Kootz, Jochen

vom Fachbereich VI Geographie/ Geowissenschaften
der Universität Trier
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Philosophie (Dr. phil.)
genehmigte Dissertation

Kundenorientiertes Personalrecruiting

Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Customer Experience Management

Betreuender und Berichterstattender: Univ.-Prof. Dr. Andreas Kagermeier Berichterstattende: Univ.-Prof. Dr. Ulrike Sailer

Datum der wissenschaftlichen Aussprache: 05.02.2014

Vorwort

Die vorliegende Dissertation wurde von mir als externer Doktorand am Lehrstuhl von Prof. Dr. Andreas Kagermeier der Universität Trier und begleitend zu meiner beruflichen Tätigkeit bei HRS und der E-Plus Gruppe in den Jahren 2009 bis 2014 verfasst. Während dieser Zeit hatte ich das Glück, von zahlreichen Menschen unterstützt zu werden.

Zunächst gilt ich mein herzlicher Dank meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Andreas Kagermeier für seine Themenoffenheit und für die hervorragende Betreuung sowie die zahlreichen fachlichen Diskussionen mit ihm. Weiterhin möchte ich mich bei Frau Prof. Dr. Ulrike Sailer für das Zweigutachten bedanken.

Natürlich möchte ich es nicht missen, den zahlreichen Interviewpartnern zu danken, mit denen ich sehr intensive und interessante Gespräche führen durfte. Besonders danke ich Herrn Dr. Peter Hannen für seine Unterstützung in der Akquise von Interviewpartnern sowie für die stets motivierenden fachlichen und persönlichen Gespräche.

Darüber haben mindestens ein großes "Danke" meine Kolleginnen und Kollegen von E-Plus verdient, vor allem mein Team und meine Vorgesetzten für die Unterstützung hinsichtlich der Umsetzung der Thematik in die Unternehmenspraxis. Sie waren stets offen für die Verbesserung der Bewerbungsprozesse aus Kundensicht. An dieser Stelle möchte ich mich auch bei den dualen Studentinnen Henrike Frickenstein und Ginevra Schumann bedanken für die großartige Unterstützung im Praxis-Projekt.

Ich bedanke ich mich bei meiner Frau Annette, die mich durch diesen Lebensabschnitt in Kombination mit dem schönsten Lebensereignis - der Geburt unseres Sohnes - begleitet hat, mich stets motivierte und mir mit ihrem germanistischen Sachverstand zur Seite stand. Zu guter Letzt gilt der Dank meinen Eltern, meinem Bruder mit seiner Familie, meinen besten Freuden und nicht zu vergessen meinem Hund Henry, die mir alle den nötigen Antrieb und Ausgleich gegeben haben.

Köln, den 10.02.2014

Jochen Kootz

Hinweis des Verfassers:

Die Veröffentlichungsversion enthält in Kapitel 5 einen leicht modifizierten Inhalt. In der Fallstudie wurden interne Daten aus einer Unternehmenserhebung aus Vertraulichkeitsgründen verallgemeinert. Entsprechende Hinweise wurden in der Fußzeile vorgenommen. Weiterhin wurden in Kapitel 4 aus Gründen der Anonymität die Namen der Interviewpartner kodiert.

Erklärung des Verfassers:

Die derzeit gültige Promotionsordnung ist mir bekannt. Die Dissertation wurde selbständig verfasst, die für die Arbeit benutzten Hilfsmittel wurden genannt und die Ergebnisse etwa Beteiligter sowie anderer Autoren wurden klar gekennzeichnet.

Die vorgelegte Dissertation oder Teile daraus habe ich nicht als Prüfungsarbeit schon bei einem anderen Fachbereich oder an einer anderen Hochschule eingereicht.

Köln, den 10.02.2014

Jochen Kootz

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	viii
Abbildungsverzeichnis	x
Tabellenverzeichnis	xi
Zusammenfassung	xii
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Eingrenzung der Forschungsfragen	4
1.3 Aufbau und Vorgehensweise	6
2 Personalrecruiting gestern, heute und morgen: Einflussfaktoren,	
Instrumente, Methoden und die Bedeutung der Customer	
Experience	9
2.1 Theoretische Grundlagen	9
2.1.1 Personalwesen	10
2.1.2 Personalrecruiting	10
2.2 Personalauswahlverfahren	13
2.2.1 Methodische Gütekriterien	14
2.2.2 Stufenweiser Auswahlprozess	15
2.2.3 Bewerbungsgespräch/ Job-Interview	16
2.2.4 Assessment Center	18
2.3 Einflussfaktoren auf die Personalgewinnung	20
2.3.1 Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel	20
2.3.2 Determinanten der demografischen Entwicklung	20
2.3.3 Auswirkung auf das Personalmanagement	21
2.4 Gläserne Unternehmen und informierte und vernetzte Bewerber	
- Web 2.0 als Veränderungstreiber für das Recruiting	25
2.5 Bedeutung des Personalmarketings im Personalrecruiting	30
2.5.1 Internes Personalmarketing	30
2.5.2 Externes Personalmarketing	31
2.5.3 Employer Branding oder Entwicklung einer Arbeitgebermarke	31
2.6 Recruiting gestern und heute: Klassische Instrumente und Methoden	33
2.6.1 Stellenanzeige in Printmedien	34
2.6.2 Stellenanzeigen auf Online-Jobbörsen	34
2.6.3 Karriereseiten der Unternehmen im Web	35
2.6.4 Interne Personalsuche	36

2.6.5 Direktansprache über Personalberater	37
2.7 Recruiting von morgen: Aktion statt Reaktion – Bewerber als umworbene	
Kunden	39
2.7.1 Mitarbeiterempfehlungsprogramme	39
2.7.2 Hochschulkooperationen/ Hochschul-Recruiting	41
2.7.3 Social Media Recruiting und Active Sourcing	42
2.7.4 Recrutainment	43
2.8 Echte Kundenorientierung in der Personalgewinnung: Customer	
Experience Management als potentieller Ansatz	45
2.8.1 Wichtige Begrifflichkeiten	47
2.8.1.1 Kundenorientierung	47
2.8.1.2 Kundenzufriedenheitsfalle: Erwartungen verändern sich	49
2.8.1.3 Customer Experience und Customer Experience Management	49
2.8.2 Customer Experience Management als ganzheitliche	
Unternehmensstrategie	52
2.8.2.1 Experiences als Differenzierungsmerkmal für Unternehmen	53
2.8.2.2 Moments of Truth	54
2.8.2.3 Zusammenfassung und Zielsetzung	55
2.9 Customer Experience Management: Der Implementierungsprozess	57
2.9.1 Prozessmodell 1: 5-Stufen-Modell des CEM	57
2.9.2 Prozessmodell 2: CEM-Praxismodell der ec4u	59
2.9.3 Erfolgsfaktoren zur Implementierung	60
2.9.4 Messung der Customer Experience	61
2.10 Customer Experience Management als potentieller Ansatz im Recruiting	63
2.10.1 Bewerbererleben aktiv gestalten	63
2.10.2 Herleitung Candidate Experience Management	64
2.10.3 Kundenorientiertes Personalrecruiting durch die Implementierung	
eines Candidate Experience Management	67
2.10.4 Den Kunden kennen: Junge Akademiker der Generation Y als	
wichtige Bewerberzielgruppe	68
3 Recruiting aus Kundensicht: Bewerbererlebnisse von heute und	
Erwartungen an Bewerbungsprozesse von morgen – eine empirische	
Untersuchung	72
3.1 Einführung und Methodenwahl	72
3.2 Umfrageergebnis des Internetportals Kalaydo: Was nervt Sie bei der	
Jobsuche?	75

3.3 Studienergebnis: Bewerbungspraxis 2012	76
3.4 Inhaltsanalyse: Kommentare auf der Arbeitgeberbewertungsplattform	
Kununu	78
3.5 Fokusgruppe Generation Y: Zusammenarbeit mit dem Studentennetzwerk	
MTP – Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V	84
3.6 Erwartungen an Bewerbungsprozesse: Ergebnis Busbefragung Generation	
Y in Kooperation mit dem Marketingnetzwerk MTP – Marketing zwischen	
Theorie und Praxis e.V	91
4 Recruiting aus Unternehmenssicht: Ableitung von	
Handlungsempfehlungen zur ganzheitlichen Optimierung der	
Rekrutierungsprozesse und der Candidate Experience – eine empirische	
Untersuchung	99
4.1 Inhaltsanalyse der Karriereseiten von 200 Unternehmen	99
4.1.1 Grundlage der Inhaltsanalyse	101
4.1.2 Untersuchungskategorien und Maßnahmen	101
4.1.3 Untersuchte Unternehmen	103
4.1.4 Ergebnisse im Einzelnen	103
4.1.4.1 Informieren einfach gestalten	104
4.1.4.2 Schnelle Orientierung bieten	111
4.1.4.3 Persönlichen Dialog aufbauen	116
4.1.3 Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsempfehlungen	122
4.2 Recruiting kundenorientiert ausrichten: Expertenwissen zur Gestaltung	
einer positiven Candidate Experience über den ganzheitlichen	
Rekrutierungsprozess hinweg	124
4.2.1 Einführung	124
4.2.2 Themenfelder und Auswertung der Experteninterviews	128
4.2.2.1 Bedeutung und Aktualität des War for Talent	130
4.2.2.2 Anwendung eines modernen Recruiting zur Gewinnung von	
Talenten	133
4.2.2.3 Bedeutung des Bewerbererlebnisses und dessen Einflussfaktoren	138
4.2.2.4 Rolle der Candidate Experience als Entscheidungsfaktor	144
4.2.2.5 Gläserne Unternehmen und der informierte und vernetzte Bewerber	147
4.2.2.6 Erfolgsfaktoren und gezielte Maßnahmen zur Optimierung der	
Candidate Experience	150
4.2.2.7 Bewerberversprechen gilt als zielführend	157

4.2.2.8 Etablierung systematischer Feedbackprozesse zur Evaluierung der	
Candidate Experience	159
5 Fallstudie E-Plus Gruppe: Kundenorientiertes Personalrecruiting –	
Ableitung, Anwendung und Überprüfung eines Prozessmodells zur	
Optimierung der Candidate Experience in der Unternehmenspraxis	163
5.1 Einführung	163
5.2 E-Plus Gruppe Daten und Fakten	164
5.3 E-Plus Gruppe als Arbeitgeber	166
5.4 Bewerberzielgruppen	167
5.5 Recruiting-Ansatz und Kanäle	167
5.5 Projekt CXM+	169
5.5.1 CXM-Prozessmodell als Projektdesign: Herleitung und Beschreibung	170
5.5.2 Datenerhebung und Datengrundlage	175
5.5.2.1 Befragung neuer Mitarbeiter mittels New Hire Survey	175
5.5.2.2 Erhebung der Arbeitgeberattraktivität & Entwicklung der Employer	
Value Proposition	176
5.5.2.3 Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter	177
5.5.3 Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen: Der Candidate-	
Experience-Management-Workshop	180
5.6 Allgemeine Handlungsempfehlungen sowie spezielle für die E-Plus Gruppe	185
6 Schlussbetrachtung und Ausblick	191
6.1 Zusammenfassung	192
6.2 Gesamtfazit und Ausblick	196
Literaturverzeichnis	202
Anhänge	215

Abkürzungsverzeichnis

AC Assessment Center

AGG Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

CEE Customer-Experience-Management-Experten

CEM Customer Experience Management

CI Corporate Identity

CRM Customer Relationship Management

CSR Corporate Social Responsibility

CX Candidate Experience

CXM Candidate Experience Management

DAX Deutscher Aktienindex

EBITDA Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EDGE Enhanced Data rates for GSM Evolution

FAQ Frequently Asked Questions

FB Fachbereich

FMCG Fast Moving Consumer Goods

FTE Full-Time Equivalent

GPRS General Packet Radio Service

HR Human Resources

HRM Human Resources Management

HSPA High Speed Downlink Packet Access

ICR Institute for Competitive Recruiting

KPI Key Performance Indicator

LTE Long Term Evolution

MDAX Mid-cap-DAX

MEP Mitarbeiterempfehlungsprogramme

MTP Marketinginitiative zwischen Theorie und Praxis e.V.

NPS Net Promoter Score

PB Personalberater

RJP Realistic Job Previews

SG Sonstige Gesprächspartner

TRM Talent Relationship Management

UMTS Universal Mobile Telecommunications System

UP Unternehmensvertreter Personal

VG Vorstellungsgespräch

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodenwahl und Aufbau der Dissertation	8
Abbildung 2: Phasen der Personalrekrutierung	12
Abbildung 3: Ergebnisbericht Studie Mercer und der Bertelsmann Stiftung	23
Abbildung 4: Die neue Macht des informierten und vernetzten Bewerbers	26
Abbildung 5: Beispielkommentar Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu	27
Abbildung 6: Kundenorientierung	47
Abbildung 7: Der Kunde im Zentrum einer neuen Betrachtungsweise	51
Abbildung 8: Umfrage Top 10 Ranking Vorstellungsgespräch	76
Abbildung 9: Einstellungsgespräche als wichtiger Employer-Branding-Faktor	78
Abbildung 10: Ergebnis der Inhaltsanalyse Kununu	79
Abbildung 11: Der Bewerber im Zentrum der Betrachtungsweise	100
Abbildung 12: Bewerbungstipps der Targobank	104
Abbildung 13: Bewerbungstipps Peek & Cloppenburg	106
Abbildung 14: Überblick über den Auswahlprozess bei Nestlé	107
Abbildung 15: Mitarbeiter-Testimonials der CGI	108
Abbildung 16: Stellenanzeige der Crossmedia GmbH	
Abbildung 17: Bewerber-FAQs Abbott	111
Abbildung 18: Bewegbild Bewerbungsprozess der EnBW	114
Abbildung 19: Zeitangabe Bewerbungsprozess bei Danone	116
Abbildung 20: Xing-Verlinkung Bertelsmann AG	119
Abbildung 21: Chatprogramm Deutsche Postbank	121
Abbildung 22: Recruiting Funnel	168
Abbildung 23: Candidate-Experience-Management-Prozessmodell	171
Abbildung 24: Wichtige Bewerberkontaktpunkte	172
Abbildung 25: Bewerber-FAQs E-Plus	187
Abbildung 26: Bewerbertipps E-Plus	188
Abbildung 27: Stellenanzeige E-Plus	189
Abbildung 28: Stellenanzeige mit Zusatzleistungen E-Plus	189
Abbildung 29: Bewerbungsprozess E-Plus	190

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verlauf von Einstellungsgesprächen	17
Tabelle 2: Vor- und Nachteile AC	19
Tabelle 3: Studienergebnisse Recruiting Trends 2013	24
Tabelle 4: Bewerberkommentare aus dem Web	28
Tabelle 5: Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung	37
Tabelle 6: 5-Stufen-Modell des CEM	58
Tabelle 7: Die sieben Dimensionen des CEM	59
Tabelle 8: Messinstrumente der Customer Experience	62
Tabelle 9: Erwarteter Antwortzeitraum der Befragungsteilnehmer	94
Tabelle 10: Antwortkategorien Auswertung Busbefragung MTP	97
Tabelle 11: Zusammenfassung Ergebnisse der Inhaltsanalyse	123
Tabelle 12: Zusammenfassung und Ranking – Potential der Recruiting-Kanäle	137
Tabelle 13: Ergebnis Busbefragung	149
Tabelle 14: Feedbackmethoden	163
Tabelle 15: Unternehmenskennzahlen E-Plus Gruppe	166
Tabelle 16: Ergebnis der Abfrage und Zusammenfassung Optimierungspotentiale	179
Tabelle 17: Optimierungsmöglichkeiten	180
Tabelle 18: Maßnahmenstrukturierung und Ergebnisse New Hire Survey	181
Tabelle 19: Übersicht Kategorien und Stand Umsetzung bei E-Plus	186

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschreibt den Bewerber als Kunden eines Unternehmens und das damit verbundene Erleben während der Bewerbungsphase. Die Gesamteindrücke des Bewerbers werden auch als Candidate Experience bezeichnet. Weiterhin stehen die tatsächlichen Erwartungen der Kunden an ein modernes Recruiting im Fokus, besonders diejenigen der jungen Akademiker. Hauptfragestellung ist, inwiefern die betriebliche Personalbeschaffung kundenorientierter gestaltet werden kann, um das Bewerbererleben ganzheitlich zu optimieren. Zielsetzung der Dissertation ist es, fundierte Handlungsempfehlungen abzuleiten, ein ganzheitliches Prozessmodell zu entwickeln sowie Instrumente zu eruieren, mit denen Candidate Experience gemessen werden kann. Die theoretische Herangehensweise orientiert sich am Marketingkonzept Customer Experience Management (CEM), welches den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Neben der theoretischen Herleitung wurde für die empirische Datengrundlage ein vielfältiges Methodenspektrum angewandt. Für die Analyse aus Kundensicht allgemein wurden eine Auswertung sekundärer Datenquellen sowie eine Inhaltsanalyse der Bewerberkommentare auf einer Arbeitgeberbewertungsplattform vorgenommen. Um die Erwartungen an einen optimalen Recruiting-Prozess zu analysieren, wurden im Speziellen Studenten – vornehmlich der Wirtschaftswissenschaften und der Generation Y zugehörig - in einer Fokusgruppe befragt sowie die Teilergebnisse einer quantitativen Omnibus-Befragung ausgewertet. Diese Vorgehensweise liefert wertvolle Erkenntnisse zur Überprüfung der zentralen Hypothese, dass Basics in der Praxis noch unzureichend erfüllt und Prozesserwartungen der Bewerber an Unternehmen wenig bekannt sind. Standards bzw. selbstverständlichen Verhaltensregeln in der Interaktion mit dem Bewerber werden noch lange nicht von allen Unternehmen eingehalten, was teilweise zu Unzufriedenheit und negativen Kommentaren im Social Web führt. Es werden jedoch nicht nur negative Erlebnisse geschildert, sondern auch positive Beispiele hervorgehoben. Zeitnahe Rückmeldungen gelten als unabdingbar. Entscheidend aus Kundensicht sind zudem der persönliche und wertschätzende Kontakt mit den Unternehmensvertretern, eine gute Organisation des Bewerbungsverfahrens sowie professionell durchgeführte Vorstellungsgespräche. Bestätigt werden kann die Annahme, dass Bewerber zunehmend online und offline über ihre Erlebnisse berichten. Die unmittelbare Veröffentlichung und Verbreitung von Kommentaren im Internet bieten somit Risiken, aber auch Chancen. Um die Angebote der Unternehmen für Bewerber zu analysieren, wurde eine Inhaltsanalyse von 200 Karriereseiten vorgenommen und es wurden 30 Personalexperten qualitativ befragt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Candidate Experience in einem durch den Fachkräftemangel bedingten "Arbeitnehmermarkt" zur Notwendigkeit wird. Es entsteht die Situation eines Umwerbens

des Bewerbers, wodurch sich der bisherige Recruiting-Ansatz umdreht. Altbewährte Instrumente der Personalgewinnung wie die klassische Stellenanzeige verlieren an Effizienz, denn nicht nur der Bewerber bewirbt sich heute, sondern auch das Unternehmen. Ein modernes Recruiting ist durch eine aktive Ansprache von potentiellen Kandidaten gekennzeichnet. Dabei gewinnt das Active Sourcing über die Business-Portale im Internet an Bedeutung. Aufgrund der Transparenz im Web wird der Recruiting-Prozess insgesamt transparenter. Als Konsequenz dieser Entwicklung sollte das Recruiting auf aktive Maßnahmen ausgerichtet werden, die den persönlichen Dialog mit dem Kandidaten fördern, Orientierung und Transparenz schaffen sowie relevante Informationen aus Kundensicht bereitstellen. Dazu kann eine Karriereseite mit relevanten Inhalten beitragen. Besonders die Bereitstellung von Informationen zum Bewerbungs- und Auswahlprozess gilt als zielführende Maßnahme. Ein durch den Verfasser entwickeltes Prozessmodell dient als Strukturierungshilfe für die ganzheitliche Optimierung der Candidate Experience in der Unternehmenspraxis. Auf Basis einer Fallstudie durchgeführt bei der E-Plus Gruppe wurde dieses Prozessmodell zunächst theoretisch hergeleitet und in der Praxis angewendet. Für den Erfolg gilt es, kontinuierlich alle Maßnahmen zu messen. Aus Expertensicht kann insbesondere das Web 2.0 als Feedback-Quelle genutzt werden. Dazu ist es notwendig, Einträge der Bewerber kontinuierlich zu überwachen und ernst zu nehmen, um schnell, einfach und kostengünstig Optimierungspotentiale abzuleiten. Eine positive Reputation im Netz kann, besonders bei latent suchenden Bewerbern, einen guten Eindruck hinterlassen und hilft unternehmensintern, erzielte Verbesserungen der Recruiting-Prozesse aufzuzeigen.

Für die Zukunft ist es empfehlenswert, sowohl im Wettbewerb um die besten Talente als auch hinsichtlich einer positiven Reputation alle Kontaktpunkte des Bewerbers mit dem Unternehmen zu identifizieren und zu analysieren. Das positive Bewerbererlebnis kann dabei auf Basis der Identifizierung kritischer Kundenkontaktpunkte und gleichzeitiger Implementierung von Maßnahmen gestaltet werden. Weiterhin gilt es, gemäß eines Candidate Experience Management (CXM) kreative Maßnahmen zu implementieren, um die Erwartungen der Bewerber zu übertreffen und diese für das Unternehmen zu begeistern. Dabei zielen die Maßnahmen auch auf eine zunehmende Weiterempfehlungsbereitschaft. Insgesamt lässt sich hinsichtlich der Erwartungshaltung konstatieren, dass ein Unternehmen auch bei den jungen Bewerbern der Generation Y punkten kann, wenn es sich in einem ersten Schritt auf die Einhaltung der Recruiting Basics konzentriert.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

"Die Talente eines Unternehmens, also seine Mitarbeiter, sind eine der wichtigsten Ressourcen, in vielen Fällen die wichtigste, die Unternehmen zur Verfügung stehen, um sich erfolgreich vom Wettbewerb abzusetzen." (Gabrisch 2010, S. 5)

Eine der zentralen Herausforderungen der Personalarbeit in Gegenwart und Zukunft liegt in der Identifikation, Gewinnung und Entwicklung von Talenten sowie der Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen. Qualifizierte Fach- und Führungskräfte sowie qualifizierte Hochschulabsolventen unterschiedlicher Fachrichtungen sind heute mehr denn je stark umworben. Die Gewinnung und Bindung von qualifizierten und engagierten Mitarbeitern gehört somit zu den bedeutendsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens (vgl. Knabenreich 2006, S. 9). In den letzten Jahren wird immer deutlicher, dass es für die Unternehmen schwieriger wird, geeignete Bewerber¹ für offene Positionen zu finden (vgl. Rozwadowski 2009, S. 1). Weiterhin ist eine erhöhte Veränderungsbereitschaft der Leistungsträger auf dem Arbeitsmarkt zu erkennen, die generelle Haltung und Motivation zur Jobsuche jedoch passiver geworden (vgl. Weitzel et al. 2011). Die demografische Entwicklung in Deutschland wird dazu führen, dass die Zahl qualifizierter Berufseinsteiger und Fachkräfte sinkt, andererseits die Nachfrage weiter zunimmt. Je mehr sich der Arbeitsmarkt zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt und Talente sich unter vielen guten Angeboten das attraktivste aussuchen können, desto stärker drängt das Recruiting in den Fokus der Unternehmen. Dies zeigt auch das Ergebnis des HR-Klima Index 2012 der Managementberatung Kienbaum. Die Erhebung zeigt aus Unternehmenssicht eine deutliche Priorität der Themen Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierung. In der Bedeutung liegen diese beiden Themen bei der Priorität der Personalarbeit auf den Plätzen 2 und 3. Im Branchenvergleich steht das Thema Rekrutierung im Handel und im Dienstleistungssektor sogar an erster Stelle. Im Ländervergleich Deutschland, Österreich und Schweiz hat das Thema Rekrutierung, insbesondere für die deutschen Unternehmen, die größte Bedeutung (vgl. Kienbaum 2012, S. 5ff.). Die tiefgreifenden Veränderungen in der gesamten Arbeitswelt und im Bereich des Personalmanagements betreffen besonders die Personalauswahl und die Prozesse der Personalrekrutierung (vgl. Sommerhalder 2005, S. 9).

Den Unternehmen stehen heute höchst kritische und auf Grund der Möglichkeiten des Internets gut informierte Bewerber gegenüber, die sich im besten Falle verschiedene Angebote aussuchen können.

_

Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, wird im weiteren Verlauf der Arbeit die männliche Form verwendet. Natürlich wird Bezug auf beide Geschlechter genommen.

Ausgehend von Erkenntnissen und der Theorie des Customer Experience Management (CEM) setzt sich die vorliegende Dissertation mit der zentralen Fragestellung auseinander, wie das Personal-Recruiting kundenorientierter gestaltet werden kann. Hierzu bedarf es einer zielführenden Ableitung aus dem Marketing-Ansatz Customer Experience Management, um einen kundenorientierten Recruiting-Ansatz im Sinne der Gestaltung einer positiven Candidate Experience zu definieren und für die Praxis anwendbar zu gestalten.

"The difference in a quality applicant's decision, especially as they come to realize their own value, is how they were treated." (Crispin/ Mehler 2006, S. 2)

Die Bedeutung der Candidate Experience, übersetzt und abgeleitet aus dem Begriff der Customer Experience und definiert als das positive und negative Erleben eines Bewerbers in einer Bewerbungsphase, wird seit geraumer Zeit in den USA und in Ansätzen in Deutschland diskutiert. So schreibt *Blomgren* (2008):

"At a recent conference on the recruiting industry, there was an interesting consensus amongst the attendees and presenters. Simply, that the most critical and overlooked failing of most employer's recruiting & hiring processes involved overlooking ,candidate experience'."

Die Autoren *Crispin/ Mehler* (2011) veröffentlichten in den USA bereits einige White Paper und sind Mitorganisatoren der erstmals im Jahr 2011 durchgeführten Verleihung des *Candidate Experience Award* für Unternehmen, die in vorbildlicher Weise die Recruiting-Prozesse an eine positive Candidate Experience angepasst haben.

"The Candidate Experience Awards (C&E Awards) are designed to recognize the candidate experience offered by companies through the entire recruitment cycle. The scope of the award covers the experience of prospects you are keeping warm as well as the active job seeker."²

In Deutschland wurde die Bedeutung der Candidate Experience unter anderem im März 2011 auf dem SAP-Kongress für Personalmanagement in Mannheim von *Trost* (2011) mit dem Titel "Employer Branding im Internet – Candidate Experience zwischen Social Media und Bewerberpools" vorgestellt. Weiterhin veröffentlichte *Trost* (2013, S. 145ff.) eine Arbeit zum Thema Talent Relationship Management, in der unter anderem die Bedeutung positiver Bewerbererfahrungen zur Gestaltung von Beziehungen zwischen Unternehmen und potentiellen Talenten thematisiert wird. Die relative Nachrangigkeit der Diskussion in Deutschland ist möglicherweise auf die anhaltende wissenschaftliche Fokussierung auf die Themenbereiche Social Media im Personalmarketing und Employer Branding zurückzuführen. Eine wissenschaftliche Untersuchung mit gezielter Berücksichtigung eines Customer Experience Management liegt bislang noch nicht vor. Dieser Marketingansatz wurde zunächst in den USA und seit einigen Jahren in Deutschland sowohl aus wissenschaftlicher Perspektive als auch in der Unternehmenspraxis diskutiert und findet vor al-

Alle Informationen zum erwähnten Candidate Experience Award finden sich unter der URL: http://www.thecandidateexperienceawards.org/about-the-award/

lem in solchen Unternehmen Anwendung, die in gesättigten Märkten agieren.³ Bei diesem Ansatz handelt es sich um das strategische und integrierte Management aller Erlebnisse des Kunden mit einer Marke. Hier steht nicht das Produkt, nicht die Branche und auch nicht die Technologie im Fokus, sondern der Kunde (vgl. Schmitt/ Mangold 2004, S. 28). Anders formuliert bedeutet dies, dass in der Personalgewinnung nicht das Unternehmen, nicht die Branche und auch nicht die angebotenen Arbeitgeberleistungen im Vordergrund stehen, sondern der Bewerber an sich und sein Erlebnis während des gesamten Bewerbungsprozesses. Dabei liegt der Schwerpunkt auf allen direkten und indirekten Bewerberkontakten mit dem Unternehmen. Diese Kontaktpunkte gilt es - am Vorbild der Theorie des Customer Experience Management ausgerichtet - zu analysieren, zu planen und zu optimieren. Ziel ist es, einerseits die negativen Erlebnisse des Bewerbers im gesamten Prozess zu reduzieren und andererseits positive Erlebnisse auszubauen und zu verstärken. Trotz enormer Investitionen in Anzeigenkampagnen mit Testimonials⁴ und Unternehmensvideos, trotz Employer-Branding-Strategien⁵ und aufwendiger Karriereseiten im Internet unterschätzen viele Unternehmen, dass für den potentiellen Bewerber der Auswahlprozess an sich und das individuelle Erleben bedeutende Erlebnistreiber darstellen. Zum einen sind für die Bewerber die Wahrnehmung des Unternehmens und dessen Leistungen maßgebend, zum anderen spielt die emotionale Wahrnehmung (Frage: Wie werde ich als Bewerber behandelt?) eine zentrale Rolle. Vor, während und nach dem Vertragsabschluss durchläuft der Bewerber eine Vielzahl von Kontaktpunkten mit dem Unternehmen. Die Praxis zeigt jedoch ein zum Teil unprofessionelles Vorgehen der Unternehmen, da grundlegende Faktoren (im Folgenden Basics genannt⁶) unzureichend berücksichtigt werden. Die nachfolgenden Beiträge aus einem Internetforum sind zwar in einem ersten Schritt wenig repräsentativ, stehen jedoch exemplarisch für eine hohe Anzahl an entsprechenden Beiträgen im Web.

So schreibt ein Besucher auf dem Portal www.wiwitreff.de am 27.04.2011:

"Bereits vor Jahren, als ich mich für meine derzeitige Stelle bewarb, oder auch für die Ausbildung, machte ich die Erfahrung, dass zahlreiche Firmen den Bewerber überhaupt nicht ernst nehmen und die nötige Professionalität vermissen lassen, die sie selbst an Bewerber stellen."

³ Hier sind insbesondere Unternehmen der Versicherungs- und Telekommunikationsbranche zu nennen.

Definition Testimonial: "Written recommendation from a celebrity or satisfied customer affirming the performance, quality and/or value of a product or service."

(http://www.businessdictionary.com/definition/testimonial.html). Im Personalmarketing werden in der Regel Mitarbeiter als Testimonials eingesetzt, die über Erfahrungen im Berufsalltag verfügen oder generell über die Unternehmenskultur "berichten".

Eine nähere Definition zu Employer Branding findet sich in Kapitel 2.5.3.

Unter dem Begriff "Basics" werden in den folgenden Ausführungen Themen wie zeitnahe Rückmeldungen an Bewerber, ein wertschätzender Umgang, eine professionelle Organisation des Bewerbungsprozesses etc. subsumiert.

Am 28.04.2011 antwortet ein weiterer Besucher auf www.wiwitreff.de:

"Oh, wie wahr! Diese Erfahrung habe ich in ähnlicher Form auch gemacht. Man gibt 100% (und mehr!) für die Bewerbung und bekommt keine Antwort, nichts. Oder man wird monatelang hin gehalten (die Stelle ist natürlich schnellst möglich zu besetzen!)."... Die Personal- und HR Abteilungen haben sich in den letzten Jahren wirklich verschlechtert:

Keine Koordination, plötzliche Terminabsagen für Bewerber, keine Rückmeldungen und überhaupt keine Reaktion."

Es kann angenommen werden, dass es zukünftig unerlässlich sein wird, alle Kontaktpunkte des Bewerbers mit dem Unternehmen zu identifizieren und zu analysieren. Hierzu zählt eine Vielzahl von Kontaktpunkten, wie soziale Netzwerke, Karriere-Webseiten, Hochschulmessen, telefonische und persönliche Kontakte mit Unternehmensvertretern, Rückmeldungen nach Bewerbungseingang und Vorstellungsgesprächen. Insbesondere die Bewerbergeneration der Generation Y bevorzugt die erstgenannten Kontaktpunkte, um mit den Unternehmen in Verbindung zu treten (vgl. Trost 2011). Das Ziel sollte darin bestehen, alle Akteure, Maßnahmen und Prozesse einheitlich auf den Ansatz einer kundenorientierten Personalgewinnung auszurichten. Der Versuch sollte unternommen werden, die Erwartungen der Bewerber nicht nur zu erfüllen, sondern auch zu übertreffen (vgl. Schmitt/ Mangold 2004, S. 22ff.). Recruiting-Prozesse sollten so gestaltet werden, dass Bewerber in ihrem sozialen Netzwerk on- und offline positiv über das Unternehmen urteilen. Somit wird, wie *Kaiser* (2009, S. 6) herausstellt, die Chance erhöht, Weiterempfehlungen⁸ zu generieren:

"If you build a positive candidate experience, talent will come to you. Candidates will talk about your organization and tell others about the positive experience they had during your recruitment process."

Ferner ist das Wissen um die Bewerberzielgruppen und deren Erwartungen grundlegend und sollte daher vom Unternehmen sorgfältig analysiert werden.

1.2 Zielsetzung und Eingrenzung der Forschungsfragen

Die Ausführungen der vorliegenden Dissertation verstehen sich als Handlungsempfehlung für Unternehmen, die sich neben den Aktivitäten im Employer Branding und Personalmarketing verstärkt auf einen kundenorientierten Personalgewinnungsprozess fokussieren möchten. Weiterhin wird die Dissertation durch das Bestreben geleitet aus Forschungssicht Erkenntnisfortschritte zu leisten. Zudem werden aktuelle Trends im Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting berücksichtigt. Die Dissertation verbindet dabei zwei übergreifende Forschungsfelder: Marketing und Personalmanagement. Es werden die Kernelemente des Marketing-Ansatzes Customer Experience Management

Weitere Forenbeiträge finden sich unter der URL: http://www.wiwitreff.de/home/lounge/read.php?
 f=15&i=18989&t=18953&ukatid=14.
 Für nähere Ausführungen zur Thematik Weiterempfehlung sei auf *Markert* (2008) und *Schüller* (2008)

verwiesen.

herausgestellt, um einen theoretischen Bezugsrahmen herzustellen. In der wissenschaftlichen Forschung existieren noch keine bekannten zielführenden Impulse, das Themenfeld Rekrutierung durch gezielte Erkenntnisse des Customer Experience Management zu erweitern. Die Diskussion um die Thematik der Candidate Experience ist insbesondere in den USA verbreitet und auch in Deutschland beschäftigen sich die ersten Autoren mit diesem Themengebiet in Zusammenhang mit dem übergeordneten Forschungsfeld Recruiting. Es konnte bisher jedoch keine wissenschaftliche Arbeit nachgewiesen werden, die sich zum einen systematisch mit der Übertragung des Customer-Experience-Management-Ansatzes auf den Rekrutierungsprozess beschäftigt und zum anderen die konkrete Ausgestaltung und Anwendung eines abgeleiteten Candidate Experience Management in Form eines Prozessmodells in der Unternehmenspraxis untersucht. Daher leistet die Dissertation neben dem Erkenntnisfortschritt im Bereich der Wissenschaft auch einen wertvollen Beitrag für die Zielgruppe der Personalpraktiker. Handlungsempfehlungen im Sinne einer Optimierung der Candidate Experience werden für die Praxis abgeleitet. Durch die aufkommende Diskussion in Personalblogs (vgl. personalblogger.net) und ersten Veröffentlichungen (vgl. Trost 2013) wird das wachsende Bewusstsein in der Praxis dokumentiert, was wiederum die Schlussfolgerung zulässt, dass neben praxisorientierten Ausführungen eine theoretische Untermauerung unerlässlich ist. Unternehmen sollen auf Basis der Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in der Lage sein, Rekrutierungsprozesse am Vorbild eines Customer Experience Management schrittweise und ganzheitlich zu optimieren und an die Erwartungen der Bewerber als Kunden einer Organisation anzupassen. Dabei sollte ein Perspektivwechsel stattfinden, indem Prozesse nicht, wie bislang, von innen nach außen, sondern von außen nach innen, aus Sicht der Bewerber als Kunden, gestaltet und optimiert werden.

Die vorliegende Dissertation verfolgt drei zentrale Ziele:

Zielsetzung:

- Ableitung wissenschaftlich fundierter und praxisrelevanter Handlungsempfehlungen zur ganzheitlichen Gestaltung und Optimierung der Candidate Experience in der Unternehmenspraxis.
- II. Ableitung eines Prozessmodells zur Implementierung eines Candidate Experience Management im Recruiting.
- III. Identifikation und Bewertung von Methoden und Instrumenten zur Messung der Candidate Experience.

Es geht folglich weniger um das frühzeitige Anwerben von potentiellen neuen Kandidaten im Sinne eines Personalmarketing oder Talent Relationship Management (TRM), sondern im Kern um die aktive und ganzheitliche Gestaltung des Erlebens des Kandidaten in allen

Kontaktpunkten mit dem Unternehmen. Denn insgesamt lohnt es sich für Unternehmen, die Suche nach neuen Mitarbeitern so kundenorientiert wie möglich zu gestalten (vgl. Sommerhalder 2005, S. 9).

Forschungsfragen

Abgeleitet aus den Zielsetzungen der vorliegenden Dissertation wurden die nachstehenden fünf zentralen Forschungsfragen definiert. Diese gilt es theoretisch sowie empirisch zu untersuchen, um sie in Kapitel 6 fundiert zu beantworten:

Die fünf zentralen Forschungsfragen:

- 1. Welche Rolle spielt das Bewerbererlebnis im Rekrutierungsprozess?
- 2. Wie kann ein modernes und aktives Recruiting von Customer Experience Management lernen und welche Aspekte können gezielt übertragen werden?
- 3. Wie können mit Hilfe eines systematischen Ansatzes im Rekrutierungsprozess echte Kundenbeziehungen in der Praxis gestaltet werden, um mehr Transparenz und Orientierung aus Kundensicht zu schaffen?
- 4. Mit welchen Maßnahmen aus Kundensicht können Unternehmen das Bewerbererlebnis positiv beeinflussen? Welche spezielle Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Recruiting-Verantwortlichen und die Führungskräfte eines Unternehmens?
- 5. Mit welchen Instrumenten und Methoden kann Candidate Experience in der Praxis gemessen werden?

1.3 Aufbau und Vorgehensweise

Die vorliegende Dissertation gliedert sich in sechs Kapitel. Kapitel 1 beinhaltet die Einführung in die Problemstellung der Arbeit und grenzt die forschungsleitenden Fragen ein. In Kapitel 2 wird eine Literaturauswertung zum zentralen und übergeordneten Themenfeld Recruiting vorgenommen. Die Bedeutung und Problematik in der Gewinnung von Talenten als entscheidende Ressource für Unternehmen werden herausgearbeitet. Unternehmen stehen aufgrund des Geburtenrückganges und der alternden Gesellschaft heute und in Zukunft mehr denn je vor der Herausforderung, sowohl gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte als auch qualifizierte Hochschulabsolventen zu gewinnen. In den letzten Jahren hat sich nicht nur ein Wettbewerb der Unternehmen um Kunden, sondern auch um Talente etabliert, dem die Unternehmen mit althergebrachten Maßnahmen der Personalgewinnung kaum mehr begegnen können. Daher wird die Bedeutung der Personalrekrutierung als wichtiges Aufgabenfeld eines modernen Human Resources Management hervorgehoben. Der Recruiting-Prozess wird in allen relevanten Aspekten beleuchtet. Es werden sowohl die klassischen als auch die modernen Methoden und Instrumente der

Personalgewinnung untersucht. Um einen theoretischen Bezugsrahmen herzustellen, erfolgt weiterhin eine umfangreiche Analyse der Erkenntnisse aus dem Marketingansatz Customer Experience Management. Die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse werden anschließend auf den Themenkomplex Recruiting übertragen, um in Kapitel 5 ein Prozessmodell abzuleiten und in der Praxis zu überprüfen. Aufbauend auf dem theoretischen Teil der Arbeit in Kapitel 2 sowie den empirischen Ergebnissen in den Kapiteln 3 (Kundensicht) und 4 (Unternehmenssicht) wird in Kapitel 5 die Fallstudie E-Plus Gruppe vorgestellt. In dieser Fallstudie wird zunächst ein Prozessmodell zur Implementierung eines Candidate Experience Management hergeleitet. Danach wird dessen Anwendung in der Unternehmenspraxis der E-Plus Gruppe überprüft. Es wird davon ausgegangen, dass dieses Modell das Potential hat, anderen Unternehmen als Beispiel dafür zu dienen, Recruiting-Prozesse systematisch und ganzheitlich zu optimieren. Im abschließenden Kapitel 6 erfolgen die Beantwortung der zentralen Forschungsfragen, eine Zusammenfassung sowie ein Ausblick auf weiterführende Forschungsthemen.

Untersucht werden die Forschungsfragen auf Basis eines gezielten Methodenmix und unter Berücksichtigung von zwei entscheidenden Zielgruppen (siehe Abbildung 1): einerseits die Bewerber als Kunden einer Organisation, andererseits die Unternehmenssicht, vertreten durch Personalexperten. Zunächst erfolgt eine Auswertung der Fachliteratur zum generellen Themenfeld Recruiting. Anschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Themenfeld Customer Experience Management als theoretischem Bezugsrahmen aufgearbeitet. Da noch wenig einschlägige wissenschaftliche Literatur zum generellen Forschungsthema existiert, finden in der anschließenden empirischen Untersuchung sowohl die Kundensicht (Erlebnisse und Erwartungen der Bewerber) als auch die Unternehmenssicht (Wissen und Empfehlungen von Personalexperten aus der Unternehmenspraxis) Berücksichtigung. Der Schwerpunkt liegt auf der Unternehmenssicht, um fundierte Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abzuleiten, ein praxisorientiertes Prozessmodell zu entwickeln und die zentralen Forschungsfragen beantworten zu können. Mit der methodischen Vorgehensweise soll insgesamt ein ganzheitlicher Blick auf das Forschungsthema gewährleistet werden. Die nachstehende Abbildung 1 führt die einzelnen angewendeten Methoden sowohl aus Kundensicht als auch aus Unternehmenssicht auf:

Abbildung 1: Methodenwahl und Aufbau der Dissertation

Literaturauswertung zu den Themen: Recruiting und Customer Experience Management (Kapitel 2)

Empirische Untersuchung: Die Kundensicht

Erlebnisse und Erwartungen der Bewerber als Kunden des Unternehmens (Kapitel 3)

Methode 1:

Auswertung sekundärer Datenquellen (Kapitel 3.2 und 3.3)

Methode 2:

Inhaltsanalyse Bewerberkommentare von 200 Unternehmen auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu (Kapitel 3.4)

Methode 3:

Fokusgruppe 18 Teilnehmer Zielgruppe Generation Y (Kapitel 3.5)

Methode 4:

Auswertung von Teilergebnissen einer quantitativen Omnibus-Befragung Zielgruppe Generation Y (Kapitel 3.6)

1

Empirische Untersuchung: Die Unternehmenssicht

Gestaltung, Optimierung und Anpassung der Personalrecruiting-Prozesse an den Bewerber als Kunden (Kapitel 4)

Methode 1:

Inhaltsanalyse der Karriereseiten von 200 Unternehmen (Kapitel 4.1)

Methode 2:

Inhaltsanalyse qualitativer Interviews mit 30
Personalexperten
(Kapitel 4.2)



Identifizierung von Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis und Entwicklung eines Prozessmodells zur Implementierung eines Candidate Experience Management (Kapitel 5 und 6)

Quelle: Eigene Darstellung

2 Personalrecruiting gestern, heute und morgen: Einflussfaktoren, Instrumente, Methoden und die Bedeutung der Customer Experience

2.1 Theoretische Grundlagen

Die Mitarbeiter eines Unternehmens, das Humankapital, ist in den letzten Jahrzehnten mehr und mehr zum wettbewerbsentscheidenden Faktor avanciert und rückte damit immer mehr in den Fokus der betrieblichen Planung. Dabei kommt insbesondere der externen Personalbeschaffung eine entscheidende Bedeutung zu, wenn der Bedarf an Personal nicht mehr aus den eigenen Reihen gedeckt werden kann (vgl. Lohberg 2006, S. 9). Das Instrumentarium zur Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräfte ist heute vielfältiger denn je. Die Entwicklungen durch das Internet ermöglichen neue Wege einer virtuellen Personalgewinnung (vgl. Rozwadowski 2009, S. 7). Das Medium Internet hat auch dafür gesorgt, dass es für eine Personalbeschaffung keine einheitlichen Vorgehensstrukturen mehr gibt (vgl. Lohberg 2006, S. 9). Weiterhin sollte den Personalabteilungen aufgrund eigener Erfahrungen oder durch Beobachtungen der Entwicklungen bewusst werden, dass heute herkömmliche Rekrutierungsmaßnahmen wie die Schaltung von Stellenanzeigen in Tageszeitungen oder in Online-Stellenbörsen bei bestimmten Funktionen keinen adäguaten Rücklauf an Bewerbungen mehr generieren, besonders, wenn gezielt junge Schul- und Hochschulabgänger angesprochen werden sollen (vgl. Weise 2011, S. 94f.). Hintze (2012) schreibt in diesem Zusammenhang im Manager Magazin Online:

"Allzu häufig vertrauen Personaler auf das alte Rezept: Stellenanzeige schalten – und beten."

Oder wie der Autor Heibel (2011) in einem Online-Artikel anführt:

"Dennoch schenken meiner Wahrnehmung nach auch weiterhin zu viele HR-Profis der Recruitingfantasie Glauben und Hoffnung, dass im Fundus der eingegangenen Bewerbungen doch irgendwo der oder die Richtige zu finden sein muss."

Ziel des nachstehenden Kapitels ist es daher, die klassischen und neuen Wege der Personalgewinnung aufzuzeigen und näher zu analysieren. Zunächst erfolgt ein allgemeiner Überblick über die Aufgaben und Ziele des Personalwesens sowie die organisatorische Einbettung der Personalbeschaffung⁹. Anschließend werden die klassischen Methoden der Personalgewinnung aufgezeigt, um im weiteren Verlauf moderne und neue Wege der Personalgewinnung einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Denn eine Entwicklung ist nach *Bernauer et al.* (2010, S. 31) deutlich zu erkennen:

"Recruiting wird schneller, komplexer und anspruchsvoller und ist definitiv eines der spannendsten Felder im Arbeitskontext Human Resources."

Für den Begriff Personalbeschaffung werden im Folgenden als Synonyme verwendet: Personalrecruiting, Recruiting, Personalgewinnung, Personalakquise.

2.1.1 Personalwesen

Das Personalwesen oder Personalmanagement, häufig mit dem englischen Begriff Human Resources Management (HRM) beschrieben, wird in der Unternehmensorganisation dem betriebswirtschaftlichen Bereich zugeordnet. Eine einheitliche Definition gibt es jedoch für den Begriff des Personalmanagements nicht (vgl. Bräutigam 2010, S. 66). In der Regel ist das Personalwesen in einer Linienorganisation direkt dem kaufmännischen Leiter oder dem Vorsitzenden des Unternehmens unterstellt. In einer so genannten Spartenorganisation sind jedem einzelnen Geschäftsbereich ein eigener Personalbereich zugeordnet (vgl. Maschke/ Spinzig 2006, S. 33). Ziel und Aufgabe des HRM ist es, den Personalstamm eines Unternehmens zu managen, um diesen ausgewogen und produktiv zu halten. Dabei besteht in erster Linie die Aufgabe, den Betrieb mit Mitarbeitern zu versorgen und die Mitarbeiterverfügbarkeit mit ausreichender Qualität sicherzustellen (vgl. Maschke/ Spinzig 2006, S. 34). Die Aufgabenfelder der Personalverantwortlichen können in zwei Hauptbereiche untergliedert werden. Der eine Bereich ist die Personaladministration, in welchem die Kernaufgaben Personalverwaltung und Statistik gefasst werden. Der andere Bereich ist das für die vorliegende Dissertation wichtige Personalmanagement. Dessen Aufgabe besteht vorrangig in der Personalgewinnung und der Personaleinsatzplanung (vgl. Maschke/ Spinzig 2006, S. 37f.). Wichtig ist, dass an erster Stelle Personalmarketing steht. Diese Disziplin ist besonders für die Personalgewinnung relevant und soll dafür sorgen, dass dem Unternehmen ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Dabei richtet sich das Personalmarketing sowohl an potentielle externe Bewerber als auch an vorhandenes Personal (vgl. Maschke/ Spinzig 2006, S. 38f.).

2.1.2 Personal recruiting

In den letzten Jahren avancierte in einer von IT, Multimedia und Hightech geprägten Zeit der Human-Resources-Bereich, wie der Personalsektor heute weitläufig genannt wird, zu einem Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Dabei kann das Personalwesen aus einer vollständigen Personalabteilung oder aus einem einzigen Personalverantwortlichen in Bezug auf die Größe eines Unternehmens bestehen (vgl. Lohberg 2006, S. 11). Das Personalrecruiting ist eine Funktion des Personalmanagements und trägt entscheidend dazu bei, dass ein Unternehmen überhaupt als lebensfähiger Organismus funktioniert und leistungsfähig am Markt agieren kann. Aufgrund der Folgen des demografischen Wandels wird der Kampf um qualifiziertes Personal anspruchsvoller. Folglich wird die Personalbeschaffung in Zukunft eine noch größere strategische Bedeutung für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit der Unternehmen haben als bisher schon (vgl. Scholz 2011, S. 173). Im Rahmen der Personalakquise geht es somit verstärkt darum, wie die besten Mitarbeiter oder Absolventen für das Unternehmen gewonnen wer-

den können (vgl. Scholz 2011, S. 175). Ziel der betrieblichen Personalbeschaffung, die ihrerseits zu den personalwirtschaftlichen Grundfunktionen zählt, ist es, den Verlust von Personal (Ersatzbedarf) oder einen Neubedarf aufgrund einer Ausweitung der Betriebstätigkeit zu decken, um die Betriebstätigkeit planmäßig aufrecht zu erhalten (vgl. Dincher/ Mosters 2011, S. 1). Um das Ziel zu realisieren, sollte sich der Personalverantwortliche mit den Anforderungen an das Personal auseinandersetzen und sich dann auf die Suche nach Bewerbern begeben, die diese Anforderungen, möglichst optimal, abdecken. Dazu ist es zwingend erforderlich, äquivalent zu einem Gütermarkt, das Angebot und die Nachfrage nach Arbeitsleistungen im Fokus zu haben (vgl. Lohberg 2006, S. 12). Grundsätzlich benötigen alle personalwirtschaftlichen Aktivitäten zur Gewinnung anforderungsgerechter Mitarbeiter eine nachvollziehbare Systematik und Sorgfalt sowohl in der Anwerbung potentieller Kandidaten als auch in der anschließenden Auswahl (vgl. Bräutigam 2010, S. 250f.). Der richtige Weg stellt Unternehmen regelmäßig vor eine große Herausforderung. Zu viele unterschiedliche Faktoren wie Unternehmensgröße, Branche, Wichtigkeit der zu besetzenden Stelle, internes Personalpotential, Kosten der Personalbeschaffung etc. spielen hier eine entscheidende Rolle (vgl. Lohberg 2006, S. 13). Da es in der betrieblichen Praxis keine allgemein verbindliche Vorgehensweise gibt, nutzen viele Unternehmen im Vorfeld einer externen Personalbeschaffung die Möglichkeit, den Bedarf intern zu decken. Dies ist häufig keine einfache Aufgabe, da insbesondere wachstumsorientierte Unternehmen den höheren Personalbedarf intern nicht decken können (vgl. Lohberg 2006, S. 15).

Nach *Stock-Homburg* (2010, S. 141) verfolgt die Personalgewinnung die nachstehenden potential- und imagebezogenen Ziele:

- Aufbauen bzw. Fördern der Reputation des Unternehmens als Arbeitgeber,
- > Steigern der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber durch Aufzeigen unternehmensinterner Karriereperspektiven,
- > Steigern der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterbindung durch hohe Reputation des Unternehmens als Arbeitgeber,
- Einbringen neuer Kenntnisse und Impulse in das Unternehmen durch Rekrutierung externer Führungskräfte und Mitarbeiter sowie
- > Aufbauen strategischer Wettbewerbsvorteile durch Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten Führungskräften und Mitarbeitern.

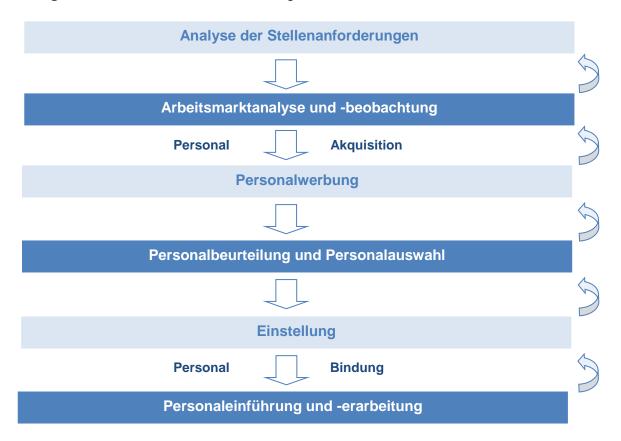
Um die Akquisition neuer Mitarbeiter insgesamt zu optimieren, sollten nach *Meier et al.* (2003, S. 37) folgende Fragen geklärt werden:

1. Wie groß ist der Personalbedarf und wann wird er akut?

- 2. Wer sind die relevanten Zielgruppen?
- 3. Wann, wo und wie werden die Zielgruppen angesprochen?
- 4. Was kann getan werden, um die Zielgruppen noch besser zu erreichen?

Weiterhin sollten die Wege zur Personalrekrutierung jeweils auf die Zielgruppe mit entsprechenden Suchstrategien abgestimmt werden (vgl. Meier et al., S. 38). Die Personalbeschaffung verläuft als Prozess und kann sich in bestimmten Fällen über einen längeren Zeitraum erstrecken. Dabei werden zum Teil erhebliche Ressourcen gebunden (vgl. Dincher/ Mosters 2011, S. 1). Dincher/ Mosters (2011, S. 1) stellen den zeitlichen Ablauf der Personalbeschaffung anhand eines Phasenschemas wie folgt dar:

Abbildung 2: Phasen der Personalrekrutierung



Quelle: Eigene Darstellung nach Dincher/ Mosters, 2011, S. 1

Der Prozess startet mit der Qualifizierung des Personalbeschaffungsbedarfs im Rahmen der Anforderungsanalyse und endet über verschiedene Schritte in der Einstellung und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters. Wie in Abbildung 2 gezeigt, verläuft der Personalbeschaffungsprozess linear. Theoretisch wird jede Phase einmal durchlaufen. In der unternehmerischen Praxis gibt es jedoch immer wieder Situationen, die bedingen, dass der Prozess nicht linear verläuft, sondern dass aufgrund von bestimmten Rahmenbedingun-

gen ein Prozessschritt zurückgegangen oder wiederholt werden muss. Bestes Beispiel: Trotz einer sorgfältigen Planung und Vorbereitung sind die Ergebnisse der jeweiligen Personalwerbemaßnahme nicht zufriedenstellend. Hieraus ergibt sich die Prüfung, ob auch andere Zielgruppen akquiriert werden können oder ob die Personalwerbung auf andere Beschaffungswege ausgeweitet werden kann, um letztlich bessere Ergebnisse bzw. Rückläufe zu erzielen. Im besten Falle haben jedoch die Maßnahmen des Personalmarketings und der Personalwerbung dazu geführt, dass das Unternehmen auf ein qualitativ hochwertiges Bewerberpotential zurückgreifen kann. Der Erfolg einer Personalbeschaffung bemisst sich weniger an der Quantität der eingehenden Bewerbungen als vielmehr an der entsprechenden Qualität des Bewerberpotentials. Den abschließenden Teil bilden Personalauswahl, Personaleinstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Wurde die Personalwerbung mit Erfolg betrieben, so liegen dem Unternehmen geeignete Bewerberprofile vor, aus denen eine Auswahl getroffen werden kann (vgl. Dincher/ Mosters 2011, S. 2f.). Zu ergänzen gilt, dass bei externen und internen Bewerbern grundsätzlich die gleichen Überlegungen für die Selektion gelten (vgl. Scholz 2011, S. 211). Das Personalauswahlverfahren wird im folgenden Kapitel 2.2 ausführlich erläutert.

2.2 Personalauswahlverfahren

Nach erfolgreicher Anwerbung von Bewerbern erfolgt die Personalauswahl. Hier soll der am besten geeignete Interessent identifiziert werden, wobei die Entscheidung für einen Kandidaten stets auf der Einschätzung seiner persönlichen Eignung zur Erfüllung anforderungsgerechter Verhaltensweisen beruht (vgl. Bräutigam 2010, S. 262). Die Personalauswahl ist entscheidend, um die Passung des Kandidaten hinsichtlich seiner fachlichen Fähigkeiten aber seiner persönlichen Eigenschaften zum Unternehmen zu identifizieren. Dabei kann ein unprofessionelles Auswahlverfahren teuer werden, wenn die "falschen" Personen eingestellt werden und zwar in Bezug auf zeitlichen Aufwand, Kosten für die Suche sowie Einarbeitungs- und Trainingskosten (vgl. Larkan 2007, S. 45f.). Ein weiteres Risiko besteht darin, dass der neue Mitarbeiter innerhalb der ersten Wochen wieder geht, wenn diesem während des Rekrutierungsprozesses falsche Versprechen gegeben wurden oder die Position nicht den Erwartungen entspricht, weil zum Beispiel der beschriebene Führungsstil des Vorgesetzten inadäquat ist oder das Maß an zu übernehmender Verantwortung nicht der Ankündigung im Bewerbungsgespräch entspricht. Aus diesem Grund ist es neben einer richtigen Kandidateneinschätzung wichtig, dem Bewerber realistische Informationen über die Position zu vermitteln (vgl. Branham 2001, S. 99). Thorne/ Pellant (2007, S.134) betonen die Bedeutung der Führungskräfte in einem Auswahlverfahren und empfehlen Personalern überdies, bereits in den Stellenanzeigen genau auf die Botschaften zu achten, die mit der Anzeige kommuniziert werden.

In der Unternehmenspraxis werden in der Regel nach *Steinweg* (2009, S. 197f.) folgende Verfahren zur Personalauswahl eingesetzt:

- unstrukturierte Interviews,
- > strukturierte Interviews.
- > Persönlichkeitsfragebögen,
- > Tests zur Erhebung der kognitiven Leistungsfähigkeit,
- > Assessment Center,
- Graphologie,
- Referenzen.

2.2.1 Methodische Gütekriterien

Nach *Bräutigam* (2010, S. 262f.) werden die verschiedenen Auswahlverfahren nach dem Grad der Erfüllung der methodischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität bewertet:

- Objektivität (= Sachlichkeit): Die Resultate der Anwendung eines Verfahrens sind unabhängig von der Anwenderpersönlichkeit zustande gekommen.
- Reliabilität (= Zuverlässigkeit): Dies ist die verfahrensspezifische Messgenauigkeit und Konsistenz, die sich beim Grad der Übereinstimmung wiederholter Messungen manifestiert.
- ➤ Validität (= Gültigkeit): Das Verfahren misst diejenigen Merkmale, die es zu messen vorgibt und kennzeichnet den Grad der Übereinstimmung zwischen den Ergebnissen der Verfahrensanwendung und dem wirklichen Sachverhalt.

Dincher/ Mosters (2011, S. 6ff.) ergänzen diese allgemeinen wissenschaftlichen Gütekriterien mit den Kriterien Praktikabilität und Akzeptanz.

Die Praktikabilität (auch organisationale Effizienz) bezieht sich dabei primär auf die problemlose Entwicklung und Durchführbarkeit des Auswahlverfahrens in der betrieblichen Praxis. Nicht jedes Instrument, welches die zuvor genannten Gütekriterien erfüllt, gilt für das einzelne Unternehmen als praktikabel. Hier spielen sowohl organisatorische Gründe als auch wirtschaftliche Faktoren eine Rolle. Die Akzeptanz bezieht sich auf die Haltung der Bewerber gegenüber dem jeweiligen eingesetzten Auswahlverfahren. Die Verfahren werden häufig unterschiedlich positiv oder negativ wahrgenommen. Wichtig ist daher zu beachten, dass keine Auswahlverfahren eingesetzt werden, die auf Ablehnung stoßen. Hierzu zählen zum Beispiel Tests oder Fragen, welche die Intimsphäre der Bewerber be-

rühren oder verletzen (vgl. Dincher/ Mosters 2011, S. 8). Weiterhin gilt heute das so genannte Stressinterview, das manche Unternehmen noch als geeignet erachten, als "höchst bedenklich". Der Interviewer versucht bei einem Stressinterview, den Bewerber gezielt unter Druck zu setzen, um dabei die psychische Beanspruchungsfähigkeit zu testen und Widersprüche aufzudecken. Dieses Vorgehen kann dazu führen, dass das provokante Verhalten des Interviewers den Bewerber veranlasst, seine Bewerbung zurückzuziehen. Weiterhin verschlechtert das Verhalten des Interviewers das Arbeitgeberimage und die Unternehmenskultur (vgl. Scholz 2011, S. 226).

2.2.2 Stufenweiser Auswahlprozess

In der Personalgewinnung verläuft der Auswahlprozess in der Regel stufenweise. Der Prozess beginnt mit einer filternden und sortierenden Sichtung der eingehenden Bewerbungsunterlagen. In der Regel erfolgt diese Sichtung auf Basis einer ABC-Analyse unter rangordnender Gruppenbildung in A-, B- und C-Kategorien (vorrangig zu prüfen, vorläufig zurückzustellen, ohne nähere Prüfung abzulehnen). Anschließend werden die Bewerber benachrichtigt. Entweder erfolgt eine Absage, eine Eingangsbestätigung (oder auch ein Zwischenbescheid) oder eine Einladung zum Bewerbungsgespräch oder Testverfahren (vgl. Bräutigam 2010, S. 264). Als weitverbreitetes Auswahlinstrument gilt das Bewerbungsinterview¹⁰. Hierzu werden die in die engere Wahl gezogenen Kandidaten zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Im Bewerbungsinterview wird einerseits das Ziel verfolgt, weitere Informationen über den Gesprächspartner zu ermitteln und andererseits dem Bewerber konkrete Informationen über die offene Position zu vermitteln. Damit soll ein Abgleich der Erwartungshaltung zwischen Bewerber und Unternehmen ermöglicht werden (vgl. Bräutigam 2010, S. 268). Immer häufiger setzen Unternehmen, unter anderem aus Kostengründen, ein Telefoninterview ein. Dabei wird mit dem Bewerber in der Regel im Vorfeld ein Termin vereinbart und es wird die ungefähre Länge des Telefonates mitgeteilt, damit sich der Bewerber auf das Telefonat einstellen kann. Zumeist werden in Telefoninterviews Kernkompetenzen abgeprüft und eventuelle Lücken oder Brüche im Lebenslauf besprochen. Weiterhin können Fremdsprachenkenntnisse geprüft werden. Weniger relevant im Telefoninterview ist die Prüfung der generellen Eignung des Bewerbers für das Unternehmen (vgl. Scholz 2011, S. 225). Dieser Punkt ist Gegenstand des persönlichen Bewerbungsgesprächs.

Auch als Job-Interview, Vorstellungsgespräch oder Bewerbungsgespräch bezeichnet.

2.2.3 Bewerbungsgespräch/ Job-Interview

Das persönliche Bewerbungsgespräch bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, für die Personalauswahl und Entscheidung wesentliche Informationen über den Bewerber zu erhalten. Jedoch sollten nach *Scholz* (2011, S. 227) folgende Fragefehler vermieden werden:

- Negativfragen zu Beginn des Gesprächs,
- > Mehrfachfragen und
- Fragen zum Selbstwertgefühl.

Nach Bräutigam (2010, S. 268f.) dient die Informationsermittlung dem:

- Gewinnen eines persönlichen Eindrucks (Erscheinungsbild, Kommunikationsverhalten etc.),
- Überprüfen der Ausprägung individueller Kompetenzen (zum Beispiel Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz),
- > Aufdecken bewerberseitiger Motivation (Neigungen, Zielvorstellungen etc.),
- Ausräumen von etwaig bei der Vorauswahl aufgekommenen Unklarheiten.

Weiterhin sollten nach *Bräutigam* (2010, S. 269) dem Kandidaten durch die Informationsvermittlung folgende Aspekte verdeutlicht werden:

- Aufgaben, Anforderungen und organisatorische Zusammenhänge der zu besetzenden Stelle,
- > Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen,
- Eckpunkte der Vertragsgestaltung des Arbeitsverhältnisses.

Nach Scholz (2011, S. 228f.) hat sich in der Unternehmenspraxis ein typischer Verlauf von Einstellungsgesprächen herausgebildet, welcher in der nachstehenden Tabelle 1 dargestellt wird:

Tabelle 1: Verlauf von Einstellungsgesprächen

Phase	Inhalt
Eröffnung/ Kontakt	Smalltalk (Wetter, Anreise) zur Entspannung des Bewerbers, kurze Vorstellung von Unternehmen und Interviewer, Übermittlung wertschätzender Grundhaltung, Nennung von Ziel und Ablauf des Gesprächs
Vorstellung des Bewerbers	Persönlicher Hintergrund (Ausbildung, Beruf, Werdegang, Erfahrung, Interessen)
Diagnosephase	Offene Fragen aus Unterlagen und zur Selbstdarstellung (biografiebezogene Fragen, situative Fragen, offene Fragen) Fachfragen zu Verhaltensweisen, Einstellungen, Motiven (standardisierte und teilstandardisierte Fragen), W-Fragen (Wer? Wo? Was?) zu Situation – Aktion – Ergebnis
Vorstellung der Position	Aufgaben Verantwortungsrahmen Hierarchische Einbindung Schnittstellen und Umfeld (Führungskräfte, Kollegen, Mitarbeiter)
Beantwortung der Fragen des Bewerbers	Fragen des Bewerbers Beantwortung der Fragen
Schlussphase	Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse Details zur Kündigungsfrist Gehaltsvorstellung Fragen zum weiteren Vorgehen Kostenerstattung und Dankeschön für Vertrauen und Interesse

Quelle: Eigene Darstellung nach Scholz 2011, S. 228f.

Eine der häufigsten Methoden der Personalauswahl ist – neben der klassischen Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen, ohne die ein Verfahren nicht zu realisieren ist – das Vorstellungsgespräch. Alle anderen Auswahlverfahren werden in der Regel nur von einer Minderheit der Betriebe angewendet und dienen in der Regel als Ergänzung (vgl. Dincher/ Mosters 2011, S. 39). Ergänzende Verfahren wie Tests oder Assessment Center sind vor allem eine Domäne der Großunternehmen. Kleine und mittlere Betriebe verfügen in der Regel nicht über die erforderlichen Kapazitäten (vgl. Dincher/ Mosters 2011, S. 40). Es gibt drei grundlegende Formen, in denen ein Vorstellungsgesprächen ablaufen kann: das freie, das standardisierte und das strukturierte Gespräch. Die beiden zuletzt genann-

ten Formen weisen eine höhere Validität auf als frei geführte Bewerbungsgespräche. Freie Interviews unterscheiden sich von den beiden anderen Formen darin, dass ihr Ablauf und Inhalt nicht detailliert geplant ist. Die Gesprächsführung ist deutlich flexibler. Es bestehen jedoch größere Gefahren einer Wahrnehmungsverzerrung und einer geringeren Vergleichbarkeit der Bewerber untereinander. Das standardisierte Interview hat den höchsten Verbreitungsgrad in der Praxis, wobei allen Bewerbern die gleichen vorbereiteten Fragen in einer zuvor festgelegten Reihenfolge gestellt werden. Dieses Vorgehen ermöglicht eine hohe Vergleichbarkeit, birgt allerdings auch den Nachteil, dass die Vorgehensweise eher schematisch wirkt und wenig Raum lässt, situativ auf die Gesprächsentwicklung zu reagieren. Strukturierte Interviews werden daher in der Praxis oft bevorzugt. Es besteht zwar ein abzuarbeitender Fragen- bzw. Themenkatalog, dessen Inhalt und thematische Reihenfolge aber nur grob geplant werden. Auf Basis der Struktur wird sichergestellt, dass wichtige Aspekte im Gespräch nicht vergessen werden (vgl. Dincher/ Mosters 2011, S. 25). Zu beachten gilt, dass Interviews in der Praxis unterschiedliche Zielrichtungen verfolgen, wobei sich auch die Erwartungen, die Motivation und die Einstellung des Interviewers und des Interviewten verändern. Im Rahmen der Bewerberselektion besteht auf Seiten des Interviewers die Aufgabe, unter mehreren Kandidaten den geeignetsten zu selektieren; dabei geht er entweder kriterienorientiert vor oder er wählt den relativ besten aus. Der Bewerber ist hier einer von mehreren Konkurrenten mit dem persönlichen Ziel, die Position zu übernehmen. Bei der Rekrutierung besteht auf Seiten des Interviewers die zusätzliche und wichtige Aufgabe, den Bewerber für den Wechsel in das Unternehmen und für die zu besetzende Position zu motivieren (vgl. Lochner-Hannen 2002, S. 68).

2.2.4 Assessment Center

Als weitere Auswahlmethode ist das Assessment Center (AC) zu nennen, welches als besondere Auswahlmethode bei Führungskräften Anwendung findet (vgl. Scholz 2011, S. 234). Charakteristisch für das Assessment Center sind nach *Scholz* (2011, S. 232) die folgenden Merkmale:

- > Mehrere Kandidaten,
- > mehrere geschulte Beobachter,
- Vielzahl von Beurteilungssituationen.
- > AC läuft über einen längeren Zeitraum (meist zwei bis drei Tage),
- Berücksichtigung wichtiger Zielkriterien des Managements,

Ablauf nach festgelegten Regeln, da die Standardisierung von Inhalten, Ablauf und Bewertung dabei unterstützen, spontane und subjektive Beurteilungsfehler zu vermeiden.

In der Regel werden bei einem AC mehrere Kandidaten gleichzeitig von mehreren Beurteilern (Führungskräften oder Experten) beobachtet. Dabei werden möglichst arbeitstypische Übungen und Beurteilungssituationen durchlaufen und auf der Grundlage von zuvor definierten Regeln in Bezug auf Leistungs- und Sozialverhalten beurteilt (vgl. Dincher/ Mosters 2011, S. 30). Die wichtigsten Verfahren sind Gruppendiskussionen, Vorträge und Präsentationen, Rollenspiele, Interviews, Selbstvorstellung, Persönlichkeits- und Interessenstests sowie individuell auszuführende Arbeitsproben und Aufgabensimulationen. Zwei sehr bekannte Übungen bilden die Postkorb-Übung sowie die führerlose Gruppendiskussion. Die erstgenannte Übung schafft eine Arbeitssituation in schriftlicher Form und überprüft die Fähigkeit, Probleme zu lösen, Prioritäten zu setzen und mit einer Stresssituation umzugehen. Die zweite Übung setzt die Teilnahme an einer Diskussionsgruppe mit einer definierten Zeitvorgabe voraus. Die Teilnehmer werden danach beurteilt, ob sie in der Lage sind, eigene Ideen einzubringen und zu verkaufen. Weiterhin werden die mündliche Kommunikationsfähigkeit, das Selbstvertrauen, die Durchsetzungsfähigkeit, die Stresstoleranz, etc. beurteilt (vgl. Dincher/ Mosters 2011, S. 30f.). Die nachstehende Tabelle 2 stellt die Vor- und Nachteile eines AC gegenüber:

Tabelle 2: Vor- und Nachteile AC

Vorteile	Nachteile
Systematischer Ablauf	Großer Aufwand
Fokussierung auf direkt beobachtbare Verhaltensmerkmale aus dem zukünftigen Tätigkeitsfeld	Hohe Kosten
Mehrfache Erfassung desselben Fähigkeitsmerk- mals im Methodenverbund	
Einsatzmöglichkeit mehrerer Beobachter	
Vergleichsmöglichkeit zwischen Bewerbern	

Quelle: Eigene Darstellung nach Scholz 2011, S. 232ff.

Nachdem die wichtigsten Grundlagen für das generelle Personalauswahlverfahren erläutert wurden, erfolgt in den nachstehenden Ausführungen eine nähere Beleuchtung des Themenbereichs Personalgewinnung.

