

Themenspecial

# BEST PRACTICES UND „BIG FAILURES“ IN DER REKRUTIERUNG

Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2016, einer empirischen Studie der Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland sowie der Top 300 Unternehmen aus den Branchen Automotive, Handel und IT, und der Bewerbungspraxis 2016, einer empirischen Studie mit über 4.800 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet

Prof. Dr. Tim Weitzel  
Dr. Sven Laumer  
Dr. Christian Maier  
Caroline Oehlhorn  
Jakob Wirth  
Christoph Weinert

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Prof. Dr. Andreas Eckhardt  
German Graduate School of Management and Law, Heilbronn

Centre of Human Resources Information Systems

In Auftrag gegeben von Marc Irmisch  
Monster Worldwide Deutschland GmbH



SS CHRIS  
UNIVERSITY OF BAMBERG

MONSTER



# BEST PRACTICES UND „BIG FAILURES“ IN DER REKRUTIERUNG

Das Themenspecial „Best Practices und ‚Big Failures‘ in der Rekrutierung“ ist Teil der jährlich durchgeführten Studienreihen „Recruiting Trends 2016“ und „Bewerbungspraxis 2016“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)<sup>1</sup> der Universität Bamberg in Zusammenarbeit mit der German Graduate School of Management and Law, Heilbronn und in Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH. Der vorliegende Themenschwerpunkt gibt einen Einblick in die Best Practices und „Big Failures“ in der Rekrutierung aus Sicht der deutschen Top 1.000 Unternehmen<sup>1</sup> und vergleicht die Ergebnisse mit dem Nutzungsverhalten und den Einschätzungen von über 4.800 Stellensuchenden und Karriereinteressierten<sup>2</sup>. Um einen ganzheitlichen Blick auf die Gestaltung der Personalbeschaffung in Deutschland und insb. auf die Best Practices und „Big Failures“ in der Rekrutierung zu bieten, wurden zudem neben der Befragung der Top 1.000 Unternehmen auch Branchenanalysen der Top 300 Unternehmen aus den Branchen Automotive, Handel und IT sowie drei Fallstudien durchgeführt.

An der Unternehmensbefragung beteiligten sich 114 der 1.000 größten deutschen Unternehmen (Rücklaufquote 11,4 Prozent) sowie 24 der 300 größten Unternehmen aus der Automobilbranche (Rücklaufquote 8,0 Prozent), 27 aus der IT-Branche (Rücklaufquote 9,0 Prozent) und 23 aus dem Handel (Rücklaufquote 7,7 Prozent). Die Verteilung der Stichproben der jeweiligen Studienteilnehmer ist gemäß dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode hinsichtlich der Merkmale Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit in Bezug auf die entsprechende Grundgesamtheit repräsentativ. Details zur Durchführung der Studie sowie eine Beschreibung der Studienteilnehmer sind online ([www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016)) verfügbar.

Das Themenspecial „Best Practices und ‚Big Failures‘ in der Rekrutierung“ analysiert die Ergebnisse der beiden Studien „Recruiting Trends 2016“ und „Bewerbungspraxis 2016“ mit einem Fokus auf Best Practices sowie die größten Fehler, die sowohl aus Kandidaten- als auch aus Unternehmenssicht während des Recruitings passieren können bzw. die vermieden werden sollten. Zusätzlich werden erfolgreiche und weniger erfolgreiche Maßnahmen vorgestellt, die von den Top 1.000 Unternehmen im vergangenen Jahr durchgeführt wurden. Anhand von drei Fallstudien werden beispielhaft Best Practices beschrieben, die zeigen, wie die Themen Active Sourcing, Arbeitgeberattraktivität und der Einsatz von Matching Algorithmen erfolgreich in Unternehmen umgesetzt werden können.

In dieser Zusammenfassung werden die folgenden Themenschwerpunkte betrachtet:

1. **Best Practices und „Big Failures“ in der Rekrutierung aus Kandidaten- und Unternehmenssicht**
2. **Erfolgreiche und erfolglose Maßnahmen in der Rekrutierung**
3. **Best Practice I: Mit Big Data zum Erfolg – Rekrutierungscontrolling bei der Witt-Gruppe**
4. **Best Practice II: Attraktivität von Unternehmen für IT-Fachkräfte – der ganzheitliche Ansatz der Netpioneer GmbH**
5. **Best Practice III: Der Einsatz von Talent-Pools und Matching-Algorithmen am Beispiel der COMATCH GmbH**

1 CHRIS ist ein Forschungsprojekt der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, das sich mit Chancen und Trends in Bezug auf den Einsatz von IT in Personalprozessen beschäftigt ([www.uni-bamberg.de/isdl/chris](http://www.uni-bamberg.de/isdl/chris)).

2 In der gesamten Broschüre werden Angaben der Unternehmen in Violett und die der Stellensuchenden und Karriereinteressierten in Blau gekennzeichnet.

# „BIG FAILURES“ IN DER REKRUTIERUNG AUS KANDIDATEN- UND UNTERNEHMENSICHT

Die größtmöglichen Fehler während des Rekrutierungsprozesses können sowohl von Kandidaten als auch von den Unternehmen selbst begangen werden. Um ein umfassendes Bild der „Big Failures“ wiedergeben zu können, wurden im Rahmen der Studie sowohl die Aussagen von Unternehmen wie auch von Stellensuchenden und Karriereinteressierten analysiert. Beide Parteien wurden dabei speziell zu den einzelnen Schritten eines klassischen Rekrutierungsprozesses befragt (vgl. Abbildung 1):

- 1 Unternehmenspräsentation, Ansprache und Employer Branding
- 2 Stellensuche
- 3 Bewerbung
- 4 Bewerbungseingang und Bewerbermanagement
- 5 Bewerberauswahl

Die Kandidaten und die Unternehmen wurden je nach Prozessschritt unterschiedlich befragt. So ist der erste Schritt besonders für Unternehmen wichtig, der zweite und dritte besonders für die Kandidaten. Der vierte Schritt ist nur für Unternehmen und der letzte Schritt wiederum sowohl für Unternehmen als auch Kandidaten von Bedeutung. Zu jedem Prozessschritt wurden jedoch immer sowohl die Unternehmen als auch die Kandidaten nach ihren Einschätzungen befragt. Die Antworten konnten in Freitextfeldern angegeben werden. Beispielsweise sollten die Top 1.000 Unternehmen einschätzen, welche größtmöglichen Fehler ein Kandidat bei der Stellensuche begehen kann. Umgekehrt wurden die Kandidaten um ihre Meinung hinsichtlich der größtmöglichen Fehler gebeten, die Unternehmen bei der Stellensuche machen können. Die gegebenen Antworten wurden definierten Kategorien zugewiesen. Aus diesen resultiert eine Rangordnung, welche die „Big Failures“ in den jeweiligen Schritten des Rekrutierungsprozesses aufzeigt. Die Rangordnung ergibt sich aus der relativen Häufigkeit der Faktoren, die von den Studienteilnehmern genannt und die in einer Kategorie zusammengefasst wurden.

