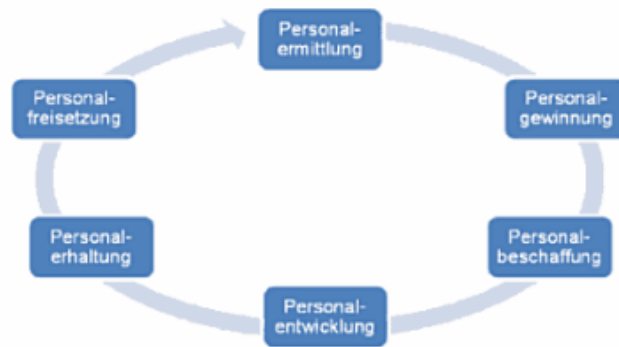


Abbildung 1: Personalmarketing-Prozess<sup>18</sup>

Dabei stellen die Personalermittlung, -erhaltung, -entwicklung und -freisetzung Bereiche des internen und die Personalgewinnung und -beschaffung Instrumente des externen Marketings dar. Die Personalbeschaffung, auch Rekrutierung oder Recruiting genannt, ist ein Teilbereich des Personalmarketing.<sup>19</sup>

Unter der Personalbeschaffung wird allgemein das Werben von Mitgliedern verstanden. Die Aufgabe liegt dabei in der „*Beseitigung einer durch die Personalbedarfsplanung festgestellten personellen Unterdeckung in quantitativer und – soweit das Problem nicht durch Personalentwicklung gelöst werden kann – qualitativer Form*“<sup>20</sup>.

Ausgangspunkt der Personalbeschaffung ist die Personalbedarfsplanung. Hier beginnt in der Praxis der Personalbeschaffungsprozess, der in Kapitel 2.3 näher erläutert wird. Für die Personalbeschaffung stehen dem Unternehmen verschiedene Instrumente zur Verfügung. So können z.B. Personalanzeigen in der Tageszeitung oder in Fachzeitschriften veröffentlicht oder modernere Maßnahmen wie Recruiting-Messen organisiert werden. Der Nachteil bei allen „traditionellen“ Personalbeschaffungsmaßnahmen ist allerdings, dass diese aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Reichweite nur eine begrenzte Anzahl an potentiellen Bewerbern erreichen. Durch den Einsatz des Internets bei der Personalrekrutierung kann dieses Problem gelöst werden.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Quelle: In enger Anlehnung an Vor der Sielhorst (2008), S. 3

<sup>19</sup> Vgl. Türk (2007), S.5

<sup>20</sup> Türk (2007), S. 5

<sup>21</sup> Vgl. Beck (2002), S. 11ff.

## 2.2 E-Recruiting

Der Begriff E-Recruiting, oder auch E-Cruiting genannt, bezeichnet eine Form der Mitarbeitersuche über das Internet. In den letzten Jahren hat das Internet die Personalbeschaffung stark beeinflusst. Laut der Studie „Recruiting Trends 2009“ gaben 68,3% der Unternehmen an, dass die im Jahr 2008 vorgenommenen Neueinstellungen auf Stellenanzeigen im Internet zurückzuführen sind.<sup>22</sup>

Auch auf der Seite der Bewerber spielt das Internet eine immer wichtigere Rolle. Die ebenfalls von den Universitäten Frankfurt am Main und Bamberg in Zusammenarbeit mit dem Online-Stellenportal „Monster Worldwide“, durchgeführte Studie „Bewerbungspraxis 2007“ führte zu dem Ergebnis, dass unter den Befragten die Bedeutung des Internets auch im Jahr 2007 zugenommen hat. So bewerben sich laut Monster Deutschland über die Hälfte der deutschen Stellensuchenden lieber mit einer Online- statt mit einer klassischen Bewerbung, da sie davon ausgehen, über Internet-Karriereportale eher einen neuen Job zu finden. Mit etwa 70% der Befragten liegt ein weiterer Trend in der passiven Stellensuche über das Einstellen des eigenen Lebenslaufes in die Datenbanken von Online-Stellenportalen. Ein Drittel der Befragten gab außerdem an, von Unternehmen lieber online kontaktiert zu werden, als mit einer Bewerbung direkt an diese heranzutreten.<sup>23</sup>

### 2.2.1 Gründe für den Einsatz von E-Recruiting

Als wesentliche Gründe für die Nutzung des Internets zur Rekrutierung können die Kosten- sowie Zeitersparnis genannt werden. Laut einer Studie des IT-Beratungshauses Mummert + Partner lassen sich durch E-Recruiting bis zu 50% der mit der Einstellung verbundenen Kosten und bis zu 60% der aufgewandten Zeit einsparen.<sup>24</sup> Das Internet bietet dabei Vorteile, die für die Personalbeschaffung von großer Bedeutung sind. So sind durch die ständige Verfügbarkeit des Internets die offenen Stellen rund um die Uhr für Arbeitssuchende erreichbar. Dadurch können Unternehmen Personalengpässe schnell überwinden. Die Stellenanzeige ist solange online geschaltet, bis die Stelle besetzt ist. Das Hauptproblem der begrenzten Reichweite durch die traditionellen Personal-

---

<sup>22</sup> Vgl. Weitzel, König, Laumer, von Stetten, Eckhardt (2009), S. 7

<sup>23</sup> Vgl. Monster.de, Homepage: <http://blog.emmerich-consulting.net/2006/11/15/stellensuche-per-internet-am-beliebtesten/>, (15.05.09)

beschaffungsinstrumente hat sich gelöst. So ist das Unternehmen nicht mehr regional oder national gebunden, sondern kann die Stelle mit Hilfe des Internets weltweit schalten. Weiterhin sind aufgrund von bestimmten Systemen Änderungen und Ergänzungen von Online-Angeboten ständig möglich.<sup>25</sup>

Für die Bewerber zeichnen sich durch die Online-Bewerbung ebenfalls einige Vorteile auf, zu denen die einfache und komfortable Handhabung des Internets, der große stellenbezogene Informationsumfang, die Möglichkeit der Anonymität, sowie der Suchkomfort zählen.<sup>26</sup>

## 2.2.2 Wege und Instrumente des E-Recruiting

In den vergangenen Jahren haben sich durch die Einbeziehung des Internets eine Vielzahl von Rekrutierungswege entwickelt, die es bei der traditionellen Personalbeschaffung nicht gab.<sup>27</sup>

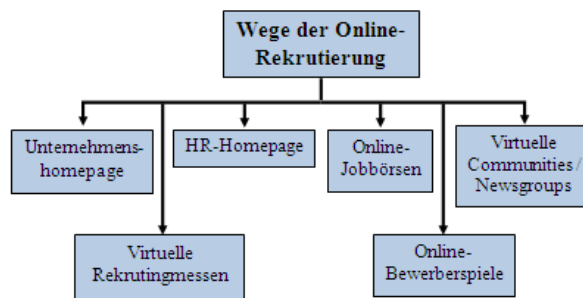


Abbildung 2: Wege der Onlinerekrutierung<sup>28,29</sup>

So ist die Veröffentlichung von Stellenangeboten über die Unternehmens-homepage heute für die meisten Unternehmen eine Selbstverständlichkeit.<sup>30</sup> Laut der vom Marktforschungsunternehmen iLogos Research (USA) durchgeführten Studie „Global 500 Website Recruiting Survey“ bieten fast 90% der größten Unternehmen der Welt ihre Stellenangebote auf der Unternehmenshomepage an.<sup>31</sup> Und auch bei der Studie „Recruiting Trends 2009“ gaben 82,4% der befragten Unternehmen an, ihre Vakanzen auf der eigenen Unternehmenswebsite zu

<sup>24</sup> Vgl. Konradt, Sarges (2003), S. 3

<sup>25</sup> Vgl. Schiller Garcia (2006), S. 44

<sup>26</sup> Vgl. Konradt, Sarges (2003), S. 3

<sup>27</sup> Vgl. Beck (2002), S. 18

<sup>28</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mülder (2003), S. 91f.

<sup>29</sup> Ohne Anspruch auf Vollständigkeit

<sup>30</sup> Vgl. Mülder (2003), S. 91

<sup>31</sup> Vgl. 4managers, Homepage, <http://www.4managers.de/themen/e-recruiting/> (15.05.2009)

veröffentlichen.<sup>32</sup> Diese Studie ergab außerdem, dass 60% der Unternehmen Online-Jobbörsen zur Rekrutierung nutzen.<sup>33</sup> Online-Jobbörsen zählen zu den wesentlichen Werkzeugen der Personalbeschaffung und können als elektronische Arbeitsmärkte verstanden werden, in denen sich Arbeitskräftenachfrager und –anbieter finden können.<sup>34</sup>

Des Weiteren gibt es die Möglichkeit einer HR-Homepage, die in die Unternehmenshomepage eingebettet oder als allein stehende Anwendung mit eigener Internetadresse erreichbar sein kann.<sup>35</sup>

Virtuelle Recruitingmessen funktionieren wie reale Absolventenmessen. Die Unternehmen präsentieren sich an Messeständen und die Bewerber können sich so über Stellenangebote und Arbeitgeber informieren.

Unter Virtuellen Communities (Diskussionsforen, Chats etc.) versteht man die Vernetzung von Gleichgesinnten zu einer Nutzergemeinschaft, die online miteinander kommuniziert. Den Nutzern werden zudem Einblicke in unterschiedliche Unternehmen, Branchen sowie Beschäftigungsfelder gewährt.<sup>36</sup> Newsgroups sind themenorientierte Diskussionsgruppen im Internet. Sie bezeichnen elektronische „schwarze Bretter“, auf denen jeder Nutzer Nachrichten schreiben und lesen kann.<sup>37</sup>

Die Online-Bewerberspiele bieten ebenfalls eine Möglichkeit, über das Internet Personal zu beschaffen. Innovative Bewerberspiele, die unter dem Namen E-Recrutainment zusammengefasst werden, werden als Hauptthema der Arbeit in Kapitel 3 näher erläutert.

---

<sup>32</sup> Vgl. Weitzel, König, Laumer, von Stetten, Eckhardt (2009), S. 24

<sup>33</sup> Vgl. Weitzel, König, Laumer, von Stetten, Eckhardt (2009), S. 24

<sup>34</sup> Vgl. Schiller Garcia (2006), S. 44

<sup>35</sup> Vgl. Schiller Garcia (2006), S. 55f.

<sup>36</sup> Vgl. Schiller Garcia (2006), S. 75

<sup>37</sup> Vgl. Schiller Garcia (2006), S. 75

Neben den genannten Rekrutierungswegen gibt es auch für die Bewerber eine Vielzahl neuer Möglichkeiten, sich den Unternehmen zu präsentieren.

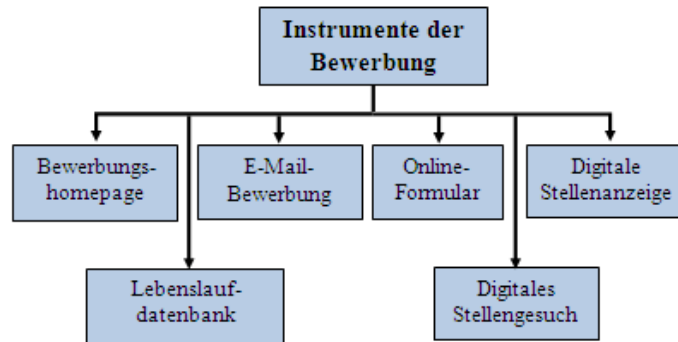


Abbildung 3: Instrumente der Online-Bewerbung<sup>38,39</sup>

Neben den häufigsten Methoden der E-Mail-Bewerbung und des Online-Formulars, kann sich der Stellensuchende auch mit seinen Bewerbungsunterlagen auf einer eigenen Homepage präsentieren. Diese Homepage ergänzt Initiativ- bzw. Kurzbewerbungen und enthält zumindest die Daten einer klassischen Bewerbung, wie z.B. Lebenslauf oder Zeugnisse.<sup>40</sup> Weiterhin kann der Bewerber selber Stellengesuche aufgeben, um so Unternehmen auf sich aufmerksam werden zu lassen. Bei der Lebenslaufdatenbank kann der Bewerber seinen Lebenslauf in eine Datenbank im Internet eingeben und so für interessierte Unternehmen zugänglich machen. Anbieter einer Lebenslaufdatenbank ist z.B. das Stellenportal Monster.

<sup>38</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck (2002), S. 18

<sup>39</sup> Ohne Anspruch auf Vollständigkeit

<sup>40</sup> Vgl. Mülder (2003), S. 93

## 2.3 Der Personalbeschaffungsprozess

Die einzelnen Schritte des Personalbeschaffungsprozesses sind bei der traditionellen und der internetgestützten Personalbeschaffung identisch. Lediglich die jeweiligen Instrumente haben sich verändert.

Ausgangspunkt des Personalbeschaffungsprozesses ist die Personalbedarfsplanung mit einer begründeten Definition des tatsächlichen Personalbedarfs sowie der Genehmigung zur Beschaffung. Stellt die Fachabteilung eine personelle Unterdeckung fest, gilt es, diese auszugleichen. Dieses kann entweder intern durch z.B. Mehrarbeit oder Arbeitsumverteilung der vorhandenen Mitarbeiter oder extern durch eine Neueinstellung mittels Personalanwerbung geschehen.<sup>41</sup> Unter Personalanwerbung versteht man alle Instrumente der gezielten Bewerberansprache im Bewerbermarkt, die mit Instrumenten aus dem Personalmarketing unterstützt werden. Während dem Unternehmen hierzu bei der traditionellen Personalbeschaffung Möglichkeiten wie die Veröffentlichung von Stellenanzeigen in der Tageszeitung, Recruiting-Messen oder auch Fachmessen zur Verfügung stehen, existieren für das Online-Recruiting weitere Methoden mit einer höheren Reichweite wie die Unternehmenshomepage oder Online-Jobbörsen.<sup>42</sup>

Nach der Personalanwerbung erhält das Unternehmen Bewerbungen auf unterschiedlichen Wegen, wie z.B. online oder in Form von Bewerbermappen. Diese Unterlagen werden aufgrund von bestimmten Kriterien in einer Vorauswahl selektiert. Dies kann manuell erfolgen oder mit Hilfe eines Systems, welches einen Vergleich zwischen dem Anforderungsprofil und den Bewerberdaten durchführt. Bei den Tests und Vorstellungsgesprächen gibt es die Möglichkeit, diese persönlich im Unternehmen durchzuführen oder digital durch Online-Tests und Web-Cams. Anschließend wird der Kandidat entweder eingestellt oder erhält eine Absage. Diese Entscheidung wird auch in Zukunft von Menschen getroffen und nicht durch Einstellungen im System ersetzt.<sup>43</sup>

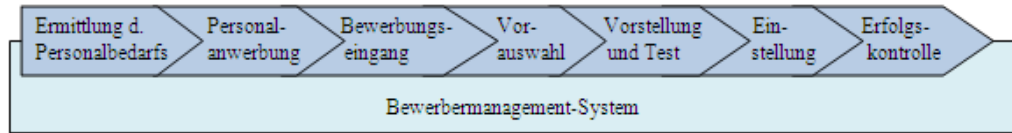
---

<sup>41</sup> In der vorliegenden Arbeit wird unter Personalbeschaffung grundsätzlich die externe Betrachtungsweise verstanden.

<sup>42</sup> Vgl. Schiller Garcia (2006), S. 4

<sup>43</sup> Vgl. Beck (2002), S. 21

Als letzte Phase der Personalbeschaffung sollte eine Erfolgskontrolle stattfinden, d.h. dass mit Hilfe von Kennzahlen aus dem HR-Informationssystem (z.B. die durchschnittliche Anzahl von Bewerbungen auf eine Stellenanzeige) die Effizienz und Effektivität der Personalbeschaffung festgestellt wird.<sup>44</sup>



**Abbildung 4: Die Phasen der Personalbeschaffung<sup>45</sup>**

Der komplette Personalbeschaffungsprozess kann mit Hilfe von Bewerbermanagement-Systemen unterstützt werden.<sup>46</sup> Hiermit können alle Bewerberdaten erfasst und verwaltet werden. Es werden dabei vier Anwendungsbereiche unterschieden.

Zunächst gibt es die Möglichkeit, Kandidatenpools zu erstellen, indem sich Bewerber mit ihren beruflichen Interessen und Karrierewünschen in das System eintragen. Soll im Unternehmen eine Stelle neu besetzt werden, so kann das System das Anforderungsprofil der Stelle mit den Qualifikationen der Kandidaten vergleichen und den passenden Kandidaten Jobangebote per E-Mail senden. Mit Hilfe eines Workflow-Management-Systems wird die Komplexität des Bewerberverwaltungsprozesses reduziert, indem alle eingehenden Bewerbungen sofort bearbeitet bzw. weitergeleitet werden. Personalbeschaffung sollte immer als Dienstleistung angesehen werden, die sich an den Bedürfnissen der Bewerber orientiert. Gleichzeitig soll jedoch auch der gesamte Rekrutierungsprozess kostengünstig abgewickelt werden. Mit Hilfe eines Service-Centers wird dies möglich. Zuletzt können mit Hilfe von erstellten Berichten Datenanalysen vorgenommen werden, um die Strategien der Personalbeschaffung zu analysieren und eventuell zu optimieren.<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Vgl. Schiller Garcia (2006), S. 5ff.

<sup>45</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mülder (2003), S. 97 und Schiller Garcia (2006), S. 7

<sup>46</sup> Vgl. Mülder (2003), S. 96

<sup>47</sup> Vgl. Mülder (2003), S. 97ff.

### 3 E-Recrutainment

#### 3.1 Was versteht man unter E-Recrutainment?

Um sich als attraktiver Arbeitgeber unter den für einen Bewerber in Frage kommenden Unternehmen zu positionieren, setzen Unternehmen zukünftig immer häufiger innovative Personalmarketingmaßnahmen ein, die auch unter dem Namen „E-Recrutainment“ oder Online-Bewerberspiele bekannt sind.<sup>48</sup> Der Begriff „E-Recrutainment“ wurde von der Firma Cyquest GmbH geschaffen und setzt sich aus den beiden Begriffen „Recruiting“ und „Infotainment“ zusammen. Die Infotainmentkomponente soll dabei die Aufmerksamkeit der Teilnehmer durch Unterhaltung sichern, wodurch Informationen leichter aufgenommen und verinnerlicht werden.<sup>49</sup>

Unter diesem Begriff werden die Bereiche Online-Personalmarketing, E-Assessment, Self-Assessment und E-Recruiting zusammengefasst, wenn diese in einen unterhaltsamen bzw. spielerischen Kontext eingebunden sind.<sup>50</sup> Durch diese Kombination leistet E-Recrutainment einerseits über Online-Applikationen einen aufklärenden Imagetransport („Wofür steht das Unternehmen?“) und auf der anderen Seite können aussagekräftige Testdaten über den Bewerber in digitaler Form generiert werden („passt der Bewerber auf die zu besetzende Position?“).<sup>51</sup> Das Self-Assessment unterstützt den Bewerber zusätzlich in seiner Frage, ob er zu dem Unternehmen passt. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den Zusammenhang von Online-Personalmarketing, E- und Self-Assessment.<sup>52</sup>



Abbildung 5: Kombination Personalmarketing, E- und Self-Assessment<sup>53</sup>

<sup>48</sup> Vgl. Diercks, Engel, Jägeler, Weber (2003), S. 127

<sup>49</sup> Vgl. Diercks, Engel, Jägeler, Weber (2003), S. 128

<sup>50</sup> Vgl. Diercks (2005), S. 18

<sup>51</sup> Vgl. Diercks, Kupka (2004), S. 2

<sup>52</sup> Vgl. Diercks (2005), S. 24

E-Recrutainment-Ansätze lassen sich als unternehmensindividuelle oder als unternehmensübergreifende Lösungen verwirklichen. Eine unternehmensübergreifende Lösung bildet dabei „Die Karrierejagd durchs Netz“, welche im Mai 2000 von der Firma Cyquest unter dem Namen „Erfolg-Reich-Spiel“ entwickelt wurde. Unternehmensübergreifend bedeutet, dass Cyquest als Anbieter mehrere Partnerunternehmen gegen Entgelt in das Event integriert und diesen als Gegenleistung z.B. die Zugriffsrechte auf den generierten Bewerberpool gewährt.<sup>54</sup> Die Karrierejagd bildet dabei den Ursprung und somit die Basis aller auf dem Markt erschienenen E-Recrutainment-Lösungen und wird in Kapitel 4 näher erläutert.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Bereiche von E-Recrutainment. Für das Personalmarketing bzw. Employer Branding werden z.B. Unternehmensrundgänge Web TV oder Imagevideos unterstützend eingesetzt. Neben dem Auswahlinstrument des E-Assessments kann im Rahmen der E-Recrutainment-Lösung ein Self-Assessment-Verfahren zur Selbstselektion durch die Bewerber eingesetzt werden. Die Möglichkeit von Self-Assessments wird auch für die virtuelle Studienberatung genutzt, bei der der Teilnehmer testen kann, ob das ausgewählte Studienfach zu seinen Interessen passt. Die Daten aus dem E-Assessment können anschließend zusammen mit den Bewerbungsunterlagen in ein Bewerbermanagement-System fließen.

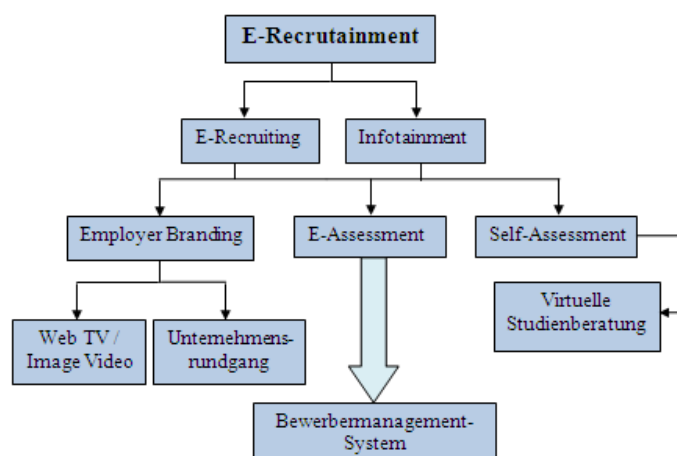


Abbildung 6: Bereiche des E-Recrutainment<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Quelle: In enger Anlehnung an Diercks (2005), S. 24

<sup>54</sup> Vgl. Beck (2002), S. 228

<sup>55</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Cyquest, Homepage: Fallstudie Unilever <http://www.recruitainment.de/app/experience.aspx>, (28.06.2009)

## 3.2 Bereiche des E-Recrutainment

### 3.2.1 Online Personalmarketing / Employer Branding

Das Personalmarketing im Rahmen von E-Recrutainment zeichnet sich im Gegensatz zum herkömmlichen Personalmarketing besonders durch eine junge und innovative Teilnehmerstruktur aus. Diese besteht aus gut ausgebildeten, international orientierten, IT-interessierten Bewerbern, bei denen es sich größtenteils um Studenten und Hochschulabsolventen handelt, die deshalb auch als potentielle Führungsnachwuchskräfte klassifiziert werden können.<sup>44</sup> Das Hochschulmarketing spielt hier eine wichtige Rolle, da es für die gezielte Vermittlung von Unternehmensbotschaften sorgen soll. Für die Unternehmen muss das oberste Ziel sein, zu dem begrenzten Kreis von Unternehmen zu gehören, die ein Kandidat als potenziellen Arbeitgeber in Betracht zieht. Cyquest bietet seinen Kunden hierzu unterstützende Methoden an.<sup>56</sup>

So können Unternehmen durch einen virtuellen Unternehmensrundgang potentiellen Bewerbern auf spielerische und unterhaltsame Weise Einblicke in verschiedene Berufsbilder und Ausbildungsbereiche des Unternehmens geben. Dem Interessenten wird die Möglichkeit geboten, das Unternehmen sowie die unterschiedlichen Berufsbilder kennen zu lernen und zu „erleben“. Das Unternehmen kann durch eine attraktive Darstellung sein Arbeitgeberimage unterstützen. Virtuelle Unternehmensrundgänge können zusätzlich Self-Assessment-Übungen einbetten, mit denen der Interessent in Form eines Berufsorientierungsspiels seine Neigung und Befähigung für einen Beruf unverbindlich überprüfen kann. Weiterhin gibt es die Möglichkeit von Web TV und Image Movies. Web TV bietet einen neuen Weg, um das Unternehmen auf moderne und innovative Weise innerhalb der Zielgruppe zu präsentieren, indem TV-gerecht produzierte Beiträge transportiert werden. Image Movies erweitern die Job- und Karrierebereiche des Internetauftritts eines Unternehmens. Dabei können sich potentielle Bewerber durch bewegte Bilder einfach und schnell einen ersten Eindruck über das Unternehmen verschaffen, Kollegen kennenlernen und Berufsbilder interaktiv erleben.