2.3 Einflussfaktoren auf die Personalgewinnung

2.3.1 Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel

"Der Fachkräftemangel ist weit mehr als nur ein nebulöses Schreckgespenst. Viele Unternehmen im deutschsprachigen Raum klagen über gravierende Probleme, offene Stellen adäquat zu besetzen." (Hintze, Manager Magazin online 2012)

Der Fachkräftemangel wird seit einigen Jahren in der deutschen Wirtschaft und Politik, nicht zuletzt wegen des Konjunkturaufschwungs, immer wieder thematisiert (vgl. Muff 2008, S. 9). Dabei gehen in der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion die Meinungen über dessen Relevanz und Konsequenzen auseinander. Dennoch besteht ein Konsens, dass die absehbaren demografischen Veränderungsprozesse hohe Anforderungen sowohl an eine vorausschauende, proaktiv handelnde Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Sozial- und Bildungspolitik als auch an die unternehmerische Personalplanung stellen (vgl. Zimmermann 2007, S. 12). Demografisch bedingt wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter schrumpfen (vgl. Zimmermann 2007, S. 12), mit weitreichenden Folgen für die Wirtschaftspolitik in Deutschland. Der Rückgang der Zahl an Erwerbspersonen und die Veränderungen in der Altersstruktur führen dazu, dass das angebotsseitige Wachstumspotential der Volkswirtschaft gedämpft wird, sofern sich andere Wirtschaftsbedingungen nicht ändern. Ein besonderer Anlass zur Sorge ist die geringere Verfügbarkeit von Akademikern auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Koppel/ Plünnecke 2009, S. 5). In Deutschland vollzieht sich der demografische Wandel in Richtung einer zunehmend alternden Gesellschaft. Die Folgen dieses Wandels sind dabei in nahezu allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens zu spüren (vgl. Göschel 2008, S. 19).

2.3.2 Determinanten der demografischen Entwicklung

Drei Faktoren beeinflussen die Demografie in einer Gesellschaft: Die Fertilitätsrate (Anzahl der Kinder, die eine Frau während ihres Lebens zur Welt bringt), die Wanderungssalden (Differenz zwischen Zu- und Fortzügen innerhalb einer betrachteten regionalen Einheit) sowie die Lebenserwartung. In Bezug auf die Fertilitätsrate müsste diese 2,1 betragen, um die Bevölkerung ohne Zuwanderung stabil zu halten. Jedoch weist Deutschland seit mehr als 30 Jahren eine erheblich niedrigere Rate auf. Die Geburtenrate lag Anfang der 1960er Jahre bei 2,5 Kindern pro gebärfähige Frau. Gegenwärtig hat sie einen Wert von unter 1,4 erreicht. Dieser Wert wird in hohem Maße von den relativ großen Kinderzahlen der Zuwanderer gestützt. Die tatsächliche Geburtenrate der deutschen Bevölkerung liegt derzeit bei etwa 1,3 Kindern pro gebärfähige Frau (vgl. Göschel 2008, S. 27). Ein wesentlicher ökonomischer Effekt der angeführten Zahlen ist die Einflussnahme auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften (vgl. Otto/ Stiller 2009, S. 6). Dennoch ist in Deutsch-

land ein Bevölkerungswachstum zu verzeichnen, welches auf den positiven Wanderungssaldo zurückzuführen ist. Um in den kommenden Jahren und Jahrzehnten die Bevölkerung zahlenmäßig stabil zu halten, würde in Deutschland ein positives Wanderungssaldo von 500.000 Menschen pro Jahr benötigt. Daher ist eine offensive Zuwanderungspolitik im Zusammenhang mit den Trends auf dem Arbeitsmarkt und der Entwicklung zu einer Wissensgesellschaft enorm wichtig, insbesondere hinsichtlich qualifizierter Zuwanderer mit benötigtem Wissenspotential. Auf der anderen Seite steigt die Lebenserwartung als dritte wichtige Determinante der demografischen Entwicklung. Die Lebenserwartung beträgt heute für Männer 76 Jahre und für Frauen 81 Jahre. Zukünftig wird die Lebenserwartung nochmals ansteigen. Für das Jahr 2030 wird eine Lebenserwartung von 80 Jahren für Männer und 83 Jahren für Frauen prognostiziert (vgl. Rump 2009, S. 18ff.).

2.3.3 Auswirkung auf das Personalmanagement

Die Veränderung des Arbeitskräftepotentials determiniert zwar nicht vollständig die Betriebsdemografie, setzt aber einen Rahmen und Beschränkungen für die Personalstruktur eines Unternehmens (vgl. Veen 2008, S. 13). So gibt es, wie Focus Online am 23.01.2013 berichtete, aktuell in Deutschland rund 850.000 offene Stellen; die Zeit, bis sie wiederbesetzt werden können, stieg zuletzt von 62 auf 76 Tage. 11 Dass aktuell bereits Rekrutierungsprobleme in den Unternehmen bestehen, zeigt unter anderem eine Umfrage der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC (PriceWaterhouseCoopers) aus dem Jahr 2012 unter 220 Personalverantwortlichen. 90 Prozent der Befragten berichteten über Rekrutierungsprobleme, die sich nach ihrer Einschätzung mittelfristig noch verschärfen würden. 12 Der Fachkräftemangel stellt somit eine konkrete Herausforderung und keine abstrakte Bedrohung dar, da für viele Unternehmen der Mangel an Fachkräften bereits zu spüren ist und damit unweigerlich zu einem Anstieg der Personalkosten führen kann. Weiterhin kann sich ein negativer Effekt auf die Innovationsfähigkeit und die Flexibilität des Unternehmens vollziehen (vgl. Geighardt 2007, S. 5). Wird die Bevölkerungsentwicklung anhand des Kriteriums des Bildungsabschlusses betrachtet, ergibt sich, dass insbesondere das Erwerbspotential mit beruflicher Ausbildung signifikant rückläufig sein wird (vgl. Zimmermann 2007, S. 15). Anlass zur Sorge geben nicht nur der drohende Fachkräftemangel und der stärker werdende Wettbewerb um junge Nachwuchskräfte, sondern auch die hohe Anzahl innerhalb kurzer Zeit aus den Unternehmen ausscheidender Fachkräfte (vgl. Meier et al. 2003, S. 11). Aufgrund des fortschreitenden Strukturwandels hin zu wis-

_

Vgl. Focus Online unter der URL: http://www.focus.de/politik/deutschland/kabinett-regierung-fortschrittebeim-kampf-gegen-fachkraeftemangel_aid_904231.html.

Nähere Informationen und Ausführungen zur Umfrage unter der URL: http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2012/weiterbildung_ohne_plan_betrieben_fehlt_strategie_gege n_akademikermangel_.html.

sensintensiven Dienstleistungsbereichen und forschungsintensiven Industrien wird auf der Nachfrageseite des Arbeitsmarktes die Bedeutung an hochqualifizierten Arbeitskräften ansteigen (vgl. Otto/ Stiller 2009, S. 6). Die Verfügbarkeit hängt von der Leistungsfähigkeit des Bildungssystems ab. In einer wissensbasierten Ökonomie wird insgesamt der Bedarf nach Qualifizierten und Hochqualifizierten weiter ansteigen. Somit wird es sowohl um die Rekrutierung und Bindung qualifizierter und leistungsfähiger Mitarbeiter gehen als auch, bei allen Beschäftigten, um die Forderung nach einem lebenslangen Kompetenzentwicklungsprozess und dessen Förderung gehen (vgl. Bullinger/ Buck 2010, S. 18f.).

Nach *Adenauer* (2010, S. 11) kann der demografische Wandel generell für Unternehmen bedeuten:

- ➤ einen wachsenden Mangel an geeigneten Fach- und Arbeitskräften sowie an Ausbildungskandidaten als eine Folge sinkender Schülerzahlen,
- > eine Verschiebung der Altersstruktur und eine älter werdende Belegschaft,
- ➢ in der Regel einen längeren Verbleib der Beschäftigten aufgrund gesetzlicher Regelungen durch die Abschaffung der staatlich geförderten Altersteilzeit und die schrittweise Anhebung des Renteneintrittsalters auf 65 bzw. 67 Jahre, um die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme gewährleisen zu können.

Dabei beruht ein erfolgreiches Personalmanagement nach *Bullinger/ Buck* (2010, S. 29) auf drei Säulen:

- > Finden: Hierzu zählen die Gewinnung qualifizierter und leistungsstarker Mitarbeiter sowie deren Integration in das Unternehmen.
- Entwickeln und Binden: Dazu zählt die Förderung von Mitarbeitern durch lernförderliche Tätigkeiten sowie individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf Basis von vertikalen und horizontalen Karrierepfaden.
- ➤ Neu positionieren: Hierunter werden die Unterstützung des Mitarbeiters beim Wechsel des Tätigkeitsfeldes sowie die Eröffnung neuer Perspektiven des Arbeitseinsatzes, zeitlich begrenzter Ausstiege (auch Sabbaticals genannt) oder die Ermöglichung eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand verstanden.

Die Bedeutung der ersten Säule *Finden* wird anhand der Abbildung 3 deutlich. In einer gemeinsamen Studie hatten die Unternehmensberatung Mercer und die Bertelsmann Stiftung Anfang 2012 Geschäftsführer, HR-Manager und -Mitarbeiter, Betriebsräte sowie Führungskräfte außerhalb des HR-Bereichs aus über 200 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Unter anderem wurde folgende Frage gestellt: "Welche spezifischen Aspekte beschäftigen Sie angesichts der demografischen Entwicklung

am meisten?" Neben dem "Erhalt der Leistungsfähigkeit" und der "Mitarbeiterentwicklung/ Nachfolgeplanung" steht die Bedeutung der "Mitarbeiterrekrutierung" bei den Befragten hinsichtlich der Einschätzung "hohe Priorität" mit 23,2% an dritter Stelle (vgl. Mercer 2012, S. 4).

Erhalt der Leistungsfähigkeit / Arbeitsfähigkeit 15,8% 16,5% 18,0% 40,6% 9,0% und Gesundheit der Beschäftigten Mitarbeiterentwicklung und Nachfolgeplanung 34,5% 19,0% 20,4% 12,7% 13,4% Mitarbeiterbindung 31,6% 23,5% 16,3% Mitarbeiterrekrutierung 23,2% 21,1% 21,1% 14.7% Neuentwicklung bzw. Anpassung der 5,0% 26,3% 18,4% 21,1% 28,9% Unternehmensstrategie Wissenstransfer - Erhalt des Wissens im 6,2% 23,7% 19,6% 20,6% 29.9% Unternehmen Reduzierung von Fehlzeiten 7,1% 21,4% 30,4% 21,4% 19.6% Betriebliche Altersvorsorge 14,8% 11,1% 18,5% Betriebliche Krankenversicherung 20,0% 20% 60,0% Förderung des Miteinanders der Generationen 2,4% 16,7% 16,7% 28,6% 35.7% Vergütung 6,7% 4,4% 17,8% 42.2% 28.9% 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90%100% ■hohe Priorität (1) ■ niedrige Priorität (5) **2 3 4**

Abbildung 3: Ergebnisbericht Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung

Quelle: Eigene Darstellung nach Mercer 2012, S. 4

Langzeit-Studienergebnisse belegen die Bedeutung des Fachkräftemangels

In der langfristig angelegten Studie "Recruiting Trends", die jährlich durchgeführt wird, spiegelt sich die Bedeutung des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels wider. In der Studie werden die fünf wichtigsten unternehmensübergreifenden Recruiting-Trends sowie die fünf wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung erhoben. Für 2011, 2012 und 2013 lässt sich feststellen, dass der demografische Wandel und die damit einhergehende Änderung des Bewerberpools als wichtigstes unternehmensübergreifendes Thema bei den befragten Unternehmen gilt. 2011 rangierte dieses Topthema auf Platz 1, gefolgt von Fachkräftemangel und der daraus resultierenden Knappheit qualifizierter Bewerber (vgl. Weitzel et al 2011, S. 6). 2012 setzte sich dieser Trend unverändert fort (vgl. Weitzel et al. 2012, S. 6). Ebenso sind die wichtigsten unternehmensübergreifenden Recruiting-Trends sowie die damit einhergehenden internen

Herausforderungen für die Personalbeschaffung im Jahr 2013 weiterhin unverändert (siehe Tabelle 3):

Tabelle 3: Studienergebnisse Recruiting Trends 2013

Unternehmensübergreifend	Interne Herausforderungen
Demografischer Wandel: Demografische Änderung des Bewerberpools	Mitarbeiterbindung: Mitarbeiter im Unternehmen halten
Fachkräftemangel: Knappheit qualifizierter Bewerber	Employer Branding: Aufbau einer Arbeitgeber- marke
Gesetzliche Rahmenbedingungen: zum Beispiel Blue Card, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) etc.	Internes Employer Branding: "Employer of Choice" bleiben

Quelle: Eigene Darstellung nach Weitzel et al. 2013, S. 3

Diese Ergebnisse zeigen deutlich die Relevanz des demograischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels für die Unternehmen. Auch wenn es die Unternehmen unterschiedlich trifft, zeigt sich dennoch, dass der Fachkräftemangel und seine Folgen nicht unterschätzt werden dürfen.

Nach Zimmermann (2007, S. 19) wird als Antwort auf die alternde Belegschaft und den gravierenden Nachwuchsmangel demnach für die Unternehmen eine Vierfach-Strategie erforderlich sein:

- 1. Wettbewerb um/ Förderung von einheimische(n) Nachwuchskräften,
- 2. Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen,
- 3. Erhöhung des Anteils ausländischer Fach- und Führungskräfte,
- 4. Verlängerte Beschäftigung älterer Fach- und Führungskräfte.

In der vorliegenden Arbeit steht vor allem der Wettbewerb um einheimische Nachwuchskräfte im Fokus. Allerdings birgt der Einsatz junger Fachkräfte mittelfristig auch nur ein begrenztes Potenzial zur Bewältigung der demografischen Herausforderung, da dieses nur diejenigen Unternehmen ausschöpfen können, denen es gelingt, sich in Form von attraktiven Arbeitsinhalten und Arbeitsplatzbedingungen, glaubwürdigem Firmenimage und Zusatzleistungen bis hin zur betrieblichen Kinderbetreuung und individuellen Arbeitszeiten von den Wettbewerbern abzugrenzen. Weiterhin werden auf einem Markt stark umworbener Fachkräfte in Zukunft die Verdienst- und Karrieremöglichkeiten nicht mehr die allein ausschlaggebenden Faktoren bilden (vgl. Zimmermann 2007, S. 19f.). Insge-

samt betrachtet führen die demografische Entwicklung und der Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte zwangsläufig hinsichtlich der Personalrekrutierungs- und Personalbindungsstrategien zu einem Umdenken in den Unternehmen. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen sind zunehmend gefordert, sich attraktiver auf den relevanten Arbeitsmarktsegmenten darzustellen und stärker die Arbeitsplatzerwartungen ihrer aktuellen und potentiellen Mitarbeiter in den Fokus zu stellen (vgl. Meier et al. 2003, S. 36). Weiterhin entwickelt sich der Arbeitsmarkt zunehmend von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt. Im Rahmen dieser Entwicklung dreht sich für kleine, mittlere aber auch zunehmend größeren Unternehmen der bisherige Recruiting-Prozess um: Nicht allein der Bewerber bewirbt sich, wie in der Vergangenheit, bei einem Unternehmen, sondern das Unternehmen bewirbt sich ebenfalls beim potentiellen Bewerber. Zudem beschreibt *Heibel* (2011):

" ... arbeiten Recruiter momentan noch in der Mehrzahl entlang von Prozessen, die aus Zeiten eines Nachfragermarktes stammen (d. h. viele Anbieter (die Kandidaten) treffen auf weniger Nachfrager (die Unternehmen)). Diese Prozesse sind vielfach stark in starre Softwareprogramme zementiert und haben das Ziel, aus einem Berg von Bewerbern einen oder wenige herauszufiltern, die perfekt auf den zu besetzenden Job passen. Heute zeigt sich jedoch in vielen Unternehmen, dass diese Herangehensweise nicht mehr zeitgemäß ist und oft nicht den gewünschten Recruitingerfolg bringt."

Unternehmen sind heute in der Lage, ein vielfältiges Instrumentarium bei der Anwerbung der besten Köpfe zu nutzen. Eingesetzt werden sowohl die klassischen Rekrutierungsmaßnahmen wie Personalanzeigen oder Headhunter als auch moderne Maßnahmen wie Online-Stellenanzeigen oder Netzwerktools. Gute Arbeitgeber zeichnen sich dabei durch Innovationskraft, Kreativität und Ausgestaltung der Instrumente aus. Weiterhin sollte bei allen Aktivitäten darauf geachtet werden, die jeweilige Zielgruppe, besonders die der jungen Akademiker als potentielle Nachwuchskräfte, optimal zu erreichen und die Recruiting-Prozesse anzupassen (vgl. Seiser 2009, S. 70f.).

2.4 Gläserne Unternehmen und informierte und vernetzte BewerberWeb 2.0 als Veränderungstreiber für das Recruiting

"There's no question that social media has made it much easier for dissatisfied consumers and job seekers to announce their frustrations to the world. (...) This is where the candidate experience problem really begins to impact hiring organizations in a way that wasn't possible 10-20 years ago."

(McReynolds 2012)

Wie das vorstehende Zitat aus einem amerikanischen Themenblog treffend hervorhebt, hat sich in den letzten Jahren nicht nur für Kunden allgemein die Möglichkeit ergeben, Erfahrungen über Produkte und Dienstleistungen der Öffentlichkeit mitzuteilen. Auch für die Gruppe der Bewerber ist es in den letzten Jahren aufgrund der Entwicklungen im Web

2.0¹³ einfacher geworden, Frustrationen und Erlebnisse im Web einer breiteren Öffentlichkeit mitzuteilen. Soziale Netzwerke bilden im heutigen Zeitalter des Social Web nicht nur für Unternehmen ein großes Potential hinsichtlich der Gewinnung von qualifizierten Fachund Führungskräften, sondern auch Bewerber sehen sich mehr Transparenz gegenüber: Die Unternehmen werden durch den Zugang der Nutzer zu Informationen und Nutzerkommentaren im Web gläserner. Social Media erlebt derzeit einen beispiellosen "Hype", wobei in den letzten Jahren in immer kürzeren Zeitabständen immer mehr potentielle Kanäle (siehe Abbildung 4) hinzugekommen sind (vgl. Bernauer et al. 2010, S. 28f.).

Abbildung 4: Die neue Macht des informierten und vernetzten Bewerbers



Quelle: Eigene Darstellung als Auszug aus einer Präsentation des Verfassers – Fachvortrag DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung)/ ERFA Kreis Handel zum Thema Social Media und Candidate Experience, 05/2013.

Erlebnisse rund um den Bewerbungsprozess werden somit im Zeitalter von Facebook & Co. sowie insbesondere Kununu, der Arbeitgeberbewertungsplattform im Web, zunehmend transparenter. Das Online-Bewertungsportal Kununu (www.kununu.de) bietet sowohl Mitarbeitern eines Unternehmens als auch Bewerbern die Möglichkeit, insgesamt

_

[&]quot;Unter dem Begriff Web 2.0 wird keine grundlegend neue Art von Technologien oder Anwendungen verstanden, sondern der Begriff beschreibt eine in sozio-technischer Hinsicht veränderte Nutzung des Internets, bei der dessen Möglichkeiten konsequent genutzt und weiterentwickelt werden. Es stellt eine Evolutionsstufe hinsichtlich des Angebotes und der Nutzung des World Wide Web dar, bei der nicht mehr die reine Verbreitung von Informationen, bzw. der Produktverkauf durch Websitebetreiber, sondern die Beteiligung der Nutzer am Web und die Generierung weiteren Zusatznutzens im Vordergrund stehen." (Gabler Wirtschaftslexikon unter der URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80667/web-2-0-v8.html.). Für den Begriff Web 2.0 werden häufig als Synonyme verwendet Social Media oder Social Web. Als weiterführende Literatur zum Thema Entwicklung des Web 1.0 zum Web 2.0 und der verschiedenen Kanäle und Plattformen wie kollaborative Plattformen zum Informationsaustausch, Communities, auf denen sich Nutzer präsentieren und austauschen und Entertainment-Plattformen, die einen so genannten User-Generated-Content anbieten, wird insbesondere auf die sehr umfangreiche Studie Social Media Recruiting (Seng/ Fiesel/ Krol 2012, S. 9ff.) verwiesen.

84.000 Unternehmen als Arbeitgeber zu bewerten. Die Reichweite nimmt durch eine Kooperation mit der Online Business Community Xing (www.xing.de) stetig zu.¹⁴ Die nachstehende Abbildung 5 zeigt eine Beispielkommentierung:

Abbildung 5: Beispielkommentar Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu



Quelle: http://www.kununu.com/de/hh/hamburg/im/ece-projektmanagement-amp/b/SU1vUFM=

Auch auf Themen- und zielgruppenspezifischen Portalen äußern sich Bewerber über Erfahrungen in Bewerbungsprozessen. Exemplarisch wird dies in den folgenden Auszügen aufgeführt in der Tabelle 4 am Beispiel der Internetportale www.bewerbung-forum.de und der Austauschplattform für Studenten www.wiwitreff.de dargestellt:

_

Die Arbeitgeberbewertungsplattform kununu.de verfügt über rund 3.000.000 Seitenaufrufe pro Monat. Mit wirtschaftlicher Wirkung zum 01.01.2013 wurde die österreichische Kununu GmbH durch das Businessnetzwerk Xing (Unternehmen Xing AG) übernommen. Nähere Informationen unter der URL: http://corporate.xing.com/no_cache/deutsch/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detailansicht/article/pressemitteilungbrmarktfuehrer-buendeln-ihre-kr/572/e1d5a1690c7f7ee99a02a43f11597a50/.

Tabelle 4: Bewerberkommentare aus dem Web

Kommentare

"Mir ist auch etwas sehr ärgerliches passiert. Hab mein Studium im April erfolgreich abgeschlossen und natürlich emsig gleich viele Bewerbungen abgeschickt. Gleich am ersten Tag nach Abschicken einer Online-Bewerbung rief man mich an und bat um ein Vorstellungsgespräch. Dieses verlief auch sehr angenehm und am Ende einigten wir uns, dass sie sich melden und ich für einen Tag hospitieren solle, um zu sehen, wie ich praktisch arbeite. Nun denn, als nach 3 Wochen keine Meldung erfolgte schrieb ich eine Mail und die Antwort war für mich schon ein Hammer. Man teilte mir mit, dass man sich schon vor 1 Woche für einen anderen Kandidaten entschieden habe. Die erste Absage so zu erleben ist nicht grad aufbauend."

Quelle: http://www.bewerbung-forum.de/forum/verhalten-gegenueber-bewerbern%3F-t40091-15.html

"Nach knapp drei Wochen erhielt ich eine Mail in der sich das Unternehmen für das äußerst tolle Gespräch bedankt hat und mir mitteilte das sich das Auswahlverfahren leider noch etwas hinzieht sie sich aber bemühen mir so schnell wie Möglich ein Feedback zu geben. Ca. drei Wochen nach der Mail habe ich eine verfasst mit der Frage ob es schon etwas neues im Auswahlprozess gibt? Natürlich alles besser formuliert. Doch auf diese Mail bis heute keine Antwort. Ich bin mit der Firma bei "Facebook "befreundet und jetzt kommt das krasse für mich. Sie haben gepostet das es eine Interessante Stelle zu vergeben wäre und ob jemand eine Person empfehlen könnte und das war genau meine Stelle. Nach der ganzen Wartezeit und dem Beitrag bei Facebook bin ich natürlich nicht mehr bester Dinge was die Entscheidung bezüglich meiner Person angeht. Ist das normal das soo große Firmen so extrem lange warten? Soll ich nochmal nachfragen? Soll ich nochmal nachfragen und auch Bezug auf den Beitrag bei Facebook nehmen? Ich möchte das Unternehmen nicht nerven und mir dadurch alles versauen....mhhh....aber eine wenig unverschämt finde ich das ganze schon."

 $\textbf{Quelle}: \ http://www.bewerbung-forum.de/forum/unternehmen-entscheidet-sich-nicht%3A-was-haltet-ihr-davon%3F-t45634.html$

"Die Personal- und HR-Abteilungen haben sich in den letzten Jahren wirklich verschlechtert: Keine Koordination, plötzliche Terminabsagen für Bewerber, keine Rückmeldungen oder überhaupt keine Reaktion."

Quelle: http://www.wiwi-treff.de/home/lounge/read.php?f=15&i=18989&t=18953&ukatid=14

"Ich habe die Erfahrung gemacht, dass mündliche Versprechungen und Lobgesänge in den Stellenanzeigen und in den Vorstellungsgesprächen oft nichts wert sind.

Mir wurde eine gründliche und systematische Einarbeitung versprochen. In Wirklichkeit musste ich mich "durchfragen" und mich selbst darum kümmern. Der Ansprechpartner war oft nicht da, in Besprechungen oder in anderen Filialen. Die Kollegen wußten kein Bescheid oder waren selbst mit ihrer Arbeit überlastet. Habe mir dann was anderes gesucht."

Quelle: http://www.wiwi-treff.de/home/lounge/read.php?f=28&i=157634&t=157101&ukatid=14

Möglichkeiten Web 2.0 - Studie aus Bewerbersicht

Aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten des Bewerbers, welche das Web und insbesondere die sozialen Netzwerke bieten, wird die Qualität der Recruiting-Prozesse zunehmend wichtiger. Diese Entwicklung wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Dissertation näher beleuchtet und empirisch untersucht. Es wird die These aufgestellt, dass sich Bewerber zunehmend im Social Web über Erfahrungen und Erlebnisse austauschen und auch zunehmend auf Bewertungsportalen berichten. Weiterhin informieren sich Bewerber verstärkt im Web über die Unternehmen. Der Bewerber, so die These, gewinnt zunehmend an Macht und agiert informierter und vernetzter als in der Vergangenheit. Eine im Juni

-

¹⁵ Vgl. hierzu weitere Kommentare auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu unter der URL: http://www.kununu.de.

2013 veröffentlichte Umfrage des Marktforschungs- und Beratungsinstituts *YouGov Deutschland AG* befragte vom 15. bis 17. Mai 2003 1.002 Internetnutzer. Werden die Ergebnisse betrachtet, so sehen 43% der Teilnehmer Unternehmensprofile in sozialen Netzwerken als hilfreich an, um für die Suche nach Jobs allgemeine Informationen über den jeweiligen Arbeitgeber zu recherchieren. Immerhin 38% der Befragten empfinden die Profilseiten als hilfreich, um aktuelle Stellenangebote zu finden. 30% der Umfrageteilnehmer wollen sich ein Bild über die Unternehmenskultur verschaffen. Vergleichbar gering ist der Anteil der Befragten (27%), die über soziale Netzwerke in direkten Kontakt mit dem Unternehmen treten möchten und nur 10% der Studienteilnehmer recherchieren auf sozialen Netzwerken nach Meinungen potentieller zukünftiger Kollegen. Insgesamt konstatieren die Autoren auf Basis der Ergebnisse aber ein Potential der Mitarbeitergewinnung und zwar durch Arbeitgeberauftritte in sozialen Netzwerken wie Facebook, Xing und Linkedln (vgl. YouGov Deutschland AG 2013).

Ergebnis Social Media Studie 2011

Im Folgenden wird auf eine Studie der Fachhochschule Koblenz referenziert. In der empirischen Social Media Studie 2011 wurden alle DAX-, MDAX und TecDAX-Unternehmen sowie 2011 erstmalig jeweils 30 Unternehmen der Größenklassen "bis 250 Mitarbeiter", "251 bis 1000 Mitarbeiter", "1001 bis 2500 Mitarbeiter" und "mehr als 2500 Mitarbeiter", die nicht im DAX, MDAX und TecDAX vertreten waren, untersucht. Beurteilt wurden die Social-Media-Aktivitäten im Personalmarketing und Recruiting hinsichtlich ihrer Bedeutung sowie Einbindung. Beurteilt wurden die Karriere-Webseiten der Unternehmen auf Facebook, YouTube, Twitter, Xing, LinkedIn, Kununu, Mobile Anwendungen, SchülerVZ und StudiVZ (vgl. Beck/ Hesse 2011, S. 3). Nur 27,4% aller untersuchten Unternehmen binden Social Media auf den Karriere-Webseiten in Form von Entrypoints, User Generated Content oder "Tell a Friend"-Funktionen ein. 86,5% der Unternehmen sind zwar auf Facebook präsent. Davon sind aber nur 8,3% mit einer eigenen Karriere-Fanpage vertreten. Über einen Twitter-Karriere-Account verfügen lediglich 6,5% der Unternehmen. YouTube-Videos werden von 74,3% aller untersuchten Unternehmen angeboten. Jedoch bezieht sich dieses Angebot nur mit 21,7% auf Karrierevideos. Die im deutschsprachigen Raum weitverbreitete Business Plattform Xing hat mit Abstand die höchste Relevanz: 93,5% bieten dort einen entsprechenden Unternehmensauftritt an. Die internationale Business Community LinkedIn wird von 66,5% der Unternehmen genutzt. Die Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu gewinnt ebenfalls an Bedeutung. Hier verfügen bereits 65,2% über ein Unternehmensprofil. Die Portale SchülerVZ und StudiVZ wurden mit 20,4% und 52,5% als Plattformen für das Personalmarketing genutzt (vgl. Beck/ Hesse 2011, S. 4f.).

2.5 Bedeutung des Personalmarketings im Personalrecruiting

Eines der wichtigsten Aufgabenfelder des modernen Human Resources Management stellt das Personalmarketing dar (vgl. Knabenreich 2006, S. 17). Personalmarketing zielt dabei auf eine übergreifende Positionierung des Unternehmens ab (vgl. Steinmayr 2006, S. 14). Um ein effizientes und professionelles Personalmarketing zu gestalten, ist die Kenntnis der Nachfrageseite des Marktes wichtig (vgl. Koch 2003, S. 2). Daher berücksichtigt gezieltes Personalmarketing die Bedürfnisse, Ziele und Erwartungen von Arbeitnehmern (vgl. Hochenrieder 2006, S. 84). *Bräutigam* (2010, S. 255) führt folgende Definition auf:

"Personalmarketing bezeichnet die Anwendung von Verfahrensweisen, mit denen das Unternehmen am inner- wie außerbetrieblichen Arbeitsmarkt seine Attraktivität als Arbeitgeber für potentialstarke Humankapitalträger zu steigern versucht. Zweck ist die Positionierung einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke ("Employer Brand") mit positivem Personalimage und dementsprechend externer Anziehungs- sowie interner Bindungskraft."

Die Idee basiert auf der Grundüberlegung, dass ein Arbeitgeber seine aktuellen und auch potentiellen zukünftigen Mitarbeiter wie Kunden betrachtet und den Arbeitsplatz im Sinne eines Produktes vermarkten muss (vgl. Andratschke 2009, S. 10f.). Nach *Scholz* (2011, S. 180f.) hat das Personalmarketing drei zentrale Funktionen zu erfüllen:

- Im Rahmen der Akquisitionsfunktion soll bei externen Bewerbern Interesse für das Unternehmen und die von ihm angebotenen Arbeitsplätze geweckt werden.
- 2. Als Motivationsfunktion soll das Personalmarketing dazu dienen, derzeitige Mitarbeiter für ihr Unternehmen zu begeistern. Sie sollen rational verstehen und emotional spüren, was das Besondere an ihrem Arbeitsplatz ist.
- 3. Die Profilierungsfunktion soll das Unternehmen dabei unterstützen, Merkmale zu entwickeln, durch die sich das Unternehmen in seinen Charakteristiken deutlich von der Konkurrenz unterscheidet.

Im Folgenden wird nach internem und externem Personalmarketing unterschieden.

2.5.1 Internes Personalmarketing

Die zentrale Aufgabe des internen Personalmarketings liegt darin, die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter eines Unternehmens zu sichern und diese dem Unternehmen auf Dauer zu erhalten (vgl. Knabenreich 2006, S. 26). Die Zielsetzung besteht darin, die Identifikation des Mitarbeiters mit "seinem" Unternehmen zu steigern, internes Potential auf Basis zielführender Personalentwicklungsmaßnahmen zu entwi-

ckeln sowie die Fluktuationsquote zu senken (vgl. Knabenreich 2006, S. 27). Im Innenverhältnis umschließen die Marketingaktivitäten somit alle Maßnahmen zur Verankerung einer leistungsbegünstigten Arbeitnehmerhaltung in persönlicher Verbundenheit (vgl. Bräutigam 2010, S. 255).

2.5.2 Externes Personalmarketing

Knabenreich (2006, S. 27) definiert externes Personalmarketing als "Aufgabe, über ein positives Image als Arbeitgeber das Unternehmen als Arbeitsplatz interessant zu machen und potentielle, geeignete Bewerber zu motivieren, diesem Unternehmen beizutreten und diese langfristig an das Unternehmen zu binden". Externes Personalmarketing richtet sich grundsätzlich an die potentiellen Mitarbeiter des Unternehmens, während sich das interne Personalmarketing auf die im Unternehmen tätigen Mitarbeiter fokussiert (vgl. Meier et al., S. 37). Außerbetrieblich umfassen die Marketingaktivitäten alle Instrumente zur zielgruppenorientierten, selbstdarstellenden Verbreitung eines attraktiven Unternehmensbilds (vgl. Bräutigam 2010, S. 255). Konzerne haben gegenüber Kleinbetrieben in der Regel einen höheren Professionalisierungsgrad im Personalmarketing, beispielsweise im Hochschulmarketing durch Förderung von Forschung und Lehre, Unterstützung von Examensarbeiten, ein Angebot an Praktikantenstellen oder Teilnahme an Karrieremessen (vgl. Nitzsche 2011, S. 37ff.).

2.5.3 Employer Branding oder Entwicklung einer Arbeitgebermarke

"Eine Arbeitgebermarke, oder auch Employer Brand genannt, ist das in den Köpfen der potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild eines Unternehmens als Arbeitgeber." (Schiller Garcia 2006, S. 26)

Nach *Schiller Garcia* (2006, S. 26) gilt eine Marke als besonders attraktiv, wenn sie diese drei Eigenschaften besitzt: Sie sollte glaubwürdig und unverwechselbar sein sowie Nachhaltigkeit besitzen. Die Arbeitgebermarke sollte in folgende wesentliche Kategorien gefasst werden: Unternehmen, Unternehmenskultur, Personalentwicklung, Mitarbeiterführung, Personalbetreuung, Gehaltssystem (vgl. Schiller Garcia 2006, S. 26f.).

Steinweg (2009, S. 193) skizziert im Folgenden eine Reihe gängiger Aktivitäten eines Employer Branding:

- Nutzung eines Firmenslogans, der für das Unternehmen steht und seine Werte transportieren soll. Dabei wirbt das Unternehmen mit einem wiedererkennbaren Design und Logo für freie Stellen.
- Nutzenversprechen für die Mitarbeiter werden in einer Value Proposition dargestellt. Damit wird das Ziel verfolgt, Unterschiede zum Wettbewerber hervorzuheben und ein Alleinstellungsmerkmal zu betonen.

- Unternehmen setzen eigene Karriereportale im Internet ein, um die Bewerbung so leicht wie möglich zu gestalten.
- Durch Hochschulmarketing sollen Studenten mit dem Unternehmen vertraut gemacht werden. Dies kann sowohl durch Messen und Vorträge erfolgen als auch durch gezieltes Sponsoring von ausgewählten Lehrstühlen.
- Stipendien werden für Studenten und Abiturienten angeboten.
- Praktikantenpools werden aufgebaut.
- Sportveranstaltungen werden gefördert oder finanziert.
- Firmen beteiligen sich an Arbeitgeberattraktivitätsstudien¹⁶, um als Wunscharbeitgeber anerkannt zu werden.
- Weiterhin werden Strategien entwickelt, um potentielle Bewerber gezielt anzusprechen. Heute werden beispielsweise Internetportale wie Xing oder LinkedIn zur Direktansprache genutzt. Der Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern wird durch Alumni-Programme gefördert und ehemalige Mitarbeiter werden häufig erneut angeworben.

Somit steht bei allen Maßnahmen im Rahmen eines Employer Branding eine langfristige Positionierung und Bindung von potentiellen und bestehenden Mitarbeitern an das Unternehmen im Fokus (vgl. Seiser 2009, S. 71). Neben den Lieferanten, Investoren, Kunden sowie Aktionären zählt auch die Gruppe der Arbeitnehmer zu den wichtigsten Stakeholdern eines Unternehmens. Daher gewinnt die Employer Brand zunehmend an Bedeutung (vgl. Andratschke et al. 2009, S. 6).

Aufbau der Arbeitgebermarke und Zusammenspiel mit der Produktmarke

Der Aufbau einer Employer Brand sollte über die interne Kommunikation erfolgen und somit zu einer einzigartigen Identität werden. Dabei beschränkt sich das Konzept des Employer Branding nicht nur auf die potentiellen Mitarbeiter, sondern ist als das in der Psyche potentieller, aktueller und ehemaliger Mitarbeiter fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber definiert (vgl. Kirchgeorg 2007, S. 2). Diese Identität entwickelt sich aus der Persönlichkeit des Unternehmens, welche sich wiederum durch die jeweilige Unternehmenskultur und -philosophie bildet und festigt. Es entsteht eine so genannte Employer Value Proposition, die nach Scholz (2011, S. 183): "... in spezialisierender Weiterführung zur Unique Selling Proposition aus dem Produktmarketing die ganzheitliche Ansprache des (potentiellen beziehungsweise aktuellen) Mitarbeiters durch eine zentrale Botschaft" zum Ausdruck bringt. Das Unternehmen

Beispiele: "Top Arbeitgeber" von CRF Deutschland (www.toparbeitgeber.com); Deutschlands beste Arbeitgeber des Instituts Great Place to Work (www.greatplacetowork.de).

ist dann erfolgreich, wenn es eine klare Identität aufbaut, seine eigene Arbeitgebermarke kreiert und somit auf den ersten Blick erkennbar ist. Der Bewerber kann hierdurch das Unternehmen mit einem bestimmten, unverwechselbaren Vorstellungsbild verknüpfen. Die Produktmarke kann durchaus in Beziehung zur Employer Brand eines Unternehmens stehen. Eine starke Produktmarke kann dazu führen, dass ein Unternehmen automatisch als ein attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird (vgl. Andratschke et al. 2009, S. 7). Im Idealfall ist dieses Bild mit positiven Emotionen besetzt (vgl. Scholz 2011, S. 184). Eine erfolgreiche externe Kommunikation der Werte eines Arbeitgebers wirkt erst dann erfolgsversprechend, wenn die eigenen Mitarbeiter diese Werte in ihrem Denken und Handeln verinnerlicht haben. Die Mitarbeiter übernehmen in einem Employer-Branding-Prozess die Vermittlungsfunktion zwischen der Innen- und Außenwahrnehmung eines Unternehmens als potentiellem Arbeitgeber. Auf der anderen Seite nehmen die Bewerber die vom Unternehmen verkörperte Identität in Form des Employer Image wahr, welches die Außenperspektive des Employer Brand bildet (vgl. Andratschke et al. 2009, S. 123). Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Employer Brand als die Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt als potentieller Arbeitgeber gilt. Es geht folglich um die Kommunikation zwischen Sender, hier der Arbeitgeber, und Empfänger, in diesem Fall aktuelle und potentielle Mitarbeiter (vgl. Andratschke et al. 2009, S. 7). Employer Branding gilt weniger als ein "Luxusthema", sondern als "Pflichtprogramm" für Unternehmen, um die Ressource Top-Mitarbeiter zu sichern (vgl. Seiser 2009, S. 72). Ergebnis des Employer Branding ist ein in den Köpfen der Zielpersonen verankertes und unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber (vgl. Petkovic 2007, S. 73).

Nachdem Personalmarketing als zentraler Faktor einer erfolgreichen Personalgewinnung beschrieben wurde sowie der Prozess des Employer Branding einer näheren Betrachtung unterzogen wurde, erfolgt in nachstehenden Ausführungen eine Beleuchtung der klassischen und modernen Recruiting-Instrumente und -Methoden zur Anwerbung potentieller neuer Mitarbeiter.

2.6 Recruiting gestern und heute: Klassische Instrumente und Methoden

Zur Besetzung aktueller Vakanzen werden durch das Unternehmen operative Akquisitionsmittel eingesetzt. Hierzu werden klassischerweise für die Personalsuche interne und externe Stellenausschreibungen sowie Kontakte zu Personalvermittlern und Netzwerkpartnern verwendet (vgl. Bräutigam 2010, S. 256). Entscheidet das Unternehmen, Mitarbeiter für die zu besetzende Position außerhalb des eigenen Unternehmens zu suchen, so können unterschiedliche Beschaffungsmaßnahmen eingesetzt werden, um interessierte potentielle Mitarbeiter zu gewinnen. Diese Maßnahmen können durch das Unterneh-

men selbst oder durch Dritte durchgeführt werden (vgl. Scholz 2011, S. 177). Die vorliegende Dissertation unterscheidet die eingesetzten Maßnahmen und Instrumente in klassische und moderne Wege der Personalgewinnung, die im Folgenden aufgeführt und analysiert werden.

2.6.1 Stellenanzeige in Printmedien

Die Bedeutung, Funktion und Form von Stellenanzeigen haben sich in den letzten Jahren geändert. *Sommerhalder* (2005, S. 12) führt in diesem Zusammenhang als Beispiel folgende Aspekte auf:

- Einbezug der Stellenanzeige in das Corporate Design und den Unternehmensauftritt als Ganzes,
- prägnante, partnerschaftliche und klare Sprache und Kommunikation in Abstimmung mit der Corporate Identity,
- Vernetzungen mit weiterführenden und ergänzenden Internetangeboten und Mehrinformationen,
- > moderne Employer-Branding und Unternehmens-Attraktivität, eingebunden in PR-Vorgaben.

Außerbetriebliche Stellenausschreibungen werden klassischerweise über Printmedien veröffentlicht, ausgerichtet auf die jeweilige Zielgruppe. In der Regel erfolgt diese Veröffentlichung über Tageszeitungen (vgl. Bräutigam 2010, S. 256). Aufgrund der Vielzahl und der Nutzung von Stelleninseraten stehen diese wiederum in einem Wettbewerb zueinander (vgl. Sommerhalter 2005, S. 12).

2.6.2 Stellenanzeigen auf Online-Jobbörsen

Unternehmen veröffentlichen zunehmend die Stellenanzeigen in Online-Jobbörsen oder haben eine eigene Seite für Stellenangebote auf ihren Unternehmenswebseiten (vgl. Scholz 2011, S. 177). Maschke/ Spinzig (2006, S. 30) definieren eine Jobbörse als "eine Ansammlung von Stellen unterschiedlicher Unternehmen und Bereiche. Elektronische Jobbörsen sind die "Stellenanzeigenblätter" in elektronischer Form. Es handelt sich bei elektronischen Jobbörsen um eine Plattform im Internet, auf der Stellen angeboten und gesucht werden können." Daneben besteht die Möglichkeit, das Stellenangebot in der Corporate Identity (CI) zu präsentieren, den Zugriff auf eine Bewerberdatenbank zu nutzen sowie Online-Assessment-Maßnahmen zu integrieren (vgl. Maschke/ Spinzig 2006, S. 31). Charakteristisch für die Online-Jobbörse ist, dass auf der einen Seite das Unternehmen, auf der anderen Seite aber auch der potentielle Bewerber entweder als Anbieter oder als Nachfrager auftritt. Die Unternehmen präsentieren sich als Anbieter von Stellen-

anzeigen und die Bewerber können als Nachfrager von Arbeitsplätzen die Datenbanken nutzen, um sich zu bewerben. Die Bewerber haben ebenfalls die Möglichkeit, in Datenbanken ein Profil zu hinterlegen, so dass das Unternehmen als Nachfrager von Arbeitskräften die Möglichkeit hat, in diesem Pool von Profilen nach passenden Bewerbern zu suchen und geeignet erscheinende Kandidaten aktiv anzusprechen (vgl. Scholz 2011, S. 196). Durch die Verwendung des E-Recruiting¹⁷ sind Anzeigen räumlich und zeitlich ausgedehnter verfügbar und die Anzeigen können zu niedrigeren Kosten veröffentlich werden. Weiterhin gewährleisten Online-Stellenanzeigen eine rasche Antwortmöglichkeit, was aber auch eine Flut weniger passgenauer und/ oder nachlässig gestalteter Bewerbungen nach sich ziehen kann. Diese können mittels einer einfachen elektronischen Vorselektion gefiltert werden (vgl. Bräutigam 2010, S. 256f.) Hinsichtlich der Nutzung von Stellenbörsen durch Unternehmen zeigt eine Profilo-Studie von 2012, bei der 1.702 HR-Experten befragt wurden, dass die Webseite der Bundesagentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de) mit 56% am häufigsten genutzt wird, gefolgt von Stepstone (www.stepstone.de) und der Business-Netzwerkplattform Xing (www.xing.com). 44% der befragten Personaler nutzen das Portal Monster für das Posting ihrer Stellenanzeigen.¹⁸ In einer weiteren unabhängigen Studie – Deutschlands beste Jobportale – von Crosswater Systems und der Profilo Rating GmbH, initiiert durch das ICR (Institute for Competitive Recruiting), für die bis zum 31.08.2012 fast 20.000 Bewerber und über 1.700 Arbeitgeber hinsichtlich der Kriterien Nutzungshäufigkeit, Zufriedenheit und Ergebnisqualität befragt wurden, belegte die Jobbörse Stepstone (www.stepstone.de) den ersten Rang, gefolgt von den Stellenbörsen Jobware (www.jobware.de) und Kalaydo (kalaydo.de). 19

2.6.3 Karriereseiten der Unternehmen im Web

Viele Unternehmen nutzen heute eine eigene Karriereseite im Internet. Dabei werden neben einer allgemeinen Web-Präsenz häufig eine Rubrik für Stellenanzeigen sowie eine eigene Jobbörse zur Verfügung gestellt (vgl. Lohberg 2006, S. 24). Mittlerweile ist der Internetauftritt eine Selbstverständlichkeit geworden, wobei sich die Karriereseite besonders gut für die Darstellung als attraktiver Arbeitgeber eignet (Schiller/ Garcia 2006, S. 17). Weiterhin bietet die Unternehmens-Homepage dem Bewerber die Option, sich unverbindlich und anonym über das Unternehmen als Arbeitgeber zu informieren. Dabei be-

Ausführliche Studienergebnisse sind unter der URL: http://deutschlandsbestejobportale.de/Die-bestenallgemeinen-Jobboersen.html abrufbar.

E-Recruiting steht für Elektronische Rekrutierungsverfahren. In einem modernen Personalmanagement wird das E-Recruiting vermehrt auch von kleineren und mittelständischen Unternehmen genutzt, insbesondere bei der Gewinnung von qualifiziertem Personal über das Internet (vgl. Jansen o.J.).

Vgl. Profilo-Studienergebnisse 2012 unter der URL: http://www.competitiverecruiting.de/WassinddiebestenJobboersenausArbeitgebersicht.html. In Anhang 1 findet sich eine Abbildung mit den ausführlichen Studienergebnissen.

stimmen der Bekanntheitsgrad des Unternehmens, seine Produkte und Dienstleistungen, Marktanteil und Arbeitgeberimage die Attraktivität (vgl. Schiller/ Garcia 2006, S. 60). Schiller/ Garcia (2006, S. 60ff.) fassen folgende Basiselemente einer Karriereseite zusammen:

- > Zielgruppenspezifische Ansprache,
- Offerten und Stellenangebote,
- > Stellenbezogene Informationen,
- Unternehmensinformationen,
- Bewerbungsmöglichkeit.

2.6.4 Interne Personalsuche

Entsteht eine vakante Position, besteht die Option, zunächst intern nach potentiellen Kandidaten zu suchen und die Position mit Mitarbeiten aus den eigenen Reihen zu besetzen (vgl. Rozwadowski 2009, S. 10). Nach *Pifko/ Zuger* (2007, S. 35) stellen sich bei einer internen Personalsuche folgende Fragen:

- ➤ Können wir offene Stellen (Vakanzen) durch Versetzungen oder Beförderungen von bestehenden Mitarbeitern besetzen?
- > Wo gibt es Versetzungswillige oder Nachwuchskräfte, die in Frage kommen? Im einzelnen Betrieb vor Ort, in anderen Betrieben der Unternehmung oder im gesamten Konzern?

Die innerbetrieblichen Stellenausschreibungen werden in der Regel mit Hilfe von Aushängen, Rundschreiben, Betriebszeitschriften oder internen elektronischen Stellenbörsen im Firmenintranet oder über Mitarbeiterportale im Internet verbreitet (vgl. Bräutigam 2010, S. 257). Weitere Wege sind Informationen an Vorgesetzte und die Direktansprache von potentiellen internen Mitarbeitern (vgl. Pifko/ Zuger 2007, S. 36). Bei zuletzt genanntem Vorgehen empfiehlt es sich nach der Erfahrung des Verfassers, einen verbindlichen Prozess zu definieren, der bei allen Führungskräften bekannt sein sollte. Ansonsten besteht die Gefahr eines unkontrollierten gegenseitigen Abwerbens von Talenten im eigenen Unternehmen. In der Regel findet eine Kommunikation über die jeweiligen Führungskräfte statt, um den potentiellen Kandidaten gezielt anzusprechen. Somit wird verhindert, dass sich der aktuelle Vorgesetzte übergangen fühlt. Die Führungskraft A, die über eine offene Vakanz verfügt, geht im Erstkontakt auf die Führungskraft B des potentiellen Kandidaten zu und bespricht die Vakanz. Führungskraft B wiederum diskutiert die Option mit potentiellen Kandidaten C. So wird ein offener und transparenter Prozess sichergestellt.

Lindner-Lohmann/ Lohmann/ Schirmer (2008, S. 51) stellen zusammenfassend folgende Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung gegenüber (siehe Tabelle 5):

Tabelle 5: Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung

Vorteile interner Beschaffung Nachteile interner Beschaffung Weniger Auswahlmöglichkeiten Eröffnung von Aufstiegschancen von Mitarbeitern Gegebenenfalls hohe Fortbildungskosten Stärkere Bindung an den Betrieb verbessert Enttäuschung von Kollegen, die vor allem Arbeitsklima beim Aufrücken in Vorgesetztenpositionen Geringere Beschaffungskosten Gute Kenntnis der Qualifikation des Mitarbeiters nicht berücksichtigt wurden Zu starke kollegiale Bindungen, Sachent-Einhaltung des betrieblichen Entgeltniveaus, da scheidungen werden "verkumpelt" der Mitarbeiter sich am betrieblichen Lohnniveau Stellenbesetzungen oder Beförderungen "um orientiert des lieben Friedens willen". Man will dem Schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit "lang gedienten" Mitarbeiter nicht "nein" sagen Einstiegsmöglichkeiten Versetzung löst den Bedarf quantitativ nicht für Nachwuchskräfte werden frei (da nachbesetzt werden muss) Beförderung ist oft nur mit aufwendiger Fortbildung möglich

Quelle: Eigene Darstellung nach Lindner-Lohmann/ Lohmann/ Schirmer 2008, S. 51

Weiterhin gilt es bei der internen Personalsuche zu beachten, dass die interne Ausschreibung sachlich und klar formuliert wird und Informationen über den Verantwortungsbereich und Entwicklungsmöglichkeiten wiedergibt. Sichergestellt werden muss, dass alle Mitarbeiter den Informationszugang haben. Wenn ein Mitarbeiter nicht in Frage kommt, sollte dies in einem persönlichen Gespräch erörtert werden (vgl. Pifko/ Zuger 2007, S. 36).

2.6.5 Direktansprache über Personalberater

Personalberater zählen im weiteren Sinne zu den Arbeitsvermittlern und unterstützen das Personalmanagement bei der Personalentwicklung, bei der neuplatzierenden Personalfreisetzung, dem so genannten Outplacement, sowie bei der Suche nach passenden Leistungsträgern. Bei letztgenannter Leistungserbringung konzentriert sich die Suche auf Vakanzen im mittleren und höheren Management, auch Executive Search oder Headhunting genannt (vgl. Bräutigam 2010, S. 257). Da die Rekrutierung von qualifizierten Fach- und Führungskräften immer schwieriger geworden ist, setzen Unternehmen Personalberater im Führungs- und Fachkräftesegment ein (vgl. Herbold 2002, S. 227). Die Beauftragung beginnt in der Regel bei einem Gehaltssegment ab 50.000 € Jahresgehalt (vgl. Lohberg 2006, S. 71).

Die Gründe für die Beauftragung eines externen Dienstleisters liegen nach Lohberg (2006, S. 72f.) häufig darin, dass:

- > die ausgeschriebene Position nicht über eine Anzeige besetzt werden konnte,
- > ein Bewerber gesucht wird, der über spezifische Qualifikationen verfügen muss,
- das Unternehmen Wert auf Diskretion legt,
- kein Personalbereich vorhanden ist oder die Personalabteilung ressourcentechnisch ausgelastet ist,
- ein Imageverlust durch mehrmaliges Schalten einer Anzeige vermieden werden soll.
- > eine Fehlerreduktion bei Personalauswahlentscheidungen erzielt werden soll und zwar durch größere Objektivität.

Den Vorteilen einer Beauftragung eines Personalberaters stehen aber auch Nachteile gegenüber. Im Allgemeinen wird das Honorar eines Beraters mit 25-30% des Bruttojahresgehaltes für die zu besetzende Position festgesetzt, was zum Teil hohe Kosten bei der Personalbeschaffung hervorruft (vgl. Lohberg 2006, S. 73). Die Personalberatungen nutzen bei der Suche nach geeigneten Kandidaten vor allem die Möglichkeit der Direktansprache (Executive Search) (vgl. Lohberg 2006, S. 74). Dabei bezieht sich Executive Search auf die aktive Ansprache potentieller Kandidaten im Gegensatz zur passiven Methode der Anzeigenschaltung (vgl. Herbold 2002, S. 59).

Nach Lohberg (2006, S. 75ff.) geht der Personalberater nach folgendem Schema vor:

- Das Erstgespräch mit dem beauftragenden Unternehmen: Hier geht es um die Klärung der Vorstellungen des Unternehmens in Bezug auf den gesuchten Mitarbeiter.
- 2. Erstellen eines Lösungsvorschlages: Der Personalberater erstellt ein Anforderungsprofil des gesuchten Kandidaten.
- 3. Systematische Suche: Auf Basis einer Zielfirmenliste werden potentielle Kandidaten bei den definierten Unternehmen identifiziert.
- 4. Telefonischer Kontakt mit dem potentiellen Bewerber: Der Kandidat wird auf die Stelle aufmerksam gemacht. Weiterhin wird geprüft, ob der Bewerber den Anforderungen entspricht. Weiterhin wird ein Termin für ein Zweitgespräch vereinbart, wenn der angesprochene Bewerber für die vakante Position interessant erscheint.
- 5. Das persönliche Gespräch: In der Regel folgt auf das Telefonat ein persönliches Gespräch, in dem der Personalberater einen persönlichen Eindruck vom Kandidaten gewinnt. Im Anschluss an das persönliche Gespräch erfolgt ein ausführlicher

- schriftlicher Bericht über den Kandidaten, welcher dem suchenden Unternehmen präsentiert wird.
- 6. Die Vorstellung beim Auftraggeber: Im Allgemeinen werden zwei bis drei potentielle Kandidaten beim Auftraggeber präsentiert. Bei dieser Präsentation können sich
 die Personalentscheider einen persönlichen Eindruck von den Kandidaten verschaffen und eine Entscheidung treffen. Nach der Entscheidung werden vom Personalberater häufig noch Referenzen über den Bewerber eingeholt.

2.7 Recruiting von morgen: Aktion statt Reaktion – Bewerber als umworbene Kunden

"Der Bewerber sollte wie ein Kunde angesprochen und behandelt werden." (Lohberg 2006, S. 46)

Aufgrund der in den vergangenen Kapiteln aufgeführten Entwicklungen zu einem Arbeitnehmermarkt wird es für die Unternehmen schwieriger, geeignete Talente zu finden. Auf Basis der bereits beschriebenen Ansätze im Personalmarketing, den Bewerber als Kunden zu betrachten, dreht sich, wie in Kapitel 2.3.6 beschrieben, der bisher gängige Recruiting-Ansatz zunehmend um (vgl. u.a. Andratschke 2009, S. 10ff.). Unternehmen können nicht mehr darauf vertrauen, dass sich geeignete Kandidaten bewerben (vgl. Beck 2008, S. 1). Altgediente Ansätze in der Personalrekrutierung verlieren zunehmend an Effizienz und werden durch neue und aktive Ansätze ergänzt. Es entsteht insgesamt ein aktives Werben auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Andratschke 2009, S. 10f.). Wird der Bewerber als Kunde angesehen und in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt, sollten auch der entsprechende Recruiting-Ansatz und die Strategie kundenorientiert ausgerichtet werden. Ziel ist es, den Kontakt zum Unternehmen zu erleichtern, das Interesse des Kunden für das Unternehmen zielgerichteter zu wecken und vor allem Erwartungen der Bewerber sowohl an den Arbeitsplatz als auch an die Rahmenbedingungen, Unternehmenskultur etc. zu kennen und zu berücksichtigen (vgl. Lohberg 2006, S. 46). Im Fortgang der Dissertation liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf dem Bewerber als Kunden, sowohl aus theoretischer als auch aus praxisnaher Perspektive. Im Folgenden werden zunächst Ansätze eines modernen und aktiven Recruiting aufgezeigt. Anschließend wird der Ansatz des Customer Experience Management vorgestellt.

2.7.1 Mitarbeiterempfehlungsprogramme

Unternehmen nutzen heute verstärkt Empfehlungen von eigenen Mitarbeitern. Diese werden dabei ermutigt, geeignete Kontakte aus ihrem persönlichen Umfeld für die Besetzung einer Vakanz vorzuschlagen (vgl. Scholz 2011, S. 178). Die Aktivitäten der Personalbeschaffung richten sich im Empfehlungsmarketing intern aus, da sie sich auf die Potentiale

von Mitarbeitern im Unternehmen beziehen (vgl. Hochenrieder 2006, S. 82). Genutzt wird damit gezielt das "soziale Kapital" der Mitarbeiter (vgl. Hochenrieder 2006, S. 84). Die Anwerbung von neuem Personal durch Mitarbeiter stellt einen recht vielversprechenden und zukunftsfähigen Weg der Personalgewinnung dar. Der Vorteil in diesem Rekrutierungskanal liegt darin, dass die im Betrieb beschäftigten Mitarbeiter die Anforderungen und die konkrete Eignung eines Bewerbers besser einschätzen können als beispielsweise ein externer Personalberater. Die Nutzung der Empfehlung geht von positiver Mund-zu-Mund-Propaganda über die Aufforderung der Mitarbeiter zur Unterstützung des Unternehmens bei der Personalbeschaffung bis zur Vergabe einer Prämie bei einer erfolgreichen Anwerbung (vgl. Lohberg 2006, S. 25). Das Prinzip ist einfach: Mitarbeiter A empfiehlt eine Person B aus seinem Netzwerk für eine Vakanz. Wird Person B rekrutiert, erhält A eine Prämie für die entsprechende Empfehlung. Zugrundgelegt wird hier die Annahme, dass ein Mitarbeiter sich in seinem Netzwerk mit anderen Personen, die über ähnlich gelagerte Qualifikationen verfügen, austauscht (vgl. Berberich/ Trost 2012, S. 26). Weiterhin liegt der Vorteil in der Zuverlässigkeit persönlicher Empfehlungen, da sich der Mitarbeiter mit der Abgabe der Empfehlung schließlich eine Art Verpflichtung auferlegt und die Leistung des neuen Kollegen letztendlich mit dem Empfehlenden verbunden wird. Daher kann eine unbedachte Empfehlung negativ für den empfehlenden Mitarbeiter ausgelegt werden (vgl. Berberich/ Trost 2012, S. 26). Die Qualität des empfohlenen Kontakts und der zusätzlichen Informationen über den Kandidaten berühren ebenfalls die eigene Reputation des Mitarbeiters (vgl. Hochenrieder 2006, S. 91). Dem rekrutierenden Unternehmen eröffnet sich die Möglichkeit, im Vorfeld möglicher Bewerbungsgespräche mehr Informationen über einen Bewerber zu generieren und seine Eignung besser festzustellen (vgl. Hochenrieder 2006, S. 92). Die Ausgestaltung von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen (MEP) kann unterschiedlich sein. Zunächst ist die Überlegung anzustellen, welche Mitarbeiter an dem Programm teilnehmen dürfen. Es besteht die Option, alle Mitarbeiter partizipieren zu lassen, oder bestimmte Mitarbeitergruppen – in der Regel Führungskräfte und Mitarbeiter der Personalabteilung – auszuschließen. Dann sollte entschieden werden, für welche Stellen das Programm eingesetzt wird: Werden für alle offenen Stellen sowie für Initiativbewerbungen Prämien offeriert oder nur für bestimmte Schlüsselpositionen? Darüber hinaus ist eine Klärung dahingehend notwendig, wie und in welcher Form der Bonus ausgezahlt wird und wer den potentiellen Kandidaten letztlich anspricht. Wird dies von dem Mitarbeiter selbst wahrgenommen, geschieht dies durch die Personalabteilung oder durch eine unabhängige, dritte Instanz (vgl. Berberich/ Trost 2012, S. 27f.). Soziale Netzwerke bilden somit im Zusammenhang mit Empfehlungsmarketing eine kostengünstige und effiziente Alternative für das Recruiting (vgl. Hochenrieder 2006, S. 82). Insgesamt eignet sich das Mitarbeiterempfehlungsprogramm als zielführende und kostengünstige Methode der Personalrekrutierung, sollte jedoch nicht als alleiniges Instrument eingesetzt werden, da Mitarbeiterempfehlungen sich ausschließlich auf bestehende Kontakte aktueller Mitarbeiter stützen. Die Reichweite ist folglich begrenzt und das MEP sollte folglich nur als Ergänzung zu anderen Wegen der Personalbeschaffung eingesetzt werden (vgl. Schulenberg/ Luthe 2011).

2.7.2 Hochschulkooperationen/ Hochschul-Recruiting

Eine besondere Form der Personalgewinnung stellt die Kooperation mit Hochschulen dar. Unter dem Hochschul-Recruiting allgemein wird ein gezieltes Ansprechen potentieller Mitarbeiter über Recruiting-Events, Firmenkontaktmessen oder Absolventenkongresse verstanden. Es handelt sich um eine (in-)direkte und aktive Anwerbung von potentiellen Bewerbern (vgl. Scholz 2011, S. 178). Zu den besonderen Formen der Hochschulkooperationen zählen unter anderem die Vergabe von Studienarbeiten, bezahlten Forschungsaufträgen oder Stipendien, die Übernahme von Lehrveranstaltungen durch Unternehmensvertreter, das Angebot von Wettbewerben und Workshops sowie die Kontaktpflege zu den Career-Centern der Hochschulen (vgl. BMWi 2012, S. 2). In Bezug auf die Wahl der Hochschulkontakte ist eine detaillierte Selektion der Zielgruppe und der in Frage kommenden Hochschule notwendig. Dabei sollte die Zusammenarbeit eine Win-Win-Situation für beide Seiten bedeuten; von einer Zusammenarbeit sollten also sowohl das Unternehmen als auch die Hochschule profitieren (vgl. Nitzsche 2011, S. 41). Die Vorteile einer Hochschulkooperation unter anderem in der/ im:

- ➤ Kontaktaufnahme zum frühestmöglichen Zeitpunkt: die akademischen Nachwuchskräfte bereits früh entdecken und für das eigene Unternehmen gewinnen,
- Präsenz auf dem Campus: die Absolventen direkt ansprechen und persönlichen Kontakt herstellen,
- ➤ Kompetenzen testen: durch Aufgabenstellungen für Studenten können Kompetenzen und Potentiale erkannt werden,
- ➤ Wissensaustausch organisieren: kontinuierlicher Wissensaustausch kann durch Lehrveranstaltungen an der Hochschule geschaffen werden, dadurch kann das innovative Wissen von "frischen" Fachkräften genutzt werden,
- Imagesteigerung: bei den Nachwuchskräften präsent sein und ein positives Arbeitgeberbild vermitteln, durch Aktivität und Interesse,
- Rekrutierung: die Nachwuchskräfte mit dem besten Potential frühestmöglich für das eigene Unternehmen gewinnen,

➤ Know-how Transfer: durch die Kooperation können Forschungsergebnisse und innovative Ideen von Nachwuchskräften genutzt und in Prozesse im eigenen Unternehmen genutzt werden (vgl. BMWi 2012, S. 3).

2.7.3 Social Media Recruiting und Active Sourcing

"Der Nutzungsgrad des Internets zur Rekrutierung und (Vor-) Selektion von zukünftigen Mitarbeitern ist in der jüngeren Vergangenheit überproportional gestiegen." (Scholz 2011, S. 239).

Soziale Netzwerke bilden im Zeitalter des Web 2.0²⁰ heute und zukünftig ein großes Potential für Unternehmen hinsichtlich der Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften. Social Media erleben derzeit einen beispiellosen "Hype", wobei die wichtigsten Dienste inzwischen bei allen Personalverantwortlichen bekannt sind (vgl. Bernauer et al. 2010, S. 28). Entscheidend hierbei ist, dass Unternehmen als Akteure frühzeitig die Beziehung zu potentiellen Kandidaten aufbauen und aktiv und langfristig pflegen (vgl. Heibel 2011). In den letzten Jahren sind in immer kürzeren Zeitabständen immer mehr potentielle Recruiting-Kanäle hinzugekommen. Weiterhin können auf Basis moderner Bewerbermanagement-Tools die Vielzahl der sozialen Netzwerke und Kanäle schneller und effizienter bedient werden. In diesem Zusammenhang haben sich auch die Bewerbungsprozesse geändert. Geschwindigkeit und Transparenz stehen deutlich im Vordergrund (vgl. Bernauer et al. 2010, S. 29). Ein talentorientiertes Recruiting benötigt dabei eine sehr frühe Entscheidung des Unternehmens dahingehend, ob der potentielle Kandidat interessant ist oder eher nicht in Frage kommt (vgl. Heibel 2013). Für das Recruiting bieten Online-Communities (Kommunikationsplattformen zur Pflege und zum Aufbau persönlicher Kontakte) die Optionen, Stellenanzeigen zu veröffentlichen (Beispiel Xing oder LinkedIn) und über Positionen und Qualifikationen aktiv und gezielt nach potentiellen Kandidaten für eine Vakanz zu suchen und diese Kandidaten zu kontaktieren (Active Sourcing). Heibel (2011) liefert für den Begriff Active Sourcing folgende Definition. "Das mit dem Begriff "Active Sourcing" umschriebene Recruiting-Konzept beschreibt die konsequente Ansprache und Bindung interessanter Kandidaten bereits vor ihrer möglichen Bewerbung beim eigenen Unternehmen." Unternehmen bauen Talent-Pools auf und nutzen diesen bei der Identifikation und Ansprache geeigneter Kandidaten. Lernt ein Unternehmen potentielle Kandidaten kennen, beispielsweise Praktikanten oder Interessenten durch Kontaktaufnahme auf Recruiting-Veranstaltungen, werden diese in den Pool aufgenommen. Diese Kontakte müssen entsprechend gepflegt werden. Bei einer Vakanz kann somit der Recruiter auf bereits bestehende Kontakte zurückgreifen (vgl. Heibel 2011). In der Studie Recruiting Trends 2013 gaben genau die Hälfte der Unternehmen an, dass Social Media in der Rek-

Nähere Ausführungen zum Thema Web 2.0 in Kapitel 2.6.

rutierung generell als positiv bewertet werden. Zum Jahr 2012 ergab sich jedoch eine leicht rückläufige Nutzung von Social Media bei den Stellenausschreibungen, beim Active Sourcing und bei der Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. In den aktuellen Ergebnissen zeichnet sich aber ab, dass sich insbesondere Facebook und Xing als Employer-Branding-Instrumente anbietet. Bei der Nutzung von Social Media für die Stellenausschreibung, für Active Sourcing und für die Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten agieren die Unternehmen noch etwas zurückhaltender. Nur 13,7% der Unternehmen gaben an, explizit einen Mitarbeiter zu beschäftigen, der sich mit der Direktansprache von Kandidaten beschäftigt. Laut Studie nutzen 11,9% der befragten Unternehmen häufig oder sehr häufig Xing für ihre Active-Sourcing-Aktivitäten (vgl. Weitzel 2013, S. 4). Auf diesen Community-Portalen veröffentlichen Mitglieder Informationen über ihren beruflichen Werdegang, über Positionen, Unternehmen, Qualifikationen usw. und treten mit anderen Mitgliedern in Kontakt (vgl. Scholz 2011, S. 197). Heibel (2011) betont in diesem Zusammenhang:

"Wer also nicht auf "Active Sourcing" umsteigt und weiter auf Bewerbungen wartet, wird irgendwann nur noch solche Kandidaten zu Gesicht bekommen, die im Zuge des Wettbewerbs noch keine Jobangebote erhalten haben."

Dennoch, so betonen Seng/ Fiesel/ Krol (2012, S. 64) in einer umfassenden Studie zum Thema Social Media Recruiting, bleibt festzustellen, "dass Social Media nur ein Kanal (von vielen) sein kann, um sich bei der Zielgruppe zu positionieren und langfristig qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen." Entscheidet sich das Unternehmen, Active Sourcing umzusetzen, bedarf es nach Heibel (2011) Veränderungen an mindestens drei Stellen:

- > Neudefinition der Recruiter-Rolle: Fähigkeit, Talent-Pools aktiv auszubauen.
- Aufbrechen eingespielter Prozesse: Ausrichtung der Organisation auf den Aufbau und die Pflege von Kontakten, weniger auf das Abarbeiten von Bewerbungen.
- Neudefinition von Erfolgskriterien: Weniger die Quantität an eingehenden Bewerbungen ist entscheidend, sondern die Größe und die Qualität von Talenten im Pool.

2.7.4 Recrutainment

"Serious Games in Form von simulierten und realistischen Einblicken in das Unternehmen halten zunehmend Einzug ins Personalmarketing und in die Rekrutierungsprozesse von Unternehmen." (Kupka/ Martens/ Diercks 2011, S. 53).

"Die hippen Bewerbungsverfahren sind oft stressiger als Assessment Center." (Greiner/ Töpper 2012)

Der Ansatz Recrutainment legt den Schwerpunkt nicht ausschließlich auf die Auswahl von Kandidaten (Recrut- = Recruiting), sondern berücksichtigt auch Information und Unterhal-

tung (-tainment = Entertainment). Unternehmen verknüpfen damit spielerische Ansätze mit Berufsorientierung, einem webbasierten Personalmarketing und zum Teil onlinebasierte E-Assessments (elektronische, eignungsdiagnostische Auswahlverfahren). Dabei geht Recrutainment davon aus, dass potentielle Bewerber sich die Unternehmen aussuchen und eine so genannte Selbstauswahl treffen. Hierzu bieten Unternehmen Self-Assessment-Verfahren an oder auch, im weiteren Sinne, so genannte Realistic Job Previews oder Serious Games. Self-Assessments erheben dabei Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten der Teilnehmer, gelten als Standortbestimmung und sollen dem Kandidaten helfen, sich für einen Beruf, ein Unternehmen, ein Studium oder eine konkrete Stelle zu entscheiden. Das Feedback richtet sich dabei ausschließlich an den Teilnehmer selbst. Dabei soll das Feedback beratend und informierend formuliert werden. Die Realistic Job Previews (RJP) sollen dem Bewerber einen authentischen Einblick in die Arbeitsbedingungen in einer Organisation und in die konkreten Tätigkeiten bieten. Dabei werden diese RJPs zunehmend in ein spielerisches Setting eingebettet (vgl. Kupka/ Martens/ Diercks 2011, S. 53f.). So durchlaufen beispielsweise die Teilnehmer von Facteur Academy beim französischen Postdienstleister Formaposte die typische Woche eines Post-Azubis. Dabei müssen die Teilnehmer virtuelle Ausbildungsstätten besuchen und unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Der Spieltag beginnt schon mit dem rechtzeitigen Aufstehen, da Pünktlichkeit am frühen Morgen wichtig ist. Der Postdienstleister setzt dieses Spiel ein, da in der Vergangenheit 25% der Auszubildenden nach der Probezeit kündigten. Möchte der Bewerber das Bewerbungsformular ausfüllen, muss er zuvor das Spiel erfolgreich absolvieren. Der Vorteil dieser Verfahren liegt darin, dass sie kostengünstig sind. So werden Recrutainment-Angebote vornehmlich bei Auswahlverfahren für Uni-Absolventen, Praktikanten und Trainees eingesetzt (vgl. Greiner/Töpper 2012).

Zusammenfassung

Alle aufgeführten modernen Wege der Personalgewinnung zielen auf das aktive Umwerben von potentiellen Mitarbeitern und stellen zum Teil sehr kreative Wege dar.

Edwards/ Phillips (2008, S. 21) empfehlen für die Etablierung einer neuen Recruiting-Strategie Folgendes:

- Recruiting talent at all levels
- > Search for talent all the time
- > Tap many diverse sources of talent
- Every employee is a recruiter
- Find ways to reach passive candidates
- Break the compensation rules to find the candidate you want

- Recruiting is about selling as well as screening
- Develop a recruiting strategy for each type of talent
- Create and brand an employer of choice.