Die folgenden Kapitel sind nach dem Rekrutierungsprozess gegliedert (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Rekrutierungsprozess



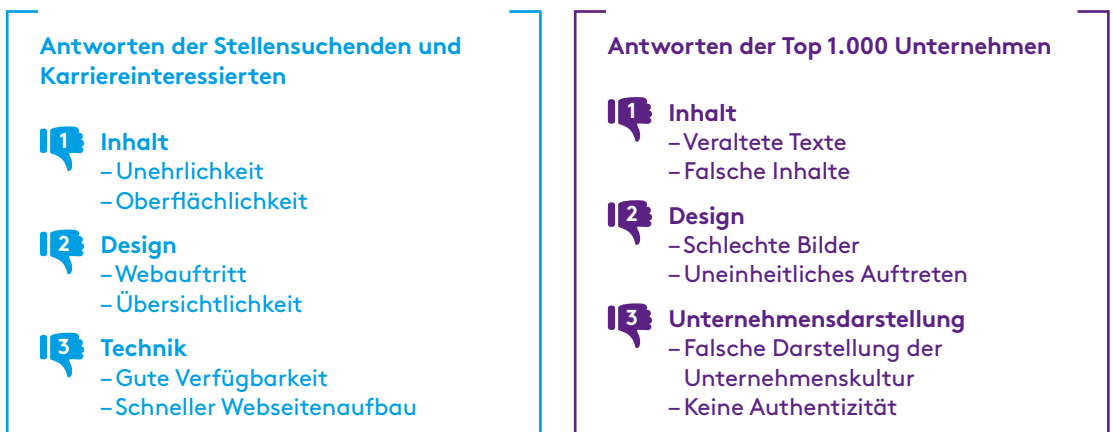
## „BIG FAILURES“ DER UNTERNEHMEN BEI UNTERNEHMENSPRÄSENTATION, ANSPRACHE UND EMPLOYER BRANDING: DER INHALT WIRD MIT ABSTAND AM HÄUFIGSTEN GENANNT

In diesem Teil der „Big Failures“ wurden die Top 1.000 Unternehmen sowie die Stellensuchenden und Karriereinteressierten gefragt, welche „Big Failures“ Unternehmen beim Thema Unternehmenspräsentation, Ansprache und Employer Branding unterlaufen können.

Die Stellensuchenden und Karriereinteressierten geben an, dass der größte „Big Failure“ beim Inhalt liegt, wenn Unternehmen sich präsentieren bzw. Employer Branding Aktivitäten betreiben (vgl. Abbildung 2). Acht von zehn Aussagen beziehen sich auf den Inhalt der Unternehmenspräsentation. Hier wurden Aspekte wie Unehrlichkeit, Oberflächlichkeit, übertriebene Aussagen, schlechte Ansprachen bei XING oder generell falsche Aussagen genannt. Der Punkt, der aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten am zweithäufigsten, aber mit deutlichem Abstand zu den Inhaltsaspekten, als „Big Failure“ genannt wurde, ist das Design, das Unternehmen berücksichtigen sollten. Der Webauftritt, das generelle Design oder die Übersichtlichkeit sind Faktoren, die hier aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten mit hineinspielen und verbesserungswürdig sind. Ebenso sollten Unternehmen aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten die Technik, wie bspw. eine gute Verfügbarkeit oder einen schnellen Webseitenaufbau, berücksichtigen, um die eigene Präsenz attraktiv zu gestalten. Dies war der am dritthäufigsten genannte „Big Failure“, der jedoch auch deutlich weniger häufig genannt wurde als der Inhalt.

Die Top 1.000 Unternehmen (vgl. Abbildung 2) nennen am häufigsten ebenfalls an erster Stelle den Inhalt der Unternehmenspräsentation als „Big Failure“, um darauf aufbauend auch ein hochwertiges Employer Branding erreichen zu können. Knapp ein Drittel der Aussagen wie veraltete, standardisierte oder lieblose Texte, die falsche Sprache, Rechtschreibfehler oder generell falsche Inhalte bezog sich auf den Inhalt der Unternehmenspräsentation. Auch an zweiter Stelle der „Big Failures“ im Bereich Unternehmenspräsentation sind sich Unternehmen sowie Stellensuchende und Karriereinteressierte einig. Beide beschreiben das Design als den am zweithäufigsten genannten „Big Failure“, wobei doppelt so viele Aussagen bezogen auf den Inhalt als auf das Design als „Big Failure“ angegeben wurden. Die Top 1.000 Unternehmen nennen in Bezug auf das Design bspw. schlechte Bilder, zu technische Anzeigen, Unübersichtlichkeit oder uneinheitliches Auftreten. Ein weiterer „Big Failure“ aus Unternehmenssicht ist die generelle Unternehmensdarstellung, welche am dritthäufigsten genannt wurde. Hier werden Faktoren, wie die falsche Darstellung der Unternehmenskultur, die unzureichende Darstellung von Unternehmenswerten oder eine nicht vorhandene Authentizität, genannt. An diesem Punkt unterscheiden sich die Stellensuchenden und Karriereinteressierten von den Top 1.000 Unternehmen.

Abbildung 2: „Big Failures“ der Unternehmenspräsentation, Ansprache und Employer Branding



Darüber hinaus nannten die Top 1.000 Unternehmen noch weitere Faktoren, die in zusätzliche Kategorien eingeteilt wurden: So sollten Unternehmen es vermeiden, keine oder nur schlechte Kontaktmöglichkeiten auf ihrer Anzeige zu platzieren. Sie sollten nicht die falsche Zielgruppe über die falschen Kanäle ansprechen, Diskriminierung sollte unbedingt vermieden und das Unternehmen sollte auch nicht beschönigt dargestellt werden.

### **„BIG FAILURES“ DER KANDIDATEN WÄHREND DER STELENSUCHE: ZU ENGER FOKUS BEI DER SUCHE NACH UNTERNEHMEN**

Der zweite Schritt im Bewerbungsprozess ist die Stellensuche des Kandidaten. Hier wurden sowohl Unternehmen als auch Stellensuchende und Karriereinteressierte befragt, welche „Big Failures“ Kandidaten in diesem Schritt unterlaufen können.