---

<sup>56</sup> Vgl. Cyquest, Homepage, [www.recrutainment.de](http://www.recrutainment.de), (28.06.2009)

### 3.2.2 E-Assessment

E-Assessments, oder auch Online-Assessments genannt, sind „*computergestützte Verfahren zur Beurteilung und Vorhersage beruflich relevanter biografischer und psychologischer Variablen zur Abschätzung der Eignung, die über die Dienste des Internet bereitgestellt werden*“<sup>57</sup>. Im Zusammenhang mit E-Recrutainment umfassen E-Assessment-Verfahren in erster Linie simulative bzw. spielerische Ansätze. Das bedeutet, dass die verwendeten Testverfahren in ein übergeordnetes, unternehmensindividuell erstelltes Online-Event integriert sind.<sup>58</sup>

E-Assessment-Applikationen nehmen mittels interaktiver Testverfahren eine systematische Eignungsprofilierung der interessierten Kandidaten vor und stellen im Anschluss der Personalabteilung datenbankgestützt gezielte Testdaten zur Verfügung. Diese Verfahren helfen der Personalabteilung dabei, geeignete und ungeeignete Kandidaten schneller und genauer voneinander unterscheiden zu können.<sup>59</sup> Dabei werden Instrumente der Negativselektion eingesetzt. Das bedeutet, dass das Ziel nicht primär die Identifikation derjenigen ist, die das Unternehmen einstellen sollte, sondern derjenigen, die es in den nachfolgenden Auswahlritten mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht schaffen würden.<sup>60</sup> Dazu werden einzelne Tests zur Ermittlung von Personen- und Leistungsdaten durchgeführt, mit dem Ziel, ein individuelles und aussagefähiges Kompetenzprofil des Bewerbers zu erstellen, welches mit dem vorher von dem Unternehmen definierten Anforderungsprofil verglichen werden kann. Hierzu werden sowohl Hardfacts als auch Softskills spielerisch erhoben.<sup>61</sup> Unter Hardfacts werden personenbezogene Daten wie z.B. Lebenslaufdaten verstanden, die entweder in Form eines Fragebogens oder über das ganze Spiel verteilt ermittelt werden. Softskills dienen zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit. Hierzu zählen z.B. Intelligenztests oder Leistungstests, die mit Hilfe von unterschiedlichen Instrumenten wie u. A. Postkorbübungen, Planspielen, Interviewfragen oder auch Wissensaufgaben erhoben werden können.

---

<sup>57</sup> Konradt, Sarges (2003), S.7

<sup>58</sup> Vgl. Diercks, Kupka (2004), S. 2

<sup>59</sup> Vgl. Kupka, Diercks, Kopping (2004), S. 25

<sup>60</sup> Vgl. Hirn, Habich (2007), S. 3

<sup>61</sup> Vgl. Beck (2002), S. 224

Durch die Einbettung der Tests in eine spielerische Rahmenhandlung werden die Fragen durch die Teilnehmer größtenteils ehrlich beantwortet und gleichzeitig wird eine Stresssituation, wie sie bei herkömmlichen Assessment-Centern auftritt, vermieden.<sup>62</sup>

Die anschließende Positivselektion wird weiterhin durch den Recruiting-Verantwortlichen durchgeführt.<sup>63</sup> Durch die Kombination dieser Verfahren mit dem Internet ist es möglich, die Informationen über die Bewerber besonders effizient zu erzeugen, nicht zuletzt dadurch, dass die Tests raum- und zeitunabhängig durchgeführt werden können und die Daten sofort in digitaler Form vorliegen. Wichtig zu betonen ist allerdings, dass E-Assessments die herkömmlichen Assessment-Center nicht ersetzen sollen und es auch nicht können. Sie dienen lediglich der Ergänzung von bisherigen Auswahlstufen. Um die Vorteile von E-Assessments und Präsenzveranstaltungen konsequent zu verbinden, wird bei den meisten Unternehmen eine Kombination der beiden Verfahren, auch Blended-Assessment genannt, eingesetzt.<sup>64</sup> Dadurch haben die Unternehmen einerseits die Möglichkeit, potenziell Geeignete aus verschiedenen Blickrichtungen kennen zu lernen und die möglichen Kandidaten andererseits die Chance, sich ausführlich darzustellen. Bei dem Präsenz-Seminar kann mehr Gewicht auf die Aspekte gelegt werden, die sich internetgestützt gar nicht oder nur schwierig ermitteln lassen. Zu diesen Bereichen zählen bspw. soziale Interaktionen, wie sie typischerweise in Assessment-Centern oder Interviews erhoben werden.<sup>65</sup>

Unter den Bewerbern ist die Akzeptanz von E-Assessments relativ hoch. Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Großteil der Bewerber computer-gestützten Verfahren positiv gegenüber steht. Allerdings müssen diese einige Voraussetzungen mit sich bringen. So sollten Informationen und Erläuterungen über das Ziel und das Vorgehen des Auswahlverfahrens bereit gestellt werden sowie die Benutzeroberfläche und die Dialogführung ergonomischen Anforderungen entsprechen. Die Systeme müssen leicht erlernbar, fehlertolerant, aufgabenangemessen sowie erwartungskonform sein.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Beck (2002), S. 224

<sup>63</sup> Vgl. Hirn, Habich (2007), S. 3

<sup>64</sup> Vgl. Kopping, Diercks, Kupka (2007), S.3

<sup>65</sup> Vgl. Kopping, Diercks, Kupka (2007), S. 4

Im Dezember 2006 wurde eine Online-Befragung zum Thema E-Assessments mit 140 Mitarbeitern aus dem HR-Bereich durchgeführt. Um Aufschluss über die Verbreitung von E-Assessments zu erhalten, wurde nach der tatsächlichen Nutzung dieser Verfahren gefragt. Dabei gab jedes zweite der befragten Unternehmen an, Online Assessments einzusetzen. Als häufigster Grund für den Einsatz wurden Zeit- und Kostenvorteile genannt.<sup>67</sup>

### 3.2.3 Self-Assessment

Für die Bewerber wird es aufgrund der immer größer werdenden Fülle an Berufsbildern ebenfalls immer schwieriger, den für sie passenden Job zu finden. Self-Assessments können den Bewerbern helfen, eine wichtige Orientierung gemäß der für sie passenden Stellen zu geben. Unter Self-Assessments werden Verfahren verstanden, die die Berufsorientierung der Bewerber unterstützen und die Selbstausswahlfähigkeit verbessern.<sup>68</sup> Sie sind dabei Teil der Internetauftritte von Unternehmen oder Hochschulen und richten sich an potenzielle Nachwuchskräfte oder Studienanfänger. Dabei beantwortet der Nutzer in einem Online-Formular anonym Fragen zu seinen Interessen und seiner Persönlichkeit und erhält nach dem Absenden der Daten eine individuelle Auswertung. Durch Self-Assessments lernt der Testabsolvent bereits zum Zeitpunkt der Befragung die genauen Anforderungen des Unternehmens kennen und erfährt, ob er in das Profil der angebotenen Stellen passt. Außerdem erhält der Kandidat einen Abgleich seiner Fähigkeiten und Interessen.<sup>69</sup>

Auf Arbeitgeberseite können diese Verfahren dazu beitragen, die richtigen Kandidaten zu finden. Somit wird dafür gesorgt, dass die Unternehmen und die Bewerber zusammenfinden, die auch zusammenpassen.<sup>70</sup> Allerdings werden Self-Assessments in der Praxis noch nicht häufig eingesetzt. Bei der Studie „Recruiting-Trends 2009“ gaben lediglich 1,7% der befragten Unternehmen an, ein Self-Assessment einzusetzen.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Konradt, Sarges (2003), S. 8

<sup>67</sup> Vgl. Konradt, Sarges (2003), S. 2

<sup>68</sup> Vgl. o.V., Pressemitteilung (2006)

<sup>69</sup> Vgl. Schröter, Schwartz (2001), S. 35

<sup>70</sup> Vgl. Kupka, Diercks (2007), S. 37

<sup>71</sup> Vgl. Weitzel, König, Laumer, von Stetten, Eckhardt (2009), S. 39

Neben dem Einsatzbereich in Unternehmen werden Self-Assessments auch immer häufiger bei der Studienauswahl eingesetzt. Als Gründe für den Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften nennen Experten hauptsächlich schlechte Hochschulabschlüsse sowie die hohe Zahl an Studienabbrechern.<sup>72</sup> Um dem entgegen zu wirken, sollen laut dem 7. Hochschulrahmengesetz-Änderungsgesetz von August 2004 Hochschulen in Deutschland künftig aktiver an der Auswahl ihrer Studierenden mitwirken, indem sie 60% der Studienplätze selbst vergeben.<sup>73</sup> Bei der Auswahl der geeigneten Studenten kann die virtuelle Studienberatung helfen. Die virtuelle Studienberatung beinhaltet dabei alle Formen der Studieninformation und -beratung, die Hochschulen in elektronischer Form den Studierenden und Studieninteressierten im Internet zur Verfügung stellen.<sup>74</sup> Das Ziel liegt dabei in der Orientierungshilfe der Studienfachwahl, wodurch die Passung der Studierenden zu den Studiengängen, die Reduzierung der Studienabbrecherquote und die Profilschärfung der Studiengänge und der Hochschule erreicht werden soll.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. o.V. (2008): Always on

<sup>73</sup> Vgl. o.V.: HAW-Navigator (2007), S. 23

<sup>74</sup> Vgl. Heussen, Steuber (2004), S. 311

<sup>75</sup> Vgl. Cyquest, (2008)

### 3.3 Zielsetzung von E-Recrutainment

Das Hauptziel eines Unternehmens liegt in der Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchskräften, die den Vorstellungen des jeweiligen Unternehmens entsprechen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen laut Beck (2002) die folgenden Teilziele verfolgt werden:<sup>76</sup>

- Konkrete Zielgruppenansprache
- Abheben vom Wettbewerb
- Transport eines innovativen Unternehmensimages
- Quantitative und qualitative Bewerberpool-Bildung
- Effektive Selektion und Entscheidungsunterstützung
- Optimierung des Recruiting-Prozesses

Die Unternehmen, die E-Recrutainment-Applikationen bei der Personalrekrutierung einsetzen, möchten eine bestimmte Zielgruppe ansprechen. Diese Zielgruppe muss ausreichend im Internet vertreten sein. Um die gewünschten Informationen zu transportieren, ist es sehr wichtig, das Interesse zu wecken und Aufmerksamkeit zu erreichen. Diese Zielgruppe wird normalerweise von einer Vielzahl von Unternehmen umworben. Somit muss sich das Unternehmen zunächst im Wettbewerb um die geeigneten Arbeitskräfte von anderen Unternehmen abheben. Der Einsatz von E-Recrutainment-Applikationen ist heute noch nicht sehr weit verbreitet, weshalb das nutzende Unternehmen ein innovatives und fortschrittliches Unternehmensimage transportiert. Ein solches Unternehmen wird von einer Vielzahl von Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber angesehen. Diese beiden Ziele sollen potentielle Bewerber dazu animieren, an der E-Recrutainment-Applikation teilzunehmen. Diese Reaktion führt zu dem dritten Ziel, der Entwicklung eines Bewerberpools. Im Anschluss sollen aus einer hohen Anzahl qualitativer Kandidaten diejenigen selektiert werden, die für das Unternehmen in Frage kommen. Ein weiteres Ziel ist die Optimierung des Recruiting-Prozesses, d.h. das ein medienbruchfreier Workflow über die Teilprozesse der Personalbeschaffung und –auswahl erreicht wird.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Beck (2002), S. 220

<sup>77</sup> Vgl. Beck (2002), S. 220-221

### **3.4 Vorteile durch den Einsatz von E-Recrutainment**

Durch den Einsatz von E-Recrutainment zeichnen sich sowohl auf Teilnehmerseite als auch für das Unternehmen einige Vorteile ab.

#### **3.4.1 Vorteile für den Teilnehmer**

Der wesentliche Vorteil für den Teilnehmer liegt in der entspannten Situation vor dem eigenen PC, ergänzt durch das Infotainment, bei dem sich der Benutzer in gewohnter Atmosphäre bewegen kann und Spielspaß erfährt. Durch das Assessment erhält der Teilnehmer die Chance, seinen Marktwert zu testen. Laut verschiedener Studien ist die ehrliche Antworttendenz bei online Anwendungen insgesamt höher als bei klassischen offline Testsituationen. Durch die Eingabe der Hardfacts und Softskills wird eine individuelle Darstellung der eigenen Persönlichkeit ermöglicht.<sup>78</sup>

#### **3.4.2 Vorteile für das Unternehmen**

Für das Unternehmen ergeben sich durch den Einsatz von E-Recrutainment ebenfalls einige Vorteile. Dazu zählen hauptsächlich die für das E-Recruiting aufgezeigten Gründe der Kosten- und Zeiteinsparungen. Anfangs entstehen zwar höhere Kosten, da nicht ausschließlich über das Internet nach geeignetem Personal gesucht wird, im Laufe der Anwendung werden allerdings Materialkosten gesenkt und Reisekosten eingespart. Die Anzahl an interessierten Bewerbern kann durch E-Recrutainment vergrößert werden, da auch die Teilnehmer kostengünstig angezogen werden, die sich sonst eventuell nicht bei dem Unternehmen beworben hätten.<sup>79</sup>

Ein weiterer Vorteil liegt im Arbeitgeberimage, denn Unternehmen benötigen heute mehr denn je einen Imagevorteil gegenüber ihren Mitbewerbern.<sup>80</sup> Außerdem kann das Unternehmen auf einen selbstselektierten Pool zurückgreifen und spricht auf diese Weise nur die für das Unternehmen interessanten Kandidaten an. Dadurch werden große Bewerberströme und der Aufwand, einer großen Bewerbergruppe eine Absage zu erteilen, vermieden.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Weber, Jägeler, Busch (2001), S. 264

<sup>79</sup> Vgl. Gersdorf, Voigt (2004), S. 12

<sup>80</sup> Vgl. Diercks, Engel, Jägeler, Weber (2003), S. 133

<sup>81</sup> Vgl. Weber, Jägeler, Busch (2001), S. 265

### 3.5 Grenzen des E-Recrutainment

Trotz der bereits erwähnten Vorteile dürfen auch die zurzeit noch existierenden Grenzen des E-Recrutainment nicht unberücksichtigt bleiben.

Laut Beck (2002) liegt ein Problem in der Datensicherheit und dem Datenschutz. Die Anbieter von Online-Spielen legen zwar sehr viel Wert auf den Umgang und den Schutz bzw. die Anonymisierung der Daten, dennoch bestehen seitens der Benutzer häufig Ängste, dass die übermittelten Daten im Internet verloren gehen oder missbraucht werden könnten.<sup>82</sup>

Zusätzlich kann es zu technischen Kapazitätsproblemen kommen, wenn zu viele Teilnehmer gleichzeitig auf das Spiel zugreifen. Diese Engpässe führen zu langen Ladezeiten, so dass die Attraktivität des Instruments damit abnimmt. Es können sich auch Kapazitätsengpässe ergeben, wenn die Personalabteilung auf eine Vielzahl von Bewerbungseingängen nicht vorbereitet ist und die Rückmeldung deshalb unverhältnismäßig lange dauert.

Ein weiteres großes Problem liegt in der Identifizierung der Teilnehmer. Da es keinerlei Kontrollen gibt, ob die Aufgaben tatsächlich von der angemeldeten Person selber gelöst werden, kann nicht garantiert werden, dass der Bewerber wirklich derjenige ist, der den Test bearbeitet. Hier besteht das Risiko, dass die erhobenen Daten nicht der Realität entsprechen. Es kann also durchaus passieren, dass Kandidaten zu einem weiteren Auswahlverfahren eingeladen werden, die dem Anforderungsprofil gar nicht entsprechen.<sup>83</sup> Dieses Problem könnte umgangen werden, wenn vor dem Test ein Hinweis erfolgt, dass im Falle einer Einladung zum Gespräch ein ähnlicher Test offline vorgenommen wird. Weiterhin könnten hier regionale Testzentren, der Einsatz digitaler Signaturen oder Webcams Abhilfe schaffen. Aber selbst dann wäre kaum auszuschließen, dass eine andere Person den Bewerber nicht doch unterstützt. Dieses Problem kann allerdings auch bei der klassischen schriftlichen Bewerbung auftreten.<sup>84</sup>

Es besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse des Spiels mit der tatsächlichen Leistung des Bewerbers nur wenig gemeinsam haben. Das liegt daran, dass die

---

<sup>82</sup> Vgl. Beck (2002), S. 225ff.

<sup>83</sup> Vgl. Beck (2002), S. 225ff.

<sup>84</sup> Vgl. Gersdorf, Voigt (2004), S. 12/13

Teilnehmer das Spiel jederzeit unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt weiterspielen können. Auch sogenannte Probedurchläufe, bei denen sich der Bewerber unter einem anderen Namen anmeldet, um die Aufgaben vor der eigentlichen Bewerbung zu üben, sind kaum zu umgehen.

Zudem werden die Lösungen häufig schon während der Laufzeit des Spiels im Internet über Newsgroups und Chaträume verteilt, weshalb viele verschiedene Varianten der eingesetzten Tests entwickelt werden müssen.

Eines der größten Probleme des Online-Spiels liegt allerdings in der Bewertung der Soft-Skills. Es ist fraglich, inwieweit Online-Tools tatsächlich aussagefähige Daten hinsichtlich der Kompetenzen, die eigentlich erst im Rahmen einer sozialen Interaktion zum Tragen kommen, generiert werden können. Da die Entwicklung von Online-Spielen allerdings noch am Anfang steht, ist davon auszugehen, dass sich die meisten Grenzen künftig überwinden lassen.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Beck (2002), S. 225ff.

## 4 Unternehmensübergreifendes Praxisbeispiel: „Die Karrierejagd durchs Netz“

Seit dem Jahr 2000 betreibt die Firma Cyquest mit der „Karrierejagd durchs Netz“ ein E-Recrutainment-Event im Internet, das spielerisch E-Assessment- und Personalmarketingelemente verbindet.<sup>86</sup> Die Karrierejagd dient dabei der Optimierung des Hochschul- und/oder Azubimarketings verschiedener Unternehmen und soll den Usern zu Jobs, Praktika oder Abschlussarbeitsthemen verhelfen.<sup>87</sup> Zu der Zielgruppe dieses Events zählen insbesondere Studierende aus den Fachbereichen Wirtschaft, IT und Ingenieurwesen der (technischen) Universitäten und Fachhochschulen sowie Young Professionals (Absolventen mit max. drei Jahren Berufserfahrung).<sup>88</sup>

Das Event funktioniert wie ein Adventure-Computerspiel, bei dem die Teilnehmer mit einer fiktiven Spielgeschichte konfrontiert werden. In Interaktion mit virtuellen Charakteren lässt die Spielgeschichte den Spieler verschiedene Aufgaben beantworten und Rätsel lösen.<sup>89</sup> Die Teilnehmer können sich unter [www.karrierejagd.de](http://www.karrierejagd.de) mit einem frei wählbarem Usernamen und der E-Mail-adresse einloggen. Bevor das Spiel gestartet werden kann, erfolgt ein kurzer Hinweis über das Ziel der Karrierejagd, gefolgt von den AGB's und den Datenschutzbestimmungen. Die Spielzeit ist auf der Internetseite mit einer Stunde angegeben, es werden allerdings leicht zwei Stunden benötigt. Dabei muss der Teilnehmer das Event nicht an einem Stück durchspielen. Es kann jederzeit unterbrochen und später an gleicher Stelle fortgesetzt werden.<sup>90</sup>



Abbildung 7: Karrierejagd: Login-Screen<sup>91</sup>

<sup>86</sup> Vgl. Diercks, Hansen, Weber (2005), S. 1

<sup>87</sup> Vgl. Weber, Jägeler, Busch (2001), S. 270

<sup>88</sup> Vgl. Weber, Jägeler, Busch (2001), S. 266f.

<sup>89</sup> Vgl. Diercks (2005), S. 21

<sup>90</sup> Vgl. Weber, Jägeler, Busch (2001), S. 268

<sup>91</sup> Quelle: Die Karrierejagd durchs Netz, <http://www.karrierejagd.de/> (07.07.2009)

Die Karrierejagd durchs Netz verbindet Online-Hochschulmarketing, E-Assessment und E-Recruiting. Die einzelnen Bereiche werden nachfolgend in Bezug auf die Karrierejagd näher erläutert.

### Personalmarketing

Allgemeine Hochschulmarketingmaßnahmen berücksichtigen die unterschiedlichen Karrierephasen der Studierenden vom Studienbeginn bis zum Berufseinstieg und darüber hinaus. Mit der Karrierejagd durchs Netz wird semesteraktuell die Möglichkeit geboten, alle relevanten Studienphasen und Young Professionals mit Personalmarketingbotschaften zu erreichen. Durch diese Möglichkeit können sich besonders Unternehmen mit einem geringen Bekanntheitsgrad einer größeren Zielgruppe vorstellen und ihre Imageziele verstärken. Die meisten Unternehmen verfügen zwar über eine eigene Homepage, deren Karrierebereich allerdings den wenigsten Bewerbern bekannt ist. Aus diesem Grund steht bei dem Event die Kontaktaufnahme des Users mit den Karrierebereichen der jeweiligen Unternehmenswebsite im Vordergrund. Die Unternehmensbotschaft wird dabei in die Adventurestory integriert. Um die Fragen im Event beantworten zu können, müssen sich die Teilnehmer während des Spiels etwa fünf Minuten lang mit einem Partnerunternehmen auseinandersetzen, wodurch diese das Unternehmen besser kennenlernen sollen. Komplexe Kommunikationsziele der Unternehmen, wie die Vermittlung von Karrierewegen, Karrieremanagement, Ansprechpartner, Traineeprogramme, aktuelle Programme und Veranstaltungen etc. können so ebenfalls vermittelt werden<sup>92</sup>

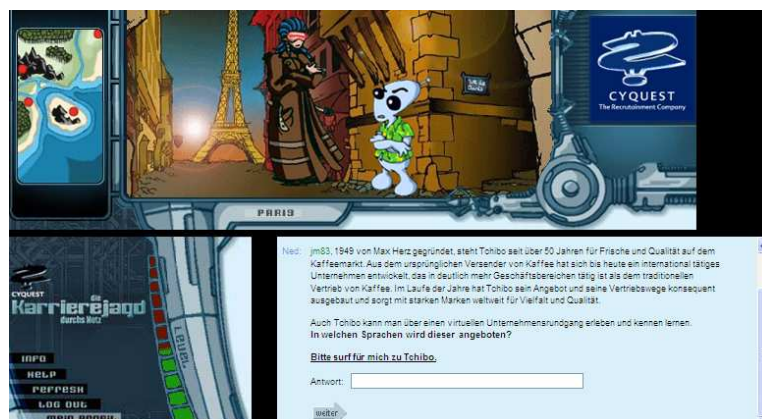


Abbildung 8: Fragen zu dem Partnerunternehmen Tchibo<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Vgl. Diercks, Engel, Jägeler, Weber (2003), S. 134ff

**E-Assessment**

Bei dem E-Assessment gliedern sich die Informationen über den Teilnehmer nach Stammdaten, lebenslaufspezifischen Hard-Facts und berufsbezogenen Softskills. Die durch unterschiedliche Instrumente und an verschiedenen Stellen erhobenen Softskills werden zu folgenden Profilaspekten zusammengefasst:<sup>94</sup>

- Problemlösefähigkeit (fasst die Softskills zusammen, die die Art und Weise des Umgangs mit Aufgaben und Problemstellungen widerspiegeln)
- Aktivitätenpotenzial (fasst die Softskills zusammen, die die Arbeitshaltung und –weise abbilden)
- Soziale Kompetenz (fasst die Softskills zusammen, die das Verhalten in der Gruppe betreffen, die Fähigkeit zu kooperieren, zu kommunizieren und den Informationsfluss innerhalb der Gruppe zu gewährleisten).