Wenn der Bewerber in einer Organisation zukünftig wie ein Kunde umworben werden soll, dann bedarf es einer grundsätzlichen Ausrichtung des Personalmanagements auf eine echte Kundenorientierung, insbesondere bei der Personalakquise. Um Beziehungen zum Kunden zu managen, kann sich Human Resources an Konzepten des Kundenmanagements orientieren. Ausgehend von der Annahme, dass Personalmanagement vom Produkt- und Dienstleistungsmarketing lernen kann, wird im folgenden Kapitel das Customer Experience Management als potentieller Ansatz für das Recruiting vorgestellt.

2.8 Echte Kundenorientierung in der Personalgewinnung: Customer Experience Management als potentieller Ansatz

"Die Notwendigkeit, sich gegenüber Konkurrenten zu differenzieren, ist unbestritten. Aber weder der Preis noch das Produkt sind in der heutigen technologisch geprägten Welt dafür ausreichend. Benötigt wird deshalb echtes Wissen über die Bedürfnisse des Kunden, das dann in greifbare Maßnahmen umgewandelt werden kann." (Stindl 2010, S. 3)

Viele Branchen zeichnen sich heute durch einen Käufermarkt aus. Das heißt, Unternehmen müssen zunehmend aktiv um ihre Kunden werben und können nicht mehr darauf vertrauen, dass die Kunden von sich aus Produkte und Dienstleistungen anfragen. Auch Innovationen tragen heute nicht mehr dazu bei, dass Kunden langfristig bei einem Unternehmen nachfragen, da Konkurrenten bereits mit ähnlichen Produkten oder Plagiaten werben. Weiterhin führt die zunehmende Globalisierung zu einem weiteren Zusammenwachsen regionaler Märkte und immer neuere Technologien lassen Branchengrenzen verschwimmen. Unternehmen begegnen darüber hinaus immer besser informierten Kunden. So kann im Zeitalter des Web 2.0 jeder Fehler innerhalb kürzester Zeit weltweit publiziert und diskutiert werden (vgl. O'Gorman/ Maier 2009). Was also benötigt wird, sind neue Differenzierungsmerkmale, die schwieriger zu kopieren sind. Da die Produktqualität bei den meisten Industrieerzeugnissen fast nicht mehr zu unterscheiden ist, wird die Dienstleistung im Wettbewerb um die Gunst der Kunden zunehmend an Einfluss gewinnen (vgl. Hofbauer/ Schöpfel 2010, S. 284). Eine Chance bieten die Erlebnisse des Kunden (vgl. Stindl 2010, S. 3). Das aktive Managen der Erlebnisse eines Kunden mit dem Unternehmen wird als Customer Experience Management²¹ bezeichnet, welches in den letzten Jahren zu einem erfolgversprechenden Ansatz in der Unternehmenspraxis avanciert ist (vgl. Eberwein 2011). Wie Schmidt/ Mangold (2004, S. 22) hervorheben, wird ein

_

Es werden im weiteren Verlauf der Arbeit CEM als Abkürzung und Kundenerlebnismanagement als Synonym für Customer Experience Management verwendet.

Managementansatz, wie das CEM, benötigt, "...der den Kunden endlich einmal ernst nimmt. Ein solcher Ansatz müsste sich auf den Kunden konzentrieren und das Kundenerlebnis aus Sicht des Kunden analysieren und gestalten. Er dürfte nicht nur fixiert sein auf Funktionalität des Produkts und funktionelle Transaktionen, sondern auf alles, was während der Kaufentscheidung, des Kaufs selbst und des Gebrauchs des Produkts von Bedeutung ist." Besondere Relevanz hat das Thema Kundenerlebnismanagement bei denjenigen Unternehmen, deren Produkte sich in Preis und Leistung vergleichsweise wenig von denen der Konkurrenz unterscheiden, wie etwa bei Telekommunikationsprodukten oder einer Versicherung. In einer Erhebung der Congenii Consulting Group unter mehr als 300 Kundenverantwortlichen in Mittelstands- und Großbetrieben weisen die Unternehmen in deutlicher Mehrheit dem stabilen Kundenvertrauen eine elementare Bedeutung für den Geschäftserfolg zu (71% der Befragten). 15% der Befragten glauben derzeit, darauf noch verzichten zu können, schätzen aber, dass sich dies zukünftig ändern wird. Nur jeder Siebte ist der Auffassung, dass ein Vertrauensverhältnis mit dem Kunden keinen wesentlichen Einfluss auf die Umsatzergebnisse hat. Ein systematisches CEM gibt es bei den befragten Unternehmen jedoch vergleichsweise selten. Es besteht in etwa jedem fünften Fall bereichsübergreifend und ist dort damit sehr konsequent realisiert worden. 29% der Unternehmen haben ein Kundenerlebnismanagement zumindest teilweise umgesetzt. Bei 50% der Unternehmen ist CEM noch nicht implementiert. Die Unternehmen befinden sich hier entweder noch in der Planung, wollen sich dem Thema später widmen oder sehen keinen Nutzen darin. Die Unternehmensverantwortlichen versprechen sich aber mehrheitlich durchaus eine Menge von diesem Managementansatz als Umsatztreiber. Über 50% der Befragten in der Congenii-Erhebung erwarten, dass mit diesem Lösungsansatz ein Umsatzplus von bis zu 10% erreicht werden kann. Noch optimistischer ist jeder dritte Sales- oder Marketingmanager, die dem Ansatz das Potential von Zuwächsen in zweistelliger Größenordnung zuweisen (vgl. Reinnarth/ Spiegels o.J.).

In den folgenden Ausführungen werden zunächst die wichtigsten theoretischen Grundlagen, die für das Verständnis eines CEM relevant sind, erörtert. Zunächst erfolgt eine terminologische Einordnung, um im Anschluss die Zielsetzung zu erörtern. Mit dieser Vorgehensweise wird ein tieferes Verständnis des Managementansatzes geschaffen, um einen gemeinsamen theoretischen Bezugsrahmen für CEM und kundenorientiertes Recruiting herzustellen. Zunächst werden wichtige Begrifflichkeiten definiert, um im Anschluss die Begriffe Customer Experience und Customer Experience Management zu erläutern. Ergänzt werden die theoretischen Ausführungen durch die Expertise von Spezialisten des Customer Experience Management aus der Unternehmens- und Beratungspraxis. Die

Expertise wurde für diese Arbeit empirisch erhoben. Die Erhebungen und deren Auswertung mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse werden in Kapitel 4 vorgestellt.

2.8.1 Wichtige Begrifflichkeiten

2.8.1.1 Kundenorientierung

Die Bedürfnisse des Kunden zu kennen gilt als zentrale Triebkraft für das Handeln im Unternehmen. Nicht allein die technische Überlegenheit der Produkte wird somit als Garant für hohe Absatzzahlen gesehen, sondern deren tatsächliche Eignung für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Kundenorientierung bedeutet somit auch, Umsätze nicht um jeden Preis zu erzielen. Ein Unternehmen sollte somit auf ein mögliches Geschäft verzichten, anstatt dem Kunden ein Produkt anzubieten, das nicht seinen Bedürfnissen entspricht (vgl. Hofbauer/ Schöpfel 2010, S. 54).

Nach *Hofbauer/ Schöpfel* (2010, S. 54f.) basiert die Kundenorientierung auf drei Säulen, die für eine erfolgreiche Umsetzung berücksichtigt werden sollten (siehe Abbildung 6).

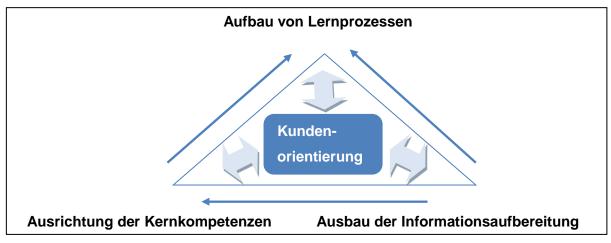


Abbildung 6: Kundenorientierung

Quelle: Eigene Darstellung nach Hofbauer/ Schöpfel 2010, S. 54f.

Ausrichtung der Kernkompetenzen

Die Kernkompetenzen bilden die Basis für die Schaffung von überdurchschnittlicher Kundenzufriedenheit. Die Kompetenzen gilt es auszubauen bzw. aufzubauen, um den sich ändernden Ansprüchen gerecht werden zu können.

Aufbau von Lernprozessen

Das Wissen über Kunden und Märkte muss durch Lernprozesse laufend aktualisiert werden, da sich die Bedürfnisse der Kunden beständig ändern. Langfristig kann der durchschnittliche Wert von Produkten und Dienstleistungen nur dann gesichert werden, wenn das Unternehmen den Veränderungsprozess zusammen mit den Kunden gestaltet. Das bedeutet, mit den Kunden zusammen zu lernen, um so Optimierungen erzielen zu können.

Ausbau der Informationsaufbereitung

Kundenrelevante Informationen sind die quantitativen und qualitativen Daten über Kunden, die an verschiedenen Stellen des Leistungsprozesses gebraucht werden, wenn Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit ergriffen werden sollen. Um kundengerechte Problemlösungen zu entwickeln, wird eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Informationsmanagement benötigt. Für den Aufbau der Kundennähe liefern diese Informationen wichtige Anhaltspunkte hinsichtlich des Kundenmanagements. Kundennähe bedeutet, dass der Anbieter dem Kunden das subjektive Gefühl vermittelt, dessen Belange und Probleme ernst zu nehmen und den Kontakt sowie eine dauerhafte Beziehung sucht. Dabei umfasst das Management von Kundennähe alle Aktivitäten, um das Gefühl der Nähe in systematischer Weise herzustellen und zu sichern (vgl. Hofbauer/ Schöpfel 2010, S. 55).

Kundenprofil - Wer ist meine Zielgruppe?

Nach Hofbauer/ Schöpfel (2010, S. 153) soll ein Unternehmen im Vorfeld aller Aktivitäten folgende Fragen beantworten, um seinen Kunden ein Profil zu geben:

Wer sind unsere Kunden?

Grunddaten zur Kundenbeschreibung Demografische Daten Sozioökonomische Daten Segmentzugehörigkeit Kundenpriorität

Was brauchen unsere Kunden?

Potenzialdaten über Kundenbedürfnisse Bedürfnisse Bedarf an bisher gekauften Produkten Zeitliche Verteilung des Bedarfs Optimale Kontaktzeiten Serviceanforderungen Usw. Wie erfolgreich sind wir/ unsere Wettbewerber?

Umsatz mit dem Kunden Kundendeckungsbeitrag Customer Lifetime Value Kundenzufriedenheit Kundenbindung Image beim Kunden Usw.

2.8.1.2 Kundenzufriedenheitsfalle: Erwartungen verändern sich

Die Kunden erwarten von einem Unternehmen ein gewisses Leistungsniveau. Dieses Leistungsniveau bleibt im Zeitverlauf jedoch nicht konstant. Weiterhin kann das Anspruchsniveau der Kunden inflationäre Ausmaße annehmen. Die Folge ist, dass das, was Kunden gestern noch begeistert hat, heute schon als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Dieses Phänomen wird als "Kundenzufriedenheitsfalle" bezeichnet. Wenn das Anspruchsniveau der Kunden schneller steigt als das Leistungsniveau des Unternehmens, so wird die Lücke zwischen Leistungserwartung und Leistungswahrnehmung zunehmend größer. Das Ergebnis ist eine abnehmende Kundenzufriedenheit. Die Folge kann eine mittelfristige erhöhte Abwanderung von Kunden bedeuten (vgl. Hofbauer/ Schöpfel 2010, S. 86).

2.8.1.3 Customer Experience und Customer Experience Management

"To put it simply, customer experience management (CEM) is the process of strategically managing a customer's entire experience with a product or a company." (Schmitt 2003, S. 17)

Neben der Definition von *Schmitt* (2003, S. 17) definiert *Martin* (2012) Customer Experience, also das Kundenerlebnis, als die Gesamtwahrnehmung, die Kunden von dem Unternehmen bzw. dem Produkt bzw. der Dienstleistung haben.

Meyer/ Schwager (2007, S. 2) führen im Vergleich dazu folgende Definition an:

"Customer Experience is the internal and subjective response customer have to any direct or indirect contact with a company. Direct contact generally occurs in the course of purchase, use, and service and is usually initiated by the customer. Indirect contact most often involves unplanned encounters with representations of a company's products, service, or brands and takes the form of word-of-mouth recommendations or criticisms, advertising, news reports, reviews, and so forth".

Stindl (2010, S. 4) beschreibt die Customer Experience:

"als (…) die Summe der Kundenerlebnisse, wobei Erlebnisse auf der subjektiven Wahrnehmung des Kunden beruhen und durch direkte oder indirekte Kontakte mit einer Unternehmung hervorgerufen werden."

Kacker (2011, S. 41) bietet zum Vergleich folgende Definition "aus Kundensicht":

"Customer experience is the sum of all experiences a customer has with supplier of goods or services, over the duration of their relationship with that supplier. From awareness, discovery, attraction, interaction, purchase, use, cultivation and advocacy. It can also be used to mean an individual experience over one transaction; the distinction is usually clear in context."

Gemeinsam haben die aufgeführten Definitionen, dass nach indirekten und direkten Kundenkontaktpunkten, den so genannten Touchpoints unterschieden wird. Dazu zählen nicht nur Hotlines, Geschäftsräume oder Internetseiten, sondern auch die Nutzung von Produkten (vgl. O'Gorman/ Maier 2009). Direkte Kontaktpunkte entstehen durch Benutzung und Inanspruchnahme von Produkten oder Dienstleistungen, Beratungsgesprächen etc. Ein indirekter Kontakt ist hingegen bereits die E-Mail eines Kunden an einen anderen Kunden, was die Komplexität der Kontaktpunkte verdeutlicht. Somit ist die aktive Gestaltung der indirekten Kontakte erheblich schwieriger als die der direkten Kontakte (vgl. Stindl 2010, S. 4). In diesem Zusammenhang wird das aktive Managen bzw. Gestalten von Erlebnissen als Customer Experience Management verstanden. Im Vergleich zu klassischen Marketingansätzen, zum Beispiel dem Kundenzufriedenheitsansatz, der eher ergebnisorientiert ist, sind Kundenerlebnisse prozessorientiert. Für Schmidt/ Mangold (2004, S. 20):

"...ist das Erlebnis eines Einkaufsbummels aber viel mehr als einfach nur das zu finden, was man braucht. Es umfasst alle Ereignisse, Umstände und Begleiterscheinungen, die den Entscheidungsprozess, die Informationssuche, den Kauf und den Verbrauch einer Marke begleiten: Das Design der Kaufumgebung (sowohl in einem Geschäft als auch online), das Verhalten des Servicepersonals, ob man etwas zusätzliches gekauft hat und wie man sich beim Einkauf selbst fühlt."

Stindl (2010, S. 5) bietet zur Beschreibung des Customer Experience Management eine weitere prägnante Definition:

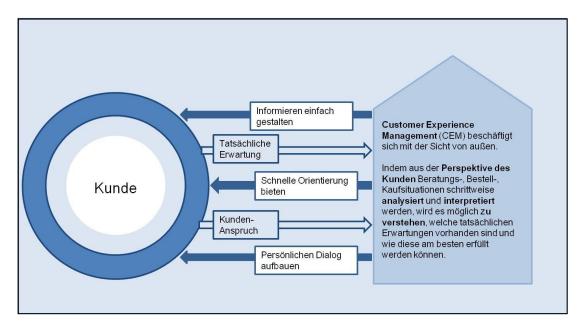
"Customer Experience Management ist der Prozess des strategischen Managements, also der aktiven Gestaltung aller Kundenerlebnisse mit der Marke an sämtlichen Kontaktpunkten, direkte sowie indirekte, mit den Zielen, Kundenzufriedenheit, Loyalität und Profitabilität zu steigern und Informationen über die subjektive Wahrnehmung des Kunden zu gewinnen."

Eine zusammenfassende Definition bietet Zimmermann (o.J.):

"Die neue Disziplin Customer Experience Management (CEM) beschäftigt sich mit der Sicht von außen. Indem aus der Warte des Kunden Beratungs-, Bestell-, Kaufsituationen schrittweise analysiert und interpretiert werden, wird es möglich, zu verstehen, welche tatsächlichen Erwartungen vorhanden sind und wie diese am besten erfüllt werden."

Dabei sieht Zimmermann (o.J.) den "Kunden im Zentrum einer neuen Betrachtungsweise" (siehe Abbildung 7). An diesem Konzept wird sich die spätere Übertragung des Customer Experience Management auf den Rekrutierungsprozess orientieren mit dem stets gültigen Ansatz, Prozesse von außen nach innen zu betrachten und somit aus der Perspektive des Bewerbers als Kunden Prozesse zu optimieren.

Abbildung 7: Der Kunde im Zentrum einer neuen Betrachtungsweise



Quelle: Eigene Darstellung nach Zimmermann o.J.

Abgrenzung zum Customer Relationship Management – von innen nach außen

Das CRM gehört zu den klassischen Disziplinen in den Vertriebs- und Marketingorganisationen der Unternehmen (vgl. Reinnarth/ Spiegels o.J.). Bei diesem Ansatz geht es um die Betrachtungsweise von innen nach außen (vgl. Zimmermann o.J.). Die gesamten Maßnahmen und Ressourcen zur kontinuierlichen Kundenansprache werden dabei gebündelt und systematisiert, um die Wirkung und ihre Wirtschaftlichkeit zu steigern (vgl. Reinnarth/ Spiegels o.J.). Um Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen profitabel auszubauen und langfristig zu erhalten, bedarf es nach Schmidt (2003, S. 1)

"einer umfassenden Unternehmensstrategie zur Verbesserung der Kundenbeziehungen und -bindung, die konsequent umgesetzt und durch eine geeignete Softwarelösung unterstützt werden muß."

Schmidt (2003, S. 1) stellt heraus,

"dass CRM nur dann erfolgreich sein kann, wenn der Kunde die Bemühungen um seine Person auch bemerkt und diese mit einem deutlichen Nutzen für ihn verbunden sind."

Ziele eines Kundenbeziehungsmanagements sind nach Schmidt (2003, S. 2)

"im Wesentlichen die Erzielung eines höheren Deckungsbeitrags pro Kunde, die Ertragsverbesserung durch Ausschöpfung des Kundenpotentials, die Fokussierung auf profitable Kunden und die Verstärkung der Kundenbindung."

Das Customer Relationship Management wird klassischerweise bei Direct Mailings, kundenspezifischer Serienfertigung, bei Datenbanken, die online analytische Prozesse durchführen oder im so genannten Customer Interaction Center angewendet. Klassischerweise verbergen sich hinter dem Konzept Datenbanken und spezielle Software (vgl. Schmidt/

Mangold 2004, S. 21). Kritisch gesehen wird der CRM-Ansatz deshalb, weil er sich in der Praxis zu oft auf unternehmenszentrierte Transaktionen konzentriert und nicht auf Beziehungen. Erfasst werden Informationen, die leicht zu messen und aufzuzeichnen sind. Weniger gut quantifizierbare, aber wichtige Informationen, die ein detaillierteres Bild vom Kunden zeichnen, werden oft nicht erhoben (vgl. Schmidt/ Mangold 2004, S. 21). Es besteht das Problem, dass sich das Kundenbeziehungsmanagement insbesondere auf Informationen bezieht, die für das Accounting und das Financial Controlling wichtig sind. Mit diesen Informationen lassen sich jedoch keine langfristigen Kundenbeziehungen aufbauen (vgl. Schmidt/ Mangold 2004, S. 22). Customer Relationship Management berücksichtigt nicht konseguent und eindeutig genug die Erwartung der Kunden an das Unternehmen. Die Ermittlung und Integration der wirklichen Kundenansprüche wird hier außer Acht gelassen (vgl. Zimmermann o.J.). Dies wird auch durch den Interviewpartner CEE1 bekräftigt. CRM befasst sich mit der notwendigen Basis sowie mit den technischen und prozessualen Aspekten über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg. Das Kundenerlebnismanagement stellt im direkten Vergleich die konsequente Fortführung des CRM-Gedankens dar, denn die absolute Erweiterung ist es, das Ganze emotional aufzuladen und mit Mechanismen zu versehen. Maßnahmen sollten hinsichtlich Stimmigkeit und Wirkungsweise sowie Unterscheidbarkeit am Markt analysiert werden. Bei klassischen CRM-Maßnahmen wird viel Geld "versenkt", da sich viele Unternehmen nur auf Einzelmaßnahmen konzentrieren (CEE1).

2.8.2 Customer Experience Management als ganzheitliche Unternehmensstrategie

Customer Experience Management sollte nicht alleine als das erfolgreiche Management von Schnittstellen verstanden werden, sondern vielmehr als eine ganzheitliche Unternehmensstrategie bzw. als Unternehmenskultur in Richtung einer kundenzentrierten Organisation. Diese Ansicht wird auch in der Praxis durch den Interviewpartner *CEE1*²² vertreten. Das Kundenerlebnismanagement wird als die konsequente und vor allem geplante und systematische Bearbeitung aller Kundenkontaktpunkte und deren Belebung auf Unternehmensebene verstanden. Dabei fokussiert sich der Ansatz nicht nur auf das Marketing, sondern integriert verschiedene Unternehmensbereiche (CEE1). Voraussetzung ist, interne Prozesse und auch das Verhalten der Mitarbeiter konsequent auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Somit stellt CEM ein holistisches Konzept dar, welches das strategische und taktische Kundenbindungsmanagement vereint. Das strategische CEM muss die Gesamtkonzeption der Kundenbeziehung festlegen und mit den strategischen

Im Rahmen qualitativer Experteninterviews wurden unter anderem drei Customer-Experience-Management-Experten befragt. Diese Interviews wurden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die umfangreiche Auswertung der insgesamt 30 Interviews mit vier Akteurskategorien erfolgt in Kapitel 4.2.

Gesamtzielen eines Unternehmens in Einklang bringen. Das taktische CEM fokussiert sich auf das Management der einzelnen Schnittstellen und Kundenkontaktpunkte, die im Umgang mit dem Kunden eine entscheidende Rolle spielen. Hier steht im Vordergrund, wie Mitarbeiter kundenrelevante Prozesse im Unternehmen mit dem Ziel umsetzen, ein möglichst konsistentes Kundenerlebnis zu schaffen. Dabei werden einzelne wichtige Prozesse und Kundenschnittstellen herausgelöst, detailliert analysiert und zeitnah angepasst (vgl. O'Gorman/ Maier 2009). O'Gorman (2009, S. 8) stellte in einer Präsentation auf der "Bonner Anwendertagung KubiS 2009" heraus:

"Entscheidend sind nicht allein die Stärken und Schwächen, sondern vor allem, was für den Kunden wichtig und relevant ist."

Dieses Zitat unterstreicht den Ansatz von Zimmermann (o.J.), die tatsächlichen Erwartungen der Kunden zu berücksichtigen und zu analysieren, wie diese am besten erfüllt werden können.

2.8.2.1 Experiences als Differenzierungsmerkmal für Unternehmen

"Experiences" bieten nach Stindl (2010, S. 4) "neuartige, schwer zu kopierende Differenzierungsmerkmale für Unternehmen." Positive Kundenerlebnisse gelten heute als das stärkste Differenzierungsmerkmal für Marken und Produkte, aber im Bewusstsein vieler Unternehmen ist es noch nicht angekommen, dass diese Erlebnisse auch an allen Touchpoints konsistent angeboten werden müssen (vgl. König 2011). Folglich wird unter dem Customer Experience Management ein "echtes" kundenorientiertes Management-konzept verstanden. Es geht über das klassische Customer Relationship Management hinaus, da nicht nur Kundendaten gesammelt werden, sondern echte Beziehungen mit dem Kunden aktiv gestaltet werden (vgl. Schmitt 2003, S. 17f.). Viele Unternehmen verstehen unter Customer Relationship Management (CRM) den ausschließlichen Einsatz von Software-Tools, verbunden mit der unstrukturierten Sammlung von Daten über den Kunden. Diese Sichtweise kann jedoch nicht dazu beitragen, die tatsächlichen Bedürfnisse des Kunden zu identifizieren (vgl. Stindl 2010, S. 3).

Schmitt (2003, S. 18) führt zusammenfassend einige Aspekte auf, die charakteristisch für das CEM sind:

CEM goes far beyond CRM by moving from recording transactions to building rich relations with customers.

CEM has a broad view of how a company and its products can be relevant to customer's life.

CEM connects with the customer at every touchpoint and calls for the integration of different elements of the customer's experience.

CEM is concerned with sales and brand preference, but that is not the whole story. Before and even after the sale, CEM provides value to customers by delivering information, service, and interactions that result in compelling experience.

CEM also takes an integrative approach to the organization, looking internally as well as externally.

Im Vordergrund von CEM steht nach Schmitt (2003, S. 23) folgende Ansicht:

"The key to company growth and profitability can be summarized in a simple formula: analyse the customer experience, then develop an experience-focused strategy, and add value through integrated implementations that focus on the customer experience."

2.8.2.2 Moments of Truth

Entscheidend in einem Customer Experience Management sind die Moments of Truth, zu Deutsch Augenblicke der Wahrheit, in denen ein Kunde zum Beispiel eine Dienstleistung intensiv erlebt. Es sind die Augenblicke, welche die Einstellung und das Verhalten des Kunden in einem hohen Maße prägen können (vgl. Specht 2008, S. 3). Das Erlebnis des Kunden wird maßgeblich davon beeinflusst, ob der Anbieter seine Versprechungen wirklich einhält. Als Beispiel kann hier eine Versicherung genannt werden, die einen Versicherungsfall tatsächlich unbürokratisch und schnell abwickelt oder nicht (vgl. Eberwein 2011). Dies führt auch der Interviewpartner CEE1 kritisch an. Der Knackpunkt ist, dass sich Unternehmen auf die klassischen Touchpoints konzentrieren. Die eigentlichen Irritationen beim Kunden treten jedoch häufig bei kurzen Kontakten auf, zum Beispiel mit dem Callcenter oder der Buchhaltung. Diese Kontakte sind scheinbar harmlos, finden aber oft in den Maßnahmen keinerlei Berücksichtigung (CEE1). Nach Schmidt/ Mangold (2004, S. 29ff.) prägen insgesamt folgende Treiber das Kundenerlebnis und werden als Werkzeuge zur Generierung eines integrierten Kundenerlebnisses mit der Marke verstanden:

Angebot

"Die angebotene Leistung selbst stellt einen wesentlichen Erlebnistreiber dar. Für Unternehmen ist es daher wichtig, alle Kontaktpunkte des Kunden mit dem Angebot zu identifizieren und zu analysieren."

Klassische Kommunikation

"Hierzu zählen neben TV Spots, Printanzeigen, Radio-Spots und Außenwerbung auch die Werbung im Internet durch Banner oder Pop-Ups. Die klassische Kommunikation bietet die Möglichkeit einer hohen Steuerbarkeit durch das Unternehmen."

Markenerlebniswelten

"Hierbei handelt es sich um Orte, an denen die Marke physisch erlebbar gemacht wird. Dem Kunden soll ein multi-sensorisches Erlebnis mit der Marke geboten werden. Das Unternehmen hat bei der Ausgestaltung und Steuerung der Erlebniswelten einen sehr hohen Einfluss."

Events

"Es handelt sich bei Events um spezielle Veranstaltungen, die von einer Marke durchgeführt werden, oder um Sport- oder Kulturveranstaltungen, die von einem Markenunternehmen gesponsert werden. Dieser Erlebnistreiber ermöglicht es, die Interaktion zwischen dem Kunden und der Marke zu erhöhen. Allerdings sind Events im Vergleich zu Markenerlebniswelten aufgrund der hohen Anzahl an Kooperationspartnern für das Unternehmen weniger gut steuerbar."

Markengemeinschaften

"Markengemeinschaften bestehen aus einem freiwilligen Zusammenschluss von Kunden zu Brand Communities. Das Ziel besteht darin, sich über eine Marke auszutauschen und diese gemeinsam zu erleben. Es kommt bei diesen Markengemeinschaften zu einer hohen Interaktion mit anderen Kunden, was den Nachteil hat, dass die Steuerbarkeit durch das Unternehmen aufgrund der oftmals geringen Einflussmöglichkeiten stark eingeschränkt ist."

Mitarbeiter

Wie bereits ausgeführt bildet der Mitarbeiter, der mit dem Unternehmen oder der Marke in Verbindung gebracht wird, einen starken Erlebnistreiber und eine entscheidende Kundenschnittstelle. Der persönliche Kontakt ist in Konsumsituationen oft der wichtigste Treiber von Kundenerlebnissen. Aufgrund der hohen Interaktion mit dem Kunden an den unterschiedlichsten Kontaktpunkten, zum Beispiel am Point of Sale oder im Callcenter, prägt der Mitarbeiter das Kundenerlebnis entscheidend mit. Daher ist es wichtig, bei der Auswahl und dem Training der Mitarbeiter zu berücksichtigen, welche Art von Kundenerlebnisse für das Unternehmen am wichtigsten sind.

Untersuchungen der Unternehmensberatung Detecon zum Thema CEM haben gezeigt, dass die Befähigung der eigenen Mitarbeiter zu den häufigsten und wirksamsten CEM-Maßnahmen zählt (vgl. Eberwein 2011).

2.8.2.3 Zusammenfassung und Zielsetzung

Customer Experience Management verfolgt das Ziel, die Kundenerfahrungen aus unterschiedlichen Kontaktszenarien zwischen Kunden und Unternehmen zusammenzuführen (vgl. Puscher 2011, S. 38). Dabei versucht der Ansatz, Vorhersagen über künftige Bedürfnisse zu treffen und ermöglicht es den Unternehmen, proaktiv auf seinen Kunden zuzugehen und ihn dann mit hoher Servicequalität zu überraschen (vgl. Puscher 2011, S. 38).

"Aus Kundensicht soll CEM ein möglichst stringentes Erlebnis ermöglichen." (Puscher 2011, S. 39)

Customer Experience Management fokussiert sich konsequent auf das Erleben, also auf Verwendungs- und Verbrauchssituationen des Kunden. Ziel ist es nach Verständnis von Experte *CEE*2, "Kunden so zu begeistern, dass sie weiterempfehlen und Vertrauen in die Marke haben, besonders in einem Markt in dem die Produkte vergleichbar sind."

Daher erfordert das Management der Kundenerlebnisse zunächst eine Analyse des Erlebens des Kunden und eine Untersuchung, wie Kunden zum Beispiel die Marke wahrnehmen. Daran anschließend muss das Management Konzepte entwickeln, die es erlauben, dass der Kunde ein Geschehnis als beeindruckend empfindet (vgl. Popp 2005, S. 22). Das Konzept schafft somit für den Kunden vor, während und sogar nach dem Kauf Werte, indem es dem Kunden Informationen, Kommunikation und Service liefert, die sich zu einem Erlebnis um die Marke aufbauen. Dies schafft Kundentreue und steigert den Wert des Unternehmens. Das übergeordnete Ziel ist es, Loyalität und somit eine emotionale Bindung zwischen dem Anwender und dem Produkt bzw. der Marke oder dem Anbieter herzustellen. Dies sollte sich für das Unternehmen langfristig auszahlen, da treue Kunden nachweislich weniger preissensibel sowie weniger anfällig gegenüber Konkurrenzangeboten sind. Weiterhin verzeihen treue Kunden eher Fehler (vgl. Eberwein 2011). Weiterhin bietet das Managementkonzept ein wertvolles Instrument in Bezug auf die Mitarbeiterführung. Das Bild, welches bei einem Kunden über das Unternehmen entsteht, wird entscheidend von den Mitarbeitern beeinflusst. Um folglich ein positives Kundenerlebnis zu generieren, müssen Mitarbeiter hochmotiviert, kompetent, kreativ und in hohem Maße kundenorientiert sein (vgl. Schmidt/ Mangold 2004, S. 24). Das Unternehmen versetzt sich insgesamt in die Lage, die Perspektive seiner Kunden einzunehmen. Die entsprechenden Maßnahmen setzen dann einerseits auf die direkten Auswirkungen wie Kaufbereitschaft, Umsatz oder Nutzungsintensität, andererseits aber auch auf indirekte Effekte wie eine Mund-zu-Mund-Propaganda (vgl. Eberwein 2001). Mit einem gezielten Experience Management soll für den Kunden an allen Kontaktpunkten ein beeindruckendes Kundenerlebnis und ein konsistentes Bild der Marke generiert werden. Das Erlebnis zieht sich über die gesamte Kette, vom Wecken des ersten Interesses über die Beratung und den Kauf bis zum anschließenden Service. Somit führt der Weg zur konsistenten Ansprache über alle Kanäle des Managements der Customer Experience. Wichtig ist dabei, die Erwartungen des Kunden genau zu kennen und diesen aufbauend mit positiven Erlebnissen zu überraschen (vgl. König 2011). Zusammenfassend führt Interviewpartner CEE2 hinsichtlich der Ziele von CEM an:

"Es geht letztlich um Maßnahmen der Kundenzufriedenheit und um echte harte Dissatisfier auszuräumen."

2.9 Customer Experience Management: Der Implementierungsprozess

2.9.1 Prozessmodell 1: 5-Stufen-Modell des CEM

Eines der bekanntesten Modelle zur Implementierung eines Kundenerlebnismanagements in der Unternehmenspraxis ist das "CEM Framework" nach Schmitt (2003, S. 25). Dieses Modell besteht aus fünf Stufen, wobei für die Anwendung in der Praxis eine gewisse Flexibilität hinsichtlich der Reihenfolge und Anwendung der Schritte besteht. Weiterhin kombiniert das Modell analytische und kreative Komponenten und bietet sowohl eine Strategie als auch die Möglichkeit der Implementierung. Weiterhin wird sowohl die interne als auch die externe Perspektive berücksichtigt (vgl. Schmitt 2003, S. 38). Um den Umfang der Dissertation nicht aufzublähen, wird das Modell nicht in allen Einzelheiten beschrieben. Eine kurze Zusammenfassung der einzelnen Schritte liefert die Tabelle 6 zum 5-Stufen-Modell des CEM, wobei ein zentrales Element das Design und die Strukturierung der "Customer Interface" (Stufe 4: Gestaltung der Kundenkontaktpunkte) bildet. In einer ersten Phase wird das Kundenerlebnis analysiert. In diesem Zusammenhang werden die Zielgruppen definiert und es wird eine Evaluierung der Erlebnisse an den Kundenkontaktpunkten durchgeführt. Diese Evaluierung kann durch unterschiedliche Methoden und Instrumente erfolgen.²³ In einem zweiten Schritt findet eine Positionierung des Kundenerlebnisses statt und in einem dritten Schritt wird das Markenerlebnis definiert, um in einem vierten Schritt die Kundenkontaktpunkte mit entsprechenden Maßnahmen zu gestalten. Ziel ist es, die Kundenkontaktpunkte emotional aufzuladen. Dafür bilden die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt einen zentralen Erfolgsfaktor. Letztlich gilt es im fünften Schritt, die Organisation als Gesamtes kundenorientiert auszurichten.²⁴

_

²³ Vgl. hierzu Kapitel 2.9.4.

Vgl. Schmitt 2003, S. 23ff. Die Ausführung zum "CEM-Framework" fasst die fünf Stufen in einer kurzen Ausführung zusammen. Auf eine ausführliche Erläuterung wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit verzichtet. Das Modell gilt im späteren Verlauf lediglich als Orientierungshilfe und bezieht sich vor allem auf die Stufe 4 der Gestaltung der Kundenkontaktpunkte. Für weiterführende Literatur sei insbesondere auf die wissenschaftlichen Arbeiten von Weidenhammer 2011, S. 30ff. und Leichtfried 2011, S. 40ff. verwiesen.

Tabelle 6: 5-Stufen-Modell des CEM

5-Stufen-Modell des CEM

1. Analyse des Kundenerlebnisses

Zielgruppendefinition, Evaluierung der Erlebnisse an den Kundenkontaktpunkten, Generierung von Consumer Insights

2. Positionierung des Kundenerlebnisses

Erlebnisversprechen und die Erlebnismatrix

3. Design des Markenerlebnisses

Bestandteile, Produktdesign

4. Gestaltung der Kundenkontaktpunkte

Räumliche Umgebung, Webseiten, elektronische Medien, Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt, andere Kunden, Mund-zu-Mund-Propaganda, Servicedesign, Emotionen an den Kundenkontaktpunkten

5. Kundenorientierte Ausrichtung der Organisation

Der Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmidt 2003

Schmitt (2003, S. 150) führt auf Basis verschiedener Praxisbeispiele Fragestellungen auf, die für das Design einer erfolgreichen "Customer Interface" (Gestaltung der Kundenkontaktpunkte) dienen können:

- 1. What is the real "moment of truth"? What are the customer's needs, expectations, and wants at this particular touchpoint? How does this vary by customer segment?
- 2. What is the ideal service interaction? What are the service delivery imperatives? How do we deliver great anticipatory service?
- 3. How do we personalize the service interaction and use the critical touchpoints to foster relationship building? How does this vary by customer segment?
- 4. How do we use the critical touchpoints and the interaction to bring each brand's value to life? How do we make the brand more distinct and much more relevant to targeted customer and travel occasion segments?
- 5. How do we create differentiated service signals that can owned by the brand? How do we create barriers to switching?
- 6. What knowledge, analytics, and technology are required to make all this happen?

Smith/ Wheeler (2002, S. 51) weisen ergänzend auf die Bedeutung der Analyse der Kundenerlebnisse hin und auf ein ganzheitliches und detailliertes Denken. Dazu ist es unabdingbar zu beachten, was der Kunde erlebt, sieht, fühlt, um letztlich das Kundenerlebnis zu verbessern.

2.9.2 Prozessmodell 2: CEM-Praxismodell der ec4u

Das Modell der Unternehmensberatung ec4u (vgl. Stindl 2010) wurde vom Verfasser aufgrund der praxisorientierten Ausrichtung als Vergleichsmodell gewählt. Das Modell stellt den Kunden in den Mittelpunkt, wobei sich sieben Dimensionen um den Kunden bilden. Diese Dimensionen werden als Basics bezeichnet und es gilt, diese als Unternehmen gemäß Modellansatz einzuhalten und zu überwachen. Es sollte ein Mindestmaß für alle aufgeführten Basics sichergestellt werden, um dafür zu sorgen, dem Kunden ein Erlebnis zu ermöglichen, das nicht unbedingt außergewöhnlich ist, aber zumindest nicht zu Ärger oder Frustration führt (vgl. Stindl 2010, S. 7). Die nachstehende Tabelle 7 führt die sieben Dimensionen zusammenfassend auf:

Tabelle 7: Die sieben Dimensionen

Dimensionen	
Unternehmensstrategie	Für den Umgang mit dem Kunden muss das Unternehmen deutlich formulierte Verhaltensweisen, Werte und Kundenversprechen definieren. Dabei sind die Formulierung einer Vision sowie das klare Commitment des Top-Managements zu CEM hilfreich.
Organisation und Struktur	Die Organisation muss auf den Kunden ausgerichtet sein. Hilfreich ist hier die Etablierung einer eigenen CEM- Abteilung, ausgestattet mit den notwendigen Kompetenzen.
Information und Technologie	Der IT muss ein entsprechender Stellenwert zugemessen werden, da die IT Daten über den Kunden bereitstellt, die Verfügbarkeit von Webseiten sicherstellt sowie alle IT-Prozesse im Unternehmen unterstützt.
Mitarbeiter	Mitarbeiter gilt es zu schulen, da sie einen bedeutenden Kontaktpunkt zum Kunden bilden. Es muss Sorge getragen werden, dass die Mitarbeiter kundenorientiert und freundlich arbeiten.
Produkt- und Serviceangebot	Werden Produkte und Dienstleistungen gestaltet, gilt es die Kundenbedürfnisse zu berücksichtigen. Die Anforderungen des Kunden müssen sichergestellt werden, damit Funktionalitäten gewährleistet werden und Kundenversprechen eingehalten werden können.
Kultur	Die Kultur bildet einen wichtigen Einflussfaktor und muss das Verständnis für den Kunden beinhalten.
Touchpoints	Es gilt, alle Touchpoints, also Kanäle und Prozesse mit Kundeninteraktion, zu gestalten und zu kennen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stindl 2010, S. 7f.

2.9.3 Erfolgsfaktoren zur Implementierung

Weitere Autoren (Kacker 2011; Martin 2011; O'Gorman/ Maier 2009) haben sich unter anderem mit der Fragestellung beschäftigt, welche Faktoren entscheidend sind, um einen Customer-Experience-Management-Prozess in der Unternehmenspraxis erfolgreich zu gestalten. Die folgende Übersicht stellt wichtige Erfolgsfaktoren dar, auf die in Kapitel 5²⁵ eingegangen werden wird.

Kacker (2011, S. 40) führt zehn elementare Vorschläge und Empfehlungen auf:

- 1. Get employee buy-in: Ensure the existing policies are well documented. Implement a public and private feedback mechanism to give publically recognition to the employee's contribution.
- 2. Run an open, transparent business: There should be trust between you and the customers of your company.
- 3. Deliver consistent customer experiences: To provide them good quality products and customer services at reasonable price and services sustainable in creating brand identity, image, association and loyalty, which in turn helps absorbing market pressures and fluctuating market conditions.
- 4. Train customer-facing employees sufficiently: The concept of people as discussed in service marketing, their relevance and importance in creative differentiation and developing, equity can help an organization standout in tough time.
- 5. Give customers a personalized experience: Catering to individual customer requirements, designing and developing goods and services to match utility and personality can be a big weapon in marketers hand to handle turbulent times.
- 6. Measure and analyze customer emotions: The buying decision making process is at times not only affected by product attributes, style, design, exclusivity or support system, but the big five personality dimensions play a decisive role in the buying process. Therefore at no time their relevance be ignored.
- 7. Act on customer feedback: This is an important activity in positioning differentiation, creating equity, developing loyalty and creating a niche space.
- 8. Take the customers point of view: The concept of marketing has gone full circle and from being production or product centric the focus has now shifted upon the consumer, from mass standardization we have moved into an era of mass customization wherein products are designed and developed as per the preferences of the segment that they cater, what is available is accepted is not the mantra anymore but what is agreed is accepted has become the norm now.
- 9. Create a well-balanced customer experience team: A company uses to track, oversee and organize every interaction between a customer and the organization throughout the customer lifecycle. Organizations with the best-run customer experience programs usually have a good mixture of people from all areas of the organization responsible for and reporting on the customer experience.
- 10. Design the total customer experience: Organizations shouldn't sit back and let the customer experience unfold as it will. Experts feel successful customer experiences need to be carefully designed and thoughtfully planned out to ensure that the right experience is delivered every time.

-

Die Erfolgsfaktoren dienen in Kapitel 5 zur theoretischen Herleitung eines Prozessmodells zur Implementierung eines Customer Experience Management im Recruiting.

Martin (2011) führt sechs Empfehlungen auf:

- 1. Bestimmen Sie einen Verantwortlichen für das Kundenerlebnis.
- 2. Holen Sie die Zustimmung der Unternehmensleitung für diese Tätigkeit ein und schaffen Sie Eigenverantwortung innerhalb der Firma.
- 3. Stellen Sie alle derzeitigen Abläufe und Berührungspunkte zwischen dem Kunden und dem Unternehmen in einem Diagramm dar.
- 4. Richten Sie eine zentral gesteuerte Feedback-Management-Lösung ein, um permanent Daten zu erhalten.
- 5. Beginnen Sie Verbesserungen mit kleinen Schritten in die richtige Richtung.
- 6. Informieren Sie die Kunden über Veränderungen und Verbesserungen, damit diese Ihre Bemühungen auch registrieren.

Die Autoren O'Gorman/ Maier (2009) formulieren ergänzend folgende Erfolgsfaktoren:

Unternehmensstrategie

Kundenorientierung muss klar in der Unternehmensstrategie verankert werden,

Top-Management muss "hervorragende Kundenerfahrungen" als Unternehmensziel unterstützen Kunden-Feedback sollte regelmäßig eingeholt werden,

Wichtige Kenngrößen zur Zufriedenheit/ Bindung der Kunden müssen Bestandteil des Zielwerte-Systems sein (KPIs),

<u>Unternehmensprozesse</u>

Touchpoints müssen an Kundenerwartungen ausgerichtet sein,

Schnittstellen der Touchpoints zu internen Prozessen müssen klar definiert werden und reibungslos funktionieren,

Mitarbeiter

Nur motivierte Mitarbeiter können Kunden exzellente Kundenerfahrungen liefern, Alle Mitarbeiter müssen Kundenerwartungen und aktuelle Kundenerfahrungen kennen,

Mitarbeiter benötigen Handlungsspielraum, um auf Kundenanforderungen individuell eingehen zu können,

Und ... managen Sie Kundenerwartungen!

Lösen Sie Ihr Service-Versprechen gegenüber Ihren Kunden ein!

2.9.4 Messung der Customer Experience

"Das Kreieren und Verwalten des Kundenerlebnisses ist nichts, was einmal gemacht wird und dann abgehakt werden kann. Dieser Vorgang ist nie abgeschlossen. Er muss dynamisch und kontinuierlich sein und in Ihrer Unternehmensphilosophie immer oberste Priorität haben." (Martin 2011)

Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Implementierung eines erfolgreichen Kundenerlebnismanagements ist die kontinuierliche Messung und Analyse der durchgeführten Maßnahmen (vgl. Detecon 2010, S. 8). Messung und Analyse bieten die Möglichkeit, die Lücke zwischen Erwartungen und Erfahrungen des Kunden zu schließen (vgl. Eberwein 2011). Um ein besseres Bild von gelieferten Kundenerlebnissen zu erhalten, sollte in der Unternehmenspraxis die Customer Experience gezielt gemessen werden. Hierzu bedarf es jedoch keiner komplexen, aufwendigen und teuren Tools, sondern es genügen teilweise bereits einfache Hilfsmittel (vgl. Stindl 2010, S. 6). Das Unternehmen sollte dabei so genau wie möglich versuchen, die Perspektive seiner Kunden zu verstehen (vgl. Eberwein 2011). Es ist unbedingt erforderlich, die Kundenmeinung in alle Abläufe einzubinden; dazu

können neben Echtzeitdaten über die Erfahrungen der Kunden auch kontinuierliche Abfragen der Kundenstimmung genutzt werden. Insgesamt spielt das Feedback Management auf dem Weg zu einem langfristigen Erfolg eine entscheidende Rolle (vgl. Martin 2011). *Stindl* (2010, S. 6f.) führt verschiedene Instrumente auf, mit denen Customer Experience in einem Unternehmen gemessen werden kann. Ergänzt wird die Übersicht durch *Eberwein* (2012), der das Instrument des NPS (Net Promotor Score) anführt.

Tabelle 8: Messinstrumente der Customer Experience

Instrumente	
Kundeninterviews	Kunden werden über gemachte Erlebnisse im Zusammenhang mit dem Unternehmen befragt. Was war gut? Was war schlecht? Gezielt wird auch nach der Wahrnehmung gefragt: Welches Image hat unser Unternehmen Ihrer Meinung nach? Welche Werte verbinden Sie mit unserem Unternehmen? Nach wenigen Interviews häufen sich Antworten und zeigen in der Regel in die gleiche Richtung und liefern wertvolle Hinweise (vgl. Stindl 2010, S. 6.).
Beobachten	Der Kunde wird beobachtet, während er ein Erlebnis mit dem Unternehmen hat: Findet sich der Kunde zum Beispiel in der Filiale zurecht oder wirkt er orientierungslos? Wie verhält sich der Kunde beim Ausfüllen von Antragsformularen etc.? Beobachten ist eine einfache und kostengünstige Möglichkeit, Informationen zu erhalten (vgl. Stindl 2010, S. 6).
Eye-Tracking	Eye-Tracking ist eine beobachtende Methode, die die Augenbewegung des Kunden analysiert, während der Kunde zum Beispiel durch das Angebot der Unternehmens-Homepage oder des Online-Shops navigiert wird (vgl. Stindl 2010, S. 7).
Erlebnis-Audit	Hier wird der Kunde begleitet, während er ein Erlebnis mit dem Unternehmen hat. Anschließend wird der Kunde darum gebeten, detailliert zu beschreiben, was er erlebt, wahrnimmt und fühlt (vgl. Stindl 2010, S. 7).
Prototyping	Unter Prototyping wird das Testen von neuen Ideen, neuen Produkten oder veränderten Prozessen verstanden. Mit Hilfe von Testläufen werden Erkenntnisse gewonnen, um Produkte oder Dienstleistungen zu verbessern und erneut zu testen. Die Schritte werden so oft wiederholt, bis alle Ideen, Anregungen und Äußerungen des Kunden eingeflossen sind. Somit können kostengünstig Änderungen vorgenommen werden, denn ist ein Produkt oder ein Prozess erst live, steigen die Kosten einer Änderung deutlich (vgl. Stindl 2010, S. 7.).
Selbst probieren	Die einfachste Methode, Kundenerlebnisse zu verstehen, ist das Eigenerlebnis mit Hilfe eines Selbstversuchs, zum Beispiel dem Imitieren eines Kunden durch einen Anruf beim unternehmenseigenen Callcenter oder dem Dienstleister, das Besuchen der eigenen Filiale, Surfen auf der Unternehmens-Homepage oder das Ausfüllen von Anträgen oder Formularen. Dies liefert insgesamt schnell und günstig Optimierungsfelder (vgl. Stindl 2010, S. 7).
NPS (Net Promoter Score)	Für den von Fred Reichheld 2003 entwickelten NPS (Net Promoter Score) wird in einer repräsentativen Gruppe die Differenz zwischen Befürwortern und Kritikern gemessen (vgl. Eberwein 2011).

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stindl 2010, S. 6f. und Eberwein 2011

Die aus der Literatur entnommen und aufgeführten Messinstrumente werden durch den CEM-Experten CEE2 ergänzt, der insbesondere auf die Nutzung von Kundenzufriedenheitsstudien und auf die Auswertung von Beschwerde-Reportings sowie Feedback aus Social-Media-Kanälen hinweist. Aus Sicht des Experten finden diese Instrumente häufige Anwendung in der Praxis (CEE2).

2.10 Customer Experience Management als potentieller Ansatz im Recruiting

2.10.1 Bewerbererleben aktiv gestalten

"We are at war, a war for talent…we all know that. There is no magic sauce, no-one-size-fits-all strategy to fight it. However, one element that unequivocally should be added to the mix is a great candidate experience." (Asokakumar 2012)

Diskussion und Wahrnehmung der Bedeutung von Erlebnissen der Bewerber als Kunden (Candidate Experience) im Rahmen der Personalgewinnung sind in der Wissenschaft und in der Unternehmenspraxis noch relativ neu. Es gibt dabei mehrere unterschiedliche Ansätze, den Begriff zu definieren und die Bedeutung der Candidate Experience gezielt als Teil eines ganzheitlichen Recruiting in die Unternehmenspraxis zu integrieren. Candidate Experience (CX) kann in der Praxis, wie die Blog-Autoren *Paroczay/ French-Vitet* (2012) anführen, niemals unabhängig von einer ganzheitlichen Talent Acquisition Strategy und einem Employer Branding existieren – umgekehrt geht dies ebenfalls nicht:

"Granted, it is hard to imagine that the candidate experience can exist independently of a talent acquisition strategy and vice versa. Instead, we need to refine recruitment strategy to ensure the candidate experience is pre-targeted and delivers real value to the customer."(Paroczay/ French-Vitet 2012)

Vor allem in US-amerikanischen Internetforen und themenbezogenen Personalblogs wird das Thema seit wenigen Jahren intensiv diskutiert (vgl. Paroczay/ French-Vitet 2012). So hebt zum Beispiel *McReynolds* (2012b) in einem Blogbeitrag auf TalentMinded.com die Bedeutung von Candidate Experience vor dem Hintergrund eines zunehmenden War for Talent hervor:

"Applicant and candidate experience are top of mind right now because companies are struggling to compete for top talent, while online communities are making it easier for job seekers to express their concerns and voice their complaints."

Die Bedeutung, die dem Erleben des Bewerbers in der Praxis beigemessen wird, wird im Folgenden näher untersucht und in einen theoretischen Bezugsrahmen gefasst. Da es noch wenig deutschsprachige Literatur gibt, die sich explizit mit dem Thema eines systematischen und ganzheitlichen Managements des Bewerbererlebnisses auseinandersetzt, wird vor allem auf das Kundenerlebnismanagement Bezug genommen. Ein systematisches Management der Bewerbererlebnisse auf Grundlage des Ansatzes Customer Ex-

perience Management ist in Deutschland noch wenig bekannt. Es liegen bislang keine relevanten wissenschaftlichen und praxisnahen Ausführungen vor, welche ein Modell beschreiben, das Bewerbererlebnis auf Basis eines ganzheitlichen und kundenorientierten Managementansatzes in einer Organisation gezielt zu gestalten. In den nachstehenden Ausführungen wird weiterhin verdeutlicht, dass ein Candidate Experience Management in Abgrenzung zum Personalmarketing ein echtes kundenorientiertes Managementkonzept analog zum Customer Experience Management darstellen kann. Abgeleitet aus den vorherigen theoretischen Ausführungen werden in der Dissertation unter Kunden im Sinne eines Candidate Experience Management die externen und internen Bewerber einer Organisation verstanden. Dabei verfolgt der Verfasser das Ziel aufzuzeigen, wie echte Beziehungen zum Bewerber als Kunden an allen Kontaktpunkten (Touchpoints) aufgebaut werden können, um mehr Orientierung, Transparenz, Information sowie einen persönlichen Dialog im ganzheitlichen Recruiting-Prozess zu gestalten. Verdichtet werden sollen die Erkenntnisse in der Entwicklung eines Prozessmodells in Kapitel 5. Aufgrund der mangelhaften Literaturlage wurde durch den Verfasser im Rahmen der Forschungsarbeit eine umfangreiche empirische Untersuchung aus Kundensicht (dargestellt in Kapitel 3) und aus Unternehmenssicht (dargestellt in Kapitel 4) durchgeführt.

Zunächst erfolgt eine Definition der wichtigsten Begrifflichkeiten, um in den nachstehenden Ausführungen die Bedeutung der Candidate Experience für ein kundenorientiertes Recruiting unter Berücksichtigung der Erkenntnisse des Kundenerlebnismanagements zu erläutern.

2.10.2 Herleitung Candidate Experience Management

Die nachstehenden Definitionen von Candidate Experience wurden verschiedenen USamerikanischen Blogbeiträgen entnommen und sind weniger wissenschaftlich begründet. Dennoch zeigen diese Ausführungen die generelle Bedeutung in einem Recruiting-Prozess, insbesondere wird analog zum Customer Experience Management auf die stärkere Berücksichtigung der unterschiedlichen Kundenkontaktpunkte (Touchpoints) verwiesen.

"Candidate Experience is an important part to recruiting qualified candidates for your company. The key is to focus on all aspects and interactions you have with candidates. While you may want to begin with looking at your application and interview processes, you'll want to expand your candidate experience to any touchpoints you have in your recruitment strategy. If you create more positive experiences with candidates at every level of your recruitment marketing strategy, the more successful you should be in bringing in top talent." (Brable 2011)

"The candidate experience is unique, it's personal, and it's a combination of multiple forces, but it is the final product for every buyer in the talent market of any organization." (Paroczay/ French-Vitet 2012) "Candidate experience encompasses all the touch points job seekers have with a company while they're searching for a job. From corporate website to careers page; from brand, company culture, and social media profile to social reputation; and on to recruiting, interviewing, on-boarding and retention – prospects have many touch points with a company." (Biro 2012)

Auf Grundlage der bisherigen theoretischen Ausführungen zum Thema CEM soll ein einheitliches Verständnis der Candidate Experience sowie des Management der Candidate Experience abgeleitet werden.²⁶

Candidate Experience

Candidate Experience (CX) bezeichnet den Gesamteindruck, den ein potentieller Bewerber (Kandidat) im Rahmen des Rekrutierungsprozesses vom potentiellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen.

Candidate Experience Management

Candidate Experience Management (CXM) bezeichnet die aktive Gestaltung aller Kontaktpunkte des Bewerbers (Candidate Touchpoints) mit dem Unternehmen mit dem Ziel, einen positiven Gesamteindruck zu hinterlassen. Aus Sicht des Bewerbers als Kunden eines Unternehmens werden am Vorbild des CEM Systeme, Menschen und Prozesse schrittweise analysiert und interpretiert. Im Mittelpunkt steht das Erleben des Bewerbers. Weiterhin wird es mit der Sicht von außen möglich zu verstehen, welche tatsächlichen Erwartungen an Recruiting-Prozesse bestehen und wie diese am besten erfüllt werden können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass, analog zum Customer Experience Management, das der kundenorientierte Ansatz *Candidate* Experience Management als die aktive Gestaltung aller Kontaktpunkte des Bewerbers mit dem Unternehmen zu verstehen ist, mit dem Ziel, einen positiven Gesamteindruck zu hinterlassen. Denn für den Kandidaten bildet die Abfolge vom Personalmarketing über die Bewerbung bis zum Aus-

-

Die Definitionen Candidate Experience und Candidate Experience Management orientieren sich an den aufgeführten Definitionen zu den Begriffen der Customer Experience und dem Customer Experience Management in Kapitel 2.8.1.3. Es muss hier angemerkt werden, dass alle Definitionen die Gemeinsamkeit besitzen, die Bedeutung der indirekten und direkten Kundenkontaktpunkte (Touchpoints) hervorzuheben. Schmidt/ Mangold (2004, S. 20) zeigen auf, das Kundenerlebnisse stärker prozessorientiert betrachtet werden sollten. Dies gilt analog auch für die Bewerbererlebnisse. Unternehmen agieren in der Regel eher ergebnisorientiert in Bezug auf das Ziel, die jeweilige Position zu besetzen. Dabei sollte stärker, in Anlehnung an Schmidt/ Mangold (2004), berücksichtigt werden, dass auch ein Bewerbungs- und Auswahlprozess Ereignisse, Umstände und Begleiterscheinungen hervorrufen kann, die letztlich die Entscheidung eines Kandidaten beeinflussen.

wahlverfahren einen zusammenhängenden Prozess. Häufig bestehen in den Unternehmen jedoch unterschiedliche organisatorische Verantwortlichkeiten, die es erschweren, den Prozess einheitlich zu verstehen und zu gestalten (vgl. Frickenschmidt/ Eger 2010). Daher geht der kundenorientierte Ansatz Candidate Experience Management von einer ganzheitlichen Prozessbetrachtung aus, in die sämtliche organisatorisch Verantwortliche integriert werden. In diesem Zusammenhang wird auch von der "Candidate Journey" gesprochen - hierbei werden alle Phasen des Bewerbungsprozesses aktiv geplant (vgl. Benzie 2009). Candidate Experience beginnt nach Brablc (2011) bereits zum Zeitpunkt der ersten Interaktion des Bewerbers mit dem Unternehmen, beispielsweise anlässlich der Stellenanzeige oder der Informationssuche auf der Karriereseite. Dabei ist es erforderlich, die gesamte Kommunikation zu überprüfen. Voraussetzung ist, dass der Bewerber grundsätzlich in einer Organisation konsequent als Kunde betrachtet wird (vgl. Kapitel 2.7). Das Konzept sollte nicht mit einem in der wissenschaftlichen Literatur bekannteren Ansatz des Talent Relationship Management (TRM) gleichgesetzt werden. Unter TRM ist die Pflege von Beziehungen zu ehemaligen, gegenwärtigen bzw. künftigen Mitarbeitern zu verstehen. Dabei soll diese Beziehung auf professionelle Art und Weise aufrechterhalten werden. Das Prinzip basiert auf einer langfristigen Kandidatenbindung, um bei Personalbedarf auf geeignete Personen zurückgreifen zu können (vgl. Weise 2011, S. 69). Weise (2011, S. 95) führt in diesem Zusammenhang an:

"Hat ein qualifizierter Bewerber dann mit der Personalabteilung Kontakt aufgenommen, so wäre es zu kurzfristig ausgelegt, wenn bei keiner passenden Stellenvakanz nur eine Absage erfolgt und die Bewerbungsunterlagen vernichtet werden. Hier würde sich Candidate Relationship Management anbieten, dass den längerfristigen Zugriff auf potentielle Kandidaten ermöglicht und so vielleicht zum entscheidenden Vorsprung gegenüber der Konkurrenz führen kann."

Somit geht es bei TRM um die frühzeitige Kontaktaufnahme mit potentiellen Bewerbern sowie um eine langfristige Kontaktpflege, um bei konkretem Personalbedarf auf einen Pool an geeigneten Kandidaten zurückgreifen zu können. Der abgeleitete kundenorientierte Recruiting-Ansatz im Sinne eines CXM soll zur ganzheitlichen Optimierung des Gesamteindrucks des Bewerbers an allen relevanten Kontaktpunkten beitragen.

2.10.3 Kundenorientiertes Personalrecruiting durch die Implementierung eines Candidate Experience Management

"Studies show that nearly 75% of job seekers let others know if they had a negative experience with a company during the recruitment process." (Humphrey 2012)

Der Fachkräftemangel führt, wie bereits ausgeführt, in einigen Branchen zu einem Mangel an qualifizierten Mitarbeitern. Unternehmen müssen heute aktiver um neue Mitarbeiter werben und können nicht mehr darauf vertrauen, dass sich geeignete Kandidaten in ausreichender Anzahl und Qualität aktiv bewerben. Somit stehen die Bewerber zunehmend im Fokus und sollten so behandelt werden, dass ein positiver Gesamteindruck entsteht. Hier unterstützt ein Candidate Experience Management. Ein zuständiges unternehmensinternes Projekt-Team sollte Konzepte entwickeln, damit der Bewerber ein Geschehen als beeindruckend empfindet. Der Ansatz schafft somit für den Bewerber vor, während und sogar nach dem Bewerbungsprozess Werte, indem er ihm Informationen, Kommunikation und Service liefert, die sich zu einem Erlebnis um die Arbeitgebermarke aufbaut (in Anlehnung an Zimmermann o.J.). Das Bild, welches bei einem Bewerber über das Unternehmen entsteht, wird dabei, analog zum Kundenmanagement, entscheidend von den Mitarbeitern eines Unternehmens beeinflusst. Um folglich ein positives und über den Prozess hinweg konsistentes Bewerbererlebnis zu erzeugen, müssen die Mitarbeiter analog zum CEM hochmotiviert, kompetent und in hohem Maße kundenorientiert agieren (in Anlehnung an Schmidt/ Mangold 2004, S. 24). Wichtige Voraussetzung ist, die Erwartungen und die tatsächlichen Erlebnisse und Erfahrungen der Bewerber mit dem Unternehmen zu kennen. Dazu ist notwendig das Feedback der Kandidaten systematisch zu erfassen (vgl. Martin 2010, S. 18). Die Erwartungen der Bewerberzielgruppen sollten dabei nicht nur hinsichtlich der Unternehmensangebote bekannt sein, sondern auch in Bezug auf einen kundenorientierten Bewerbungsprozess. Insbesondere die Bewerberzielgruppe der Generation Y stellt heute, so die Annahme, höhere Erwartungen an die Unternehmen und auch an die jeweiligen Prozesse. Im Folgenden soll die Bewerberzielgruppe Generation Y, die im Verlaufe der Dissertation als Untersuchungsgruppe herangezogen wird, näher beschrieben und es sollen deren Werte, Wünsche und Erwartungen herausgearbeitet werden. Insgesamt kann unter Berücksichtigung einer ganzheitlichen Umsetzung eine auf den Bewerber als Kunden ausgerichtete Organisation etabliert werden, die mit Hilfe verbesserter Prozesse und aktiv gestalteter Kontaktpunkte (Touchpoints) dem Bewerber das optimale Verhältnis zwischen Arbeitgeberleistungen und dem subjektiven Arbeitgebermarkenerlebnis bieten kann (in Anlehnung an Stindl 2010, S. 3). Der Blog-Autor Ladimeji (2013) führt in einem Online-Artikel an:

"Well on a practical level, a dream candidate experience makes it easier for top talent to engage with the hiring process. Also, the candidate experience has become the symbol of what employees

can expect when working for your company and is a crucial representation of your employer brand."

2.10.4 Den Kunden kennen: Junge Akademiker der Generation Y als wichtige Bewerberzielgruppe

Zunehmend tritt die Generation Y in die Konsum- und Arbeitsmärkte ein. Diese neue Talentgeneration gilt als gut ausgebildet, gut informiert, social-media-affin und ist durch ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein charakterisiert (vgl. Wadehn 2011, S. 5). Fakt ist, dass die Vertreter dieser Generation Verhältnisse und Vorstellungen, die bisher als selbstverständlich galten, mehr in Frage stellen (vgl. Parment 2009, S. 13). Hat diese Generation jedoch wirklich grundlegend andere Wertvorstellungen?

"Selten hat eine neue Generation so viele Auswirkungen auf Wirtschaft, Arbeitsleben und Talent-Management gehabt. Die Bedeutung einer durchdachten und lebendigen Strategie für Personalmanagement und Employer Branding steigt, die Schwierigkeiten, gute Talente zu finden, ebenfalls." (Parment 2009, S. 15)

Nicht nur Unternehmen stellen heute höhere Anforderungen an die Arbeitnehmer, sondern die Arbeitnehmer ihrerseits an Unternehmen. Insbesondere junge und gut ausgebildete Menschen bringen hohe Erwartungen, Forderungen und Hoffnungen in den Arbeitsmarkt mit (vgl. Parment 2009, S. 15). Die Generation der zwischen 1980 und 2000 Geborenen legt mehr Wert auf emotionale Aspekte des Arbeitgeberangebots als Generationen davor. Daher werden die Unternehmenskultur und das Image der Arbeitgebermarke zunehmend als Erfolgsfaktor für den Arbeitsmarkt gesehen (vgl. Parment 2009, S. 26). Dabei zeichnen sich die Mitglieder dieser Generation²⁷, die auch als "Millennials" bezeichnet werden, als global orientiert und über Facebook, Twitter und iPhone bestens vernetzt aus. Sie konstituieren die erste Altersgruppe, die mit Internet aufgewachsen ist und als technisch äußerst versiert gilt (vgl. Buchhorn/ Werle 2011). Die Millennials beziehen sich zunehmend auf die Sicherheit, in Zeiten des demografischen Wandels Verhandlungsmacht zu besitzen und stellen auch frühzeitig Forderungen (vgl. Löhr 2013). Jedoch gibt es in der wissenschaftlichen Debatte um die vielbeschriebene Generation Y bereits Zweifel, insbesondere in Bezug auf den Karriereaspekt. Angenommen wurde, dass die "neue" Generation weniger Wert auf Karriere und Gehalt lege. Dies widerspricht jedoch dem Fakt, dass es zunehmend gut ausgebildete Absolventen mit Auslandserfahrung, Praktika und insgesamt guten Lebensläufen gibt (vgl. Löhr 2013).

Als weiterführende Literatur zum Thema Generation Y sei auf das PraxisPapier 9/2011 der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. verwiesen (vgl. Wadehn 2011).

Um validere Aussagen treffen zu können, wird im Folgenden auf eine breit angelegte Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers²⁸ Bezug genommen.

In dieser Studie von 2008 wurden 4.271 Hochschulabsolventen hinsichtlich der Erwartungen und Wünsche an den Arbeitgeber befragt. Dabei wurden einige "Mythen" aufgedeckt. Eindeutig zu erkennen ist jedoch der Wunsch der Generation Y nach persönlicher Entwicklung. Kontinuierliches Feedback ist dabei ein wesentliches Element. Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

Mobilität, Auslandserfahrungen und Anwendung von Sprachen sind wichtig:

"Millennials expect job mobility and want the opportunity of experience overseas assignments – 80% would like to work abroad and 79% expect to use other languages during their career."

Die soziale Verantwortung des Unternehmens steht im Fokus:

"Corporate responsibility is critical – 88% of millennials said they will choose employers who have corporate social responsibility (CSR) values that reflect their own and 86% would consider leaving an employer if CSR values no longer matched their expectations."

Traditionelle Arbeitsformen sind nicht mehr gewünscht:

"The theory that future generations will reject traditional work practices is debunked. The majority expect some element of office based work and only 3% expect to work mainly at home/other locations. Most expect to be working mainly regular office hours with only 18% expecting mainly flexible hours."

Mythos der höheren Wechselbereitschaft:

"The notion of portfolio careers is not likely to become a reality for this group - 75% of whom believe they will have between two and five employers in a lifetime."

Die Bedeutung von Training und Entwicklung nimmt zu:

"Training and development is the most highly valued employee benefit. The number choosing training and development as their first choice of benefit is three time higher than those who choose cash bonuses. 98% believe working with strong coaches and mentors is an important part of their development."

Die folgenden Ausführungen und die aufgeführten Originalzitate beziehen sich auf die Studie "Managing tomorrow's people. Millennials at work - perspectives from a new generation" der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC (vgl. Rendell/ Vander Linde/ Yildirim 2008). Die ausführliche Dokumentation der Studie findet sich unter der URL: http://www.pwc.de/

de_DE/de/prozessoptimierung/assets/millennials_at_work_report08.pdf.

In einer weiteren aktuellen Studie der Beratungsgesellschaft Accenture²⁹, die ähnliche Ergebnisse liefert, wurden im Juni 2012 600 Erwerbstätige im Alter zwischen 19 und 30 Jahren befragt, das heißt Mitglieder der Generation Y mit unterschiedlichem Bildungshintergrund und ein bis fünf Jahren Berufserfahrung. Anhand von 18 Kriterien beurteilten die Studienteilnehmer den Arbeitskontext, ihre Zufriedenheit und damit die Attraktivität ihres Arbeitgebers. Die Studie kam zum Ergebnis, dass die "Gen Y-ler" keinesfalls ständig auf dem Sprung sind und über eine grundsätzlich höhere Wechselbereitschaft verfügen. Innerhalb des zweiten und vierten Jahres der Betriebszugehörigkeit ist die Wechselbereitschaft ausgeprägter, jedoch nimmt diese mit der Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen ab. Hier stehen Motive wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes im Vordergrund. 52% der Studienteilnehmer gaben an, dass sie sich vom Arbeitgeber Arbeitsplatzsicherheit wünschen.

Mentoren sind gefragt

Die Accenture Studie (2013) verdeutlicht, dass die persönliche Entwicklung wichtig ist. Die 20- bis 30-Jährigen schätzen Mentoren und wollen von diesen lernen. Dieses Lernen soll auf Augenhöhe stattfinden. Die junge Generation schätzt gemäß Studie die ältere Generation aufgrund ihrer Erfahrungen und Werte. 84% der Teilnehmer antworteten, dass sie gerne mit diesen zusammenarbeiteten. Jedoch gaben 54% der Studienteilnehmer an, dass diese Zusammenarbeit nicht immer spannungsfrei sei und das sie sich miss- oder unverstanden fühlten. Die Autoren der Accenture Studie führen dies zum Teil darauf zurück, dass viele Vorgesetzte den Umgang mit der Generation Y, den Social Media und Technologien am Arbeitsplatz bislang nur schwer nachvollziehen können.

Mythos Arbeitsinhalte sind wichtiger als Gehalt

In vielen Veröffentlichungen besteht zum Teil die Annahme, dass die Generation Y mehr Wert auf Arbeitsinhalte als auf den Faktor Gehalt lege. Gemäß den Ergebnissen der Studie von Accenture kann diese Annahme nicht als allgemeingültig betrachtet werden. Da in der Studie Personen befragt wurden, die bereits berufstätig sind, konnte ein anderer Blickwinkel eingenommen werden. Die Studienteilnehmer gelten hier als "realitätserprobt". Ein Großteil (43%) der Befragten gab an, aufgrund der Wirtschaftskrise 2008 bis 2010 Kompromisse bei der Wahl des Arbeitgebers eingegangen zu sein. Insbesondere betrifft dies den Faktor Gehalt. Die Vergütung wird von den Befragten bis heute als nicht angemessen empfunden. Für 65% der Teilnehmer der Accenture-Studie ist daher eine attraktive Vergütung von Bedeutung.

_

Die folgende Ausführung bezieht sich auf die von der Beratungsgesellschaft Accenture veröffentlichte Studie "2012 Pulse Check: Generation Y im Berufsalltag"; vgl. Accenture (2013).