#### **„Big Failures“ der Kandidaten während der Stellensuche aus Kandidatensicht: Zu enger Suchraum**

Aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten (vgl. Abbildung 3) ist ein unpassender Suchvorgang der größte „Big Failure“, welchen die Kandidaten in diesem Schritt selbst begehen können. Über 50,0 Prozent der Aussagen, wie zu spezielles Suchen (z. B. nur über Facebook), Wunschdenken, unklare Erwartungen oder zu engmaschige Filter tragen aus Sicht der Kandidaten dazu bei, dass die Stellensuche zu unflexibel ist. Der am zweithäufigsten genannte „Big Failure“ (33,3 Prozent der getätigten Aussagen) ist aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten der nicht passende Fit zwischen dem Bewerber und der gefundenen Stelle. Eine nicht vorhandene Passgenauigkeit, eine geringe Professionalität oder ein unpassendes Kandidatenprofil werden von den Stellensuchenden und Karriereinteressierten als Faktoren in dieser Kategorie genannt. Der „Big Failure“, der am dritthäufigsten genannt wurde und demzufolge von Kandidaten bei der Stellensuche vermieden werden sollte, zielt auf die Persönlichkeitseigenschaften der Kandidaten ab. Bewerber sollten bspw. nicht unentschlossen, aber auch nicht zu ehrgeizig sein, um bei der Stellensuche erfolgreich zu sein.

#### **„Big Failures“ der Kandidaten während der Stellensuche aus Unternehmenssicht: Kandidaten informieren sich nicht**

Aus Sicht der Top 1.000 Unternehmen werden am häufigsten bzw. am zweithäufigsten ebenfalls die unpassende Suche (über 50,0 Prozent der gemachten Aussagen) und der nicht passende Fit zwischen Kandidat und Stellenprofil (drei von zehn gemachten Aussagen) als die beiden größten „Big Failures“ genannt, die bei der Stellensuche von Bewerbern begangen werden können (vgl. Abbildung 3). Die unpassende Suche zeichnet sich nach Meinung der Top 1.000 Unternehmen unter anderem dadurch aus, dass die Kandidaten keine Informationen über das Unternehmen einholen, eine zu allgemeine Suche durchführen, zu wenig Kanäle einbeziehen, sich generell zu wenig Zeit für die Suche nehmen und häufig auch nicht wissen, was sie eigentlich möchten. Der zweite „Big Failure“, ein nicht passender Fit zwischen Kandidat und Stellenprofil, kommt vor allem dann auf, wenn Kandidaten komplett unpassende Stellen suchen, keinen Bezug zur Stelle haben oder aber auch die Stelle falsch interpretieren. Der am drittmeisten genannte „Big Failure“ (18,2 Prozent der gemachten Aussagen), den die Top 1.000 Unternehmen bei der Stellensuche sehen, ist ein zu früher oder zu standardisierter Kontakt mit dem Unternehmen. Im Detail wurde hier genannt, dass sich Kandidaten zu häufig oder zu früh mit dem Unternehmen in Kontakt setzen, FAQs nicht lesen und daraufhin Fragen an das Unternehmen stellen, die eigentlich in den FAQs beantwortet werden oder aber auch Kontakt zum Recruiter aufnehmen, ohne konkrete Fragen zu haben.

Abbildung 3: „Big Failures“ der Stellensuche



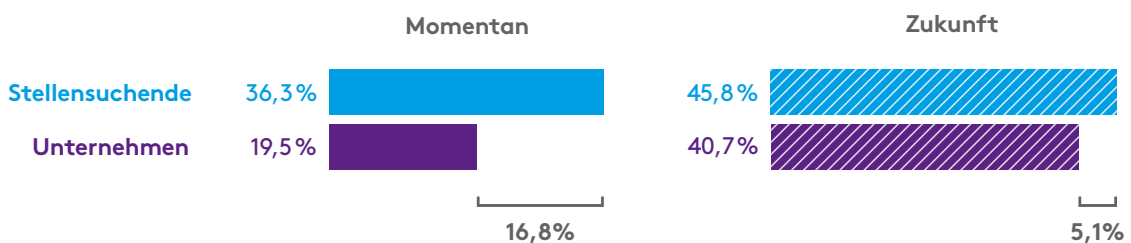
### „BIG FAILURES“ DER UNTERNEHMEN WÄHREND DER STELLENSUCHE: QUEREINSTEIGER WERDEN NICHT BERÜCKSICHTIGT

Ein weiterer „Big Failure“ ist die Tatsache, dass Quereinsteiger bei der Stellensuche kaum als mögliche Kandidaten berücksichtigt werden. Unternehmen bekommen oftmals auch Bewerbungen von Personen, welche die für den Beruf erforderliche Ausbildung nicht vorweisen können. Diese werden als sogenannte Quereinsteiger bezeichnet. Um deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt besser einschätzen zu können, wurden sowohl die Unternehmen als auch die Stellensuchenden und Karriereinteressierten befragt.

Die Ergebnisse (vgl. Abbildung 4) zeigen, dass gut ein Drittel der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten davon ausgeht, dass Quereinsteiger derzeit gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben bzw. eine wichtige Rolle einnehmen. Mehr als vier von zehn der Befragten schätzen zudem, dass Quereinsteiger in Zukunft eine wichtige Rolle auf dem Arbeitsmarkt spielen bzw. gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben werden.

Die Befragung der Top 1.000 Unternehmen zeigt zu dieser Einschätzung jedoch abweichende Ergebnisse (vgl. Abbildung 4). So gehen zwar 40,7 Prozent der befragten Unternehmen davon aus, dass Quereinsteiger in Zukunft eine wichtige Rolle für sie spielen werden. Zum aktuellen Zeitpunkt ist jedoch nur jedes fünfte Unternehmen dieser Meinung. Hier zeigt sich ein Unterschied von 16,8 Prozentpunkten zu den Stellensuchenden und Karriereinteressierten, welcher sich in Bezug auf die Zukunft aber auf 5,1 Prozent verringert.

Abbildung 4: Spielen Quereinsteiger eine wichtige Rolle auf dem Arbeitsmarkt?



## „BIG FAILURES“ DER KANDIDATEN WÄHREND DER BEWERBUNG: GUTER INHALT UND KEINE RECHTSCHREIBFEHLER SIND DIE WICHTIGSTEN PUNKTE

Im dritten Schritt der Stellensuche, der Bewerbung des Stellensuchenden beim Unternehmen, können besonders den Kandidaten verschiedene „Big Failures“ widerfahren (vgl. Abbildung 5).

Aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten ist der am häufigsten genannte und damit größte „Big Failure“ ein nicht passender Inhalt der Bewerbung selbst. Die Hälfte der Aussagen bezieht sich auf diese Kategorie: Ungenügende Formalitäten, zu viele persönliche Angaben, falsche Angaben oder Anreden, keine Aussagekraft oder zu allgemeine Aussagen führen zu einem unpassenden Inhalt bei der Bewerbung. Der am zweitmeisten genannte „Big Failure“ (ein Drittel der Aussagen) beschreibt das Begehen von formalen Fehlern bei der Bewerbung. Hier werden insbesondere Rechtschreibfehler genannt, die ein absolutes „No-Go“ bei der Bewerbung darstellen. Auch die Wortwahl sollte beim Bewerbungsschreiben entsprechend angepasst sein. Der am dritthäufigsten genannte „Big Failure“ (12,5 Prozent der Aussagen) zielt auf unpassende Unterlagen ab. Das Fehlen von Lebensläufen, Zeugnissen, Anschreiben oder anderen Unterlagen sowie das Einreichen unsauberer Unterlagen führen hierbei zu Abwertungen und sollten aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten vermieden werden.

Die Top 1.000 Unternehmen stellen diese Situation insgesamt ähnlich dar (vgl. Abbildung 5). Auch aus Unternehmenssicht wird ein nicht passender Inhalt am häufigsten genannt (37,8 Prozent der Aussagen) und damit als der größte „Big Failure“ der Kandidaten bei der Bewerbung angesehen. Hier wird vorrangig der lückenhafte Lebenslauf angesprochen. Allerdings stellen auch unpassende Fotos wie Selfies oder Fotos aus dem Urlaub Faktoren dar, die zu einer Abwertung des Bewerbungsinhalts führen. Daneben werden auch Faktoren, wie langweilige Anschreiben, generell inhaltliche Fehler, überzogene Aussagen oder die nicht passende Sprache (bspw. deutsche Bewerbung bei englischer Stelle), angeführt. Der am zweitmeisten erwähnte „Big Failure“ (22,5 Prozent der Aussagen) bezieht sich auf eine standardisierte Bewerbung von Seiten des Bewerbers. Hier wird vor allem der fehlende Bezug zur ausgeschriebenen Stelle (z.B. nicht erfüllte Voraussetzungen oder Standardanschreiben) genannt, was eine nicht individuelle Bewerbung auszeichnet und als negativ bewertet wird. Der am dritthäufigsten angegebene „Big Failure“ bei der Bewerbung aus Sicht der Top 1.000 Unternehmen ist das Begehen von formalen Fehlern (19,8 Prozent der Aussagen). Hier werden analog zu den Antworten der Stellensuchenden und Karriereinteressierten Rechtschreibfehler als größter Fauxpas genannt. Es folgen Fehler wie ein zu langes Anschreiben, unübersichtliche Lebensläufe oder aber auch das Verteilen von Dokumenten auf zu viele einzelne Dateien.

Abbildung 5: „Big Failures“ der Kandidaten während der Bewerbung





Neben den drei „Big Failures“ werden von den Top 1.000 Unternehmen weitere Beispiele genannt, die in zwei zusätzliche Bereiche kategorisiert wurden: Zum einen werden fehlerhafte bzw. unvollständige Unterlagen zum anderen auch eine schlechte Kommunikation des Bewerbers (z.B. schlechte Erreichbarkeit) als „Big Failures“ angesehen.

### **„BIG FAILURES“ DER UNTERNEHMEN BEI BEWERBUNGSEINGANG UND BEWERBERMANAGEMENT: EINE ZEITNAHE RÜCKMELDUNG IST WICHTIG**

Nachdem die Bewerbung geschrieben und verschickt wurde, geht diese beim Unternehmen ein und wird dort bearbeitet. Hierbei werden vor allem Fehler von Seiten der Unternehmen begangen (vgl. Abbildung 6). Die drei „Big Failures“, die am meisten genannt wurden und die Unternehmen in diesem Prozessschritt begehen können, wurden sowohl von den Stellensuchenden und Karriereinteressierten als auch von den Top 1.000 Unternehmen genannt.

Der am häufigsten genannte und damit größte „Big Failure“ im Bereich Bewerbungseingang und Bewerbermanagement, den die Unternehmen aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten begehen können, bezieht sich auf die Rückmeldung des Unternehmens an den Kandidaten. Knapp drei Viertel der Aussagen der Kandidaten, wie bspw. fehlendes Feedback, herausgezögerte oder allgemein lange Wartezeiten, veraltete oder gar fehlende Rückmeldungen beziehen sich auf diese Kategorie. Auch die Top 1.000 Unternehmen sehen die Rückmeldung als das größte Fehlerpotential beim Bewerbungseingang und Bewerbermanagement. Hier wurden in mehr als der Hälfte der Aussagen der Unternehmen ähnliche Faktoren, wie fehlende Bestätigungen, zu langes Warten auf Bestätigungen oder aber auch fehlende Informationen (z.B. aufgrund organisatorischer Änderungen), genannt.

Der zweite „Big Failure“, den sowohl die Top 1.000 Unternehmen wie auch die Stellensuchenden und Karriereinteressierten sehen, zielt auf den Inhalt der Rückmeldungen vom Unternehmen an die Bewerber ab. Mit knapp einem Viertel der Aussagen durch Stellensuchende und Unternehmen wurde dieser am zweithäufigsten erwähnt. Keine Angabe von Gründen, generell zu wenige Informationen, standardisierte oder nichtssagende Aussagen sind Schlagworte, die besonders von den Stellensuchenden und Karriereinteressierten in der Kategorie „Inhalt“ genannt wurden. Auch die Top 1.000 Unternehmen machten hierzu ähnliche Angaben. Weitere Schwerpunkte waren zudem: standardisierte Rückmeldungen, keine Angabe von Kontaktmöglichkeiten und inhaltlich falsche Rückmeldungen.

Der „Big Failure“ der am dritthäufigsten, aber mit deutlichem Abstand zu den ersten beiden angeführt wurde, bezieht sich auf die Technik, die beim Bewerbungseingang zum Einsatz kommt und oftmals nicht funktioniert. Stellensuchende und Karriereinteressierte nennen dabei Begriffe wie „technische Fehler“. Die Top 1.000 Unternehmen sind bei ihren Angaben präziser und nennen Probleme wie nicht funktionierende Online-Formulare, schlechte Bewerbungstools oder auch allgemein technische Probleme.