Abbildung 9: Erhebung von Softskills<sup>95</sup>



Abbildung 10: Assessment-Abfrage auf Zeit<sup>96</sup>

<sup>93</sup> Quelle: Die Karrierejagd durchs Netz, <http://www.karrierejagd.de/> (07.07.2009)

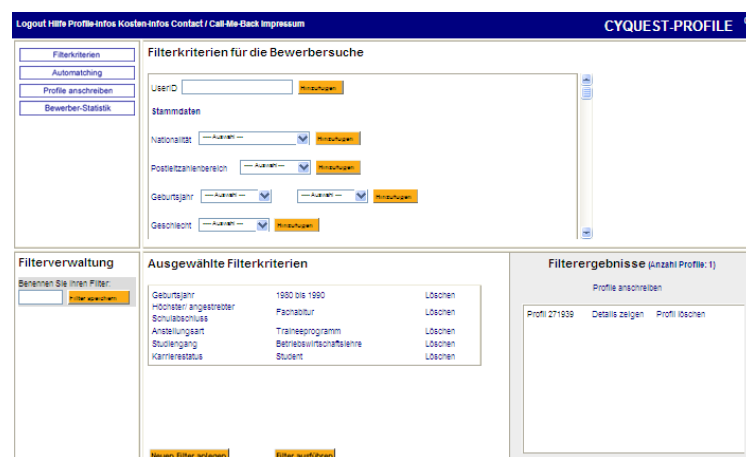
<sup>94</sup> Vgl. Diercks, Engel, Jägeler, Weber (2003), S. 139

<sup>95</sup> Quelle: Die Karrierejagd durchs Netz, <http://www.karrierejagd.de/> (07.07.2009)

<sup>96</sup> Quelle: Die Karrierejagd durchs Netz, <http://www.karrierejagd.de/> (07.07.2009)

## E-Recruiting

Die E-Recruiting-Schnittstelle sorgt für eine direkte Bewerberauswahl und –ansprache aus der angeschlossenen Bewerberdatenbank.<sup>97</sup> Nachdem ein Teilnehmer das Event durchlaufen hat, kann das Partnerunternehmen in seinem Profil nachsehen, ob er auf eine der freien Stellen passt und anhand der Merkmalsausprägungen feststellen, ob er den Erwartungen entspricht. Die Hard-Facts und Softskills der Bewerber, die in der Karrierejagd erhoben wurden, fließen in die Online-Datenbank [www.cyquest-profile.de](http://www.cyquest-profile.de) ein. Der Zugriff auf diese Datenbank ist für Partnerunternehmen, aber auch für weitere Unternehmen kostenlos. Unternehmen zahlen erst eine Kontaktgebühr, wenn ein konkretes Profil mit den persönlichen Daten des Kandidaten an das Unternehmen vermittelt wurde.<sup>98</sup>



**Abbildung 11: Online-Datenbank<sup>99</sup>**

Neben der Karrierejagd durchs Netz gibt es mittlerweile einige unternehmensindividuelle Lösungen. Hierbei erhält das Unternehmen eine eigene E-Recrutainment-Applikation nach dem Muster der Karrierejagd, allerdings im eigenen Design. Beispiele hierzu werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

<sup>97</sup> Vgl. Diercks, Engel, Jägeler, Weber, S. 128

<sup>98</sup> Vgl. Diercks, Engel, Jägeler, Weber, S. 141

<sup>99</sup> Quelle: Cyquest Online Datenbank, [www.cyquest-profile.de](http://www.cyquest-profile.de) (07.07.2009)

## 5 Analyse von unternehmensindividuellen Lösungen

In den letzten Jahren haben verschiedene Unternehmen spielerische Konzepte zur Vorauswahl von Nachwuchskräften umgesetzt. Um die theoretischen Erläuterungen von E-Recrutainment anhand von praktischen Beispielen zu verdeutlichen, folgt in diesem Kapitel eine vergleichende Analyse über die unterschiedlichen unternehmensindividuellen Applikationen.

### 5.1 Methode

Mit dem Ziel, die unterschiedlichen Möglichkeiten von E-Recrutainment aufzuzeigen sowie den Erfolg der spielerischen Methoden zu ermitteln, wurden in einer qualitativen Untersuchung Dokumente analysiert und anschließend Experteninterviews durchgeführt. Unter einem Experteninterview versteht man eine Methode, die das Ziel hat, ein bestimmtes Wissen einer Person über soziale Sachverhalte zu erfragen. Dabei ist nicht der Experte selber Gegenstand der Untersuchung, sondern sein Wissen über einen bestimmten Sachverhalt.<sup>100</sup> Im Zentrum der Untersuchung standen fünf Unternehmen, die aufgrund ihrer verschiedenen E-Recrutainment-Lösungen ausgewählt wurden. Die Befragung erfolgte bei vier Unternehmen am 26. und 27. Mai 2009 persönlich in Hamburg

- Gruner+Jahr AG & Co. KG
- Tchibo GmbH
- Unilever Deutschland GmbH
- Biesterfeld AG

Das fünfte Interview wurde mit einem internationalen Handelsunternehmen am 12. Juni 2009 telefonisch durchgeführt. Der Name des Unternehmens darf in der Arbeit aus rechtlich formalen Gründen nicht genannt werden. Ein sechstes Interview war geplant, wurde aber leider aus zeitlichen Gründen abgesagt.

Als Auswertungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring eingesetzt. Bei der Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse werden den Texten die wichtigen Informationen entnommen, aufbereitet und anschließend ausgewertet.<sup>101</sup> Eine Veranschaulichung des Prinzips ist dem Anhang beigefügt.

---

<sup>100</sup> Vgl. Gläser, Laudel (2006), S. 10f.

<sup>101</sup> Vgl. Gläser, Laudel (2006), S. 193

## 5.2 Fragestellung

Der Interviewleitfaden ist in Form eines Fragebogens aufgebaut. Dieser wurde den Unternehmen vorab zugesandt, damit sich diese auf das Interview vorbereiten konnten (siehe Anhang). Der Leitfaden wurde in fünf Bereiche gegliedert. Dabei wurden Fragen zu der Projektvorgehensweise, der Zielsetzung und –gruppe, dem Erfolg, der Bewertung sowie den Kosten gestellt. Da die durchgeführten Interviews jedoch nicht alleiniger Bestandteil der Analyse sein sollten, sondern vielmehr das Ziel war, eine allgemeine, aus allen vorhandenen Daten bestehende wirtschaftlich wertvolle Analyse zu erstellen, wurde der Aufbau für die Auswertung leicht verändert. Diese umfasst die folgenden Bereiche:

- Rekrutierungsprozess der einzelnen Unternehmen
- Ausgangssituation und Zielsetzung
  1. Einführung von E-Recrutainment
  2. Gründe für Cyquest
  3. Probleme bei der Einführung
  4. Durchführung einer wirtschaftlichen Analyse vor der Einführung
  5. Projektbeteiligte
  6. Ziele und Gründe (Frage 6 - 8 im Leitfaden)
- Bewertung und Zukunftsperspektiven
  7. Durchführung einer Analyse bzw. Messung des Erfolgs nach der Einführung
  8. Vorteile durch die Einführung (Frage 10 + 11 im Leitfaden)
  9. Rückmeldungen der Teilnehmer
  10. Zufriedenheit und Zukunftsaussichten (Frage 14 + 15 im Leitfaden)
- Kosten (nur in der Analyse)
  11. Höhe der Kosten (Frage 16 + 17 im Leitfaden)

Die Frage 13 aus dem Leitfaden (Wie viele Teilnehmer nehmen durchschnittlich an der Applikation teil?) ist in die Analyse des Rekrutierungsprozesses mit eingeflossen, da hier ein Vergleich der Teilnehmeranzahl durchgeführt wurde.

## 5.3 Unternehmen

In diesem Abschnitt werden die einzelnen Unternehmen im Detail betrachtet, wobei die Informationen sowohl aus den Dokumenten als auch aus den Interviews stammen. Die Verteilung der Quellen ist dabei sehr unterschiedlich. So fließen bei Tchibo, Unilever und Gruner+Jahr neben den Ergebnissen aus dem Interview auch literarische Quellen mit ein. Bei Biesterfeld und dem Handelsunternehmen beziehen sich die Informationen hauptsächlich auf die durchgeführten Interviews, da hier noch keine ausreichenden Quellen verfügbar sind.

### 5.3.1 Gruner+Jahr

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

Gruner+Jahr ist mit ca. 15.000 Mitarbeitern und mehr als 500 Magazinen und digitalen Angeboten Europas größter und Deutschlands umsatzstärkster Zeitschriftenverlag.<sup>102</sup> Doch auch Gruner+Jahr hat mit Problemen im Arbeitgeberimage zu kämpfen. Während die Magazine wie z.B. der „Stern“ oder „Gala“ sehr bekannt sind, ist das Medienunternehmen als Arbeitgeber für Hochschulabsolventen weniger bekannt. Dies betrifft vor allem die kaufmännischen Berufe. Mit dem Ziel, das Arbeitgeberimage auch für nicht redaktionelle Bereiche zu stärken, wurde das Auswahlverfahren für Nachwuchskräfte komplett überdacht.<sup>103</sup>

Im Jahre 2005 besuchten die Recruiting-Mitarbeiter von Gruner+Jahr eine Messe über das Thema E-Recruiting, auf der auch die Firma Cyquest vertreten war. Einige Firmen, die bereits Erfahrungen mit E-Recrutainment-Lösungen von Cyquest gesammelt haben, hielten dort Vorträge. Letztendlich entschied sich Gruner+Jahr für die Firma Cyquest, da diese der einzige Anbieter einer multimedialen Kombination von Self- und E-Assessment war. Es hat anschließend ein Jahr gedauert, bis Gruner+Jahr 2006 zur Vorauswahl von Führungsnachwachskräften ein Tool namens „CyPRESS“ einführte. „CyPRESS“ steht für Cyber-PreSelection-System und ist eine solche Kombination aus Self- und E-Assessment. Das Self-Assessment ist dabei in einen virtuellen Unternehmensrundgang eingebettet.<sup>104</sup> Mit Hilfe dieser Kombination wird die gesamte Personalauswahlentscheidung verbessert. Potentielle Bewerber werden durch das Self-

---

<sup>102</sup> Vgl. Gruner+Jahr Homepage, <http://www.guj.de/>, (28.06.2009)

<sup>103</sup> Vgl. Deters (1999), S. 83

<sup>104</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Ziegert am 26.05.2009 in Hamburg

Assessment zur Selbstausswahl angeregt und mithilfe spezifischer E-Assessment-Aufgaben effektiv vorselektiert. Zusätzlich ermöglicht diese Kombination die von Gruner+Jahr angestrebte Imageverbesserung.<sup>105</sup>

„CyPRESS“ richtet sich als Bestandteil des Hochschulmarketing in erster Linie an Studierende und Hochschulabsolventen sowie neuerdings auch an Auszubildende. Personen aus dieser Zielgruppe, die sich für Gruner+Jahr als potenziellen Arbeitgeber interessieren, können über den Karrierebereich des Internetauftritts unter [www.guj.de](http://www.guj.de) direkt auf den öffentlichen Bereich von „CyPRESS“ gelangen und an dem Self-Assessment teilnehmen.

### Rekrutierungsprozess

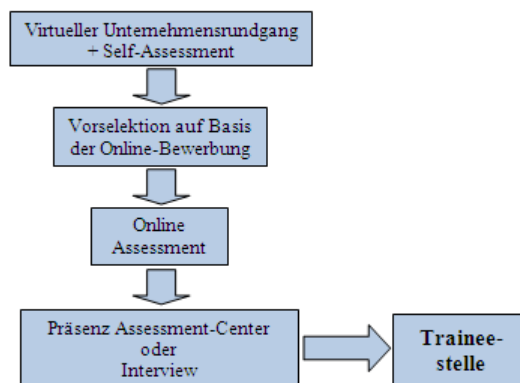


Abbildung 12: Ablauf des Rekrutierungsprozess bei Gruner+Jahr<sup>106</sup>

#### 1. Schritt Virtueller Unternehmensrundgang und Self-Assessment

Zu Beginn der Applikation werden die Interessenten durch Frau Ziegert, Verantwortliche für das Hochschulmarketing und die Rekrutierung von Führungsnachwuchs bei Gruner+Jahr, begrüßt und zu einem virtuellen Rundgang durch den Verlag eingeladen. Hier beginnt das ca. 40-minütige, frei zugängliche Self-Assessment, bei dem die Teilnehmer virtuell in die Rolle eines realen Mitarbeiters schlüpfen. Sie durchlaufen dabei die Bereiche Development und Controlling, Redaktion, Vertrieb und Anzeigenabteilung, in denen sie von „echten“ Gruner+Jahr Trainees in Empfang genommen werden. Nach einem kurzen Intro, in dem die Teilnehmer einiges über die Aufgaben der jeweiligen Abteilung lernen, müssen sie realitätsnah gestaltete und unternehmenstypische Aufgaben lösen. Dies soll der Vermittlung eines Einblicks in wichtige Unternehmens-

<sup>105</sup> Vgl. Kupka, Diercks (2007), S. 37

<sup>106</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kupka, Diercks (2007)

bereiche und Berufsbilder, vor allem in Bezug auf die vielfältigen kaufmännischen Aufgaben des Verlagshauses dienen sowie wesentliche Informationen über das Traineeprogramm vermitteln.<sup>107</sup>



Abbildung 13: Empfang durch Frau Ziegert<sup>108</sup>

Das Self-Assessment dient als Element der allgemeinen Employer Branding-Aktivitäten primär der Selbstselektion, bei dem die Teilnehmer anonym testen können, ob ihnen die Aufgaben in einem Verlagshaus liegen. Im Anschluss an das Self-Assessment wird dem Teilnehmer die Qualität der Aufgabenbearbeitung in Form eines Feedbacks zurückgemeldet. Diese Rückmeldung hat aber keinerlei Auswirkungen auf seine anschließenden Bewerbungschancen. Sie soll dem Teilnehmer lediglich helfen zu entscheiden, ob ihm die Aufgaben liegen und ob er sich bei Gruner+Jahr bewerben soll. An dem Self-Assessment nehmen pro Jahr ca. 12.000 bis 15.000 User teil.<sup>109</sup>



Abbildung 14: Beispiel für das Self-Assessment<sup>110</sup>

<sup>107</sup> Vgl. Kupka, Diercks, (2007), S. 37

<sup>108</sup> Quelle: Gruner+Jahr, Self-Assessment, <http://recruitingportal.guj.de/selfAC/preloader.html>, (28.06.2009)

<sup>109</sup> Vgl. o.V. (2008), Personalführung, S. 79

## 2. Schritt: Online-Bewerbung

Die Kandidaten, die sich im Anschluss an das Self-Assessment bei Gruner+Jahr bewerben, durchlaufen einen mehrstufigen Auswahlprozess. Nach Eingang der Online-Bewerbung erfolgt eine datenbankgestützte Vorauswahl anhand biografischer Auswahlkriterien. Die Kandidaten, die diese Vorselektion überstehen, werden zu einer zweiten Runde im geschlossenen und nicht anonymen Bereich von „CyPRESS“, dem E-Assessment, eingeladen. Die Navigation und die Benutzerführung sind mit denen des Self-Assessment identisch. Dadurch können sich die Teilnehmer zuerst im frei zugänglichen Self-Assessment mit der Benutzeroberfläche vertraut machen und sich anschließend im E-Assessment gänzlich auf die Aufgaben konzentrieren.<sup>111</sup>

## 3. Schritt: E-Assessment

Im Verlauf des ca. einstündigen<sup>112</sup> E-Assessments wird der Kandidat mit verschiedenen situativen Testverfahren konfrontiert, die ihn hinsichtlich kognitiver Leistungsfähigkeit, Planungs- und Problemlösefähigkeit sowie hinsichtlich verschiedener berufsbezogener Persönlichkeitsmerkmale überprüfen. Die Aufgaben stammen aus simulativen Standardverfahren, die im Rahmen eines mehrstufigen Prozesses unternehmensspezifisch angepasst und normiert wurden. Dazu zählen z.B. das Analysieren von Tabellen oder das Vorbereiten von Präsentationen.<sup>113</sup> Die Anzahl pro Jahr getesteter Kandidaten liegt bei ca. 1.000.<sup>114</sup> Die Ergebnisse des Tests werden in ein Bewerbermanagement-System überführt und den bereits erhaltenen Bewerberdaten zugeordnet.

## 4. Schritt: Assessment-Center oder Interview

Die Kandidaten, die das E-Assessment erfolgreich absolvieren, erhalten im Anschluss, je nach zu besetzender Stelle, entweder eine Einladung zum Assessment-Center oder zu einem Interview. Von diesen Teilnehmern bekommen neun eine Traineeestelle angeboten.<sup>115</sup>

---

<sup>110</sup>Quelle: Gruner+Jahr Self-Assessment, <http://recruitingportal.guj.de/selfAC/preloader.html>, (28.06.2009)

<sup>111</sup> Vgl. Kupka, Diercks (2007), S. 39

<sup>112</sup> Quelle: E-Mail von Frau Ziegert vom 07.07.2009

<sup>113</sup> Vgl. Kupka, Diercks (2007), S. 39

<sup>114</sup> Vgl. Hirn, Habich (2007), S. 10

<sup>115</sup> Quelle: E-Mail von Frau Ziegert vom 07.07.2009

### **Bewertung und Zukunftsperspektiven**

Die Erwartungen an die Applikation haben sich laut Frau Ziegert komplett erfüllt. Der Einsatz dieses Verfahrens führte sowohl zu einer Imageverbesserung als auch einer Kostenminimierung im Auswahlprozess. Es finden zudem nur noch halb so viele Interviews statt wie vor der Einführung und die Kandidaten bewerben sich viel zielgerichteter. Außerdem hat sich die Fähigkeit zur Selbstselektion der Bewerber durch das Self-Assessment deutlich erhöht und die Bereiche, aus denen die Bewerbungen kommen, haben sich erweitert.<sup>116</sup>

Auch die Akzeptanz der beiden Verfahren durch die Teilnehmer haben die Erwartungen von Gruner+Jahr weit übertroffen. Bis auf eine Person waren alle befragten Teilnehmer durchweg zufrieden mit der Applikation. Besonders gelobt wurde dabei das Design. In Zukunft sind für das Unternehmen noch weitere Möglichkeiten geplant, über die genauen Methoden ist allerdings noch nichts bekannt.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Ziegert am 26.05.2009 in Hamburg

<sup>117</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Ziegert am 26.05.2009 in Hamburg

### 5.3.2 Tchibo

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

Tchibo ist Marktführer im Bereich Röstkaffee in Deutschlands und steht seit 60 Jahren für höchste Qualität in diesem Bereich. Zudem ist Tchibo eines der größten Handelsunternehmen in Deutschland und vertreibt in über 900 Filialen, über den Fach- und Lebensmittelhandel sowie über das Internet seine Waren.<sup>118</sup> Mit einer Markenbekanntheit von fast 100 % ist Tchibo eine der stärksten Marken in Deutschland.<sup>119</sup>

Doch auch Tchibo steht wie viele andere Unternehmen bei der Gewinnung von qualifizierten Nachwuchskräften vor einer schwierigen Aufgabe. Vielen potentiellen Bewerbern sind die Berufsfelder bei Tchibo entweder noch gänzlich unbekannt oder sie stellen sich eventuell etwas anderes darunter vor. Deshalb gilt es, die Zielgruppe über die Tätigkeiten bei Tchibo zu informieren. Weiterhin steht Tchibo bei der Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs vor der Herausforderung, die im Unternehmenssinne bestmöglichen Kandidaten zu rekrutieren.<sup>120</sup> Um den Interessenten authentische Einblicke in die Unternehmensbereiche, Berufsbilder und das einzigartige Geschäftsmodell von Tchibo zu geben, sollte der Auswahlprozess bei Tchibo optimiert werden. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen war für Tchibo der wesentliche Grund für die Einführung der Imagefaktor. Kosten und Zeit spielten hier keine Rolle.<sup>121</sup>

Durch Recherchen bei anderen Firmen wurden die Personalverantwortlichen von Tchibo im Mai 2006 das erste Mal auf die Möglichkeit von E-Recrutainment aufmerksam. Das junge und professionelle Team von Cyquest mit seinen innovativen Lösungen überzeugte Tchibo innerhalb kürzester Zeit und so fiel im Dezember 2006 die Entscheidung, den Auswahlprozess für Studenten und Hochschulabsolventen mit einer E-Recrutainment-Lösung zu optimieren. Seit Oktober 2007 setzt Tchibo eine Kombination aus virtuellem Unternehmensrundgang und E-Assessment ein. Die beiden Bereiche wurden dabei zeitgleich eingeführt.

---

<sup>118</sup> Vgl. o.V. (2007), Pressemitteilung

<sup>119</sup> Vgl. Diercks (2008), S. 165

<sup>120</sup> Vgl. Diercks (2008), S. 166

<sup>121</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Precht am 27.05.2009 in Hamburg

## Rekrutierungsprozess

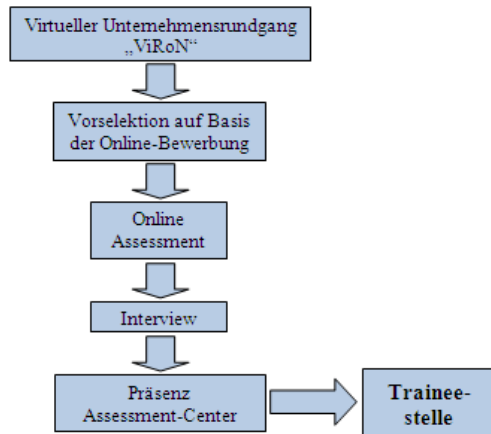


Abbildung 15: Rekrutierungsprozess bei Tchibo<sup>122</sup>

### 1. Schritt: Virtueller Unternehmensrundgang

Der virtuelle Unternehmensrundgang „ViRoN“ soll mittels innovativer Darstellungsmöglichkeiten videobasierte, subjektive Einblicke in die Arbeitsrealitäten bei Tchibo geben.<sup>123</sup> Die gesprochenen Beiträge der Mitarbeiter sind in deutscher Sprache verfasst, jedoch kann der Teilnehmer zu Beginn die Sprache der Untertitel, die er jederzeit an- und ausschalten kann, auswählen. Anschließend kann der Nutzer entscheiden, ob er zunächst eine kurze Einweisung in die Navigation von „ViRoN“ erhalten möchte oder direkt das Universum von Tchibo betritt. Hier gibt es die Möglichkeit, entweder den gesamten 30-minütigen Unternehmensrundgang zu durchlaufen oder sich lediglich einzelne Bereiche anzusehen. An dem Unternehmensrundgang nehmen etwa 150 Kandidaten pro Tag teil.<sup>124</sup>



Abbildung 16: Eingangsbereich des Tchibo Universums<sup>125</sup>

<sup>122</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Diercks (2008), S. 162- 177

<sup>123</sup> Vgl. Diercks (2008), S. 168

<sup>124</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Precht am 27.05.2009 in Hamburg

<sup>125</sup> Quelle: Tchibo: ViRoN, <http://tchibo.cyquest.de/>, (28.06.2009)

Betritt der Teilnehmer den virtuellen Unternehmensrundgang, wird dieser zunächst durch Frau Engel, die Leiterin des Bereichs Personalmarketing und Nachwuchsprogramme, begrüßt. Da Frau Engel auch bei den Assessment-Centern persönlich anwesend ist, stellt das virtuelle Kennenlernen im Rahmen des Rundgangs bereits einen ersten Kontakt her. Dadurch bekommen die Bewerber, die am Ende zu dem Präsenz-Assessment-Center eingeladen werden, ein vertrautes Gefühl.<sup>126</sup>



**Abbildung 17: Begrüßung durch Frau Engel am Empfang<sup>127</sup>**

Anschließend stellen sich, eingebettet in eine Rahmenhandlung, reale Führungsnachwuchskräfte aus den Bereichen Logistik, Tchibo direct, Marketing Food und Non Food, Vertrieb, Einkauf, Qualitätsmanagement, Personell Services und Controlling vor und präsentieren in Videos ihre Arbeitswelten. Dabei stellen sie zuerst den Bereich vor, in dem sie arbeiten und berichten über ihre beruflichen Herausforderungen. Anschließend erzählen sie, wie ihr Alltag bei Tchibo aussieht und geben dem Interessenten Informationen über ihren eigenen Werdegang. Durch diese Vorstellung erhält der Interessent einen Einblick in die verschiedenen Unternehmensbereiche und soll sich zudem die Frage stellen, ob ihm die Arbeit in dem jeweiligen Bereich auch zusagen würde. In den Rundgang sind zusätzlich Icons eingefügt, die durch Anklicken weitere Details über den gezeigten Bereich geben.



**Abbildung 18: Mitarbeiter aus der Abteilung „Marketing Food“<sup>128</sup>**

<sup>126</sup> Vgl. Diercks (2008), S. 170

<sup>127</sup> Quelle: Tchibo: ViRoN, <http://tchibo.cyquest.de/>, (28.06.2009)

<sup>128</sup> Quelle: Tchibo: ViRoN, <http://tchibo.cyquest.de/>, (28.06.2009)

Die im Verlauf des Rundgangs gezeigten Personen wurden im Greenbox-Verfahren gefilmt und anschließend in die reale Umgebung eingefügt. Dadurch besteht die Möglichkeit, Charaktere oder Bereiche auszutauschen, wenn z.B. eine gezeigte Person das Unternehmen verlässt.<sup>129</sup>

## 2. Schritt: Bewerbung

Die Kandidaten, die sich online<sup>130</sup> auf eine der 18- bis 20-monatigen fachspezifischen Traineeprogramme in den Bereichen Vertrieb & Marketing, Produktmanagement Non Food, Unternehmenssteuerung, Supply Chain Management, Personnel Service und dem International Corporate Trainee Programm<sup>131</sup> bewerben, müssen zunächst eine Vorselektion auf Basis der Lebenslaufdaten überstehen, um anschließend zu dem E-Assessment eingeladen zu werden.