Zusammenfassung

Die aufgeführten Studienergebnisse zeigen deutlich, dass der Mythos Generation Y stets einer näheren Betrachtung und Analyse bedarf. Voreilige Schlussfolgerungen und Annahmen in der öffentlichen Debatte sind kritisch zu hinterfragen. Weiterhin sollte in Bezug auf Eigenschaften und Verhaltensweisen, die als "typisch" betrachtet werden, eine weitere Differenzierung nach jüngeren und eher älteren Mitgliedern dieser Generation stattfinden (vgl. Wadehn 2011, S. 11). Entsprechende empirische Studien sollten insgesamt stärkere Berücksichtigung finden. Insbesondere Zeitungsartikel argumentieren sehr plakativ und verfälschen oft den Blickwinkel auf diese Generation. Festzuhalten ist jedoch, dass die Vertreter der Generation Y deutlich den Fokus auf den persönlichen Kontakt sowie auf die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen legen. Weiterhin bestehen eine Besonderheit und eine Gemeinsamkeit hinsichtlich eines selbstverständlichen Umgangs mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (vgl. Wadehn 2011, S. 42). Die Autoren der Accenture-Studie (Accenture 2013) führen zusammenfassend treffend aus, dass es für die Unternehmen definitiv wichtig wird, Versprechen an Bewerber unbedingt einzuhalten:

"Wer mit Slogans wie "Bei uns machen sie schnell international Karriere" oder "Wir bieten Top-Gehälter" wirbt, dann aber mit Auslandsstationen geizt und Gehaltssprünge von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängig macht, muss sich über Fluktuation nicht wundern." (Accenture 2013)

Dass sich Unternehmen generell auf die "neue Generation" einstellen sollten, bleibt weiterhin unbestritten. Es gilt dabei, wie *Buchhorn/ Werle* (2011) herausstellen, Prozesse, Unternehmenskultur und Werte kontinuierlich anzupassen:

"Doch noch ist längst nicht allen Firmen bewusst, dass sich ihre Prozesse, ihre Kultur und ihre Werte ändern müssen, wenn sie den Kampf um die talentiertesten Jungen gewinnen wollen." (Buchhorn/ Werle 2011)

Ausgehend von dem vorstehenden Zitat und in Bezug auf die Thematik der vorliegenden Dissertation besteht die Annahme, dass die viel beschworene Generation Y auch veränderte Ansprüche an Recruiting-Prozesse hat und Unternehmen daher Prozesse zunehmend überprüfen und optimieren sollten. Insbesondere besteht die Annahme, dass der persönliche Kontakt zum Unternehmen und zu den Unternehmensvertretern an Bedeutung gewinnt. Weiterhin scheint das Angebot von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien auch im Rekrutierungsprozess nicht unerheblich zu sein. Welche tatsächlichen Erwartungen insbesondere junge Akademiker an Unternehmen und deren Recruiting-Prozesse haben, ist Gegenstand der nachstehenden empirischen Untersuchung aus Kundensicht.

3 Recruiting aus Kundensicht: Bewerbererlebnisse von heute und Erwartungen an Bewerbungsprozesse von morgen – eine empirische Untersuchung

3.1 Einführung und Methodenwahl

In den nachstehenden Ausführungen verfolgt der Verfasser das Ziel, auf Basis von empirischen Methoden folgende Aspekte zu untersuchen: Erlebnisse von Bewerbern im Kontakt mit Unternehmen sowie Erwartungen an Recruiting-Prozesse für eine bestimmte Bewerberzielgruppe. In einem ersten Schritt bezieht sich der Verfasser auf sekundäre Studien, um im Anschluss eigene empirische Untersuchungen vorzustellen. Für die empirische Untersuchung wird der Bewerber am Vorbild des Customer Experience Management konsequent als Kunde betrachtet und in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Es gilt nachstehend, die folgende zentrale These zu untersuchen:

Zentrale Hypothese: "Basics" werden in der Praxis noch unzureichend erfüllt und Prozesserwartungen der Bewerber an Unternehmen sind zu wenig bekannt.

In Deutschland scheitert es oft an den "Basics" im Rahmen eines Bewerbungsprozesses. Fehlendes Feedback, zu lange Antwortzeiten, unvorbereitete Gesprächspartner etc. verärgern Bewerber.

Aus forschungsökonomischen Gründen hat sich der Verfasser auf eine für die Unternehmen sehr relevante Zielgruppe fokussiert: die Generation Y. Im Rahmen der Forschungsarbeit war es dem Verfasser möglich, mit der Studenteninitiative MTP³⁰ zu kooperieren, um einen Zugang zur relevanten Zielgruppe zu erhalten. Der Verfasser wählte eine Inhaltsanalyse der offenen Kommentare zur Bewertung von Bewerbungsprozessen auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu (www.kununu.de) aus. Weiterhin werden die Ergebnisse einer Fokusgruppe vorgestellt, die sich aus Studenten wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge zusammensetzt. Dem Verfasser wurde es im Laufe der Forschungsarbeit ermöglicht, einen Zugang zu einer breiteren Befragungsgruppe zu erschließen. So konnte auf Basis einer 2013 durchgeführten "Busbefragung" (Onlinebefragung) der Marketinginitiative MTP eine relevante und potentielle Bewerberzielgruppe zu deren Erwartungen an Bewerbungsprozesse befragt werden. Im Folgenden werden die

und Praxis miteinander zu vernetzen und die Marketingausbildung an Universitäten praxisnaher zu gestalten. Nähere Informationen über die Studenteninitiative finden sich unter der URL: http://www.mtp.org/mtp-site/web.nsf/id/pa_ueber_mtp.html.

Das Kürzel MTP steht für die Studenteninitiative Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V. An 17 Hochschulstandorten und in 17 Alumni-Netzwerken engagieren sich gut 3.200 Mitglieder ehrenamtlich für die gemeinnützige MTP e.V., welche sich als das größte generationenübergreifende Netzwerk aus Studenten, Professionals, Unternehmen und Wissenschaft versteht. Die MTP verfolgt das Ziel, Wissenschaft und Praxis miteinander zu vernetzen und die Marketingausbildung an Universitäten praxisnaher zu gestal-

Ergebnisse der empirischen Untersuchung aus Kundensicht vorgestellt. Dabei erfolgt zunächst eine theoretische Ausführung zur gewählten zentralen Methode der qualitativen Inhaltsanalyse, um im Anschluss zunächst sekundäre Studienergebnisse (Kapitel 3.2 und 3.3) sowie im Anschluss die Erhebungsergebnisse des Verfassers (Kapitel 3.4 bis 3.6) vorzustellen.

Die empirische Untersuchung in Kapitel 3 setzt sich insgesamt aus <u>vier Methoden</u> zusammen:

Methode 1:

Auswertung sekundärer Datenquellen (Kapitel 3.2 und 3.3)

Methode 2:

Inhaltsanalyse Bewerberkommentare von 200 Unternehmen auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu (Kapitel 3.4)

Methode 3:

Fokusgruppe 18 Teilnehmer Zielgruppe Generation Y (Kapitel 3.5)

Methode 4:

Auswertung von Teilergebnissen einer quantitativen Omnibus-Befragung Zielgruppe Generation Y (Kapitel 3.6)

Auswertungsmethode: Qualitative Inhaltsanalyse

Zur Analyse von Texten findet die Inhaltsanalyse als eine quantifizierbare Methode Anwendung. Hierzu werden einer Reihe von Texten Informationen entnommen und klassifiziert. Mit dieser Methode lassen sich im Anschluss Häufigkeiten und Verteilungen von Informationen analysieren. Diese Methode wird vor allem in den Sozialwissenschaften angewendet. Um in Texten enthaltene Informationen für quantifizierbare Analysen aufzubereiten, werden bestimmte Operationen vorausgesetzt, die allen Verfahren der quantitativen Inhaltsanalyse gemeinsam sind:

- Aufbauen eines geschlossenen Kategoriensystem vor der Analyse,
- > Zerlegen des Textes in Analyseeinheiten,
- > Durchsuchen des Textes auf relevante Informationen,
- Zuordnen dieser Informationen zu Kategorien (das so genannte Verkoden des Textes).

Auf Basis dieser Schritte wird im Anschluss die Häufigkeit des Auftretens der Kategorien im Text quantifiziert. Gegenstand der weiteren Analyse sind dann die Häufigkeiten. Dem liegt die methodologische Annahme zugrunde, dass es einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit des Auftretens von bestimmten Kategorien und der Bedeutung des Sachverhaltes gibt, den sie beschreiben (vgl. Gläser/ Laudel 2010, S. 197f.). Für die vorliegende Dissertation findet die qualitative Inhaltsanalyse nach Glaser/ Laudel (2010), aufbauend auf der quantitativen Inhaltsanalyse, Anwendung. Diese Methode behandelt die auszuwertenden Texte als Material, in dem die Daten enthalten sind. Den Texten werden Daten entnommen, diese werden aufbereitet und dann ausgewertet. Mit Hilfe dieser qualitativen Inhaltsanalyse wird somit, ausgehend von den Ursprungstexten, eine Informationsbasis geschaffen, die nur noch diejenigen Informationen enthält, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Diese Informationsbasis wird durch das Suchraster, das für die Extraktion von Informationen benutzt wurde, strukturiert. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt darin begründet, dass die qualitative Inhaltsanalyse das einzige Verfahren der quantitativen Textanalyse darstellt, welches sich frühzeitig und konsequent vom Ursprungstext trennt und versucht, die Informationsfülle systematisch zu reduzieren sowie entsprechend dem Untersuchungsziel zu strukturieren. Kern bildet hierbei die Extraktion, das heißt die Entnahme der benötigten Informationen aus dem Text mit Hilfe eines Suchrasters, welches, ausgehend von den theoretischen Vorüberlegungen, konstruiert ist. Extraktion bedeutet in diesem Zusammenhang, den Text zu lesen und zu entscheiden, welche der in ihm enthaltenden Information für die Untersuchung relevant sind. Auf Basis der Kategorien des Suchrasters werden die Informationen entsprechend zugeordnet. Dieses Kategoriensystem basiert auf den in den theoretischen Vorüberlegungen erstellten Untersuchungsvariablen bzw. Einflussfaktoren und den Hypothesen über den sie verbindenden Kausalmechanismus auf. Die Extraktion wird somit von den theoretischen Vorüberlegungen angeleitet. Das Kategoriensystem ist grundsätzlich offen und kann verändert werden, falls Informationen im Text auftauchen, die relevant sind, aber nicht in das Kategoriensystem passen. So können die Dimensionen existierender Kategorien verändert werden und es können neue Kategorien konstruiert werden. Diese Offenheit erlaubt es, dass die Merkmalsausprägung freiwörtlich beschrieben werden kann. Das heißt, die Daten werden nominal erhoben und die Skala, d.h. die Liste der Ausprägungen, entsteht im Prozess der Extraktion. Somit wird die Extraktion an die theoretischen Variablen angepasst, um komplexe Zustände zu beschreiben. Weiterhin können dadurch nicht antizipierte Merkmalsausprägungen adäquat aufgenommen werden. Da das Kategoriensystem während des gesamten Verlaufs der Auswertung an die Besonderheiten des Materials angepasst werden kann, ist ein Probelauf nicht mehr notwendig. Bei der Extraktion muss der Text interpretiert werden. Weiterhin beruhen die Zuordnungen zu einer Kategorie und die verbale Beschreibung des Informationsinhaltes auf Interpretationen des Textes. Die Extraktion ist somit individuell geprägt, da Verstehensprozesse des jeweiligen Wissenschaftlers einfließen. Anschließend werden die extrahierten Rohdaten weiter bearbeitet. Die Rohdaten werden im ersten Schritt aufbereitet, d.h. zusammengefasst, auf Redundanzen und Widersprüche geprüft und nach den für die Auswertung relevanten Kriterien sortiert, wobei das individuelle Verständnis der auswertenden Personen die Kategorisierung beeinflusst. Das Ergebnis der Aufbereitung bildet eine strukturierte Informationsbasis. Diese Informationsbasis wird in der anschließenden Auswertung genutzt, um die untersuchten Fälle zu rekonstruieren und nach interessierenden Kausalmechanismen zu suchen. Die qualitative Inhaltsanalyse kann manuell mit Stift und Papier oder computergestützt erfolgen (vgl. Glaser/ Laudel 2010, S. 199ff.).

3.2 Umfrageergebnis des Internetportals Kalaydo: Was nervt Sie bei der Jobsuche?

Die nachstehenden Erhebungsdaten beziehen sich auf eine im Jahr 2012 veröffentlichte Umfrage des Internetportals Kalaydo³¹ zum Thema "Was nervt Bewerber bei der Jobsuche?". Deutlich wurde bei der Befragung von rund 800 Bewerbern, dass es oft an "einfachen organisatorischen Bedingungen" in der Praxis scheitert. Die Umfrage bezieht sich einerseits auf die Eindrücke und Erlebnisse der Bewerber hinsichtlich allgemeiner Rahmenbedingungen in einem Bewerbungsprozess und andererseits explizit auf die Eindrücke in einem Vorstellungsgespräch. Ist die Bewerbung verschickt, so bemängelten 55% der Befragten, fehlt es oftmals an Feedback des Unternehmens. Ebenso wurde das Einladungsprozedere zum Vorstellungsgespräch nur von 32% der Befragten als reibungslos eingestuft. Noch schlechter bewerteten die Teilnehmer der Umfrage die Kommunikation bei einer Absage: Lediglich 13% zeigten sich zufrieden, mehr als ein Drittel erhielt überhaupt kein Feedback. Ähnlich unzufrieden äußerten sich die Jobsuchenden zum Vorstellungsgespräch. Zwar sahen 57% eine weitgehende Übereinstimmung von Unternehmensdarstellung in der Anzeige und Gesprächsinhalten, dennoch waren lediglich 29% von einem Vorstellungsgespräch noch nie genervt. Zu den unbeliebtesten Erfahrungen zählten für 58,3% unvorbereitete Gesprächspartner, 53,3% störte der Zeitdruck, 47,4% bemängelten unpassende Witze oder Randbemerkungen (siehe Abbildung 8). Es zeigt sich in der Umfrage, dass insbesondere das Vorstellungsgespräch als kritischer Kontakt-

Weitere Informationen über das Internetportal kalaydo.de, welches unter anderem auch eine Online-Jobbörse anbietet, findet sich unter der URL: http://www.kalaydo.de. Die Ergebnisse der Umfrage wurden zusammengefasst als Pressemittelung veröffentlicht (vgl. Kalaydo 2012). Detaillierte Umfrageergebnisse wurden dem Verfasser auf Anfrage zur Verfügung gestellt.

punkt angesehen werden kann. In einer weiteren Studie (vgl. Kapitel 3.3) wurde dieser Kontaktpunkt explizit untersucht.

Top 10 Ranking Zustimmung in % Was stört bei einem Vorstellungsgespräch am meisten? Unvorbereitete Gesprächspartner (Unterlagen erst im Gespräch gesichtet) Gesprächspartner unter Zeitdruck oder vorzeitiges Abbrechen des Gesprächs 53,3% Anzügliche Witze und Randbemerkungen Fragen zum Privatleben Eine der Position nicht angemessene Anzahl Interviewer / zu viele Interviewer Psychologische Fragen (z.B. Wie würden andere Menschen Sie beschreiben?) Übermäßiger Gebrauch von Fachvokabular 30,9% Kritische Anmerkungen zum Lebenslauf/ meinen Zeugnissen/ meiner Person 24,0% Fragen zu Stärken und Schwächen 15,0% Fragen zum aktuellen Gehalt und zu den Gehaltsvorstellungen 11,7%

Abbildung 8: Umfrage Top 10 Ranking Vorstellungsgespräch

Quelle: Eigene Darstellung nach Kalaydo 2012

In die Befragung wurde eine weitere interessante Fragestellung integriert: Welche Inhalte in Stellenanzeigen sprechen Sie besonders an?

Für 78,3% aller Befragten war die Nennung eines direkten Ansprechpartners mit Namen, Telefonnummer und E-Mail-Adresse wichtig. Unternehmensleitlinien und -werte waren als Angaben in Stellenanzeigen für über 50% der Befragten interessant. Weniger von Interesse waren eindeutig Zitate von Mitarbeitern in der Anzeige.³²

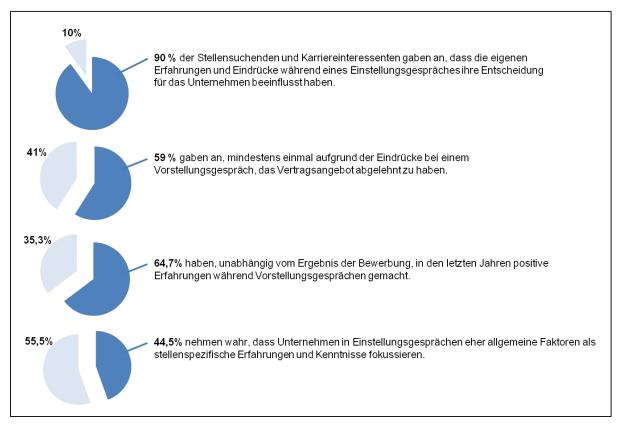
3.3 Studienergebnis: Bewerbungspraxis 2012

Weitere interessante Ergebnisse liefert die Studie Bewerbungspraxis 2012 (vgl. Weitzel et al. 2012b). Hier wurden 11.686 Personen das erste Mal im Rahmen einer Langzeitstudie auch zum Thema Erfahrungen mit Einstellungsgesprächen befragt. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer betrug 39 Jahre, 2/3 waren männlich, 50% waren zum Zeitpunkt der Befragung auf Stellensuche und jeder achte Teilnehmer hatte eine Führungsposition inne. Hervorgehoben wurde durch die Autoren die Bedeutung von Einstellungsgesprächen als wichtigem Employer-Branding-Faktor. In der Studie (siehe Abbildung 9) gaben neun von

In der empirischen Untersuchung aus Unternehmenssicht in Kapitel 4.1 werden Unternehmensvideo, Beschreibung der Unternehmenswerte und -leitlinien, Nennung eines direkten Ansprechpartners mit Namen und Kontaktdaten als relevante Inhalte auf deren Verbreitung auf den Karriereseiten von 200 Unternehmen untersucht.

zehn Stellensuchenden und Karriereinteressierten an, dass die eigenen Erfahrungen und Eindrücke während eines Einstellungsgespräches eine wichtige Grundlage für die Zusage an ein Unternehmen bilden. Weiterhin gaben 59,0% an, mindestens einmal auf Grund der Eindrücke bei einem Einstellungsgespräch das Angebot eines Unternehmens abgelehnt zu haben. Immerhin 64,7% antworteten, dass, unabhängig vom Ergebnis der Bewerbung, in den letzten Jahren überwiegend positive Erfahrungen während Einstellungsgesprächen gesammelt wurden. Im Umkehrschluss trifft dies aber für ein Drittel der Studienteilnehmer nicht zu. 44,5% nahmen allerdings wahr, dass sich Unternehmen in Einstellungsgesprächen eher auf allgemeine Faktoren als auf die für die ausgeschriebene Stelle wichtigen Erfahrungen und Kenntnisse konzentrierten.

Abbildung 9: Einstellungsgespräche als wichtiger Employer-Branding-Faktor



Quelle: Eigene Darstellung nach Weitzel et al. (2012)

3.4 Inhaltsanalyse: Kommentare auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu

Ergänzend zu den in den Kapiteln 3.2 und 3.3 vorgestellten sekundären Umfrageergebnissen wurde durch den Verfasser eine Inhaltsanalyse der Kommentare auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu vorgenommen. Das Internetportal Kununu bietet sowohl Mitarbeitern als auch Bewerbern die Möglichkeit, insgesamt 84.000 Unternehmen als Arbeitgeber zu bewerten.³³ In der vorliegenden Inhaltsanalyse werden alle Bewerberzielgruppen berücksichtigt, da eine Differenzierung aufgrund der Anonymität der Angaben nicht gewährleistet werden kann. Als Referenzunternehmen dienten 200 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen (vgl. Anhang 2). Ausgewertet wurden die Kommentarfelder der Bewerber hinsichtlich deren Aussagen und Bewertungen zum Bewerbungsprozess. Auf Grundlage der Kommentare besteht das Ziel, Handlungsempfehlungen abzuleiten und die zentrale Hypothese zu überprüfen. Zur besseren Auswertbarkeit wurden im Laufe der Inhaltsanalyse verschiedene Kategorien gebildet. Hinsichtlich der

2,

³³ Val. www.kununu.de.

Quantifizierung wurden diese Kategorien gemäß Auswertungsmethode (vgl. Kapitel 3.1) in eine Reihenfolge der Bedeutung und Häufigkeit der Nennung gebracht³⁴:

Schnelligkeit der Rückmeldung 138 Gesprächsatmosphäre Organisation des Bewerbungsprozesses Wertschätzung / Respekt Bewertung der Ansprechpartner 42 "professionell" bzw. "unprofessionell" Umfassende Information seitens des Unternehmens Länge des Auswahlprozesses 11 31 Vorbereitung seitens des Unternehmens 10 28 Offenheit/Ehrlichkeit im Gespräch 22 10 Vermutung, Stelle wird nicht mehr besetzt Gespräch über andere Position Reale Position im Widerspruch zur Stellenanzeige Andere 0 100 200 250 50 150 positive Bewertung ■ negative Bewertung

Abbildung 10: Ergebnis der Inhaltsanalyse Kununu

Quelle: Eigene Auswertung 2013³⁵

Aus den Ergebnissen (vgl. Abbildung 10) geht deutlich hervor, dass es sich bei den Kommentaren nicht nur um unzufriedene Bewerber handelt, sondern auch positive Erlebnisse kommentiert werden. Besonders eine *positive Gesprächsatmosphäre* wird hervorgehoben und die Kommentare zu dieser Kategorie überwiegen im Vergleich zu den Negativantworten. Daher lässt sich konstatieren, dass Unternehmen in Bezug auf die Qualität der persönlichen Kontakte in einem Vorstellungsgespräch punkten und überzeugen können³⁶. Dies führt im Netz zu einer positiven Reputation des Unternehmens. Ein weiterer Punkt bildet die *Organisation des Bewerbungsprozesses*. In dieser Kategorie wurde unter

Hinweis zur Auswertung der Kommentarfelder: Teilweise ergaben sich bei den untersuchten Unternehmen nur "geschlossene Antworten" bzgl. der Bewertung des Bewerbungsprozesses. Weiterhin ergaben sich unterschiedliche Häufigkeiten bei tatsächlich "offenen" Kommentarfeldern. Die Anzahl der Kommentare ergeben sich dabei auch auf Basis von möglichen Mehrfachangaben in einem Kommentarfeld.

Zeitraum der Auswertung: 15. Januar 2013 bis 11. Februar 2013. Insgesamt wurden 817 Bewertungen ausgewertet. Von 817 Bewertungen waren in diesem Zeitraum 531 offene Kommentierungen, daraus ergibt sich wiederum nach der Inhaltsanalyse und der Kategorisierung eine Anzahl von 1.013 Nennungen. Mit Hilfe der Inhaltsanalyse wurden diese offenen Kommentierungen ausgewertet.

³⁶ Dies stützen auch die Umfrageergebnisse der sekundären Datenguellen in den Kapiteln 3.2 und 3.3.

anderem kommentiert, wenn Bewerbungsgespräche mehrfach oder kurzfristig verschoben wurden, oder die Gesprächspartner erst nach und nach eintrafen.

➤ Beispielkommentare³⁷: Organisation des Bewerbungsprozesses

"Auf meine Bewerbung hin habe ich ziemlich schnell eine Einladung zu einem Gespräch bekommen. Ich habe diese Einladung natürlich angenommen und für den entsp. Tag Urlaub genommen. Dann hat mir X, ohne Angaben von Gründen, am Tag vor dem Gespräch mit geteilt, dass der Termin nicht statt finden könne. Sie wären aber unbedingt an mir interessiert. Also wurde ein zweiter Termin vereinbart. Man mag es kaum glauben, aber zu diesem Termin gab es wieder das selbe Spiel. Kurz vorher wird mir abgesagt und ein dritter Termin vereinbart."

<u>"Erstes Kennenlernen in überfüllter Kantine</u> (!!!) in Mensa-Atmosphäre. Das ist nicht der passende Ort, um über sehr persönliche Dinge (Vita, pers. + beruflicher Hintergrund) zu sprechen. <u>Weitere Gesprächspartner wurden nicht angekündigt.</u>"

Mit einem flexiblen und professionellen Organisationsmanagement punkten

Mit einem flexiblen und professionellen Organisationsmanagement lassen sich positive Effekte erzielen. Ein flexibles Einladungsmanagement, ein persönlicher Ansprechpartner für Rückfragen, eine unkomplizierte Abwicklung der Rückerstattung der Reisekosten sind entscheidende Faktoren, die für die Bewerber relevant sind.

Zeitnahe Rückmeldungen/ Schnelligkeit im Bewerbungsprozess

Der von den Bewerbern mit Abstand meistdiskutierte Aspekt war die "Schnelligkeit im Bewerbungsprozess". In 138 negativen Kommentaren wurde dieser Aspekt genannt. Zum Teil erfolgte durch die Unternehmen gar keine Rückmeldung oder die Antwort dauerte sehr lange. Dieses Ergebnis lässt die Annahme zu, dass ein Unternehmen mit einer schnellen Bearbeitung der Bewerbungen sehr gut punkten kann: Je schneller der Prozess, desto beeindruckender wirkt dies auf den Kandidaten. Denn neben den negativen werden auch positive Beispiele aufgeführt.

> Beispielkommentare: Schnelligkeit der Rückmeldung

"Nach einem netten Gespräch (2-3Std.) habe ich <u>nach über 8 Wochen keine Reaktion auf meine</u> <u>Bewerbung bekommen</u>. Dies ist ein absolut unfaires und mangelhaftes Verhalten gegenüber den Bewerbern, die auf eine Reaktion warten."

"Es wurde <u>mir versprochen sich nach einer Woche zu melden. Es kam nichts</u>. Sogar nach Nachfrage haben sie mir keine konkrete Antwort gegeben. Weder mündlich noch schriftlich weiss ich bis heute nichts."

"Im Übrigen <u>warte ich noch heute auf die Reisekosten</u>. Meine Nachfragen dazu werden einfach ignoriert. Dieses Verhalten spricht nicht für einen DAX Konzern."

Die Beispielkommentare entstammen den offenen Kommentaren auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu (www.kununu.de).

"Innerhalb von zwei Tagen erhielt ich eine Antwort, dass meine Bewerbung interessant sei und an den entsprechenden Standort weitergeleitet wurde. <u>Bereits einen Tag später bekam ich eine Einladung für ein Vorstellungsgespräch."</u>

Persönlicher Kontakt entscheidet

Ein weiterer entscheidender Punkt liegt im persönlichen Kontakt bzw. Dialog zwischen Unternehmensvertretern und dem Bewerber. Unter die Kategorien "Wertschätzung/ Respekt gegenüber Bewerbern" und "Bewertung der Ansprechpartner" lassen sich Faktoren subsumieren, die auf das individuelle Erlebnis des Bewerbers mit den Unternehmensvertretern an unterschiedlichen Kontaktpunkten zurückzuführen sind. Die häufigsten Kriterien bilden hier eine "erlebte Wertschätzung der Mitarbeiter" gegenüber den Bewerbern und "ein Informationsaustausch auf Augenhöhe".

> Beispielkommentare: Bewertung der Ansprechpartner

"Leider war der Einsatz beim Bewerbungsprozess von Psychologen nicht ganz glücklich gewählt, da diese <u>als schlecht gelaunt und unnahbar empfunden wurden</u>. Ganz im Gegensatz zu den Mitarbeitern."

"Vorgesetzte war in meinem Fall der "böse Cop" und war mir, von Beginn an, unsympathisch (keine Ahnung, ob das zur Show gehört hat)."

> Beispielkommentare: Gesprächsatmosphäre

"Anruf aus der emotionalen Arktis (Verlauf des Gesprächs wird vorgestellt). All dies geschah mit einer absoluten <u>Emotionslosigkeit des Interviewers</u>, der offenbar keinerlei Interesse hatte, eine angenehme Atmosphäre aufkommen zu lassen. <u>Das Gespräch war durchweg unangenehm, steril und aus meiner Sicht auch weitestgehend sinnlos."</u>

"Sehr angenehm trotz Absage. Es war wohl das angenehmste Bewerbungsverfahren was ich erleben durfte. Sehr nette Gesprächspartner entspannte Atmosphäre, super Feedback. Es hätte kaum besser sein können, leider war noch einer etwas besser als ich."

"Das Gespräch wurde dann von zwei Mitarbeitern geführt, die eine wirklich sehr angenehme Gesprächsatmosphäre geschaffen haben, so dass ich mich gleich von Beginn an wohl gefühlt habe und mit einem guten Gefühl aus dem Gespräch gegangen bin."

> Beispielkommentar: Wertschätzung/ Respekt gegenüber Bewerbern

"Thema Wertschätzung wird bei x zwar groß geschrieben, aber klein gelebt. Mir in Zeiten des Fachkräftemangels <u>erst nach 9 Monaten abzusagen</u>…FAIL!"

Informationen durch das Unternehmen

Die Bewerber legen gemäß Analyseergebnisse insgesamt hohen Wert auf umfassende Informationen durch das Unternehmen.

> Beispielkommentare: Umfassende Information seitens des Unternehmens

<u>"E-Mails mit Rückfragen werden abgewiesen</u>: Man könne die Entscheidungen u.a. aufgrund der Vielzahl an Bewerbern nicht beantworten."

"Die <u>Stelle wurde nochmal detailliert vorgestellt</u>, so dass man eine sehr genaue Vorstellung über den potenziellen neuen Job bekommen konnte. Das <u>Gespräch war insgesamt sehr angenehm und</u> sehr informativ."

Kategorie Andere

Die zuletzt aufgeführte Kategorie "Andere" umfasst Einzelnennungen, die sich keiner der zuvor genannten Kategorien zuordnen lassen. So wird beispielsweise von Bewerbern die Vermutung geäußert, dass das jeweilige Unternehmen "keine Frauen mit Kindern" oder "ältere Arbeitnehmer" einstellt oder der "derzeitige Arbeitgeber über die Bewerbung" informiert wurde.

> Beispielkommentar: Andere

"Ausserdem wurden, ohne meine Einwilligung, meine früheren Arbeitgeber kontaktiert."

Zusammenfassung

Die Analyse zeigt, dass besonders die Eindrücke der Bewerber über die Unternehmensvertreter in den Vorstellungsgesprächen kritisch sind. Positive Eindrücke führen in diesem Kontext jedoch auch zu Kommentaren, mit denen ein Unternehmen seine Reputation im Netz steigern kann. In diesem Zusammenhang lässt sich die Bedeutung der Mitarbeiter und Führungskräfte als zentrale Erlebnistreiber in einem Bewerbungsprozess eindeutig konstatieren.

Durchschnittliche Bewertungen der Bewerber

Die in der nachstehenden Übersicht aufgeführten durchschnittlichen Bewertungen gehen ebenfalls aus den Inhalten des Online-Bewertungsportals Kununu hervor. Für die Analyse war die Bewertungsrubrik "für die Bewerber" relevant, bei der für jedes der 200 Unternehmen die durchschnittliche Anzahl der Bewertungen sowie die durchschnittliche Bewertungsnote erfasst wurden. Die Bewertung auf Kununu erfolgt nach einem Raster auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) und wird unterteilt in:

- vor dem Gespräch,
- während des Gesprächs,
- nach dem Gespräch.

Die Zusammenfassung der Kununu-Bewertungen zeitigte folgendes Ergebnis:

Zusammenfassung	
Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Kategorie "Bewerber"	6,28
Durchschnittliche Bewertung der Kategorie "Bewerber" Bewertungsraster 1 bis 5	3,16

Zeitraum der Erhebung: 15. Januar 2013 bis 11. Februar 2013

Die durchschnittliche Anzahl der Bewertungen in Bezug auf den Bewerbungsprozess lag bei sechs Kommentaren bei 200 untersuchten Unternehmen. Diese durchschnittliche Anzahl ist vergleichsweise niedrig. Die absolute Zahl der Bewertungen für jedes Unternehmen wird vor allem durch dessen Bekanntheitsgrad und Größe beeinflusst. Die durchschnittliche Bewertung mit 3,16 kann wiederum als vergleichsweise "hoch" in Bezug auf das Bewertungssiegel "Kununu Top Company" angesehen werden. Dieses Siegel wird von Kununu an ausgewählte Unternehmen vergeben, deren durchschnittliche Bewertung unter Einbeziehung aller Kategorien bei über 3,0 auf der Skala von 1 bis 5 liegt.

Interpretation und Anmerkungen zu den Ergebnissen

Bei der Analyse der Kommentare fällt auf, dass auf bestimmte Aspekte Bezug genommen wurde, die Vorkritiker bereits bewertet hatten.³⁸ Wenig überraschend ist, dass Kandidaten, die eine Zusage bekommen haben, das Bewerbungsgespräch bzw. die Organisation des Bewerbungsgespräches tendenziell besser bewerteten als solche, denen abgesagt wurde. Insgesamt finden die Bewertungen seitens der Kandidaten durchaus differenziert statt; so wird beispielsweise in einem Kommentar die schnelle Rückmeldung nach Bewerbungseingang positiv bewertet, die sich anschließende lange Rückmeldung bis zur Zusage bzw. Absage negativ.

Ableitung von Handlungsempfehlungen

Als Handlungsempfehlungen aus der Inhaltsanalyse lassen sich die folgenden <u>vier zentralen</u> Aspekte identifizieren:

Diese Vorgehensweise wurde durch den Verfasser nicht tiefergehend nachverfolgt.

Handlungsempfehlungen

Schnelligkeit im gesamten Bewerbungsprozess: zeitnahe Rückmeldungen über den ganzheitlichen Prozess sicherstellen.

Organisatorische Rahmenbedingungen: Einhaltung der Bewerbungsprozesse im Hinblick auf Termine, Start der Gespräche, zügige Reisekostenerstattung.

Der Mitarbeiter als zentraler Erlebnistreiber: Offene Gestaltung der Gesprächsatmosphäre auf Augenhöhe und ein wertschätzender Umgang. Wie erlebt der Kandidat die Unternehmensvertreter im persönlichen Dialog?

Fokus legen auf Informationsaustausch: Der Bewerber erhält umfassende Informationen über das Unternehmen und über die zu besetzende Position über den ganzheitlichen Prozess.

Die Ergebnisse der vorliegenden Inhaltsanalyse werden in den nachstehenden Kapiteln 3.5 und 3.6 um zwei weitere empirische Untersuchungen ergänzt. Hier wird das Ziel verfolgt, die Erwartungen einer speziellen Zielgruppe der Generation Y zu untersuchen, um gezielte Handlungsempfehlungen für ein kundenorientiertes Recruiting ableiten zu können. Weiterhin steht die Untersuchung der zentralen Hypothese im Fokus.

3.5 Fokusgruppe Generation Y: Zusammenarbeit mit dem Studentennetzwerk MTP – Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V.

Um qualitative Daten hinsichtlich der Erlebnisse und Erwartungen der Zielgruppe Generation Y an Recruiting-Prozesse zu erheben, wurde die Fokusgruppe als Methode qualitativer Forschung gewählt. Bei einer Fokusgruppe handelt es sich um eine moderierte und fokussierte Diskussion einer Gruppe von Personen. Diese Diskussion bietet durch einen gegenseitigen Austausch und die Konfrontation mit Wahrnehmungen, Meinungen und Ideen anderer Diskussionsteilnehmer eine größere Menge an Informationen.³⁹ Die Fokusgruppe wurde in Kooperation mit dem Marketingnetzwerk MTP – Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V. am 09.11.2012 von 08.30 Uhr bis 16.00 Uhr an der Universität Frankfurt am Main durchgeführt. Moderiert wurde die Fokusgruppe durch den Verfasser der Dissertation.

Insgesamt 18 Studenten nahmen an der Fokusgruppe im Rahmen eines Workshops teil. Die Fokusgruppe Generation Y wurde aufgrund des starken Bezugs der Zielgruppe auf

Eine zusammenfassende Dokumentation über die Fokusgruppe als Methode qualitativer Marktforschung bietet das Institut für Wertprozessmanagement/ Marketing der Universität Innsbruck unter der URL: http://www.uibk.ac.at/smt/marketing/files/ubik marketing fg.pdf.

Social Media und mobile Kommunikation⁴⁰ gewählt. Daher besteht eine deutliche Abgrenzung gegenüber älteren Generationen und es kann die Annahme zugrunde gelegt werden, dass sich dies in der Erwartungshaltung an den Bewerbungsprozess widerspiegelt. Die Auswahl der Absolventen erfolgte anhand der Kriterien Studienrichtung, Anzahl Fachsemester und Absolvierung mindestens eines Praktikums. Alle der im Durchschnitt 23,81 Jahre alten Teilnehmer waren zum Zeitpunkt der Durchführung Studenten der Wirtschaftswissenschaften und vertraten ein breites Spektrum von Einzeldisziplinen – vom Wirtschaftsingenieurswesen über die Betriebswirtschaftslehre bis hin zum Business Management. Durchschnittlich befanden sich die Studenten im 6. Semester. 61% der Teilnehmer absolvierten einen Bachelorstudiengang, 39% einen Masterstudiengang. Die Geschlechteranteile waren recht ausgeglichen. 56% der Teilnehmer waren männlich, 44% weiblich. Erste Berufserfahrungen sowie Erfahrungen mit Bewerbungsprozessen in Unternehmen konnten die Teilnehmer während durchschnittlich 2,5 Praktika sammeln.⁴¹ Aufgeteilt wurden die Teilnehmer in drei Gruppen zu je sechs Personen, so dass eine sinnvolle Diskussion und ein Meinungsaustausch gewährleistet werden konnten.

Die Ergebnisse im Einzelnen

Unter dem Motto "Wir setzen die Bewerberbrille auf" wurde jeder Gruppe eine Case Study in ausgedruckter Version als Arbeitsgrundlage zur Verfügung gestellt. Der Gruppe wurde die Wahl der methodischen Herangehensweise, der Organisation, der Darstellungsweise des Themas und der Fragestellungen, die als Grundlage dienen sollten, überlassen. Die Ergebnisse wurden anschließend durch die Gruppe vorgestellt. Ziel war es, eigene Erlebnisse und Erwartungen an Recruiting-Prozesse in der jeweiligen Gruppe zu besprechen und diese aufzubereiten.

Nähere Ausführungen zur Charakterisierung der Generation Y beinhaltet Kapitel 2.10.6.

⁴¹ Für eine detaillierte Übersicht über die soziodemografischen Merkmale siehe Anhang 11.

Zusammenfassung Bewerbererlebnisse der Teilnehmergruppe 1

Die Gruppe 1 unterteilte die bisherigen persönlichen Erlebnisse in Bewerbungsprozessen in die Kategorien negativ und positiv. Insbesondere mit den Positivbeispielen wurden aus Sicht der Gruppe Empfehlungen abgegeben, aus denen Unternehmen lernen können.

Negativ	Positiv	
Kein Feedback	Vorstellung des Arbeitsplatzes	
Desinteresse	Klare Definition der Aufgaben	
Unfreundlichkeit am Empfang	Flexibilität	
Schlechter erster Eindruck	Spontane Terminverschiebung durch Störung im öffentlichen Personennahverkehr	
Stellenanzeigen	Willkommensgeschenk	
Umfangreiches Anforderungsprofil	Block & Stift wecken Sympathie	
Mangelnde Wertschätzung	Direkter Ansprechpartner	
Bewerber in der Rolle als Bittsteller Massenabfertigung, fehlende Individualität	Kein Kontakt über eine unpersönliche technische Schnittstelle Unkompliziert	
	Lockere, persönliche Atmosphäre	
Fragestellungen beachten im Bewerbungsgespräch	Sympathie Duzkultur	
	Planungssicherheit	
Diskrepanz zwischen Stellenausschreibungen und Realität	Schnelles Feedback	
dia realitat	Reisekostenerstattung	
	Unkompliziert	

Zusammenfassung Bewerbererlebnisse der Teilnehmergruppe 2

Auch die zweite Gruppe teilte die bisher erworbenen Erfahrungen in negative und positive Erlebnisse ein. Zusätzlich wurde in die Kategorien allgemein, online und offline unterteilt.

NEGATIV

Allgemein	Online	Offline
Kein Ansprechpartner	Datenvolumen nicht ausreichend	Vorstellungsgespräche
An wen wendet man sich?		Keine angemessene Atmosphäre Massenabfertigung Fehlender Augenkontakt Schlechte Vorbereitung Keine Wertschätzung Unfreundlichkeit
Prioritätenaustausch	Eingangs- bestätigung erfolgt nicht immer	
Aufgaben in den Ausschreibungen stärker priorisieren		
Standardfloskeln	-	Lange Wartezeiten auf einen
Bewerber ist unmotiviert		Termin
Termin fällt ohne Absage aus		Unternehmen hat falsche Ver- sprechungen gemacht
Keine Antwort bei Rückfrage trotz großem Unternehmen		
Fehlendes Feedback		
Keine individuelle Behandlung, man wird abgefertigt		
Formalien passen nicht	-	
Ausschreibung als Onlinebewer- bung, jedoch keine Möglichkeit dafür		

POSITIV

Allgemein	Online	Offline
	Xing Ansprache auf Xing erfolgt	Aufwandsentschädigung
	Eigenes Profil auf Karri- ereseite anlegen	Positiver Kontakt
	Hinweis auf passende Stelle, Aufnahme in Ver- zeichnis CV als PDF	Absprachen werden eingehalten Unsicherheiten werden reduziert
	Feedback	Freundlicher Empfang Persönlicher Kontakt als wichtiger Faktor

Zusammenfassung Bewerbererlebnisse der Teilnehmergruppe 3

Die Mitglieder der Gruppe 3 übertrugen ihre individuellen Erlebnisse in konkrete Erwartungen an Unternehmen und deren Bewerbungsprozesse. Dabei wurde in der Gruppe nach Muss- und Soll-Kriterien unterschieden.

Muss	Soll	
Informationsvollständigkeit Eingangsbestätigung Klarheit über den Prozessablauf Einhaltung der Fristen Motivierte und freundliche Mitarbeiter Informierte Personaler Feedback (!!)	Kontaktdaten der Ansprechpartner Unkompliziertheit Motivierte Mitarbeiter Transparenz im Prozess	

Hinsichtlich der zweiten Fragestellung zum Thema Mehrwert für Bewerber wurden in den Gruppen folgende Maßnahmen erarbeitet, die in der nachstehenden Übersicht zusammengefasst wurden.

Maßnahmen Stellenanzeige Vorstellungsgespräch Virtuelle Unternehmensführung Ansprechende Räume mit "Undercover"-Praktikant zum Testen Wohlfühlfaktor des Arbeitsklimas Skype-Konferenzen SMS-Bewerbung Online-Kreativtool zur Erstellung von Bewerbungen Eigenen Blog erstellen (mit CV, Videos...) Feedback Score+ Bewerbungsfeedback Standardisiertes Feedback für die Bewerber Möglichkeit eines Bewerber-Chats, um ohne Umkehr: Bewerber bewerten Unternehmen Hemmungen Fragen zu stellen Art "Buddy"-Praktikant → kann über Aufgabenbereiche informieren Karriere+ App Gutschein QR-Code beim Absenden der Bewerbung Sightseeing in der Stadt Informationen zu Anfahrt, Dresscode, Ablauf, Kantinenessen Terminänderung, Reminder etc. Kaffeegutschein

Zusammenfassung

Es lässt sich insgesamt feststellen, dass die zentrale Hypothese durch die vorliegenden Daten gestützt wird. Die Ergebnisse der Fokusgruppe zeigen deutlich, dass die Erlebnisse der Zielgruppe Generation Y ebenfalls auf unzureichende Basics in der Praxis zurückzuführen sind. Deutlich wird, dass der Zielgruppe Generation Y sowohl der persönliche Kontakt zum Unternehmen wichtig ist als auch das Gefühl zu erhalten, individuell behandelt zu werden. Eine feste Ansprechperson ist der Teilnehmergruppe sehr wichtig, so auch die Möglichkeit, an allen Kontaktpunkten mit dem Unternehmen einfach und unkompliziert Rücksprache zu halten.⁴²

Die Teilnehmer führen in erster Linie folgende Aspekte an:

Fehlendes Feedback oder gar keine Rückmeldung zur Bewerbung:

"Kein Feedback."

"Bei mir wurde ein Termin für ein Telefoninterview angesetzt, aber der <u>Ansprechpartner hat mich</u> <u>nicht angerufen.</u> Es war ein großes Unternehmen. Auf Rückfrage konnte man mir keine wirkliche Antwort und Auskunft geben."

"Nach einem Gespräch sagte man mir, dass ich innerhalb von einer Woche eine Rückmeldung bekomme, es kam aber gar nichts mehr und das ist ein bitterer Beigeschmack."

> Der Bewerber in der Rolle des Bittstellers:

"Viele Unternehmen vermittelten den Eindruck, dass wir <u>als Bittsteller ankommen</u>, das verstehen wir nicht so richtig, wir zeigen doch auch Engagement, ein wenig können das doch auch die Unternehmen."

> Unfreundliche und unprofessionelle Mitarbeiter:

"Keine individuelle Behandlung, man wird abgefertigt."

"Ich war mal bei einem Unternehmen und da hat mich die Sekretärin empfangen. Die hatte sichtlich keinen Bock und war pampig."

> Stellenausschreibungen wenig realitätsnah:

"Oder das Unternehmen sollte in seinen Stellenanzeigen <u>stärker die Aufgaben priorisieren und gewichten</u>."

"Standardfloskeln in den Anzeigen oder auf der Website bringen einen nicht viel weiter. Man fühlt sich nicht motiviert."

Die Bedeutung des persönlichen Kontakts wird auch durch die theoretischen Ausführungen zum Thema Generation Y in Kapitel 2.10.6 hervorgehoben und durch die Ergebnisse der Fokusgruppe untermauert. Unternehmen sollten daher den Schwerpunkt stärker auf die Gestaltung des persönlichen Dialogs mit der Zielgruppe legen.

> Fehlender Ansprechpartner:

"Ohne Ansprechpartner ist es schwierig zu wissen, an wen man sich wenden kann."

Handlungsempfehlungen

Es ergeben sich allgemein folgende vier Handlungsempfehlungen:

Handlungsempfehlungen aus der Fokusgruppe Generation Y

Persönlicher Kontakt als entscheidender Faktor: Motivierte, informierte und freundliche Mitarbeiter sind für die Teilnehmer wichtig; Wertschätzung im Umgang mit Bewerbern auch in den Auswahlgesprächen sicherstellen, Etablierung eines zentralen oder festen Ansprechpartners für den Prozess.

Prozessinformationen: Mehr Transparenz und Klarheit über den Bewerbungsprozessablauf bereitstellen.

Feedback: Etablierung eines Feedbackprozesses/ Sicherstellung von zeitnahen Rückmeldungen.

Sicherstellung der Qualität der Stellenanzeigen: Stärkere Aufgabenpriorisierung und realitätsnahe Stellenprofile veröffentlichen.

Weiterhin kann festgehalten werden, dass sich die Erwartungen der Vertreter der Generation Y <u>nicht</u> wesentlich von anderen Bewerberzielgruppen unterscheiden. In erster Linie geht es um die Einhaltung der wichtigsten Basics. Sind die Unternehmen in der Lage, diese wesentlichen Basics zu beherrschen, besteht die Möglichkeit, bestimmte Mehrwertdienste und Maßnahmen aufzusetzen. Dazu dienen die von den Teilnehmern genannten Maßnahmen zum Thema Mehrwert für Bewerber als Anregung und Empfehlung für die Unternehmenspraxis.

Um weitere Handlungsempfehlungen und Maßnahmen aus Kundensicht ableiten zu können, wurde für die Zwecke dieser Arbeit die Methode der quantitativen Online-Befragung gewählt. Der Verfasser erhoffte sich durch eine Befragungskooperation eine höhere Rücklaufquote. Weiterhin kann auf Basis der bereits erhobenen Daten, die sich, vergleicht man sekundäre Daten, die der Inhaltsanalyse Kununu und der Fokusgruppe zum Teil häufig wiederholen, davon ausgegangen werden, dass eine umfassende quantitative Befragung zum Thema Bewerbererlebnisse in der Praxis keine zusätzlichen relevanten Erkenntnisse hätte liefern können und somit alle relevanten Informationen erfasst wurden. Im nachstehenden Kapitel 3.6 werden die Ergebnisse der quantitativen Befragung vorgestellt. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Eruierung von Erwartungen der Bewerberzielgruppe "Junge Akademiker der Generation Y" an einen optimalen Bewerbungsprozess.

3.6 Erwartungen an Bewerbungsprozesse: Ergebnis Busbefragung Generation Y in Kooperation mit dem Marketingnetzwerk MTP – Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit und der beruflichen Tätigkeit des Verfassers als Personalmanager ergab sich die Möglichkeit, eine Omnibus-Befragung⁴³ (Mehrthemenbefragung) mit der Zielgruppe Generation Y durchzuführen. Der Verfasser konnte im Rahmen der jährlich stattfindenden Busbefragung der MTP – Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V. drei gezielte Fragen in eine Mehrthemenbefragung integrieren. Insgesamt wurde ein standardisierter Online-Fragebogen an alle aktiven Mitglieder⁴⁴ der Marketing-initiative versendet. Als Rückläufer ergaben sich 370 vollständig ausgefüllte Fragebögen. Die Busbefragung wurde wie folgt konzipiert: Es wurde in allen Themengebieten die gleiche Zielgruppe (Studenten, vornehmlich der Wirtschaftswissenschaften) angesprochen. Alle potentiellen Teilnehmer sind gemäß ihres Alters der Generation Y zuzuordnen. An der Befragung nahmen mehrere Unternehmen teil, wobei die Fragen in folgende Themengebiete eingeteilt wurden: Allgemeines, Personenbezogenes, Karriere, Work-Life-Balance, Bewerbung, Mediennutzung und Unternehmensspezifische Fragen. Der Verfasser der vorliegenden Dissertation integrierte folgende Frage:

Themengebiet Unternehmensspezifische Fragen:

Welchen Antwortzeitraum (außer Eingangsbestätigung) auf eine Direktbewerbung (konkrete Stellenanzeige) erachtest du als realistisch und angemessen?

- Innerhalb von 3 Tagen
- 3 Tage 1 Woche
- 1 2 Wochen
- 2 4 Wochen
- 4 6 Wochen
- 6 8 Wochen
- länger als 8 Wochen
- gar keine Antwort

Eine Omnibus-Befragung (Mehrthemenbefragung) ist eine Form der Befragung, bei der verschiedene Themen untersucht werden. Der Vorteil liegt in der Aufteilung der Fixkosten auf mehrere Auftraggeber und der Themenmix führt dazu, dass unterschiedliche Personengruppen antworten und nicht nur diejenigen, die an einem Thema interessiert sind (vgl. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10269/omnibus-befragung-v7.html).

Aktive Mitglieder im Sinne von zum Zeitpunkt der Befragung aktiv Studierenden. Alumni-Mitglieder (ehemalige Studierende) wurden nicht in die Befragung einbezogen. Zum Zeitpunkt der Befragung wurden 2.180 aktive studentische Mitglieder angeschrieben. Angefangen haben den Fragebogen 464 Teilnehmer. Vollständig beendet wurde der Online-Fragebogen von 370 Mitgliedern.

Themengebiet Bewerbung:

Welche der folgenden Aussagen trifft auf dich zu?

Welche der folgenden Aussagen trifft auf dich zu? Ja/ Nein

Ich tausche mich generell mit Freunden und Bekannten über Erfahrungen in Bewerbungsprozessen aus.

Ich habe bereits mindestens einmal aktiv auf Facebook oder anderen sozialen Netzwerken meine negativen Erfahrungen in einem Bewerbungsprozess mit Freunden geteilt.

Ich kann mir gut vorstellen, meine Eindrücke von Unternehmen und deren Bewerbungsprozessen auf einer Arbeitgeberbewertungsplattform anonym und öffentlich zum Ausdruck zu bringen.

Ich suche vor den meisten Bewerbungsgesprächen, neben allgemeinen Informationen über das Unternehmen, auch gezielt nach Informationen zum jeweiligen Bewerbungs- und Auswahlprozess.

Ich habe schon einmal einem Freund oder Bekannten aufgrund eigener negativer Erfahrungen im Bewerbungsprozess abgeraten, sich bei einem bestimmten Unternehmen zu bewerben.

Themengebiet Bewerbung - offene Fragestellung 3:

"Beschreibe bitte kurz in Stichworten, wie für dich ein optimaler Bewerbungsprozess gestaltet werden sollte." (N=346 offene Antworten)

Insbesondere mit den Fragen 1 und 3 verfolgte der Verfasser das Ziel, bestimmte Erwartungen der Bewerberzielgruppe Generation Y an Recruiting-Prozesse zu eruieren. Auf Basis der Ergebnisse lassen sich, so die Zielsetzung, Maßnahmen und Erwartungen quantifizieren und deren Bedeutung qualifizieren. Weiterhin erhoffte sich der Verfasser weitere Anregungen aus Sicht der Bewerber als Kunden, um Recruiting-Prozesse im Sinne einer positiven Candidate Experience zu optimieren. Die Busbefragung "Generation Y – Wie tickt der Student von heute wirklich?" wurde vom 15. März bis zum 15. April 2013 durchgeführt. Insgesamt wurden, wie schon angemerkt, 370 Fragebögen vollständig ausgefüllt und dabei 50 Fragen beantwortet. Im Durchschnitt betrug das Alter der befragten Teilnehmer 22,78 Jahre. Die Teilnehmer befanden sich durchschnittlich im vierten Semester und absolvierten mit einer Mehrheit von 51% den Studiengang der Betriebswirtschaftslehre inklusive Vertiefungen. 74% der Befragten befanden sich in einem Bachelorstudiengang, 22% strebten den Masterabschluss an, 2% ein Diplom und 1% einen "anderen"

Abschluss. 83% der Befragten und damit die eindeutige Mehrheit studierten an einer Universität, 16% an einer Fachhochschule und 1% an einer "anderen" Bildungseinrichtung. 45 Ausgewertet wurden die Ergebnisse für die Fragen 1 und 2 zentral durch die Projektmitarbeiter der MTP. Die offene Frage 3 ergab eine unbearbeitete Excel-Datei mit allen offenen Antwortrückläufern. Der Verfasser wertete die offenen Antworten unterschiedlicher Länge und Qualität mit Hilfe der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse aus.46 Im Folgenden werden die Ergebnisse der Antworten auf die Fragen 1 und 3 vorgestellt. Die Ergebnisse aus Frage 2 werden im späteren Verlauf der Dissertation, unter anderem aufgrund der inhaltlichen Relevanz in Kapitel 4.2.2.5, vorgestellt.

Ergebnis der offenen Fragestellung 3

Die offene Fragestellung 3 ergab 346 Antworten unterschiedlicher Länge und Qualität. Diese Antworten wurden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, kategorisiert und quantifiziert (siehe Tabelle 10).

Zeitnahe Rückmeldung

Eine deutliche Erwartungshaltung der Zielgruppe gegenüber den Unternehmen besteht in einer zeitnahen Rückmeldung. Auf diesen Aspekt verweisen 108 Befragte. Idealerweise sollte diese Rückmeldung innerhalb von 1-2 Wochen, ob positiv oder negativ, erfolgen. Diese Erwartungshaltung wird durch ein zusätzliches Befragungsergebnis gestützt. Es wurde den Teilnehmern in der Busbefragung die Frage 1 gestellt:

Welchen Zeitraum (außer Eingangsbestätigung) auf eine Direktbewerbung (konkrete Stellenanzeige) erachtest du als realistisch und angemessen?

Die Frage wurde von 402 Teilnehmern⁴⁷ beantwortet. Die folgende Tabelle 9 führt die Ergebnisse auf:

Zur Methode der qualitativen Inhaltsanalyse siehe Kapitel 3.1.

Detailinformationen zu den soziodemografischen Merkmalen der Teilnehmer der Busbefragung 2013 finden sich im Anhang. Diese Angaben wurden dem Verfasser durch die MTP zur Veröffentlichung zur Verfügung gestellt.

Hinweis für den Leser: 370 Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt. Es ergaben sich weiterhin teilausgefüllte Fragebögen. Für diese konkrete Frage ergaben sich insgesamt 402 Antworten.

Tabelle 9: Erwarteter Antwortzeitraum der Befragungsteilnehmer

Zeitraum	Anzahl	%
Innerhalb von 3 Tagen	8	1,99%
3 Tage – 1 Woche	74	18,41%
1 – 2 Wochen	191	47,51%
2 – 4 Wochen	95	23,63%
4 – 6 Wochen	27	6,72%
6 – 8 Wochen	4	1,00%
Länger als 8 Wochen	0	0,75%
Gar keine Antwort	3	0,75%

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Auswertungsergebnisse der Busbefragung MTP 2013

Die Ergebnisse weisen deutlich auf einen erwarteten Antwortzeitraum von 1–2 Wochen hin.

Anzahl der Auswahlstufen

Eine zweite Kategorie bildet die Anzahl der Auswahlstufen. Hierauf weisen 99 Befragte explizit hin. Zum größten Teil wird auf "wenige Stufen" und auf "für die jeweilige Position angemessene Anzahl von Stufen" hingewiesen.

"<u>Verhältnismäßige Bewerbungsphasen</u>. Also nicht für Praktikum Test und Gespräch, welches über mehrere Stunden verläuft." (Antwort eines Befragten)

"Die <u>Anzahl der Bewerbungsstufen sollte der Position angemessen</u> sein. (Antwort eines Befragten)

Feedback

49 Antworten der Befragten verweisen auf das Feedback von Unternehmen. Hier wünschen sich die Teilnehmer transparenteres Feedback unter Angabe von persönlichen Verbesserungsvorschlägen.

"<u>Direktes Feedback und Ehrlichkeit, von Anfang an</u> klar Ansagen und keine Heimlichtuerei." (Antwort eines Befragten)

"Im Falle einer Absage umfassende Begründung, um es bei der nächsten Bewerbung besser zu machen." (Antwort eines Befragten)

Qualität der Interviews

46 Antworten beziehen sich auf die Qualität der Interviews. Hier wünschen sich die Teilnehmer der Umfrage eine adäquate Vorbereitung, Offenheit und Wertschätzung, einen eindeutigen Follow-Up-Prozess sowie eine professionelle Interviewführung.

"Beim Bewerbungsgespräch Fragen wie "Wenn sie ein Tier wären, was wären sie für eins?" weglassen. Das macht nur nervös und sagt nicht wirklich viel aus." (Antwort eines Befragten)

Organisation und Transparenz

Eine reibungslose Organisation und Transparenz des Bewerbungsprozesses wurden in 42 Antworten genannt. Dabei wurde auf die Möglichkeit verwiesen, den Status der Bewerbungen jederzeit einsehen zu können oder per E-Mail automatisch über den aktuellen Stand informiert zu werden ("Statusverfolgung des Bewerbungsprozesses").

"Klare Informationen über Bewerbungsstatus – gerne auch per Mail und nicht nur in einem besonderen System, bei dem man sich anmelden muss!" (Antwort eines Befragten) "Die Abfrage der Bewerbungsunterlagen sollte online über ein leicht verständliches Tool ablaufen. Man sollte regelmäßig (ggf. auch per Mail) einen Status der Bewerbung erhalten." (Antwort eines Befragten)

Unkomplizierte und benutzerfreundliche Online-Bewerbungsverfahren

30 Antworten beziehen sich auf die Qualität der Online-Bewerbungsverfahren.

"Extrem komplizierte und nervige Bewerbungsverfahren. Dann lädt die Seite falsch, alles ist weg und man muss es noch mal machen. Das nervt!" (Antwort eines Befragten)

Die Teilnehmer der Befragung wiesen darauf hin, die Online-Tools "unkompliziert" und "benutzerfreundlich" zu gestalten. Es sollte die Möglichkeit bestehen, sich schnell, einfach und sicher zu bewerben. Komplexität sollte dabei reduziert werden. "Einfach" bedeutet für die Befragten in der Regel die Option, Lebenslauf und Anschreiben "als pdf. Dokument hochzuladen". Ein neuer Ansatz bildet dabei die Möglichkeit, Profildaten von sozialen Netzwerken direkt in ein Online-Bewerbungsformular zu übertragen. Es sollte jedoch immer die Möglichkeit bestehen bleiben – trotz standardisierten Online-Formulars – personalisierte und individuell gestaltete Bewerbungsunterlagen versenden zu können.

Persönliche Kontaktmöglichkeit

26 Antworten bezogen sich auf die persönliche Kontaktmöglichkeit mit dem Unternehmen, insbesondere auf die Option, mit einem konkreten Ansprechpartner in Kontakt zu treten: "Klarer Ansprechpartner für das Bewerbungsverfahren bei Fragen." (Antwort eines Befragten)

"Bei Anruf nette Auskunft über den Status meiner Bewerbung." (Antwort eines Befragten)

"Feste und gut erreichbare Ansprechpersonen." (Antwort eines Befragten)

Informationen über den Bewerbungs- und Auswahlprozess

Eine weitere Antwortkategorie bildet "Informationen über Bewerbungs- und Auswahlprozess auf Karriereseite". Diesen Wunsch, respektive Erwartung, äußerten explizit 25 Teilnehmer der Befragung, wobei diese "Maßnahme" für ein Unternehmen relativ einfach umzusetzen sind. In Kapitel 4.1 wird dieser Aspekt auf Basis einer Inhaltsanalyse von 200 Karriereseiten aufgegriffen und näher untersucht werden.

"Genug <u>Infos auf Website</u> über erforderliche Unterlagen." (Antwort eines Befragten)

"Kurze <u>Informationen über den Bewerbungsprozess</u> durch den Arbeitgeber." (Antwort eines Befragten)

<u>"Beschreibung des Auswahlverfahrens</u> (samt Dauer) und der Auswahlkriterien auf der Website." (Antwort eines Befragten)

"Gute <u>Kommunikation des Ablaufs des Bewerbungsprozesses</u> im Voraus, ausreichende Informationsbereitstellung im Vorfeld (zum Beispiel auf der Homepage)." (Antwort eines Befragten)

Tabelle 10: Antwortkategorien Auswertung Busbefragung MTP

Antwortkategorien	Anzahl Nennungen
Zeitnahe Rückmeldungen 1-2 Wochen, ob positiv oder negativ	108
Anzahl der Auswahlstufen/ wenige Stufen/ der Position angemessen	99
Feedback (persönlich mit Verbesserungsvorschlägen)	49
Qualität der Interviews/ Vorbereitung der Ansprechpartner/ Offenheit und Wertschätzung/ eindeutiger Follow-Up-Prozess/ professionelle Interviewführung	46
Reibungslose Organisation und Transparenz über Bewerbungsprozess	42
Qualität der Stellenanzeigen	30
Persönlicher Kontakt/ offener Dialog/ Ansprechpartner für Fragen/ einfache Möglichkeit der Kontaktaufnahme	26
Informationen über Bewerbungs- und Auswahlprozess auf Karriereseite	25
Transparenz und Orientierung im Bewerbungsprozess	20
Zeitangabe Dauer des Auswahlprozesses* spielt nur eine untergeordnete Rolle, wird dennoch als mögliche Maßnahme im späteren Verlauf aufgegriffen und näher untersucht	3

Quelle: Eigene Auswertung

Transparenz und Orientierung im Bewerbungsprozess

In diese Kategorie konnten 20 Antworten eingeordnet werden. Es wurde in den Antworten immer wieder der Aspekt der "Transparenz" genannt. Hierzu zählt vor allem die Vermittlung von Wissen durch das Unternehmen in Bezug auf die nächsten Schritte und die generelle Gestaltung des Auswahlprozesses.

"Schnelle Rueckmeldung auf die Bewerbung mit konkreten Informationen zum weiteren Prozess." (Antwort eines Befragten)

"Der Bewerbungsprozess sollte von Beginn an gut strukturiert und transparent für den Bewerber sein." (Antwort eines Befragten)

[&]quot;Transparentes Auswahlverfahren." (Antwort eines Befragten)

Zeitangabe Dauer des Auswahlprozesses

Lediglich drei Befragungsteilnehmer wiesen explizit auf die Angabe eines Zeitfensters für die Dauer des Auswahlprozesses hin. Dennoch wurde diese Kategorie zwecks weiterer empirischer Erhebungen der Vollständigkeit halber mit aufgenommen.

Zusammenfassung

Die genannten Erwartungen und Vorstellungen eines optimalen Bewerbungsprozesses konzentrieren sich in erster Linie auf die Basics⁴⁸. Daher kann auf Basis der vorliegenden Daten in einem ersten Schritt nicht von einer höheren Erwartungshaltung dieser Bewerberzielgruppe gesprochen werden. Die Antworten auf die offenen Fragen ergeben eine deutliche Analogie zu den Ergebnissen der sekundären Datenquellen und denjenigen der Fokusgruppe. Somit kann die zentrale Ausgangshypothese gestützt werden. Weiterhin kann von der Annahme ausgegangen werden, dass Unternehmen heute mit einem qualitativen und kundenorientierten Bewerbungsprozess, welcher vor allem die Basics berücksichtigt, auch bei der Bewerberzielgruppe der Generation Y punkten kann. Einen weiteren Ansatzpunkt bildet der Hinweis der Befragten, mehr Transparenz und Information zum generellen Bewerbungs- und Auswahlprozess zu schaffen. Weiterhin wurde explizit auf die Möglichkeit verwiesen, seitens des Bewerbers einen persönlichen Kontakt mit dem Unternehmen herstellen zu können. Diese möglichen Maßnahmen wurden durch den Autor aufgegriffen und in der nachstehenden Inhaltsanalyse von 200 Online-Karriereseiten näher untersucht. Hier steht die Frage im Vordergrund, welche Angebote die Unternehmen auf ihren Karriereseiten zur Verfügung stellen.

Zu den Basics zählen vor allem zeitnahe Rückmeldungen, Qualität der Interviews, Feedback, reibungslose Organisation des Bewerbungsprozesses etc.

4 Recruiting aus Unternehmenssicht: Ableitung von Handlungsempfehlungen zur ganzheitlichen Optimierung der Rekrutierungsprozesse und der Candidate Experience – eine empirische Untersuchung

Der Schwerpunkt der Dissertation liegt auf der Unternehmenssicht. Es gilt, für Unternehmen Handlungsempfehlungen zu formulieren, die diese in die Lage versetzen, über den ganzheitlichen Bewerbungsprozess Candidate Experience zu gestalten und zu optimieren. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in den Kapiteln 3.2 bis 3.6 liefern für diese Handlungsempfehlungen wichtige Informationen dahingehend, welche Erlebnisse von Bewerbern tatsächlich maßgebend sind und welche Erwartungen Bewerber an Unternehmen richten. Um die zentralen Forschungsfragen zu beantworten, werden im Folgenden zwei zentrale Erhebungsergebnisse vorgestellt. Zum einen wurde durch den Verfasser eine Inhaltsanalyse der Karriereseiten von 200 Unternehmen durchgeführt und zum anderen wurden 30 Personalexperten auf Grundlage von qualitativen Experteninterviews befragt. So konnten das generelle Angebot von Unternehmen auf Karriereseiten hinsichtlich einer kundenorientierten Ausrichtung untersucht sowie Maßnahmen und Handlungsempfehlungen über den ganzheitlichen Bewerbungsprozess abgeleitet werden.

Die empirische Untersuchung in Kapitel 4 setzt sich aus zwei Methoden zusammen:

Methode 1:

Inhaltsanalyse der Karriereseiten von 200 Unternehmen (Kapitel 4.1)

Methode 2:

Inhaltsanalyse qualitativer Interviews mit 30 Personalexperten (Kapitel 4.2)

4.1 Inhaltsanalyse der Karriereseiten von 200 Unternehmen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse einer Inhaltsanalyse der Online-Karriereseiten von 200 Unternehmen vorgestellt. Diese Inhaltsanalyse untersucht die Angebotsseite und insbesondere mögliche Maßnahmen, die Bewerbern im Recruiting-Prozess mehr Orientierung geben, Transparenz schaffen und den persönlichen Dialog fördern. In Bezug auf den vorgestellten Marketingansatz Customer Experience Management werden konkrete Maßnahmen überprüft, die es Unternehmen ermöglichen, aktiv mit dem Kunden zu agieren und diesen mit hoher Servicequalität und einem kundenorientierten Angebot zu überraschen (vgl. Puscher 2011, S. 38).

Die nachstehend aufgeführten Maßnahmen dienen:

- der konkreten Maßnahmenumsetzung in Richtung einer Verbesserung der Bewerberkommunikation,
- dem Aufbau eines persönlichen Dialogs mit dem Bewerber,
- der proaktiven Bereitstellung von Informationen sowie
- der Schaffung von mehr Transparenz und Orientierung im Bewerbungsprozess.

Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse bieten Beispiele kreativer Maßnahmen, die auf der Karriereseite umgesetzt werden können, um Erwartungen der Kunden zu erfüllen oder zu übertreffen. Auf Basis der bisherigen Ausführungen steht der Bewerber als Kunde im Zentrum der Betrachtungsweise. Indem sich der Ansatz mit der Sicht von außen (Bewerberbrille) befasst, werden ihm Informationen zur Verfügung gestellt, die aus seiner Sicht relevant sind und die tatsächlichen Erwartungen erfüllen (siehe Abbildung 11). Dabei orientiert sich die Vorgehensweise am Vorbild des Customer-Experience-Management-Ansatzes und hier an drei zentralen Mechanismen (vgl. Zimmermann o.J.):

- 1. Informieren einfach gestalten.
- 2. Schnelle Orientierung bieten.
- Persönlichen Dialog aufbauen.

Informieren einfach Candidate Experience Management (CXM) beschäftigt sich mit der Sicht von außen. Tatsächliche Erwartung Aus Sicht des Bewerbers als Kunden werden Systeme. Schnelle Orientierung Menschen und Prozesse Bewerber bieten schrittweise analysiert und interpretiert. Durch diese Vorgehensweise wird es möglich Kundenzu verstehen, welche tatsächlichen anspruch Erwartungen an Recruitingprozesse bestehen und wie diese am besten. Persönlichen Dialog erfüllt werden können. Erlebnisse aufbauen des Bewerbers werden in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt.

Abbildung 11: Der Bewerber im Zentrum der Betrachtungsweise

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zimmermann o.J.

Die Inhaltsanalyse fokussiert sich in erster Linie auf die Karriereseiten eines Unternehmens. Weiterführende Prozesse hinsichtlich eines kundenorientierten Umgangs mit Be-

werbern über den gesamten Rekrutierungsprozess werden in Kapitel 4.2 auf Grundlage der Inhaltsanalyse qualitativer Experteninterviews mit vier verschiedenen Akteurskategorien untersucht.

4.1.1 Grundlage der Inhaltsanalyse

Für die Inhaltsanalyse wurden 200 Unternehmen verschiedener Branchen ausgewählt, um eine möglichst vielfältige und große Spannbreite unterschiedlicher Karriereseiten einfließen zu lassen. Voraussetzung für die Wahl war die Existenz eines Online-Auftrittes inklusive einer Karriereseite. Der Annahme folgend, dass gute Arbeitgeber eine ebenso gute Karriereseite gestaltet haben, wurde das Ranking des CRF Institutes⁴⁹ zum TOP Arbeitgeber 2012 und das trendence Graduate Barometer Deutschlands der trendence Institut GmbH⁵⁰ als Grundlage für die ausgewählten Unternehmen herangezogen. Weitere Auswahlkriterien waren Größe und Bekanntheitsgrad der Unternehmen, da hier mit einem entsprechend hohen Bewerberinteresse gerechnet werden konnte. Außerdem spielten das Image und die damit verbundene Erwartungshaltung bezüglich hoher Standards eine Rolle. Zusätzlich wurden Agenturen der Medienbranche berücksichtigt, bei denen angenommen werden konnte, dass kreative Elemente für die Bewerberansprache genutzt werden. Weiterhin wurden Personalberatungen in die Untersuchung einbezogen unter der Annahme, dass diese Beratungen optimalen Informationszugang, Transparenz und Orientierung für Bewerber bereitstellen.

4.1.2 Untersuchungskategorien und Maßnahmen

Insgesamt 18 Maßnahmen bildeten die Grundlage des Bewertungsrasters zur Inhaltsanalyse der Online-Karriereseiten. Um den Nutzen dieser Inhaltsanalyse als geeignetes methodisches Konstrukt für die Dissertation zu untermauern und um die Bedeutung der durch den Verfasser angeführten Maßnahmen zu bekräftigen, wird im Folgenden auf die Ergebnisse einer quantitativen Befragung Bezug genommen. In Kapitel 3.6 wurde bereits die quantitative Busbefragung des Marketingnetzwerks MTP angeführt. Der Verfasser konnte im Rahmen einer geschlossenen Fragestellung die folgende Antwort untersuchen: "Ich suche vor den meisten Bewerbungsgesprächen nach allgemeinen Informationen über das Unternehmen, auch gezielt nach Informationen zum jeweiligen "Bewerbungs- und Auswahlprozess".

Auf Basis von n=370 vollständig ausgefüllten Fragebögen gaben 288 Teilnehmer (72%) der Umfrage an, gezielt nach Informationen zum Bewerbungs- und Auswahlprozess zu

Nähere Informationen über das CRF Institut sowie über die Verleihung des "TOP Arbeitgeber Award" siehe unter der URL: http://www.toparbeitgeber.com/%C3%9Cberuns/DasCRFInstitute.aspx.

Nähere Informationen über das trendence Institut sowie speziell über das trendence Graduate Barometer finden sich unter der URL: http://www.trendence.com/.

suchen. Somit kann eindeutig die Annahme aus der offenen Fragestellung in Kapitel 3.6 gestützt werden, dass eine proaktive Bereitstellung von Informationen zum Bewerbungsund Auswahlprozess einen Mehrwert und einen Kundennutzen darstellt.