Zusätzlich zu den genannten drei Top „Big Failures“, die Unternehmen im Bereich Bewerbungseingang und Bewerbermanagement begehen können, wurden von den Top 1.000 Unternehmen weitere „Big Failures“ genannt: inkorrekte Stellenanzeigen, die oft zu falschen Bewerbungen führen (z.B. inhaltlich falsche Stellenanzeigen, unklare Darstellung oder Beschreibung der Aufgaben) oder das Zulassen fehlerhafter Bewerbungsarten (z.B. nur Online-Bewerbungen zulassen oder aber auch zu viele Bewerbungsmöglichkeiten geben).

Abbildung 6: „Big Failures“ der Unternehmen bei Bewerbungseingang und Bewerbermanagement

## Antworten der Stellensuchenden und Karriereinteressierten



## Antworten der Top 1.000 Unternehmen



## „BIG FAILURES“ DER UNTERNEHMEN BEI DER BEWERBERAUSWAHL: DAS AUFTRETEN DES PERSONALERS UND DIE INHALTLICHE BEWERBERAUSWAHL SIND KRITISCHE PUNKTE

Im nächsten und letzten Schritt werden die passenden Kandidaten ausgewählt und Vorstellungsgespräche geführt. Hier können sowohl Kandidaten als auch Unternehmen Fehler begehen.

## „Big Failures“ der Unternehmen bei der Bewerberauswahl aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten: Das Auftreten des Personalers ist entscheidend

Die Befragung zeigt, dass das Auftreten der Personalers oder auch anderer Mitarbeiter im Bewerbungsgespräch am häufigsten genannt wurde und damit als größter potentieller „Big Failure“ der Unternehmen von den Stellensuchenden und Karriereinteressierten gesehen wird (vgl. Abbildung 7). Knapp die Hälfte der Aussagen der Stellensuchenden lässt sich diesem Punkt zuordnen. Beispielsweise werden unprofessionelles Auftreten, eine schlechte Organisation oder Unpünktlichkeit von Seiten der Stellensuchenden und Karriereinteressierten als Aktivitäten genannt, die sie als störend empfinden. Der am zweitmeisten thematisierte „Big Failure“ der Unternehmen aus Sicht der Kandidaten zielt auf den Inhalt des Bewerbungsgesprächs ab. Die detaillierten Antworten zeigen, dass in vier von zehn Aussagen die Studienteilnehmer vor allem oberflächliche, ungenaue oder zu technische Bewerbungsgespräche als eher unangemessen empfinden. Auch die fehlende Flexibilität im Bewerbungsgespräch, wie z. B. keine Telefongespräche anzubieten bzw. vor Ort sein zu müssen, wurden von den Stellensuchenden und Karriereinteressierten als ein „Big Failure“ der Unternehmen genannt. Dieser kam am dritthäufigsten vor, jedoch mit deutlichem Abstand in der Häufigkeit der Nennung zu den ersten beiden Faktoren.

## Abbildung 7: „Big Failures“ der Bewerberauswahl für Unternehmen aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten

### Auftreten der Personaler

### Inhalt des Bewerbungsgesprächs

### Fehlende Flexibilität

#### „Big Failures“ der Unternehmen bei der Bewerberauswahl aus Sicht der Unternehmen: Die Bewerberauswahl muss korrekt verlaufen

Die Antworten der Top 1.000 Unternehmen zu den „Big Failures“ im Bereich Bewerberauswahl fallen dabei unterschiedlich zu den Antworten der Stellensuchenden und Karriereinteressierten aus (vgl. Abbildung 8). So wird der am häufigsten genannte „Big Failure“ der Unternehmen aus Sicht der Unternehmen in diesem Bereich nicht beim Auftreten des Recruiters im Vorstellungsgespräch, sondern bei der inhaltlichen Bewerberauswahl gesehen. Hierbei werden in knapp einem Drittel der Aussagen besonders Punkte wie eine Entscheidung nach Bewerbungsbildern, die Überbewertung von Arbeitszeugnissen, Vorurteile oder generell unprofessionelle Entscheidungen, genannt. Den am zweithäufigsten genannten „Big Failure“, den Unternehmen bei der Bewerberauswahl begehen können, sehen die befragten Top 1.000 Unternehmen beim Prozess der Bewerberauswahl (ein Viertel der Aussagen). Fehler, wie eine zu lange Prozessdurchlaufzeit, mangelnde Absprachen, zu viele Mitentscheider oder eine fehlende technische Unterstützung im Prozess, beschreiben diese Kategorie. Das Vorstellungsgespräch ist ein weiterer „Big Failure“ der am dritthäufigsten durch die Top 1.000 Unternehmen genannt wurde (23,0 Prozent der Aussagen).

#### Abbildung 8: „Big Failures“ der Bewerberauswahl für Unternehmen aus der Sicht der Unternehmen

### Inhaltliche Bewerberauswahl

### Prozess Bewerberauswahl

### Vorstellungsgespräch

Hierbei werden von den Unternehmen ähnliche Punkte wie auch von den Stellensuchenden und Karriereinteressierten angegeben: unstrukturierte Interviews, schlechte Testverfahren, keine nette Atmosphäre oder unpersönliche Recruiter.

Zu weiteren Fehlern, die von den Top 1.000 Unternehmen genannt werden, zählen auch eine fehlerhafte Kommunikation zum Bewerber (keine Absagen, keine Rückmeldung nach Gespräch), eine fehlerhafte organisatorische und inhaltliche Vorauswahl der Bewerber (Nachlässigkeit, unflexible Termine, nur formelle Gründe zur Aussortierung) oder auch unqualifizierte Recruiter (fehlende Qualifizierungen, kein geschultes HR-Personal).

### **„BIG FAILURES“ DER KANDIDATEN BEI DER BEWERBERAUSWAHL: DAS AUFTRETEN DES KANDIDATEN IST AM WICHTIGSTEN**

Nach der Vorstellung der „Big Failures“, welche Unternehmen im letzten Schritt der Bewerberauswahl begehen können, werden nun die „Big Failures“, die Kandidaten in diesem Schritt passieren können, vorgestellt.

#### **„Big Failures“ der Kandidaten bei der Bewerberauswahl aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten: Der Kandidat sollte sich gut benehmen**

Während bis zu diesem Punkt die „Big Failures“, die Unternehmen im Schritt der Bewerberauswahl begehen können, zusammengefasst wurden, so werden im Folgenden die von den Kandidaten begehbaren „Big Failures“ dargestellt.