## 3. Schritt: E-Assessment

Das E-Assessment ist ein wichtiger Bestandteil zur Vorauswahl von Führungsnachwuchskräften bei Tchibo, da mit seiner Hilfe diejenigen Kandidaten identifiziert werden sollen, die für eine Traineeestelle nicht in Betracht kommen und somit möglichst frühzeitig aus dem Bewerbungsprozess heraus genommen werden können. Dabei werden die Kandidaten etwa 70 Minuten lang mit sieben verschiedenen situativen Testverfahren konfrontiert, wobei jedes Testmodul nur einmal bearbeitet werden kann. Der Schwerpunkt der Testmodule liegt dabei in der Überprüfung der allgemeinen berufsbezogenen kognitiven Leistungsfähigkeit der Teilnehmer. Hier wird eine Überprüfung der Intelligenzfacetten zahlengebundener, sprachgebundener und figural-bildhafter Denkfähigkeit vorgenommen. Des Weiteren wird mittels einer simulativ zu bearbeitenden Arbeitsprobe die allgemeine Planungsfähigkeit und Problemlösekompetenz der Kandidaten überprüft. Die einzelnen Testmodule sind in den Kontext einer übergeordneten Rahmenhandlung eingebettet und lehnen sich in der Gestaltung an den virtuellen Unternehmensrundgang an. Das E-Assessment ist direkt an das Bewerbermanagement-System SAP angeknüpft, wodurch eine vollständig digitale Vorselektion möglich ist. Dies macht den Auswahlprozess schneller und führt zu

---

<sup>129</sup> Vgl. Diercks (2008), S. 171

<sup>130</sup> Quelle: E-Mail von Frau Precht vom 03.07.2009

<sup>131</sup> Vgl. Diercks (2008), S.162

Prozesskostensparnissen.<sup>132</sup> An dem E-Assessment nehmen je nach zu besetzender Stelle etwa 30 bis 100 Teilnehmer pro Durchgang teil.<sup>133</sup>

#### 4. Schritt: Interview

Die Kandidaten, die das E-Assessment erfolgreich absolvieren, erhalten eine Einladung zu dem anschließenden Interview. Dies kann entweder telefonisch oder in der Hamburger Tchibo-Zentrale erfolgen. Für jede zu besetzende Stelle werden etwa 20 bis 30 Interviews durchgeführt.<sup>134</sup>

#### 5. Schritt: Präsenz-Assessment-Center

Der letzte Schritt in dem Auswahlverfahren von Tchibo bildet das Präsenz-Assessment-Center in Hamburg. Hier nehmen etwa 10 bis 14 Kandidaten pro Durchgang teil.<sup>135</sup> Vor der Einführung des E-Assessments wurde pro Assessment-Center lediglich eine der 10 bis 15 verfügbaren Traineestellen<sup>136</sup> besetzt, heute ist diese Zahl auf drei angestiegen.<sup>137</sup>

### **Bewertung und Zukunftsperspektiven**

Laut Frau Precht, Referentin für Employer Branding & Personalmarketing bei Tchibo, hat sich die Einführung der E-Recrutainment-Lösung gänzlich gelohnt. So wurden durch die Reduzierung der Assessment-Center die Reisekosten enorm gesenkt. Früher war eine sorgfältige Sichtung der Bewerbungsunterlagen nötig, da die Teilnehmerzahl für das Assessment-Center begrenzt ist. Seit der Einführung des E-Assessments hat sich die Sichtsungszeit stark beschleunigt, da die Unterlagen nur nach bestimmten Kriterien durchgesehen werden. Verfügt der Bewerber über die grundlegenden Qualifikationen, erhält er eine Einladung zu dem E-Assessment. Weiterhin kann die Zielgruppe einen viel besseren Bezug zu dem Unternehmen und den Mitarbeitern aufbauen und es werden auch Bewerber zu dem E-Assessment eingeladen, die in dem Standardauswahlverfahren eventuell keine Berücksichtigung gefunden hätten. Vor der Einführung hat Tchibo viele Bewerbungen von ungeeigneten Kandidaten, z.B. ohne Hochschulabschluss, erhalten. Das ist nun nicht mehr der Fall.<sup>138</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. o.V. (2007), Pressemitteilung

<sup>133</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Precht am 27.05.2009 in Hamburg

<sup>134</sup> Quelle: E-Mail von Frau Precht vom 03.07.2009

<sup>135</sup> Quelle: E-Mail von Frau Precht vom 03.07.2009

<sup>136</sup> Quelle: E-Mail von Frau Precht vom 03.07.2009

<sup>137</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Precht am 27.05.2009 in Hamburg

<sup>138</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Precht am 27.05.2009 in Hamburg

Auch die Rückmeldungen der Bewerber sind durchweg positiv. Um diesen Erfolg zu messen, teilt Tchibo den Bewerbern im Anschluss an das Gespräch einen Evaluierungsbogen aus. Von den bereits im Unternehmen angestellten Trainees werden allerdings ein paar kleine Dinge bemängelt. So sei die Navigation zu schwierig und die Informationen über einzelne Stellen gingen nicht genug in die Tiefe. Einige Trainees bemängeln außerdem die nicht perfekte Redensweise der Mitarbeiter in den Videos. Dieses „Manko“ wird allerdings von den Bewerbern als sehr sympathisch und stressreduzierend empfunden. Aufgrund einiger dieser Kritikpunkte wurde der Unternehmensrundgang überarbeitet und erscheint am 01. Juli 2009 in einer neuen, verbesserten Version. In der neuen Version wurden die Unterbereiche kürzer gestaltet und die Beschreibungen der einzelnen Positionen vertieft. Der Teilnehmer kann sich so zukünftig über die Bereiche näher informieren, die für ihn interessant erscheinen und Bereiche, die ihn nicht interessieren, unberücksichtigt lassen. In der neuen Version wurde das Greenbox-Verfahren durch Interviewsequenzen ersetzt und die Anzahl der einzelnen Interviews hat sich vergrößert. Die Dauer der Interviews ist länger, allerdings werden dem Interessenten nicht mehr so viele verschiedene Informationen gegeben, sondern die wesentlichen Informationen genauer vermittelt. Des Weiteren richtet sich die neue Version auch an Young Professionals / Direkteinsteiger.<sup>139</sup>

In Zukunft plant Tchibo den virtuellen Unternehmensrundgang eventuell noch um ein Self-Assessment zu erweitern sowie Schüler als weitere Zielgruppe mit einzubeziehen. Außerdem werden sowohl der Online-Test als auch der Unternehmensrundgang stets weiterentwickelt.<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Precht am 27.05.2009 in Hamburg

<sup>140</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Precht am 27.05.2009 in Hamburg

### 5.3.3 Unilever

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

Unilever ist weltweit einer der größten Hersteller von Food und Non-Food Markenartikeln, wie z.B. Coral, Dove und Rama.<sup>141</sup> Pro Jahr erhält Unilever Deutschland ca. 5.000 Bewerbungen<sup>142</sup> für das Führungskräfte-Einstiegsprogramm „Unilever Future Leaders Programme (UFLP)“.<sup>143</sup> Bis April 2004 wurden die 500 Kandidaten, die eine erste Vorselektion auf Basis biografischer Daten bestanden haben, zum sogenannten „Vortag“ in die Hamburger Zentrale eingeladen. Dadurch entstanden Unilever allerdings hohe Kosten für die Anreise der Teilnehmer sowie für das Rekrutingspersonal, welches mit einem hohen Zeitaufwand die Teilnehmer vor Ort betreute. Mit dem Ziel, die Kosten zu senken, den Auswahlprozess für die Bewerber zu beschleunigen und attraktiver zu gestalten sowie das Arbeitgeberimage zu stärken, sollte der Auswahlprozess für Nachwuchskräfte einem Wandel unterzogen werden.<sup>144</sup>

Ende 2003 wurde Frau Rehfeld, damals Recruitment Officer bei Unilever<sup>145</sup>, durch die Karrierejagd durchs Netz auf die Firma Cyquest und damit auf die Möglichkeit von E-Recrutainment aufmerksam. Nach einer Entwicklungszeit von sechs Monaten stellte Unilever im April 2004 als erstes deutsches Unternehmen ihre Personalauswahl für Führungsnachwuchskräfte auf einen mehrstufigen Prozess mit E-Assessment um.<sup>146</sup> Mit Hilfe der E-Assessment-Applikation „unique.st“ werden Nachwuchskräfte in verschiedenen berufsrelevanten Kompetenzen getestet. Parallel dazu werden zentrale Personalmarketingbotschaften des Arbeitgebers Unilever durch eine realitätsnahe Gestaltung und gezielte Informationen über die Einstiegsbereiche für Führungsnachwuchs transportiert. Der hohe Realitätsgrad der Darstellung ermöglicht dem Kandidaten, sich bereits frühzeitig ein genaues Bild von Unilever als Arbeitgeber zu machen.<sup>147</sup> Eine Demoversion des E-Assessments ist unter [www.unilever-etest.de](http://www.unilever-etest.de) verfügbar.

---

<sup>141</sup> Vgl. Unilever Homepage, <http://www.unilever.de/>, (28.06.2009)

<sup>142</sup> Vgl. Kopping, Diercks, Kupka (2007), S. 4

<sup>143</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Kopping am 27.05.2009 in Hamburg

<sup>144</sup> Vgl. Kupka, Diercks, Kopping (2004), S. 26

<sup>145</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Kopping am 27.05.2009 in Hamburg

<sup>146</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Kopping am 27.05.2009 in Hamburg

## Rekrutierungsprozess

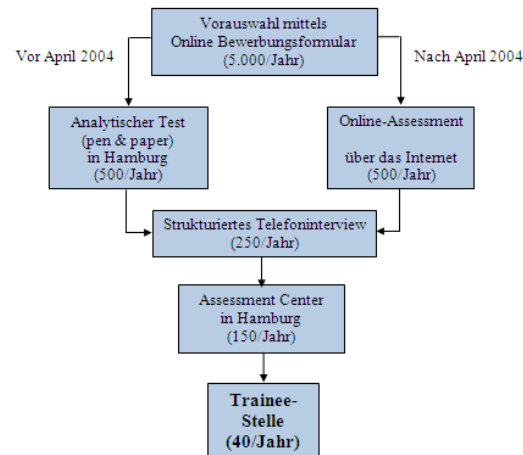


Abbildung 19: Rekrutierungsprozess Unilever <sup>148</sup>

### 1. Stufe: Biografische Vorauswahl mittels Online Bewerbungsformular

Zunächst werden mit Hilfe eines ausgefüllten Online-Bewerbungsbogen biografische Informationen des Bewerbers erhoben. Bei Unilever werden ausschließlich Online-Bewerbungen akzeptiert. Bei dieser Vorselektion sind Kriterien wie gute Noten, ein zügiges Studium und Auslandserfahrungen sehr wichtig. Allerdings werden nicht nur die einzelnen Auswahlkriterien betrachtet, sondern der Kandidat als Ganzes und somit ist ein Weiterkommen nicht von einem Kriterium alleine abhängig. Nach der Auswertung der Daten bekommt der Kandidat eine E-Mail, in der er entweder eine Einladung mit den Zugangsdaten zum E-Assessment oder ein Absageschreiben erhält. Erhält der Bewerber eine Absage, wird ihm ein Feedback bezüglich der Absagegründe angeboten. Dies wird von ca. 10 % der Bewerber in Anspruch genommen. <sup>149</sup>

### 2. Stufe: E-Assessment „unique.st“

Von den gesamten Online-Bewerbungen die Unilever Deutschland erhält, werden ca. 500 Bewerber ausgewählt, die zum E-Assessment-Verfahren „unique.st“ eingeladen werden. Der Bewerber kann sich nach Zusenden der Zugangsdaten innerhalb von 14 Tagen zu einem beliebigen Zeitpunkt und von einem beliebigen Ort aus einloggen, um die internetgestützten Verfahren zu absolvieren. <sup>150</sup>

<sup>147</sup> Vgl. Kupka, Diercks, Kopping (2004), S. 25

<sup>148</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kopping, Diercks, Kupka (2007), S. 8

<sup>149</sup> Vgl. Kopping, Diercks, Kupka (2007), S. 6f

<sup>150</sup> Vgl. Kopping, Diercks, Kupka (2007), S. 12

Im Rahmen von „unique.st“ schlüpft der Teilnehmer in die Rolle eines Trainees im Stammwerk der Unilever-Company Ben&Jerry's, wo er mit der Aufgabe betraut wird, die neue Eissorte „Indian Summer“ zu entwickeln. Dabei wurden die realen Unternehmensbereiche mit einem speziellen Verfahren in nahezu foto-realistische virtuelle Räume umgewandelt, in denen sich der Teilnehmer über die Navigation frei bewegen kann.<sup>151</sup> Und auch bei den virtuellen Charakteren handelt es sich um reale Unilever-Mitarbeiter, die mit demselben Verfahren wie die Räumlichkeiten virtualisiert wurden. Somit lernt der Teilnehmer nicht nur spielerisch Inhalte der Unternehmensbereiche, sondern auch echte Mitarbeiter des Unternehmens kennen.<sup>152</sup> Zu Beginn des einstündigen E-Assessments wird der Teilnehmer durch die Personalmanagerin, Frau Dagmar Rehfeld, begrüßt und in das Navigation- und Kommunikationssystem der Anwendung eingewiesen.



**Abbildung 20: Begrüßung der Teilnehmer bei „unique.st“<sup>153</sup>**

Anschließend wird der Bewerber in den Konferenzraum gebeten, wo er mit der Bearbeitung der Aufgaben beginnt. Dabei wird der Kandidat zunächst in fünf Einzeltests bezüglich des numerischen, verbalen und des räumlichen Denkvermögens geprüft. Im Anschluss muss sich der Bewerber der Problemlösekompetenz in einer typischen Berufssituation bewähren, bevor Unilever-spezifische Softskills mit simulativen Verfahren gemessen werden. Insgesamt durchläuft der Teilnehmer die Unternehmensbereiche Absatzmanagement, Finanzmanagement, Technisches Management, Supply Chain Management und Projektmanagement, denen jeweils ein Testverfahren zugeordnet ist. Der Teilnehmer wird in allen virtuellen Räumen des Ben&Jerry's Werk jeweils durch einen Unilever Mitarbeiter begrüßt und auf die Tests vorbereitet. Dabei ist das E-

<sup>151</sup> Vgl. Kopping, Diercks, Kupka (2007), S. 12

<sup>152</sup> Vgl. Kupka, Diercks, Kopping (2004), S. 27

Assessment sehr benutzerfreundlich gestaltet, weshalb es bei der Anwendung bisher keine Probleme gab. Sollten doch einmal Schwierigkeiten auftreten, wird dem Teilnehmer durch eine Hotline weitergeholfen. Durch das E-Assessment-Verfahren „unique.st“ qualifizieren sich wie auch vorher im Pencil&Paper-Test etwa 50 % der Teilnehmer für die nächste Auswahlstufe „Strukturiertes Telefoninterview“.<sup>154</sup>

### 3. Stufe: Strukturiertes Telefoninterview

Die 250 Kandidaten, die das E-Assessment-Verfahren am erfolgreichsten absolviert haben, erhalten einen Termin für das strukturierte Telefoninterview. Dabei geht es darum, die Bewerber besser kennen zu lernen und die Leistungsmotivation zu erfragen. Das Interview besteht aus verschiedenen Teilen, in denen z.B. anhand von situativen Fragen geprüft wird, wie es sich mit dem Problemlöseverhalten, der Motivation sowie mit bestimmten Vorstellungen und Überzeugungen des Bewerbers verhält. Ein Teil des Interviews ist in englischer Sprache gehalten, um die Sprachkenntnisse des Bewerbers zu testen.<sup>155</sup> Die 150 Kandidaten, die das Interview am erfolgreichsten bestanden haben, werden zum letzten Baustein des Auswahlverfahrens, dem eintägigen Präsenz-Assessment-Center in der Hauptverwaltung Hamburg eingeladen.

### 4. Stufe: Präsenz-Assessment-Center

Der Assessment-Center-Tag besteht bei Unilever aus der Durchführung eines kognitiven Leistungstests sowie drei Übungen, in denen der Bewerber mit Gruppendiskussionen, Fallstudien und Rollenspielen konfrontiert wird. Diese Übungen sind wie das E-Assessment in ein fiktives eiskremproduzierendes Unternehmen eingebettet. Im Anschluss an die Übungen erhalten die Bewerber noch am selben Tag in Form eines Einzelfeedbacks eine Rückmeldung über den Verlauf des Assessment-Centers. Die 40 Bewerber, die das Assessment-Center am erfolgreichsten absolviert haben, bekommen von Unilever eine Traineeestelle im Rahmen des „UFLP“ angeboten.<sup>156</sup>

---

<sup>153</sup> Quelle: Unilever: Demoversion unique.st, <http://www.recruitment.de/uniquequest/simulation.html>, (28.06.2009)

<sup>154</sup> Vgl. Kupka, Diercks, Kopping (2004), S. 25

<sup>155</sup> Vgl. Kopping, Diercks, Kupka (2007), S. 13

<sup>156</sup> Vgl. Kopping, Diercks, Kupka (2007), S. 6

### **Bewertung und Zukunftsperspektiven**

Die Erwartungen an das E-Assessment haben sich nach Aussage von Frau Kopping zu 100 % erfüllt. Der Rekrutierungsprozess hat sich seit der Einführung beschleunigt und kann von der Online-Bewerbung bis zum Vertragsangebot innerhalb von 10 Tagen durchlaufen werden.<sup>157</sup> Die Kosten für die Einführung haben sich bereits innerhalb von zwölf Monaten rentiert.<sup>158</sup>

Bevor das E-Assessment-Verfahren eingeführt wurde, fanden umfangreiche Voruntersuchungen statt. Die einzelnen Testaufgaben wurden außerdem an Unilever-Mitarbeitern überprüft und normiert, die vor kurzem das Nachwuchsprogramm „UFLP“ durchlaufen haben. Im Mai 2005 fand eine ausführliche Evaluation des E-Assessments über den Zeitraum April 2004 bis Mai 2005 mit 697 Personen statt. Es haben ca. 55 % der männlichen und 48 % der weiblichen Bewerber das E-Assessment bestanden, was exakt der Quote an Teilnehmern entspricht, die den im Rahmen des vorherigen Auswahlprozess eingesetzten Test bestanden haben. Eine Diplomarbeit sollte zusätzlich Erkenntnisse bezüglich der Fragestellung der sozialen Validität liefern.<sup>159</sup> Untersuchungen ergaben, dass das E-Assessments sowohl bei den abgelehnten, als auch bei den angenommenen Bewerbern eine hohe Akzeptanz aufweist. Diese bewerten „unique.st“ als sehr positiv und deutlich besser als herkömmliche Testverfahren.<sup>160</sup> Der stark simulative Charakter der Gesamtanwendung wird dabei als überaus positiv bewertet, wobei die Rahmenhandlung, in die das E-Assessment eingebettet ist, besonders gelobt wurde.<sup>161</sup> Nach Aussage von Frau Kopping war der einzige Kritikpunkt das Design, welches von etwa 10 % der Teilnehmer als „zu bunt“ empfunden wurde.<sup>162</sup> Noch im Jahr 2009 soll das E-Assessment zu einem erweiterten globalen Test ausgebaut werden. Zudem ist in Überlegung, den Rekrutierungsprozess in Zukunft um ein Self-Assessment zu erweitern.<sup>163</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Cyquest, Homepage: Fallstudie Unilever,

<http://www.recruitment.de/app/experience.aspx>, (28.06.2009)

<sup>158</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Kopping am 27.05.2009 in Hamburg

<sup>159</sup> Vgl. Kopping, Diercks, Kupka (2007), S.11

<sup>160</sup> Vgl. Cyquest, Homepage: Fallstudie Unilever,

<http://www.recruitment.de/app/experience.aspx>, (28.06.2009)

<sup>161</sup> Vgl. Kopping, Diercks, Kupka (2007), S. 13

<sup>162</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Kopping am 27.05.2009 in Hamburg

<sup>163</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Kopping am 27.05.2009 in Hamburg

### 5.3.4 Biesterfeld AG

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

Das Unternehmen Biesterfeld mit Hauptsitz in Hamburg ist ein über 100 Jahre altes, internationales Handels- und Dienstleistungsunternehmen, das im Wesentlichen in den Geschäftsbereichen Plastic, Spezialchemie sowie im internationalen Chemiehandel tätig ist. Im Jahre 2008 waren bei der Biesterfeld AG insgesamt 591 Mitarbeiter beschäftigt.<sup>164</sup>

Das Unternehmen bildet in den Ausbildungsberufen Kauffrau/-mann im Groß- und Außenhandel, Betriebswirt/-in im Außenhandel und in dem Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft in Kooperation mit der privaten Fachhochschule Nordakademie aus. Auf die fünf verfügbaren Ausbildungsplätze<sup>165</sup> erhält das Unternehmen in der Regel das ca. 50- bis 60-fache an Bewerbungen. Hierbei stellte man in der Vergangenheit häufig fest, dass bei den Bewerbern oftmals ein zu geringer Kenntnisstand hinsichtlich der Tätigkeitsfelder des Unternehmens und der entsprechenden Berufsbilder vorlag und die Bewerber außerdem schlecht einschätzen konnten, ob die eigenen Vorstellungen und Präferenzen mit denen des Unternehmens zusammen passen.<sup>166</sup>

Das Thema E-Recruiting war Herr Neumann, dem Personalleiter von Biesterfeld, aus der Fachliteratur bekannt. Um der oben genannten Problematik entgegenzuwirken, den Rekrutierungsprozess zu vereinheitlichen und produktiver zu gestalten, sowie Zeit einzusparen, wandte sich Herr Neumann 2007 an die Firma Cyquest, die er durch einen Unternehmensberater kennenlernte. Nach einem überzeugenden Gespräch mit Herrn Diercks wurde etwa drei Monate später das webbasiertes Modul "Online-Berufsorientierung" (<http://biesterfeld.cyquest.de>) für Biesterfeld entwickelt und ohne Komplikationen eingeführt. Die Berufsorientierung richtet sich dabei ausschließlich an zukünftige Auszubildende und Studenten für ein duales Studium.<sup>167</sup>

---

<sup>164</sup> Vgl. Biesterfeld Broschüre (2009)

<sup>165</sup> Quelle: E-Mail von Herrn Neumann vom 03.07.2009

<sup>166</sup> Vgl. Cyquest (2007), <http://blog.recruitainment.de/2007/09/24/cyquest-realisiert-webbasierte-berufsorientierung-fur-biesterfeld-ag/>, (28.06.2009)

## Rekrutierungsprozess

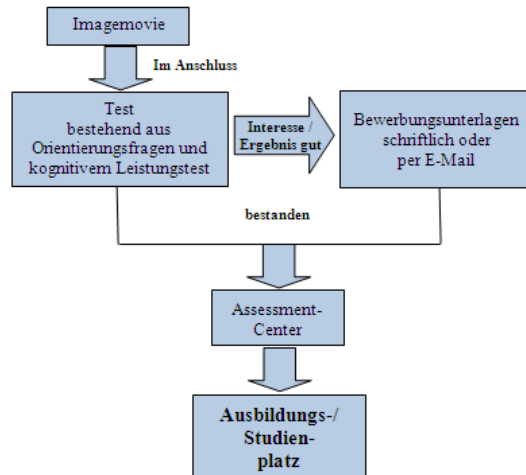


Abbildung 21: Auswahlprozess bei Biesterfeld<sup>168</sup>

### 1. Schritt: Imagevideo

Zunächst wird der Interessent in einem ca. vier-minütigen Video hinter die Kulissen von Biesterfeld geführt, wo das Unternehmen vorgestellt wird und der Interessent einige der Mitarbeiter kennenlernt. Den Anfang macht dabei Herr Neumann, indem er das Unternehmen und die angebotenen Ausbildungsberufe vorstellt, gefolgt von mehreren Mitarbeitern, die ihre Ausbildung bei Biesterfeld absolviert haben. Der Interessent erhält somit wesentliche Einblicke in die Bereiche des Unternehmens.



Abbildung 22: Auszug aus dem Imagevideo mit Herrn Neumann<sup>169</sup>

<sup>167</sup> Quelle: Gespräch mit Herrn Neumann am 26.05.2009 in Hamburg

<sup>168</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. (2007), Pressemitteilung

<http://blog.recruitainment.de/2007/09/24/cyquest-realisiert-webbasierte-berufsorientierung-fur-biesterfeld-ag/>, (28.06.2009) und Gespräch mit Herrn Neumann am 26.05.2009 in Hamburg

## 2. Schritt: Frei zugängliches E-Assessment

Im Anschluss folgt ein kurzer Selbsttest, der aus zwei Teilen besteht. Im ersten Teil wird der Interessent in einem kurzen Fragebogen über biografische Daten, wie z.B. Schulnoten befragt (siehe Abbildung 23). Hieran kann er erkennen, worauf das Unternehmen besonderen Wert legt und ob er über die notwendigen Qualifikationen verfügt.

Abb. 23: Bsp. für Orientierungsfragen<sup>170</sup>

Abb. 24: Bsp. für kognitiven Leistungstest<sup>171</sup>

Der zweite Teil besteht aus einem 10-minütigen kognitiven Leistungstest, welcher aus 12 Fragen zum “Beruflichen Problemlösen” besteht (siehe Abbildung 24). Hierzu muss sich der Teilnehmer zunächst registrieren. Dies dient aber lediglich der Möglichkeit, dass sich der Teilnehmer zu einem späteren Zeitpunkt erneut einloggen kann, weil er z.B. aus Zeitgründen den Test nicht zu Ende führen konnte. Die beiden Tests sind zunächst als Self-Assessment zu verstehen, da sie vorerst lediglich der Selbstselektion des Bewerbers dienen. Die Ergebnisse werden nur dem Teilnehmer angezeigt und rückgemeldet. Im Anschluss kann er die Ergebnisse an Biesterfeld weiterleiten, sofern er sich bei dem Unternehmen bewerben möchte. Die Ergebnisse werden mit in die Bewerbung einbezogen und die Applikation erhält den Charakter eines E-Assessments.<sup>172</sup> An dem Test nehmen pro Jahr etwa 150 Kandidaten teil.<sup>173</sup>

<sup>169</sup> Quelle: Biesterfeld: Online-Berufsorientierung, <http://biesterfeld.cyquest.de/>, (28.06.2009)

<sup>170</sup> Quelle: Biesterfeld: Online-Berufsorientierung, <http://biesterfeld.cyquest.de/>, (28.06.2009)

<sup>171</sup> Quelle: Biesterfeld: Online-Berufsorientierung, <http://biesterfeld.cyquest.de/>, (28.06.2009)

<sup>172</sup> Vgl. Cyquest (2007): <http://blog.recruitainment.de/2007/09/24/cyquest-realisiert-webbasierte-berufsorientierung-fur-biesterfeld-ag/>, (28.06.2009)

<sup>173</sup> Quelle: E-Mail von Herrn Neumann vom 03.07.2009

### 3. Schritt: Assessment-Center

Zeitgleich zu der Online-Berufsorientierung wurde ein Assessment-Center zur Vorselektion bei Biesterfeld eingeführt. Hieran nehmen die 20 besten Kandidaten teil, von denen fünf einen Vertrag erhalten.