Als Untersuchungskriterien wurde das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein der Maßnahmen definiert. Hierbei wurde vor allem die Quantität der Erfüllung gezählt und weniger die Qualität. Um jedoch außergewöhnliche Maßnahmen (Qualität) verschiedener Unternehmensangebote hervorzuheben, wurde die Inhaltsanalyse⁵¹ um entsprechende Screenshots als Abbildungen von kreativen Beispielen ergänzt. Die Inhaltsanalyse der Karriereseiten erfolgte im Zeitraum zwischen dem 15. Januar 2013 und dem 11. Februar 2013. Folgende Maßnahmen wurden untersucht und in drei Kategorien eingeteilt:

Kategorie 1: Informieren einfach gestalten

- 1. Bewerbertipps allgemein
- 2. Bewerbertipps spezifisch
- 3. Informationen zum Auswahlverfahren
- 4. Erfahrungsberichte von Mitarbeitern
- 5. Werte bzw. Kultur des Unternehmens in der Stellenanzeige
- 6. Bewerber-FAQs

Kategorie 2: Schnelle Orientierung bieten

- 7. Bewegbilder des Unternehmens allgemein
- 8. Bewegbilder in Stellenanzeigen
- 9. Bewegbilder speziell zum Bewerbungsprozess
- 10. Bewerberversprechen
- 11. Angabe eines Zeitfensters für die Bearbeitung

Kategorie 3: Persönlichen Dialog aufbauen

- 12. Feedbackmöglichkeit
- 13. Kontaktdaten der Ansprechpartner auf der Karriereseite
- 14. Kontaktdaten der Ansprechpartner in der Stellenanzeige
- 15. Xing-Verlinkung der Ansprechpartner
- 16. Bilder der Ansprechpartner auf der Karriereseite
- 17. Bilder der Ansprechpartner in der Stellenanzeige
- 18. Chatfunktion

Nähere theoretische Ausführungen zur qualitativen Inhaltsanalyse siehe Kapitel 3.1.

4.1.3 Untersuchte Unternehmen

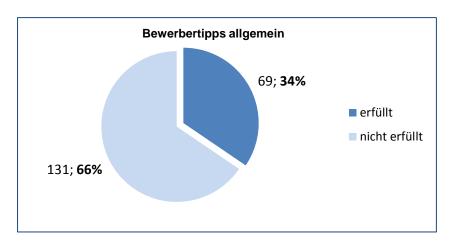
Insgesamt wurden, wie erwähnt, die Karriereseiten von 200 Unternehmen untersucht. Die detaillierte Tabelle in Anhang 2 führt die Namen der Unternehmen auf.

4.1.4 Ergebnisse im Einzelnen

Um eine umfassende Übersicht über die Verbreitung der einzelnen Maßnahmen zu erzielen, wurden die Ergebnisse grafisch aufbereitet, interpretiert und bewertet.

4.1.4.1 Informieren einfach gestalten

Bewerbertipps allgemein



Die Maßnahme Bewerbertipps allgemein umfasst in der Regel Informationen und Erläuterungen zum Aufbau des Anschreibens und des Lebenslaufs und zur Vorbereitung auf ein Bewerbungsgespräch. Dieses Angebot geht von der Erkenntnis aus, dass Bewerber Informationen und Hilfestellungen über den Bewerbungsprozess als nützlich erachten.⁵² Da diese Information keinen erheblichen Aufwand für die Unternehmen bedeutet, wäre mit einem deutlich höheren Wert zu rechnen gewesen. Allerdings erfüllen dieses Kriterium nur 34% (69) der Unternehmen auf den Karriereseiten. Einen interessanten Mehrwert bietet das Unternehmen Targobank (siehe Abbildung 12).

Abbildung 12: Bewerbungstipps der Targobank

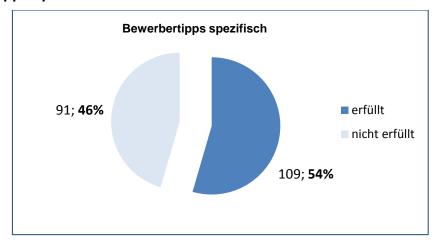


Quelle: https://www.Targobank.de/de/ueber-uns/karriere/azubisportal/ueberblick.html

Vgl. hierzu das Ergebnis der empirischen Untersuchungen in Kapitel 3.

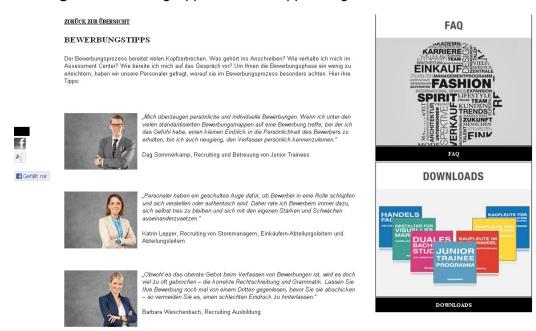
Weiterhin von Bedeutung sind spezifische Bewerbertipps, die nur für das jeweilige Unternehmen Gültigkeit besitzen und Besonderheiten im Bewerbungsprozess berücksichtigen. Hierzu zählen an das jeweilige Unternehmen angepasste Tipps und Ratschläge zur Bewerbung. Daher wurde überprüft, wie viele Unternehmen für den interessierten Bewerber Einblicke in die Besonderheiten des Unternehmens bereitstellen.

Bewerbertipps spezifisch



Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (54%) verfügen über eine entsprechende Kategorie. Zum einen können die Interessierten die Bewerbung auf die Wünsche des Unternehmens ausrichten, zum anderen erleichtern diese Ratschläge die Arbeit der Personalabteilung, indem die für den Bewerbungsprozess relevanten Informationen nicht vorab telefonisch erfragt werden müssen. Der Prozess wird für den Außenstehenden transparenter. Das Unternehmen Peek & Cloppenburg bietet den Bewerbern Informationen und Tipps direkt von den zuständigen Personalexperten an (siehe Abbildung 13).

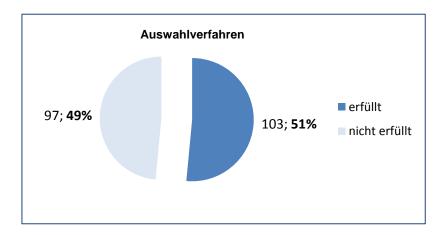
Abbildung 13: Bewerbungstipps Peek & Cloppenburg



Quelle: http://karriere.peek-cloppenburg.de/home/p-c-als-arbeitgeber/bewerbungstipps/

Die Bereitstellung relevanter Informationen bietet Unternehmen die Chance, eine durch Standardfragen der Bewerber verursachte hohe telefonische Kontaktfrequenz zu reduzieren. Eine auch nach den Erfahrungen des Verfassers in der Unternehmenspraxis häufig gestellte Frage von Bewerbern bezieht sich auf den spezifischen Auswahlprozess, besonders darauf, welche und wie viele Stufen der Bewerber im Auswahlprozess durchlaufen muss. Daher wurde ergänzend untersucht, ob und wie Unternehmen im Vorfeld Transparenz über die Auswahlstufen und Verfahren schaffen.

Informationen zum Auswahlverfahren



51% der untersuchten Unternehmen stellen Informationen zum Auswahlverfahren auf den Karriereseiten zur Verfügung. Dem Bewerber wird so ein Einblick in den zu erwartenden

Bewerbungsprozess vermittelt. Der Bewerber verfügt über das Wissen, was ihn erwartet und ist in der Lage, sich gezielt auf spezielle Auswahlverfahren vorzubereiten. Weiterhin gewinnt der Bewerber eine zeitliche Orientierung, indem er ungefähr einschätzen kann, wie lange ein Auswahlverfahren andauert. Nestlé bietet den Bewerbern auf der Karriereseite eine entsprechende Übersicht an (siehe Abbildung 14).

Nach der Entscheidung, Sie zu uns an Bord zu holen, erhalten Sie zeitnah ihr
Vertragsangebot und wir freuen uns, Sie als neues Mitglied unseres Nestle-Teams begrüßen
zu durfen.

Unser Auswahlprozess in der Übersicht

sofort Bewerbung Eingang der Online-Bewerbung

woche 2-4 Sichtung Eingangsbestätigung

Woche 2-4 Interview Telefoninterview durch Personal

Woche 4-8 Vorstellung 1. Vorstellungsgespräch mit
Personal- und Fachabteilung

Woche 7-9 Vorstellung 2. Vorstellungsgespräch mit
Personal- und Fachabteilung

Woche 10-12 Entscheidung Entscheidung und Vertragsabschluss

Start Ihr Start bei der Nestle Deutschland AG

Insgesamt ist die Dauer des Bewerbungsprozesses und der einzelnen Schritte natürlich abhängig von Ihrer Verfügbarkeit. Besondiers ab dem ersten Vorstellungsgespräch kann der Zeitrahmen Varilieren. Während des gesamten Reikrulterungsprozesses stehen wir mit linnen in engem Kontakt und stimmen uns über eine gemeinsame Zeitschliene für den Ablauf ab.

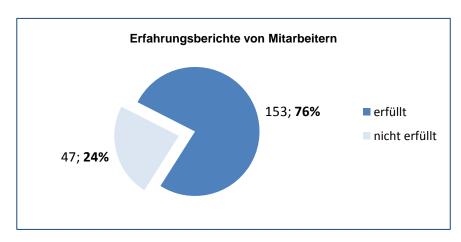
Bitte haben Sie Verständnis, dass wir aufgrund der Vielzahl an Bewerbungen leider keine personliche Auskannt zu den Gründen einer möglichen Absage nach der Sichtung geben konnen. Nach einem Vorstellungsgespräch wiederum melden wir uns auf jeden Fall bei Ihnen und errötern geme unser Eritsscheidung.

Sie haben noch weitere Fragen? Schauen Sie einfach in unsere FAQsI Falls Sie hier keine Anhvort auf ihne Frage finden, schreiben Sie uns gerne eine E-Mail an jöbsginestie de. Bitte beachten Sie, dass wir keine Bewerbungen per E-Mail annehmen. Nutzen Sie für eine

Abbildung 14: Überblick über den Auswahlprozess bei Nestlé

Quelle: http://www.nestle.de/Karriere/Jobs-und-Bewerbung/Ihre-bewerbung-bei-Nestle/Pages/Berufserfahrene.aspx

Erfahrungsberichte von Mitarbeitern



Testimonials von Mitarbeitern (Erfahrungsberichte, Stimmen und Meinungen der Mitarbeiter) gelten heute laut Ergebnis der Inhaltsanalyse als Standard auf den Karriereseiten. Drei Viertel der Unternehmen (76%) verfügen über ein entsprechendes Angebot. Die Mitarbeiterstimmen haben einen positiven Einfluss auf die Bewerber, jedoch erscheinen laut einer Studie der Universität Gent in Belgien mit 108 Probanden die Mitarbeiterstimmen glaubwürdiger, wenn es sich um Informationen über die Mitarbeiter selbst handelt. Informationen über das Unternehmen werden eher in unternehmensunabhängigen Quellen als hilfreich und authentisch wahrgenommen. Insgesamt empfanden die Probanden Unternehmen als attraktiver, die Informationen über Word-of-Mouth Testimonials angeboten haben (vgl. van Hoye/ Lievens 2007). Ein gutes Beispiel bietet das Unternehmen CGI Information Systems and Management Consultants (siehe Abbildung15).

Experience the commitment®

Join CGI

and make the most of your potential.

CAREERS HOME

APPLY NOW

R-JOIN CGI

SE FIND YOUR FIT

R ADVANCE YOUR CAREER

BLEARN ABOUTUS

COIT of the a grides annuals

OCI to the benefits

Meet our professionals

Life at CGI in their own words

Life at CGI in their own words

COIT of the community

SE CONNECT WITH US

Table 19 COIN CONNECT WITH US

There are different ways to get involved, with member programs for charty, health and wellness, all of which make you.

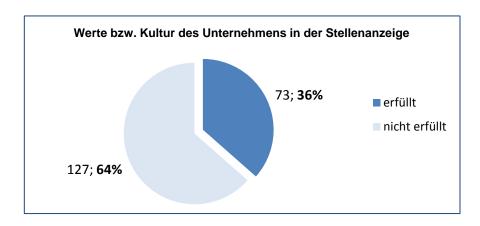
There are different ways to get involved, with member programs for charty, health and wellness, all of which make you.

There are different ways to get involved, with member programs for charty, health and wellness, all of which make you.

Abbildung 15: Mitarbeiter-Testimonials bei CGI

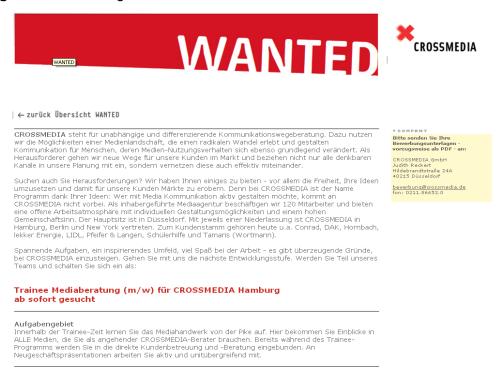
Quelle: http://www.cgi.com/en/careers/meet-our-members

Werte bzw. Kultur des Unternehmens in der Stellenanzeige



Eine weitere Maßnahme bilden Qualität und Aussagekraft der Stellenanzeigen, hier vor allem Informationen über Werte des Unternehmens und der Unternehmenskultur⁵³. 36% der Unternehmen integrieren in ihre Stellenanzeigen entsprechende Informationen. Ein gutes Beispiel bildet die Stellenanzeige der Agentur Crossmedia GmbH (siehe Abbildung 16).

Abbildung 16: Stellenanzeige der Crossmedia GmbH

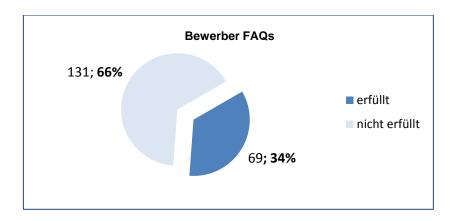


Quelle: http://www.crossmedia.de/wanted_3008_01.html

⁵³ Vgl. hierzu auch das Ergebnis der Umfrage von Kalaydo in Kapitel 3.2.

Bewerber-FAQs

Die Beantwortung von Frequently Asked Questions⁵⁴ in einer Liste stellen eine einfache Möglichkeit dar, den Kunden häufig gestellte Fragen zum Produkt oder zum Kaufvorgang vorab zu beantworten. Diese Fragen und Antworten werden auf der Unternehmens- oder Produktwebseite veröffentlicht. Diese Variante der Informationsbereitstellung kann auch im Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Informationen zum Bewerbungs- und Auswahlprozess eines Unternehmens dienen.



Der Vorteil: Bewerber müssen sich nicht mit einfachen Standardfragen an das Unternehmen wenden, da generelle Fragen bereits auf der Karriereseite beantwortet werden. Die Annahme, dass der Anteil der Unternehmen als hoch einzuschätzen ist, die diese Variante der Informationsbereitstellung anbieten, lässt sich auf Basis der vorliegenden Analyse allerdings nicht bestätigen. Von den untersuchten 200 Karriereseiten bieten lediglich 69 Unternehmen (34%) spezielle Bewerber-FAQs an. Ein besonderes Beispiel bietet das Unternehmen Abbott (siehe Abbildung 17).

_

Unter "Frequently Asked Questions" versteht man: "Training or facilitation device that lists questions (with their answers) that are commonly asked by a new member, recruit, trainee, or user. FAQ obviates the need for answering the same questions over and over again with each new person". Siehe http://www.businessdictionary.com/definition/frequently-asked-questions-FAQ.html.

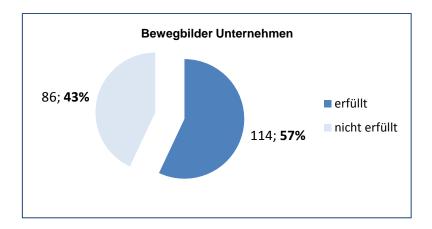
Abbildung 17: Bewerber-FAQs Abbott



Quelle: http://www.abbott.de/content/karriere/hochschulabsolventen/fragen_und_antworten/index_de.html

4.1.4.2 Schnelle Orientierung bieten

Bewegbilder Unternehmen



Studie der Fachhochschule Düsseldorf wurde die Einbindung von Unternehmensvideos in Stellenanzeigen untersucht. Das Ergebnis der Studie Video-Content Online-Jobbörsen zeigt exemplarisch, dass eine moderne Unternehmensdarstellung in Form von Bewegbildern auf Interesse bei den Bewerbern Untersuchungsteilnehmern stößt (vgl. Pagel 2011). Den (n=99)

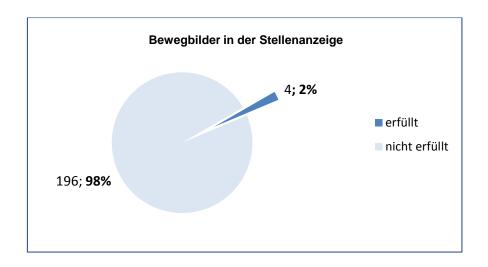
Unternehmensvideo gezeigt, das in die Stellenanzeige eingebettet war. 35% gaben an, dass sie von dem Unternehmensvideo begeistert waren. Lediglich 7% setzten ein solches bereits voraus. So ist anzunehmen, dass die Einbindung von Unternehmensvideos in Stellenanzeigen oder auf der Karriereseite eine zielführende Maßnahme ist. Eine weitere Frage in der Untersuchung beleuchtete den Grund, aus dem der jeweilige Untersuchungsteilnehmer sich das Video angesehen hatte. Die Mehrzahl von 35% war daran interessiert zu erfahren, ob das Video einen Mehrwert liefere; 39% gaben an, dass das Video sie überrascht habe und sie daraufhin neugierig geworden seien. Insgesamt unterstützen die Autoren der Studie die Ansicht, dass Videos dabei helfen, die langfristige Etablierung einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke zu unterstützen (vgl. Pagel 2011). Dabei sind nach *Pagel* (2011, S. 61) bei der Gestaltung des Videos folgende Aspekte zu beachten:

- > authentische Darstellung der Unternehmenskultur,
- deutliche Abgrenzung von stark image- und werbegeprägten Inhalten,
- > Schaffung eines inhaltlichen Mehrwerts für potentielle Bewerber, der über die textlichen Informationen der Stellenanzeige hinaus geht,
- Dauer des Videos sollte nicht zu lang sein.

Die Inhaltsanalyse zeigt, dass Bewegbilder zum Unternehmen allgemein auf 114 Karriereseiten (57%) zu finden sind.

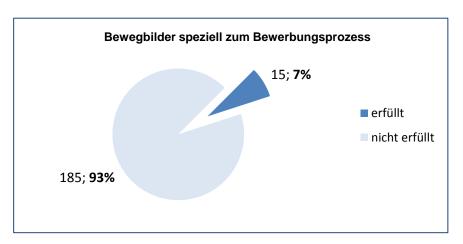
Bewegbilder in Stellenanzeigen

Ergänzend zu den Bewegbildern auf der Karriereseite wurde danach gefragt, wie viele Unternehmen gezielt in externen Stellenanzeigen, vornehmlich auf Online-Stellenbörsen, Bewegbilder direkt in Stellenanzeigen einbinden. Die Auswertung ergab, dass von den 200 untersuchten Unternehmen nur vier diese Variante anboten. Die Analyse zeigt, dass entsprechende Bewegbilder in Form von Videos von der Mehrzahl der Unternehmen (57%) eher auf den Karriereseiten eingebettet werden. Die Einbettung von Videos in Stellenanzeigen ist mit 2% im Vergleich zur Einbindung auf der Karriereseite als sehr gering einzustufen.



Eine besondere Variante der Bewegbilder ist die Darstellung des Bewerbungsprozesses.

Bewegbilder speziell zum Bewerbungsprozess



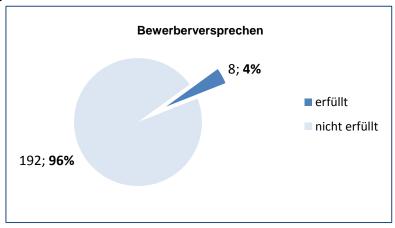
Die Inhaltsanalyse zeigt, dass Bewegbilder zum Bewerbungsprozess nur von einer Minderheit (7%) der untersuchten Unternehmen genutzt werden. Die EnBW Energie Baden-Württemberg AG bietet als eines der wenigen Unternehmen Bewegbilder zum Bewerbungsprozess an (siehe Abbildung 18).

Abbildung 18: Bewegbild Bewerbungsprozess der EnBW



Quelle: http://www.enbw.com/content/de/karriere/arbeiten_leben/mitarbeiter_fuehrungskraefteentwicklung/index.jsp

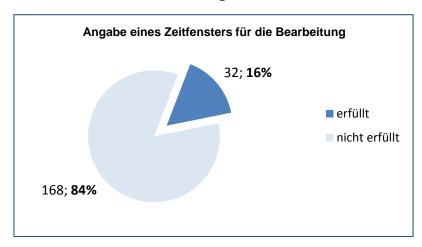
Bewerberversprechen



Eine weitere Maßnahme bildet ein kommuniziertes Bewerberversprechen, abgeleitet aus dem Prinzip des Leistungsversprechens. Mit der Kommunikation eines Bewerberversprechens verpflichtet sich ein Unternehmen gegenüber dem Bewerber, bestimmte Anforderungen an einen transparenten und zeitnahen Bewerbungsprozess einzuhalten. Das Ziel ist es, Vertrauen zu generieren und Transparenz und Orientierung zu schaffen. Ein Bewerberversprechen kommunizieren lediglich 4% der Unternehmen. Die geringe Anzahl lässt sich damit erklären, so die Annahme, dass die Einbindung eines Bewerberversprechens zwingend ein sehr gut organisiertes Personal-Recruiting voraussetzt. Der Bewerber

erwartet, dass die Versprechen eingehalten werden, da er sonst einen Ersteindruck gewinnt, der das Unternehmen als unzuverlässig erscheinen lässt. Gegenüber der Personalabteilung wird somit eine hohe Erwartungshaltung geschaffen, die erfüllt werden muss, um ein positives Bewerbererlebnis zu gewährleisten. Die Ausführung zum Thema Bewerberversprechen beruhen zunächst auf Annahmen des Verfassers. Eine konkrete Überprüfung auf Basis von qualitativen Experteninterviews wird in Kapitel 4.2.2.7 vorgenommen werden.

Angabe eines Zeitfensters für die Bearbeitung

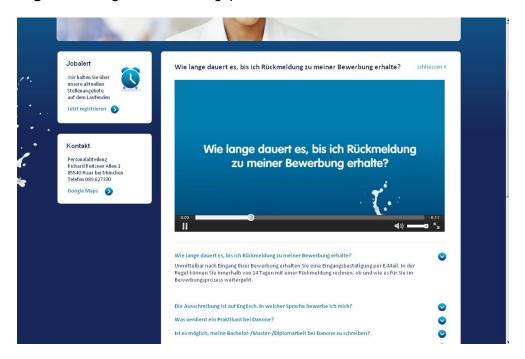


Ein spezifisches Zeitfenster zur Bearbeitung der Bewerbung wird nur von 16% der Unternehmen angegeben.

Die Abläufe in der Personalabteilung müssen zuvor genau definiert und in bestimmte Zeitrahmen gefasst werden, damit die Angaben eingehalten werden können. Darüber hinaus sollte der Recruiting-Prozess soweit professionalisiert sein, dass diese Angaben nur im Ausnahmefall nicht erfüllt werden können. Gegenüber dem Bewerber wird mit der Angabe eines Zeitfensters für die Bearbeitung eine hohe Erwartungshaltung aufgebaut. Insbesondere in diesem Punkt kann sehr schnell der Effekt der Kundenzufriedenheitsfalle⁵⁵ auftreten. Wird dem Kunden ein gewisses Leistungsniveau suggeriert und sogar versprochen, steigt die Erwartungshaltung (vgl. Hofbauer/ Schöpfel 2010, S. 86). Ein gutes Beispiel bietet das Unternehmen Danone GmbH (siehe Abbildung 19).

⁵⁵ Zur näheren Erläuterung des Begriffs Kundenzufriedenheitsfalle siehe Kapitel 2.8.1.2.

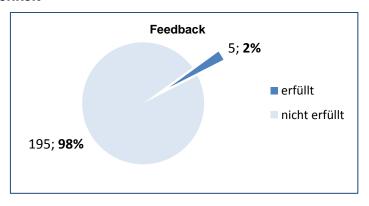
Abbildung 19: Zeitangabe Bewerbungsprozess bei Danone



Quelle: http://www.danone-careers.de/karriere/faq/wie-lange-dauert-es-bis-ich-r%C3%BCckmeldung-zumeiner-bewerbung-erhalte

4.1.4.3 Persönlichen Dialog aufbauen

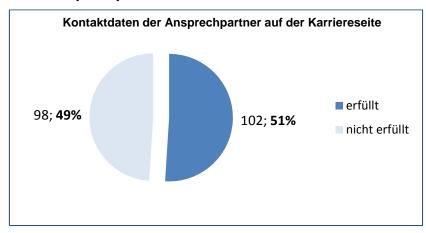
Feedbackmöglichkeit



Der kundenorientierte Recruiting-Ansatz im Sinne eines Candidate Experience Management geht unter anderem von der theoretischen Annahme aus, dass der Bewerber als Mentor und Rollenvorbild gesehen wird. Somit kann ein Unternehmen sein Angebot hinsichtlich der Bewerberattraktivität optimieren, wenn der Bewerber als Kunde nach seinen Eindrücken, Erfahrungen und Verbesserungsvorschlägen befragt wird. Diesen Ansatz aufgreifend wurde untersucht, ob und in welcher Form Bewerber gezielt auf der Karriereseite nach Feedback und Verbesserungsvorschlägen befragt werden. Mit Hilfe dieser Maßnahme können Verbesserungsvorschläge eruiert werden. Aufgrund der Rückmeldungen ist das Unternehmen in der Lage, gezielt Maßnahmen zur weiteren

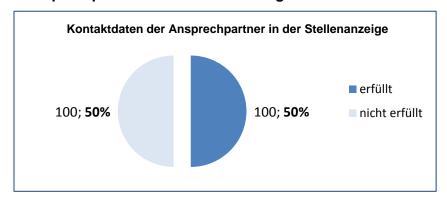
Optimierung der Prozesse abzuleiten. Lediglich 5% der Unternehmen nutzen die Chance, auf der Karriereseite aktiv Feedback der Bewerber einzufordern.

Kontaktdaten der Ansprechpartner auf der Karriereseite



Ein weiterer Aspekt ist der persönliche Dialog mit den Unternehmensvertretern. Die Möglichkeit, die Kontaktdaten der Ansprechpartner auf der Karriereseite einzubinden, wird bereits von 51% der Unternehmen genutzt. Die Angabe eines direkten Ansprechpartners sorgt für mehr Transparenz und kommt dem Bewerber bei spezifischen Fragen entgegen. Sowohl das Unternehmen als auch der Bewerber selbst profitieren von der direkten Kontaktaufnahme, ohne dass eine anonyme Schnittstelle für eine verzögerte Rückmeldung sorgt. In diesem Zusammenhang wurde analysiert, ob die Kontaktdaten der Ansprechpartner auch in der Stellenanzeige veröffentlicht werden. Dieser Service bietet interessierten Bewerbern die Gelegenheit, direkten Kontakt mit dem verantwortlichen Mitarbeiter aufzunehmen. Der Wunsch nach einem persönlichen Kontakt wurde in der empirischen Erhebung in Kapitel 3 untermauert.⁵⁶

Kontaktdaten der Ansprechpartner in der Stellenanzeige

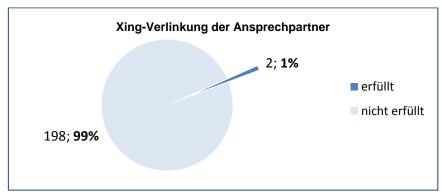


-

Insbesondere die Ergebnisse der Umfrage von Kalaydo (Kapitel 3.2) ergaben, dass sich die Kandidaten in der Stellenanzeige Kontaktdaten der Ansprechpartner wünschen.

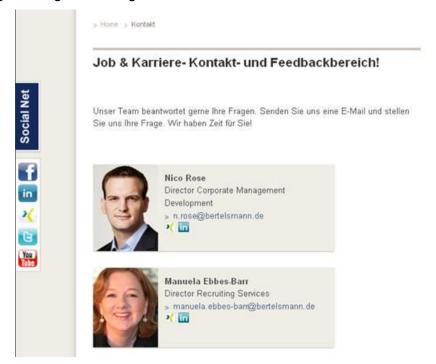
Die Angabe der Kontaktdaten der Ansprechpartner in der Stellenanzeige weist eine ähnliche Häufigkeit auf wie die Angabe Kontaktdaten auf der Karriereseite, nämlich 50%.

Xing-Verlinkung der Ansprechpartner



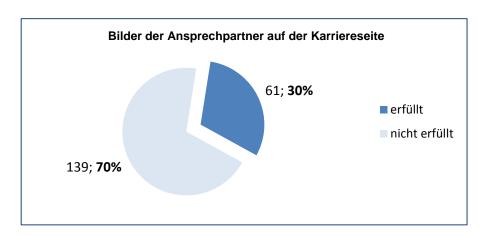
Eine zusätzliche Maßnahme zur Erleichterung der Kontaktaufnahme durch den Bewerber bildet die Einbindung einer Xing-Verlinkung der Ansprechpartner. Nur zwei Unternehmen bieten diese Form der Kontaktaufnahme aktiv an. Das Soziale Netzwerk Xing hat 12,9 Millionen Mitglieder (Stand März 2013) und bietet eine Plattform zum Austausch von Karriere- und Business-Themen. Mit Hilfe eines Mitgliederprofils mit Foto und persönlichen Angaben können die Bewerber gezielt von der Karriereseite zu dem jeweiligen Profil des Ansprechpartners weitergeleitet werden. Die direkte Kontaktmöglichkeit bietet dem Bewerber den Vorteil, dass er bereits im Vorfeld Informationen zu seinem Ansprechpartner erhält. Ein gutes Beispiel bietet das Unternehmen Bertelsmann AG (siehe Abbildung 20).

Abbildung 20: Xing-Verlinkung der Bertelsmann AG



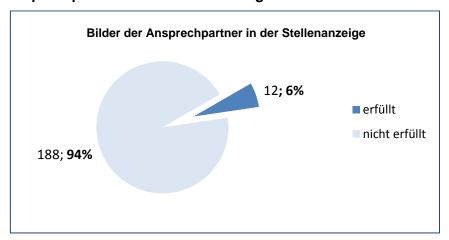
Quelle: http://www.createyourowncareer.de/Kontakt.html

Bilder der Ansprechpartner auf der Karriereseite



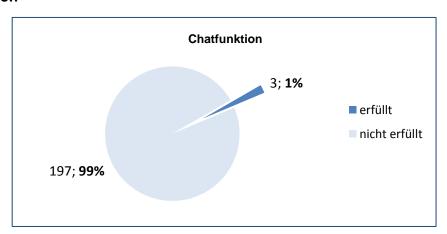
Ergänzend zu den schriftlichen Kontaktangaben der Ansprechpartner wurde das Vorhandensein von deren Fotos auf der Karriereseite untersucht. Die Visualisierung der Ansprechpartner fördert die Nähe zum Bewerber und kann dazu führen, dass deren Hemmschwelle hinsichtlich der Kontaktaufnahme gesenkt wird. Weiterhin werden durch diese Maßnahme Anonymität reduziert und dem Unternehmen ein Gesicht gegeben. 30% der Unternehmen veröffentlichen Bilder der Ansprechpartner auf der Karriereseite.

Bilder der Ansprechpartner in der Stellenanzeige



Ergänzend wurde analysiert, wie viele Unternehmen in externen Stellenanzeigen⁵⁷ Fotos der Ansprechpartner veröffentlichen. Lediglich 6% der Unternehmen integrieren Fotos von zuständigen Personalverantwortlichen auf Portalen wie monster.de.

Chatfunktion



Für den Aufbau eines persönlichen Dialogs mit dem Bewerber existieren heutzutage die technischen Möglichkeiten, neben Social-Media-Angeboten auch Chatfunktionen zur Echtzeitkommunikation in die Karriereseite einzubinden. Die Einbindung einer Chatfunktion für die Bewerber wird lediglich von drei Unternehmen gezielt genutzt. Untersuchungen zeigen aber, dass in Zukunft die Ansprüche an die Kundenkommunikation zunehmend von einem hohen Zeit- und Effizienzbewusstsein dominiert sein werden (vgl. Siemens/Z_punkt 2005, S. 51). Das Chatangebot bietet die Möglichkeit, die Kommunikation mit dem Unternehmen auch hinsichtlich Zusatzinformationen oder des Auftretens techni-

Untersucht wurden die Stellenanzeigen vornehmlich auf dem Jobportal monster.de. Zum Zeitpunkt der Erhebung wurden bei jedem der 200 Unternehmen externe Stellenanzeigen identifiziert.

Für weitere Ausführungen zum Thema Echtzeitkommunikation sei explizit auf die Zukunftsstudie von Siemens/Z_ punkt (2005) verwiesen.

scher Probleme mit der Online-Bewerbung wesentlich zu vereinfachen. Weiterhin bietet ein Chat die Möglichkeit, Kommunikationsbarrieren abzubauen. Insbesondere die Generation Y ist es gewohnt, über derartige Kommunikationsmedien zu kommunizieren (Ergebnis der Fokusgruppe Generation Y⁵⁹: "Das wäre was besonderes, da unsere Generation mit Chats irgendwie die Barriere genommen wird."). Der Nachteil liegt in der Ressourcenbindung, da Anfragen auch in Echtzeit beantwortet werden sollten sowie in einem hohen finanziellen und technischen Aufwand. Sinn und Zweck eines Chats ist jedoch die Kommunikation ohne jegliche Zeitverzögerung, weshalb eine ständige Präsenz im Chatportal bzw. eine zu bestimmten Zeiten, vorausgesetzt werden muss. Ein gutes Beispiel hierfür liefert das Unternehmen Deutsche Postbank AG (siehe Abbildung 21). Es bietet einen Ausbildungschat an: Schüler und Interessenten für einen Ausbildungsplatz können von Montag bis Freitag zwischen 09.00 und 18.00 Uhr über eine Echtzeitkommunikation Fragen an das Unternehmen stellen.

Abbildung 21: Chatprogramm Deutsche Postbank AG

Quelle: https://c-rnr cs22.instantservice.com/client/208638474/C84245DFB1D4D93FAD40649C2102D64B 12F840077E93A5812ECD4A8FFDE8376E000001407B96DCB7

Nähere Informationen und Ergebnisse der Fokusgruppe Generation Y siehe Kapitel 3.5.

4.1.3 Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der vergleichenden Analyse der verschiedenen Karriereseiten kann aufgezeigt werden, wie Unternehmen die Vorteile der in der Einführung zur Inhaltsanalyse aufgeführten 18 exemplarischen Maßnahmen nutzen. Außerdem können Differenzierungspotentiale ermittelt und genutzt werden. Die nachstehende Tabelle 11 führt zusammenfassend die einzelnen Maßnahmen sowie die prozentuale Anzahl der Unternehmen auf, bei denen das entsprechende Angebot jeweils umgesetzt worden ist. Etwas mehr als die Hälfte aller untersuchten Unternehmen nutzt spezifische Bewerbertipps, stellt Informationen zum Auswahlprozess bereit, bietet Interessenten Erfahrungsberichte von Mitarbeitern an und stellt Kontaktdaten sowohl auf der Karriereseite als auch in den Stellenanzeigen zur Verfügung. Die größte Verbreitung findet die Veröffentlichung von Erfahrungsberichten der Mitarbeiter auf der Karriereseite. Differenzierungspotentiale liefern laut Untersuchungsergebnis Bewegbilder in Stellenanzeigen und speziell zum Bewerbungsprozess, Bilder der Ansprechpartner auf der Karriereseite und in Stellenanzeigen. Aber auch die einfach umzusetzende Maßnahme Bewerber-FAQs bietet die Chance, Bewerbern mehr Transparenz zu eröffnen und Orientierung zu ermöglichen. Die folgenden Maßnahmen sind mit einer vergleichsweise aufwendigen Umsetzung verbunden, wobei der Nutzen durch die vorliegenden Ergebnisse nicht eindeutig bestätigt werden kann: Chatfunktionen, Bewerberversprechen und Angabe eines Zeitfenster für die Bearbeitung. Einer grundsätzlichen Entscheidung bedürfen vor allem die Maßnahmen Veröffentlichung von Kontaktdaten und Bildern der Ansprechpartner sowie Xing-Verlinkung. Hier besteht in der Unternehmenspraxis aus Erfahrung des Verfassers eine heterogene Meinung darüber, wie transparent ein Unternehmen hinsichtlich der Ansprechpartner agieren sollte. Die Implementierung einer Feedbackmöglichkeit ist im Vergleich zu anderen Maßnahmen mit mehr Aufwand verbunden, bietet jedoch die Chance, direkte Rückmeldungen vom Bewerber zu erhalten.

Tabelle 11: Zusammenfassung Ergebnisse der Inhaltsanalyse

Kategorien	% Unternehmen (n=200)
Kategorie 1: Informieren einfach gestalten	
Bewerbertipps allgemein	34%
Bewerbertipps spezifisch	54%
Informationen zum Auswahlprozess	51%
Erfahrungsberichte von Mitarbeitern	76%
Werte bzw. Kultur des Unternehmens in der Stellenanzeige	36%
Bewerber-FAQs	34%
Kategorie 2: Schnelle Orientierung bieten	
Bewegbilder des Unternehmens allgemein	57%
Bewegbilder in Stellenanzeigen	2%
Bewegbilder speziell zum Bewerbungsprozess	7%
Bewerberversprechen	4%
Angabe eines Zeitfensters für die Bearbeitung	16%
Kategorie 3: Persönlichen Dialog aufbauen	
Feedbackmöglichkeit	2%
Kontaktdaten der Ansprechpartner auf der Karriereseite	51%
Kontaktdaten der Ansprechpartner in der Stellenanzeige	50%
Xing-Verlinkung der Ansprechpartner	1%
Bilder der Ansprechpartner auf der Karriereseite	30%
Bilder der Ansprechpartner in der Stellenanzeige	6%
Chatfunktion	1%

Quelle: Eigene Auswertung 2013

4.2 Recruiting kundenorientiert ausrichten: Expertenwissen zur Gestaltung einer positiven Candidate Experience über den ganzheitlichen Rekrutierungsprozess hinweg

4.2.1 Einführung

Für die vorliegende Arbeit wurde zur Untersuchung der Unternehmenssicht als Methode die Form des qualitativen Experteninterviews mit anschließender qualitativer Inhaltsanalyse⁶⁰ gewählt. Wie bereits angeführt, ist die Forschungsthematik noch vergleichsweise wenig theoretisch und empirisch untersucht worden, so dass davon ausgegangen werden kann, dass der Zugang zu Expertenwissen unter Verwendung eines Leitfadeninterviews wesentliche Erkenntnisse liefern kann. Diese Vorgehensweise verfolgt das Ziel, in Ergänzung zu allgemeinen Maßnahmen auf der Karriereseite⁶¹ der Unternehmen den ganzheitlichen Rekrutierungsprozess zu beleuchten und für Unternehmen Handlungsempfehlungen abzuleiten. Es wurden mit Hilfe eines Leitfadens mit offenen Fragen Experten befragt, die sich in ihrem beruflichen Alltag mit den Themen Rekrutierung, Personalmarketing, Personalmanagement und Customer Experience Management beschäftigen und von denen daher angenommen werden kann, dass sie wertvolle Erkenntnisse liefern können. Neben Unternehmensvertretern aus dem Bereich Human Resources Management wurden Personalberater interviewt, die als Multiplikatoren wertvollen Input liefern können. Weiterhin wurden in Ergänzung dazu drei Experten zum Thema Customer Experience Management interviewt sowie zwei Experten, deren Unternehmen Personaldienstleistungen im Bereich Personalmarketing anbieten. Die Interviews⁶² wurden in erster Linie im Rahmen eines persönlichen Gesprächs vor Ort durchgeführt. Organisatorisch war es jedoch aufgrund der beruflichen Situation des Verfassers nicht möglich, alle Interviews auf diese Weise zu führen. Die Alternative waren ausführliche Telefoninterviews. Die Experten wurden bereits bei der ersten Kontaktaufnahme darauf hingewiesen, dass die Transskripte der Interviews anonymisiert würden. Somit erscheinen in den nachstehenden Ausführungen weder der Name des Interviewpartners noch der seines Unternehmens. Diese Vorgehensweise sollte sicherstellen, dass ehrliche Antworten gegeben wurden. Die Experten wurden am Anfang der Befragung zum einen nochmals darauf hingewiesen, dass das Interview aufgezeichnet würde und zum anderen, dass Aussagen nicht direkt zitiert, aber einige Kernaussagen als direkte Zitate verwendet würden. Des Weiteren wurde durch alle Interviewpartner auf der Grundlage der vereinbarten Anonymität eine uneingeschränkte Nutzung der Aussagen und Erkenntnisse bestätigt. Da in erster Linie Ge-

⁶⁰ Theoretische Ausführung zur Methode der Inhaltsanalyse siehe Kapitel 3.1.

⁶¹ Vgl. Kapitel 4.1 - Inhaltsanalyse der Karriereseiten von 200 Unternehmen.

Eine detaillierte Übersicht über die Interviewpartner befindet sich in Anhang 3. Die dem Promotionsausschuss vorgelegte Gutachterversion der Dissertation enthält ergänzend die Namen der Gesprächspartner.

schäftsführer und Personalleiter interviewt wurden, gab es keine Einschränkungen durch firmenpolitische Genehmigungsverfahren.

Beginnend mit der Analyse der Forschungsfragen werden nachstehend die Hypothesen zur Untersuchung sowie zur Beantwortung der zentralen Fragestellungen der Dissertation abgeleitet. Die Hypothesen wurden aus den theoretischen Ausführungen und zum Teil aus den empirischen Erhebungen der Kapitel 3.2 bis 3.6 hergeleitet.

Nachstehend werden die zehn Hypothesen in einer Übersicht dargestellt. Jede Hypothese wird jeweils durch einen Verweis auf die relevanten theoretischen und empirischen Quellen ergänzt.

Hypothese 1: Die Aktualität des "War for Talent" und die Entwicklung zu einem "Arbeitnehmermarkt"

Der Arbeitsmarkt in Deutschland entwickelt sich zunehmend zu einem Arbeitnehmermarkt, denn geeignete und gut ausgebildete Bewerber wählen heute in einigen Branchen zunehmend die Unternehmen als Arbeitgeber aus und nicht mehr umgekehrt. Unternehmen stehen heute bereits vor der Herausforderung, in bestimmten Bereichen qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen.

Zusammenfassung und Herleitung aus den theoretischen Ausführungen der Kapitel 2.3.1 bis 2.3.6.

Hypothese 2: Einsatz von kreativen Maßnahmen in der Personalgewinnung

Talente zu gewinnen bedarf kreativer Maßnahmen. Daher nutzen Unternehmen heute neben den klassischen Instrumenten der Personalgewinnung bereits verstärkt moderne und kreative Kanäle off- und online zur Ansprache und Gewinnung von Talenten.

Zusammenfassung und Herleitung aus den theoretischen Ausführungen der Kapitel 2.6 und 2.7.

Hypothese 3: "Basics" werden in der Praxis noch unzureichend erfüllt und Prozesserwartungen der Bewerber an Unternehmen sind zu wenig bekannt

In Deutschland scheitert es oft an den "Basics" im Rahmen eines Bewerbungsprozesses. Fehlendes Feedback, zu lange Antwortzeiten, unvorbereitete Gesprächspartner etc. verärgern Bewerber. Unternehmen müssen sich auch nach Meinung der Experten im Rahmen der Personalgewinnung verstärkt auf die Einhaltung der Basics konzentrieren, um Talente für sich zu gewinnen und um deren Erwartungen zu erfüllen.

Zusammenfassung und Herleitung aus den empirischen Ergebnissen in Kapitel 3. Dort wurde diese Hypothese als Zentralhypothese untersucht und konnte aus Kundensicht auf Grundlage der Ergebnisse gestützt werden. Es besteht hier das Erkenntnisinteresse, ob die Erkenntnisse der Auswertung von qualitativen Interviews aus Unternehmenssicht ähnliche Ergebnisse wie bei der empirischen Untersuchung aus Kundensicht liefern. Es wird die Zielsetzung verfolgt, konkrete Handlungsempfehlungen aus dem Expertenwissen ableiten zu können, um die Candidate Experience zu optimieren. Weiterhin besteht das Erkenntnisinteresse, ob die Personalpraktiker die Einhaltung der Basics als wichtig erachten oder bereits als selbstverständlich gegeben voraussetzen.

Hypothese 4: Das Bewerbererlebnis bildet einen wichtigen Entscheidungsfaktor

Experten erachten die Candidate Experience neben anderen Faktoren als wichtig in Bezug auf die Entscheidung eines potentiellen Kandidaten für ein Unternehmen.

Herleitung aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung in Kapitel 3, besonders in Hinblick auf den Faktor "Persönliche Erlebnisse in Bewerbungsprozessen". In den empirischen Untersuchungen wurde deutlich, dass Aspekte wie Wertschätzung, Umgang, Gespräche auf Augenhöhe, der persönliche Dialog mit den Unternehmensvertretern etc. wichtige Erwartungen der Bewerber als Kunden bilden und vor allem wichtig dafür sind, wie der Bewerber das Unternehmen und seine Vertreter erlebt. Insbesondere die Eindrücke aus dem Vorstellungsgespräch bilden eine Entscheidungsgrundlage, welche nicht zu vernachlässigen sind (vgl. hierzu Ergebnis der sekundären Studien in den Kapiteln 3.2 und 3.3).

Hypothese 5: Negative Bewerbererlebnisse schaden dem Unternehmensimage und der Reputation

Bewerber sprechen über ihre negativen Erfahrungen mit Freunden, Bekannten und Kollegen off- und online. Diese negative Reputation schadet dem Unternehmensimage und hat somit einen direkten Einfluss auf die Arbeitgebermarke und deren Wahrnehmung.

Herleitung aus den theoretischen Ausführungen in Kapitel 2.4 sowie aus den empirischen Ergebnissen und Erkenntnissen in Kapitel 3. Insbesondere die Auswertung der Kommentare auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu zeigt, wie wichtig die Reputation für das Unternehmen im Netz ist (vgl. Kapitel 3.4).

Hypothese 6: Easy Opt-In Networks sind wichtig

Die Bewerber erwarten heute einen einfachen Zugang bzw. eine einfache Kontaktmöglichkeit zum Unternehmen. Dieser Kontakt sollte personalisiert sein. Moderne Unternehmen nutzen heute bereits verstärkt Kommunikationskanäle über Social Media oder Chatfunktionen.

Hergeleitet aus den empirischen Ergebnissen in Kapitel 3, insbesondere aus der Fokusgruppe Generation Y (vgl. Kapitel 3.5) und der quantitativen Befragung (vgl. Kapitel 3.6). Unternehmen nutzen diese Möglichkeit gemäß Ergebnis der Inhaltsanalyse der Karriereseiten noch vergleichsweise zurückhaltend. Zu vermuten ist, dass eine Transparenz über die Ansprechpartner nicht immer gewünscht wird.

Hypothese 7: Mitarbeiter als entscheidender Erlebnistreiber

Mitarbeiter, die mit dem Unternehmen oder der Arbeitgebermarke in Verbindung gebracht werden, bilden einen starken Erlebnistreiber und eine entscheidende Bewerberschnittstelle. Aufgrund der hohen Interaktion mit dem Bewerber an den unterschiedlichsten Kontaktpunkten wie auf Messen oder in Vorstellungsgesprächen prägen Mitarbeiter das Bewerbererlebnis entscheidend mit. Dies wird auch in der Unternehmenspraxis als kritischer Treiber gesehen.

Zusammenfassung und Herleitung sowohl aus den theoretischen Ausführungen zum Customer Experience Management (vgl. Kapitel 2.8ff.) als auch aus den empirischen Ergebnissen in Kapitel 3. Mehrfach wurden Mitarbeiter (deren Umgang, erlebte Wertschätzung, Dialog, Professionalität etc.) des Unternehmens als wichtige Kontaktpunkte genannt. Daher stellt sich die Frage, ob Unternehmensvertreter diesen Aspekt ebenfalls als kritischen Treiber sehen und welche Handlungsempfehlungen hier abgeleitet werden können.

Hypothese 8: Recruiting Policy und der Einsatz von Trainings erhöhen die Qualität Durch die Implementierung einer Recruiting Policy sowie durch Schulungen der Führungskräfte erhöht sich die Qualität der Bewerbungsprozesse. Hierdurch wird die Candidate Experience in einem Unternehmen entscheidend optimiert.

Hergeleitet aus den theoretischen Ausführungen zum Thema Customer Experience Management (vgl. Kapitel 2.8ff.). In diesen Ausführungen wurde unter anderem die notwendige Ausrichtung der Organisation und der Mitarbeiter auf ein positives Kundenerlebnis

genannt. Trainings können hier unterstützend wirken. Ob der Einsatz von Trainings und eine Recruiting Policy im Rahmen der Qualitätsverbesserung der Bewerbungsprozesse zielführend sind, wird auf Basis der gualitativen Interviews näher untersucht werden.

Hypothese 9: Ein Bewerberversprechen gilt als zielführend

Experten sehen ein Bewerberversprechen am Vorbild eines Kundenversprechens als zielführend an. Ein explizites Bewerberversprechen bildet ein wichtiges Element eines erfolgreichen Candidate Experience Managements. Ein Versprechen sollte aber nur dann abgegeben werden, wenn es auch umsetzbar ist.

Hergeleitet aus den theoretischen Ausführungen zum Thema Customer Experience Management (vgl. Kapitel 2.8ff.). Das Bewerberversprechen orientiert sich am Vorbild eines Leistungsversprechens. In der empirischen Untersuchung in Kapitel 4.1.4.2 wurde dieser Aspekt als mögliche Maßnahme zur Optimierung der Candidate Experience und der Karriereseite genannt.

Hypothese 10: Feedbackprozesse systematisch durchzuführen ist entscheidend für den Erfolg

Aktives Feedbackmanagement ist wesentlicher Bestandteil zur Verbesserung der Candidate Experience. In der Unternehmenspraxis wird Feedback von Bewerbern jedoch noch unzureichend systematisch erhoben.

Zusammenfassung und Herleitung aus den theoretischen Ausführungen zum Thema Customer Experience Management (vgl. Kapitel 3.9.4). Die aktive Ansprache von Bewerbern über die Karriereseite stellt eine mögliche Methode dar. Gemäß Ergebnis der Inhaltsanalyse wird diese Methode von nur sehr wenigen Unternehmen genutzt. Daher besteht besonderes Forschungsinteresse daran, wie die Experten Feedbackprozesse etablieren und welche Methoden genutzt werden.

4.2.2 Themenfelder und Auswertung der Experteninterviews

Die Ergebnisse der Experteninterviews wurden, orientiert an der Konzeption des Gesprächsleitfadens, aufbereitet. Der Leitfaden wurde auf der Basis der formulierten Hypothesen aufgestellt.

Die acht Hauptthemenfelder sind:

- 1. Bedeutung und Aktualität des War for Talent,
- 2. Anwendung eines modernen Recruiting zur Gewinnung von Talenten,

- 3. Bedeutung und Management der Bewerbererlebnisse sowie dessen Einflussfaktoren,
- 4. Rolle der Candidate Experience als Entscheidungsfaktor,
- 5. Einfluss von Social Media und der zunehmend informierten Bewerber,
- 6. Erfolgsfaktoren und gezielte Maßnahmen zur Optimierung der Candidate Experience,
- 7. Bewerberversprechen gilt als zielführend,
- Etablierung systematischer Feedbackprozesse zur Evaluierung der Candidate Experience.

Auf Basis der formulierten Fragen in den Gesprächsleitfäden⁶³, geordnet nach Akteurskategorien, werden unterschiedliche Meinungen, Einschätzungen und Positionen der Experten zu den einzelnen Themenfeldern herausgearbeitet. Es soll geprüft werden, ob die Candidate Experience in der Praxis als relevant wahrgenommen wird und ob ein gezieltes Management der Bewerbererlebnisse als zielführender Ansatz dienen kann, um mehr Kundenorientierung, Transparenz und Orientierung in den Recruiting-Prozess zu integrieren.

Die Auswertung der Fragen erfolgt nach Akteurskategorien. Gebildet wurden folgende <u>vier</u> Akteurskategorien:

- 1. Unternehmensvertreter Personal (UP),
- 2. Personalberater (PB),
- 3. Customer-Experience-Management-Experten (CEE),
- 4. Sonstige Gesprächspartner (SG).

Zur ersten Kategorie zählen Gesprächspartner aus der Unternehmenspraxis. In erster Linie sind dies Vertreter von Personalabteilungen in leitenden und nichtleitenden Funktionen unterschiedlicher Unternehmen. Die Gesprächspartner verfügen alle über langjährige Erfahrung im Personalmanagement und insbesondere im Bereich der Personalrekrutierung.

Um einen weitere Perspektive auf die Thematik zu gewinnen, wurde eine zweite Kategorie an Gesprächsakteuren gewählt, die als "Multiplikatoren" das Thema bewerten können. Zu dieser Kategorie gehören Personalberater, die eine Vielzahl von Unternehmen hinsichtlich der Personalrekrutierung beraten. Diese Berater, so die Annahme des Verfassers, haben Einblick in eine Vielzahl von Unternehmen und sind somit in der Lage, eine

-

Die Gesprächsleitfäden, zugeordnet nach Akteurskategorien, werden im Anhang 4-7 aufgeführt.

sehr genaue Einschätzung zum Umgang der Unternehmen mit Bewerbern vorzunehmen. Bei diesen Personalberatern handelt es sich fast ausschließlich um Geschäftsführer mit langjähriger Expertise. Zur dritten Kategorie zählen Customer-Experience-Management-Experten und zur vierten Kategorie sonstige Gesprächspartner, die Quelle zusätzlichen Wissenstransfers aus den Themenfeldern Employer Branding und Personalmarketing sind.

Insgesamt wurden 30 Experten in einem Zeitraum Juli 2012 bis März 2013 interviewt. Die Interviews wurden zum größten Teil persönlich geführt. Neun Interviews wurden telefonisch geführt, da in diesen Fällen persönliche Gespräche nur mit sehr hohem Aufwand durchführbar gewesen wären. Im Durchschnitt dauerten die Interviews 50 bis 60 Minuten.

4.2.2.1 Bedeutung und Aktualität des War for Talent

Das erste Themenfeld zielt auf die Beurteilung der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt hinsichtlich der Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften. Weiterhin wurden die speziellen Herausforderungen für die Unternehmen erfragt. Dieses Vorgehen diente dazu, eine generelle Einschätzung der Experten zu erhalten und diese auf die weiterführenden und speziellen Fragen vorzubereiten. Weiterhin wurde im Einzelnen gefragt, welche Positionen bei den Unternehmen gesucht werden. Auf Grundlage der Erkenntnisse in Kapitel 2 wurde deutlich, dass das Thema demografischer Wandel und Fachkräftemangel und die damit einhergehende zunehmende Entwicklung zu einem Arbeitnehmermarkt die Unternehmen beschäftigen und somit aktuelle Relevanz besitzen. Daher stellen die qualitativen Ergebnisse der Experteninterviews eine interessante Ergänzung zu den theoretischen Ausführungen dar, um die nachstehende Hypothese 1 zu überprüfen:

Hypothese 1: Die Aktualität des "War for Talent" und die Entwicklung zu einem "Arbeitnehmermarkt"

Der Arbeitsmarkt in Deutschland tendiert zunehmend zu einem Arbeitnehmermarkt, denn geeignete und gut ausgebildete Bewerber wählen sich heute in einigen Branchen zunehmend die Unternehmen als Arbeitgeber aus und nicht mehr umgekehrt. Unternehmen stehen heute bereits vor der Herausforderung, in bestimmten Bereichen qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen.

Einschätzung der Unternehmensvertreter: Der Bewerbermarkt

Allgemein herrscht bei der ersten Kategorie der Akteure Unternehmensvertreter Personal die Einschätzung, dass der "Bewerbermarkt schwieriger geworden" und in einigen Bereichen und bei bestimmten Zielgruppen die Verfügbarkeit an qualifiziertem Personal nicht

mehr in ausreichendem Maße gegeben sei (E: UP3, UP7, UP14). Drei Viertel der befragten Unternehmensvertreter Personal sehen die Lage am Arbeitsmarkt als angespannt, mit der Tendenz in Richtung eines Bewerbermarktes (E: UP1, UP2, UP3, UP4, UP7, UP8, UP11, UP12, UP14, UP15, UP16). Hervorzuheben ist, dass dies nicht nur Vertreter aus mittelständischen Unternehmen so sehen, sondern ebenso Vertreter großer und hinsichtlich der Unternehmensmarke sehr bekannter Unternehmen. "Obwohl wir als x einen so großen Namen haben, haben wir Probleme. Es ist ein Werben um Talente", merkt Interviewpartner UP2 an. "Derzeit ist die Situation grundsätzlich herausfordernd, sowohl im Hinblick auf die Gewinnung guter Absolventen bis hin zu Fachleuten", bekräftigt Interviewpartner UP12 diese Einschätzung. Die Experten verweisen explizit auf den War for Talent hin: "War of Talent und Fachkräftemangel, Themen, die alle kennen, es fehlt einfach an geeigneten und qualifizierten Bewerbern" (UP16). Weiterhin wird die Tendenz zu einem Arbeitnehmermarkt von einigen Experten hervorgehoben: UP14 sieht den Arbeitsmarkt, "zunehmend angespannt. Es hat damit zu tun, dass wir uns auf dem Arbeitsmarkt entwickeln von einem Anbietermarkt zum Nachfragermarkt. Schleichend heute erkennbar und zu spüren in einigen Gruppen wie ITIer, Informatiker, aber auch in einfachen Gruppen wie LKW-Fahrer, Verkäufer, Lageristen."

Schwerpunkt der Personalsuche

Schwerpunktmäßig werden von den Unternehmen IT-Spezialisten, Führungskräfte, Marketing-, Produktmanagement- und Sales-Spezialisten, Ingenieure, aber auch kaufmännisch Qualifizierte für Personalwesen, Controlling, Compliance und Einkauf gesucht. Hervorgehoben wurde von annähernd allen Experten, dass ein grundsätzlicher Bedarf an Fachkräften mit speziellem Knowhow besteht, der in nur unzureichendem Maße auf dem Arbeitsmarkt gedeckt werden kann. Führungskräfte werden generell immer gesucht. Einen "Engpass" sehen die Unternehmensvertreter Personal deutlich bei bestimmten Berufsgruppen wie Informatikern und Ingenieuren. "Extreme Schwierigkeiten, die Leute zu finden", stellt Experte UP3 heraus.

Der zunehmend informierte Bewerber

Ein weiterer Aspekt, der von einer Reihe von Experten hervorgehoben wurde, ist der zunehmend "informierte Bewerber". Die Bewerber informieren sich verstärkt im Vorfeld einer Bewerbung über das Unternehmen. Hierzu nutzen sie zum einen das Web, um über das Unternehmen als Arbeitgeber zu recherchieren und zum anderen Freunde, Bekannte und Kollegen. Daher betonen die Experten, dass das Firmenimage immer wichtiger wird. *UP8* führt hier kritisch an: "*Ob großes oder kleines Unternehmen, der klassische Recruiting-*

Prozess war im letzten Jahrtausend; dank Google und Social Media ist das heute anders, es wird vieles transparenter". PB7 ergänzt: "Viele Kandidaten informieren sich und suchen Informationen auf Google oder auf der Webseite".

Einschätzung der Personalberater

Ferner wurde eine Einschätzung der Personalberater zur aktuellen Situation am Arbeitsmarkt und bei den Kundenunternehmen erfragt. Neben einer allgemeinen Einschätzung bietet sich ergänzend die Möglichkeit, Erkenntnisse dahingehend zu erzielen, in welchen Bereichen die Personalberater aktuell suchen. Es besteht die Annahme, dass die durch Berater gesuchten Profile schwieriger auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren sind.

Entwicklung zu einem Arbeitnehmermarkt

Die Tendenz in Richtung eines Arbeitnehmermarktes hoben drei Experten explizit hervor (E: PB3, PB5, PB6). Herausgestellt wurde in diesem Zusammenhang, dass die Erwartungen der Bewerber an die Unternehmen steigen (PB3) sowie, dass bestimmte Berufsgruppen wie ITler sich den Arbeitgeber aussuchen können (PB5). Folglich empfiehlt der Experte PB6, die Strategie in der Personalgewinnung gezielt zu überdenken: "Die größte Herausforderung sehe ich aktuell in der Umstrukturierung der Strategie im Hinblick auf die Personalgewinnung. Es wird zunehmend bilateral, das heißt, nicht nur der Bewerber bewirbt sich bei dem Unternehmen, sondern das Ganze ist auch umgekehrt" (PB6). Die Herausforderung liege darin, die Erwartungen der Bewerber zu erfüllen und die Bewerber vom Unternehmen zu begeistern, da Kandidaten viel mehr darauf achteten, was sie bei dem neuen Unternehmen erwartet, besonders dann, wenn es sich um eine Fachposition handele (E: PB3, PB6). Die Bedeutung des demografischen Wandels in Richtung "Spürbarkeit des Fachkräftemangels" bestätigten alle befragten Personalberater. Geeignete Führungskräfte werden eigentlich immer gesucht. Deutlich wurde aber, analog zu den Aussagen der Unternehmensvertreter Personal, dass es einen grundlegenden Bedarf an Fachkräften mit speziellem Knowhow gibt (E: PB1, PB3, PB5, PB6). "Seit Beginn meiner Tätigkeit war es schon immer schwierig, qualifizierte und gute Führungskräfte zu rekrutieren, aber was ich in den letzten Jahren deutlich erlebe, ist eine Verschiebung in Richtung Fachkräfte", stellt Interviewpartner PB3 heraus. Nach Einschätzung der Experten muss hier jedoch nach bestimmten fachlichen Ausrichtungen unterschieden werden: Besonders schwierig ist die Rekrutierung von IT-Entwicklern und Ingenieuren (E: PB2, PB3, PB5). Aber auch Spezialisten aus dem Bereich Online/ E-Commerce werden von Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen derzeit gesucht (E: PB1, PB3, PB7).

Generation Y als besondere Bewerberzielgruppe

Der Umgang mit der in den Arbeitsmarkt eintretenden Zielgruppe der Generation Y und den damit verbunden Herausforderungen wurde von den Personalberatern nicht explizit als Problem benannt. Lediglich Experte *PB4* deutete dieses Thema als aktuelle Herausforderung auf dem Arbeitsmarkt und speziell für die Unternehmen an. Wenn dabei die Erfahrung im Umgang fehlt, könne dies zu Problemen führen, da diese Bewerberzielgruppen deutlich höhere Erwartungen mitbrächten (PB4). Da Absolventen kaum von Personalberatern gesucht werden, kann die Annahme formuliert werden, dass diese Thematik die Personalberatungen weniger tangiert als die Unternehmen.

Zusammenfassung und Überprüfung der Hypothese 1

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Erhebung kann die Hypothese 1 bestätigt werden. Deutlich wurde, dass der Fachkräftemangel für die befragten Unternehmen kein "Mythos", sondern bereits Realität ist. Weiterhin kann die Vermutung gestützt werden, dass sich gut ausgebildete Fachkräfte zunehmend die Positionen aussuchen können. Daher stehen die Unternehmen in Konkurrenz miteinander um die "besten Köpfe". Hervorzuheben gilt, dass vor allem mittelständische Unternehmen, die oft über einen geringen Bekanntheitsgrad verfügen, mit Großunternehmen konkurrieren müssen. So stellt zum Beispiel Interviewpartner UP1 heraus: "Wenn ich diese Frage mit der x-Brille beantworte, dann: schwierig. Wir sind als Mittelständler nicht bekannt. Daher ist es schwierig, gegenüber bekannten Unternehmen an gute Category Manager in der FMCG-Branche zu kommen".

4.2.2.2 Anwendung eines modernen Recruiting zur Gewinnung von Talenten

In Kapitel 2 wurde die Bedeutung der Anwendung moderner Instrumente zur Mitarbeitergewinnung herausgearbeitet. Hierbei basieren die Ausführungen auf einer Auswertung der gängigen wissenschaftlichen Literatur und diverser Studien. Insbesondere wurde auf die Bedeutung von Social Media und des damit verbundenen Active Sourcing verwiesen. Weiterhin verwenden Unternehmen heute einen vielfältigen Mix an unterschiedlichen Instrumenten zur Gewinnung von Mitarbeitern. In der Praxis sind Nutzung und Ausgestaltung der Instrumente jedoch sehr unterschiedlich. Dennoch, so die Hypothese 2 sollte ein Unternehmen neben den klassischen Instrumenten der Personalgewinnung verstärkt auf moderne und kreative Methoden der Ansprache setzen. Aus diesem Grund wurde bei den Unternehmensvertretern Personal explizit nachgefragt, welche Instrumente und Kanäle bereits Anwendung finden und wie die entsprechenden Erfahrungswerte sind.

Trend in Richtung Social Media für Recruiting und Active Sourcing

Ein deutlicher Trend geht in Richtung der Nutzung von Social-Media-Kanälen für das Recruiting. Dabei steht das Thema Active Sourcing bereits im Fokus der Unternehmen oder es laufen diesbezüglich zumindest konkrete Planungen (E: UP1, UP2, UP5, UP6, UP7, UP11, UP15, UP16, UP17). Die Experten sehen in diesem Instrument die Chance, frühzeitig mit Talenten in Kontakt zu treten und somit ein aktives Talent Management zu forcieren (E: UP1, UP2, UP16, UP17). Die Einschätzung über den tatsächlichen Nutzen ist zwischen den Experten jedoch uneinheitlich. Bei diesem Kanal sind die Faktoren "Zeitintensität der Bearbeitung", "Personalressourcen" und "Ernsthaftigkeit der Bewerber" zu berücksichtigen (E: UP5, UP11, UP16). So betont Experte UP11: "Active Sourcing setzen wir ein, aber nur als "add on". Hier ist bei den Bewerbern immer die Ernsthaftigkeit der Bewerbung fraglich nach dem Motto: Ich prüfe mal den Marktwert". Interviewpartner UP16 empfiehlt in diesem Zusammenhang, sich neben den Business-Netzwerken stärker auf die Onlinebewerber-Datenbanken zu konzentrieren: "Weitaus bessere Resonanz mit den Datenbanken. Die Bewerber sind da, weil sie sich umschauen. Bei Xing gibt es die Möglichkeit – ich bin an Karrierechancen interessiert. Denke, viele sind sich nicht bewusst, was sie dort anklicken (...) man findet dort sehr gute Profile, aber die Resonanz ist nicht gut wie bei den Datenbanken und es ist zeitintensiver. Ich rufe die Zielperson an. Das funktioniert sehr gut bei den Datenbanken. Bei Xing ist es aufwendiger, aber die Profile sind es wert. Keine der beiden Quellen würde ich ganz weglassen". Interviewpartner UP2 stellt die Erfahrungswerte als sehr gut dar: "Wir haben schon sehr viele Einstellungen über diesen Kanal vorgenommen. Der Hauptunterschied zwischen der Ansprache durch den Personalberater und vom Unternehmen ist, dass die Ansprache durch das Unternehmen direkt in der Qualität der Wahrnehmung höher ist". Die Experten heben im Bereich Social Media deutlich die Business-Plattform Xing als geeignetes Medium hervor. Genutzt wird die Plattform sowohl für die Schaltung von Stellenanzeigen als auch für die Kontaktaufnahme mit potentiellen Kandidaten. International tätige Unternehmen nutzen zusätzlich die Business-Plattform LinkedIn für die gezielte Ansprache von potentiellen Kandidaten.

Der Zielgruppe aktiv begegnen: Das Potential der Hochschulkooperationen

Als wesentlichen Kanal schätzen die Experten (E: UP2, UP8, UP11, UP13, UP16) die Kooperation mit Hochschulen ein. Hierbei sehen die Unternehmen die Chance, mit einzelnen Lehrstühlen gezielt zusammenzuarbeiten, um bereits frühzeitig mit der relevanten Zielgruppe in Kontakt zu treten. Angeboten werden Gastvorträge, Case Studies, Management-Seminare und Workshops. Diese Angebote zielen folglich nicht auf die direkte

Rekrutierung (E: UP8, UP16). Interviewpartner *UP8* stellt hier heraus: "Das sind keine Recruiting-Maßnahmen, sondern wir wollen mit Inhalten punkten. Storytelling betreiben". Experte *UP16* ergänzt: "Wir legen den Fokus auf den persönlichen Kontakt". Zur Rekrutierung von Auszubildenden empfehlen die Experten (E: UP5, UP13), gezielt den Kontakt mit Schulen aufzunehmen und zu fördern. Dabei setzt Experte *UP5* auf den direkten Kontakt mit Lehrern und Schülern. Weiterhin werden von den Unternehmen Schülerpraktika angeboten. Ergänzt werden diese Maßnahmen durch die Teilnahme an Hochschul- oder Karrieremessen (E: UP2, UP5, UP12).

Experten setzen auf Nachwuchsförderungsprogramme

Weiterhin setzen einige der Personalexperten (E: UP4, UP5, UP10, UP11) auf Nachwuchsförderungsprogramme in Form von Praktika, integrierten Ausbildungsprogrammen in Kombination mit einem Studium sowie Trainee-Programmen. Ein kreatives Beispiel führt Interviewpartner *UP10* an. Das mittelständische Unternehmen nutzt ein eigenes Ausbildungsprogramm für den Vertrieb. Aufgrund des Mangels an qualifizierten Bewerbern im Bereich Sales setzt das Unternehmen ein Programm ein, das potentiellen Bewerbern ohne direkte Vertriebserfahrung die Chance bietet, sich im Unternehmen gezielt für den Direktvertrieb ausbilden zu lassen. Ausgewählt wurden die Bewerber auf einem Rekrutierungstag, zu dem 50 Bewerber, vornehmlich aus dem Callcenter-Kontext eingeladen wurden. Acht Kandidaten wurden am Ende ausgewählt und ausgebildet. "Das war typisch x. Wir haben etwas Spezielles aus unseren Board-Mitteln gebaut" (UP10).

Mitarbeiterempfehlungsprogramme

In Kapitel 2 wurde, neben dem Active Sourcing, der Kanal Mitarbeiterempfehlungsprogramme als potentielles Instrument vorgestellt. Dieser Kanal wird von einem Teil der Experten explizit genannt (E: UP4, UP5, UP6, UP11). Übereinstimmend als sehr positiv schätzen die Experten die Erfahrungswerte ein. Die Ausgestaltung in der Praxis ist unterschiedlich, zum Teil mit, zum Teil ohne Prämienzahlung an die Mitarbeiter. Interviewpartner UP5 gibt hier an: "Weiterempfehlung durch Mitarbeiter ist heute schon wesentlicher Recruiting-Kanal, auch ohne Incentivierung".

Klassische Kanäle Personalberater und Online-Jobbörsen

Die klassischen Kanäle Headhunter (Personalberater, Personalvermittler) sowie das Schalten von Stellenanzeigen auf Online-Jobbörsen werden durchweg von allen Experten als probate Mittel genannt. Dabei stehen die Portale Monster, Stepstone und Xing im Fokus der Unternehmen. Bezüglich der Rekrutierung über Personalberater geben die Exper-

ten an, dass hier nicht nur Führungskräfte im Fokus stehen, sondern auch Spezialisten. Viele Kandidaten wollen heute persönlich angesprochen werden und sich nicht mehr auf eine reine Onlinestellenanzeige bewerben (UP4).

Zielgruppenorientierte Ausrichtung der Karriereseite

Zwei Experten (E: UP8, UP13) weisen speziell auf die Bedeutung einer modernen Karriereseite im Rahmen der Personalbeschaffung hin. Im Mittelpunkt steht dabei die Optimierung der Karriereseite in Richtung einer zielgruppenorientierten Gestaltung sowie der Bereitstellung zielgruppenrelevanter Informationen. Weiterhin gilt es nach Auffassung beider Experten, das Onlinebewerbungsverfahren zu optimieren und zu vereinfachen. Interviewpartner UP8 fügt hier an: "Die Fragebögen an die Bewerber sollen zielgruppenspezifischer sein, denn heute hat kein Bewerber mehr Lust, 45 Minuten die Formulare auszufüllen. Hier können vor allem Mittelständler punkten".

Zusammenfassung und Überprüfung der Hypothese 2

Es folgt eine Übersicht (siehe Tabelle 12) über die von den Experten genannten Instrumente und Kanäle. Diese Übersicht gilt auch als Anregung für die Unternehmenspraktiker, ihr eigenes Portfolio an Recruiting-Maßnahmen zu überprüfen. Anzuführen ist, dass nach Meinung der Experten der Kanal Printanzeigen deutlich an Relevanz verloren hat. Ein Teil der Experten gab explizit an, Printanzeigen gar nicht mehr oder wenn, dann nur in einem geringen Umfang einzusetzen (E: UP2, UP4, UP6). Hohes Potential sehen die Experten hingegen im Active Sourcing, in den Kooperationen mit Hochschulen und in der eigenen Nachwuchsförderung.