Den „Big Failure“, den Kandidaten aus Sicht der Kandidaten selbst begehen können und der von den Stellensuchenden und Karriereinteressierten am häufigsten genannt wurde, bezieht sich auf das Auftreten des Kandidaten im Vorstellungsgespräch. 86,3 Prozent der Aussagen der Stellensuchenden und Karriereinteressierten bezieht sich auf diese Kategorie. Zu viel reden, unpersönlich wirken, zu spät kommen, Überheblichkeit oder Nervosität werden hier als „No-Go’s“ betrachtet, die der Kandidat aus Sicht der Kandidaten selbst auf jeden Fall vermeiden sollte. Der „Big Failure“, der nach der Häufigkeit an zweiter Stelle, aber mit deutlichen Abstand zum Auftreten des Kandidaten, thematisiert wurde, ist der Inhalt im Vorstellungsgespräch. Hier werden Fehler wie bspw. Lügen oder das Fragen nach der Arbeitszeit, genannt. Interessant ist, dass viele Kandidaten das Fragen nach der Arbeitszeit als einen Fehler betrachten, obwohl dies zu den berechtigten Fragen in einem Vorstellungsgespräch gehört. Auch fehlende Unterlagen (z.B. Zeugnisse, Lebenslauf oder Anschreiben) werden von den Kandidaten als weiterer „Big Failure“ angesehen und wurden am dritthäufigsten erwähnt.

#### **Abbildung 9: „Big Failures“ der Bewerberauswahl für Kandidaten aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten**



#### **Auftreten des Kandidaten**



#### **Fehlerhafter Inhalt**



#### **Fehlende Unterlagen**

### „Big Failures“ der Kandidaten bei der Bewerberauswahl aus Sicht der Unternehmen: Der Kandidat muss sich gut benehmen

Die Top 1.000 Unternehmen nennen bei den „Big Failures“, die von den Kandidaten bei Bewerbungsgesprächen vermieden werden sollten (vgl. Abbildung 10), ähnliche Punkte wie die Stellensuchenden und Karriereinteressierten. Auch hier steht an erster Stelle, bezogen auf die Häufigkeit, das Auftreten des Kandidaten im Vorstellungsgespräch. Die Top 1.000 Unternehmen nennen hier in sechs von zehn Aussagen vor allem Fehlverhalten wie Unpünktlichkeit, unangemessene Kleidung, Unhöflichkeit oder Überheblichkeit. Aber auch fehlender Augenkontakt oder keine Fragen zu stellen, wird von den Top 1.000 Unternehmen als „Big Failure“ angesehen, die das gesamte Auftreten eines Kandidaten negativ beeinflussen können. Am zweithäufigsten (drei von zehn Aussagen) wird die ungenügende Vorbereitung des Kandidaten auf das Vorstellungsgespräch (z.B. fehlendes Wissen über das Unternehmen oder den eigenen Lebenslauf) angesehen. Der dritthäufigste „Big Failure“ beschreibt aus Sicht der Top 1.000 Unternehmen vor allem das mangelnde Interesse eines Kandidaten an der ausgeschriebenen Stelle. Dies zeigt sich vor allem dann, wenn Kandidaten sich bspw. nur nach Sozialleistungen, dem Gehalt oder der Anzahl der Urlaubstage erkundigen.

#### Abbildung 10: „Big Failures“ der Bewerberauswahl für Kandidaten aus Sicht der Top 1.000 Unternehmen

Auftreten des Kandidaten



Ungenügende Vorbereitung



Mangelndes Interesse an der Stelle



### „Big Failure“ der Bewerberauswahl: Das Einstellungsgespräch als Grund für Bewerber ein Stellenangebot auszuschlagen

Das Einstellungsgespräch gilt als das wichtigste Instrument der Bewerberauswahl. Gemeinhin ist bekannt, dass sich Unternehmen in einem Einstellungsgespräch ihre Bewerber aussuchen und nicht umgekehrt. Infolgedessen müssen sich insbesondere die Bewerber sehr gut präsentieren. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass sich auch Unternehmen von ihrer besten Seite präsentieren müssen. Andernfalls lehnen Bewerber einen Job trotz Einladung und Durchführung eines Vorstellungsgesprächs ab.

So sagen neun von zehn Studienteilnehmern, dass Einstellungsgespräche eine wichtige Entscheidungsgrundlage darstellen, ob sie zukünftig in diesem Unternehmen arbeiten möchten (vgl. Abbildung 11). Weiter geben sechs von zehn der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten an, dass sie in der Vergangenheit aufgrund der während eines Einstellungsgesprächs gewonnenen Eindrücke schon ein Angebot abgelehnt haben (vgl. Abbildung 12). Diese Ergebnisse belegen, dass auch Unternehmen das Einstellungsgespräch nicht unterschätzen dürfen und demgegenüber einen positiven Eindruck beim Bewerber hinterlassen sollten. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Bewerber ein mögliches Angebot ausschlägt.

Abbildung 11: Neun von zehn Stellensuchenden und Karriereinteressierten geben an, dass das Einstellungsgespräch eine wichtige Entscheidungsgrundlage zur Annahme eines Jobangebots ist