#### **Bewertung und Zukunftsperspektiven**

Laut Herrn Neumann haben sich die Erwartungen an das Online-Verfahren vollkommen erfüllt. Der Film hat das Arbeitgeberimage von Biesterfeld gestärkt. Weiterhin hat sich mit Hilfe des Tests der Rekrutierungsprozess komplett verbessert. Vor der Einführung der Online-Berufsorientierung wurden Interviews durchgeführt, die Bewerber manuell vorselektiert und die besten Kandidaten über ein mehrstufiges Interview-Auswahlverfahren ausgewählt. In den ersten beiden Jahren nach der Einführung der Online-Berufsorientierung lief dieses unterstützend zum herkömmlichen Auswahlverfahren. Anschließend wurde das Verfahren verfeinert und mittlerweile werden die Auszubildenden ausschließlich mit dem Verfahren ausgewählt. Mit Hilfe der Berufsorientierung werden lediglich die Bewerber angesprochen, die sich auch wirklich für die angebotenen Berufe interessieren.

Den Erfolg der E-Recrutainment-Applikation misst Biesterfeld indem sie die Ergebnisse der letzten Jahre mit den derzeitigen Ergebnissen vergleicht. Bei den Testergebnissen hat sich gezeigt, dass die Ergebnisse der Online-Berufsorientierung in guter Relation zu den früher durchgeführten Auswahlverfahren stehen. In den Jahren 2007 und 2008 wurde bei Biesterfeld zusätzlich manuell vorselektiert. Besonders im Jahr 2008 ergab sich eine hohe Übereinstimmung zwischen der manuellen Vorselektion und den E-Assessment-Ergebnissen. Aus diesem Grund verzichtet das Unternehmen dieses Jahr voraussichtlich ganz auf eine manuelle Vorselektion. Auch die Teilnehmer der Online-Berufsorientierung empfanden diese als positiv, wobei der Imagefilm besonders gelobt wurde. In Zukunft wird weiter an dem Prozess gearbeitet, um das Unternehmen Biesterfeld als Arbeitgeber noch attraktiver zu machen. Außerdem wird die Applikation ständig weiterentwickelt.<sup>174</sup>

---

<sup>174</sup> Quelle: Gespräch mit Herrn Neumann am 26.05.2009 in Hamburg

### 5.3.5 Internationales Handelsunternehmen

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

Das internationale Handelsunternehmen betreibt in Zusammenarbeit mit einer Fachhochschule den Studiengang „Internationales Handelsmanagement“, für den pro Jahr 40 Studenten gesucht werden. Ab dem Wintersemester 2009/2010 kommen weitere 30 internationale Studierende in dem englischsprachigen Studiengang hinzu sowie der neue Studiengang „Wirtschaftsinformatik“. Das duale Studium besteht aus dem Studium an der Fachhochschule sowie mehreren Praxisphasen im Unternehmen.<sup>175</sup> Die Unternehmensgruppe setzt sich aus einer internationalen Holding und mehreren internationalen Landesgesellschaften zusammen. Bis 2008 erfolgte die Auswahl der Bewerber vorrangig dezentral, d.h. die Entscheidung für oder gegen einen Bewerber lag bei den Personalentscheidern der einzelnen Märkte. Das Problem dabei war allerdings, dass bei der Auswahl der potentiellen Studenten ein stärkerer Fokus auf die Handelsaffinität als auf die kognitive Befähigung für ein Studium gelegt wurde. Diese Form der Personalauswahl konnte nicht verhindern, dass einige Studenten aufgrund schlechter Leistungen das Studium vorzeitig abbrechen oder schlechte Noten erzielten.<sup>176</sup> Mit dem Ziel, die Qualität der Bewerber zu sichern und ein einheitliches Qualitätsniveau zu schaffen, plante das Handelsunternehmen die Optimierung der Vorauswahl von Bewerbern. Nach mehreren Vergleichsangeboten wandten sich die Personalverantwortlichen der Unternehmensholding im Herbst 2008 an die Firma Cyquest, die anschließend ein E-Assessment für das Unternehmen entwickelte.<sup>177</sup> Mit Hilfe des E-Assessments werden die Kandidaten zunächst evaluiert und im Anschluss der dezentralen Personalauswahl zugeführt. Besteht der Kandidat den Test, wird er zum anschließenden Assessment-Center eingeladen. Hier werden die Kandidaten letztendlich durch die jeweiligen Personalverantwortlichen ausgewählt. Die eigentliche Entscheidung über die Kandidaten liegt somit weiterhin bei den dezentralen Abteilungen, die Kandidaten werden jedoch durch das E-Assessments in eine qualitative Rangfolge gebracht.<sup>178</sup>

---

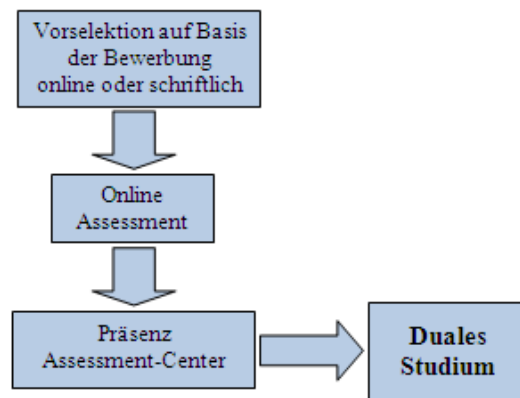
<sup>175</sup>

<sup>176</sup> Quelle: Telefongespräch mit der Leiterin des Talent Relations Management am 12.06.2009

<sup>177</sup>

<sup>178</sup>

## Rekrutierungsprozess



**Abbildung 25: Rekrutierungsprozess des Handelsunternehmens<sup>179</sup>**

Nach Eingang der Bewerbungsunterlagen, der sowohl online als auch schriftlich erfolgen kann, findet eine erste Vorselektion auf Basis der biografischen Daten statt. Die Kandidaten, die interessant erscheinen, erhalten eine Einladung für das E-Assessment. In dem ersten Jahr haben ca. 400 Bewerber eine solche Einladung bekommen und an dem Test teilgenommen. Der Schwerpunkt des ca. 30-minütigen E-Assessments liegt auf der Überprüfung der allgemeinen bzw. studiumsbezogenen kognitiven Leistungsfähigkeit. Zudem werden weiche Indikatoren wie Lernmotivation, Arbeitseinstellung und Durchhaltevermögen überprüft sowie für den englischsprachigen Studiengang ein hinreichend sicheres Verständnis der englischen Sprache.<sup>180</sup> Der Test ist dabei in keine Rahmehandlung eingebettet und verfügt über keine Animation.<sup>181</sup>

Hat der Bewerber diesen Test erfolgreich abgeschlossen, erfolgt die „Bestückung“ der Assessment-Center über die Rangliste der Kandidaten. Hier nehmen jeweils 20 bis 25 Kandidaten pro Durchgang teil. Bis hierhin erfolgt die Auswahl zentral. Von den Teilnehmern, die das Assessment-Center erfolgreich absolviert haben, werden von den jeweiligen Märkten insgesamt 40 Bewerber ausgesucht, die einen dualen Studienplatz bekommen. Somit erfolgt die endgültige Entscheidung weiterhin dezentral.<sup>182</sup>

<sup>179</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Telefongespräch mit der Leiterin des Talent Relations Management am 12.06.2009

<sup>180</sup>

<sup>181</sup> Quelle: Telefongespräch mit der Leiterin des Talent Relations Management am 12.06.2009

**Bewertung und Zukunftsperspektiven**

Laut der Leiterin des Talent Relations Managements haben sich die Erwartungen an das E-Assessment erfüllt. Die Qualität der Bewerber kann durch die Einführung eines einheitlichen Tests gesichert werden und die Personalauswahl ist insgesamt einfacher geworden. Über den Erfolg gibt es noch keine genauen Angaben, da der Test erst vor kurzem eingeführt wurde und die ersten Bewerber, die mithilfe dieses Tests vorselektiert wurden, erst im Oktober dieses Jahres mit ihrem dualen Studium beginnen.<sup>183</sup>

Das E-Assessment wird in Zukunft weiterentwickelt. Zudem soll der Englischtest für das internationale Handelsmanagement in Zukunft anspruchsvoller gestaltet werden. Weiterhin ist geplant, die Gestaltung des Tests z.B. durch Unternehmensfilme und zusätzliche Informationen zu dem Unternehmen noch attraktiver zu gestalten.<sup>184</sup>

---

<sup>182</sup> Quelle: Telefongespräch mit der Leiterin des Talent Relations Management am 12.06.2009

<sup>183</sup> Quelle: Telefongespräch mit der Leiterin des Talent Relations Management am 12.06.2009

<sup>184</sup> Quelle: Telefongespräch mit der Leiterin des Talent Relations Management am 12.06.2009

## 5.4 Vergleichsanalyse

Um die Unterschiede der verschiedenen unternehmensindividuellen Lösungen gegenüberzustellen, findet in diesem Abschnitt eine Vergleichsanalyse der von den befragten Unternehmen eingesetzten Verfahren statt. Zunächst werden die verschiedenen, durch E-Recrutainment-Lösungen unterstützen Auswahlprozesse verglichen, gefolgt von einer Gegenüberstellung der in den Unternehmensbeispielen detailliert beschriebenen Ausgangssituation und Zielsetzung sowie der Bewertung und Zukunftsperspektiven. Anschließend werden die Kosten kurz betrachtet und ein kurzes Fazit gegeben.

### 5.4.1 Rekrutierungsprozess

Der Rekrutierungsprozess ist bei allen Unternehmen unterschiedlich aufgebaut. Das internationale Handelsunternehmen unterstützt die Vorselektion durch ein E-Assessment. Der Test ist in keine Rahmenhandlung eingebettet, weshalb man streng genommen noch nicht von E-Recrutainment sprechen kann. Die Applikation wurde jedoch von der Firma Cyquest, dem Pionier im E-Recrutainment entwickelt, weshalb die Lösung hier näher betrachtet wird.

Auch bei Unilever wurde der Rekrutierungsprozess um ein E-Assessment ergänzt. Allerdings ist dieses im Gegensatz zu dem Handelsunternehmen in eine Rahmenhandlung eingebettet und somit als E-Recrutainment zu verstehen. Der Teilnehmer kann sich vorab durch eine Demoversion des E-Assessments (ohne Aufgaben) mit der Umgebung vertraut machen. Im Gegensatz zu den anderen Unternehmen sind die Mitarbeiter bei „unique.st“ computeranimiert dargestellt.

Biesterfeld setzt eine Mischung aus Self- und E-Assessment ein. Der Kandidat beantwortet die Fragen zunächst im Rahmen eines Self-Assessments. Dabei ist der Test in keine Rahmenhandlung eingebettet, sondern ermöglicht lediglich die Beantwortung der Fragen auf Zeit. Möchte sich der Teilnehmer im späteren Verlauf bei dem Unternehmen bewerben, so kann er die Ergebnisse an Biesterfeld senden. Diese fließen in die Entscheidung mit ein. Damit ist Biesterfeld das einzige Unternehmen, welches einen Einblick in den Online-Test gewährt. Weiterhin zeigt Biesterfeld als einziges Unternehmen einen Imagefilm, der Einblicke in die einzelnen Berufsfelder gibt.

Tchibo bietet einen Rundgang durch das Unternehmen an. Hier stellen sich dem Teilnehmer reale Mitarbeiter in Form von Videosequenzen vor und berichten von ihren Aufgaben. In den Rundgang ist kein Self-Assessment integriert, weshalb es ausschließlich dem Employer Branding dient. Im Anschluss folgt das E-Assessment, dessen Ergebnisse in ein Bewerbermanagement-System fließen.

Eine Komplettlösung bietet Gruner+Jahr an. Diese besteht zunächst aus einem virtuellen Rundgang mit integriertem Self-Assessment und anschließend in der Bearbeitung eines E-Assessments, dessen Daten ebenfalls in ein Bewerbermanagement-System eingehen. Die Darstellung der Mitarbeiter erfolgt, anders als bei Tchibo, in fotografischer Form.

Bis auf das Handelsunternehmen, dessen Test in keine Rahmenhandlung eingebettet ist, nutzen alle Unternehmen für ihre Applikation „echte“, im Unternehmen tätige Mitarbeiter. Die Unternehmensrundgänge von Tchibo und Gruner+Jahr dauern beide etwa 30 Minuten, wobei in dem Rundgang von Gruner+Jahr noch zusätzlich das Self-Assessment integriert ist. Alle Unternehmen setzen ein E-Assessment ein. Der Zugang ist mit Ausnahme von Biesterfeld nur mit Zugangsdaten möglich. Die meisten Teilnehmer hat die Firma Gruner+Jahr zu verzeichnen, bei denen jedes Jahr ca. 1000 Bewerber die Zugangsdaten für das E-Assessment erhalten. Der zeitliche Umfang liegt bei den Tests von Tchibo, Unilever und Gruner+Jahr bei etwa 60 Minuten. Deutlich weniger zeitlichen Aufwand verursachen dabei die Tests von Biesterfeld und dem Handelsunternehmen. Da Biesterfeld lediglich einen kleinen Test anbietet, ist dieser auf eine Dauer von 10 Minuten begrenzt. Der „reine“ Test des Handelsunternehmens dauert etwa 30 Minuten. Unilever und Tchibo unterstützt den Auswahlprozess zusätzlich durch ein Interview. Gruner+Jahr führt zwar ebenfalls ein Interview durch, allerdings findet dieses nur für die Besetzung bestimmter Stellen anstatt eines Assessment-Centers statt. Somit haben Unilever und Tchibo den umfangreichsten Auswahlprozess, wobei Tchibo eine Applikation mehr einsetzt als Unilever. Als letzten Auswahlschritt führen alle Unternehmen ein Präsenz-Assessment-Center durch.

Eine genaue Gegenüberstellung der Prozesse zeigt die folgende Abbildung:

|  | <b>Handels-<br/>unternehmen</b> | <b>Unilever</b>                       | <b>Biesterfeld</b>                                     | <b>Tchibo</b>                       | <b>Gruner+<br/>Jahr</b> |
|--|---------------------------------|---------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------|
| <b><u>Allgemein</u></b>                        |                                 |                                       |  |                                     |                         |
| Rahmenhandlung                                 | Nein, nur Test                  | Ja                                    | Nein   | Ja                                  | Ja                      |
| Echte Mitarbeiter                              | -                               | Ja                                    | Ja   | Ja                                  | Ja                      |
| Darstellung d. Mitarbeiter                     | -                               | Computer-Animiert                     | Real   | Real                                | Fotos                   |
| <b><u>Virtueller Unternehmens-Rundgang</u></b> | Nein                            | Nein                                  | Nein   | Ja                                  | Ja                      |
| Imagevideo                                     | -                               | -                                     | Ja   | Nein                                | Nein                    |
| Dauer  | -                               | -                                     | 4 Minuten  | 30 Minuten                          | 40 Minuten              |
| Anzahl Teilnehmer                              | -                               | -                                     | -  | 150/Tag                             | 12.000 – 15.000/Jahr    |
| <b><u>Self-Assessment</u></b>                  | Nein                            | Nein                                  | Ja   | Nein                                | Ja                      |
| Bezug zu Unternehmens-rundgang                 | -                               | -                                     | Zuerst Video aber nicht integriert                     | -                                   | Integriert              |
| Notwendig für Bewerbung                        | -                               | -                                     | Ja   | -                                   | Nein                    |
| Anzahl Teilnehmer                              | -                               | -                                     | 150/ Durchgang   | -                                   | s.o.                    |
| Dauer  | -                               | -                                     | 10 Minuten   | -                                   | s.o.                    |
| <b><u>Bewerbung</u></b>                        | Schriftlich/<br>Online          | Online                                | Schriftlich/<br>Online                                 | Online                              | Online                  |
| <b><u>E-Assessment</u></b>                     | Ja                              | Ja                                    | Self-Assessment wird durch verschicken zu E-Assessment | Ja                                  | Ja                      |
| Zugänglichkeit                                 | Geschlossen                     | Geschlossen, aber offene Demo-version | Offen  | Geschlossen                         | Geschlossen             |
| Anzahl Teilnehmer                              | 400/Jahr                        | 500/Jahr                              | s.o.   | 30-100/ Durchgang                   | 1000/Jahr               |
| Dauer  | 30 Minuten                      | 60 Minuten                            | s.o.   | 70 Minuten                          | 60 Minuten              |
| Bewerber-management-system angeschlossen       | Nein                            | Nein                                  | Nein   | Ja                                  | Ja                      |
| <b><u>Interview</u></b>                        | Nein                            | Ja                                    | Nein   | Ja                                  | Ja                      |
| Anzahl Teilnehmer                              | -                               | 250/Jahr                              | -  | 20-30/zu besetzender Trainee-stelle | unter-schiedlich        |
| <b><u>Assessment-Center</u></b>                | Ja                              | Ja                                    | Ja   | Ja                                  | Ja                      |
| Anzahl Teilnehmer                              | 20-25/ Durchgang                | 150/Jahr                              | ca. 20   | 10-12/ Durchgang                    | unter-schiedlich        |
| <b><u>Zu besetzende Stellen</u></b>            | 40                              | 40                                    | 5  | 10-15                               | 9                       |

Abbildung 26: Gegenüberstellung der Prozesse

## 5.4.2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Das Kapitel „Ausgangssituation und Zielsetzung“ beinhaltet die Fragen 1 bis 8 aus dem Leitfaden. Unter Punkt 6 sind die Fragen 6 bis 8 aus dem Leitfaden zusammengefasst. Eine übersichtliche Gegenüberstellung der Antworten ist im Anhang zu finden.

### 1. Einführung von E-Recrutainment

Die befragten Unternehmen haben zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit dem Gedanken gespielt, ihren Auswahlprozess mit Hilfe von innovativen Methoden zu unterstützen. Unilever war 2004 das erste Unternehmen, welches eine E-Recrutainment-Lösung einsetzte. Nachdem das Unternehmen 2003 durch die Karrierejagd durchs Netz auf die Möglichkeit aufmerksam wurde, dauerte es etwa sechs Monate, bis die Applikation im April 2004 verfügbar war.

Anschließend folgte das Unternehmen Gruner+Jahr, das 2005 auf einer E-Recruiting-Messe über die Möglichkeiten von E-Recrutainment erfuhr. Die deutsche Bahn sowie Unilever hielten hier Vorträge über ihre Lösungen der Firma Cyquest. Es dauert dennoch ein Jahr, bis auch Gruner+Jahr 2006 als erstes Unternehmen eine Kombination aus Self- und e-Assessment einführte.

In diesem Jahr wurde auch Tchibo auf die Möglichkeit aufmerksam. Mit dem Anliegen, das Assessment-Center umzustrukturieren, recherchierte Tchibo im Mai 2006 über die bestehenden Möglichkeiten. Dabei wurde das Unternehmen auf Unilever aufmerksam und somit auch auf Cyquest. Die Entscheidung, das Assessment-Center in Bezug auf E-Recrutainment zu verändern, fiel relativ schnell. Im Dezember 2006 wurde die Lösung intern in Betracht gezogen und nach sieben Monaten komplett fertiggestellt. Im Oktober 2007 war die Lösung nach weiteren drei Monaten online verfügbar.

Bei Biesterfeld, die 2007 durch einen Unternehmensberater auf die Firma Cyquest aufmerksam wurden, verlief der Prozess mit zwei Monaten etwas schneller. Dies ist aber durchaus auf den Umfang der Applikation zurückzuführen.

Das internationale Handelsunternehmen wurde genau wie Unilever durch die Karrierejagd durchs Netz auf die Firma Cyquest aufmerksam und entschied sich im Herbst 2008 ein E-Assessment der Firma Cyquest einzusetzen.

## 2. Gründe für Cyquest

Obwohl sich bis auf Biesterfeld alle befragten Unternehmen Vergleichsangebote bei anderen Firmen einholten, fiel die Entscheidung letztendlich doch auf die Firma Cyquest. Bei der Hinterfragung dieser Entscheidung wurden von den Unternehmen meist einheitliche Antworten gegeben. Zunächst stand bei allen Unternehmen ganz klar die Innovation des Konzepts im Vordergrund. Weiterhin wurde angegeben, dass Cyquest ein sehr junges und professionelles Team ist, das auf die individuellen Wünsche der Kunden eingeht. Das internationale Handelsunternehmen nannte zudem das günstige Angebot sowie die hohe Flexibilität und gute Zusammenarbeit als ausschlaggebende Gründe. Für Gruner+Jahr lag der entscheidende Punkt darin, dass die Firma Cyquest alleiniger Anbieter einer Kombination aus Self- und E-Assessment ist.

## 3. Probleme bei der Einführung

Es gab kaum Probleme bei der Einführung der Applikation. So gaben alle Unternehmen an, dass die Einführung bis auf ein paar Kleinigkeiten komplett reibungslos verlief. Bei Unilever war lediglich das Problem, die Stakeholder von der Idee zu überzeugen. Dies geschah aber relativ schnell und war somit für den weiteren Verlauf nicht weiter problematisch. Bei dem internationalen Handelsunternehmen traten kleine, projektypische Probleme auf. Darunter zählen z.B. interne Abstimmungen oder technische Schwierigkeiten. Tchibo verzeichnete lediglich kleine Probleme beim Erhalten des notwendigen Budgets, die aber durch die Begründung des Imagegewinns schnell gelöst waren.

## 4. Durchführen einer wirtschaftlichen Analyse vor der Einführung

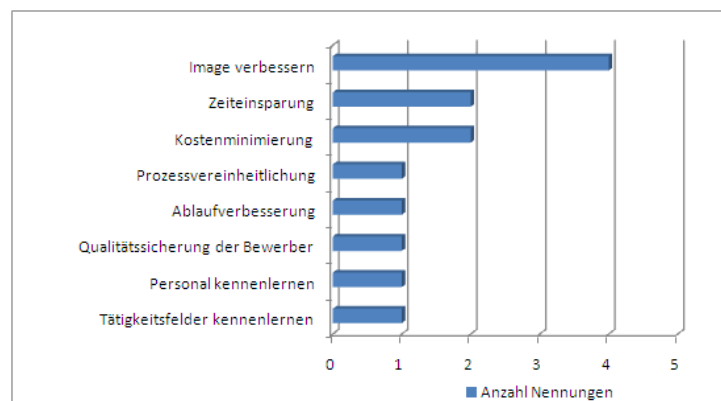
Biesterfeld sowie das internationale Handelsunternehmen haben vorab keinerlei Vergleiche durchgeführt. Unilever, Gruner+Jahr sowie Tchibo gaben an, vorher eine Art Analyse durchgeführt zu haben. Gruner+Jahr hat dazu einen Strategieplan entworfen, bei dem die bisher angewandte Rekrutierungsmethode mit der E-Recrutainment-Lösung ungefähr gegengerechnet wurde.

## 5. Projektbeteiligte

Die Anzahl der internen Projektbeteiligten war bei den Unternehmen ganz unterschiedlich. So war bei Gruner+Jahr einzig und allein die Referentin für Hochschulmarketing und Recruiting, Frau Ziegert, für das Projekt verantwortlich. Bei dem internationalen Handelsunternehmen war die komplette Abteilung „Talent Relations Management“ unter Anleitung der Leiterin des Bereichs zuständig und bei Tchibo der Personalleiter, die Abteilung „Nachwuchsprogramme und Personalmarketing“ sowie eine Praktikantin. Die meisten internen Projektbeteiligten hatte Unilever. Hier waren die HR Managerin, die Recruitment Officer, die juristische Abteilung, die Datenschutzbeauftragten sowie die IT-Abteilung zuständig. Externer Berater war bei den genannten Unternehmen lediglich die Firma Cyquest. Biesterfeld zog als einzige Firma einen Unternehmensberater als weiteren externen Berater hinzu. Intern war bei Biesterfeld lediglich der Personalleiter, Herr Neumann, für das Projekt zuständig.

## 6. Ziele und Gründe

Da sich die Ziele aus den Gründen ableiten und somit äquivalent sind, wurden diese zu einem Punkt zusammengefasst. In den Unternehmensbeispielen wurde bereits detailliert auf die einzelnen Ziele eingegangen, weshalb in diesem Abschnitt lediglich eine Übersicht über die genannten Ziele gegeben wird. Vergleicht man allerdings die fünf Unternehmen, dann zeigt sich, dass bei vier von fünf Unternehmen die Imageverbesserung eine wichtige Rolle spielt, bei zwei Unternehmen steht diese sogar an erster Stelle. Bei jeweils zwei Unternehmen sind die Kostenminimierung sowie die Zeiteinsparung ebenfalls sehr wichtig. Abbildung 27 zeigt eine genaue Übersicht über die Unternehmensziele.