Tabelle 12: Zusammenfassung und Ranking – Potential der Recruiting-Kanäle

Instrument	Potential
Active Sourcing/ Social Media Recruiting	++
Hochschulkooperationen und Kooperationen mit Schulen	++
Nachwuchsförderungsprogramme	++
Mitarbeiterempfehlungsprogramme	+
Hochschul- und Karrieremessen	+
Personalberater	+
Online-Stellenbörsen (Monster, Stepstone, Xing)	+
Zielgruppenorientierte Ausrichtung der Kar- riereseite	+
Printanzeigen	-

Quelle: Eigene Darstellung ++ zukünftig hohes Potential; + unverzichtbar; - kein Potential mehr

Hypothese 2 kann hinsichtlich der Expertenbefragung bestätigt werden.

Hypothese 2: Einsatz von kreativen Maßnahmen in der Personalgewinnung

Talente zu gewinnen bedarf kreativer Maßnahmen. Daher nutzen Unternehmen heute neben den klassischen Instrumenten der Personalgewinnung bereits verstärkt moderne und kreative Kanäle off- und online zur Ansprache und Gewinnung von Talenten.

Alle Experten gaben an, neben den klassischen Kanälen zumindest eines der modernen Instrumente zu bedienen. Ausgestaltung und Anwendung des Instrumenten-Mix sind jedoch unterschiedlich, je nach Größe des Unternehmens und Kapazität der Personalabteilung. Das Instrument Active Sourcing findet bei den Experten weithin Beachtung und wird bereits in Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen angewendet. Weiterhin zeigen die Expertenaussagen, dass es wichtig ist, sich über die klassischen Kanäle hinaus moderner Maßnahmen und Instrumente wie Hochschulkooperationen und Mitarbeiterempfehlungsprogrammen zu bedienen. Bei letzterer Maßnahme wäre mit einer höheren Anwendungsquote zu rechnen gewesen, da dieser Kanal im Vergleich zu andern Instrumenten vergleichsweise kostengünstig ist. Insgesamt besteht die Chance für Unter-

nehmen, mit gezieltem Ressourceneinsatz unter Zuhilfenahme verschiedener Instrumente Talente anzusprechen und für sich zu gewinnen.

4.2.2.3 Bedeutung des Bewerbererlebnisses und dessen Einflussfaktoren

Hypothese 3: "Basics" werden in der Praxis noch unzureichend erfüllt und Prozesserwartungen der Bewerber an Unternehmen sind zu wenig bekannt

In Deutschland scheitert es oft an den "Basics" im Rahmen eines Bewerbungsprozesses. Fehlendes Feedback, zu lange Antwortzeiten, unvorbereitete Gesprächspartner etc. verärgern Bewerber. Unternehmen müssen sich auch nach Meinung der Experten im Rahmen der Personalgewinnung verstärkt auf die Einhaltung der Basics konzentrieren, um Talente für sich zu gewinnen und um deren Erwartungen zu erfüllen.

Es wurde in Kapitel 3 auf Umfragen, Studienergebnisse und vom Verfasser erhobene Daten verwiesen, die die Bedeutung der "Recruiting-Basics" verdeutlichen. Weiterhin stützen die empirischen Ergebnisse aus Kundensicht die These, dass es in der Praxis oft an der Einhaltung der Basics im Rahmen eines Bewerbungsprozesses scheitert (vgl. Kapitel 3.2 bis 3.6). Hierzu zählen unter anderem fehlendes Feedback, zu lange Antwortzeiten oder unvorbereitete Gesprächspartner. Um potentielle Bewerber vom Unternehmen zu begeistern und Talente zu gewinnen, sollte das Ziel verfolgt werden, die grundlegenden Erwartungen der Zielgruppe zumindest zu erfüllen. Daher gilt es, sich in einem ersten Schritt auf die Einhaltung der "Basics" im Rekrutierungsprozess zu konzentrieren. Im Rahmen der Experteninterviews wurden Unternehmensvertreter Personal und Personalberater nach deren Einschätzung der Praxis befragt. Es wird aus Sicht der Unternehmensvertreter Personal festgestellt, wie in unterschiedlichen Kontaktphasen das Bewerbererlebnis positiv beeinflusst werden kann. In diesem Zusammenhang zielt die Frage im Interview auf die kritische Hinterfragung des Rekrutierungsprozesses im Unternehmen. Da Personalberater in einem direkten Kontakt zu den Bewerbern stehen, wurde diese Akteurskategorie danach befragt, welche positiven und negativen Rückmeldungen die Berater in der Regel von den Kandidaten nach einem Interviewprozess bei den jeweiligen Kunden-Unternehmen bekommen. Weiterhin wurden mit Hilfe der Experten Erkenntnisse dazu erzielt, welche konkreten Empfehlungen die Personalberater in Bezug auf den Umgang mit Bewerbern aus ihren Erfahrungen ableiten und wie ein Unternehmen in den unterschiedlichen Kontaktphasen das Bewerbererlebnis positiv beeinflussen kann. Bei der Akteurskategorie Personalberater gilt es zu berücksichtigen, dass die Kandidaten durch eine Direktansprache angeworben werden. Experte UP12 beurteilt die Situation im Umgang mit Bewerbern in Deutschland als sehr kritisch: "Insgesamt beurteile ich die Situation in Deutschland als unterirdisch schlecht. Personalmarketing wird eher als Werbung verstanden. Ich werbe um Personal mit Recruiting-Videos, aber wir sollten mehr in die Prozessoptimierung investieren". Experte UP13 empfiehlt in diesem Zusammenhang, permanent auf die "Prozesse zu achten und diese zu beleuchten".

Rolle des Bewerbererlebnisses aus Sicht der Experten

Zunächst wird jedoch allgemein die Rolle des Bewerbererlebnisses aus Sicht der Experten analysiert und zusammenfassend aufgeführt. Alle Experten erachten grundsätzlich die Rolle der Candidate Experience in einem Recruiting-Prozess als wichtig, vor allem für diejenigen Kandidaten oder Talente, die "auswählen" können. Experte UP11 führt exemplarisch an: "Die Candidate Experience spielt eine große Rolle. Wir befinden uns in einem arbeitnehmerorientierten Markt. Das heißt, es ist ein beidseitiger Prozess. Wir müssen uns als Arbeitgeber auch bewerben. Es ist keine Verkaufsveranstaltung, aber von Stressinterviews halte ich auch nichts." Die Experten beziehen sich in ihren Aussagen auf die generelle Rolle des Bewerbererlebnisses in einem Recruiting-Prozess. Interviewpartner SG2 führt an: "In der Praxis gilt Employer Branding als abgehakt, aber es ist ein fortwährender Prozess: Wie behandelt man Bewerber im Prozess, im Unternehmen? Jeden glücklich zu machen, das geht nicht und da sind Grenzen schnell erreicht. Schließlich sind die Unternehmen nicht für das Lebensglück des Bewerbers zuständig. Dennoch werden Bewerber häufig als Masse gesehen."

Es gab kein Unternehmen, das in der Praxis ein systematisches Management der Candidate Experience im Rahmen eines ganzheitlichen Managementansatzes durchführte. Daher wurden zusätzliche Experten aus dem Bereich Customer Experience Management dazu befragt, ob der Marketingansatz Customer Experience Management (vgl. Kapitel 4) generell auch als Vorbild für die Personalgewinnung dienen kann. Die drei befragten Experten (E: CEE1, CEE2, CEE3) stützten in ihren Aussagen die Annahme. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass sich Human Resources als interner Dienstleister versteht und die Perspektive einnimmt: "Das erwartet der Kunde". Die Frage ist, welches die relevanten Moments of Truth sind und womit der Bewerber angeworben wird (CEE2). Experte CEE2 empfiehlt, die Prozesse aus Kundensicht konsequent zu hinterfragen. Die Mitarbeiter der Personalabteilung haben stetigen Kundenkontakt zum Bewerber, wobei das gleiche Prinzip gilt. Welche Kontaktpunkte sind wie ausgestaltet? Mit welchem Inhalt und welcher Qualität begegne ich dem Kunden? Wie kann ich das Zusammenspiel verbessern? Welchen Prozess durchläuft der Bewerber? Es geht letztlich darum, Bewerber zu begeistern, um somit eine Wettbewerbsdifferenzierung zu erreichen. Wichtig ist, genau zu hinterfra-

gen, wo die relevanten Aspekte liegen und welches Feedback man als Unternehmen erhält (CEE3).

Sieben Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren zur Optimierung

Ausgehend von den bisherigen Erkenntnissen und den qualitativen Experteninterviews wurden hinsichtlich der "Recruiting Basics" sieben übergeordnete Kategorien gebildet, die gemäß ihrer Bedeutung für die Praxis in eine Rangfolge gebracht wurden. Diese Kategorien bilden entscheidende Grundlagen zur Optimierung der Candidate Experience. Wie Experte *UP14* anführt: "Alles, was darauf abzielt, einen Bewerber im Nachfragermarkt zu gewinnen, wird wichtig und in den Vordergrund kommen".

Kategorie 1: Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Kommunikation im Prozess

- Zeitnahe Rückmeldungen,
- Information und Transparenz sicherstellen,
- > Professionalität vermitteln,
- > Feedback mit Verbesserungsvorschlägen.

Durchweg alle Experten, sowohl auf Personalerseite als auch auf jener der Personalberater, heben die Bedeutung einer zeitnahen Rückmeldung und Kommunikation zum Prozess hervor (E: UP4, UP6, UP7, UP8, UP10, UP11, UP13, UP15, UP16, PB1, PB2, PB4, PB5, PB6, PB7, PB8). Die Maßgabe besteht darin, dem Kandidaten unabhängig davon, ob er sich direkt beworben hat oder über einen Personalberater angeworben wurde, eine schnellstmögliche Rückmeldung zu geben (UP4). UP7 stellt heraus: "Schnelligkeit und Glaubwürdigkeit sind entscheidend". Teilweise bemängeln die Experten ein fehlendes Feedback an die Kandidaten. UP6 berichtet hier aus eigener Erfahrung über ein negatives Erlebnis, bei dem sich der Entscheidungsprozess ewig hingezogen hatte und dann überhaupt kein Feedback mehr erfolgt war. Hier wäre schon ein einfacher Hinweis ausreichend gewesen. Mit einer kurzen Information an die Bewerber wie "Es kann noch etwas dauern" kann nach Ansicht von Interviewpartner UP15 schon viel erreicht werden. Experte UP16 ergänzt hier: "Was ich total wichtig finde, den Bewerber zu informieren, du bist noch im Prozess (...) eine kurze E-Mail zu schreiben, wir denken noch an dich". Durchweg alle befragten Personalberater bemängeln die Dauer des Feedbacks bei einer Bewerbung, wobei PB3 und PB8 hervorheben, dass dies erfahrungsgemäß zu Konsequenzen führt: Wirklich gute Bewerber ziehen teilweise aufgrund des lange andauernden Prozesses die Bewerbung zurück, da sie die Gefahr sehen, sich beim neuen Unternehmen zu verschlechtern oder ihnen einfach Respekt und Wertschätzung fehlen. PB7 ergänzt hier: "Die Kandidaten haben die Wahl, dann kann man sich so was eigentlich nicht leisten." Hinsichtlich eines Feedbacks nach dem Gespräch empfiehlt Experte *PB5* den Bewerbern, unter Berücksichtigung des AGG⁶⁴ zumindest ein Feedback zu geben, wie sich der Bewerber verbessern kann⁶⁵. Letztlich sollte das Bemühen des Unternehmens deutlich werden, wie Interviewpartner *PB6* anführt. "Das Bemühen des Unternehmens sollte rauskommen. Wenn ein Kandidat zu lange warten muss, läuft das Unternehmen die Gefahr, den Kandidaten an die Konkurrenz zu verlieren."

Kategorie 2: Einheitliche Botschaften über alle Kontaktpunkte vermitteln und Bewerber begeistern

In der Kategorie 2 weisen die Experten auf die Notwendigkeit hin, über den gesamten Rekrutierungsprozess hinweg einheitliche Botschaften über das Unternehmen als Arbeitgeber zu vermitteln (E: UP1, UP7, UP11, UP13, UP14, UP16, PB1, PB2, PB4, PB6). Dabei sollten sich die Botschaften durch alle Kontaktpunkte ziehen (E: UP1, UP11). Interviewpartner UP7 führt an: "Das, was wir vorgeben, auch leben". Experte UP11 stellt heraus, dass aus Praxissicht das Bewerbungsverfahren häufig vernachlässigt wird. Auch wenn die "Attraction" gut verläuft, sind negative Erlebnisse des Bewerbers für das Unternehmen von Nachteil. Das Ziel besteht darin, beim Bewerber eine konkrete Meinung zu hinterlassen (UP16). PB1 und PB6 empfehlen, gezielt herauszustellen, was das Unternehmen bietet. "Wenn man sich zum Beispiel als Top-Arbeitgeber präsentiert, dann muss es auch gelebt werden", führt PB1 an. Entscheidend ist oft der Erstkontakt mit dem Bewerber. Die Frage lautet dann, wie hier ein hohes Maß an Attraktivität vermittelt werden kann und wie vielversprechend das erste Erlebnis sein muss, damit der Bewerber beginnt, sich für das Unternehmen zu interessieren (E: UP14, PB7). Experte PB3 konstatiert: "Erfolgreicher sind die Unternehmen, die über den gesamten Prozess die Begeisterung des Kandidaten aufrechterhalten können". Experte PB8 ergänzt: "Dass wir als Berater oder als Unternehmen den Kandidaten von der Position und vom Unternehmen begeistern (...). Es ist beim Erstkontakt wichtig, das Employer Branding zu machen, sonst erreicht man ihn nicht. Man muss das Brennen hervorrufen, damit er bereit ist für ein Interview und wechselwillig ist". Dem Bewerber sollte vermittelt werden, wie es ist, im Unternehmen zu arbeiten. Stichworte sind dabei Authentizität und Einhaltung der Versprechen (SG1).

_

⁶⁴ AGG: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz.

Dieser Aspekt wurde auch in den Ergebnissen der Omnibus-Befragung aus Sicht der Zielgruppe Generation Y deutlich. Ausführliche Ergebnisse befinden sich in Kapitel 3.6.

Kategorie 3: Qualität der Interviews

- > Gute Vorbereitung,
- > Offenheit und Wertschätzung im Gespräch auf Augenhöhe,
- professionelle Interviewführung,
- eindeutiger Follow-up-Prozess.

Die Ergebnisse der Umfrage "Recruiting Trends 2013"66 haben gezeigt, dass Interviews einen wesentlichen Employer-Branding-Faktor darstellen und entscheidend dafür sind, ob die Arbeitgebermarke so, wie sie nach außen präsentiert wird, auch gelebt wird (UP6). Die Aspekte Qualität und Bedeutung der Interviews wurden im Rahmen der Interviews von den Experten deutlich hervorgehoben (E: UP5, UP6, UP14, PB1, PB2, PB3, PB5, PB8). PB5 führt hier an: "Ein sehr wesentliches Kriterium ist das persönliche Interview. Es ist ein zentrales Element: Professionalität der Mitarbeiter, aber auch der Kontakt des Bewerbers zum Unternehmen". Deutlich mehr Beachtung sollte nach Ansicht der Experten die Qualität der Interviewer erfahren. Hier steht der Personaler deutlich in der Verantwortung (E: UP5, UP14). PB1 empfiehlt, einen konsequenten Follow-up-Prozess einzuführen und die Konzentration auf den Auswahlprozess zu richten. Nur 20 bis 30% der Unternehmen erfüllen nach Ansicht von PB1 diese Anforderung. PB2 ergänzt die folgenden Fragen, die Kandidaten wohl stellen mögen: Wie ernst nehmen Sie mich? Haben Sie sich die Unterlagen angeschaut? Ist es ein Austausch auf Augenhöhe? PB3 fügt kritisch an: "Wir haben uns vorbereitet – das vermitteln die wenigsten Kunden. Das hinterfragen wir bei den Kandidaten. Die stellen sich nicht vor. Das ist eher so eine Konsum-Mentalität". Künstliche Drucksituationen oder die Vermittlung des Gefühls, "ausgehorcht" zu werden, sehen die Experten ebenfalls als kritisch an (E: PB2, PB8). Experte PB2 berichtete von einem Kunden-Unternehmen, das sich auf Grund einer sehr aggressiven Gesprächsatmosphäre seinen Ruf auf dem Kandidatenmarkt ruiniert hatte. Das sprach sich in einem relativ engen Bewerbermarkt sehr schnell rund (PB2).

Kategorie 4: Persönlicher Kontakt/ offener Dialog

Ein weiterer Aspekt, der sich auch in den Umfragen widerspiegelt, ist der "persönliche Kontakt/ offene Dialog" (E: UP6, UP9. UP11, UP14, UP16). Dieser Aspekt werde zukünftig im Rahmen der Rekrutierung der Generation Y immer wichtiger (UP9).⁶⁷ Interviewpartner *UP6* empfiehlt, dass sich das Unternehmen "ein Gesicht" geben solle. Der Bewerber sollte in allen Phasen einen persönlichen Kontakt haben können und diesen

Siehe eine ausführliche Dokumentation der Studienergebnisse in Kapitel 3.3.

Diese Aussage wird auch aus Sicht der Bewerber (Kundensicht) gestützt. Vgl. hierzu Ergebnisse Fokusgruppe und der Omnibus-Befragung in den Kapiteln 3.5 und 3.6.

auch positiv erleben (E: UP6, UP16). "Versuchen, die Anonymität wegzunehmen", stellt Experte UP16 in diesem Zusammenhang heraus. Hierfür sind nicht nur die Mitarbeiter aus dem Bereich Personal verantwortlich, sondern auch die beteiligten Führungskräfte. Es gilt, in dem Prozess die Personen konsequenter zu überzeugen und dem Bewerber das gute Gefühl zu vermitteln, betreut zu werden (E: UP4, UP11, UP14). Interviewpartner UP9 betont: "Ist das Wertschätzung auf Augenhöhe? Oder ist es: Wir sind der große Arbeitgeber? Das ist aber der falsche Ansatz, denn der Kandidat will nicht als Bittsteller behandelt werden". Experte UP11 ergänzt in diesem Zusammenhang: "Wichtig ist ein Mindset Change. Herablassend mit Bewerbern umzugehen ist nicht mehr zeitgemäß, da Kandidaten häufig viele Angebote haben". Experte UP12 stellt den persönlichen Kontakt ebenfalls heraus: "Am Ende ist aber extrem wichtig der persönliche Kontakt; das hilft". Eine verlässliche und persönliche Kontaktpflege sollte von den Unternehmensvertretern daher forciert werden (PB1).

Kategorie 5: Authentisches Auftreten – erlebte Professionalität und Wertschätzung

Gleichbedeutend mit der Kategorie 4 und in Ergänzung zum persönlichen Kontakt führen die Experten in der Kategorie 5 explizit ein "authentisches Auftreten" an (E: UP1, UP9, PB2, PB6, PB8, SG1). Der Experte *PB8* kritisiert aus Erfahrung, "dass der Mensch nicht als Mensch betrachtet wird". *PB2* gibt die Empfehlung: "Wir müssen immer bedenken, dass die Kandidaten mehrere Angebote haben. Wichtig ist daher, dass der Kandidat das Gefühl hat: Setzt sich das Unternehmen mit mir auseinander? Nehmen die die Dinge ernst?". In der Praxis kann es oft entscheidend sein, dem Bewerber mit Wertschätzung zu begegnen (E: UP9, PB8), wobei *PB6* explizit darauf hinweist: "Die Ansprechpartner sollten erzählen und das nicht nur rosig, sondern ehrlich". Insgesamt zählen die Aspekte Wertschätzung und die Tatsache, dass der Bewerber auch als Mensch behandelt wird. Es soll das Gefühlt vermittelt werden, dass das Unternehmen mit einer Person nicht als Bewerber spricht, sondern sie als Individuum behandelt (SG1).

Kategorie 6: Reibungslose Organisation und Transparenz des Bewerbungsprozesses

Die Bewerber als Kunden⁶⁸ erfahren immer wieder kurzfristige Terminverschiebungen oder gar Absagen. Weiterhin gestaltet sich die Terminfindung schwierig bzw. es wird kein flexibler Termin vereinbart. Auf das Thema Organisation und Terminierung der Vorstellungsgespräche sollten die Unternehmen grundsätzlich mehr Wert legen. Den Aspekt der reibungslosen Organisation des Bewerbungsprozesses, insbesondere das Terminma-

Vgl. hierzu auch das Ergebnis der Umfrage von Kalaydo in Kapitel 3.2 sowie das Ergebnis der Inhaltsanalyse der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu in Kapitel 3.4.

nagement, erachtet ein Teil der Experten als ausnehmend wichtig (E: UP2, UP15, PB2, PB3). Experte *UP*2 führt hier an, dass in seinem Unternehmen die gesamte Organisation sehr professionell abläuft. Dabei gewährleistet das Unternehmen eine angenehme Anreise: "Er kann sich am Flughafen oder Bahnhof ein Taxi nehmen, um so stressfrei wie möglich anzureisen. Das ist ein ganz wichtiges Erlebnis. Das unterscheidet uns". Interviewpartner *PB*2 führt im Rahmen einer reibungslosen Organisation die Abwicklung der Vertragszusendung an. Nach der Erfahrung von *PB*2 "hapert" es hier oft in der Praxis. Die Kandidaten müssen teilweise zu lange warten. Dieser Aspekt generiert Unsicherheit auf Seiten des Kandidaten.

Kategorie 7: Erwartungsmanagement

Eine letzte entscheidende Kategorie bildet das Erwartungsmanagement (E: UP3, UP6, PB1, PB2, PB6). Die Experten führen hier kritisch an, dass in einigen Fällen im Prozess eine falsche Erwartungshaltung der Kandidaten gefördert wird. Unternehmen und Bewerber gehen von unterschiedlichen Ansichten und Informationen aus, da der Austausch, zum Beispiel über Rahmenbedingungen, gar nicht oder zu spät erfolgt. Interviewpartner PB1 und PB6 empfehlen daher, bereits in der ersten Runde auf das Erwartungsmanagement zu achten und frühzeitig die "Hygienefaktoren" abzuklopfen sowie einen "genauen Stellenabgleich" vorzunehmen.⁶⁹ Experte PB2 ergänzt hier, dass eine klare Kommunikation bzgl. der Vertragsmodalitäten erfolgen muss und Absprachen unbedingt eingehalten werden müssen.

Zusammenfassung und Überprüfung der Hypothese 3

Hypothese 3 kann auf Basis der bisher kumulierten Erkenntnisse gestützt werden. Sowohl die Unternehmensvertreter Personal als auch die Personalberater weisen explizit auf die Einhaltung von "Basics" hin, um Talente zu gewinnen und Erwartungen von Bewerbern zu erfüllen.

4.2.2.4 Rolle der Candidate Experience als Entscheidungsfaktor

Um die weiterführende Bedeutung und die Rolle der Candidate Experience in der Unternehmenspraxis zu untersuchen, wurde den Experten ergänzend die Frage gestellt, welche Faktoren für die Entscheidung eines Kandidaten für ein Unternehmen ausschlagge-

Gemäß der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg führen unterschiedliche Faktoren zur Zufriedenheit bzw. zur Unzufriedenheit von Mitarbeitern. Die genannten Hygienefaktoren können Unzufriedenheit verhindern, nicht jedoch Zufriedenheit herstellen. Zu den Faktoren gehören gemäß der Herzbergschen Theorie insbesondere die im Arbeitskontext vorherrschenden Rahmenbedingungen. Hierzu zählen u.a. die Unternehmenspolitik sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 78).

bend sind. Denn Kandidaten sind heute einfach anspruchsvoller; vor allem fähige Fach-kräfte und Leistungsträger fordern heute mehr (PB3). Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, sollten sich die Unternehmen besser auf die Erwartungen der Bewerber einstellen. Es kann die Hypothese 4 aufgestellt werden, dass heute nicht nur gängige Faktoren wie Gehalt zählen, sondern das Erlebnis des Bewerbers beträchtlichen Einfluss auf seine Entscheidung nimmt. Insbesondere die Wahrnehmung der Unternehmenskultur sowie das Erleben der Arbeitgebermarke sind zunehmend wichtig.

Hypothese 4: Das Bewerbererlebnis bildet einen wichtigen Entscheidungsfaktor

Experten erachten die Candidate Experience neben anderen Faktoren als wichtig in Bezug auf die Entscheidung eines potentiellen Kandidaten für ein Unternehmen.

Um die Hypothese 4 zu überprüfen, wurden die Antworten der Experten zur besseren Auswertbarkeit in die folgenden Antwortkategorien eingeteilt:

- Wirkung/ Unternehmenskultur/ Eindrücke im Bewerbungsprozess,
- > Gehaltspaket,
- > Entwicklungsmöglichkeiten,
- > Standort,
- Aufgaben/ Verantwortung,
- sonstige Benefits.

Wirkung/ Unternehmenskultur/ Eindrücke im Bewerbungsprozess

Die Experten heben die Bedeutung der Unternehmenskultur als Entscheidungsfaktor hervor. Hierzu zählen die Eindrücke, die ein Bewerber im Recruiting-Prozess vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern gewinnt und die Kontakte, die er mit diesen pflegen kann (E: UP1, UP2, UP4, UP5, UP6, UP7, UP8, UP9, UP10, UP11, UP13, PB1, PB2, PB4, PB6). Bewerber achten heute nach Ansicht der Experten zunehmend auf ein transparentes und informatives Auftreten des Unternehmens (PB1). Interviewpartner *UP2* stellt heraus: "Aber auch die Eindrücke, die innerhalb des Bewerbungsprozesses gewonnen werden: Was ist das für ein Team? Wie ist das Bauchgefühl? Kann ich mich da wohlfühlen? Mit wem arbeite ich zusammen? Welche Rahmenbedingungen haben wir?". Wichtig sind hier die "Schlüsselerlebnisse" (UP9) wie Verlauf des Erstkontakts, persönliches Interview mit dem Kandidaten und welche Botschaften ganzheitlich mit dem Ziel vermittelt werden, das "Markenversprechen" einzuhalten (E: UP4, UP5, UP6, UP7, UP8, UP9). Experte *UP5*

verdeutlicht: "Ein sehr wichtiges Kriterium ist das persönliche Interview, es ist ein zentrales Element: Professionalität der Mitarbeiter, aber auch der Kontakt des Bewerbers zum Unternehmen". Interviewpartner UP 9 ergänzt: "Ist das Wertschätzung auf Augenhöhe? Oder ist es: Wir sind der große Arbeitgeber? Das ist aber der falsche Ansatz, denn der Kandidat will nicht als Bittsteller behandelt werden (…). Letztlich ist der eigene Erlebnisbericht ausschlagend für die Entscheidung."

Gehaltspaket

Einen weiteren Entscheidungsfaktor bildet das Gehalt (E: UP2, UP4, UP7, UP8, UP10, UP11, UP13, PB4), wobei insbesondere *UP10* und *PB4* herausstellen, dass Geld nicht mehr der entscheidende und ausschlaggebende Faktor ist. Weiterhin wird das Gehaltspaket als Ganzes betrachtet (E: UP7, UP4, UP11). Dazu zählen in der Regel neben dem Gehalt Angebote wie die betriebliche Altersvorsorge. Einen weiteren zentralen Faktor bilden die Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen im Unternehmen (E: UP2, UP4, UP11, UP13, PB3, PB7). Attraktiv sind dabei für Bewerber größere Unternehmen, die interne Aufstiegschancen anbieten können. Insbesondere für junge Bewerber ist die Perspektive attraktiv, ins Ausland zu gehen (E: UP13, PB4, PB7). Neben den Aufstiegs- und Entwicklungschancen sind nach Meinung der Experten nach wie vor die Aufgaben und der Verantwortungsrahmen entscheidend (E: UP4, UP11, PB1, PB2). Sonstige von den Experten genannte Faktoren fallen unter die Kategorie Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dazu zählen:

- > Vertrauensarbeitszeit/ flexible Arbeitszeiten (E: UP8, PB1),
- ➤ Betriebskindergarten/ KITA (E: UP8, UP12),
- Teilzeitmöglichkeiten (E: UP12).

Zusammenfassung und Überprüfung der Hypothese 4

Auf Basis der Erkenntnisse der qualitativen Experteninterviews kann die Hypothese 4 bestätigt werden. Das Bewerbererlebnis bildet nach Ansicht der Experten neben anderen Faktoren wie Gehalt, Aufstiegschancen, Perspektive usw. einen wichtigen Faktor hinsichtlich der Entscheidung des Kandidaten, ein Vertragsangebot anzunehmen.⁷⁰ Deutlich wurde, dass der Faktor Unternehmenskultur und Eindrücke/ Kontakte im Bewerbungsprozess

Anmerkung des Verfassers: Diese Einschätzung basiert ausschließlich auf Meinungen von Experten aus der Unternehmenspraxis. Ob und in welchem Maße das Bewerbererlebnis einen direkten Einfluss auf die Entscheidung hat, würde eine weiterführende Untersuchung direkt mit der Zielgruppe Bewerber erfordern. Diese Untersuchung kann die vorliegende Dissertation jedoch nicht in einem wissenschaftlich fundierten Rahmen gewährleisten, stellt jedoch eine interessante weiterführende Perspektive dar.

als "wichtig bis sehr wichtig" eingestuft werden. Letztlich, so gibt UP2 an: "(...) ist es ein Mix aus all diesem, aber es ist auch nicht mehr nur das reine Gehalt."

4.2.2.5 Gläserne Unternehmen und der informierte und vernetzte Bewerber

In Kapitel 2.4 wurde auf Basis einer theoretischen Einführung das Thema des informierten und vernetzten Bewerbers als Determinante für das Recruiting erläutert. Im Verlauf der hier durchgeführten Forschung ist diese Thematik zudem mehrfach von Experten angeführt worden. Daher wurde sie im Rahmen der empirischen Untersuchung vertiefend analysiert. Die Inhaltsanalyse der Kommentare auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu haben deutlich gezeigt, dass Bewerbererlebnisse heute, in Zeiten des Web 2.0, transparent und der Öffentlichkeit zugänglich sind. Die negativen Kommentare können damit auch dem Unternehmensimage und der Reputation schaden (E: PB1, PB2, UP6, UP7, CEE1, CEE2, SG1). Dies stellen auch die Experten UP6, UP7, PB1 und PB2 in den Interviews deutlich heraus. Die Unternehmen sind für die Bewerber heute aufgrund des Web 2.0 "gläserner" geworden (PB1). In einigen Bewerbersegmenten, wie zum Beispiel bei den Software-Entwicklern, ist der Markt "(...) sehr eng. Man kennt sich und man tauscht sich aus. Wenn man überall ein schlechtes Feedback zum Bewerbungsprozess bekommt, dann haben die Unternehmen heute ein echtes Problem. Es geht zu Lasten des Unternehmensimage". Unterstützt wird diese Expertenmeinung durch den Interviewpartner UP6, die darauf hinausläuft, dass Kandidaten heute wesentlich emanzipierter sind und auch größere Erwartungen an ein Unternehmen hegen. Aufgrund der digitalen Vernetzung und diverser Online Communities⁷¹ sind sie dabei gut informiert. Dabei sind nicht nur die Informationen wichtig, die über das Netz zugänglich sind, sondern auch unternehmensinterne Informationen. Wenn ein Kandidat mit einem Mitarbeiter des Unternehmens über Social-Media-Kanäle verlinkt ist, kann er im Vorfeld einer Bewerbung Rückfragen stellen. Daher ist das Image des Unternehmens als Arbeitgeber sehr wichtig (UP6). Zu berücksichtigen ist, dass, wie schon öfters erwähnt, gute Kandidaten heute miteinander verlinkt sind. Die räumliche Distanz stellt kein Hindernis mehr dar: Die Kandidaten erkundigen sich intensiver über das Unternehmen und sprechen über ihre Eindrücke in einem Bewerbungsprozess (UP7). "Es wird am Markt über uns gesprochen (...). Die Kollegen sprechen heute viel offener als früher über geplante berufliche Veränderungen", stellt Interviewpartner UP7 heraus. Allgemein benennt auch Interviewpartner CEE1 die Risiken, aber auch Chancen durch das Social Web in Bezug auf die Erlebnisse eines Kunden mit dem Unternehmen. Insgesamt ist das Experience Management auf Unternehmensebene wichtig, denn "sonst reißt an irgendeiner Stelle die Schnur. Dann redet

_

⁷¹ Zu nennen sind hier die Business-Netzwerke Xing und LinkedIn.

einer über das Social Web, wie es wirklich ist (CEE1)". Wichtig ist es, insbesondere bei der Kontaktanbahnung, festzulegen, welches die nächsten Schritte sind und diese zeitlich auch einzuhalten, weiterhin dem Bewerber die Möglichkeit zu geben, stetig im Austausch zu bleiben und ihm Prozesse zu erklären. Ansonsten riskiert das Unternehmen im Bekanntenkreis des Bewerbers eine negative Mund-zu-Mund-Propaganda, was am Unternehmensimage "kratzt" (CEE3). Experte SG1 stellt heraus, dass es in erster Linie nicht nur um die Einträge in Social Media Kanälen geht, sondern im Speziellen um Google, das für die Suche nach Informationen und Zusammenhängen reiche Möglichkeiten bietet. Weiterhin suchen die Bewerber gezielt nach Mitarbeitern des Unternehmens und fangen an, mit Freunden und Bekannten zu sprechen und sich über den Bewerbungsprozess auszutauschen (SG1). Der Experte gibt weiterhin an, im Jahr etwa 100 Seminare zu geben. Sieben von zehn Teilnehmern teilen ihm dabei regelmäßig mit, nach bestehenden oder ehemaligen Mitarbeitern im Unternehmen zu suchen, um mehr Informationen zu bekommen (SG1). Wegen der im Vergleich zur Anzahl der Experten wenigen Antworten zur Überprüfung der Hypothese 4 wurde durch den Verfasser die Fokusgruppe, bestehend aus 18 Teilnehmern mit drei speziellen Fragen (vgl. Kapitel 3.5) mündlich befragt. Die Ergebnisse lassen jedoch aufgrund der mangelnden Repräsentativität der Teilnehmeranzahl nur eine Tendenz vermuten.

Tendenz: Ergebnisse der mündlichen Befragung von Teilnehmern einer Fokusgruppe n=18:

Wer hat schon einmal in einem Bewerbungsprozess ein wirklich positives Erlebnis gehabt und dies seinen Freunden erzählt? 7 Teilnehmer.

Wer hat sich schon einmal richtig geärgert und dies auch seinen Freunden erzählt? 4 Teilnehmer.

Wer hat schon einmal im Web seinen Ärger oder Frust gepostet und dies auch öffentlich zugänglich gemacht? 3 Teilnehmer.

Überprüft werden sollte die beobachtete Tendenz in der Fokusgruppe nun anhand der Ergebnisse der quantitativen Befragung mit n=370 vollständig ausgefüllten Fragebögen.⁷²

-

Nähere Informationen und Ausführungen zur quantitativen Omnibus-Befragung siehe Kapitel 3.6.

Tabelle 13: Ergebnis Busbefragung

Welche der folgenden Aussagen trifft auf dich zu? Ja/ Nein (n=370)

Aussage	Anzahl mit "Ja" beantwortet
Ich tausche mich generell mit Freunden und Bekannten über Erfahrungen in Bewerbungsprozessen aus.	345 (89%)
Ich habe bereits mindestens einmal aktiv auf Facebook oder anderen sozialen Netzwerken meine negativen Erfahrungen in einem Bewerbungsprozess mit Freunden geteilt.	16 (4%)
Ich kann mir gut vorstellen, meine Eindrücke von Unternehmen und deren Bewerbungsprozessen auf einer Arbeitgeberbewertungsplattform anonym und öffentlich zum Ausdruck zu bringen.	165 (41%)
Ich suche vor den meisten Bewerbungsgesprächen, neben allgemeinen Informationen über das Unternehmen, auch gezielt nach Informationen zum jeweiligen Bewerbungs- und Auswahlprozess.	288 (72%)
Ich habe schon einmal einem Freund oder Bekannten aufgrund eigener negativer Erfahrungen im Bewerbungsprozess abgeraten, sich bei einem bestimmten Unternehmen zu bewerben.	91 (23%)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Ergebnisse der Busbefragung MTP 2013

Interpretation und Zusammenfassung der Ergebnisse – Überprüfung der Hypothese 5

Die Ergebnisse der Busbefragung 2013⁷³ zeigen deutlich, dass sich die Bewerberzielgruppe über ihre Erfahrungen in Bewerbungsprozessen aktiv austauscht (siehe Tabelle 13). 89% der Befragten gaben an, mit Freunden und Bekannten über Erlebnisse und Erfahrungen in Bewerbungsverfahren zu sprechen. Im Hinblick auf den öffentlichen Austausch von Erlebnissen und Erfahrungen gaben zunächst lediglich 4% der Befragten an, bereits aktiv auf Facebook oder anderen sozialen Netzwerken negative Erfahrungen geteilt zu haben. Jedoch können sich immerhin 41% der Studenten vorstellen, ihre Erlebnisse auf einer Arbeitgeberbewertungsplattform öffentlich zum Ausdruck zu bringen. Bereits hoch (23%) ist die Zahl derjenigen, die tatsächlich bereits einem Freund oder Bekannten aufgrund eigener negativer Erfahrungen aktiv abgeraten hatten, sich bei dem jeweiligen Unternehmen zu bewerben.

_

Eine ausführliche Dokumentation der Umfrageergebnisse und eine Vorstellung der Busbefragung finden sich in Kapitel 3.6.

Hypothese 5: Negative Bewerbererlebnisse schaden dem Unternehmensimage und der Reputation

Bewerber sprechen über ihre negativen Erfahrungen mit Freunden, Bekannten und Kollegen off- und online. Diese negative Reputation schadet dem Unternehmensimage und hat somit einen direkten Einfluss auf die Arbeitgebermarke und deren Wahrnehmung.

Diese quantitativen Ergebnisse sowie die Inhaltsanalyse der Experteninterviews stützen die Hypothese 5, dass eine negative Reputation im Netz grundsätzlich Einfluss auf das Firmenimage haben kann. Bestätigt werden kann die Teilannahme in der Hypothese, dass Bewerber off- und online über ihre Erfahrungen in Bewerbungsprozessen sprechen. Die Auswirkung einer negativen Reputation auf die Weiterempfehlung wird deutlich, wenn immerhin 23% der Studienteilnehmer angeben, bereits einem Freund oder Bekannten abgeraten zu haben, sich beim betreffenden Unternehmen zu bewerben. Auf der Grundlage der vorliegenden Ergebnisse kann eine Auswirkung auf das Unternehmensimage grundsätzlich angenommen werden, aber aufgrund der bisherigen empirischen Datenbasis nicht eindeutig bewiesen werden. Dies würde tiefergehende Analysen und Befragungen voraussetzen, die aus forschungsökonomischen Gründen durch den Verfasser nicht vorgenommen werden konnten. Diese Fragestellung bietet jedoch eine interessante und weiterführende Forschungsperspektive.

4.2.2.6 Erfolgsfaktoren und gezielte Maßnahmen zur Optimierung der Candidate Experience

Auf Basis der Literaturauswertung zur Thematik Customer Experience Management, der Ergebnisse von Umfragen und der empirischen Erhebungen wurden bereits diverse Erfolgsfaktoren und Maßnahmen zur Optimierung der Candidate Experience identifiziert. Ergänzend wird hier zudem auf Kapitel 6.2.2 verwiesen, in dem Basics aus Sicht der Experten aufgeführt werden. Ein weiteres Ziel der Inhaltsanalyse der qualitativen Experteninterviews verfolgt die Überprüfung von Erfolgsfaktoren und Maßnahmen aus Sicht der Interviewpartner. Im Fokus der Betrachtung stehen dabei drei wesentliche Aspekte:

- Personalisierte Kontakte und Kommunikationsmöglichkeiten über Social-Media-Kanäle (vgl. Hypothese 6),
- Mitarbeiter als entscheidende Erlebnistreiber (vgl. Hypothese 7),
- Recruiting Policies und Trainings der Führungskräfte zur Qualitätssteigerung (vgl. Hypothese 8).

Hypothese 6: Easy Opt-In Networks sind wichtig

Die Bewerber erwarten heute einen einfachen Zugang bzw. eine Kontaktmöglichkeit zum Unternehmen. Dieser Kontakt sollte personalisiert sein. Moderne Unternehmen nutzen heute bereits verstärkt Kommunikationskanäle über Social Media oder Chatfunktionen.

Hypothese 7: Mitarbeiter als entscheidender Erlebnistreiber

Mitarbeiter, die mit dem Unternehmen oder der Arbeitgebermarke in Verbindung gebracht werden, bilden einen starken Erlebnistreiber und eine entscheidende Bewerberschnittstelle. Aufgrund der hohen Interaktion mit dem Bewerber an den unterschiedlichsten Kontaktpunkten wie auf Messen oder in Vorstellungsgesprächen prägen Mitarbeiter das Bewerbererlebnis entscheidend mit. Dies wird auch in der Unternehmenspraxis als kritischer Treiber gesehen.

Hypothese 8: Eine Recruiting Policy und der Einsatz von Trainings erhöhen die Qualität

Durch die Implementierung einer Recruiting Policy sowie durch Schulungen der Führungskräfte erhöht sich die Qualität der Bewerbungsprozesse. Hierdurch wird die Candidate Experience in einem Unternehmen entscheidend optimiert.

Weiterführend wird auf Basis des Expertenwissens zusätzliches Wissen generiert, welche KPIs⁷⁴ im Rahmen eines kundenorientierten Recruiting sowie zur Optimierung der Candidate Experience eingesetzt werden können, um die Qualität in der Personalgewinnung ganzheitlich zu optimieren und Erfolge messen zu können.

Zur Auswertbarkeit der Aussagen von Interviewteilnehmern wurden die Erfolgsfaktoren und Maßnahmen zur Optimierung in fünf Kategorien eingeteilt, ausgehend von den theoretischen Überlegungen und der oben genannten Hypothesen 6, 7 und 8:

> Bedeutung der Mitarbeiter und Führungskräfte als Erlebnistreiber,

_ 7

Key Performance Indicators: "Abk. KPI; 1. Begriff: mit dem engl. Begriff key perfomance indicators werden in der Betriebswirtschaftslehre allg. Kennzahlen bezeichnet, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen. 2. Zweck: Aufgrund Ihres Leistungsbezugs dienen Sie dem Management und Controlling dazu, Unternehmensprozesse, einzelne Projekte oder Abteilungen zu kontrollieren und entsprechend zu bewerten." (http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326735/key-performance-indicator-kpi-v1.html). In Bezug auf den Einsatz von KPIs im Recruiting halten gemäß einer 2011 veröffentlichten Studie des Institute for Competitive Recruiting 90% der befragten Unternehmen (334) die Erfolgsmessung im Recruiting für wichtig bis sehr wichtig. Jedoch nutzen mehr als die Hälfte (55%) keine KPI's für die Beurteilung des Recruiting-Erfolgs. Die andere Hälfte der befragten Unternehmen nutzen in der Regel folgende KPIs: Gesamtanzahl der Bewerbungen, Anzahl der Bewerbungen pro Stelle, Anzahl der Initiativbewerbungen. Noch wenig Verbreitung finden qualitative Merkmalsausprägungen wie Zufriedenheit der Bewerber, Zufriedenheit des Vorgesetzten oder die Zufriedenheit neu eingestellter Mitarbeiter (vgl. Institute for Competitive Recruiting 2012).

- Angebot von Schulungen und Coachings für Führungskräfte,
- ➤ Kontaktkanäle und Informationen für externe Bewerber,
- Anwendung und Nutzung einer Recruiting Policy,
- Nutzen und Art des Einsatzes von KPIs.

Kategorie 1: Bedeutung der Mitarbeiter und Führungskräfte als Erlebnistreiber

Auf Basis der bisherigen empirischen und theoretischen Ausführungen wurde deutlich, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens als zentrale Erlebnistreiber bei den Bewerbern gelten. Nach Ansicht von Experte UP3 gilt der Recruiter als Schlüsselperson für die erfolgreiche Personalgewinnung, wobei im eigentlichen Sinne Recruiting Aufgabe des Fachbereichs ist. Für den Fall, dass diese Aufgabe nicht bewusst wahrgenommen wird, empfiehlt UP3, dass Führung im Unternehmen neu definiert werden muss. Recruiting muss zur "Chefsache" werden. UP14 stellt heraus: "Jeder Moment, jeder Augenblick ist extrem wichtig und die Führungskraft sollte sich hiermit auseinandersetzen und sich bewusst werden lassen, dass nicht nur der Bewerber auf dem Prüfstand steht, sondern er auch als Arbeitgeber und zukünftige Führungskraft. Eine Führungskraft hat hier eine hohe Verantwortung." Es geht um die "erlebte Professionalität vor/ während/ nach den Gesprächen" (UP6). Dabei ist sowohl die zwischenmenschliche Verbindung zum Fachbereich als auch zu HR entscheidend, also wie der Kandidat die Persönlichkeit der Vertreter von Human Resources und anderer Gesprächspartner erlebt (E: UP6, UP9). Entscheidend sind nach Ansicht einiger Experten das Rollenverständnis der HR-Mitarbeiter sowie die zunehmenden Anforderungen (E: UP3, UP7, UP9, UP14). UP7 und UP9 betonen die Notwendigkeit, als HR-Verantwortlicher in der Personalgewinnung den Fachbereich eng zu begleiten (UP7) und den Prozess zu steuern (UP9). UP14 führt ergänzend an: "Er ist der Prozess-Owner. Er muss sicherstellen, dass Führungskräfte das nötige Selbstverständnis haben. Er muss einschreiten, korrigieren. Da, wo Führungskräfte noch nicht dafür Sorge tragen, das Ganze zu Ende zu bringen". Das Problem ist, so die Ansicht von PB2, dass die Personaler oft wenig Einfluss haben. In Deutschland sind nach seiner Einschätzung die Personaler eine eher ausführende Kraft, zeigen oft ein erstaunliches Desinteresse und sind tendenziell eher entscheidungsschwach. PB1 betont die Notwendigkeit, dass Recruiter ein großes Interesse an Menschen mitbringen, authentisch sein und vor allem ein tiefes Verständnis für das Business haben sollten. Die Ansicht unterstützt PB3 dahingehend, dass Personaler fordern, fragen, lenken, das Business verstehen und vor allem Freude am Geschäft haben müssen. Somit kann sich nach Meinung von PB1 der Personalverantwortliche den notwendigen Respekt verschaffen. UP3 stellt aus eigener Erfahrung fest:

"Ich muss als Recruiter die Hiring Manager im Griff haben. Das Gehalt ist 10.000 € zu wenig, dann muss der Hiring Manager mir das glauben".

Kategorie 2: Angebot von Schulungen und Coachings der Führungskräfte

Aus den bisherigen Ergebnissen lässt sich schließen, dass bei Experten Recruiting und dessen Professionalisierung ein wichtiges Thema darstellt. Weiterhin wurde mehrfach die Bedeutung der Mitarbeiter und Führungskräfte als Erlebnistreiber betont. Daraus ergibt sich die Annahme, dass Unternehmen vor allem ihre Führungskräfte in professioneller Interviewführung und Recruiting schulen und coachen. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen bieten allerdings keine gezielten Schulungen an. Bei denjenigen, die es als wichtig erachten, stehen deutlich Interviewschulungen zur Qualitätssicherung und zur Kompetenzentwicklung der Führungskräfte im Fokus (E: UP2, UP7, UP13). PB2 führt hier kritisch an, dass es, aufgrund seiner Erfahrung mit den Kunden, immer wieder erstaunlich ist, wie wenig Knowhow Personaler und Führungskräfte in Sachen Interviewführung besitzen. Vor allem Personaler sollten zumindest eine stärker moderierende Rolle einnehmen. UP14 äußert in diesem Zusammenhang kritisch, dass aus einer Führungskraft kein Top-Interviewer werden muss. Jedoch sollte sichergestellt werden, dass das Interview an sich bezüglich "Benehmen, Erziehung und Werte" entscheidender ist als ein "Competencybased Interview". Von den Experten gab keiner an, dass sein Unternehmen entsprechende Trainings und Schulungen anbieten würde. In der Praxis wird dieser Aspekt über "Coaching der Führungskräfte" abgebildet. Dabei geben die Personaler den Führungskräften situatives Feedback hinsichtlich Auftreten und Qualität der Interviewführung sowie Änderung der Einstellung zum generellen Recruiting-Prozess. Einige Experten empfehlen insbesondere den Führungskräften, Bewerbern das Unternehmen und den Bereich besser "zu verkaufen", "zu präsentieren" und auch mehr Fragen an die Kandidaten zu stellen (E: UP4, UP7, UP11, UP13). "Sonst fühlt man sich wie ein Alleinunterhalter", betont UP11.

Kategorie 3: Anwendung und Nutzen einer Recruiting Policy

Keiner der Interviewpartner gab an, im Unternehmen eine Recruiting Policy zu verfolgen. Hierunter wird ein festgeschriebener Umgang mit Bewerbern verstanden, der allen Mitarbeitern und Führungskräften bekannt ist. In der Regel wird eine Policy vom Top-Management verabschiedet und unterstützt. Lediglich *UP1* gab an, dass die Art der Gesprächsführung im Interview in Form einer Policy festgeschrieben ist. *UP15* betont: "Wir versuchen einen Standard aufzubauen. Wie das Ganze aussieht, wissen wir noch nicht".

Einige Experten sehen eine Recruiting Policy "oft nur als ein Stück Papier" und als "wenig bindend" an (E: UP2, UP7, UP9, UP14). Ein hilfreicherer Aspekt ist die Frage der Einstellung zur Personalgewinnung. Recruiting muss insgesamt in einer Organisation als wichtiger Prozess gesehen werden, dann wird keine explizite Policy notwendig sein (UP14).

Kategorie 4: Sicherstellung der Qualität des Bewerbungsprozesses

Um gezielte Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abzuleiten, galt es zu analysieren, wie die Experten in der Praxis die Qualität des Bewerbungsprozesses sicherstellen. Hierzu nutzen die Unternehmen und befragten Personalberater unterschiedliche Instrumente und Methoden:

- ➤ Interviewfragebögen (E: UP2, UP11, UP12),
- Coaching der Führungskräfte und situatives Feedback durch HR-Mitarbeiter hinsichtlich Sicherstellung der Qualität von Interviews (E: UP1, UP3, UP14),
- ➤ Alert-Systeme über Bewerbermanagement-Software (E: UP1, UP15),
- Personalgewinnung hat Bonusrelevanz für Führungskräfte (E: UP6),
- > aktiv die Rolle des Bewerbers einnehmen (E: UP7),
- > Zeiteinplanung für die Vorstellung des Bereichs mit einer Speed Presentation, so dass der Arbeitgebermarkenkern allen Bewerbern bekannt gemacht wird (Länge: fünf Minuten).

In Planung:

- > Standards setzen (E: UP5),
- ➤ Richtlinien geben. Nach spätestens 10 Tagen Absage, wenn der Kandidat nicht passt (E: UP15).

Kategorie 5: Nutzen und Art des Einsatzes von KPIs

Die Experteninterviews dienten als zusätzliche Informationsquelle dafür, den Einsatz und den Nutzen von KPIs in der Unternehmenspraxis zu überprüfen, denn letztlich dient der Einsatz von Kennzahlen der Optimierung der Candidate Experience. Vier Experten (E: UP4, UP5, UP10, UP12) gaben explizit an, keine bestimmten Kennzahlen zu verwenden. Die anderen Experten nannten die folgenden KPIs, wobei deren Nutzen, um quantifizierbar gemacht zu werden, hinsichtlich der Häufigkeit der Nennung in eine Reihenfolge gebracht wurde:

➤ Time-to-Market (Time-to-Fill = durchschnittliche Besetzungszeit) (E: UP1, UP6, UP11, UP14),

- Cost-per-Hire Kosten pro Besetzung einer Vakanz (E: UP2),
- > Response-Zeiten = maximale Antwortzeiten nach Bewerbungseingang = max. 2 Wochen (E: UP7),
- maximale Terminierungszeit nach Rückmeldung durch den Fachbereich = 4 Tage (E: UP11)⁷⁵,
- > Anzahl Bewerber auf eine Stelle (E: UP11),
- Anzahl von Gesprächen (E: UP16),
- Anzahl der Einstellungen (E: UP16),
- > Beendigungen innerhalb der Probezeit und innerhalb eines Jahres (E: UP14),
- > Tracking der Herkunft von Bewerbern (E: UP17).

Kategorie 6: Kontaktkanäle und Informationen für externe Bewerber optimieren

In den theoretischen und empirischen Ausführungen wurde die Bedeutung des "persönlichen Dialoges" und der "Bereitstellung von Informationen" zur besseren Orientierung herausgestellt. Die Bedeutung der unterschiedlichen Kontaktmöglichkeiten wird auch durch den Experten SG1 bekräftigt. Hinsichtlich der Expertenaussagen lassen sich diese Kontaktkanäle in folgende Kanäle unterteilen:

- ➤ Telefon (allgemeine Nummer, direkte Durchwahl des Ansprechpartners),
- > E-Mail (Sammelpostfach, direkte E-Mail-Adresse des Ansprechpartners, neutrale E-Mail-Adresse als Kontaktmöglichkeit (karriere@x.de),
- > Facebook-Fanpage,
- Xing-Kontakt/ Profil,
- Bewerberhotline.

Hinsichtlich der Bereitschaft, personalisierte Kontaktdaten zur Verfügung zu stellen, führt UP2 an, dass die Angabe von direkten Kontakten immer wieder in der Diskussion steht. Es gibt Kollegen, die solches ablehnen, weshalb sein sehr großes und bekanntes Unternehmen ein Sammelpostfach verwendet. Persönlich hält UP2 die Angabe von Namen auf der Karriereseite und in Stellenanzeigen für zielführend, die Angabe persönlicher Daten jedoch für kritisch. Aus Sicht der Bewerber als Kunden stellt die Verfügbarkeit von Kontaktdaten einen deutlichen Mehrwert dar. Daher muss jedes Unternehmen entscheiden, ob es diese Transparenz gewährleisten will. Aus Sicht der Mitarbeiter bedeutet dies einen höheren Kommunikationsaufwand, jedoch profitiert der Bewerber von einem einfachen

Anmerkung des Verfassers: Unternehmen nutzt einen Recruiting-Outsourcing-Dienstleister, gesteuert über ein Service Level Agreement.

Zugang zu spezifischeren Informationen. Im Hinblick auf die Bereitstellung von Informationen nannten die Experten (E: UP4, UP5, UP6, UP7, UP8, UP10, UP12, UP13, UP16) die eigene Karriereseite als geeignetes Medium. *UP6, UP7 und UP8* stellen hier deutlich den Mehrwert eines "zielgruppenspezifischen Webauftritts" heraus. Dabei werden unterschiedlichen Bewerberzielgruppen wie Auszubildenden, Studenten, Berufseinsteigern und Berufserfahrenen zielgruppenrelevante Informationen zur Verfügung gestellt, insbesondere "was man für die Mitarbeiter alles anbietet" (UP7). *UP8* stellt heraus, dass über Bilderwelten (so genannte Visuals) und dazu passende Textfragmente sowie über die Inhalte der Stellenanzeigen einheitliche Botschaften des Unternehmens nach außen kommuniziert werden können.

Weitere von den Experten aufgeführte Informationskanäle bilden:

- > Bewerberbroschüren, die für mehr Transparenz sorgen sollen (E: UP1),
- Videos (Unternehmenspräsentation/ Einblick in die Arbeitswelt (E: UP5), zielgruppenspezifische Videos mit Einblick in die Arbeit eines "Service Agent" (E: UP13), Videos, um den Bewerbungsprozess transparenter zu gestalten (E: UP16)),
- Informationen über den Bewerbungsprozess (E: UP16).

Zusammenfassung und Überprüfung der Hypothesen 6, 7 und 8

Hypothese 6 kann nur teilweise gestützt werden. Die Experten gaben mehrheitlich an, den Bewerbern einen möglichst einfachen Kontakt zu ermöglichen. Ein personalisierter Kontakt wird zum einen als positiv gesehen, die Bereitstellung aller Kontaktdaten des Ansprechpartners wird in der Praxis jedoch auch kritisch bewertet. Einige wenige der befragten Unternehmen nutzen bereits Social-Media-Kanäle, besonders Facebook und Xing, als geeignete Kanäle zur Kontaktaufnahme. Chatfunktionen werden von den Unternehmen bislang noch nicht angeboten und werden von den Experten auch nicht explizit als Kommunikationsmedium genannt. Den Hauptkommunikationskanal sehen die Experten in der eigenen Karriereseite. Diese sollte besonders zielgruppenorientiert gestaltet werden und möglichst viele relevante Informationen und Kontaktaufnahmemöglichkeiten enthalten.

Hypothese 7 kann bestätigt werden. Die Experten sehen die Mitarbeiter als entscheidenden Kontaktpunkt zum Bewerber. Dabei weisen die Personalexperten deutlich darauf hin, dass HR eine stärkere, moderierende Rolle im Rahmen der Interviews einnehmen sollte und insgesamt den Recruiting-Prozess steuern muss. Der Recruiter gilt dabei als Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Personalgewinnung. Die zwischenmenschliche Ebene zu HR und zum Fachbereich sollte stärker Berücksichtigung finden und gilt für die meisten Experten als entscheidender Faktor.

Hypothese 8 kann auf Basis der Expertenmeinungen nicht bestätigt werden. Die Mehrzahl der Unternehmen bieten keine gezielten Schulungen an. Hauptsächlich wird situatives Feedback angeboten und es werden Interviewschulungen für Führungskräfte genutzt, um die Qualität der Interviews zu erhöhen. Recruiting Policies gelten aus Sicht der Experten oft als wenig bindend. Die Empfehlung geht insgesamt dahin, Recruiting als wichtiges Thema in der Organisation zu verankern und den Schwerpunkt auf die Verbesserung des professionellen Umgangs mit Bewerbern zu legen. Coachings und Feedbacks für Führungskräfte gelten hier eher als zielführende Elemente zur Optimierung der Candidate Experience.

4.2.2.7 Bewerberversprechen gilt als zielführend

Hypothese 9: Bewerberversprechen gilt als zielführend

Experten sehen ein Bewerberversprechen mit dem Vorbild des Kundenversprechens als zielführend an. Ein explizites Bewerberversprechen bildet ein wichtiges Element eines erfolgreichen Candidate Experience Management. Ein Versprechen sollte aber nur dann abgegeben werden, wenn es auch umsetzbar ist.

Die Unternehmensvertreter Personal und die Personalberater wurden zu ihrer Einschätzung hinsichtlich eines Bewerberversprechens analog zum Kundenversprechen befragt. Abgeleitet aus dem Prinzip eines Kundenversprechens geben Unternehmen Bewerbern zum Beispiel einen verbindlichen Zeitrahmen hinsichtlich Dauer des Auswahlprozesses und Rückmeldung nach Bewerbungseingang an. Keiner der befragten Experten bestätigte, seitens des Unternehmens ein entsprechendes Bewerberversprechen nach außen zu kommunizieren. Die Experten sehen ein Bewerberversprechen in der Angabe eines konkreten Zeitfensters der Bearbeitung der Bewerbungsunterlagen sowie in der Angabe eines Follow-up-Zeitfensters nach Einstellungsgesprächen (E: UP1, UP8, UP11, UP12). UP1 stellt heraus, dass den Kandidaten nach Gesprächsende ein Zeitfenster vorgegeben wird, welches verbindlich ist. Experte UP11 gibt an, dass sich die Mitarbeiter an verbindliches Feedback halten und dies auch im Prozess deutlich machen.

Geteilte Meinung unter den Experten

Es herrscht unter den Experten geteilte Meinung über den Nutzen der Anwendung eines nach außen kommunizierten Bewerberversprechens. Die Interviewpartner *UP5* und *UP14*

äußern sich deutlich kritisch: "Versprechen hilft nicht. Das ist für den Employer-Branding-Verantwortlichen gut, aber bei der Erbringung des Services schwierig. (...) Erwartungen erfüllen, aber nicht versprechen". UP14 sieht hier die Mitarbeiter des Unternehmens in der Verantwortung: "Ich glaube, das ist eine Frage der Einstellung. Wenn ich der Meinung bin, dass es ein wichtiger Prozess ist und ich mich mit der Rolle identifiziere, dann werde ich sicherstellen, dass ich die Timelines auch nach den Interviews einhalte". Diese Ansicht unterstreicht auch PB3, der eine Kommunikation nach außen nur dann als sinnvoll erachtet, wenn es "innen" gelebt wird. Drei der befragten Unternehmensvertreter (E: UP8, UP12, UP13) sehen dafür eine deutliche Chance, da mit dieser Maßnahme der Bewerbungsprozess an sich transparenter wird. Dabei soll die Prozessdauer skizziert werden (UP8). "Grundsätzlich soll der Bewerber wissen, wie der Prozess läuft, das heißt wir versuchen, den Prozess möglichst transparent zu machen", stellt UP12 heraus. Ebenfalls positiv erachtet UP13 den Effekt eines Versprechens an den Bewerber in Bezug auf die generelle Unternehmenskultur: "Wobei das gut klingt. Insbesondere in Bezug auf unsere Firmenkultur des Kundenversprechens". SG1 kennt als Dienstleister für Personalmarketing ebenfalls kein Unternehmen, welches ein Bewerberversprechen kommuniziert. Indirekt wird so etwas über ein "Siegel" ausgedrückt. Als positives Beispiel führt der Experte ein großes Unternehmen an, welches ein Tracking-System implementiert hat. Wie bei einer Paketzustellung kann der Bewerber den Status verfolgen, womit der Prozess qualitativ verbessert werden kann. SG1 führt weiterhin an, dass es zukünftig für die Unternehmen interessant sein könnte, einen verbindlichen Prozess zu kommunizieren. Das Unternehmen von SG1 wird ein Bewerberversprechen einführen mit dem Anspruch, den Bewerber darüber aufzuklären, was ihn erwartet und wie lange der Prozess dauern wird. Dies soll wie ein Steckbrief gestaltet werden. "Wenn Sie sich bewerben, erwartet Sie Folgendes" (SG1). Die Akteurskategorie der Personalberater gab in den Interviews ebenfalls einheitlich an, kein Unternehmen zu kennen, das ein Bewerberversprechen nach außen kommunizieren würde. PB5 ergänzt: "Glaube noch gar nicht, nein. Es geht dann um die Mitarbeiter, die schon eingestiegen sind, aber nicht um die Bewerber".

Zusammenfassung und Überprüfung der Hypothese 9

Hypothese 9 kann nur für den letzteren Aspekt bestätigt werden, dass nämlich ein Versprechen nur dann abgegeben werden sollte, wenn es auch umsetzbar ist. Diese Ansicht wurde in den Ausführungen einiger Experten deutlich. Dass die Experten ein Bewerberversprechen am Vorbild eines Kundenversprechens als zielführend erachten, kann nur teilweise bestätigt werden. Hier besteht eine sehr differenzierte Meinung. Weiterhin kann nicht bestätigt werden, dass es ein explizites Element im Rahmen einer erfolgreichen Op-

timierung der Candidate Experience bildet. Hier stehen andere Faktoren im Vordergrund, wie bereits deutlich wurde. Insgesamt kann somit nicht von einem Bewerberversprechen als generellem Zielniveau gesprochen werden. Sind Unternehmen in der Lage, Prozesse abzubilden, die ein Versprechen auch einhalten, kann ein Bewerberversprechen im Sinne eines Kundenversprechens lediglich ein unterstützendes Element bilden, um Transparenz und Orientierung für den Bewerber zu schaffen.

4.2.2.8 Etablierung systematischer Feedbackprozesse zur Evaluierung der Candidate Experience

Hypothese 10: Feedbackprozesse systematisch durchzuführen ist entscheidend für den Erfolg

Aktives Feedbackmanagement ist wesentlicher Bestandteil zur Verbesserung der Candidate Experience. In der Unternehmenspraxis wird Feedback von Bewerbern jedoch noch unzureichend systematisch erhoben.

In den bisherigen theoretischen Ausführungen wurde mehrfach die Bedeutung der Anwendung von Feedbackmethoden im Rahmen der Optimierung der Customer Experience angeführt. Die Bedeutung von Feedback betont Interviewpartner CEE3 deutlich in Bezug auf die Frage, welche Empfehlungen an HR gegeben werden können: "Feedback einholen ist ein wichtiger Bestandteil". Um Maßnahmen und Prozesse aus Sicht des Kunden zu gestalten ist es erforderlich, auch die Erlebnisse des Kunden systematisch zu erheben. Das Ziel besteht darin, aus Sicht des Kunden Prozesse, Systeme und Mitarbeiter schrittweise zu analysieren und zu interpretieren, um die Candidate Experience gezielt zu optimieren (vgl. Zimmermann o.J.). Systematische Erhebungsmethoden finden jedoch in der personalwirtschaftlichen Praxis noch wenig Verbreitung und Anwendung. Customer Experience Management kann jedoch als Vorbild dienen. Experte CEE1 bezieht sich auf die Messinstrumente im CEM und führt, übertragen auf das Recruiting, an: "Tools müssen nicht neu erfunden werden. Sie müssen nur genutzt werden, sie sind da". Im Rahmen der qualitativen Experteninterviews wurde daher den Unternehmensvertretern Personal die Frage gestellt, wie in ihrem Unternehmen mit Feedback von Bewerbern zum Bewerbungsprozess umgegangen wird und ob das Unternehmen die Bewerber gezielt um ein Feedback zum Prozess bittet. Ergänzend wurden die Personalberater nach ihrer Einschätzung über die Verbreitung von Feedbackinstrumenten bei den Kunden gebeten. Um

die Erfahrungswerte und Einschätzungen der Experten inhaltlich auswerten zu können, wurden folgende Kategorien gebildet:

- > Feedbackmethode,
- Zielgruppen der Befragung,
- Nutzen von Feedback,
- Qualität des Feedbacks.
- Feedbackmethoden in Planung.

Verbreitung von Feedbackmethoden in der Praxis

Die höchste Verbreitung in der Unternehmenspraxis bildet die "Persönliche Befragung der Kandidaten" (E: UP1, UP4, UP5, UP6, UP7, UP10, UP11). Hierbei steht die Zielgruppe der Bewerber, die sich bereits in einem Auswahlprozess befinden, im Fokus. In der Regel werden die Kandidaten nach einem Gespräch um ein Feedback zum Gesamtprozess gebeten. Von den Rückmeldungen erhoffen es sich die Unternehmen, Prozesse verbessern zu können. Positive als auch negative Feedbacks werden anschließend im Team besprochen und Verbesserungen vereinbart (E: UP1, UP4, UP6). Die Experten (E: UP1, UP5, UP7) formulierten dazu kritische Fragen: Ist das Feedback wirklich authentisch? Ist das Feedback vollkommen objektiv? Zudem stellt sich die Frage, wie ehrlich die Kandidaten in einem persönlichen Kontakt sind, da sie letztlich an der Position interessiert sind. Bei der persönlichen Befragung handelt es sich nicht um ein systematisches Instrument, Tendenzen können jedoch in jedem Fall abgeleitet werden.

New Hire Survey

Das New Hire Survey bildet in der Unternehmenspraxis eine weitere relevante Erhebungsmethode. Befragt werden die neueingestellten Mitarbeiter mit Hilfe eines anonymisierten Fragebogens oder elektronisch, unter Verwendung eines Talent Acquisition Tool. Konkrete Anwendung findet das Instrument bereits bei zwei der befragten Unternehmen (E: UP2, UP12). Die Experten UP1 und UP13 gaben explizit an, dass in ihrem Unternehmen noch kein systematisches Feedback erhoben wird, grundsätzlich aber "als von Vorteil" erachtet wird, "da man lernen und optimieren kann" (UP1). UP5 und UP15 planen bereits für die nahe Zukunft, ein New Hire Survey zu integrieren.

Neue Konzepte

Neben der aktuellen Einschätzung gaben einige Experten konkrete Anstöße, die sich zum Teil bereits in der konzeptionellen Phase befinden. So gibt *UP8* an, in der aktuellen Konzeptionsphase zu überlegen, ob auf der Karriereseite ein spezieller Bereich integriert wer-

den sollte, bei dem der Bewerber die Möglichkeit hat, anonym Feedback zu geben. Beim Unternehmen von *UP11* wird bereits am Plan gearbeitet, über einen Outsourcing-Dienstleister Bewerber, die mindestens ein Gespräch hatten, schriftlich zu befragen (Beispielfrage: Wie schnell hat der Bewerber einen Termin bekommen?). Den Ansatz des NPS (Net Promoter Score)⁷⁶ verfolgt Unternehmensvertreter *UP12*. Die Idee ist hier, an den einzelnen Touchpoints die Qualität von Recruiting-Maßnahmen zu messen. Ein prozentualer Anteil von Bewerbern wird mit einem Pop-Up-Fenster mit einer kurzen Befragung konfrontiert. Das Ziel besteht darin, festzustellen, wie hoch die Weiterempfehlungsquote ist oder wann Prozesse abgebrochen werden. *UP1*, *UP6* und *UP10* sehen generell einen Vorteil in der systematischen Erhebung des Feedbacks der Bewerber.

Determinanten

An der Umsetzung hindern die Unternehmen aktuell die "fehlende Zeit" und "knappe Personalressourcen". Eine systematische Befragung von Bewerbern nach Absenden der Bewerbungsunterlagen wird nur von einem Teil der befragten Unternehmen durchgeführt. Hier steht für das Unternehmen die Frage im Vordergrund, wie der Bewerber auf die Position aufmerksam wurde (UP16). UP2 führt diese Art der Befragung ebenfalls auf, äußert aber selbstkritisch: "Wir müssen erst unsere Hausaufgaben machen. Das Feedback wäre sicherlich nicht so positiv."

Feedback von Personalberatern – eine günstige Methode

Eine weitere Möglichkeit, Feedback von Kandidaten zu eruieren, sieht *UP4* mit Hilfe der "Headhunter". Hier kann detailliert Feedback dazu eingefordert werden, welche möglichen Absagegründe es bei den Kandidaten gibt und wie diese den Bewerbungsprozess erlebt haben. Diese Art von Feedback-Erhebung stellt eine einfache und kostengünstige Methode dar, wird aber nach Einschätzung der Expertengruppe Personalberater von den Kunden wenig genutzt (E: PB1, PB2, PB4, PB5, PB6, PB8). *PB1* führt an, dass nur etwa 30% der Kunden Feedback wünschen. *PB2* ergänzt, dass bei den Kunden-Unternehmen ungefähr 30 bis 35% bewusst ein Feedback darüber einfordern, wie die Kandidaten den Prozess erlebt haben. "Leider sehr wenig. Unternehmen sind da mehr zielorientiert als prozessorientiert, das ist schade", führt *PB5* an. "Ich bin jetzt 5,5 Jahre Personalberater; in der Zeit haben 2 bis 3 Kunden aktiv gefragt", ergänzt *PB6*. Die Personalberater (E: PB1, PB2, PB5, PB6) gaben in den Interviews explizit an, selbst aktiv Feedback zu geben, wenn es von den Mandanten nicht eingefordert wird. *PB6* führt hier an, dass die meisten

⁷⁶ Eine nähere Beschreibung des Net Promoter Score findet sich in Kapitel 2.9.4.

Kunden, je nach Feedback, dann "ganz überrascht sind". Hinsichtlich der Nutzung von systematischen Feedbackmethoden kannten die Experten kein konkretes Beispiel. Exemplarisch fügt *PB2* an: "Ein Unternehmen, welches systematisch Feedback einfordert oder ermittelt, kenne ich keines".

Kununu als Feedbackmethode

Als letzten relevanten Punkt nannten die Unternehmensvertreter Personal (E: UP1, UP5, UP8, UP16) die Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu. Die Unternehmen beobachten hier gezielt "Social-Media-Einträge" von Bewerbern hinsichtlich des Bewerbungsprozesses. Die Einträge werden ernstgenommen und es werden Optimierungspotentiale abgeleitet. Weiterhin planen die Experten, Kununu aktiver zu nutzen, indem Bewerber bewusst auf die Plattform verwiesen werden, mit der Aufforderung, das Unternehmen zu bewerten. Auch Bewerber, die eine zeitnahe Absage bekommen, können hier berücksichtigt werden (UP8). Interviewpartner UP16 führt hier an: "Wir haben momentan noch nicht sehr gute Bewertungen, was den Bewerbungsprozess auf Kununu angeht. Daher versuchen wir das jetzt aktiv anzugehen, dass diejenigen, die auch den guten Prozess erlebt haben, ihre Bewertung abgeben". PB2 sieht ebenfalls die Chance, Kununu intensiver zu nutzen. Unternehmen, die den Prozess auf dem Portal verfolgen, haben die Möglichkeit, einen guten ersten Eindruck bei latent Suchenden zu hinterlassen, die sich im Vorfeld einer Bewerbung mit den Eintragungen auseinandersetzen. Weiterhin kann das Feedback auf Kununu als Beleg für das Management gelten, dass Prozesse sich verändern können (PB2).