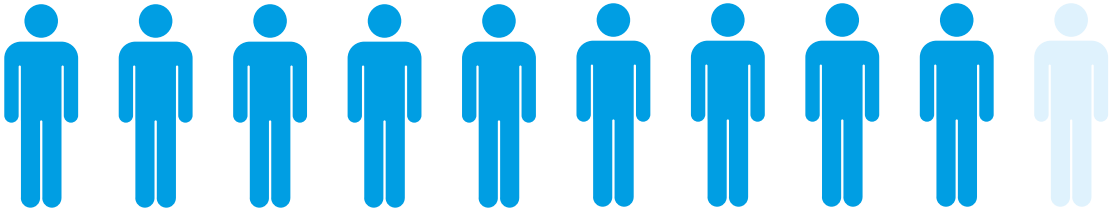
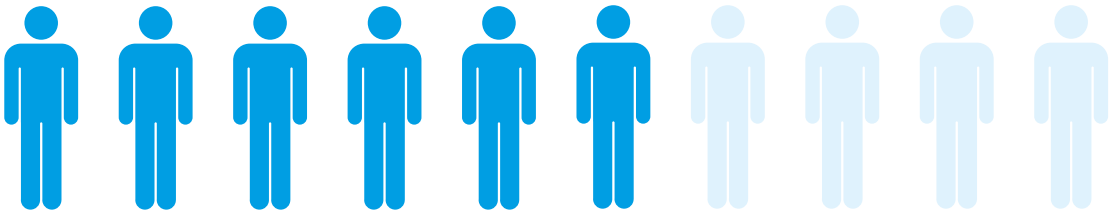
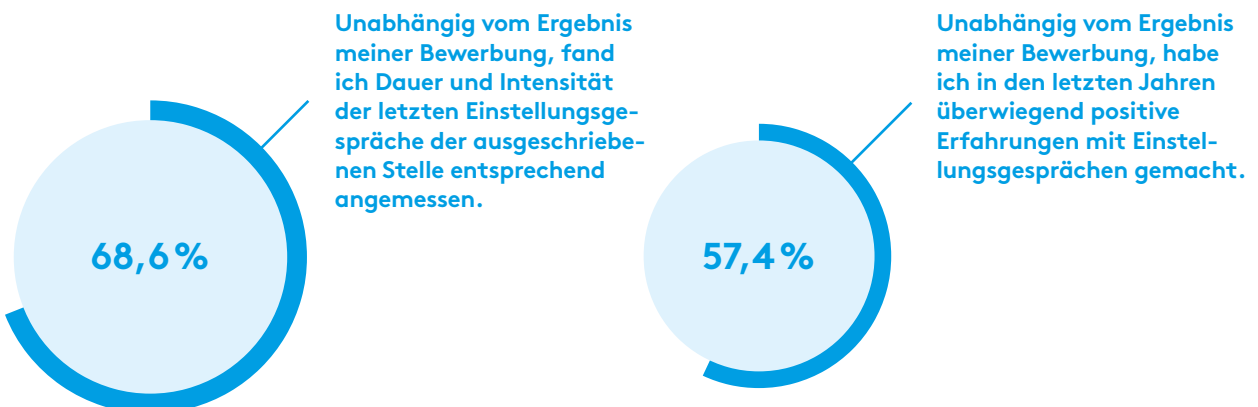


Abbildung 12: Sechs von zehn Stellensuchenden und Karriereinteressierten haben schon mal ein Angebot aufgrund ihrer Eindrücke im Einstellungsgespräch abgelehnt



Damit zusammenhängend zeigt sich aber auch, dass die meisten Bewerber dennoch eher positive Erfahrungen mit Einstellungsgesprächen in der Vergangenheit gemacht haben (vgl. Abbildung 13). So geben 68,6 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten an, dass sie die Dauer und Intensität der letzten Einstellungsgespräche als angemessen empfanden. 57,4 Prozent sagen, dass sie überwiegend positive Erfahrungen mit Einstellungsgesprächen gemacht haben. Dennoch zeigt sich, dass auch ein nicht zu unterschätzender Anteil von Stellensuchenden und Karriereinteressierten diese Meinung nicht teilt. Unternehmen sollten daher besonders im Gespräch mit dieser Gruppe von Stellensuchenden und Karriereinteressierten versuchen, während des Einstellungsgesprächs einen positiven Eindruck zu vermitteln, um damit die Chance auf die Annahme eines späteren Angebots zu erhöhen.

Abbildung 13: Wahrnehmung von Einstellungsgesprächen durch Stellensuchende



# ERFOLGREICHE UND ERFOLGLOSE MASSNAHMEN IN DER REKRUTIERUNG

Zur Vermeidung von „Big Failures“ können Unternehmen auch Maßnahmen ergreifen. Um zu zeigen, welche Maßnahmen im vergangenen Jahr erfolgreich und welche weniger erfolgreich verliefen, wurden die Top 1.000 Unternehmen befragt. Zudem sollten diese auch angeben, welche Maßnahmen sie gerne im vergangenen Jahr durchgeführt hätten.

## ERFOLGREICHE MASSNAHMEN: ACTIVE SOURCING

Zu den erfolgreich eingesetzten Maßnahmen zählt laut den Top 1.000 Unternehmen vor allem das Active Sourcing (vgl. Abbildung 14). 41,8 Prozent der genannten Maßnahmen lassen sich dieser Kategorie zuweisen. Hier wurden besonders der Einsatz von Headhuntern, Rekrutierungen nach Messen, Zusammenarbeit mit Schulen, oder „Auszubildende suchen Auszubildende“ genannt. Am zweithäufigsten wurde auch die neue bzw. bessere Art der Bewerberauswahl, wie bspw. die Nutzung persönlicher Kontakte im Prozess, die Herstellung und Pflege intensiver Kontakte zu Talenten oder die Fokussierung auf kompetenzbasierte Interviews, genannt. 23,9 Prozent der genannten Maßnahmen bezogen sich auf diese Kategorie. Die dritthäufigsten erwähnten Maßnahmen sind diejenigen zur Ansprache von potentiellen Bewerbern. Hierzu zählen vor allem Mitarbeiterempfehlungen oder Prämien für Mitarbeiterempfehlungen, aber auch verbesserte Stellenanzeigen oder Veröffentlichungen der Anzeigen auf XING. 17,9 Prozent der genannten Maßnahmen konnten dieser Kategorie zugeordnet werden.

Abbildung 14: Erfolgreiche Maßnahmen in der Rekrutierung

Active Sourcing 

Verbesserte Bewerberauswahl 

Ansprache von potentiellen Bewerbern 

## ERFOLGLOSE MASSNAHMEN: BEWERBUNGSMANAGEMENT

Neben den erfolgreichen Maßnahmen machten die Top 1.000 Unternehmen auch Angaben zu Maßnahmen, die sie im vergangenen Jahr implementiert hatten, welche aber jedoch nicht erfolgreich waren (vgl. Abbildung 15). Hier wurde am häufigsten (26,8 Prozent) und damit an erster Stelle das Bewerbungsmanagement im Allgemeinen genannt. Beispiele sind ein mangelhafter Interviewprozess,

der gesamte Bewerbungsprozess, Wartezeiten oder fehlende Möglichkeiten, um ausstehendes Feedback von Führungskräften einzuholen. Zwar wurde im vorherigen Kapitel erläutert, dass viele Unternehmen die Bewerberauswahl verbessert haben, so ist dies dennoch immer noch ein Bereich mit starkem Verbesserungsbedarf. Weniger erfolgreich verlief ebenfalls die Nutzung besonderer Bewerbungsformen, welche am zweithäufigsten (17,1 Prozent) genannt wurden. Hier wurden Beispiele wie Initiativbewerbungen, Nachwuchsführungskräfteprogramme, Stipendiaten-Programme oder Recruiting-Messen erwähnt. Platz drei bezogen auf die Häufigkeit der als erfolglos eingestuften Maßnahmen im vergangenen Jahr teilen sich Printanzeigen und externe Personalberater (12,2 Prozent). Vor allem Printausschreibungen oder -kampagnen waren nach Angaben der Top 1.000 Unternehmen nur wenig erfolgreich. Auch die Zusammenarbeit mit externen Personalberatern wie Personaldienstleistern oder Empfehlungen durch die Bundesagentur für Arbeit sind Maßnahmen, die von den Unternehmen in dieser Kategorie genannt wurden.