**Abbildung 27: Ziele durch E-Recrutainment**

### 5.4.3 Bewertung und Zukunftsperspektiven

#### 7. Analyse seit der Einführung

Bis auf das internationale Handelsunternehmen haben alle befragten Unternehmen die bisher eingesetzte Recruiting-Methode der neuen E-Recrutainment-Lösung gegenüber gestellt. Das Konzept des Handelsunternehmens ist noch zu neu, weshalb bisher noch keine Analyse möglich war. Bei Unilever wurde von April 2004 bis Mai 2005 eine Evaluation durchgeführt. Tchibo führt ebenfalls Evaluierungen durch. Dort werden im Anschluss an das Vorstellungsgespräch Evaluierungsbögen bei den Bewerbern verteilt, um ein Feedback zu erhalten. Bei Gruner+Jahr wurde eine Doktorarbeit über das Thema verfasst. Außerdem wurden die Ergebnisse des früheren Assessment Centers mit denen des E-Assessments verglichen. Diese stimmten weitestgehend überein. Biesterfeld hat die Ergebnisse der letzten Jahre mit den jetzigen Ergebnissen verglichen, ohne einen großen Qualitätsunterschied der beiden Verfahren zu verzeichnen.

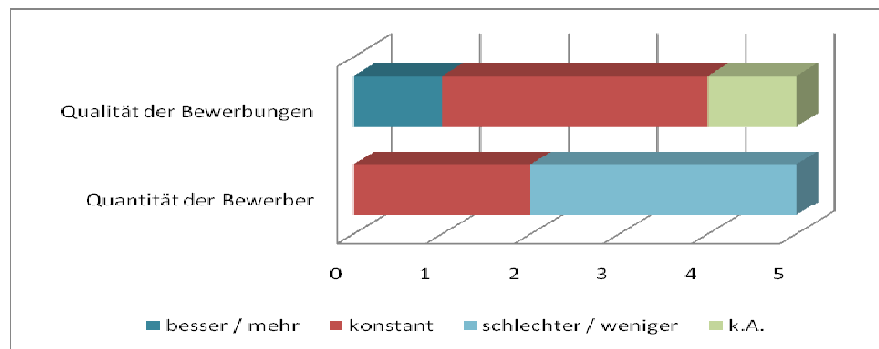
#### 8. Vorteile durch die Einführung

Bei den befragten Unternehmen ergaben sich seit der Einführung der unternehmensindividuellen Lösungen viele Vorteile. Da diese ebenfalls bereits näher erläutert wurden, soll dieser Abschnitt einer übersichtlichen Auflistung aller genannten Vorteile dienen:

- Imageverbesserung
- Zeiteinsparungen auf Unternehmens- und auf Bewerberseite
- Kosteneinsparungen
- Beschleunigung des Rekrutierungsprozesses
- Höhere Anzahl interessierter Bewerber
- Besserer Kenntnisstand der Bewerber über das Unternehmen und die Tätigkeitsfelder und somit auch ein besserer Bezug zu dem Unternehmen und den Mitarbeitern
- Zielgerichtete Bewerbungen
- Berücksichtigung von Bewerbern, die sich sonst nicht beworben hätten
- Bewerber aus unterschiedlicheren Bereichen
- Einheitliche Bewerberqualität für alle Bereiche
- Vereinfachung der Personalauswahl

Vergleicht man die verschiedenen Unternehmen, so zeigt sich, dass je kompakter die E-Recrutainment-Lösung ist, desto mehr Vorteile verzeichnet das einzelne Unternehmen. So nannte Gruner+Jahr mit Abstand die meisten Vorteile.

Wie Abbildung 28 zeigt, hat sich die Qualität der Bewerber lediglich bei einem Unternehmen verbessert, bei drei Unternehmen ist diese konstant geblieben. Die Quantität hat bei drei Unternehmen abgenommen und ist bei zwei Unternehmen konstant geblieben.



**Abbildung 28: Qualität und Quantität der Bewerber seit der Einführung**

### 9. Rückmeldungen der Teilnehmer

Insgesamt sind die Rückmeldungen der Teilnehmer durchweg positiv. Teilweise wurden kleine Punkte bemängelt, die aber größtenteils von den Unternehmen in Weiterentwicklungen verbessert werden sollen.

### 10. Zufriedenheit mit der E-Recrutainment-Lösung und Zukunftsaussichten

Die befragten Unternehmen gaben ausnahmslos an, dass sich die Erwartungen an die E-Recrutainment-Lösung erfüllt haben. So werden die Unternehmen das Angebot in Zukunft noch ausweiten und immer weiter aktualisieren. Zudem gaben Unilever und Tchibo an, die Applikation in Zukunft möglicherweise um ein Self-Assessment zu erweitern.

## 5.4.4 Kosten

### 11. Höhe der Kosten

Zu den Einführungskosten gaben die befragten Unternehmen keine genauen Informationen. Bei Tchibo befanden sich diese nach Aussage von Frau Precht knapp über dem sechsstelligen Bereich. Zusätzlich kommt ein Drittel dieser Kosten für Erneuerungen hinzu. Als monatliche Kosten fallen lediglich Wartungsgebühren an, die allerdings viel geringer sind als die Kosten einer einzigen Stellenausschreibung.<sup>185</sup> Das Handelsunternehmen gab an, laufende Kosten in Höhe von 20.000 bis 25.000 € zu haben.<sup>186</sup> Auch wenn die Unternehmen keine genauen Angaben zu den Kosten gemacht haben, so versicherten jedoch alle, dass sich die Kosten innerhalb kürzester Zeit gedeckt haben. Als Beispiel ist hier Unilever zu nennen, deren Einführungskosten sich innerhalb von 12 Monaten rentiert haben.

## 5.5 Fazit

Die befragten Unternehmen setzen unterschiedliche E-Recrutainment-Lösungen ein, von einem reinen E-Assessment bis hin zu einer Komplettlösung sind alle Varianten vertreten. Jedes dieser Unternehmen ist mit seiner Applikation zufrieden und hat seit der Einführung durchweg positive Erfahrungen damit gemacht. So erfüllten sich die Erwartungen an die Applikation und die gesetzten Ziele wurden erreicht. Auch bei den Bewerbern erreichen die Verfahren eine hohe Akzeptanz. Das lässt den Entschluss zu, dass sich Online-Bewerberspiele insgesamt sehr gut als Unterstützung zur Auswahl von Nachwuchskräften eignen. Aufgrund der vielen Vorteile werden einige Unternehmen in Zukunft ihre E-Recrutainment-Applikationen noch weiter ausbauen sowie die Zielgruppe erweitern, um im Wettbewerb um die qualifiziertesten Nachwuchskräfte bestens ausgerüstet zu sein.

---

<sup>185</sup> Quelle: Gespräch mit Frau Precht am 27.05.2009 in Hamburg

<sup>186</sup> Quelle: Telefongespräch mit der Leiterin des Talent Relations Management am 12.06.2009

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Trotz zahlreicher Bewerbungseingänge sind qualifizierte und motivierte Nachwuchskräfte weiterhin schwierig zu bekommen.<sup>187</sup> Deshalb ist es für die Unternehmen umso wichtiger, sich frühzeitig als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Neben den herkömmlichen Instrumenten des E-Recruiting gibt es eine neue innovative Möglichkeit in Form von Online-Bewerberspielen, die Unternehmen bei dem Aufbau eines attraktiven Arbeitgeber-Images helfen können. Gleichzeitig leisten E-Recrutainment-Verfahren wichtige Dienste bei der Vorselektion von Bewerbern, indem sie positiv auf die Fähigkeit zur Selbstselektion wirken und über E-Assessments auswahlrelevante Bewerbermerkmale messen können.<sup>188</sup>

Obwohl erste positive Erfahrungen mit Online-Bewerberspielen gemacht wurden, steht dieses Personalmarketing-Instrument erst am Anfang einer langen Entwicklung. Es bietet auf der einen Seite sehr viele Möglichkeiten, weist aber auf der anderen Seite auch einige Grenzen auf, die vor allem im technischen und organisatorischen Bereich liegen.<sup>189</sup> Dennoch hat E-Recrutainment ein enormes Potenzial als Recruiting-Instrument, was auch durch die Teilnehmerzahlen von Online-Bewerberspielen bestätigt wird. Voraussetzung ist allerdings, dass nicht nur klassische Paper-Pencil-Tests auf das Internet übertragen werden, sondern die Informationen und Auswahlinstrumente zielgruppengerecht erstellt werden. E-Recrutainment-Events können zukünftig durch ansprechende Adventure-Themen und kürzere Netto-Spielzeiten noch geringere Abbruchraten sichern. Die Testergebnisse der Online-Bewerberspiele werden schon heute erfolgreich zur Vorauswahl genutzt.<sup>190</sup> Die traditionelle Personalbeschaffung werden Online-Spiele allerdings auch in Zukunft nicht ersetzen können,<sup>191</sup> denn ob Bewerber und Unternehmen zusammenpassen, kann nach wie vor nur in einem persönlichen Gespräch herausgefunden werden. Recruiting-Spiele ermöglichen allerdings eine gelungene Unterstützung des Beschaffungsprozesses.

---

<sup>187</sup> Vgl. Mülder (2003), S. 102

<sup>188</sup> Vgl. Diercks (2005), S. 23

<sup>189</sup> Vgl. Gersdorf, Voigt (2004), S. 11

<sup>190</sup> Vgl. Gersdorf, Voigt (2004), S. 12/13

<sup>191</sup> Vgl. Schiller Garcia (2006), S. 102

Abschließend sollen die beiden anfangs gestellten Fragen beantwortet werden:

- Erzielen Online-Bewerberspiele den gewünschten Erfolg und
- können Online-Bewerberspiele das Arbeitgeber-Image eines Unternehmens stärken?

Beide Fragen können ganz klar mit ja beantwortet werden. Bei allen Unternehmen haben sich die Erwartungen an die Applikation gänzlich erfüllt. Und auch das Arbeitgeber-Image wurde durch das Personalmarketing gestärkt. Aufgrund von ständigen Weiterentwicklungen ist es absehbar, dass E-Recrutainment noch eine lange Zukunft vor sich hat. Schon jetzt lässt sich gespannt darauf warten, mit welchen neuen und innovativen Ideen die Anbieter Rekrutierungsspiele in Zukunft noch interessanter gestaltet werden.

## 7 Abschließende Betrachtung

Als ich von meinem betreuenden Dozenten den Vorschlag erhielt, über das Thema E-Recrutainment zu schreiben, war mir der Begriff zunächst fremd. Auch in meinem Bekanntenkreis und bei meinen Kommilitonen war das Thema gänzlich unbekannt. Das zeigt, dass E-Recrutainment bei vielen potentiellen Bewerbern noch keine große Bekanntheit erreicht hat. Während Jobbörsen wie Monster oder StepStone fast jeder kennt, ist die Karrierejagd durchs Netz bei vielen noch unbekannt. Eine Steigerung der Bekanntheit wäre deshalb besonders an Hochschulen sinnvoll, da es auch auf Seiten der Bewerber eine gelungene Möglichkeit darstellt, sich Unternehmen zu präsentieren. Schon nach kurzem Einlesen entdeckte ich meine Begeisterung für das Thema. Die verschiedenen Applikationen wurden mit viel Spaß durchgespielt. Um einen besseren Eindruck von den unternehmensindividuellen Lösungen zu bekommen, wurden während eines zweitägigen Aufenthalts in Hamburg Interviews mit den Verantwortlichen der Unternehmen durchgeführt. Die Unternehmen begegneten mir durchweg freundlich und kooperativ. Meine Fragen wurden stets präzise und ausführlich beantwortet. Bei einem Vergleich der Applikationen hat mir als Zielgruppe von E-Recrutainment-Lösungen der Unternehmensrundgang von Tchibo am meisten zugesagt. Tchibo setzt als einziges der untersuchten Unternehmen Videosequenzen ein, die, wie ich finde, sehr positiv wirken. Auch die freundlichen und „nicht perfekten“ Mitarbeiter finde ich gut gewählt und durchaus nervositätshemmend. Allerdings fände ich es sinnvoll, den Unternehmensrundgang in Zukunft durch ein Self-Assessment zu erweitern, um die Applikation noch interessanter zu gestalten und auf Unternehmensseite die Vorselektion weiter zu erleichtern.

## 8 Anhang

### 8.1 Quellenangaben

#### I. Literatur

- **Beck, C.:** Professionelles E-Recruitment: Strategien – Instrumente – Beispiele, Neuwied 2002
- **Biesterfeld:** Broschüre: Der Biesterfeld Konzern 2009
- **Cyquest:** Virtuelle Studienberatung an der Hochschule Niederrhein für Bachelor Studiengänge in den Fachbereichen Maschinenbau und soziale Arbeit, Projektskizze, 2008
- **Czisch, T.:** Erfolgreiches Personalmarketing, Studienarbeit, o.O. 2007
- **Deters, J.:** Video-Bewerbung als Instrument der Personalauswahl und des Personalmarketing bei Gruner+Jahr: Ein Erfahrungsbericht. In Thiele, A.; Eggers, B. (Hrsg.): Innovatives Personalmarketing für High-Potentials, Göttingen u.A. 1999, S. 75 – 89
- **DGFP e.V.** (Hrsg.): Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis, 1. Auflage, Bielefeld 2006
- **Diercks, J.:** Effiziente Personalauswahl durch den kombinierten Einsatz von E-Assessment und Online-Personalmarketing. In: Hamburg@work (Hrsg.): Personalentwicklung im IT- und Medienbereich – Trends und Expertenmeinungen, H. 12, 2005, S. 13 -24
- **Diercks, J.:** Die Kombination aus internetbasiertem Employer Branding und eAssessment bei Tchibo. In: Beck, C. (Hrsg.): Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting, 1. Auflage, Neuwied 2008, S. 162 - 177
- **Diercks, J.; Eingel, S.; Jägeler, T.; Weber, A.:** Vorteile und Nutzenpotenziale kombinierter Recruiting- und Marketinganwendungen. Ein Praxisbeispiel für E-Recruitment: CYQUEST „Die Karrierejagd durchs Netz“. In Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen u.A. 2003, S. 127 – 144
- **Diercks, J.; Hansen M.; Weber, A.:** Online-Assessment-Center – Eine neue Option für High Potentials. In: Albers, S.; Haßmann, V.; Tomczak, T. (Hrsg.), Digitale Fachbibliothek „Verkauf“, H. 4, 2005

- **Diercks, J.; Kupka, K.:** eAssessment-Verfahren als Bestandteil des Personal-Vorauswahlprozesses. In: Crosswater-Systems, 2004
- **Gersdorf, S.; Voigt, B.F.:** Spielerisch neues Personal finden. In: Personal H. 4, 2004, S. 10 - 13
- **Gläser, J.; Laudel, G.:** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2. Auflage, Wiesbaden 2006
- **Heussen, C.; Steuber, H.:** Virtuelle Studienberatung. In: Ehlert, H., Welbers, U. (Hrsg.): Qualitätssicherung und Studienreform, Düsseldorf 2004, S. 307 - 327
- **Hirn, S.; Habich, T. :** Online-Assessments – Zukunftsmusik oder bewährtes Verfahren?. In: HR SERVICES, H. 3, 2007
- **Konradt, U.; Sarges, W.:** Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen 2003, S. 3 - 15
- **Kopping, N.; Diercks, J.; Kupka, K.:** E-Assessment bei Unilever. In: Maier, G.; John, M. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, o.O. 2007, S. 405 - 424
- **Kupka, K., Diercks, J.:** Diagnostik im Web: CyPRESS – Die Kombination von Self- und eAssessment bei Gruner+Jahr. In Wirtschaftspraxis aktuell H. 2, 2007, S. 36 – 39
- **Kupka, K., Diercks, J.; Kopping, N.:** Webbasierte Personalvorauswahl durch E-Assessment bei Unilever Deutschland. In: Wirtschaftspraxis aktuell, H. 3, 2004, S. 24 – 28,
- **Mülder, W.:** Einsatz von Workflow-Management-Systemen bei der Personalrekrutierung. In Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen u.A. 2003, S. 83 - 103
- **O.V.:** CYQUEST entwickelt webbasiertes Self- & eAssessment „CyPRESS“ zur Vorauswahl des Führungsnachwuchses bei Gruner+Jahr, Pressemitteilung, 2006
- **O.V.:** Recrutainment bei Tchibo. CYQUEST entwickelt virtuellen Unternehmensrundgang und eAssessment System für Tchibo, Pressemitteilung, 2007
- **O.V.:** HAW-Navigator: Internetbasierte Studienberatung und Self Assessments zur Studienorientierung. In: Impetus, H. 6, 2007, S. 23

- **O.V.:** Virtuelle Studienberatung hilft bei der Studienwahl. In: Always on, H. 7, 2008
- **O.V.:** Recrutainment – Bewerbung mit Spaßfaktor, Personalführung H. 7, 2008
- **Schiller Garcia, J.:** Personalmarketing im Internet, Saarbrücken 2006
- **Schröter, T.; Schwartz, M.:** Der E-Cruiting-Workflow und seine Umsetzung im Unternehmen. In Hünninghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, 1. Auflage, Düsseldorf 2001, S. 27 – 46
- **Türk, M.:** E-Recruitment und die Akzeptanz am Markt, o.O. 2007
- **Vor der Sielhorst, T.:** Personalmarketing in Unternehmen. Darstellung an ausgewählten Praxisbeispielen, Saarbrücken 2008
- **Weber, A.; Jägeler, T.; Busch, D.:** Recrutainment – Die Kombinationsmöglichkeit von Personalmarketing, Pre-Assessment und E-Cruiting. In Hünninghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, 1. Auflage, Düsseldorf 2001, S. 261 – 295
- **Weitzel, T.; König, W.; Laumer, S., von Stetten, A., Eckhardt, A.:** Recruiting Trends 2009. Eine empirische Untersuchung der Top 1000 Unternehmen in Deutschland, Frankfurt am Main und Bamberg 2009

## II. Internetquellen

- **Biesterfeld:** Online,Berufsorientierung, <http://biesterfeld.cyquest.de/>, Zugriffsdatum: 28.06.2009
- **Cyquest,** Homepage: Handelsunternehmen, Zugriffsdatum 28.06.2009
- **Cyquest,** Homepage, [www.recrutainment.de](http://www.recrutainment.de), Zugriffsdatum: 28.06.2009
- **Cyquest – The Recrutainment Company,** Homepage: Cyquest realisiert webbasierte Berufsorientierung für Biesterfeld AG, <http://blog.recrutainment.de/2007/09/24/cyquest-realisiert-webbasierte-berufsorientierung-fur-biesterfeld-ag/>, Zugriffsdatum 28.06.2009
- **Cyquest – The Recrutainment Company,** Homepage: Fallstudie Unilever, <http://www.recrutainment.de/app/experience.aspx>, Zugriffsdatum: 28.06.2009
- **Gruner+Jahr,** Homepage: <http://www.guj.de/>, Zugriffsdatum: 28.06.2009
- **Gruner+Jahr,** Self-Assessment, <http://recruitingportal.guj.de/selfAC/preloader.html>, Zugriffsdatum: 28.06.2009

- **Monster.de**, Homepage: Pressemitteilungen 2006: Stellensuche im Internet am beliebtesten, [http://presse.monster.de/11048\\_de-DE\\_p8.asp](http://presse.monster.de/11048_de-DE_p8.asp), Zugriffsdatum: 15.05.2009
- **Statista**: Arbeitslosenzahlen, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1319/umfrage/aktuelle-arbeitslosenzahlen-deutschland-monatsdurchschnittswerte/>, Zugriff: 08.07.2009
- **Tchibo** Homepage: ViRoN, <http://tchibo.cyquest.de/>, Zugriffsdatum: 28.06.2009
- **Unilever**: Demoversion unique.st, [www.unilever-etest.de](http://www.unilever-etest.de), Zugriffsdatum: 28.06.2009
- **Unilever**, Homepage: <http://www.unilever.de/>, Zugriffsdatum: 28.06.2009
- **4managers**, Homepage: E-Recruiting, Online-Personalsuche auf dem Vormarsch, <http://www.4managers.de/themen/e-recruiting/>, Zugriffsdatum: 15.05.2009

III. Gesprächsverzeichnis

|                   |  |
|-------------------|--|
| Kopping, Nikolina | Leadership Development Manager<br>Deutschland, Österreich & Schweiz bei der<br>Unilever Deutschland GmbH,<br>Hamburg, 27.05.2009, 10:00 Uhr  |
| Neumann, Werner   | Personalleiter bei der Biesterfeld AG,<br>Hamburg, 26.05.2009, 17:00 Uhr<br><br>E-Mail von Herrn Neumann in Ergänzung zum<br>Gespräch, 03.07.2009  |
| Precht, Nicole    | Referentin Employer Branding & Personalmarketing<br>bei der Tchibo GmbH<br>Hamburg, 27.05.2009, 15:00 Uhr<br><br>E-Mail von Frau Precht in Ergänzung zum<br>Gespräch, 03.07.2009               |
| Frau R.           | Leiterin des Talent Relations Management bei einem<br>internationalen Handelsunternehmen<br>12.06.2009, 12:00 Uhr (telefonisch)  |
| Ziegert, Swantje  | Referatsleiterin Personalentwicklung & Recruiting<br>bei der Gruner+Jahr AG & Co.KG, Hamburg,<br>26.05.2009, 10:00 Uhr<br><br>E-Mail von Frau Ziegert in Ergänzung zum<br>Gespräch, 07.07.2009 |

## 8.2 Individuelles Detailfeedback

**die Karrierejagd**  
durchs Netz

**CYQUEST**  
The Recruitment Company

**recruitment**

Individuelles Detailfeedback

Janine Mühling

### A. Erläuterungen zu Ihren Ergebnissen

Herzlichen Glückwunsch Frau Mühling,

Sie haben erfolgreich an der „Karrierejagd durch das Netz“ teilgenommen. Im folgenden möchten wir Ihnen Ihre Ergebnisse aus den unterschiedlichen psychometrischen Verfahren rückmelden, die in die Karrierejagd integriert sind. Dazu zählen neben den Interviewfragen auch Softskill-Ehebungsinstrumente, die aus klassischen Assessment-Center-Übungen von unserem Psychologen-Team weiterentwickelt wurden.

Ihre Reaktionen und Antworten im Spielverlauf wurden auf insgesamt drei berufsbezogenen Persönlichkeitsaspekten verdichtet: „Problemlösefähigkeit“, „Aktivitätspotenzial“ und „Soziale Kompetenz“. Diese stellen die Grundlage für Ihre persönliche und ganz individuelle Rückmeldung dar. Um Ihnen eine möglichst genaue Vorstellung von den Ergebnissen zu geben, basiert das Feedback pro berufsbezogenem Persönlichkeitsaspekt auf jeweils drei dazugehörigen Skalen. So stellen wir Ihnen z.B. Ihre Ergebnisse für „Soziale Kompetenz“ an Hand der dazugehörigen Skalen „Konfliktfähigkeit“, „Führungspotenzial“ und „Teamverhalten“ vor. Dabei setzen wir Ihr individuelles Ergebnis immer in Bezug zu einer Vergleichsgruppe. Dieser Vergleich zwischen Ihrem persönlichen Ergebnis und dem durchschnittlichen Wert Ihrer Vergleichsgruppe ermöglicht es Ihnen, Ihre Werte auf den einzelnen Skalen sinnvoll zu interpretieren. Ihr Ergebnis wird Ihnen durch einen schwarzen Balken visualisiert. Der durchschnittliche Wert, den Personen aus der Vergleichsgruppe erreicht haben, ist durch einen roten Strich in der gleichen 100-Prozent-Skala abgetragen. Wie das konkret aussieht, sehen Sie am folgenden Beispiel.



Als Grundlage für Ihr persönliches Stärken- und Schwächen-Profil können wir nur Ihr (Antwort-) Verhalten einbeziehen, das Sie während der „Karrierejagd durch's Netz“ gezeigt haben. Bitte berücksichtigen Sie die Möglichkeit, dass sich in Ihrem Ergebnis ggf. auch widerspiegeln kann, in welcher emotionalen Verfassung Sie während der Karrierejagd waren oder ob Sie durch äußere Störfaktoren abgelenkt wurden.

Im Bewerbungsprozess ist es heute unumgänglich, ein charakteristisches, einzigartiges Profil aufzuweisen, um sich von der Masse der Bewerber abzuheben. Wir hoffen, dass Ihnen die vorliegende Rückmeldung dabei hilft, sich mit Ihrem individuellen Profil auseinander zu setzen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung, um sich überzeugend und selbstsicher dem zukünftigen Arbeitgeber zu verkaufen. Nutzen Sie die Chance und diskutieren Sie Ihre rückgemeldeten Ergebnisse mit einer Ihnen nahe stehenden Person. Die resultierenden Anregungen bieten nicht nur eine Ausgangsbasis für eine eingehende Ist-Analyse am Beginn Ihres Bewerbungsprozesses, sondern können auch gleichzeitig dazu dienen, Ihre persönlichen Entwicklungsziele zu definieren.