Allgemeiner Nutzen von Feedback

Hinsichtlich des allgemeinen Nutzens von Feedback sieht *UP9* die Chance, dass Feedbackmechanismen "*gut*" bei den Bewerbern ankommen unter der Prämisse, dass man sich bemüht und eine hohe Qualität anstrebt. Das Unternehmen von *UP9* achtet auf Details und verbessert Prozesse. Das könnte einen Abstrahlungseffekt haben und positiv wahrgenommen werden (UP9).

Zusammenfassung und Überprüfung der Hypothese 10

Hypothese 10 kann zum Teil gestützt werden. Feedbackmanagement bildet nach Ansicht der Experten ein zielführendes Element zur Verbesserung von Recruiting-Prozessen im Allgemeinen und zur Optimierung der Candidate Experience im Speziellen. Eine systematische Erhebung findet jedoch noch unzureichend statt. Jedoch gibt es unter den befragten Experten bereits einige, die Feedbackmethoden im Unternehmen einsetzen oder sol-

che zumindest planen. Daher kann man von einer zukünftigen Bedeutung in der Unternehmenspraxis ausgehen.

Tabelle 14: Feedbackmethoden

Methode	Verbreitung	Nutzen	Aufwand
Persönliche Befragung	++	+	
NPS (Net Promoter Score)		+	++
Kurzbefragung nach Versen-			
dung der Bewerbungsunterla-	-	+	+
gen			
New Hire Survey	+	++	-
Personalberater	+	+	
Social-Media-Einträge	+	++	-
Feedbackmöglichkeit auf Karri-	_	.	4
ereseite	ľ	•	•
Mini Survey nach Gespräch	-	++	-

Quelle: Eigene Darstellung ++ sehr hoch bis -- sehr gering

5 Fallstudie E-Plus Gruppe: Kundenorientiertes Personalrecruiting – Ableitung, Anwendung und Überprüfung eines Prozessmodells zur Optimierung der Candidate Experience in der Unternehmenspraxis

5.1 Einführung

Die E-Plus Gruppe, insbesondere die Gesellschaft E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG dient in der vorliegenden Dissertation als Fallstudie. Auf Basis der theoretischen und empirischen Erkenntnisse der Kapitel 2 – 4 soll aufgezeigt, wie ein kundenorientierter Recruiting-Ansatz in der Unternehmenspraxis implementiert werden kann. Dabei orientiert sich die Vorgehensweise an einem hergeleiteten Candidate-Experience-Management-Prozessmodell. Die Anwendung des Modells soll auf Basis der Fallstudie überprüft werden. Aufgrund der wissenschaftlichen Forschung des Verfassers zum Thema kundenorientiertes Recruiting – Candidate Experience Management – und seiner beruflichen Tätigkeit als Personalmanager wurde Anfang 2012 die Entscheidung getroffen, das Thema in

der Recruiting-Organisation der E-Plus Gruppe gezielt zu verankern und wissenschaftliche Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit in der Unternehmenspraxis anzuwenden. Der Verfasser der vorliegenden Dissertation wurde in seiner beruflichen Funktion als Manager HR zum Projektleiter berufen und steuerte das Projekt unter dem Namen "CXM+" von der Konzeptionsphase bis zur Umsetzung in der Organisation. Insgesamt erstreckte sich das Projekt über eine Laufzeit von 1,5 Jahren und wird bis zum Abgabezeitpunkt der vorliegenden Dissertation nicht abgeschlossen sein, da das Candidate Experience Management als langfristige Initiative gilt, um kontinuierlich die Prozesse auf die Erwartungen der Bewerber als Kunden auszurichten und das positive Bewerbererleben zu optimieren. Weiterhin gilt es, durch Maßnahmen und Schulungen Mitarbeiter und Führungskräfte für die Bedeutung der Candidate Experience und eines kundenorientierten Recruiting-Ansatzes zu sensibilisieren. Zunächst werden in den folgenden Ausführungen allgemeine Informationen über die E-Plus Gruppe präsentiert und speziell zur Rolle des Unternehmens als Arbeitgeber Stellung bezogen. Anschließend erfolgt die Beschreibung des Projektes "CXM+" und seiner Zielsetzung. Hierbei wird detailliert erläutert werden, welche Vorgehensweise gewählt wurde, welche Daten erhoben wurden und wie das Thema in der Organisation auf Basis von Workshops umgesetzt wurde.

5.2 E-Plus Gruppe Daten und Fakten

Die E-Plus Gruppe ist mit 24,426 Millionen Kunden (Geschäftsergebnis Q2 2013) der drittgrößte Mobilfunknetzbetreiber Deutschlands und gehört als einhundertprozentiges Tochterunternehmen dem niederländischen KPN-Konzern an. Die Unterteilung der E-Plus Gruppe erfolgt dabei in die Konzernobergesellschaft E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG in Düsseldorf und der E-Plus Service GmbH & Co. KG mit Sitz in Potsdam. Aktuell bietet die E-Plus Gruppe rund 4.650 Mitarbeitern (FTE; Stand September 2012) einen Arbeitsplatz in den über 750 Partnershops, der Unternehmenszentrale in Düsseldorf und in den acht regionalen Geschäftsstellen. Seit 2005 agiert die E-Plus Gruppe als Mehrmarkenunternehmen mit namenhaften Marken wie Base, Simyo, yourfone.de, Ay Yildiz und Gettings. Außerdem arbeitet sie mit zahlreichen Partnermarken zusammen wie Medion Mobile (Aldi Talk) und MTV. Auch Ortel und blau.de ergänzen als Zukäufe durch die KPN Niederlande das Markenportfolio. 2013 wurde die Tochtergesellschaft Cash & Phone GmbH gegründet, die sich auf den Einkauf und Vertrieb von Endgeräten spezialisiert hat. Durch die E-Plus Retail GmbH als einhundertprozentige Tochtergesellschaft der E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG werden von rund 1.400 Mitarbeitern 400 eigene und über 1.500 frei handelnde Shops betrieben und betreut. Seit der Gründung im November 2011 ist die E-Plus Customer Support GmbH mit dem Kundenservice betraut. Insbesondere in den letzten

Jahren hat sich die E-Plus Gruppe als "Challenger" einen Namen auf dem Mobilfunkmarkt gemacht und setzt sich dabei mit der ersten Mehrmarkenstrategie und All-net-Flatrate-Angeboten von der Konkurrenz ab.⁷⁷

Historie

Die Unternehmensgründung erfolgte 1993 mit dem Erwerb der ersten Mobilfunklizenz DCS 1800 (E1-Netz) als E-Plus Mobilfunk GmbH. Zu den ersten Hauptgesellschaftern gehörten dabei die VEBA Telecom, RWE Telliance und Thyssen Telecom. Im Verlauf der Unternehmenschronologie lassen sich die folgenden wichtigsten Eckpunkte nennen⁷⁸:

- 1994: erster Netzstart in Berlin in 7 Ballungsgebieten
- 1996: Netzabdeckung für 90% der Bevölkerung
- 1997: erste echte Prepaid-Karte "Free & Easy"
- 1999: Einführung der "Time and More" Tarife sowie der Dienste WAP und HSCSD
- 2000: Start von E-Plus Online. KPN wird Hauptgesellschafter. Ersteigerung einer UMTS-Lizenz
- 2001: Einführung von GPRS-Datenpaketen und Tarifautomatik
- 2002: Einführung der Flexi Card, des Datendienstes i-Mode und der Rufnummernmitnahme
- 2004: Kommerzieller Launch UMTS
- 2005: Einführung der Mehrmarkenstrategie: Start des Mobilfunkdiscounters Simyo, Start der Flatrate-Marke Base, Start der Ethno-Marke Ay Yildiz, Kooperation mit Aldi Talk, Erste Flatrate für Datennutzung (UMTS und GPRS)
- 2006: Zuteilung der E-GSM-900-Frequenzen. Start der 1. "Phone & Music Marke" Vybemobile
- 2007: Simyo: 9 Cent in alle Netze. Zehnsation: 10 Cent in alle Netze
- 2008: Übernahme der Blau Mobilfunk durch KPN
- 2009: Start des HSPA- und EDGE-Ausbaus. Gründung gettings GmbH
- 2010: Einführung einer mobilen Festnetznummer. Massiver Netzausbau. Tarifkonzept "Mein Base"
- 2011: erste LTE-Tests
- 2012: Launch des Mobilfunkdiscounters yourfone.de
- 2013: blau.de wird direkte Tochtergesellschaft der E-Plus Gruppe. Geplanter Einstieg in das LTE-Netz.

Alle Informationen zum Unternehmen finden sich auf der Unternehmensseite der E-Plus Gruppe unter der URL: http://www.eplus-gruppe.de.

Ausführliche Informationen zur Firmengeschichte der E-Plus Gruppe unter der URL: http://eplus-gruppe.de/20-jahre-e-plus-gruppe/meilensteine-in-der-uebersicht-wirtschaftliche-entwicklung/.

Eckdaten

Nach Abschluss des Geschäftsjahres 2012 ergaben sich für die E-Plus Gruppe folgende Unternehmensdaten:

Tabelle 15: Unternehmenskennzahlen E-Plus Gruppe

Unternehmenskennzahlen	
EBITDA	1,290 Milliarden Euro
EBITDA-Marge	37,9%
Serviceumsatz	3,404 Milliarden Euro
Kundenanzahl	24,4 Millionen (Q2/2013)

Quelle: http://eplus-gruppe.de/ueber-uns/investor-relations/

5.3 E-Plus Gruppe als Arbeitgeber

Das dynamische und schnelllebige Umfeld des Mobilfunkmarktes spiegelt sich auch bei der E-Plus Gruppe als Arbeitgeber wider. Spannende Aufgaben, ein modernes Arbeitsumfeld und viele interessante Herausforderungen erwarten die Mitarbeiter des "Challengers". Somit eröffnen sich viele Möglichkeiten und Entwicklungsperspektiven und zwar in Form von klassischen Führungslaufbahnen oder als Fach- und Projektexperte. Eine unternehmenseigene Trainingsakademie sorgt für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter und gehört neben Entwicklungsprogrammen wie Mentoring, International Job Rotation und individuellen Karriereberatungen zum Förderungsprogramm. Dabei stehen das Miteinander und der Austausch auf Augenhöhe immer an erster Stelle, nicht zuletzt durch die interne "Duzkultur". Insgesamt bietet die E-Plus Gruppe ihren Mitarbeitern ein breit gefächertes Paket an Zusatzleistungen und Benefits. So wird die Work-Life-Balance durch die Flexibilisierung von Vertrauensarbeitszeit und durch Home Office gefördert. Viele Angebote in der Unternehmenszentrale wie Kinderbetreuung, Fitnessstudio und Gesundheitsservice runden das Programm ab. Die E-Plus Gruppe wurde 2013 vom CRF Institute zum siebten Mal in Folge als Top-Arbeitgeber ausgezeichnet.

⁷⁹ Eine ausführliche Beschreibung der Arbeitgeberleistungen unter der URL: http://eplus-gruppe.de/karriere/.

5.4 Bewerberzielgruppen

Die E-Plus Gruppe nutzt bei der Personalgewinnung moderne und aktive Wege. Aufbauend auf einer Arbeitgebermarke erfolgt ein zielgruppenorientiertes Personalmarketing, im Rahmen dessen die Vorteile und Attraktivitätsmerkmale als Arbeitgeber herausgestellt werden. Weiterhin wird ein Mix aus unterschiedlichen Recruiting-Kanälen genutzt. Die Zielgruppen⁸⁰ der E-Plus Gruppe werden eingeteilt in

- > Schüler,
- > Studenten.
- Berufseinsteiger/ Erfahrene.

5.5 Recruiting-Ansatz und Kanäle

In Kapitel 2.6 wurden die unterschiedlichen Recruiting-Kanäle vorgestellt, mittels derer Bewerber und insbesondere Talente für das Unternehmen gewonnen werden sollen. Bei der E-Plus Gruppe finden folgende Instrumente und Kanäle Anwendung:

- Zielgruppenorientierte Karriereseite (www.eplus-gruppe.de/karriere) mit Informationen zum Unternehmen und speziell zum Bewerbungs- und Auswahlprozess,
- > Online-Anzeigenschaltung (Kooperationen mit den Stellenportalen Monster, Stepstone, Xing sowie weiteren zielgruppenrelevanten Portalen),
- Mitarbeiterempfehlungsprogramm ("Jobs for friends"),
- Personalberater (Rekrutierung von Spezialisten und Führungskräften),
- > Social-Media-Netzwerke: Facebook und Xing, derzeit als Kommunikationsplattform und Informationsmedium genutzt,
- Active Sourcing, hauptsächlich über die Business-Plattform Xing,
- Ansätze des Rekrutainments ("Fliplife"): Die virtuelle Karriere bei der E-Plus Gruppe per Social Game zum echten Job (http://fliplife.com/),
- ➤ Hochschulkooperationen und Messen (insbesondere regionale Hochschulkooperationen, Teilnahme an ausgewählten Karrieremessen, Workshops und Kooperationen mit Career Centers von Universitäten, Fachvorträge und Unternehmensbesichtigungen),
- Ausbildungsangebote im Bereich IT zum Informatik-Kaufmann; in der Marketingkommunikation zum Kaufmann für Marketingkommunikation und im Shop zum Einzelhandelskaufmann,
- > Angebote von dualen Studiengängen zur Nachwuchsförderung in der Fachrichtung Betriebswirtschaft und Technik,
- Angebote von Schülerpraktika.

80

Die Unterteilung in die entsprechenden Zielgruppen wird auch beim Aufbau der Karriereseite im Internet deutlich, siehe URL: http://eplus-gruppe.de/karriere/.

Die Abbildung 22 zeigt den "Recruiting Funnel" der E-Plus Gruppe. In diesem "Funnel" werden die wichtigsten Marketingkanäle und Recruiting-Instrumente zur Anwerbung und aktiver Ansprache von potentiellen Bewerbern dargestellt. Flankiert wird dieser Funnel durch die stetige systemseitige Optimierung sowie durch ein ganzheitliches Candidate Experience Management. Deutlich wird, dass allen Phasen der Candidate Experience wichtige Bedeutung beigemessen wird und eine aktive Gestaltung der Kontaktpunkte stattfindet. In den Funnel sind Personaldienstleister eingebunden. Diese gilt es in den Prozess zu integrieren. Durch eine enge und strategische Partnerschaft agieren Personaldienstleister als Markenbotschafter für das Unternehmen und bilden eine wichtige Schnittstelle sowie einen entscheidenden Kontaktpunkt zu potentiellen Bewerbern.

Einzelmaßnahmen/Kampagnen **Hub (Website/Landingpage)** Veranstaltungen Kooperationen Ausschreibungen Personaldienstleister **Direct Sourcing** Systemseitige Candidate Optimierung Experience und Management Administra-Bewerbermanagement tion **Onboarding** CX messen **New Hire Survey**

Abbildung 22: Recruiting Funnel

Quelle: Eigene Darstellung

Recruiting bei E-Plus

Das Recruiting wird bei der E-Plus Gruppe durch die verantwortlichen Business-HR-Manager durchgeführt und durch ein Personalmarketing-Team unterstützt. Hier wird der Ansatz verfolgt, das Business-HR-Management als internen Kunden in allen relevanten Personalthemen zu unterstützen und zu beraten. Das Personalmarketing bündelt alle

Suchkanäle, um potentielle Kandidaten für das Unternehmen anzuwerben. Die Selektion und der Auswahlprozess werden anschließend durch den Business-HR-Manager gesteuert. Dieser ist ganzheitlich für die Beratung und Betreuung seiner zugeordneten internen Kunden bzw. Fachbereiche verantwortlich. Im Rahmen der Personalgewinnung steht er bereits im frühen Stadium der Personalplanung in Kontakt mit dem Fachbereich. Wird eine neue Vakanz geplant oder erfolgt eine Nachbesetzung, berät der Business-HR-Manager den internen Kunden hinsichtlich Anforderungen und Verfügbarkeiten von potentiellen Kandidaten sowohl im Unternehmen selbst (interne Personalbeschaffung) als auch auf dem externen Arbeitsmarkt (externe Personalbeschaffung). Ist das Anforderungsprofil final erstellt, erfolgt die Formulierung einer aussagekräftigen und attraktiven Ausschreibung unter Beteiligung der Personalmarketing-Spezialisten. Weiterhin wird überprüft, welche Recruiting-Kanäle sich für die entsprechende Suche eignen. Zunächst wird die Ausschreibung auf dem unternehmensinternen elektronischen Bewerberportal veröffentlicht. Nach einer zweiwöchigen internen Ausschreibungsfrist erfolgt eine externe Ausschreibung auf zielgruppenrelevanten Portalen. Im laufenden Prozess wird weiterhin ein internes Screening nach geeigneten und potentiellen Kandidaten vorgenommen, um eine interne Talentförderung und Entwicklung zu forcieren. Der ganzheitliche Recruiting-Prozess entwickelt sich bei der E-Plus Gruppe kontinuierlich weg von einem reaktiven hin zu einem aktiven und kundenorientierten Recruiting-Ansatz. Der Business-HR-Manager nutzt dabei eigene Netzwerke und Ansprachemöglichkeiten über die sozialen Netzwerke, um mit potentiellen Kandidaten bzw. Talenten im eigenen Pool in Kontakt zu treten. Weiterhin werden auch intern die Mitarbeiter regelmäßig über Vakanzen informiert, um Mitarbeiterempfehlungen als effektiven Recruiting-Kanal zu nutzen. Des Weiteren wurde eine neue Position innerhalb des Personalmarketing etabliert, welche explizit Active Sourcing betreibt. Das Hochschulmarketing wird bei der E-Plus Gruppe ebenfalls weiterentwickelt. Hier konzentriert sich das Unternehmen besonders auf regionale Kooperationen mit ausgewählten Hochschulen. Es werden u.a. Praxisvorträge, Teilnahmen an Hochschulmessen und Projektarbeiten angeboten. Dazu kommen Praktika-Werkstudentenstellen sowie Abschlussarbeiten. Weiterhin werden junge Menschen einerseits durch Ausbildungsstellen und andererseits durch duale Studiengänge unterstützt. Im technischen und kaufmännischen Bereich bietet das Unternehmen Schulabgängern die Möglichkeit, ein Studium mit einer Praxistätigkeit zu kombinieren.

5.5 Projekt CXM+

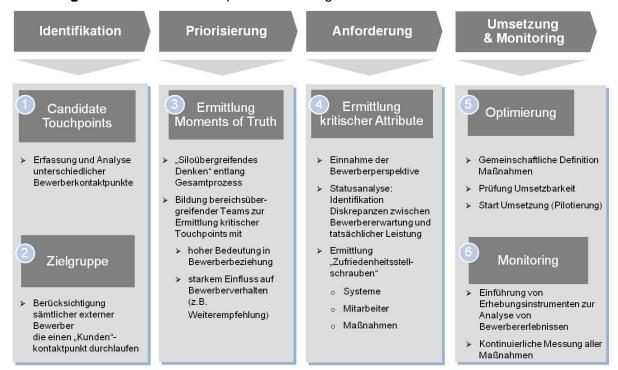
Das CXM+ Projekt wurde bei der E-Plus Gruppe zunächst bei der E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG aufgelegt, um den Kontakt mit den Bewerbern an allen relevanten Kon-

taktpunkten zu optimieren. Ausgeweitet werden soll der Ansatz zukünftig auch auf die verschiedenen Tochtergesellschaften der E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG. Die E-Plus Gruppe erhielt 2012, über alle Gesellschaften verteilt, insgesamt ca. 13.500 Bewerbungen, so dass hier ein erhebliches Potential an Talenten, aber auch an Endkunden und Weiterempfehlern besteht. Die Zielsetzung des Projektes besteht darin, den gesamten Recruiting-Prozess kontinuierlich kundenorientiert auszurichten, um allen potentiellen Bewerbern ein konsistentes Kundenerlebnis zu offerieren. Auch wenn dem Bewerber abgesagt wird, sollte dieser zumindest nicht über einen mangelhaften Bewerbungsprozess verärgert sein. Das Minimum an Zufriedenheit soll erreicht werden und echte Dissatisfier im Prozess aus Kundensicht eliminiert werden. Auf der anderen Seite gilt es, potentielle Bewerber und Talente im ganzheitlichen Recruiting-Prozess von E-Plus als Arbeitgeber an allen Kontaktpunkten zu begeistern. Hier wird der Kontakt zum Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor angesehen.

5.5.1 CXM-Prozessmodell als Projektdesign: Herleitung und Beschreibung

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus dem Customer Experience Management wurde durch den Verfasser im Verlaufe der Forschungsarbeit ein praxisorientiertes Prozessmodell entwickelt, das im Folgenden vorgestellt wird. Dieses Modell wurde aus den theoretischen und empirischen Ausführungen der Dissertation abgeleitet, in der Unternehmenspraxis angewendet und überprüft. Hervorzuheben ist, dass dieses Modell ausschließlich zur Strukturierung anleiten soll, um Rekrutierungsprozesse kontinuierlich zu optimieren. Passende Lösungen müssen jeweils unternehmensindividuell ermittelt und umgesetzt werden (in Anlehnung an Schmidt 2003, S. 4f.). Bevor das Unternehmen eine grundsätzliche Entscheidung für die Optimierung des Recruiting und der Candidate Experience trifft, sollte zunächst geprüft werden, ob die Strukturen und die Art der Prozesse für einen Einsatz dieser Werkzeuge sprechen. Um die Candidate Experience in einer Organisation zu optimieren, ist es, in Anlehnung an Shah (2012), entscheidend, Management Attention zu erzielen, damit das Thema eine entsprechende Aufmerksamkeit und Wichtigkeit in der Organisation erlangt. Weiterhin sollten die Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel eingeschworen und ein der Größe der Aufgabe angemessenes, zielführendes Projektmanagement eingesetzt werden (in Anlehnung an Schmidt 2003, S. 3). Die jeweiligen Prozessschritte werden von der vorhandenen Datenbasis bestimmt. In der Entwicklung der Candidate Experience wird diese permanent und qualitativ verbessert und zwar durch die Einführung von Mess- und Erhebungsmethoden. Darüber hinaus sollten in den weiteren Prozessverlauf Visionen, Ideen, Methoden, Knowhow sowie externe Daten einfließen (in Anlehnung an Schmidt 2003, S. 5). Folglich sind aus der Kenntnis der Methoden und Optionen heraus eigene Strategien und Maßnahmen zu entwickeln sowie umzusetzen, denn ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb wird nur durch eine unternehmensindividuelle Lösung erzielt (in Anlehnung an Schmidt 2003, S. 32). Nachstehend wird das ganzheitliche und systematische Prozessmodell vorgestellt. Es ist, in Anlehnung an die vorgestellten Modelle in Kapitel 2.9.1 und 2.9.2, ein holistisches Konzept dar.

Abbildung 23: Das Candidate-Experience-Management-Prozessmodell

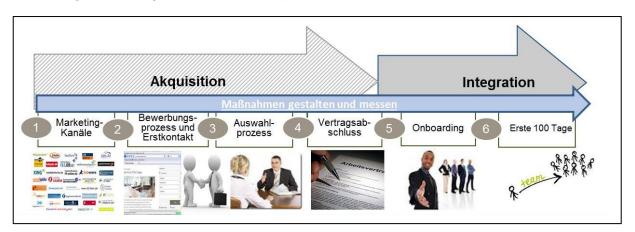


Quelle: Eigene Darstellung

Schritt 1: Candidate Touchpoints

In einem ersten Schritt geht es um die Analyse der wichtigsten Bewerberkontaktpunkte in einer Organisation, vereinfacht dargestellt in der Abbildung 24. Die Analyse verfolgt das Ziel, alle Anlässe der Bewerberinteraktion über die unterschiedlichen Kontaktkanäle systematisch zu erfassen.

Abbildung 24: Wichtige Bewerberkontaktpunkte



Quelle: Eigene Darstellung

Aufgeführt werden alle direkten und indirekten Kontaktpunkte des Bewerbers mit einem Unternehmen. Die Anzahl der Kontaktpunkte unterscheidet sich natürlich je nach Unternehmen und Einsatz an Recruiting-Instrumenten sowie Anzahl der Auswahlstufen. Zu beachten ist, dass die Kundenkontaktpunkte an den Erwartungen der Bewerber ausgerichtet werden, die Schnittstellen der Touchpoints zu internen Prozessen klar definiert werden und reibungslos funktionieren (in Anlehnung an O'Gorman/ Maier 2009). Anschließend sollten alle Kontaktpunkte (Kanäle und Prozesse mit Kundeninteraktion) aktiv gestaltet werden (in Anlehnung an Stindl 2010, S. 7f.). Für die E-Plus Gruppe wurden folgende relevante Bewerberkontaktpunkte, unterteilt in Online, Mobil und Offline identifiziert:

Online-Touchpoints:

www.basejobs.de
www.eplus-gruppe.de/karriere
Online-Bewerbungs-Tool
Online Marketing (Online Anzeigen)
www.base.de
Facebook
Xing
Online-Stellenanzeigen auf externen Portalen

Mobil-Touchpoints:

E-Plus-Karriere-Applikation Mobile Karriereseite

Offline-Touchpoints

Campus Promotion Empfehlungen

Events

Freelancer/ Berater

Hochschulmarketing-Aktionen

Bewerberhotline

HR-Presse

Mitarbeiter Human Resources

Mitarbeiter Fachbereich

Mitarbeiter Empfang

Personalberater

Mitarbeiter am Point of Sale Bewerberkontakt auf Messen

Schritt 2: Bewerberzielgruppen

Im Rahmen der Identifikation sind in einem zweiten Schritt sämtliche externen Bewerbergruppen zu berücksichtigen, die einen Kundenkontaktpunkt in einem Bewerbungsprozess durchlaufen (vgl. Paroczay/ French-Vitet 2012).

Schritt 3: Ermittlung der Moments of Truth

Der dritte Prozessschritt zielt auf die Ermittlung der Augenblicke der Wahrheit. Diese Moments of Truth⁸¹ üben einen starken Einfluss auf die Bewerberinteraktion und auf das Bewerberverhalten aus (z. B. Weiterempfehlung des Unternehmens).

Für den Bewerbungsprozess gelten unter anderem folgende Augenblicke der Wahrheit als relevant:

- Inhalt/ Aussagekraft und Qualität der Stellenanzeigen,
- > Persönlicher Erstkontakt mit dem Unternehmen,
- Karriereseite.
- > Onlinebewerbungsverfahren,
- > Zeitpunkt bis zur ersten Rückmeldung,
- Das Job-Interview,
- Zeitpunkt bis zum Feedback,
- Feedback/ Absage oder Vertragsangebot,
- Vertragsprozess.

Die Identifikation der Moments of Truth stellt in Anlehnung an das Customer Experience Management einen wesentlichen Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Implementierung dar (vgl. Schmitt 2003, S. 150). Um die relevanten Augenblicke der Wahrheit für den jeweiligen Recruiting-Prozess zu identifizieren, sollten idealerweise bereichsübergreifende Teams zur Ermittlung kritischer Touchpoints gebildet werden (in Anlehnung an Kacker 2011, S. 40). So weisen auch die Autoren *O'Gorman/ Maier* (2009) im Rahmen eines erfolgreichen CEM auf die Bedeutung der Mitarbeiter hin, die vor allem Kundenerwartungen und aktuelle Kundenerfahrungen kennen müssen.⁸²

Nähere theoretische Erläuterungen siehe Kapitel 2.8.2.2.

Vgl. hierzu Erfolgsfaktoren für die Implementierung eines Customer Experience Management in Kapitel 2.9.3.

Schritt 4: Ermittlung kritischer Attribute

Kacker (2011, S. 40) führt in Bezug auf ein effektives Kundenerlebnismanagement auf, dass es unabdingbar ist, die Kundenbrille aufzusetzen. Dies gilt auch im Rahmen der Identifikation kritischer Erlebnistreiber im Recruiting-Prozess. Wie bereits beschrieben, sind vor allem die Mitarbeiter eines Unternehmens als zentrale Erlebnistreiber für den Bewerber als Kunden einer Organisation anzusehen. Diese sollten durch gezielte Maßnahmen wie Coachings für die Bedeutung der Candidate Experience gewonnen und sensibilisiert werden.

Schritt 5: Optimierung in zwei Teilschritten

Sind die kritischen Attribute sowie die entscheidenden Moments of Truth definiert, sind im Projektteam gemeinschaftlich Maßnahmen zur Optimierung der Candidate Experience zu definieren. Hierzu empfehlen sich spezielle Workshops⁸³. Die definierten Maßnahmen werden dabei auf ihre Umsetzbarkeit überprüft und für ein Pilotprojekt konzeptionell erarbeitet und getestet. Der erste Teilschritt beginnt mit der Überprüfung und Optimierung der Basics im Recruiting-Prozess. Der zweite Teilschritt bezieht sich auf die Gestaltung von On-Top-Maßnahmen, um dem Bewerber einen Mehrwert zu liefern und ein beeindruckendes Erlebnis zu offerieren.

Schritt 6: Monitoring und Erfolgsmessung

In einem letzten Prozessschritt gilt es, die Maßnahmen kontinuierlich zu überwachen (zu monitoren). Hier soll insbesondere die Steigerung der Bewerberzufriedenheit durch den Einsatz bestimmter Tools gemessen werden. Zum Einsatz kommen hier unter anderem New Hire Surveys, der NPS (Net Promoter Score) oder Echtzeitdatenanalysen auf Basis von Social-Media-Einträgen.84

Speziell bei der E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG wurden folgende gezielten KPIs zur Erfolgsmessung definiert oder sind in Planung:

- Anzahl qualitativer Bewerbungen pro Vakanz,
- Zusagequote,

- Verringerung der Durchlaufzeiten (Zeitpunkt Ausschreibung bis Besetzung),
- Steigerung der positiven Feedbackquote (New Hire Survey) und der Weiterempfehlungsbereitschaft ("Würde ich meinen Freunden empfehlen, sich bei E-Plus zu bewerben..."),
- > Anzahl der Stellenweiterempfehlungen auf der Karriereseite,

Im weiteren Verlauf der Dissertation wird ein konkreter Beispiel-Workshop vorgestellt, der gemäß Konzeption und Durchführung als Ansatz für die Unternehmenspraxis dienen kann.

Angelehnt sind diese Messmethoden an die Erkenntnisse des CEM (vgl. Kapitel 2.9.4.) und an die Erkenntnisse aus der Inhaltsanalyse der qualitativen Interviews mit Personalexperten (vgl. Kapitel 4.2.2.8).

➤ Reduzierung der Kontakthäufigkeit von Bewerberanrufen bei administrativen, technischen und allgemeinen Fragen (Informationen über Karriereseite zugänglich, einfaches Bewerbungsverfahren) – Fokus liegt auf qualitativen Anrufen bei inhaltlich relevanten Fragestellungen.

Datenerhebung über den ganzheitlichen Prozess

Hinsichtlich des zuletzt genannten Schritts 6 gilt es anzumerken, dass eine Erhebung der Kundendaten zu jedem Zeitpunkt des Implementierungsprozesses notwendig ist und daher auch erfolgen sollte. So wurden bei der E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG von Beginn des Projektes an kontinuierlich externe und vor allem interne Daten erhoben.

5.5.2 Datenerhebung und Datengrundlage

Im Rahmen des Projektes CXM+ wurde das Feedback zu den Erwartungen und den tatsächlichen Erfahrungen der Bewerber allgemein auf dem Arbeitsmarkt und speziell im Recruiting-Prozess von E-Plus untersucht. Weiterhin wurden verschiedene Erhebungsmethoden und Datengrundlagen angewendet, jeweils unter dem Gesichtspunkt, den Bewerber als "Mentor" und als "Rollenvorbild" zu verstehen. Die Maxime "Bewerber als Mentor" beruht auf der Idee, dass es keine effektiveren und preiswerteren Unternehmensberater gibt als den Kunden selbst. Kunden verfügen über Knowhow und Kontakte, die zur Perfektionierung der Unternehmensleistung genutzt werden können. Darüber hinaus unterstützt der Kunde durch sein Feedback das Unternehmen bei der Lösung komplexer Probleme (vgl. Friedrich 2004, S. 119). Die Vorstellung vom Kunden als "Rollenvorbild" geht davon aus, dass ein Unternehmen, welches sich ganz und gar in die Lage seiner Kunden hineinversetzt, auch den Wünschen und Bedürfnissen seiner Kunden auf die Spur kommt. Hier ist der Kunde als Vorbild zu nehmen, sich in seine Rolle zu versetzen und ihn nachzuahmen (vgl. Friedrich 2004, S. 120). So wurden neben eigenen unternehmensinternen Erhebungen (New Hire Survey) sowohl die empirischen Ergebnisse der Fokusgruppe Generation Y als auch die Ergebnisse sekundärer Datenquellen einbezogen. Weiterhin wurden die eigenen Mitarbeiter aus dem Bereich Personal befragt. Insgesamt wurde die Zielsetzung verfolgt, einen Mix aus verschiedenen einfachen und effizienten Erhebungsinstrumenten anzuwenden.

5.5.2.1 Befragung neuer Mitarbeiter mittels New Hire Survey

Mit der Befragung neuer Mitarbeiter werden konkrete Erfahrungen und Erlebnisse der Bewerber im Recruiting-Prozess von E-Plus eruiert. Im Vergleich zu den externen Datenerhebungen können die spezifischen Ergebnisse dabei direkt zur Optimierung der Candidate Experience angewendet werden. Weiterhin wird mit dieser Messmethode der ganz-

heitliche Recruiting-Prozess betrachtet. Durch einen anonymisierten Fragebogen⁸⁵, der durch den Verfasser in Zusammenarbeit mit einem Projektteam bei E-Plus konzipiert wurde, wird gewährleistet, dass jeder Teilnehmer die Möglichkeit hat, wahrheitsgemäß zu antworten und Input für Optimierungspotentiale zu liefern. Das Instrument New Hire Survey stellt nach Meinung der Personalexperten hierfür ein geeignetes Instrument dar.⁸⁶ Der Fragebogen wurde dahingehend konzipiert, dass es sowohl Fragen mit Auswahlmöglichkeiten als auch Bewertungsmöglichkeiten unter Verwendung einer Vierer-Skalierung ++ bis -- gibt. Ergänzende offene Fragestellungen sollten zudem die Stimmungslage und die persönliche Einschätzung erfragen. Als Grundgesamtheit der Befragung dienten dabei unterschiedlich große Befragungsgruppen mit neuen Mitarbeitern aller Hierarchieebenen. Die anonyme Befragung fand im Rahmen eine "Welcome Days" am ersten Arbeitstag der Mitarbeiter statt. Insgesamt wurden für die Neueinstellungen im September 2012 16 Mitarbeiter, im Oktober 2012 17 Mitarbeiter und im Februar 2013 9 Mitarbeiter befragt. Dies führt zu einer Gesamtsumme von n=42 auswertbaren Fragebögen.⁸⁷

5.5.2.2 Erhebung der Arbeitgeberattraktivität & Entwicklung der Employer Value Proposition

Als weitere Datengrundlage diente die Erhebung der "Arbeitgeberattraktivität & Entwicklung der Employer Value Proposition", die originär als Grundlage für das Personalmarketing der E-Plus Gruppe durchgeführt worden war. Das Projekt erstreckte sich über den Zeitraum Januar 2012 bis Juli 2012 und wurde in Zusammenarbeit mit der Marketingagentur "Milch & Zucker – The Marketing & Software Company AG" durchgeführt. Neben einer Wettbewerbsanalyse, einer Zielgruppenperspektive und einer Arbeitgeberperspektive erfolgte auch eine Einbindung der Mitarbeiter. Hierzu wurden 34 Mitarbeiter der E-Plus Gruppe aus den Fokusgruppen Young Professionals (10x), Call Center (8x), Wholesale & Partner Management (4x), IT Professionals (7x) und Finanzen & Controlling (5x) befragt. Die in den genannten Fokusgruppen erhobenen Fragen zum Recruiting-Prozess konnten als Datengrundlage in das CXM+ Projekt einfließen. So wurde die einfache, aber effektive Fragestellung integriert: "Wie haben Sie das Vorstellungsgespräch bzw. den Einstellungsprozess erlebt?"

Nachstehend werden die wichtigsten allgemeinen und speziellen Handlungsempfehlungen, kategorisiert nach Bewerbungs-Tool, allgemeiner Bewerbungsprozess und Vorstellungsgespräch⁸⁸ zusammengefasst:

Siehe die empirische Untersuchung aus Unternehmenssicht in Kapitel 4.2.2.8.

⁸⁵ Der New Hire Survey von E-Plus wird in Anhang 2 aufgeführt.

In der Veröffentlichungsversion der Dissertation sind die internen Daten dem Leser aus Gründen der Vertraulichkeit nicht zugänglich.

Die ausführlichen Ergebnisse der Befragung sind aus Gründen der Vertraulichkeit ausschließlich den Gutachtern zugänglich. Die vorliegende Veröffentlichungsversion enthält daher nur die grundlegenden

Aus den Ergebnissen der Fokusgruppe wurden hinsichtlich des Bewerbungs-Tools folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet:

- Überprüfung des Online Tools hinsichtlich Benutzerfreundlichkeit,
- "Verschlankung" der Abfragefelder hinsichtlich Angaben zu Werdegang, Ausbildung usw., Lebenslauf in pdf-Format ist ausreichend,
- bessere Erläuterungen und Informationen zum Online Bewerbungsprozess bereitstellen.

Aus den Ergebnissen der Fokusgruppe wurden hinsichtlich des Bewerbungsprozess folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet:

- > noch stärker auf stetige Erreichbarkeit in der Personalarbeit achten,
- > auf Prozessteuerung zur Verkürzung der Dauer des Bewerbungsprozesses achten.

Aus den Ergebnissen der Fokusgruppe hinsichtlich des Vorstellungsgesprächs folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet:

- grundsätzlich immer klare Benennung und Vorstellung der Gesprächsteilnehmer, Änderung der Gesprächsteilnehmer bedarf immer kurzfristiger Information an den Bewerber,
- > immer auf frühzeitige Klärung der Rahmenbedingungen im Bewerbungsprozess achten.

5.5.2.3 Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter

Eine weitere Datengrundlage bildete die anonymisierte Befragung von neun Mitarbeitern des Personalbereichs der E-Plus Gruppe, um deren Selbsteinschätzung im Hinblick auf den Recruiting-Prozess zu eruieren. Die Auswahl der Mitarbeiter erfolgte auf Grundlage des Kriteriums: "Aktive Einbindung des Mitarbeiters in den Recruiting-Prozess." Eine PowerPoint-Präsentation zum Thema Candidate Experience Management diente als Einführung ins Thema und gewährleistete ein einheitliches Briefing. Im Rahmen der Themenvorstellung wurden die Mitarbeiter gebeten, ihren Input für die folgenden zwei wichtigen Parts anonym zu übermitteln. Diese Vorgehensweise kann auch für andere Unternehmen als Vorbild dienen, die Eigenwahrnehmung einfach und effizient zu erheben.

Handlungsempfehlungen, die auch für andere Unternehmen gelten können und als Empfehlung im Fokus stehen sollten.

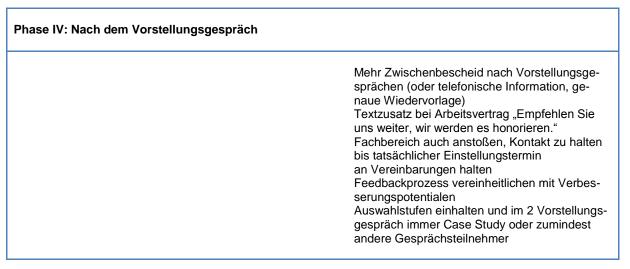
Part 1: Wir überprüfen die Basics – wir vergleichen unsere Eigenwahrnehmung mit den Ergebnissen der Erhebungen und leiten gemeinsam Handlungsmaßnahmen ab! Vorbereitung: Macht euch bitte im Vorfeld des Workshops Gedanken, was läuft bei uns besonders gut, was nicht und wo seht ihr unmittelbaren Handlungsbedarf.

Tabelle 16: Zusammenfassung Optimierungspotentiale.89

Phase	Optimierungspotentiale
Phase I: Stellenanzeigen/ Erstkontakt/ Karrierewebseite & Tool	
	Stellenausschreibungen regelmäßig überprüfen (Laufzeit, Text abändern, mit dem Wettbewerb vergleichen, neu datieren) mehr Informationen über Bereiche von E-Plus zur Verfügung stellen mehr Informationen über den Bewerbungsprozess zur Verfügung stellen Bewerberkorrespondenz optimieren Initiativbewerbungen fokussieren, zum Beispiel KPIs festlegen wie max. Response-Zeit
Phase II: Vor dem Vorstellungsgespräch	
	Gesprächspartner aus dem Fachbereich mit Positionsbezeichnungen bekanntgeben (even- tuell auch Link Xing-Profil) in Einladungsschreiben mehr Informationen integrieren nach Bewerbungseingang mehr Zwischenbe- scheide
Phase III: Während des Vorstellungsgesprächs	
	Teilnehmeränderungen dem Bewerber kurzfristig telefonisch ankündigen Fachbereiche coachen Schulungen oder eLearning anbieten (Umgang mit Bewerbern und Personalauswahl) Qualifizierte Bewerber in Gesprächen noch stärker begeistern und Besonderheiten des Unternehmens betonen, Informationen über Arbeitgeberleistungen mitgeben (Bewerberflyer oder Mappe)

-

Diese Übersicht ist aus Gründen der Vertraulichkeit modifiziert und enthält eine verkürzte Ausführung mit allgemeinen Optimierungspotentialen, die im Rahmen der internen Abfrage eruiert werden konnten. Die ausführlichen Daten sind ausschließlich den Gutachtern der Dissertation zugänglich.



Quelle: Eigene Darstellung.

Part 2: Optimierung CXM+ gemeinschaftliche Definition von Maßnahmen

<u>Vorbereitung:</u> Macht euch bitte im Vorfeld des Workshops Gedanken, welche Maßnahmen wir in den Bewerbungsprozess integrieren könnten, um den Bewerbern einen Mehrwert zu liefern.

Die Ergebnisse bildeten dabei eine wichtige Grundlage für den Workshop, damit die eigene Wahrnehmung mit der Erwartungshaltung Externer und den Erfahrungen der neuen Mitarbeiter abgeglichen werden konnte. Die nachstehenden Optimierungsmöglichkeiten (siehe Tabelle 17) sind allgemeiner, dienen jedoch auch als Ideen und Ansätze für andere Unternehmen.

Tabelle 17: Optimierungsmöglichkeiten

	Optimierungsmöglichkeiten
Welche Maßnahmen könnten wir in den Bewerbungsprozess integrieren, um den Bewerbern einen Mehrwert zu liefern?	Funktion der Gesprächspartner bekannt geben (3x) Einladungsschreiben optimieren Adresse, Weg zum Parkhaus (3x) Kaffeegutschein bei Einladungsmail (2x) spezieller Becher als Geschenk Eingangsbestätigung per SMS Design/ Layout für Antwortschreiben entwerfen HTML: Top-Arbeitgeber-Signatur Stift & Block für Gespräch zur Verfügung stellen USB-Stick für Vorstellungsgespräch (VG) zur Verfügung stellen Stellenausschreibungen überprüfen Laufzeit, Datierung, Text Zwischenbescheide (Infos über Verlauf) nach Bewerbungseingang nach Vorstellungsgespräch Übersendung des Vertrages: Text

"Empfehlen sie uns weiter" Visitenkarten der Ansprechpartner für Rückfragen Alle Bereiche auf der HP vorstellen

5.5.3 Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen: Der Candidate-Experience-Management-Workshop

Die aufgeführten internen Datenerhebungen bei E-Plus sowie die Ergebnisse von sekundären Datenquellen und der empirischen Erhebungen aus der vorliegenden Dissertation bildeten die Grundbausteine für den Workshop CXM+, der am 24.01.2013 von 13 bis 17 Uhr in der Zentrale der E-Plus Gruppe in Düsseldorf stattfand. Teilnehmer waren 16 Mitarbeiter der Personalabteilung der E-Plus Gruppe. Zielsetzung des Workshops war es, die Selbsteinschätzungen der teilnehmenden Mitarbeiter den externen Erwartungshaltungen und Einschätzungen gegenüberzustellen, um so ein umfassendes Bild über die Qualität des Bewerbungsprozesses bei der E-Plus Gruppe zu erhalten sowie Prozesse zu verbessern. Letztlich wurde das Ziel verfolgt, das Bewerbererlebnis schrittweise zu optimieren, indem gemäß Prozessmodell in einem ersten wichtigen Schritt die "Basics" verbessert und in einem zweiten Schritt zusätzliche "On-Top"-Maßnahmen umgesetzt werden. Die Vorbereitung und Konzeption des Workshops wurde von einem internen Mitarbeiter aus dem Bereich Customer Experience Management, dem Verfasser und einer Kollegin aus dem HR-Bereich durchgeführt. Die Moderation wurde durch den erfahrenen Kollegen aus dem Bereich Customer Experience Management übernommen. Somit wurden im gesamten Prozess keine externen Berater für die Vorgehensweise und Durchführung benötigt. Dies stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar, da die Maßnahmen von den Mitarbeitern selbst analysiert und umgesetzt wurden.

Vorbereitung des Workshops

Die Erhebungsergebnisse wurden mithilfe von Metaplanwänden visualisiert und zusammengefasst. Die Teilnehmer wurden aktiv in den Workshop eingebunden.

Aufbereitet wurden die Ergebnisse gemäß folgender Phasen:

- 1. Stellenanzeigen/ Erstkontakt/ Karriereseite & Tool,
- 2. vor dem Vorstellungsgespräch,
- 3. während des Vorstellungsgesprächs,
- 4. nach dem Vorstellungsgespräch.

Die nachstehende Tabelle strukturiert die einzelnen Maßnahmen aus den unterschiedlichen Erhebungsdaten entlang der vier definierten Phasen und dient als Vorlage und Anregung zur Visualisierung der Maßnahmen. Die Übersicht (Tabelle 18) dient weiterhin generell als Grundlage für Maßnahmen- und Handlungsvorschläge zur Optimierung der Candidate Experience hinsichtlich der Basics.⁹⁰

Tabelle 18: Maßnahmenstrukturierung

Phasen

Phase 1: Stellenanzeigen/ Erstkontakt/ Karrierewebseite & Tool

Qualität der Stellenanzeigen sehr unterschiedlich Anforderungen in Stellenanzeigen oft unklar/ Inhalte nicht deutlich und verständlich genug Informationen in Stellenanzeigen zu Unternehmenskultur und Werten integrieren Kontaktdaten auf der Webseite und in Stellenanzeigen integrieren/ Daten sind für Bewerber wichtig Sicherstellen der einfachen Kontaktaufnahme (Easy Opt-In) mit schneller Antwortreaktion auch über soziale Netzwerke, insbesondere Xing Tool: einfach, schnell, unkompliziert Tracking-Möglichkeit (Einsichtnahme in Status der Bewerbung ermöglichen) mehr Transparenz: Informationen zum Unternehmen und zum Bewerbungsprozess bereitstellen

Phase 2: Vor dem Vorstellungsgespräch

Einladungsmanagement funktioniert oft nicht reibungslos schnelle Reaktion und Antwort auf Bewerbung wichtig/ Antwortgeschwindigkeit an Informationen kommen, wie der Auswahlprozess abläuft; Wer nimmt an Gesprächen teil? Nach Absenden der Bewerbungsunterlagen gab es gar keine Rückmeldung

٠,

Die Tabelle 18 enthält eine allgemeine Zusammenstellung von häufig genannten Erwartungen und Maßnahmen entlang der vier Phasen im Bewerbungsprozess. Anzumerken ist, dass die Ergebnisse der Selbsteinschätzung der E-Plus-Mitarbeiter sowie weiterer interner Erhebungen bei der E-Plus Gruppe in dieser Übersicht neutral und ausschließlich in allgemeiner Form integriert wurden. Die Ergebnisse des New-Hire Surveys sind aus Gründen der Vertraulichkeit der Tabelle entnommen und ausschließlich den Gutachtern der Dissertation zugänglich.

Phase 3: Während des Vorstellungsgesprächs

Unvorbereitete Gesprächsteilnehmer Zeitdruck/ falsches Zeitmanagement

Witze und Randbemerkungen zu wenig Infos über Stelle und Unternehmen wenia Wertschätzung

Gesprächsteilnehmer merklich nicht vorbereitet

zu viele Gespräche

Wertschätzung Dialog auf Augenhöhe Informationen bekommen offener und fairer Umgang schlanker Prozess

Phase 4: Nach dem Vorstellungsgespräch

Proaktives Feedback bekommen (aus FB lernen) an Vereinbarungen halten, wenn auch nur Zwischenbescheid Kommunikationsloop gewährleisten

Kontakt aufrechterhalten, auch nach Vertragsabschluss

Fehlendes Feedback Einholen eines Feedback nicht immer möglich Nichteinhaltung von Versprechungen, zum Beispiel hinsichtlich einer Rückmeldung fehlender Ansprechpartner über gesamten Prozess mangelnde Zuverlässigkeit und Schnelligkeit

Quelle: Eigene Erhebung

Phase 1: Basics im Bewerbungsprozess

In der ersten Phase des Workshops wurde ein Abgleich der externen Erwartungshaltungen bzw. Erfahrungen mit den internen Mitarbeiteransichten durch den Moderator vorgenommen. Die Ergebnisse wurden auf einer separaten Metaplanwand aufbereitet und gesammelt. Hierzu wurde eine Kategorisierung in die unterschiedlichen Phasen des Bewerbungsprozesses vorgenommen (Stellenanzeigen, Erstkontakt, Karrierewebsite & Tool; vor dem Vorstellungsgespräch; während des Vorstellungsgesprächs; nach dem Vorstellungsgespräch). Weiterhin erfolgte eine Einteilung nach Diskrepanzen: "Die externe Erwartungshaltung/ Erfahrung stimmt nicht mit der Selbsteinschätzung überein". Ferner nach Übereinstimmung: "Die externe Erwartungshaltung/ Erfahrung spiegelt sich in der Selbstwahrnehmung wider". Anhand dieser Zusammenführung der internen und externen Sichtweisen konnte nun in die erste Gruppenarbeitsphase übergeleitet werden. Die einzelnen Gruppen stellten ihre Ergebnisse nach der Arbeitsphase den anderen Teilnehmern vor. In einer anschließenden Diskussionsphase hatten die Teilnehmer zudem die Möglichkeit, weitere Vorschläge und Anregungen zu den jeweiligen Ergebnissen auszutauschen und zu ergänzen.

Phase 2: On-Top-Maßnahmen im Bewerbungsprozess

In Phase 2 lag der Schwerpunkt auf zusätzlichen Kreativmaßnahmen, die das Bewerbererlebnis positiv aus Sicht der potentiellen Kunden beeinflussen können. Das Unternehmen nutzt mit dieser Vorgehensweise die Chance, sich mit der Umsetzung von Maßnahmen von den Konkurrenten abzuheben und einen nachhaltigen Eindruck beim Bewerber zu hinterlassen. Mit Hilfe dieser Maßnahmen kann somit ein Mehrwert für die Bewerber als Kunden geschaffen werden. Als Datengrundlage wurden 21 Kreativmaßnahmen "aus Kundensicht" aus dem MTP-Workshop (Fokusgruppe Generation Y) als Vorlage verwendet. In der Vorbereitungsphase wurden zwei Metaplanwände mit einer Auflistung der 21 Kreativmaßnahmen erstellt. Diese wurden jeweils um eine Bewertungsmöglichkeit nach dem Schulnotensystem ergänzt. Weiterhin erfolgte ein Ranking nach der Umsetzbarkeit in "kurzfristig; mittelfristig; wenig Relevanz". Vier Stimmen konnten jeweils durch die Mitarbeiter gemäß Bewertungsmaßstab nach dem Schulnotensystem vergeben werden mit der Zielsetzung, realistische und umsetzbare Maßnahmen zu ermitteln. Das Ergebnis waren die folgenden kurz- und mittelfristigen Maßnahmen:

- > Einblick ins Arbeitsleben (Probearbeit, Kennenlernen der neuen Mitarbeiter...),
- Antwortschreiben an Kandidaten im HTML-Format: im Design der Homepage, Ergänzung mit dem "Top-Arbeitgeber"-Logo,
- virtuelle Unternehmensführung,
- > "Ask the Intern Button": Möglichkeit, vorherige Stelleninhaber zu kontaktieren, insbesondere für Studenten/ Azubis.
- > Status-Update per SMS aufs Handy: Reminder für das Vorstellungsgespräch,
- ➤ Kaffeegutschein für die Cafeteria ("Genießen Sie einen Kaffee und erleben Sie unsere Unternehmenskultur").

Am Ende der Gruppenarbeitsphase wurden die Ergebnisse präsentiert und in einer anschließenden Diskussionsphase besprochen.

⁹¹ Eine Liste der 21 Kreativmaßnahmen findet sich in Anhang 9.

Nachbereitung und weiterer Verlauf

Die Ideen und Anregungen wurden zur Dokumentation zunächst fotografisch festgehalten. Ein nächster Schritt war die aktive Einbindung der Teilnehmer in die Umsetzung der erhobenen Maßnahmenpakete. Hierzu wurden die Maßnahmen im Nachgang des Workshops zusammengetragen und in einer PowerPoint-Präsentation aufbereitet. Gemäß ihrer persönlichen Präferenzen konnten sich die Teilnehmer nun für die Übernahme von Projekten eintragen. Die finale Zuteilung erfolgte ab dem 07.02.2013, was gleichzeitig den Beginn der Bearbeitungs- und Umsetzungsphase markierte. Aufgrund der unterschiedlichen Bearbeitungsintensität der Projekte variierte der zeitliche Rahmen – somit kann ein Abschluss der Umsetzung bei Abgabe der Dissertation nicht gewährleistet werden. Ein erster entscheidender Erfolg ist die einfache Maßnahme "Kaffeegutschein für die Cafeteria". Dieser Gutschein wird für jeden Bewerber am Empfang hinterlegt. Der Bewerber erhält in seiner per E-Mail übersandten Einladung die Möglichkeit, einen Kaffee zu trinken, um die Wartezeit auf das Gespräch zu überbrücken.

Sehr geehrte(r) Herr/Frau,

Ihre interessante Bewerbung als x hat uns neugierig gemacht.

Daher möchten wir Sie gerne persönlich kennen lernen und laden Sie zu einem Vorstellungsgespräch am xx.xx.2013 um xx:00 Uhr in unsere Zentrale, E-Plus-Straße 1, 40472 Düsseldorf (Navi: Wanheimer Straße) ein.

Am Gespräch werden Herr x und Herr x teilnehmen.

Informationen zur Anreise finden Sie auf unserer Homepage: www.eplus-gruppe.de in der Rubrik: Über uns – Unternehmen – Standorte. Jetzt benötigen wir nur noch eine kurze Bestätigung des Termins per E-Mail bzw. Telefon unter der Nummer +49211448xxxx, sowie eine Rückmeldung, ob Sie einen Parkplatz für den Tag benötigen.

Und zu einem guten Start in das Gespräch gehört auch ein guter Kaffee vorab. Wir laden Sie in unsere Café Lounge im Foyer ein! Fragen Sie nach dem Gutschein bei der Anmeldung am Empfang. Wir freuen uns auf Sie!

Diese einfache und kostengünstige Maßnahme wird von den Bewerbern, geht man von den ersten Feedbacks aus, als sehr positiv wahrgenommen.⁹²

Diese Einschätzung basiert auf eigenen Erfahrungen und auf Rückmeldungen von Unternehmenskollegen. Zahlreiche Bewerber äußern sich vor oder nach Beginn des Vorstellungsgespräches explizit positiv zu der Maßnahme.

Zusammenfassung

In Kapitel 5 wurde auf Basis eines konkreten Praxisbeispiels aufgezeigt, wie ein Candidate Experience Management gemäß Ansatz des Verfassers in einer Organisation implementiert werden kann. Elementare Bestandteile bilden gemäß Prozessmodell die Erhebung von tatsächlichen Bewerbererlebnissen sowie die Beteiligung der eigenen Mitarbeiter. Weiterhin wurde ein Musterworkshop unter Beteiligung der HR-Mitarbeiter beschrieben, welcher für andere Unternehmen als Vorbild dienen kann. Unter Berücksichtigung des Prozessmodells sollten hierzu idealerweise Mitarbeiter anderer Fachbereiche und Führungskräfte einbezogen werden, um ein "siloübergreifendes Projektteam" zu bilden. Hier muss jedoch jedes Unternehmen seinen eigenen Königsweg finden und entsprechende Ressourcen mobilisieren. Weiterhin wurden konkrete Maßnahmen aufgezeigt, die dazu dienen können, einen Mehrwert für die Bewerber zu schaffen. Hierzu empfiehlt der Verfasser, externe Bewerberzielgruppen auf Basis von Kreativ-Workshops aktiv in die Verbesserung der Recruiting-Prozesse einzubinden. Mit dieser Vorgehensweise lässt sich das Recruiting kundenorientiert ausrichten und gezielt optimieren.

5.6 Allgemeine Handlungsempfehlungen sowie spezielle für die E-Plus Gruppe

Optimierung der Karriereseite

In Bezug auf die Optimierung der Candidate Experience und der Recruiting-Prozesse, hier mit den Themen Orientierung, Transparenz und Information im Bewerbungsprozess, diente einerseits die Inhaltsanalyse der 200 Karriereseiten als konkrete Orientierungshilfe, andererseits konnten insgesamt die empirischen Ergebnisse der Dissertation genutzt werden. Das CXM+ Projekt konnte aufzeigen, wie ein Unternehmen schrittweise und ganzheitlich Prozesse optimieren kann, ohne dabei externe Beraterkosten zu generieren. Die folgenden Ausführungen (Tabelle 19) zeigen weitere Handlungsempfehlungen und Maßnahmen, die bei der E-Plus Gruppe umgesetzt wurden bzw. sich in der Umsetzung befinden.

Tabelle 19: Übersicht Kategorien und Stand Umsetzung bei E-Plus

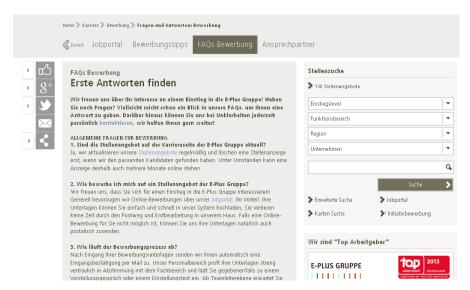
Kategorie	% Unternehmen (n=200)	E-Plus Karriereseite
Kategorie 1: Informieren einfach gestalten		
Bewerbertipps allgemein	34%	✓
Bewerbertipps spezifisch	54%	In Bearbeitung
Informationen zum Auswahlprozess	51%	✓
Erfahrungsberichte von Mitarbeitern	76%	✓
Werte bzw. Kultur des Unternehmens in der Stellenanzeige	36%	✓
Bewerber-FAQs	34%	✓
Kategorie 2: Schnelle Orientierung bieten		
Bewegbilder des Unternehmens allgemein	57%	Projekt
Bewegbilder in Stellenanzeigen	2%	Nein
Bewegbilder speziell zum Bewerbungsprozess	7%	Projekt
Bewerberversprechen	4%	Nein
Angabe eines Zeitfensters für die Bearbeitung	16%	Nein
Kategorie 3: Persönlichen Dialog aufbauen		
Feedbackmöglichkeit	2%	In Bearbeitung
Kontaktdaten der Ansprechpartner auf der Karriereseite	51%	✓
Kontaktdaten der Ansprechpartner in der Stellenanzeige	50%	✓
Xing-Verlinkung der Ansprechpartner	1%	In Bearbeitung
Bilder der Ansprechpartner auf der Karriereseite	30%	✓
Bilder der Ansprechpartner in der Stellenanzeige	6%	✓
Chatfunktion	1%	Nein

Quelle: Eigene Auswertung 2013; Erläuterung: **In Bearbeitung** = Diese Maßnahme befindet sich in der Umsetzung; **Projekt**: Aufgrund der Komplexität der Maßnahmen wurde ein Projekt aufgesetzt, welches sich in der Umsetzung befindet; **Nein** = Nach Aufwand/ Nutzenprüfung wird diese Maßnahme bei E-Plus nicht umgesetzt. Alle anderen Maßnahmen wurden bereits umgesetzt.

In einigen Bereichen zeigte die Karriereseite der E-Plus Gruppe noch deutliche inhaltliche Optimierungspotentiale. So fehlten bislang Erfahrungsberichte von Mitarbeitern, die entsprechend im Rahmen der Neugestaltung der Karriereseite ergänzt wurden. Eine ver-

gleichsweise aufwendige Maßnahme, nämlich die Einbindung von Bewegbildern vom Unternehmen, befindet sich in einem Projektstatus und soll bis Ende 2013 abgeschlossen werden. Da bereits 57% der Unternehmen diesem Trend folgen, findet sich hier ein ungenutztes Potential zur Verbesserung der Karriereseite. Der deutliche Trend zur Erläuterung des Bewerbungsprozesses wurde durch E-Plus bisher ebenfalls unzureichend aufgegriffen. Die Erkenntnis, dass dieses Kriterium bereits verbreitet ist und von den Kunden im Rahmen der empirischen Ergebnisse der vorliegenden Dissertation als Mehrwert gesehen wird, gab Anlass dazu, kurzfristig einen entsprechenden Content zu implementieren. Kurzfristig wurden FAQs auf der Karriereseite unter der Rubrik Bewerbung ergänzt (siehe Abbildung 25).

Abbildung 25: Bewerber FAQs E-Plus



Quelle: http://eplus-gruppe.de/karriere/bewerbung/fragen-und-antworten-bewerbung/

Weiterhin wurden in einem ersten Schritt allgemeine Tipps zur Bewerbung implementiert, die im weiteren Verlauf der Optimierung der Karriereseite durch einen weiteren, spezielleren Content zur Bewerbung bei E-Plus ergänzt werden (siehe Abbildung 26).⁹³

⁹³ Bis zum Zeitpunkt der Abgabe der Dissertation war dieser Inhalt noch nicht fertiggestellt.

Abbildung 26: Bewerbungstipps E-Plus



Quelle: http://eplus-gruppe.de/karriere/bewerbung/bewerbungstipps/

Die E-Plus Gruppe gehört bei einigen der Kriterien zu den Vorreitern unter den Unternehmen. Seit langem befinden sich bereits Fotos und Kontaktdaten solcher Ansprechpartner aus dem HR-Bereich, die in den Recruiting-Prozess involviert sind, auf der Karriereseite (vgl. http://eplus-gruppe.de/karriere/ansprechpartner/) als auch in den Stellenanzeigen intern und extern (siehe nachstehende Abbildung).⁹⁴ In den Stellenanzeigen wurden weiterhin Informationen über die Unternehmenswerte (siehe Abbildung 27) sowie eine Beschreibung der Zusatzleistungen, die Mitarbeiter erhalten, integriert (siehe Abbildung 28).⁹⁵

_

E-Plus wählte die Variante, eine allgemeine Bewerberhotline-Nummer zur Verfügung zu stellen. Somit wird eine permanente Erreichbarkeit gewährleistet. Erste Fragen des Bewerbers werden beantwortet. Gezielte inhaltliche Fragen werden an den zuständigen und in der Stellenanzeige genannten Business-HR-Manager weitergeleitet. Dieser kontaktiert den Bewerber umgehend zwecks Beantwortung der noch offenen Fragen.

Die Auflistung der Zusatzleistungen wird an die jeweilige Zielgruppe angepasst.

Abbildung 27: Stellenanzeige E-Plus



Quelle: http://eplus-gruppe.de/karriere/jobs/#assistent-der-geschaeftsfuehrung-in-duesseldorf-hvd5125cap-963664428

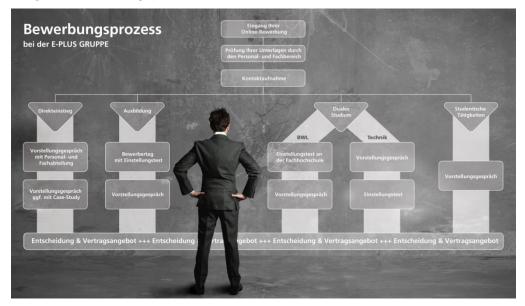
Abbildung 28: Stellenanzeige – Zusatzleistungen E-Plus



Quelle: http://eplus-gruppe.de/karriere/jobs/#manager-wholesale-hvd4931wpm-39513

Des Weiteren befindet sich ein Projekt in der Umsetzungsphase, im Rahmen dessen die Xing-Verlinkung zu den Profilen der Ansprechpartner für die direkte Kontaktaufnahme über das Business-Netzwerk eingebunden wird. Die E-Plus Gruppe verfolgt mit dieser Maßnahme das Ziel, den "persönlichen Dialog" mit den Bewerbern über die Business-Portale im Web zu fördern. Weiterhin wurde auf der Karriereseite ein Ablaufdiagramm integriert, das dem Bewerber Orientierung und Transparenz zum E-Plus-spezifischen Auswahlprozess bietet (siehe Abbildung 29).

Abbildung 29: Bewerbungsprozess



Quelle: http://eplus-gruppe.de/karriere/bewerbung/fragen-und-antworten-bewerbung/

Insgesamt lässt sich aus den Ergebnissen der Inhaltsanalyse im Hinblick auf die Karriereseite der E-Plus Gruppe die Schlussfolgerung ziehen, dass das Unternehmen bereits einen kundenorientierten Online-Auftritt gewährleisten kann. Positiv anzumerken ist, dass Optimierungspotentiale bereits erkannt wurden und sich in der Umsetzung befinden. Mit der Xing-Verlinkung sowie der konsistenten Veröffentlichung der Ansprechpartner mit Bildern und Kontaktdaten in den Stellenanzeigen und auf der Karriereseite stellt sich die E-Plus Gruppe dialogorientiert auf und bietet den Bewerbern insgesamt Orientierung, Transparenz, Information sowie gleichzeitig die Möglichkeit einer persönlichen Kontaktaufnahme.

Ganzheitlicher Bewerbungsprozess

Im Fokus steht bei der E-Plus Gruppe weiterhin die Optimierung des ganzheitlichen Bewerbungsprozesses. Diese Maßnahmen konzentrieren sich sowohl auf Systeme und Prozesse als auch auf die Mitarbeiter des Unternehmens als wichtige Erlebnistreiber.

Im Hinblick auf die eingesetzten Systeme zur Online-Bewerbung wurde das Online-Bewerbungsverfahren verschlankt und vereinfacht. Dem Bewerber wird es ermöglicht, ohne das Ausfüllen komplexer Formulare seine Bewerbungsunterlagen als pdf- Dokument hochzuladen. Weiterhin hat sich E-Plus dazu entschieden, wieder E-Mail-Bewerbungen zu ermöglichen und so das Prinzip "Easy Opt-In Network" zu realisieren. Überdies befindet sich ein Projekt in der Phase der Umsetzung in ein detailliertes und automatisiertes Bewerber-Reporting. Zukünftig soll ein Tracking-System die Recruiting-Verantwortlichen dabei unterstützen, alle Bewerbungen zeitnah zu bearbeiten und innerhalb eines definier-

ten Zeitfensters Rückmeldungen an die Bewerber zu kommunizieren. Kontinuierlich verfolgen die Recruiting-Verantwortlichen das Ziel, die Führungskräfte hinsichtlich eines kundenorientierten Recruiting zu sensibilisieren und zu coachen. Eine Bewerber-Guideline soll zudem speziell Führungskräfte unterstützen, die selbstständig mit der Rekrutierung von Mitarbeitern betraut sind.

Projekte E-Plus Gruppe	Status
Systeme : Verschlankung und Vereinfachung des Online-Bewerbungsprozesses. Bewerber sollen wieder die Möglichkeit haben, auch	Umgesetzt
E-Mail-Bewerbungen abzusenden. Prinzip: "Easy Opt-In Network".	Ŭ
Systeme und Prozesse: Etablierung eines detaillierten und automatisierten Bewerber-Reporting. Ziel: Tracking und Monitoring der offenen Bewerbungen zur optimalen Steuerung sowie Prozessbeschleunigung. Etablierung von Alert-Systemen. Ziel: Gewährleistung von zeitnahen Rückmeldungen.	In Bearbeitung
People: Kontinuierliche Sensibilisierung und kontinuierliches Coaching der Führungskräfte und Mitarbeiter hinsichtlich der Bedeutung eines kundenorientierten Recruiting. Einhaltung der Basics. Hierzu auch Etablierung einer Bewerber-Guideline als Empfehlung zum kundenorientierten Umgang mit Bewerbern sowie kontinuierliches Feedback an die Führungskräfte durch HR.	In Bearbeitung

6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Die in dieser Dissertation präsentierten Ergebnisse haben für die Unternehmenspraxis sowohl inhaltlichen als auch methodischen Nutzen, von dem insbesondere das Human Resources Management, Personaldienstleister und Beratungen in hohem Maße profitieren können. Dabei fokussiert sich die Dissertation auf den Bewerber als Kunden und auf das damit verbundene Erleben in einer Bewerbungsphase. Die Gesamteindrücke des Bewerbers werden auch als Candidate Experience bezeichnet. Der Bewerber wird somit unter Berücksichtigung des Marketing-Ansatzes Customer Experience Management in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Dabei richten sich auch die Instrumente des Personalrecruiting heute und morgen stärker auf eine aktive Ansprache von potentiellen Bewerbern aus. Es sollte zudem die Aufmerksamkeit auf tatsächliche Erwartungen und Eindrücke der Bewerber in der Bewerbungsphase gerichtet werden, denn das Web 2.0

ermöglicht heute Bewerbern positive und negative Eindrücke über Social Networks zu veröffentlichen. Dies birgt Risiken, aber auch Chancen für die Unternehmen.

Im Folgenden werden zunächst die Forschungsfragen beantwortet, anschließend erfolgen ein Gesamtfazit und der Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

6.1 Zusammenfassung

In der Einleitung wurden zentrale Fragestellungen aufgeführt, die nun zusammenfassend beantwortet werden:

1. Welche Rolle spielt das Bewerbererlebnis im Rekrutierungsprozess?

Die Analyse von Ergebnissen der empirischen Erhebungen lässt erkennen, dass Candidate Experience im Rekrutierungsprozess deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Im Zuge der Entwicklung zu einem Arbeitnehmermarkt können sich gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte zunehmend die Positionen aussuchen. In Deutschland entsteht ein Recruiting-Markt, der durch das Umwerben des Bewerbers als Kunde charakterisiert wird. Weiterhin ermöglicht es das Web 2.0 Bewerbern, ihre Erlebnisse in der Bewerbungsphase einer breiteren Öffentlichkeit mitzuteilen. Negative Erlebnisse können eine schlechte Reputation des Unternehmens on- und offline nach sich ziehen. Daher wird es für die Unternehmen unumgänglich sein, sich stärker auf die Qualität ihrer Recruiting-Prozesse zu konzentrieren. Neben allen Personalmarketingaktivitäten zum Anwerben der Talente ist es wichtig, Organisation und Prozesse kundenorientierter auszurichten. Voraussetzung ist dabei, den Bewerber konsequent als Kunden des Unternehmens zu betrachten. Der Gesamteindruck des Bewerbers ist bei seiner Entscheidung für ein Unternehmen ebenfalls nicht zu vernachlässigen. So können heute solche Unternehmen punkten, die grundlegende Erwartungen der Bewerber erfüllen.

Die Aufmerksamkeit intensiv auf Recruiting-Prozesse zu richten scheint nach den hier vorgelegten Ergebnissen ein geeignetes Vorgehen, um Talente zu gewinnen. Untersucht wurden insbesondere die Erwartungen der Bewerberzielgruppe der jungen Akademiker und der Generation Y zugehörig. Es zeigte sich, dass sich diese grundsätzlich nicht von anderen Bewerberzielgruppen unterscheidet. Konstatiert werden kann, dass bei jungen Menschen der persönliche Kontakt zum Unternehmen im Vordergrund steht, schnelle Rückmeldungen wichtig sind und Feedback mit Verbesserungsvorschlägen als ideal angesehen wird.

2. Wie kann ein modernes und kundenorientiertes Recruiting von Customer Experience Management lernen und welche Aspekte können gezielt übertragen werden?

In den theoretischen Ausführungen zum Thema Customer Experience Management und bei der Anwendung der Theorie unter Ableitung eines Prozessmodells wurde deutlich, dass ein systematisches Vorgehen analog zum Kundenerlebnismanagement angewendet werden kann. Es gilt, besonders die Kundenkontaktpunkte zu analysieren und die Erwartungen der Bewerber als Kunden zu kennen. Somit lassen sich gezielt Maßnahmen ableiten, um dem Bewerber ein konsistentes Erlebnis über den Bewerbungsprozess zu bieten. Weiterhin sollte analog dazu die Organisation auf eine echte Kundenorientierung ausgerichtet werden. Vor allem die Mitarbeiter eines Unternehmens gelten dabei als zentrale Erlebnistreiber für den Bewerber. Durch gezielte Maßnahmen, zum Beispiel Coaching der Führungskräfte, sollten die Mitarbeiter für die Bedeutung der Candidate Experience sensibilisiert werden.