Beim Lesen Ihrer Rückmeldung zu den drei berufsbezogenen Persönlichkeitsaspekten wünschen wir Ihnen viel Spaß. Bitte berücksichtigen Sie dabei, dass die Ergebnisse ein Schlaglicht auf Ihre aktuelle Situation werfen. Mit Ihrer weiteren Entwicklung werden sich auch in Zukunft Veränderungen bezogen auf Ihre Soziale Kompetenz, Ihr Aktivitätspotenzial und Ihre Problemlösefähigkeit ergeben. Im Anschluss an Ihr persönliches Feedback werden wir Ihnen den Aufbau der Assessment-Aufgaben und mögliche Lösungsstrategien erläutern. Diese Informationen werden Ihnen sicherlich helfen, sich auch auf zukünftige Assessment-Situationen angemessen vorzubereiten und diese zu meistern.

## B. Ihre Individuelle Rückmeldung

### 1. 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, d.h. der Wille und die Fähigkeit zu Führungsaufgaben.

#### a) Konfliktfähigkeit

Diese Dimension beschreibt Ihre Fähigkeit Konflikte anzusprechen, auszutragen und eigene Standpunkte durchzusetzen. Dazu gehört auch ggf. einzusehen, dass der eigene Standpunkt geändert werden sollte.



Im Vergleich zu anderen Teilnehmern, die auch an den verschiedenen Testverfahren teilgenommen haben, haben Sie ein gutes Gefühl dafür, wie ein Konflikt angegangen werden muss.

Meinungsverschiedenheiten und Auseinandersetzungen treten immer wieder auch im beruflichen Alltag auf, ob mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern oder mit Kunden. Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass Sie Konflikte immer gleich sehr direkt ansprechen und sich einer Konfrontation stellen. Ihr Testwert spricht auch dafür, dass Sie im Vergleich zu den anderen Teilnehmern im besonderen Maße auch dazu beitragen, dass eine für alle akzeptable Lösung gefunden wird, z.B. indem Sie dazu beitragen, dass auch in Ihrer Umgebung Probleme angesprochen und bearbeitet werden können. Dies sind gute Voraussetzungen, denn wird ein Konflikt nicht gelöst, sondern nur verdrängt, kann das später weitreichende Konsequenzen haben. Probleme können sich auf und es wird immer schwieriger eine Lösung zu finden. Sie sollten auch in Zukunft darauf achten Mut zu zeigen, um Position zu beziehen und Ihre Meinung klar und bestimmt Ihrem Gegenüber zu vermitteln. Damit entlasten Sie sich langfristig vor sich kumulierendem Ärger. Versuchen Sie auch weiterhin zielgerichtet vorzugehen und eine Lösung zu finden, die für alle tragbar ist - auch wenn in der jeweiligen Situation negative Emotionen dominieren. Konstruktiv gelöste Konflikte können wesentlich zu einer Produktivitätssteigerung beitragen.

#### b) Führungspotential

Führungspotential wird als die Fähigkeit verstanden Führungsaufgaben zu übernehmen, andere anleiten zu können und auch bereit zu sein in diese Position zu gelangen.



Im Bereich "Führungspotential" haben Sie in den Verfahren eine leicht höhere Ausprägung erzielt als die breite Mitte sämtlicher Teilnehmer.

Um eine Führungsaufgabe erfolgreich zu meistern, ist es vor allem wichtig sich mit der Rolle einer Führungskraft zu identifizieren und sich mit den Rollenanforderungen auch wohl zu fühlen. Erst mit diesen Voraussetzungen lassen sich die mit der Erfahrung gewachsenen Managementfähigkeiten zielführend einsetzen. Ihre Werte weisen darauf hin, dass Sie eine Führungsaufbahn anstreben. Sie schätzen sowohl Aufgaben, die Ihre fachlichen Qualitäten fordern, aber auch die Herausforderungen,

die sich z.B. durch strategische Entscheidungen, das Delegieren von Aufgaben und finanzielle / personelle Verantwortung stellen. Allerdings gibt es vielleicht noch Bereiche, in denen Sie Ihren Führungswillen noch nicht umsetzen können. Im Rahmen Ihrer Karriereplanung sollten Sie sich noch einmal intensiv mit dieser Thematik auseinandersetzen und sich überlegen, in wie weit Sie bereit sind, auch unangenehme Entscheidungen durchzusetzen und zu diesen zu stehen. Zum jetzigen Zeitpunkt scheint der optimale Karriereweg für Sie der, bei dem Sie anfangs das operative Geschäft kennen lernen und Ihre fachlichen Fähigkeiten vertiefen können, später aber auch die Entwicklungsmöglichkeiten bekommen in eine Managementfunktion hinauzuwachsen.

#### c) Teamverhalten

Teamverhalten umfasst die Bereitschaft im Team zu arbeiten, zu kooperieren, Kontakte herzustellen und Informationen weiterzuleiten und auch die Fähigkeit Verantwortung für die Teammitglieder zu übernehmen.



Ihr Ergebnis im Bereich des "Teamverhaltens" liegt unter den Testergebnissen des breiten Mittelfelds aller Teilnehmer.

Sie scheinen ein "Einzelkämpfer" zu sein: Ihr Teamverhalten ist eher gering ausgeprägt. Sie scheinen lieber alleine und zurückgezogen zu arbeiten. Vielleicht haben Sie schlechte Erfahrungen bei der Teamarbeit gemacht, oder Sie können Ihre fachlichen Kompetenzen besser alleine ausüben. In den meisten Berufen ist allerdings die Bereitschaft zur Teamarbeit unerlässlich. Sie sollten in Zukunft darauf achten, dass Sie Personen mit denen Sie zusammenarbeiten die Möglichkeit geben sich einzubringen. Dies kann Ihnen zum Beispiel gelingen, indem Sie mehr Vertrauen in die Leistungsfähigkeit Ihrer Kollegen entwickeln. Dadurch entsteht schnell eine positive Arbeitsatmosphäre, die das Leistungsvermögen der gesamten Gruppe fördert und nicht zu einem Verlust Ihrer Arbeitsautonomie führt. Für die produktive Teamarbeit ist es wichtig, dass nicht nur die emotional stützende Seite betont wird, sondern Informationen weitergegeben werden, miteinander kooperiert wird und die Mitglieder des Teams füreinander und für die Aufgaben Verantwortung übernehmen. Ihre Ergebnisse sprechen dafür, dass Sie entweder nur die emotionale Seite in Betracht ziehen und sich so schnell ausgenutzt fühlen oder generell das Arbeiten im Team vermeiden.

## 2. Aktivitätspotential

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.

#### a) Organisationsfähigkeit

Die Dimension Organisationsfähigkeit beinhaltet die Fähigkeit Arbeitsprozesse effektiv und rational zu bewältigen, den strukturierten Umgang mit Problemen anzustreben und den Überblick zu behalten. Dazu zählt des weiteren die Fähigkeit sich ganz auf die Arbeitsprozesse und Ziele konzentrieren zu können, d.h. das Planen und Koordinieren von Arbeitsabläufen sowie zielgerichtet zu denken und zu handeln.

0% 100%

Mittelwert der Vergleichsgruppe Ihr persönliches Ergebnis

Die von Ihnen erzielten Resultate im Bereich der "Organisationsfähigkeit" übertreffen die Werte der meisten anderen Teilnehmer an der "Karierejagd durchs Netz".

Sie scheinen Ihre Tätigkeiten und Aufgaben sehr gut im Griff zu haben und strukturiert anzugehen. Dies ist die beste Voraussetzung dafür, dass Ihnen Ihre Termine nicht über den Kopf steigen. Nutzen Sie Ihre Stärke und arbeiten Sie so effektiv wie möglich. Die eingesparte Zeit können Sie spielend für andere Dinge nutzen. Benennen Sie weiterhin klar Ihre Ziele und setzen Sie Prioritäten. Sie sind auf dem richtigen Weg Ihre Arbeitsprozesse optimal zu gestalten.

**b) Gestaltungswille**

Gestaltungswille beinhaltet die Kompetenz auf neue und unerwartete Situationen adäquat zu reagieren und sich flexibel Veränderungen anpassen zu können. Hierzu zählt auch die Fähigkeit neue und unorthodoxe Lösungen für Probleme zu finden und Vorschläge für neue Wege der Umsetzung zu bringen.

0% 100%

Mittelwert der Vergleichsgruppe Ihr persönliches Ergebnis

Ihr "Gestaltungswille" ist verglichen mit den durchschnittlichen Werten der breiten Masse der Teilnehmer normal ausgeprägt.

Das heißt, im Vergleich zu anderen zeigen Sie die Bereitschaft selber neue Lösungen zu entwickeln und probieren auch Alternativen zu bereits bewährten Methoden aus. Dies können Sie noch weiter aufbauen. Dabei sollten Sie allerdings darauf achten nicht in einen ineffektiven Veränderungs-Aktivismus zu verfallen. Bewerten Sie mögliche Veränderungen immer unter dem Gesichtspunkt Ihrer gesetzten Handlungsziele und prüfen Sie neue Ideen kritisch. Haben Sie weiterhin den Mut selber Initiativen zu entwickeln und sich von vorgehabenen Wegen zu lösen. Vor allem Letzteres wird Ihnen helfen sich noch souveräner in unbekanntem Situationen zu bewegen.

**c) Emotionale Stabilität**

Emotionale Stabilität umfasst erfolgsorientiertes, sicheres Denken und Fühlen innerhalb einer gefestigten Persönlichkeitsstruktur. Neben dem Selbstvertrauen, das notwendig ist, um selbstständig und konstant komplexe Aufgaben zu erledigen, stellt das Bestreben sich einen zufriedenstellenden Arbeitsplatz zu suchen und zu halten, einen wichtigen Aspekt dar.

0% 100%

Mittelwert der Vergleichsgruppe Ihr persönliches Ergebnis

Die Auswertung hat für Sie auf der Skala "Emotionale Stabilität" eine mittelstarke Ausprägung ergeben.

Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass Sie sich in den meisten Situationen gut unter Kontrolle haben und sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen lassen. Diese Eigenschaft ist Ihnen im Job hilfreich, wenn Ihre Belastbarkeit und Frustrationstoleranz gefragt ist. Mit Ihrem Durchhaltevermögen und Selbstvertrauen schaffen Sie sich den Freiraum, den Sie trotz Stress und Zeitdruck brauchen.

um einen kühlen Kopf zu bewahren. Versuchen Sie weiterhin auch in unangenehmen Situationen weniger über Ihre derzeitige Lage nachzudenken, sondern gehen Sie Ihre Aufgaben proaktiv an. Auch Misserfolge und unlösbar scheinende Hindernisse sind ein fester Bestandteil der Arbeitswelt – versuchen Sie auch in Zukunft auf Ihre eigene Kompetenz und Ihre bisher gesammelten Erfahrungen. Dies unterstützt Sie auch in der Zukunft Ihre Leistungsfähigkeit in Belastungssituationen unter Beweis zu stellen.

### 3. Problemlösefähigkeit

In dem Konstrukt Problemlösefähigkeit werden die Soft Skills zusammengefasst, die Art und Weise des Umganges mit Aufgaben und Problemstellungen widerspiegeln.

#### a) Problemerkfassung

Problemerkfassung ist definiert als nicht nur als die Kompetenz Probleme zu erkennen und zu analysieren, sondern auch die Auffassungsgabe und Merkfähigkeit. Dieses Soft Skill beschreibt also die wichtige Kompetenz um die Lösung eines Problems herum. Was ist ein Problem, wie ist es beschaffen, welche Lösungsstrategie muss für die Lösung gewählt werden, sind die dazugehörigen Fragen. Dazu zählt nicht nur die Fähigkeit sich auf ein Problem unabhängig von der Bearbeitungsweise konzentrieren zu können und unter stressauslösenden Einflüssen weiter an der Lösung zu arbeiten, sondern auch die Bereitschaft sich Situationen mit hoher Arbeitsbelastung zu stellen.



Die von Ihnen erzielten Resultate im Bereich der "Problemerkfassung" entsprechen den Werten der meisten anderen Teilnehmer an der "Karierejagd durchs Netz".

Zur Problemerkfassung gehört das klare Diagnostizieren von Problemen. Dabei geht es zunächst weniger um die Art und Weise der Lösung, sondern vielmehr um den psychischen Umgang damit. Ihre Ergebnisse sprechen dafür, dass das Auftauchen von unerwarteten Problemen, bzw. das Herantragen von weiteren Aufgaben für Sie zunächst eine Herausforderung ist. Auch wenn viele unterschiedliche Aufgaben an Sie herangetragen werden, behalten Sie Ihre Aufgabe im Auge, sind aber meistens auch in der Lage, falls es nötig ist, Ihre Prioritäten zu verschieben. Sie sind in den meisten Fällen in der Lage die unterschiedlichen Ebenen, die Probleme mit sich bringen zu erfassen und von einander zu trennen. Sie sind belastbar und eher stressresistent.

#### b) Systematisches Denken

Systematisches Denken umfasst die Fähigkeit, Aufgaben in logische Teilschritte zu zerlegen und so zu einer folgerichtigen und sinnvollen Lösung zu gelangen, also die Analyse von einfachen Zusammenhängen.



Sie haben einen mittleren Wert im Bereich "Systematisches Denken" erzielt.

Sehen Sie sich mit einem eher logischen Problem konfrontiert, versuchen Sie zunächst, das bestehende Problem einzugrenzen und richtig zu identifizieren. Bei den Aufgaben, die den Bereich des systematischen Denkens betreffen, machen Sie zuerst eine systematische Situationsanalyse.

Sie sind sich darüber im klaren, dass die meisten Probleme dieser Art häufiger auftreten und haben deshalb bereits gute Lösungsstrategien entwickelt, die Sie auch auf andere Bereiche übertragen können. Sie betrachten zunächst die logischen Zusammenhänge und nähern sich der Lösung in einfachen, systematischen Denkschritten.

### c) Komplexes Denken

Die Dimension Komplexes Denken beinhaltet die Kompetenz Informationen aus anderen Bereichen und Disziplinen zur Entwicklung neuer Problemlösestrategien heranziehen und verarbeiten zu können. Dabei ist die Betrachtung von Zusammenhängen und das Erstellen von Verknüpfungen von zentraler Bedeutung.



Im Bereich "Komplexes Denken" haben Sie in den Verfahren eine ähnlich gute Ausprägung erzielt wie die breite Mitte sämtlicher Teilnehmer.

Um komplexe Aufgaben und Problemstellungen lösen zu können, ist ein hohes Maß an Flexibilität im Denken gefordert. Die unterschiedlichen Problembereiche müssen nicht nur erkannt, sondern ihre Zusammenhänge müssen auch analysiert werden, um eine Lösung zu finden. Dabei kann es notwendig sein, bekannte und bewährte Lösungswege zu verwerfen oder weitreichend zu verändern, um ein Problem in seiner Gesamtheit zu erfassen und zu bearbeiten. Ihre guten Ergebnisse sprechen dafür, dass Sie meistens fähig sind, in komplexen Situationen den Überblick zu behalten. Sie sind bereit, sich intensiv mit schwierigen Aufgaben auseinander zu setzen und eine möglichst gute Lösung zu finden. Fragen Sie sich, wo genau Abweichungen in Bezug auf den Soll-Zustand zu Tage treten, wie sich diese Abweichungen äußern und wie diese unterschiedlichen Phänomene zusammenhängen könnten. Die Antizipation von möglichen Zusammenhängen ist ein wichtiger Schritt, Ihre Kompetenz im systematischen Denken weiter zu stärken. Denn dies ermöglicht es Ihnen Ihre Problemlösung nicht nur auf die Symptomebene zu beziehen, sondern an den zentralen Stellschrauben des Problemaumes anzusetzen und so eine qualitative Lösung zu erzielen.

## C. Hinweise zu den eAssessment Applikationen

Zukünftige Arbeitgeber interessieren sich zum einen für Ihre fachlichen Erfahrungen, die Sie als potentieller Mitarbeiter mitbringen. Dazu zählen Ihre Abschlüsse und Noten, absolvierte Praktika und Auslandsaufenthalte. Diese „Hard Facts“ sind ein wichtiger Teil Ihres beruflichen Profils. Gleichwertig dazu bringen Sie als Person „Soft Skills“ mit, deren Wichtigkeit für den Arbeitsprozess nicht zu unterschätzen ist und die in den gestellten Anforderungsprofilen der Unternehmen eine zunehmend gewichtige Rolle einnehmen. Für eine fundierte Bewertung dieser relevanten Merkmale, zu denen u.a. die oben schon beschriebenen Merkmalsdimensionen Soziale Kompetenz, Aktivitätspotential und Problemlöseverhalten gehören, werden Assessment Center (AC) eingesetzt. Dabei beobachten mehrere geschulte Beobachter (z.B. Führungskräfte, Psychologen) simultan mehrere Bewerber während unterschiedlicher Übungen und bewerten sie anschließend hinsichtlich anforderungsbezogener Soft Skills. Zu den klassischen AC-Übungen zählen dabei: Präsentationen, Gruppendiskussionen, Rollen-spiele, Postkorb-Übungen und Fallstudien.

Eine immer populärer werdende Weiterentwicklung der AC-Verfahren stellen sogenannte eAssessments dar. Diese modernen Verfahren bieten viele Vorteile. Unter anderem erhalten Sie als Bewerber sehr früh im Bewerbungsprozess – in aller Regel nach dem Eingang Ihrer Lebenslaufdaten – die Chance, neben Ihren Hard-Facts zusätzlich auch mit Ihrem Soft Skill-Profil auf sich aufmerksam zu machen. Im Gegensatz dazu werden in der Regel zum klassischen (Präsenz-) AC meist nur Kandidaten im fortgeschrittenen Bewerbungsprozess eingeladen. Obwohl Sie als Teilnehmer bei einem eAssessment nicht mehr direkt beobachtet werden, so haben eAssessment-Aufgaben dennoch eine interaktive und simulative Komponente. In den Aufgaben sind z.B. Störungen bzw. Unterbrechungen enthalten, neue Aufgaben-Informationen kommen im Laufe der Übungen hinzu und Ihr Reaktionsverhalten während der Übung kann ausgewertet werden. Die von Ihnen durchlaufene „Karierejagd durchs Netz“ enthält mehrere Elemente eines eAssessments. Dazu zählen neben den Interview-Fragen folgende z.T. dynamische Aufgaben:

- Postkorb-Übung
- Organisationsplan
- Business Case

Im weiteren möchten wir Ihnen die Assessment-Verfahren aus der „Karierejagd durchs Netz“ exemplarisch kurz erläutern. Diese Informationen können Sie nutzen, um sich auf zukünftige online-basierte Verfahren vorzubereiten.

### Verfahren 1: Selbstauskunfts-Fragen

Hinter Selbstauskunfts-Fragen können eine ganze Reihe von unterschiedlichen standardisierten psychologischen Testverfahren stehen, wie z.B. Fragen zu Ihrer Motivation oder Ihrer Berufsorientierung. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um berufsbezogene Persönlichkeitsaspekte. Dies ist auch in der „Karierejagd durchs Netz“ der Fall. Im Verlauf der Karierejagd wurden Sie mehrmals aufgefordert, verschiedene Statements zu bewerten oder eine Entscheidung zu treffen. Im Rahmen der Auswertung resultieren dann aus Ihren Selbstangaben Werte für Kompetenzen wie z.B. „Emotionale Stabilität“ oder „Konfliktfähigkeit“. Da in manchen Fällen eine „Offenheits-Skala“ im Hintergrund miteinfasst wird, empfiehlt es sich, möglichst wahrheitsgetreu auf die Fragen zu antworten. Es könnte sonst passieren, dass Ihr Testergebnis als fragwürdig eingestuft wird und Ihre Ehrlichkeit bzw. Offenheit in Frage gestellt wird.

Es kommt auch oft vor, dass im Rahmen von eAssessments sogenannte Leistungstests integriert sind. Darunter versteht man Tests, die Ihre Konzentrationsfähigkeit und Ihre Intelligenz messen. Neben Aufgaben, die verbale Fähigkeiten testen, werden auch oft Ihre numerisch-mathematischen oder figur-bildhafte Fähigkeiten geprüft, indem sie zum Beispiel komplexe Diagramme oder Tabellen interpretieren sollen. Bei den einzelnen Fragen wird Ihnen in der Regel ein zeitliches Limit für die Beantwortung gesetzt. Dabei steigt oft die Schwierigkeit der Aufgaben im Verlauf des Tests. Lassen Sie sich nicht verunsichern, wenn Sie es nicht schaffen alle Aufgaben in der gegebenen Zeit zu absolvieren. Diese Tests sind so konzipiert, dass die Teilnehmer nicht unbedingt alle Aufgaben schaffen und empfundener „Stress“ ist durchaus Teil der Aufgabenkonzeption.

**Verfahren 2: Online-Postkorb**

Bei einer klassischen Postkorb-Übung müssen die Teilnehmer in der Regel in einer sehr knapp bemessenen Zeit einen fiktiven Posteingang (z.B. vor oder nach einem Urlaub) bearbeiten. Diese Postkorb-Übung wird in der Karrierejagd in die Computerwelt übertragen. Unter Zeitdruck müssen Sie einen eMail-Eingang bearbeiten und daraus einen virtuellen Zeitplan erstellen, in den Sie die Aufgaben aus den eMails eintragen, deren Inhalte Sie als wichtig werten. Sich überschneidende Termine stellen dabei Anforderungen an Ihre Gedächtniskapazität und erfordern von Ihnen überlegte Entscheidungen. Um eine akzeptable Lösung zu erreichen, ist das Setzen von Prioritäten und das Delegieren von Aufgaben an andere Personen unumgänglich. Besonders bei Online-Postkörben müssen Sie damit rechnen, dass diese Aufgaben auch dynamische Komponenten enthalten. So kann es sein, dass Sie in Ihrem systematischen Vorgehen mehrmals gestört werden, z.B. durch simulierte Telefonanrufe, eingehende eMails, zusätzlich auftretende Informationen oder sofort zu erledigende Zusatzaufgaben. Dahinter steht das Ziel herauszufinden, wie Sie auf unvorhergesehene Ereignisse und starken Zeitdruck reagieren und wie sich diese Störfaktoren auf Ihre Leistung in einer komplexen Situation auswirken.

Als Vorbereitung auf diese Art von Assessment-Aufgabe ist es hilfreich, sich im Vorfeld die genauen Anforderungen (z.B.) eines solchen Aufgabentyps deutlich vor Augen zu führen und sich eine individuelle Lösungsstrategie zu überlegen. Diese sollte möglichst kurz und knackig ausfallen, damit Sie sie während der stressigen Aufgabenstellung auch parat haben. Zum Beispiel könnte sie aus folgenden vier Punkten bestehen:

- (1) Aufmerksames Lesen der Instruktion
  - Herausfiltern der zentralen Informationen wie z.B. Namen, Daten und Zeiträume
  - Lassen sich bereits aus Aufgabenstellung Hinweise für Prioritäten sammeln?
  - Was sind limitierende Faktoren (Wegstrecken o.ä.), die berücksichtigt werden müssen?
- (2) Explizieren meiner gesetzten Prioritäten bei der Entscheidungsfindung
  - Antizipation, dass unerwartet Kompromisse eingegangen werden müssen
  - Beachtung der Rahmenbedingungen für Entscheidungen (z.B. einzuplanende Wegstrecken)
- (3) Erwarten von Störungen
  - Bewertung der Wichtigkeit der Störung
  - Ist sofortiges Handeln notwendig?
  - Ergeben sich Konsequenzen für bereits getroffene und zukünftige Entscheidungen?
- (4) Sich Befreien vom empfundenen Zeitdruck
  - Zeitknappheit ist kalkuliert: Bearbeitung aller Mails ist wahrscheinlich nicht möglich
  - Systematisches und zielgerichtetes Handeln statt hektischen unüberlegten Entscheidungen

**Verfahren 3: Business Case**

Bei dem Testverfahren „Business Case“ handelt es sich um eine Online-Variante einer Fallstudie, die oft bei klassischen ACs eingesetzt wird, um das Verständnis von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen im jeweiligen Geschäftsumfeld zu testen. Charakteristisch für Fallstudien ist, dass sie in der Regel sehr viele Informationen enthalten, was ein analytisches Vorgehen unumgänglich macht. Es gilt die wesentlichen Informationen herauszusuchen und von weniger wichtigen zu trennen und gegebenenfalls implizit enthaltene Informationen zu erkennen. Ähnlich wie auch in Postkorb-Übungen werden vom Teilnehmer Bewertungen und Entscheidungen verlangt. Dabei geht es neben der Berücksichtigung von betriebswirtschaftlichen Grundregeln auch um das realistische Überschlagen von Zahlen. Oft gestaltet sich die Fallstudie wie ein komplexes Problem bei dem mehrere sich widersprechende Variablen in einen möglichst günstigen Einklang gebracht werden müssen. Im in der „Karrierejagd durchs Netz“ enthaltenen Business Case haben Sie die Aufgabe eine Entscheidung zu treffen, welche Aufträge Sie als Geschäftsführer eines kleinen Internetunternehmens auswählen würden. Dabei gilt es eine möglichst optimale Auftragsauswahl zu treffen, die eine Risikoanalyse, eine Gewinnabschätzung und die zur Verfügung stehenden menschlichen Ressourcen berücksichtigt.

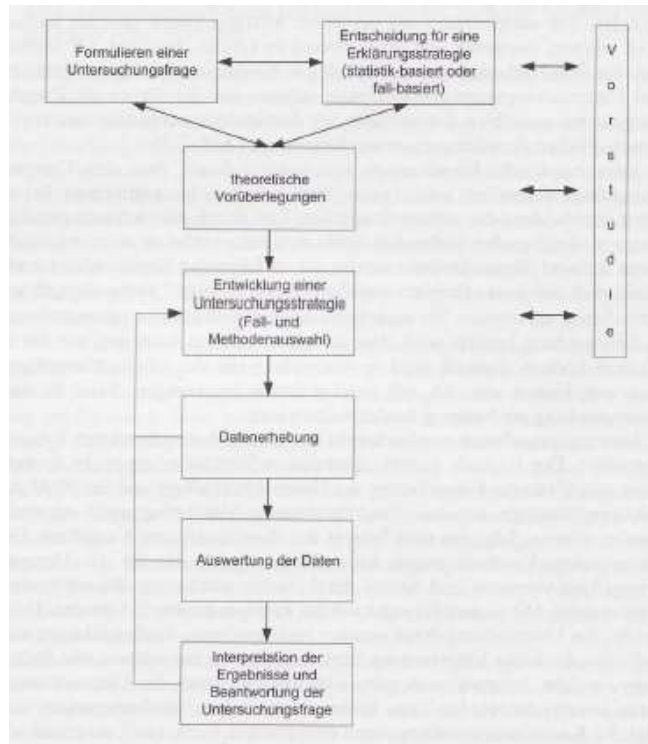
Hilfreich für die Vorbereitung auf mögliche Fallstudien bei eAssessments ist eine ausführliche Vorabinformation über den jeweiligen potentiellen Arbeitgeber, da es bei Business Cases nicht notwendig eine Optimallösung gibt. Vielmehr kann ein Unternehmen die Berücksichtigung des Aspekts „vernünftiger Einsatz von Humanressourcen“ in den Mittelpunkt der Bewertung stellen, während es bei einem anderen eher die Komponenten „Umsatz- oder Gewinnmaximierung“ sind. Kenntnisse über die Geschäftsfelder, Produkte/ Dienstleistungen und Führungsstile ermöglichen Ihnen, den Kontext, in den die Übungen eingebettet sein werden, besser zu verstehen, sind aber für eine sinnvolle Lösung der Aufgabe nicht zwingend Voraussetzung. Um das analytische Vorgehen und das Verständnis von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen zu trainieren, bietet es sich an sich exemplarisch im Internet mit publizierten Fallstudien vertraut zu machen. In erster Linie jedoch ist es entscheidend, bei der Bearbeitung von Business Cases selbstherrliche Bearbeitungsgrundsätze zu befolgen, d.h. die Aufgabe so zu lösen, wie man dies in der Realität auch tun würde.

**Verfahren 4: Organisationsplan**

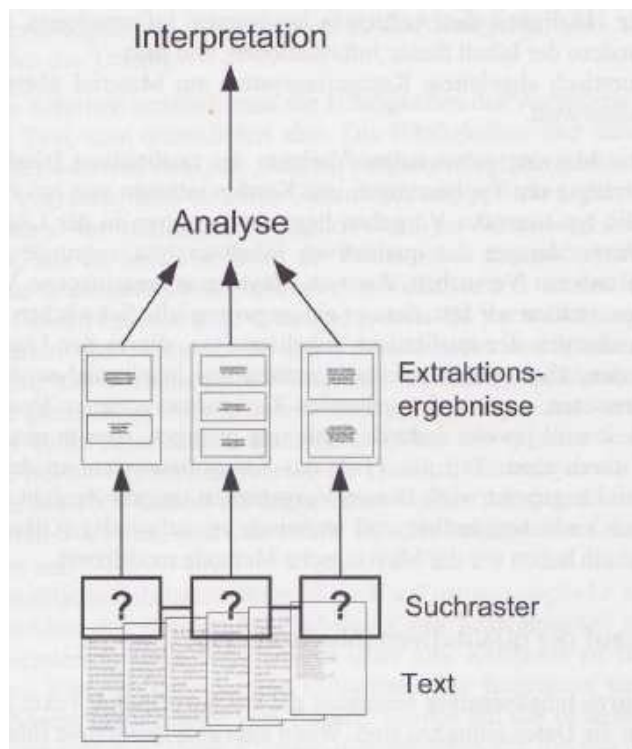
Das letzte der Verfahren, die wir Ihnen vorstellen möchten, ist der Organisationsplan. Im Rahmen der Karrierejagd wird den Teilnehmern die Aufgabe gestellt, anfallende Pflichten sinnvoll an die Spielfiguren zu verteilen. Hierbei sind Charaktereigenschaften und im Spielverlauf über die Spielfiguren gelerntes zu berücksichtigen. Eine wesentliche Schwierigkeit ist es dabei unter anderem, dass sich die Figuren nicht unbedingt kooperativ „verhalten“ und dass teilweise durch die Spielgeschichte eine sinnvolle Lösung vorgegeben ist. Da aber mehrere Protagonisten für unterschiedliche Aufgaben in Frage kommen, müssen von Ihnen Entscheidungen getroffen werden, welches der „Online“ weiche Aufgabe übernehmen soll.

Mit dem Ergebnis des Organisationsplanes ist es möglich, neben der Auffassungsgabe und der Problemlösefähigkeit auch Durchsetzungsfähigkeit zu erheben. Durch das komplexe Setting gibt es nicht nur einen richtigen Weg, sondern unterschiedliche Lösungsansätze, die auf verschiedene Gewichtungen der Teilnehmer im Entscheidungsprozess hinweisen. Ähnlich wie im Business Case müssen verschiedene, zum Teil sich widersprechende Informationen zu einer Lösung integriert werden. Daher sind auch die Lösungsstrategien bei beiden Aufgabentypen in gewisser Weise ähnlich. Der wesentliche Unterschied ist allerdings der, dass bei einer Fallstudie der Fokus wesentlich mehr auf betriebswirtschaftlichen Fragestellungen liegt.

### 8.3 Struktur empirischer sozialwissenschaftlicher Forschungsprozesse<sup>192</sup>



### 8.4 Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse<sup>193</sup>



<sup>192</sup> Quelle: In enger Anlehnung an Gläser, Laudel (2006), S. 32

<sup>193</sup> Quelle: In enger Anlehnung an Gläser, Laudel (2006), S. 194

## 8.5 Interviewleitfaden

### Fragenkatalog / Interviewleitfaden E-Recruitment

#### **Vorab:**

- Bei dem Interviewpartner für die Zeit, die er sich nimmt, bedanken
- Kurze Vorstellung meiner Person und warum das Interview durchgeführt wird
- Nachfragen, ob das Veröffentlichen des Firmennamens in der Arbeit in Ordnung ist.
- Angabe der Zeit, die für das Interview benötigt wird (ca. 60 Minuten)

#### **Projektvorgehensweise**

1. Einführung von E-Recruitment
  - 1.1. Wann und wie sind Sie auf die Möglichkeit von E-Recruitment aufmerksam geworden?
  - 1.2. Wie viele Monate hat es gedauert, bis Sie diese Art der Online-Rekrutierung für Ihr Unternehmen in Erwägung gezogen haben?
  - 1.3. Wann haben Sie E-Recruitment letztendlich in Ihrem Unternehmen eingeführt?
  - 1.4. Wie sind Sie auf die Firma Cyquest aufmerksam geworden?
2. Warum haben Sie sich für die Firma Cyquest entschieden? Haben Sie vorher mehrere Firmen kontaktiert?
3. Gab es Probleme / Komplikationen bei der Einführung/Implementierung der Applikation?
4. Haben Sie vor der Einführung eine wirtschaftliche Analyse durchgeführt oder einen Strategieplan entwickelt?
5. Welche Positionen besetzen die Projektbeteiligten in Ihrem Hause? Haben Sie auch externe Berater hinzugezogen?

#### **Zielsetzung und -gruppe**

6. Was war der ausschlaggebende Grund für die Einführung von E-Recruitment in Ihrem Hause?
7. Welche Ziele verfolgen Sie mit E-Recruitment?

8. Welche Zielgruppe möchten Sie mit dieser Applikation ansprechen? Ist die Ansprache weiterer Zielgruppen in Zukunft geplant?

### **Erfolg (Kosten-Nutzen)**

9. Wie messen Sie die Qualität und den Erfolg der Applikation? Haben Sie seit der Einführung eine wirtschaftliche Analyse durchgeführt?
10. Welche Vorteile ergaben sich bisher im Rekrutierungsprozess?
11. Haben sich die Qualität der Bewerber und die Quantität der Bewerbungen verändert?
12. Wie sind die Rückmeldungen auf die Applikation seitens der Bewerber/Teilnehmer? Was wird von den Bewerbern dabei am meisten gelobt bzw. kritisiert?
13. Wie viele Teilnehmer nehmen durchschnittlich pro Monat an dieser Applikation teil bzw. wie viele Clicks verzeichnen Sie durchschnittlich pro Monat?

### **Bewertung**

14. In wie weit haben sich Ihre Erwartungen durch die Einführung von E-Recruitment erfüllt? Würden Sie etwas verändern/verbessern? Haben Sie durch den Einsatz dieser Applikation eventuell sogar negative Erfahrungen gemacht?
15. Wie schätzen Sie die Zukunftsperspektiven von E-Recruitment in Ihrem Hause ein bzw. können Sie sich vorstellen, das Angebot in Ihrem Hause noch zu erweitern? Wenn ja, welche weiteren Einsatzfelder könnten Sie sich in Ihrem Unternehmen vorstellen?

### **Kosten**

16. Auf welche ungefähre Höhe beliefen sich die Kosten für die Einführung von E-Recruitment und wie hoch sind die laufenden Kosten?
17. Wie groß ist in diesem Zusammenhang der Kosten-Nutzen-Effekt? Welche finanziellen Vorteile ergaben sich durch E-Recruitment? Wie lange hat es gedauert, bis sich die mit der Einführung verbundenen Kosten durch Einsparungen rentiert haben?

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung!**

## 8.6 Interviewprotokoll Gruner+Jahr

**Firma:** Gruner+Jahr AG & Co. KG, Am Baumwall 11, 20459 Hamburg

**Interviewpartner:** Frau Swantje Ziegert, Referatsleiterin Personalentwicklung und Recruiting, eine weitere Mitarbeiterin war anwesend.

**Datum und Uhrzeit:** 26.05.2009, 10:00 Uhr

**Ort des Interviews:** Büro von Frau Ziegert

**Dauer:** ca. 45 Minuten

### Allgemein:

- Darf der Firmennamen in der Arbeit veröffentlicht werden?

Ja, der Name darf veröffentlicht werden.

### Projektvorgehensweise

#### 18. Einführung von E-Recrutainment

18.1. Wann und wie sind Sie auf die Möglichkeit von E-Recrutainment aufmerksam geworden?

Im Jahre 2005; Auf einer Messe über E-Recruiting, bei der auch Cyquest da waren, Unilever und Deutsche Bahn haben Vorträge gehalten.

18.2. Wie viele Monate hat es gedauert, bis Sie diese Art der Online-Rekrutierung für Ihr Unternehmen in Erwägung gezogen haben?

Etwa 1 Jahr.

18.3. Ich habe gelesen, dass Sie E-Recruitainment im Jahre 2006 in Ihrem Unternehmen eingeführt haben. Darf ich das so übernehmen?

Ja, das ist korrekt.

18.4. Wie sind Sie auf die Firma Cyquest aufmerksam geworden?

Durch die Recruiting-Messe.

19. Warum haben Sie sich für die Firma Cyquest entschieden? Haben Sie vorher mehrere Firmen kontaktiert?

Cyquest war die einzige Firma, die eine multimediale Kombination aus Online- und Self-Assessment angeboten hat. Die Firma Gruner+Jahr war das

erste Unternehmen, welches eine Kombination aus Self- und e-Assessment eingeführt hat.

Auf der Messe waren mehrere Firmen vertreten, die sich vorgestellt haben. Es wurden sich auch über mehrere Firmen Informationen eingeholt, aber die Entscheidung fiel aus

o. g. Gründen auf die Firma Cyquest.

**20. Gab es Probleme / Komplikationen bei der Einführung/Implementierung der Applikation?**

Nein, die Einführung verlief reibungslos.

**21. Haben Sie vor der Einführung eine wirtschaftliche Analyse durchgeführt oder einen Strategieplan entwickelt?**

Es wurde eine Art Strategieplan entworfen. Da es noch keine Vorerfahrungen gab, konnte man die Verfahren nur ungefähr gegenrechnen. In Zahlen kann man das aber nicht ausdrücken.

**22. Welche Positionen besetzen die Projektbeteiligten in Ihrem Hause? Haben Sie auch externe Berater hinzugezogen?**

Frau Ziegert war alleine für das Projekt verantwortlich, als externer Berater war nur Cyquest zuständig.

### **Zielsetzung und -gruppe**

**23. Was war der ausschlaggebende Grund für die Einführung von E-Recruitment in Ihrem Hause? Ich habe gelesen, dass zu Beginn das Arbeitgeber-Image im Vordergrund stand. Ist das immer noch so oder hat sich in der Zwischenzeit etwas geändert?**

1. Image als multimediales modernes Haus
2. Einblicke in die Tätigkeitsfelder
3. Vorselektion, damit die Anzahl der eingeladenen Personen und somit die Kosten reduziert werden.
4. Kostenreduzierung
5. Durch den Einsatz „echter“ Trainees kann sich der Bewerber einen besseren Eindruck von dem Unternehmen verschaffen.

**24. Welche Ziele verfolgen Sie mit E-Recruitment?**

Die Selben wie die Gründe.

25. Ich habe gelesen, dass Sie diese Applikation in erster Linie an Studierende und Absolventen richtet. Darf ich das so übernehmen? Ist die Ansprache weiterer Zielgruppen in Zukunft geplant?

Die Applikation richtet sich nur an Trainees, sowie neuerdings auch an Studenten für ein duales Studium und Auszubildende. Die Ansprache richtet sich aber ausschließlich an junge Leute.

### **Erfolg (Kosten-Nutzen)**

26. Wie messen Sie die Qualität und den Erfolg der Applikation? Haben Sie seit der Einführung eine wirtschaftliche Analyse durchgeführt?

- Es wurde eine Dr.-Arbeit über das Thema geschrieben, Analyse darüber, ob das Employer Branding mit dem übereinstimmt, wie Gruner+Jahr nach außen wirkt.
- Die Validität wird von Cyquest überprüft.
- Befragungen werden durchgeführt, wie das Tool empfunden wird. Es gab nur eine kritische Bewertung, die Person mochte den Test nicht.
- Vergleich Ergebnisse von Assessment-Center und Online-Assessment stimmen überein.
- Eingesparte Zeit kann man nicht messen.

27. Welche Vorteile ergaben sich bisher im Rekrutierungsprozess?

Klare Auswahlmöglichkeiten, breiteres Angebot an Personen, eigene Note und Tätigkeit nach draußen vertreten, dadurch hat sich das Unternehmensimage am Markt für internationale Trainees verbessert. Früher gab es fast nur Bewerbungen für den wirtschaftlichen Teil, heute kommen mehr Bewerbungen für Juristen, Soziale und Psychologen dazu. Das Employer Branding hat die Arbeitgebermarke gestützt, positives Feedback. Es finden nur noch halb so viele Interviews wie vorher statt. Es gibt mehr Informationen, die Bewerber bewerben sich viel zielgerichteter, es ist viel spezieller geworden.

28. Haben sich die Qualität der Bewerber und die Quantität der Bewerbungen verändert?

Die Qualität hat sich verbessert, die Quantität verringert. Die Anzahl der passenden Bewerber unter den Bewerbungen ist deutlich höher als zuvor.

29. Wie sind die Rückmeldungen auf die Applikation seitens der Bewerber/Teilnehmer? Was wird von den Bewerbern dabei am meisten gelobt bzw. kritisiert?

Sehr positive Rückmeldungen:

- Bewerber können sich vorab über das Unternehmen informieren und sich das Unternehmen anschauen..
- Dem Bewerber ist alles vertrauter
- die Bewerber können sehen, welche Bereiche es gibt

Das Design wurde als sehr positiv genannt. Es gab lediglich eine kritische Bemerkung von mehreren Hundert, die befragt worden sind.

30. Wie viele Teilnehmer nehmen durchschnittlich pro Monat an dieser Applikation teil bzw. wie viele Clicks verzeichnen Sie durchschnittlich pro Monat?

3-400/Monat → schwankt sehr stark.

### **Bewertung**

31. In wie weit haben sich Ihre Erwartungen durch die Einführung von E-Recrutainment erfüllt? Würden Sie etwas verändern/verbessern? Haben Sie durch den Einsatz dieser Applikation eventuell sogar negative Erfahrungen gemacht?

Die Erwartungen haben sich komplett erfüllt. Wenn das Budget da wäre, würde Recrutainment auch noch ausgeweitet werden. Eine Sache ist bereits in Planung, über die noch nicht gesprochen werden darf. Es wurden keine negativen Erfahrungen gemacht.

32. Wie schätzen Sie die Zukunftsperspektiven von E-Recrutainment in Ihrem Hause ein bzw. können Sie sich vorstellen, das Angebot in Ihrem Hause noch zu erweitern? Wenn ja, welche weiteren Einsatzfelder könnten Sie sich in Ihrem Unternehmen vorstellen?

Ja, aber ohne Betitelung

### **Kosten**

33. Auf welche ungefähre Höhe beliefen sich die Kosten für die Einführung von E-Recrutainment und wie hoch sind die laufenden Kosten?

Hierüber darf keine Aussage gemacht werden.

34. Wie groß ist in diesem Zusammenhang der Kosten-Nutzen-Effekt? Welche finanziellen Vorteile ergaben sich durch E-Recruitment? Wie lange hat es gedauert, bis sich die mit der Einführung verbundenen Kosten durch Einsparungen rentiert haben?

Deckt sich, der Kosten-Nutzen-Effekt ist sehr hoch, der Vorstand ist überzeugt und sehr offen gewesen. Zu den Kosten darf keine Angabe gemacht werden.

**Besondere Eindrücke:**

Das Interview mit Frau Ziegert war das erste Interview von insgesamt fünf, weshalb ich auch noch sehr aufgeregt war. Die Begrüßung am Empfang war sehr freundlich, der erste Eindruck sehr positiv. Nach kurzer Wartezeit wurde ich von einer weiteren Mitarbeiterin in das Büro von Frau Ziegert geführt, wo mich diese empfing. Das Büro war ziemlich klein, was aber keine störende Wirkung auf das Interview hatte. Dieses lief sehr gut. Frau Ziegert war sehr freundlich und aufgeschlossen und die Erzählbereitschaft war ausgesprochen gut. Meine Fragen wurden präzise und ausführlich beantwortet. Nach dem Interview begleitete mich die Mitarbeiterin wieder zum Ausgang.

## 8.7 Vergleiche

|  | Handels-<br>unternehmen  | Unilever   | Biesterfeld  | Tchibo  | Gruner+Jahr  |
|--|--|--|--|---|--|
| <b><u>Projekt-<br/>Vorgehensweise/<br/>Ausgangssituation</u></b> |  |  |  |   |  |
| Aufmerksam<br>Geworden   | 2000   | 2003   | 2007   | 2006  | 2005   |
| Dauer  | Immer  | < 6 Monate   | 2-3 Monate   | 7 Monate  | 12 Monate  |
| Jahr der<br>Einführung   | 2008   | 2004   | 2006   | 2007  | 2006   |
| Wie auf Cyquest<br>aufmerksam<br>geworden                        | Karrierejagd   | Karrierejagd   | Unternehmens-<br>Berater   | Recherche   | Messe  |
| Warum Cyquest  | Kleines, agiles<br>Unternehmen,<br>pragmatische<br>Umsetzung d.<br>Wünsche, gutes<br>Preis-Leistungs-<br>verhältnis, keine<br>Standardschablonen, sehr gute<br>Zusammen-<br>arbeit, flexibel | Innovativste<br>Konzept  | Wegen Erfahrungen<br>des Unternehmers-<br>beraters   | Junges,<br>professionelles<br>Team mit<br>innovativen<br>Lösungen                   | Kombination<br>aus Self- und<br>Online-<br>Assessment  |
| Andere Firmen<br>kontaktiert                                     | Ja   | Ja   | Nein   | Ja  | Ja   |
| Probleme   | Geringe interne<br>und technische<br>Probleme  | Kaum, nur<br>interne<br>Stakeholder<br>überzeugen  | Keine  | Budget  | Keine  |
| Vorabanalyse   | Nein   | Ja   | Nein   | Ja  | Keine Analyse,<br>aber<br>Strategieplan  |
| Positionen im Projekt  | Talent Relations<br>Management   | HR Managerin,<br>Recruitment-<br>Officer,<br>juristische<br>Abteilung,<br>Datenschutz-<br>beauftragte, IT,                           | Personalleiter,<br>Unternehmens-<br>berater  | Personalleiter,<br>Nachwuchs-<br>programm,<br>Employer<br>Branding,<br>Praktikantin | Referentin<br>Hochschul-<br>marketing und<br>Employer<br>Branding  |
| Hauptgrund   | Qualitätssicheru<br>ng<br>der Bewerber   | Minimierung<br>der Reisekosten   | Arbeitgeber-<br>Image  | Arbeitgeber-<br>Image   | Arbeitgeber-<br>Image  |
| <b><u>Zielsetzung</u></b>  |  |  |  |   |  |
| Ziele  | QS der<br>Bewerber,<br>Einheitliches<br>Qualitätsniveau  | Kosten senken,<br>Zeit einsparen,<br>Auswahlprozess<br>beschleunigen<br>und attraktiver<br>gestalten,<br>Arbeitgeberimage<br>stärken | Bewerber<br>informieren,<br>Rekrutierungs-<br>prozess<br>vereinheitlichen und<br>produktiver<br>gestalten, Zeit<br>einsparen | Imagefaktor und<br>Prozess-<br>optimierung  | Bewerber<br>informieren und<br>Image<br>verbessern,<br>Kosten<br>reduzieren,<br>besseren<br>Eindruck vom<br>Unternehmen<br>verschaffen |
| Zielgruppe   | Zukünftige<br>Studenten für<br>duales Studium  | Führungs-<br>nachwuchs   | Zukünftige<br>Auszubildende<br>/Studenten für<br>duales Studium  | Führungs-<br>nachwuchs  | Führungs-<br>Nachwuchs   |

|  | Handels-<br>unternehmen  | Unilever  | Biesterfeld  | Tchibo   | Gruner+Jahr  |
|--|--|---|--|--|--|
| <b><u>Bewertung</u></b>                  |  |   |  |  |  |
| Analyse seit der Einführung              | Nein, lohnt sich noch nicht  | Ja  | Ja   | Ja   | Ja   |
| Welche Art                               | -  | Evaluationen  | Vergleiche   | Evaluationen   | Vergleiche, Überprüfung der Validität durch Cyquest, Befragungen von Teilnehmern   |
| Vorteile                                 | Einheitliche Qualität der Bewerber, Personalauswahl ist einfacher geworden | Schnellerer Rekrutierungsprozess, Test unabhängig vom Standort durchführbar | Hoher Werbeaspekt, Image verbessert, nur Bewerber, die sich wirklich interessieren | Besserer Bezug zu Tchibo, besser informiert, auch Bewerber, die im Standardverfahren ausgeschieden wären | Klare Auswahlmöglichkeit, breiteres Angebot an Personen, Verbesserung d. Arbeitgeber-Images, nur noch halb so viele Interviews, dadurch Zeiteinsparungen zielgerichteter Bewerbungen |
| Qualität d. Bewerber                     | Konstant   | Konstant  | Konstant   | Noch nicht sagbar  | Besser   |
| Quantität d. Bewerbungen                 | Konstant   | Konstant  | Geringer   | Geringer   | Geringer   |
| Rückmeldungen der Bewerber               | Gut  | Sehr positiv, lediglich Kritik an Grafik                                    | Durchweg positiv   | Durchweg positiv, Ma. kritisieren kleine Dinge   | Durchweg positiv, eine Kritik  |
| Erwartungen erfüllt                      | Ja   | Ja  | Ja   | Ja   | Ja   |
| Verbesserungen                           | Englischtest schwieriger gestalten   | Erweiterung des Tests   | Werbeaspekt noch mehr hervorheben  | Überarbeitung des Tests, neue Version zum 01.07.2009   | Im Rahmen von Weiterentwicklungen  |
| Negative Erfahrungen                     | Nein   | Nein  | Nein   | Nein   | Nein   |
|  |  |   |  |  |  |
| <b><u>Zukunfts-<br/>perspektiven</u></b> |  |   |  |  |  |
| Zukunft                                  | Gut  | Gut   | Gut  | Gut  | Gut  |
| Erweiterungen                            | Erstmal keine  | Test global ausbauen, evtl. Self-Assessment                                 | Erstmal keine  | Evtl. Self-Assessment  | Ja, aber k.A. über die Applikation   |

## **8.8 Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorstehende Arbeit selbstständig angefertigt und mir fremder Hilfe nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß veröffentlichtem oder nicht veröffentlichtem Schrifttum entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Mönchengladbach, 28.07.2009