3. Wie können mit Hilfe eines systematischen Ansatzes im Recruiting-Prozess echte Kundenbeziehungen in der Praxis gestaltet werden, um mehr Transparenz und Orientierung aus Kundensicht zu schaffen?

Die empirischen Erhebungen und die Fallstudie zur E-Plus Gruppe haben gezeigt, dass mit Hilfe eines systematischen Prozessmodells Kundenkontaktpunkte gestaltet werden können. Dabei können in den unterschiedlichen Phasen Maßnahmen integriert werden, die zu mehr Transparenz und Orientierung aus Kundensicht führen. Grundlegende Maßnahmen beziehen sich dabei auf die so genannten Basics, zum Beispiel zeitnahe Rückmeldungen an Bewerber, einfache Online-Bewerbungsformulare, eine reibungslose Organisation des Bewerbungsprozesses oder die Qualität der Interviews. Weiterhin können mit gezielten Maßnahmen auf der Unternehmenskarriereseite sowie im ganzheitlichen Prozess dem Bewerber proaktiv Informationen zur Verfügung gestellt werden, um so Transparenz und Orientierung zu gewährleisten. Eine wichtige und vergleichsweise einfache Maßnahme bildet in diesem Zusammenhang der Zugang zu einem persönlichen Ansprechpartner. Dieser Aspekt wird besonders von den Bewerbern der Generation Y geschätzt. Es wurde ein systematisches und ganzheitliches Prozessmodell entwickelt, um Candidate Experience Management in der Unternehmenspraxis zu implementieren. Dieses Modell besteht aus sechs Schritten, wobei die Reihenfolge nicht zwingend vorgeschrieben ist. Zentraler Bestandteil ist die Gestaltung der Kundenkontaktpunkte. Hierzu wurde im Rahmen der Fallstudie E-Plus ein Workshop unter Beteiligung der HR-Mitarbeiter konzipiert und durchgeführt, um gezielte Maßnahmen ableiten zu können.

4. Mit welchen Maßnahmen aus Kundensicht können Unternehmen das Bewerbererlebnis positiv beeinflussen? Welche spezielle Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Recruiting-Verantwortlichen und die Führungskräfte eines Unternehmens?

Die Recruiting-Verantwortlichen eines Unternehmens spielen eine wesentliche Rolle im Bewerbungsprozess. Das Erlebnis eines Bewerbers als Kunde wird maßgeblich durch den Kontakt mit den Unternehmensvertretern beeinflusst. Die Personalexperten bestätigten im Rahmen der empirischen Untersuchung aus Unternehmenssicht, dass die Mitarbeiter einen entscheidenden Kontaktpunkt zum Bewerber bilden. Dabei weisen die Personalexperten deutlich darauf hin, dass Human Resources eine stärker moderierende Rolle im Rahmen der Interviews einnehmen und insgesamt den Recruiting-Prozess steuern sollte. Der Recruiter gilt dabei aktuell und zukünftig als Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Personalgewinnung. Der zwischenmenschliche Kontakt mit Human Resources und Fachbereich sollte stärker bei den Unternehmensverantwortlichen Berücksichtigung finden und gilt für die meisten Experten als entscheidender Faktor. Sieben Erfolgsfaktoren, um den persönlichen Dialog zu fördern, konnten im Rahmen der empirischen Erhebung aus Expertensicht herausgearbeitet werden:

7 Erfolgsfaktoren zur Förderung des persönlichen Bewerber-Dialogs

Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Kommunikation im Prozess

Zeitnahe Rückmeldung sind unerlässlich → Im Wettbewerb um die Talente ist die Geschwindigkeit der Recruiting-Prozesse oft entscheidend

Information & Transparenz gewährleisten

Professionalität vermitteln

Feedback geben mit Verbesserungsvorschlägen

Einheitliche Botschaften über alle Kontaktpunkte vermitteln & Bewerber begeistern

Das Unternehmen als spannenden Arbeitgeber hervorheben

Beim Bewerber eine konkrete Meinung hinterlassen

Sicherstellen, dass verstanden wird, was das Unternehmen bietet → hilfreich können ein Bewerberflyer oder eine Bewerbermappe sein

Bereits beim Erstkontakt ein hohes Maß an Attraktivität vermitteln

Qualität der Interviews

Gute Vorbereitung → Unterlagen anschauen & das durch Hinterfragen und Hinweise herausheben

Offenheit und Wertschätzung im Gespräch auf Augenhöhe → kein "Aushorchen"

Professionelle Interviewführung → den Bewerber als Partner bzw. Kunden sehen und behandeln und nicht als Bittsteller

Eindeutigen Follow-up-Prozess sicherstellen → "Wie geht es nach dem Gespräch weiter?"

Persönlicher Kontakt/ offener Dialog

"Dem Unternehmen ein Gesicht geben"

Verlässliche & persönliche Kontaktpflege → kein herablassendes Verhalten

Authentisches Auftreten - erlebte Professionalität & Wertschätzung

Wertschätzendes Auftreten

Ehrlich vom Unternehmen erzählen, nicht nur "rosige" Schilderungen

Reibungslose Organisation & Transparenz über Bewerbungsprozess

Kurzfristige Terminverschiebungen oder Absagen vermeiden

Flexible Terminfindung fördern

Abwicklung der Vertragszusendung optimieren & beschleunigen → in dieser Phase besteht andernfalls Unsicherheit auf Seiten des Kandidaten

Erwartungsmanagement

Keine falsche Erwartungshaltung des Kunden (Bewerbers) schüren → beide Seiten müssen von denselben Informationen ausgehen

Früher/ direkter Austausch über Rahmenbedingungen → genauen und realistischen Stellenabgleich sicherstellen

Im Arbeitskontext vorherrschende Rahmenbedingungen klären: Unternehmenspolitik & Kultur Klare Kommunikation über Vertragsmodalitäten & Einhaltung der Absprachen

5. Mit welchen Instrumenten, abgeleitet aus dem Kundenerlebnismanagement, kann Candidate Experience in der Praxis gemessen werden?

Die Candidate Experience kann in der Unternehmenspraxis mit unterschiedlichen Erhebungsinstrumenten gemessen werden. Verbreitung und Anwendung sind bei den Unternehmen derzeit jedoch sehr unterschiedlich; teilweise finden die Ansätze wenig Verbreitung. Zum Einsatz kommt derzeit vor allem der New Hire Survey, mit dem neu eingestellte Mitarbeiter auf Basis eines standardisierten Fragebogens zu deren Erfahrungen in Bewerbungsprozessen befragt werden. Weiterhin befragen die Unternehmen die neuen Mitarbeiter und Bewerber in der Regel persönlich nach deren Eindrücken, um mit diesem Wissen gezielt Maßnahmen zur Optimierung ableiten zu können. Ein wesentliches und erfolgsversprechendes Instrument bildet in diesem Zusammenhang das Monitoring der Einträge in Social-Media-Foren. Durch diese Einträge ergeben sich Chancen, schnell und einfach Maßnahmen ableiten zu können, um die Qualität der Recruiting-Prozesse zu optimieren. Vor allem die Kommentare auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu werden zunehmend als Indikator für die Qualität der Recruiting-Prozesse genutzt. Mithilfe der empirischen Erhebung aus Unternehmenssicht hinsichtlich der Nutzung von Social-Media-Daten (Bewerberkommentare auf Kununu) können folgende Empfehlungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet werden:

- > Einträge in Foren und Social-Media-Kanälen kontinuierlich beobachten und ernst nehmen.
- > Optimierungspotentiale ableiten und Maßnahmen entwickeln.
- Proaktive Nutzung von Kununu Bewerber dazu auffordern, das Unternehmen zu bewerten.
- Positive Reputation im Netz bietet die Chance, bei latent Suchenden einen ersten guten Eindruck zu hinterlassen.
- Social-Media-Einträge können als Qualitätsindikator dienen: Positive Bewertungen als Kennzahl zur Optimierung der Recruiting-Prozesse.

6.2 Gesamtfazit und Ausblick

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung aus Kundensicht haben gezeigt, dass einschlägige Standards und Selbstverständlichkeiten im Umgang mit Bewerbern längst nicht von allen Unternehmen beachtet werden. Doch heute und zukünftig gilt mehr denn je: Bewerber erleben und sprechen online und offline über ihre Erlebnisse und üben hierdurch Einfluss auf die Reputation des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber aus. Das Recruiting sollte folglich auf Maßnahmen ausgerichtet werden, die gemäß des hier abge-

leiteten Candidate-Experience-Management-Ansatzes den persönlichen Dialog fördern, Orientierung und Transparenz schaffen sowie relevante Informationen bereitstellen. Dabei sollten alle direkten und indirekten Kontaktpunkte des Bewerbers mit dem Unternehmen analysiert und optimiert werden. Besondere Relevanz besitzt dabei die kontinuierliche Messung aller Aktivitäten zur Optimierung der Candidate Experience. Neben der empirischen Untersuchung aus Kundensicht stand die Unternehmenssicht im Mittelpunkt. Die befragten Personalexperten weisen mehrheitlich auf die Bedeutung der Einhaltung der "Recruiting-Basics" hin, um in Zeiten der zunehmenden Bedeutung des Arbeitnehmermarktes Talente zu gewinnen und Erwartungen von Bewerbern zu erfüllen. Deutlich wurde, sowohl auf Grundlage der Auswertung der Literatur als auch der Experteninterviews, dass der Fachkräftemangel für die Unternehmen kein "Mythos", sondern bereits Realität ist. Weiterhin kann die Vermutung gestützt werden, dass sich gut ausgebildete Fachkräfte zunehmend die Positionen aussuchen können. Daher stehen die Unternehmen in Konkurrenz miteinander um die "besten Köpfe". Gerade für mittelständische Unternehmen, die mit den großen Konzernen konkurrieren müssen, aber oft über einen geringeren Bekanntheitsgrad als diese verfügen, besteht hier die Chance, im Recruiting-Prozess durch die Einhaltung der Basics die Bewerber zu überzeugen. Häufig können aufgrund der schlankeren Unternehmensstrukturen Erstgenannte einen Recruiting-Prozess sogar deutlich schneller und effizienter gestalten.

In allen Erhebungen wurde die Bedeutung der zeitnahen Rückmeldung hervorgehoben. Insbesondere die Bewerberzielgruppe der jungen Akademiker und der Generation Y zugehörig sieht eine – gleich ob positive oder negative – Rückmeldung nach ein bis zwei Wochen als realistisch und umsetzbar an. Hinsichtlich der Ausrichtung auf ein aktives Recruiting, das den Kunden anspricht und umwirbt, setzen die Experten auf Active Sourcing, Kooperationen mit Hochschulen sowie die eigene Nachwuchsförderung. Klassische Instrumente, wie zum Beispiel Anzeigenschaltungen, verlieren hingegen zunehmend an Bedeutung. Somit lässt sich konstatieren, dass das Recruiting insgesamt aktiver und kundenorientierter ausgerichtet werden muss. Dabei stellt das Bewerbererlebnis nach Ansicht der Experten – neben Gehalt, Aufstiegschancen, Perspektive usw. – einen wichtigen Faktor für die Entscheidung des Kandidaten dar, ein Vertragsangebot anzunehmen.

Die Empfehlung lautet daher, Recruiting als wichtiges Thema in der Organisation zu verankern und den Schwerpunkt auf die Verbesserung des professionellen Umgangs mit Bewerbern zu legen. Hierzu bieten sich Schulungen und Trainings der HR-Mitarbeiter und Führungskräfte an. Die Mehrzahl der Experten weist jedoch darauf hin, dass ihr Unternehmen keine gezielten Schulungen zum Umgang mit Bewerbern für ihre Mitarbeiter durchführt. Hauptsächlich wird durch die Personaler ein situatives Feedback an die Füh-

rungskräfte vermittelt und es werden Interviewschulungen für Führungskräfte genutzt, um die Qualität der Interviews zu erhöhen. Untersucht wurden zusätzlich Einsatz und Nutzung von Recruiting-Policies. Diese gelten aus Sicht der Experten jedoch oft als wenig bindend.

Zur Optimierung der Candidate Experience hinsichtlich der Recruiting-Basics sollten sich unter anderem als Handlungsempfehlung Unternehmen im ganzheitlichen Prozess auf folgende Aspekte konzentrieren:

Qualität der Stellenanzeigen erhöhen:

Stärkere Aufgabenpriorisierung und realitätsnahe Stellenprofile verwenden, relevante Zusatzinformationen über Werte und Unternehmenskultur kommunizieren. Realistische und der Position angemessene Anforderungen definieren.

Prinzip einfach, schnell & effizient:

Systeme optimieren und vereinfachen/ "Bottlenecks" eliminieren: Deutliche Verschlankung und Vereinfachung des Online-Bewerbungsprozesses. Bewerbern die Option geben, personalisierte Bewerbungen abzusenden (E-Mail-Bewerbungen).

Prinzip Easy Opt-In Network – personalisierte Kontakte bereitstellen:

Den Kontakt zum Unternehmen möglichst einfach gestalten, E-Mail-Adressen und Telefonnummern sowie Informationen zu den Ansprechpartnern des Unternehmens bereitstellen; als Alternative eignen sich Kontaktdaten zentraler Ansprechpartner. Als zusätzliche Kontaktmöglichkeit können Social Networks, besonders Xing oder LinkedIn angeboten werden.

Schnelligkeit im gesamten Bewerbungsprozess:

Zeitnahe Rückmeldungen für sowohl positives als auch negatives Feedback; dies gilt vor allem bei der aktiven Ansprache der Bewerber. Gemäß Bewerber ist eine Rückmeldung von ein bis zwei Wochen nach Absenden der Bewerbungsunterlagen ideal.

Anzahl der Auswahlstufen reduzieren:

Wenige und der Position angemessene Stufen verwenden.

Reibungslose Organisation des Bewerbungsprozesses und maximale Transparenz desselben:

Organisatorische Rahmenbedingungen bewegen die Bewerber: Daher Sicherstellung der Bewerbungsprozesse im Hinblick auf Termine, Start der Gespräche, zügige Reisekostenerstattung, unkomplizierte und schnelle Vertragsabwicklung.

"Information Hub" – Prozesserwartungen der Bewerber erfüllen: Informationen über den Bewerbungs- und Auswahlprozess auf der Karriereseite bereitstellen, insgesamt Transparenz und Orientierung durch Information schaffen.

Mitarbeiter als Erfolgsfaktor - Führungskräfte sensibilisieren und coachen:

Offene Gestaltung der Gesprächsatmosphäre auf Augenhöhe und wertschätzender Umgang. Qualität der Interviews mit Hilfe von Offenheit, Wertschätzung und eindeutigem Follow-up-Prozess erhöhen. Sensibilisierung und Coaching der Führungskräfte und Mitarbeiter hinsichtlich der Bedeutung eines kundenorientierten Recruiting unter Einhaltung der Basics.

In Kapitel 5 wurde ein Prozessmodell vorgestellt, mit dessen Hilfe ein Projekt zur Optimierung der Candidate Experience in der Unternehmenspraxis implementiert werden kann. Elementare Bestandteile bilden gemäß Prozessmodell die Erhebung von tatsächlichen Bewerbereindrücken sowie die Beteiligung der eigenen Mitarbeiter. Weiterhin wurde ein Musterworkshop, welcher für andere Unternehmen als Vorbild dienen kann, präsentiert. Unter Berücksichtigung des Prozessmodells sollten hierzu idealerweise Mitarbeiter anderer Fachbereiche und Führungskräfte einbezogen werden. Weiterhin wurden konkrete Maßnahmen aufgezeigt, die dazu dienen können, einen Mehrwert für die Bewerber zu schaffen. Hierzu empfiehlt der Verfasser, externe Bewerberzielgruppen auf Basis von Kreativ-Workshops aktiv in die Verbesserung der Recruiting-Prozesse einzubinden. Mit dieser Vorgehensweise lässt sich das Recruiting kundenorientiert ausrichten und gezielt optimieren. Die entsprechenden Maßnahmen zielen dabei auch auf eine zunehmende Weiterempfehlungsbereitschaft der Bewerber. Damit ein Kandidat einen Bewerbungsprozess als beeindruckend empfindet, dienen kreative Maßnahmen dazu, dass der Bewerber in seinem Bekanntenkreis positiv über das Unternehmen urteilt. Selbst wenn dem Kandidaten abgesagt wird, sollte dieser zumindest nicht negativ über das Unternehmen sprechen. Der Gesamteindruck des Bewerbers bezieht sich dabei auf die gesamte Akquise-Kette, vom ersten Eindruck über den Kontakt mit den Unternehmensvertretern bis hin zum Vertragsabschluss und der Onboarding-Phase.

Die Inhaltsanalyse der 200 Karriereseiten hat 18 Maßnahmen untersucht, wie Informationen bereitgestellt werden können. Nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen stellen beispielsweise relevante Informationen über den Bewerbungs- und Auswahlprozess zur Verfügung. Abgeleitet aus den Ergebnissen der empirischen Erhebung scheint zukünftig die Etablierung eines "Information Hub" immer wichtiger zu werden, wobei parallel ein einfacher Zugang zu den Unternehmensverantwortlichen gewährleistet werden sollte (vgl. Brable 2012). Die Experten gaben in diesem Zusammenhang mehrheitlich an, den Bewerbern einen möglichst einfachen Kontakt zu ermöglichen. Ein personalisierter Kontakt wird zwar als positiv gesehen, die Angabe aller Kontaktdetails des Ansprechpartners wird in der Praxis jedoch auch kritisch bewertet.

Im Hinblick auf die Optimierung der Bewerbungsverfahren richtet sich der Trend in den USA zunehmend auf eine "Selbsthilfe der Bewerber", was den Kandidaten mehr Wahlfreiheit und Kontrolle ermöglichen soll. So gibt es bei US-Unternehmen für Kandidaten bereits die Möglichkeit, über eine automatische Online-Registrierung bei vorgegebenen Zeitfenstern Termine für Interviews zu buchen. Den Bewerbern wird hier dennoch stets eine persönliche Kontaktaufnahme-Möglichkeit offeriert (vgl. Benzie 2009).

Ein weiterer Blick in die Zukunft richtet sich auf die Qualität der Stellenanzeige und vor allem auf deren Informationsgehalt. In den USA findet eine Diskussion statt, Angaben zur konkreten Gehaltsbandbreite in die Stellenanzeigen zu integrieren. Die Gehaltsfrage ist sicherlich ein mitentscheidender Faktor und sollte in einem sehr frühen Stadium geklärt werden, da beide Seiten viel Zeit in die Bewerbungsphase investieren. Die Angabe des Gehalts reduziert unnötige Überraschungen (vgl. Young 2012). Solches findet in Deutschland jedoch bislang noch keine nennenswerte Anwendung; stattdessen werden die Gehaltsvorstellungen in den Bewerbungsunterlagen eingefordert.

Eine weitere aktuelle Diskussion, die zukünftig ebenfalls für mittelständische Unternehmen an Bedeutung gewinnen wird, dreht sich um die Etablierung eines professionellen Recruiting. Hierzu wurde von den Experten empfohlen, dass die HR-Verantwortlichen Prozesse stärker steuern und Führungskräfte im Recruiting-Prozess intensiver beraten sollten. Zunehmend etabliert sich in Unternehmen aufgrund der strategischen Bedeutung der Personalgewinnung die Position des "Recruiters" oder auch "Talent Acquisition/ Relationship Manager" genannt. Dessen Aufgabe ist es, nicht nur, wie in der Vergangenheit, aus dem Pool an Bewerbern zu selektieren, sondern in Zeiten des Mangels an talentierten Bewerbern Beziehungen aufzubauen und zu pflegen (vgl. Thomas 2012). Collier (2012) hebt hervor: "The feeling they give a passive candidate or an active applicant can turn them off or keep them hooked".

Im Zuge neuer Kommunikationstechnologien und Trends im Social Web werden neue Formen der Bewerbung und Personalauswahl diskutiert, wie z.B. die verstärkte Verwendung von Skype-Interviews im Rahmen der Bewerbervorselektion. Gemäß Fokusgruppenuntersuchung in der vorliegenden Arbeit trifft dieses Instrument auf Akzeptanz bei der jungen Bewerberzielgruppe. Dazu kommen weitere Trends, wie zum Beispiel die direkte Portierung von persönlichen Angaben zum Lebenslauf in sozialen Netzwerken in die Bewerbermanagement-Systeme der Unternehmen. Diese Maßnahmen erleichten das Bewerberverfahren auf Bewerberseite, führen jedoch unweigerlich zu Anpassungen der Systemlandschaften der Unternehmen.

Weiterhin dient die Etablierung eines Feedbackmanagement als wichtiges Element zur Verbesserung von Recruiting-Prozessen im Allgemeinen und zur Optimierung der Candidate Experience im Speziellen. Die Messung von Candidate Experience und die Etablierung von systematischen Feedbackmethoden generieren zusätzlichen Wissensbedarf. Dabei scheint besonders die Fragestellung interessant, ob und welche Methoden bzw. Instrumente sich langfristig in der Unternehmenspraxis etablieren werden. Darüber hinaus ist die Akzeptanz der Instrumente bei den Bewerbern eine interessante Forschungsfrage.

Um den zukünftigen Recruiting-Erfolg sicherzustellen, wird hier die Empfehlung formuliert, sich in einem ersten Schritt kritisch mit folgenden sieben Fragestellungen auseinanderzusetzen und diese zu beantworten:

- 1. Welche generellen Prozesse durchläuft ein Bewerber überhaupt?
- 2. Welche Kontaktpunkte zum Bewerber sind wie ausgestaltet?
- 3. Mit welchem Inhalt und welcher Qualität wird dem Bewerber als Kunden begegnet?
- 4. Welche relevanten Informationen stellen wir dem Bewerber zur Verfügung?
- 5. Wie erlebt der Kandidat die Unternehmensvertreter im persönlichen Dialog?
- 6. Wie kann das Zusammenspiel verbessert werden?
- 7. Welches Feedback bekommt das Unternehmen von seinen Bewerbern als Kunden?

Literaturverzeichnis

Accenture (Hrsg.) (2012): Pulse Check: Generation Y im Berufsalltag.

http://www.accenture.com/Microsites/talentmanagement/Documents/downloads/1304_FL_TalMgmt_PulseCheck_0.3.pdf (letzter Zugriff am 30.06.2013)

Adenauer, S. (2010): Wandlungsfähig durch demografiefestes Personalmanagement. In: Olesch, G. (Hrsg.) (2010): Erfolgreich mit Personalmanagement. Köln. S. 11-28.

Andratschke, A. (2009): Employer Branding als Erfolgsfaktor. Eine conjoint-analytische Untersuchung. Köln.

Asokakumar, A. (2012): A Great Candidate Experience. Blogbeitrag vom 28.06.2012 auf "ideaengineers".

http://ideaengineers.sapient.com/business/a-great-candidate-experience/ (letzter Zugriff am 16.07.2023)

Beck, C. (2008): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. Köln.

Beck, C./ Hesse, G. (2011): Social Media Studie 2011 – Eine empirische Untersuchung: Die DAX-, MDAX-, TecDAX-, sowie 120 mittelständische Unternehmen. http://www.hskoblenz.de/fileadmin/medien/Koblenz/Betriebswirtschaft/Prof. Dr. Beck/Social MediaStudie201 https://www.hskoblenz.de/fileadmin/medien/Koblenz/Betriebswirtschaft/Prof. Dr. Beck/Social MediaStudie201 https://www.hskoblenz/Betriebswirtschaft/Prof. Dr. Beck/Social MediaStudie201 https://www.hskoblenz/Betriebswirtschaft/https://www.hskoblenz/Betriebsw

Benzie, A. (2009): Recruitment in focus: the candidate experience. Blogbeitrag vom 01.07.2009 auf "personneltoday.com".

http://www.personneltoday.com/articles/2009/07/01/51254/recruitment-in-focus-the-candidate-experience.html (letzter Zugriff am 05.06.2011)

Berberich, M./ Trost, A. (2012): Die MEP-Studie: Recruiting mit hoher Trefferquote. In: Personalwirtschaft 06/2012. S. 26-28.

Bernauer, D. et al. (2010): Social Media im Personalmarketing: Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren. Köln.

Biro, **M.** (2012): 5 Reasons Employers should focus on Candidate Experience. Blogbeitrag vom 26.11.2012 auf "glassdoor.com".

http://www.glassdoor.com/blog/5-reasons-employers-focus-candidate-experience/ (letzter Zugriff am 30.11.2012)

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (Hrsg.) (2012): Fachkräfte sichern Hochschulkooperation. Berlin.

http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-5/KoFa/Publikationen/Handlungsempfehlungen/HE_Hochschulkooperation.pdf (letzter Zugriff am 10.08.2013)

Blomgren, G. (2008): Candidate Experience. Blogbeitrag auf "employment.typepad.com" vom 02.01.2008.

http://employment.typepad.com/for_employers_and_recruit/2008/01/candidate-exper.html (letzter Zugriff am 09.05.2011)

Brablc, C. (2011): When does candidate experience begin? Blogbeitrag auf "blog.smashfly.com" am 14.04.2011.

http://blog.smashfly.com/the-candidate-experience/ (letzter Zugriff am 15.06.2011)

Brablc, C. (2012): The Candidate Experience: 3 Ideas on Where to Start. Blogbeitrag auf "blog.smashfly.com" am 05.06.2012.

http://blog.smashfly.com/the-candidate-experience/ (letzter Zugriff am 30.06.2012)

Branham, L. (2001): Keeping the People who Keep You in Business. 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent. New York.

Bräutigam, G. (2010): Personalmanagement. Aachen.

Buchhorn, E./ Werle, K. (2011): Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts. http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html (letzter Zugriff am 31.03.2012)

Bullinger, **H.-J.**/ **Buck**, **H. (2010)**: Demografie betrifft alle – Handlungsoptionen für älter werdende Unternehmen. In: Happe, G. (2010): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Wiesbaden.

Collier, K. (2012): Recruiter can literally make or break a company! Blogbeitrag auf "winningimpression.com" vom 28.06.2012.

http://www.winningimpression.com/blog/2012/06/recruiters-can-literally-make-or-break-a-company/ (letzter Zugriff am 18.06.2013)

Crispin, G./ Mehler, M. (2006): The Candidate Experience: Black Hole or North Star. A CareerXroads Whitepaper on Staffing Strategy and Process. http://www.careerxroads.com/news/2006FortuneStudyWhitepaper.pdf (letzter Zugriff am 06.07.2011)

Crispin, G./ Mehler, M. (2011): What they say is, what it really is, and what it can be? www.careerxroads.com/.../files/TheCandidateExperienceMonograph.pdf (letzter Zugriff am 03.02.2012)

Detecon (Hrsg.) (2010): Studie Customer Experience Management in der Telekommunikationsbranche. Bonn.

http://www.crm-finder.ch/fileadmin/Daten/PDF/studien/Detecon_Studie_CEM_Telco.pdf (letzter Zugriff am 15.11.2012)

Dincher, R./ Mosters, M. (2011): Personalauswahl und Personalbindung. Neuhofen.

Eberwein, P. (2011): Customer Experience Management. Zufrieden ist nicht genug. http://www.absatzwirtschaft.de/content/zufrieden-ist-nicht-genug;75653;0 (letzter Zugriff am 07.02.2012)

Edwards, L./ Phillips, J.J. (2008): Managing Talent Retention. San Francisco.

Frickenschmidt, S./ Eger, M. (2010): Expertentipp Candidate Experience: Das Gesamtpaket muss stimmen.

http://www.horizontjobs.de/bewerber/karriere/tipps/Expertentipp-Candidate-Experience-Das-Gesamtpaket-muss-stimmen 96645.html (letzter Zugriff am 04.05.2012)

Friedrich, K. (2004): Empfehlungsmarketing. Neukunden gewinnen zum Nulltarif. Offenbach.

Gabrisch, **J. (2010)**: Die Besten Managen. Erfolgreiches Talentmanagement im Führungsalltag. Wiesbaden.

Geighardt, C. (2007): Personalblitzlicht: Fachkräftemangel – was kann das Personalmanagement tun? DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.) (Hrsg.): Praxis Papiere, Ausgabe 8/2007. Düsseldorf.

Göschel, A. (2008): Demographischer Wandel in Deutschland. Karlsruhe.

Greiner, L./ Töpper, V. (2012): Bewerbung per Online-Game. Die wollen nur spielen. http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/recruitainment-firmen-suchen-mit-onlinespielen-bewerber-a-846599.html (letzter Zugriff am 08.08.2013)

Heibel, M. (2011): Paradigmenwechsel in der Personalgewinnung: Talent Pools und Active Sourcing für nachhaltigen Recruitingerfolg. Blogbeitrag vom 16.11.2011 auf "talentblog.com".

http://www.talent-blog.com/2011/11/paradigmenwechsel-personalgewinnung-talent-pools-active-sourcing-recruitingerfolg/ (letzter Zugriff am 10.03.2013)

Heibel, M. (2013): Von vakanzorientierter zu talentorientierter Stellenbesetzung – Active Sourcing in drei Thesen. Blogbeitrag vom 27.02.2013 auf "talent-Blog.com". http://www.talent-blog.com/2013/02/von-vakanzorientierter-zu-talentorientierter-stellenbesetzung-active-sourcing-in-drei-thesen/ (letzter Zugriff am 12.03.2013)

Herbold, I. (2002): Personalberatung und Executive Search: Instrumente der Führungskräftesuche. Sternenfels.

Hintze, M. (2012): Personaler versagen im Kampf um die besten Köpfe. http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,871471,00.html (letzter Zugriff am 12.02.2012)

Hochenrieder, F. (2006): Soziale Netzwerke. Effektivität und Effizienz von sozialem Kapital bei der Jobsuche und der Personalrekrutierung von Führungskräften. Saarbrücken.

Hofbauer, G./ Schöpfel, B. (2010): Professionelles Kundenmanagement. Ganzheitliches CRM & seine Rahmenbedingungen. Erlangen.

Hoye, G. van/ Lievens, F. (2007): Investigated Web-Based Recruitment Sources: Employee Testimonials versus Word-of-Mouse. http://users.ugent.de/~flievens/mouse.pdf (letzter Zugriff am 18.01.2013)

Humphrey, M. (2012): Rejected Candidates Vital Part of Your Future Talent Stream. Blogbeitrag auf "talentminded.com".

http://talentminded.com/rejected-candidates-vital-part-of-your-future-talent-stream/ (letzter Zugriff am 08.01.2013) Institute for Competitive Recruiting (Hrsg.) (2012): ICR Recruiting Controlling Report 2011. URL: http://www.competitiverecruiting.de/RecruitingControllingReport2011 (letzter Zugriff am 15.08.2013)

Jansen, T. (o.J): E-Recruiting: Nutzen und sinnvolle Gestaltungsmöglichkeiten im Mittelstand.

http://www.personalpraxis24.de/aktuelles/ansichten-aussichten/archiv-ansichten-und-aussichten/e-recruiting-nutzen-und-sinnvolle-gestaltungsmoeglichkeiten-im-mittelstand/ (letzter Zugriff am 30.08.2013)

Kacker, M. (2011): Customer Management Post Recession: An Analysis of Indian Hospitality Sector. In: Dubey, A. (2011): Customer Experience Management (CEM) Preparing for the Future. Delhi.

Kaiser, M. (2009): Improving the Candidate Experience: Can You Put Yourself in Their Shoes? http://www.nasrecruitment.com/docs/white_papers/Improving-the-Candidate-Experience.pdf (letzter Zugriff am 15.09.2012)

Kalaydo (Hrsg.) (2012): Vorstellungsgespräch: Nur jeder dritte Bewerber mit Unternehmen zufrieden. Pressemitteilung vom 25.09.2012.

http://content.kalaydo.de/pressemitteilungen/kalaydode-das-regionale-findernet-pressemitteilung/?tx_ttnews%5D=185&cHash=98ff830d80cf6d440a834029b82b6954 (letzter Zugriff am 10.10.2012)

Kienbaum (Hrsg.) (2012): HR-Klimaindex 2012.

http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/human_resource_management/Kienbaum_HR_Klima-Index_2012_Ergebnisbericht.pdf (letzter Zugriff am 30.06.2012)

Kirchgeorg, M. (2009): Einführung in die Themenstellung. In: Backhaus, K. (2009): Employer Branding – Professionelles Markenmanagement zur Profilierung am Arbeitsmarkt. Dokumentationspapier Nr. 199. S. 1-3.

Knabenreich, H. (2006): Kandidatensuche im Netz: Online-Recruiting bei Deutschlands größten Arbeitgebern. Saarbrücken.

Koch, H. (2003): Der Blick fürs Wesentliche – Zielgruppenorientierte Steigerung der Effizienz von Personalmarketing. In: Der Recruiter. Mai 2003.

König, H. (2011): Statt App-Wildwuchs lieber konsistente Kundenerlebnisse. http://www.estrategy-magazin.de/statt-app-wildwuchs-lieber-konsistente-kundenerlebnisse.html (letzter Zugriff am 30.05.2012)

Koppel, O./ Plünnecke, A. (2009): Fachkräftemangel in Deutschland. Bildungsökonomische Analyse, politische Handlungsempfehlungen, Wachstums- und Fiskaleffekte. Köln.

Kupka, K./ Martens, A./ Diercks, J. (2011): Recrutainment- wie Unternehmen auf spielerische Weise Bewerber gewinnen wollen. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Jg. 2011, Nr. 2, S. 53-56.

Ladimeji, K. (2013): 5 Tipps to Create the Dream Candidate Experience for your Firm. Blogbeitrag vom 04.02.2013 auf "talentminded.com"

http://talentminded.com/5-tips-to-create-the-dream-candidate-experience-for-your-firm/?utm_campaign=Feb%206%202013%20Daily%20Email&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&elq=2f2b77eb50e24150ba3846120cf636b8&elqCampaignId=234 (letzter Zugriff am 05.02.2013)

Larkan, K. (2007): The Talent War. How to Find and Retain the Best People for Your Company. Singapore.

Leichtfried, G. (2011): Positionierung und Differenzierung mit Customer Experience Management. Wiener Neustadt.

Lindner-Lohmann, D./ Lohmann, F./ Schirmer, U. (2008): Personalmanagement, Heidelberg.

Lochner-Hannen, P. (2002): Die prognostische Validität des Interviews in der Führungskräfteauswahl. Aachen.

Loffing, D./ Loffing, C. (2010): Personalmarketing – (Wunsch-) Mitarbeiter wirkungsvoll anziehen. Berlin/ Heidelberg.

Lohberg, S. (2006): Online-Recruiting. Externe Personalgewinnung über das Internet. Saarbrücken.

Markert, G. (2008): Weiterempfehlung als Marketingziel. Analyse, empirische Prüfung und Managementimplikationen. Wiesbaden.

Martin, J. (2012): Feedback Management als Teil des Customer Experience Management (CEM).

http://www.questback.de/blog/feedback-management-als-teil-des-customer-experience-management-cem/ (letzter Zugriff am 19.03.2013)

Martin, K./ Bourke, J. (2010): Talent Acquisition Strategies 2010. Candidate Experience and Relationship Management Come of Age. Aberdeen Group. http://resourcingcrm.files.wordpress.com/2011/03/2010-talent-acquisition-strategies-report-aberdeen-group.pdf (letzter Zugriff am 06.02.2012)

Maschke, S.K.F./ Spinzig, M. (2006): E-Recruiting für jedes Unternehmen. Saarbrücken.

McReynolds, A. (2012a): Candidate Experience Problems Escalates By Social Media. Blogbeitrag auf "talentminded.com".

http://talentminded.com/candidate-experience-problems-escalated-by-social-media/ (letzter Zugriff am 02.12.2012)

McReynolds, A. (2012b): What You Need to Know About the Candidate Experience Cycle. Blogbeitrag auf "talentminded.com".

http://talentminded.com/candidate-experience-improvements/ (letzter Zugriff am 02.12.2012)

Meier, H. et al. (2003): Fachkräfte sichern in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Ein Handbuch für Personalverantwortliche. Eschborn.

Mercer (Hrsg.) (2012): Den demografischen Wandel im Unternehmen managen. Ergebnisbericht einer Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung. http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_35961_35962_2.pdf (letzter Zugriff am 25.08.2013)

Meyer, C./ Schwager, A. (2007): Understanding Customer Experience. http://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience/ar/1 (letzter Zugriff 20.10.2011)

Muff, M. (2008): Der Mensch im Zentrum unseres Handelns – Personaldienstleistungen für das Unternehmen und die Beschäftigten. In: Weingarten, J. (2008): Personalmanagement – Kundenorientierter Partner im Unternehmen. Mainz.

Nitzsche, S. (2011): Rekrutierung von Hochschulabsolventen über professionelles Personalmarketing. Hamburg.

O'Gorman, S. (2009): Kundenbindung messen und nachhaltig umsetzen. Strategisches Customer Experience Management als Schlüssel zum Erfolg. Präsentation auf der Bonner Anwendertagung KubiS 13.05.2009.

http://www.goals-international.com/downloads/1-01 OGorman TNS 20090508.pdf (letzter Zugriff am 30.11.2012)

O'Gorman, S./ Meier, M. (2009): Customer Experience Management. Der Weg zum nachhaltigen Unternehmenserfolg.

http://www.ftd.de/karriere/management/:customer-experience-management-der-weg-zu-nachhaltigem-unternehmenserfolg/484628.html?page=2 (letzter Zugriff am 31.10.2011)

Otto, A.H./ Stiller, S. (2009): Demografischer Wandel und Arbeitskräfteangebot: Perspektiven und Handlungsoptionen für Unternehmen. Hamburg.

Pagel, S. (2011): Quantitative Studie Video-Content in Online-Jobbörsen. http://kommunikationsforschung.fh-duesseldorf.de/fileadmin/fsp_kommunikationsforschung/dokumente/Job-Video Praesentation 1-0-0 20120506 SP.pdf (letzter Zugriff am 20.03.2013)

Parment, A. (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden.

Paroczay, B./ French-Vitet, J. (2012): Packaging and Selling the Candidate Experience. Blogbeitrag vom 03.04.2012 auf "ere.net".

http://www.ere.net/2012/04/03/packaging-and-selling-the-candidate-experience/ (letzter Zugriff am 05.05.2012)

Petkovic, M (2007): Employer-Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. Mering, München.

Phillips, J./ Edwards, L. (2009): Managing Talent Retention. An ROI Approach. San Francisco.

Pifko, R./ Zuger, R.-M. (2007): Personalmanagement: Management Basis-Kompetenz. Zürich.

Popp, W. (2005): Customer Experience (CEX) und Weiterempfehlungsverhalten – Theoretische Bezüge & Managementimplikationen. München.

Puscher, F. (2011): Erlebnisse managen. In: absatzwirtschaft 12/2011, S. 38–42.

Reinnarth, J./ Spiegels, S. (o.J.): Leitfaden Customer Experience Management (CEM). http://www.marke41.de/content/leitfaden-customer-experience-management-cem (letzter Zugriff am 19.03.2012)

Rendell, M./ Vander Linde K./ Yildirim, L. (2008): Managing tomorrow's people. Millennials at work – perspectives from a new generation.

http://www.pwc.de/de DE/de/prozessoptimierung/assets/millennials at work report08.pdf (letzter Zugriff am 02.09.2013)

Rozwadowski, M. (2009): Handbuch Personalgewinnung. Hamburg.

Rump, J. (2008): Ein Plädoyer für eine nachhaltige, zukunftsfähige Personalpolitik – mehr als eine Bestandsaufnahme. In: Weingarten, J. (2008): Personalmanagement – Kundenorientierter Partner im Unternehmen. Mainz.

Rump, J. (2009): Risikofaktor demografischer Wandel. In: Knauth, P. et al. (2009): Risikofaktor demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie. Düsseldorf.

Schiller Garcia, P. (2006): Personalmarketing und Internet. Grundlagen, Instrumente und Perspektiven der Online-Rekrutierung. Saarbrücken.

Schmidt, H. (2003): Wege zum erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagement. Arbeitsberichte Nr. 43. Siegen.

Schmitt, B. H. (2003): Customer Experience Management: A revolutionary approach to connecting with your customers. Hoboken, New Jersey.

Schmitt, B.H./ Mangold, M. (2004): Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil. Mit Customer Experience Management Marken und Märkte gestalten. Wiesbaden.

Scholz, C. (2011): Grundzüge des Personalmanagements. München.

Schüller, A. (2008): Zukunftstrend Empfehlungsmarketing. Göttingen.

Seng, A., Fiesel, L., Krol. B. (2012): Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks. KCS Schriftenreihe Band 4. Essen.

Seiser, E. (2009): Employer Branding: Bildung einer Arbeitgebermarke – Wie attraktiv sind Arbeitgeber. Saarbrücken.

Shaw, C. et al. (2010): Customer Experience. Future Trends and Insights. New York.

Shaw, C./ Ivens, J. (2005): Building Great Customer Experiences. Houndmills USA.

Shaw, D. (2012): Recruiting Developers? Create An Awesome Candidate Experience. Blogbeitrag vom 29.11.2012 auf "onstartups.com".

http://onstartups.com/tabid/3339/bid/92633/Recruiting-Developers-Create-An-Awesome-Candidate-Experience.aspx (letzter Zugriff am 20.12.2013)

Siemens/ Z_punkt (Hrsg.) (2005): Echtzeitkommunikation an der Kundenschnittstelle. URL:

http://www.zpunkt.de/fileadmin/be_user/D_Publikationen/D_Auftragsstudien/Siemens_Kundenschnittstelle.pdf (letzter Zugriff am 31.08.2013)

Smith, C. (2010): Workforce of One. Revolutionizing Talent Management Through Customization. Boston.

Smith, P./ Zook, Z. (2011): Marketing Communications. Integrating Offline and Online with Social Media. London.

Smith, S./ Wheeler, J. (2002): Managing the Customer Experience. Turning Customers into Advocates. London.

Sommerhalder, M. (2005): Handbuch für die erfolgreiche Personalrekrutierung. Zürich.

Specht, N. (2008): Erfolgsfaktor Service: Warum und wie Mitarbeiter im persönlichen Kontakt zum Kunden begeistern. München.

Steinmayr, R. (2006): Personalauswahlverfahren. Prozess und soziale Akzeptanz aus Sicht der Bewerber. Berlin.

Steinweg, S. (2009): Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen. Stuttgart.

Stindl, B. (2010): Leitfaden CEM.

http://www.ec4u.de/wp-content/uploads/2012/01/Leitfaden-CEM.pdf (letzter Zugriff am 06.05.2013)

Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden.

Thomas, R. (2012): Is your Candidate Experience broken? 5 Keys if your Recruiting really works. Blogbeitrag vom 12.10.2012 auf "uk.hrmanager.com". http://www.tlnt.com/2012/10/08/is-your-candidate-experience-broken-5-keys-if-your-recruiting-really-works/ (letzter Zugriff am 28.02.2013)

Thorne, K./ Pellant, A. (2007): The Essential Guide to Managing Talent. How Top Companies Recruit, Train and Retain the Best Employees. London.

Trost, A. (2011): Employer Branding im Internet. Candidate Experience zwischen Social Media und Bewerberpools. http://www.armintrost.de/vortraege/2011-03-29_SAP_TROST.pdf (letzter Zugriff am 20.06.2012)

Trost, A. (2013): Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Heidelberg.

Veen, S. (2008): Demographischer Wandel, alternde Belegschaften und Betriebsproduktivität. München und Mering.

Wadehn, K. (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. PraxisPapier 9/2011. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Düsseldorf.

Weidenhammer, P. (2011): Die Implementierung des Customer Experience Management. München.

Weise. D.M. (2011): Rekrutierung der Net Generation: E-Recruiting mit Hilfe von Web 2.0-Tools. Hamburg.

Weitzel, T. et al. (2011): Recruiting Trends 2011. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleitung, IT und öffentlicher Dienst.

http://www.social-media-consulting.at/wpcontent/uploads/Recruiting+Trends+2011.pdf (letzter Zugriff am 08.06.12)

Weitzel, T. et al. (2012a): Recruiting Trends 2012. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT sowie Umwelt & Recycling.

http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/MS_Recruiting_Trends_2012.pdf (letzter Zugriff am 03.01.13)

Weitzel, T. et al. (2012b): Bewerbungspraxis 2012. Eine empirische Untersuchung mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten.

http://www.mediaintown.de/fileadmin/medien/recruiting_trends/Bewerbungspraxis_2012_Management_Summary.pdf (letzter Zugriff am 31.03.2013)

Weitzel, T. et al. (2013): Recruiting Trends 2013. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Automotiv, Finanzdienstleitung und IT.

http://de.amiando.com/eventResources/c/2/PYV5O4GinAMtop/Recruiting_Trends_2013_Management_Zusammenfassung.pdf (letzter Zugriff am 30.06.2013)

Young, C. (2012): Ways to Consider Improving Your Candidate Experience. Blogbeitrag auf "asyncinterview.com" vom 06.06.2012.

http://www.asyncinterview.com/ways-to-consider-improving-your-candidate-experience/ (letzter Zugriff am 16.07.2012)

YouGov Deutschland AG (Hrsg.) (2013): Umfrage: Karriereseiten in sozialen Netzwerken werden bislang nur wenig genutzt. Pressemitteilung vom 06.06.2013.

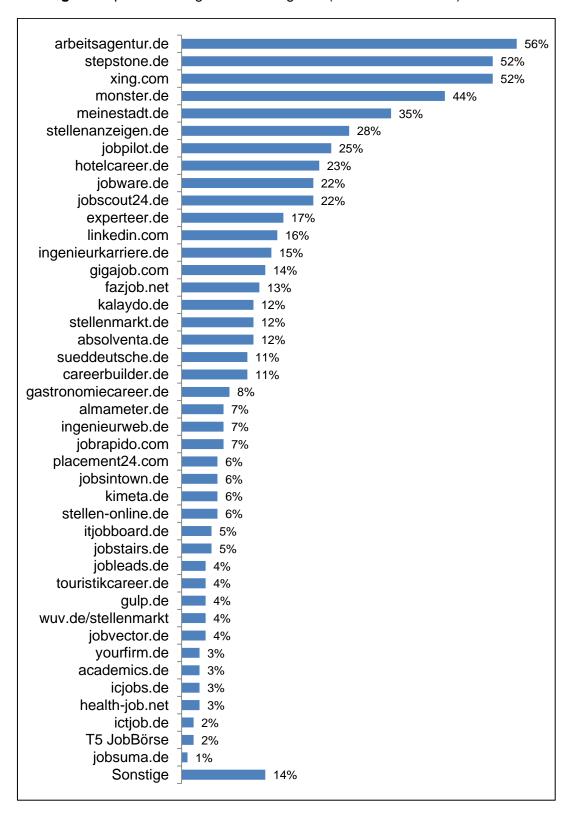
http://research.yougov.de/presse/2013/pressemeldung-karriereseiten/ (letzter Zugriff am 18.06.2013)

Zimmermann, D. (o.J.): Customer Experience Management. Der Kunde im Zentrum einer neuen Betrachtungsweise. http://www.4managers.de/management/themen/customer-experience-management/ (letzter Zugriff am 28.02.2013)

Zimmermann, K.F. (2007): Demographie, Migration und unternehmerische Personalstrategien. In: Ballwiese, W./ Börsig, C. (2007): Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006. Stuttgart.

Anhänge

Anhang 1: Jobportalnutzung durch Arbeitgeber (Profilo Studie 2012)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Arbeitgeberbefragung der Profilo Studie 2012. Eine Originaldarstellung sowie weiterführende Informationen finden sich unter der URL http://www.competitiverecruiting.de/WassinddiebestenJobboersenausArbeitgebersicht.html.

Anhang 2: Ubersicht über die für die Inhaltsanalyse berücksichtigten Unternehmen				
Unternehmen (A – Z)				
A.S.I. Wirtschaftsberatung AG	Bankpower GmbH			
A.T. Kearney GmbH	BARMER GEK			
Aareal Bank AG	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG			
Abbott	Bayer			
Accenture	BCG (Boston Consulting Group)			
Actemium	BEA Elektrotechnik und Automation			
Adidas	Technische Dienste Lausitz GmbH			
ADM Hamburg AG Gruppe	Beiersdorf AG			
AIR LIQUIDE Deutschland GmbH	Bertelsmann SE & Co. KGaA			
allesklar.com	Biologische Heilmittel Heel GmbH			
Altran GmbH & Co. KG	BMW Gruppe			
Amazon.de GmbH	Bosch			
American Express Services Europe Limited	BP Europa SE			
AREVA NP GmbH	Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg			
arvato direct services GmbH	BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH			
Audi AG	Burger King			
AWD GmbH				
AXA Konzern Aktiengesellschaft				
Capgemini	Daimler AG			
CARAT Wiesbaden GmbH & Co. KG	Danone GmbH			
Media-Service	Dell Germany			
CGI Information Systems and Management	Deloitte			
Consultants (Deutschland) GmbH Chiesi GmbH	Deutsche Bahn AG			
CIBER Deutschland	Deutsche Bank AG			
Citi Deutschland	Deutsche Postbank AG			
Claas Landmaschinentechnik	Deutsche Telekom AG			
	Deutsche Vermögensberatung AG			
Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG	DeutschlandCard GmbH			
Computacenter AG & Co. oHG Continental	Dimension Data Germany AG & Co. KG			
Coroplast Fritz Müller GmbH & Co. KG	DZ BANK AG			
CROSSMEDIA GmbH				
	Francius CF			
ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG	Fresenius SE			
eismann Tiefkühl-Heimservice GmbH	Friedhelm Loh Stiftung & Co. KG FRITZ & MACZIOL group			
EnBW Energie Baden-Württemberg AG E-Plus Gruppe	TATE & MAGZIOL GIOUP			
Equens SE				
ERGO Versicherung AG				
_				
Ernst & Young GmbH				
Esprit Retail B.V. & Co. KG				

Hays AG

HALTEC Hallensysteme GmbH

Ganter Interior GmbH Hay

Europear Autovermietung GmbH

EWE TEL GmbH

Galeria Kaufhof

GASAG Berliner Gaswerke Aktiengesellschaft Henkel AG & Co. KGaA **GE Germany** Hermes Gruppe Generali Deutschland Holding AG **HOERBIGER** Germanwings GmbH HORBACH Wirtschaftsberatung GmbH GfK SE **HRS GFKL Financial Services AG** HypoVereinsbank - Member of UniCredit **IBM** John Deere ifm electronic gmbh Johnson & Johnson GmbH **IKEA** J.P. Morgan Initiative Media GmbH **INTENSE AG INTERNETONE AG** IVG Immobilien AG ixetic GmbH Kabel Baden-Württemberg GmbH & Co. KG Lafarge Zement GmbH Kabel Deutschland Vertrieb und Service Leifheit AG GmbH & Co. KG **LEONI AG** Kalaydo Lloyd's Register EMEA Kaufland L'Oréal Deutschland GmbH KfW IPEX-Bank GmbH Loyalty Partner GmbH **KPMG** Lufthansa CityLine GmbH Kraft Foods Deutschland GmbH Kühne + Nagel (AG & Co.) KG MAN SE Nestlé Deutschland AG Manpower GmbH & Co. KG NetCologne Gesellschaft Mars Deutschland GmbH für Telekommunikation mbH MasterCard Europe sprl nexum AG McKinsey MEC GmbH Media Plan GmbH MediaCom Agentur für Media-Beratung GmbH Merz Pharma GmbH & Co. KGaA **METRO GROUP** Miele & Cie. KG Mindshare GmbH MLP Finanzdienstleistungen AG moccamedia AG Molkerei Alois Müller GmbH MTU Aero Engines OBI Group Holding GmbH Parfümerie Douglas GmbH Oldenburgische Landesbank AG PASS Consulting Group Omnicom Media Group Germany GmbH Peek & Cloppenburg KG Opel PepsiCo Deutschland GmbH Performance Media Deutschland GmbH

pilot media GmbH & Co. KG

Porsche Gruppe

	PricewaterhouseCoopers PRIMAGAS GmbH
	Procter & Gamble Germany GmbH & Co Operations oHG ProSiebenSat1 Media AG
Quisma GmbH	R+V Versicherung
	REWE GROUP
	Rohde & Schwarz
	Roche Pharma AG
	RWE AG
Saint-Gobain	Targobank AG & Co. KGaA
Samsung Electronics GmbH	TeamBank AG
Santander Consumer Bank AG	Technip Germany GmbH
SAP AG	Telefónica O ₂ Germany GmbH & Co. OHG
Sara Lee Deutschland GmbH	Thyssen Krupp AG
SCA HYGIENE PRODUCTS GmbH	TIMECRAFT Personaldienstleistungen Gmbl
Schindler Deutschland GmbH	Tognum Group
Schwab Versand GmbH	Tomorrow Focus Media GmbH
SEB AG	Trivago
SGL Group	TÜV Rheinland
Sigma-Aldrich Chemie GmbH	
SNT Deutschland AG	
Software AG	
Steigenberger Hotel Group	
STILL GmbH	
STRABAG Property and Facility Services GmbH	
Ströer Interactive GmbH	
UBS	Valeo Deutschland
Umicore AG & Co. KG	Veolia Environnement
Unilever Deutschland GmbH	Verlagsgruppe Weltbild GmbH
Union Investment	Versatel AG
uniquedigital GmbH	Vestas Central Europe
Unister Media GmbH	Visa Europe Services Inc.
United Internet AG	Vivento Interim Services GmbH
Unitymedia GmbH	Vodafone D2 GmbH
	Volkswagen AG
Various Cordell	VR-Bank Westmünsterland eG
Xerox GmbH	Zenithmedia GmbH
Yahoo! Deutschland GmbH	

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 3: Expertenübersicht

Code	Funktion	Branche	Mitarbeiteran- zahl	Datum Interview
UP1	Personalleiterin	Handel	Ca. 2.500	07.11.2012
UP2	Talent Acquisition Manager	E-Commerce Ca. 1.500 in Dublin und Berlin		16.01.2013
UP3	Senior Consultant & Recruiter	IT Beratung/ Dienstleis- tung	Ca. 200	14.02.2013
UP4	Personalreferentin	Versicherung	1.400 weltweit; 250 in Deutsch- land	02.11.2012
UP5	Global Head of Talent Acquisition Management	Pharma	Ca. 46.000 im Inund Ausland	02.11.2012
UP6	Head of Recruiting & Operations	E-Commerce/ Touristik	1.200 im In- und Ausland	27.02.2012
UP7	Business HR Manager	Telekommunikation	4.500	13.07.2012
UP8	Employer Branding Specialist	Telekommunikation	4.500	19.07.2012
UP9	Department Manager HR Operations	Telekommunikation	4.500	06.08.2012
UP10	HR-Direktorin	Entsorgungswirtschaft	3.000	31.01.2013
UP11	Head of Human Resources	Logistik, Dienstleistung, E-Commercce	1.800	27.08.2012
UP12	Referent Personalmarketing	Elektroindustrie	Ca. 4.000	06.11.2012
UP13	Director Human Resources	Automobilindustrie After- Sales- Dienstleistungen	1.800	02.11.2012
UP14	Director E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG	Telekommunikation	4.500	28.03.2013
UP15	Leiterin Personalentwicklung	E-Commerce/ Online Loyalty Programs	Ca. 980	19.03.2013
UP16	Recruiterin	Technologieberatung/ Dienstleistung	Ca. 950	27.03.2013
UP17	Talent Acquisition Manager	Automotive	D: 2.500 Weltweit: 13.000	22.03.2013
PB1	Geschäftsführerin	Personalberatung	6	14.08.2012
PB2	Geschäftsführer	Personalberatung	20	26.10.2012
PB3	Geschäftsführerin	Personalberatung	12	21.07.2012
PB4	Partner und Mitglied der Geschäftsleitung Kienbaum Executive Consultants	Personalberatung	Standort Köln:	
PB5	Senior Consultant	Personalberatung	Ca. 30	23.11.2012
PB6	Geschäftsführerin	Personalberatung	<u> </u>	
CEE1	Geschäftsführerin	Unternehmensberatung	2	30.01.2013
CEE2	Department Manager Customer Experience Management & Loyalty Programs	Telekommunikation	4.500	06.07.2012
CEE3	Team Manager Customer Experience Management	Telekommunikation	4.500	25.07.2013
SG1	Inhaber und Geschäftsführer	Marketingagentur/ Dienst- leistung	Ca. 75	22.01.2013
SG2	Gründer und Geschäfts- führer	Internet/ Bewertungsportale	25	01.11.2012

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 4: Fragenkatalog Akteurskategorie Unternehmensvertreter Personal (UP)

Wie beurteilen Sie als Personalexperte die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt im Hinblick auf die Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften?

Wo sehen Sie aktuell für Ihr Unternehmen die größten Herausforderungen im Recruiting?

In welchen Bereichen sucht Ihr Unternehmen derzeit verstärkt qualifiziertes Personal?

Wie zufrieden sind Sie derzeit mit dem Rücklauf an qualifizierten Bewerbern?

Welche Maßnahmen zur Gewinnung von Talenten führen Sie derzeit durch und welche Recruitingkanäle nutzen Sie?

Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren in Bezug auf die Entscheidung eines potentiellen Kandidaten für ein Unternehmen?

Welche Rolle spielt hier Ihrer Meinung nach das Bewerbererlebnis, die "Candidate Experience"? Wie würden Sie diesen Begriff definieren?

Wie kann ein Unternehmen Ihrer Meinung nach in den unterschiedlichen Kontaktphasen das Bewerbererlebnis positiv beeinflussen?

Wie viele Stufen durchläuft ein Kandidat in Ihrem Bewerbungsprozess?

Wie beurteilen Sie in ihrem Unternehmen das Zusammenspiel zwischen Fachbereich und HR bei der Personalrekrutierung?

Wie stellen Sie in Ihrem Unternehmen die Qualität des Bewerbungsprozesses sicher?

Welche Informationen und Kontaktkanäle stellen Sie externen Bewerbern generell zur Verfügung?

Gibt es in Ihrem Unternehmen so etwas wie ein "Bewerberversprechen" oder eine Recruiting-Policy?

Welche KPIs in Bezug auf den Bewerbungsprozess verwenden Sie in Ihrem Unternehmen?

Wie wird in Ihrem Unternehmen mit Feedback von Bewerbern zum Bewerbungsprozess umgegangen? Fragen Sie Bewerber auch aktiv nach einem Feedback?

In welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig und wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie? Welche Position begleiten Sie im Unternehmen?

Anhang 5: Fragenkatalog Akteurskategorie Unternehmensvertreter Personalberater (PB)

Wie beurteilen Sie als Personalexperte die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt im Hinblick auf die Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften?

Wo sehen Sie aktuell für die Unternehmen die größten Herausforderungen?

In welchen Bereichen sucht Ihre Personalberatung derzeit verstärkt qualifiziertes Personal für Unternehmen? Wo liegen hier die Herausforderungen?

Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren in Bezug auf die Entscheidung eines potentiellen Kandidaten für ein Unternehmen?

Welche Rolle spielt hier Ihrer Meinung nach das Bewerbererlebnis, die "Candidate Experience"? Wie würden Sie diesen Begriff definieren?

Welche positiven oder negativen Rückmeldungen bekommen Sie von Ihren Kandidaten in Bezug auf den Auswahlprozess bei Ihren Kunden?

Welche konkreten Empfehlungen in Bezug auf den Umgang mit Bewerbern in den unterschiedlichen Kontaktphasen leiten Sie aus Ihren Erfahrungen ab? Wie kann das Bewerberleben positiv beeinflusst werden?

Kennen Sie Unternehmen, die so etwas wie ein Bewerberversprechen kommunizieren?

Wie stellt Ihre Beratung die Qualität der Bewerberkontakte sicher?

Wie wird in Ihrer Personalberatung mit Feedback von Bewerbern umgegangen? Geben Sie Feedback der Bewerber an die Kunden weiter, bzw. wird dieses Feedback aktiv von Ihren Kunden eingefordert?

Welche Anforderungen sollte heute ein guter Recruiter oder HR Verantwortlicher im Rahmen der Personalgewinnung erfüllen? Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang die Rolle der Führungskräfte?

Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie aktuell?

Welche Position begleiten Sie im Unternehmen?

Anhang 6: Fragenkatalog Akteurskategorie Customer Experience Management Experten (CEE)

Wie ist Ihr Verständnis von Customer Experience Management?

Wie grenzen Sie CEM vom klassischen CRM ab?

Wie eruieren Sie die Maßnahmen und Kontaktkanäle um Kundenerlebnisse zu gestalten und zu optimieren?

Wo sehen Sie in einem Customer Lifecycle die kritischen Touchpoints und welches sind die entscheidenden Faktoren um hier als Unternehmen zu agieren?

Welche Erfolgsfaktoren sind im Rahmen eines systematischen CEM entscheidend?

Sehen Sie CEM zukünftig als entscheidenden Treiber zur Differenzierung vom Wettbewerb?

Welche gezielten Maßnahmen setzen Sie im Rahmen von CEM ein und wie begeistern Sie Ihre Kunden?

Wie ist CEM in Ihrer Organisation verankert? Werden Ihre Mitarbeiter für dieses Thema sensibilisiert und geschult?

Wie stellen Sie den Erfolg von CEM Maßnahmen sicher?

Findet der Ansatz CEM in Ihrem Unternehmen über das Produktmarketing hinaus Anwendung?

Wie kann Ihrer Meinung nach der Marketing Ansatz CEM auch als Vorbild für die Personalgewinnung dienen?

Was würden Sie als CE-Experte HR empfehlen?

In welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig?

Welche Position begleiten Sie im Unternehmen?

Anhang 7: Fragenkatalog Akteurskategorie Sonstige Gesprächspartner (SG)

Wie beurteilen Sie als Personalexperte die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt im Hinblick auf die Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften?

Wo sehen Sie aktuell für Ihr Unternehmen die größten Herausforderungen im Recruiting? Welche Maßnahmen zur Gewinnung von Talenten führen Sie derzeit durch und welche Recruitingkanäle nutzen Sie?

Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren in Bezug auf die Entscheidung eines potentiellen Kandidaten für ein Unternehmen?

Welche Rolle spielt hier Ihrer Meinung nach das Bewerbererlebnis, die "Candidate Experience"? Wie würden Sie diesen Begriff definieren?

Wie kann ein Unternehmen Ihrer Meinung nach in den unterschiedlichen Kontaktphasen das Bewerbererlebnis positiv beeinflussen?

Welche Informationen und Kontaktkanäle sollten Unternehmen heute externen Bewerbern generell zur Verfügung?

Kennen Sie Unternehmen so etwas wie ein "Bewerberversprechen" kommunizieren?

Umgang mit Feedback von Bewerbern zum Bewerbungsprozess?

In welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig und wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?

Welche Position begleiten Sie im Unternehmen?

Anhang 8: New Hire Survey der E-Plus Gruppe

Welcome Day - Candidate Expe	rience	E-PLUS GRUPP
Human Resources (VHB)		BASE e-plus simuo ayyıldız vybemobile
Welcome Day v om :		gabe freiwillig) nt, CRM & Online;IT/Technik; Who lesale; olling, Einkauf); Stabsabteilungen
Wir bitten Dich als neuen Mitarbeiter, rückbli wir maßgebliche Hinweise zur Gestaltung un	ckend Deinen Bewerbungs	prozess zu bewerten. Dadurch erhalten
1a. Wie bis t Du auf unsere Stelle aufme	rksam geworden?	
Monster Xing Facebook E-Plus Karriere APP E-Plus Karrierewebseite Initiativbewerbung	Stepstone Mitarbeiterempfel Jobstairs Personalberater / Hochschulmessen Sonstiges:	Vermittler
1b. Über welche Kanäle hast Du sonst ı	noch gesucht? (Mehrfa	chnennungen möglich)
Google Print (Zeitungen,) Facebook Personalberater	Jobbörsen (Mons Xing, LinkedIn Empfehlungen (Free Sonstiges:	ter, Stepstone,) eunde, Bekannte, Kollegen) ————
2. Wie bewertest Du den Bewerbungsp 2.1 Karrierewebseite (Inhalt und Übersi 2.2 Nutzerfreundlichkeit des Online-Bev 2.3 Dauer des Bewerbungsprozesses (E 2.4 Begleitung des Bewerbungsprozess 2.5 Ablauf und Inhalt des Vorstellungss Anmerkungen:	chtlichkeit) werbungstools EingangsbestVertragsa ses durch die HR-Anspr	1+1
3. Was hat Dir besonders gut gefallen?		
4. Was hat Dir nicht so gut gefallen?		
5. Welche F aktoren waren für Dich maß	geblich, um Dich für die	e E-Plus Gruppe zu entscheiden?
Vielen Dank für Deine	Mithilfo und Unto-	tützunal

Quelle: New Hire Survey E-Plus Gruppe 2012

Anhang 9: Aufstellung der 21 Kreativmaßnahmen aus der Fokusgruppe Generation Y

Kreativmaßnahmen der Fokusgruppe

Eingangsbestätigung als Kurzvideo

Video auf der Karriereseite zur Vorbereitung des Kandidaten auf das Vorstellungsgespräch (Tipps, Orientierung Gebäude, Parkhaus, Anmeldung Empfang). Bei Einladung nochmals Link zum Video. "Hier erhalten Sie alle Informationen."

Gutschein für Sightseeing ("Wenn Bewerber fremd in der Stadt ist.")

Gutschein für Kaffee in der Cafeteria ("So schmeckt der Kaffee bei uns.")

Strukturierter Zeitablauf auf der Karriereseite und nach den Gesprächen

Eingangsbestätigung mit Verknüpfung zu Fliplife – ("In der Wartezeit machen Sie doch schon einmal Karriere bei uns.")

"Ask the intern Button" – Ansprechbarkeit des derzeitigen Stelleninhabers (bei Praktikanten, Trainees, Azubis)

Kurzvita der Ansprechpartner oder Link zum Xing-Profil im Einladungsschreiben

Import des Xing-Profils des Bewerbers in Persis Tool

SMS-Bewerbung mit 20 Worten bei besonderen Recruiting-Aktionen.

360-Grad-Visualisierung des Arbeitsplatzes ("So sieht Ihr zukünftiger AP aus.")

Chatfunktion mit Bewerber ("Das wäre was Besonderes, da unserer Generation mit Chats irgendwie die Barriere genommen wird.")

Virtuelle Unternehmensführung

Kreativplattform+ (eigenes Tool zur Erstellung von kreativen Bewerbungsunterlagen, die direkt in das Bewerberportal portiert werden können)

Standardisiertes Kurzfeedback auf Basis eines kurzen pdf. Bericht für den Bewerber nach Vorstellungsgesprächen (Ziel: Aufzeigen von Verbesserungspotentialen).

Karriere APP+ (QR Code mit App – vorprogrammierte Informationen wie Anfahrtsbeschreibung, Dresscode, Terminänderungen etc.)

Kurzes Begrüßungsvideo durch CEO oder HR Director auf einem Tab am Empfang + Orientierung im Gebäude

Status Update per SMS – Reminder für anstehenden Termin ("Wir freuen uns auf das morgige Gespräch.")

Einblick in das Arbeitsleben bieten (Probearbeit, Kennenlernen Teammitglieder etc.)

Eingangsbestätigung der Bewerber per SMS ("passt zu Mobilfunkunternehmen")

Antwortschreiben an Kandidaten im Design der Karriereseite/ HTM-Format und Top-Arbeitgeber-Signatur

Quelle: Eigene Erhebung 2012

Anhang 10: Soziodemografische Merkmale der Fokusgruppe Generation Y

Teilnehmer	Fachrichtung	Semester	Angestrebter Abschluss	Alter	Geschlecht	Anzahl Praktika
1	WiWi	8	Master (M)	31	М	2
2	WiWi	k.A.	Bachelor (B)	23	W	2
3	WiWi	8	Master	27	М	1
4	WiWi	5	Bachelor	23	М	2
5	WiWi	6	Bachelor	22	W	3
6	WiWi	8	Master	25	М	3
7	WiWi	6	Bachelor	23	М	2
8	WiWi	4	Bachelor	26	W	2
9	WiWi	12	Master	22	W	1
10	WiWi	6	Bachelor	22	М	2
11	WiWi	3	Bachelor	25	М	6
12	WiWi	8	Master	22	W	2
13	WiWi	5	Bachelor	24	W	1
14	WiWi	7	Master	25	М	5
15	WiWi	4	Bachelor	25	М	3
16	WiWi	8	Master	22	W	2
17	WiWi	6	Bachelor	21	W	4
18	WiWi	4	Bachelor	21	М	2
18	100% WiWi	Ø 8. Sem.	B: 61% M.: 39%	Ø 23,83 J.	M: 10 (56%) W: 8 (44%)	Ø 2,5

Quelle: Eigene Auswertung 2012; WiWi = Wirtschaftswissenschaften; M = Master, B = Bachelor

Anhang 11: Soziodemografische Merkmale der Teilnehmer Busbefragung MTP 2013

Alter	Anzahl	Studiengang	Anzahl	Semester	Anzahl
18	6 (1%)	BWL (inkl. Vertiefun- gen)	232 (51%)	1. Sem.	65 (14%)
19	21 (5%)	WiWi	65 (17%)	2. Sem.	16 (4%)
20	58 (13%)	Kommunikationsw.	30 (7%)	3. Sem.	95 (21%)
21	77 (17%)	VWL	14 (3%)	4. Sem.	43 (10%)
22	72 (16%)	Geistesw.	12 (3%)	5. Sem.	77 (17%)
23	72 (16%)	Sozialökonomie	7 (2%)	6. Sem.	28 (6%)
24	52 (11%)	Wirtschaftsingenieur	6 (1%)	7. Sem.	47 (10%)
25	45 (10%)	Medienökonomie	6 (1%)	8. Sem.	14 (3%)
26	20 (4%)	Wirtschaftsinformatik	3 (1%)	9. Sem.	28 (6%)
27	9 (2%)	Andere	82 (22%)	10. Sem.	14 (3%)
28	17 (4%)			11. Sem.	10 (2%)
29	2 (0%)			12. Sem.	5 (1%)
30 oder älter	11 (2%)			13. Sem. oder höher	9 (2%)
Ø 22,78				Ø 4,94	

Quelle: Eigene Darstellung nach Auswertung MTP 2013

Geplanter Studienab- schluss	Anzahl	Hochschultyp	Anzahl
Bachelor	333 (74%)	Universität	368 (83%)
Diplom	11 (2%)	Fachhochschule	69 (16%)
Master	100 (22%)	Berufsakademie	2 (0%)
Anderer	4 (1%)	Andere	6 (1%)

Quelle: Eigene Darstellung nach Auswertung MTP 2013

Jochen Kootz geb.: 09.09.1982 Gießener Str. 23 50679 Köln

Tel.: 0177 - 448 3228 verheiratet, ein Sohn

Berufspraxis

06/2013 bis heute

Team Manager Business HR Management Sales/ Regions

E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG, Düsseldorf

- Gesamtverantwortung für Betreuung und Recruiting der Bereiche Retail, Geschäftskundenvertrieb, CRM & Online sowie der Gettings GmbH, AYYILDIZ Communications GmbH und Cash & Phone GmbH
- Führung und Coaching eines Teams von fünf Mitarbeitern plus Auszubildende und dual Studierende
- Prozessoptimierung sowie Schnittstelle zu HRinternen Bereichen und zu den Geschäftsführern der verschiedenen Gesellschaften

10/2010 bis 05/2013

Manager Human Resources Operations

E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG, Düsseldorf

- Business Partner für die Geschäftsbereiche Commercial Marketing, CRM & Online, Social Media, Legal, Controlling sowie für die Tochtergesellschaften Gettings GmbH & AYYILDIZ Communications GmbH
- ➤ HR-Projekte: Candidate Experience Management, International Job Rotation und Employer Branding

06/2008 bis 09/2010

Personalreferent

HRS-Hotel Reservation Service, Robert Ragge GmbH, Köln

- Recruiting von Fach- und Führungskräften für die Bereiche Online, Marketing, IT, Sales und Customer Service
- > Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
- Personalmarketing und Hochschulkooperationen

03/2008 bis 06/2008 **Praktikant/Trainee**

New Search Personal- und Managementberatung,

Bruchsal

11/2006 bis 03/2007 **Praktikant**

LGS Personalmanagement, Wien

Studium

Externer Doktorand am Lehrstuhl von Prof. Dr. Andreas 11/2009 bis heute

Kagermeier

Universität Trier

2010 bis heute Durchführung einer Blockveranstaltung: Berufsbezogene

Kompetenzen – Bewerbertraining

Universität Trier

04/2003 bis 03/2007 Studium der Soziologie

Universität Trier

Akademischer Abschluss: Diplom-Soziologe

Schwerpunkte:

Arbeits- und Organisationssoziologie

> Human Resources Management

> Sozialpsychologie

> Arbeitsrecht

Schulausbildung

03/2002 Gymnasium in Bitburg, Abschluss Abitur

Vorträge 03/2013 Referent "WebConference Recruiting" zum

Thema Candidate Experience Management im Recruiting

05/2013 Referent DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) bei der ERFA Gruppe Handel zum

Thema Social Media und die Candidate Experience

Fremdsprachen Englisch: fließend