**Abbildung 15: Erfolgreiche Maßnahmen in der Rekrutierung**



## Bewerbungsmanagement



## Besondere Bewerbungsformen



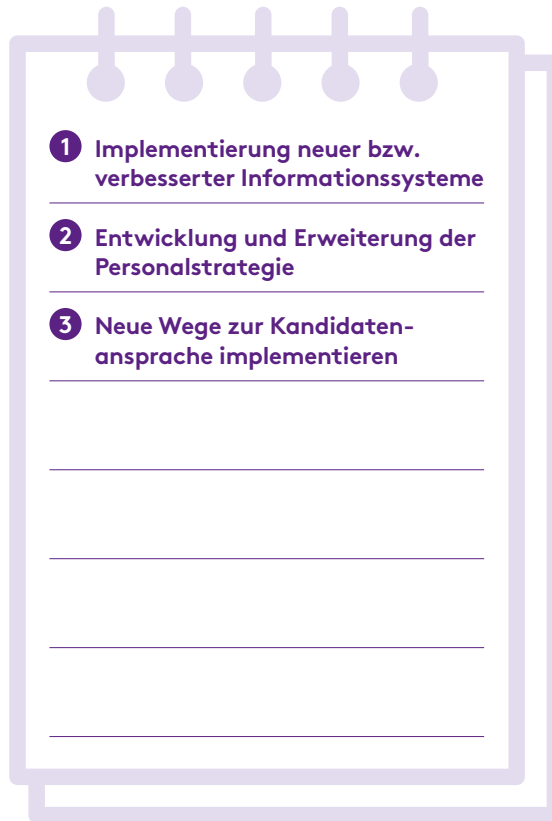
## Printanzeigen und externe Personalberater

### MASSNAHMEN, DIE GERNE DURCHGEFÜHRT WORDEN WÄREN: IMPLEMENTIERUNG VON INFORMATIONSSYSTEMEN

Zudem wurden die Top 1.000 Unternehmen auch gefragt, welche Maßnahmen sie im vergangenen Jahr gerne durchgeführt hätten. Hier zeigt sich, dass die Implementierung neuer bzw. verbesserter Informationssysteme mit Abstand am häufigsten genannt wurde. Über ein Drittel der genannten Maßnahmen bezog sich auf eine neue oder bessere Unterstützung durch IT-Systeme. Beispielsweise würden die Top 1.000 Unternehmen bevorzugt neue Karriereportale implementieren, Karrierewebsites auf mobilen Endgeräten darstellbar machen, E-Learning-Systeme oder e-Recruiting-Systeme einführen oder Bewerberdatenbanken harmonisieren. Auch das automatisierte Matching zwischen Kandidaten und Unternehmen wurde häufig genannt. Die am zweithäufigsten genannte Maßnahme (15,4 Prozent), die Unternehmen gerne durchgeführt hätten, bezieht sich auf die Personalstrategie. So hätten Unternehmen z.B. gerne ein konsequentes Entwicklungsprogramm aufgebaut, Entwicklungspläne erstellt oder eine europäisch einheitliche Personalgewinnungsstrategie gestartet. Neue Wege zur Kandidatenansprache wurden am dritthäufigsten genannt (13,5 Prozent). Hierzu zählen Aktivitäten wie Active Sourcing, Mitarbeiterempfehlungsprogramme, aber auch Praktikantenbindungsprogramme oder Stellensuchen mit Videobotschaften.



Abbildung 16: Maßnahmen, die Unternehmen gerne durchgeführt hätten



BEST PRACTICE I:

## MIT BIG DATA ZUM ERFOLG – REKRUTIERUNGSCONTROLLING BEI DER WITT-GRUPPE

### Das Unternehmen

Die Witt-Gruppe ist ein Textilversandhändler mit Firmensitz in Weiden sowie weiteren Niederlassungen in ganz Europa. Witt beschäftigt circa 2.800 Mitarbeiter, die einen Jahresumsatz von rund 726 Mio. Euro erwirtschaften. Etwa 15 Mio. Kunden versorgt die Witt-Gruppe mit über 41.000 Artikeln – zu Spitzenzeiten werden täglich bis zu 100.000 Sendungen ausgeliefert. Das 1907 gegründete Unternehmen versteht sich selbst als modernes Traditionsunternehmen und ist heute Teil des Otto-Konzerns.



### Zur Person

**Susan Risse** ist seit acht Jahren für die Witt-Gruppe tätig und verantwortet derzeit den Bereich Personalmarketing und Recruiting. Die zwei zuvor eigenständigen Tätigkeitsbereiche wurden unter ihrer Führung zu einer Abteilung zusammengeschlossen, um die aktuellen Herausforderungen in der Rekrutierung durch Optimierungen der Schnittstellen beider Bereiche besser meistern zu können. Frau Risse stieß zudem an, die Rekrutierung der Witt-Gruppe kennzahlenorientiert auszurichten.

## AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN IN DER REKRUTIERUNG

Mit dem Wandel der Witt-Gruppe vom traditionellen Versandhändler zum E-Commerce Unternehmen sind auch die Herausforderungen in der Rekrutierung gestiegen. So richtet Witt auf der einen Seite das Angebot an Wäsche, Kleidung und Heimtextilien sehr erfolgreich an die Zielgruppe 50plus aus. In dieser Zielgruppe ist das Unternehmen auch sehr bekannt. Auf der anderen Seite jedoch steht Witt vor der Herausforderung sich als attraktiver Arbeitgeber auch gegenüber anderen Zielgruppen zu präsentieren. Gerade in den Bereichen E-Commerce, IT und Big Data sucht das Unternehmen nach Hochschulabsolventen oder Kandidaten mit Berufserfahrung, um die tägliche Aufgabenflut eines (Online-)Versandhändlers zu bewältigen. Susan Risse erklärt weiter, dass die Situation des Unternehmens „durch unseren Standort in Weiden verschärft wird. Wir müssen Kandidaten zunächst von Witt selbst überzeugen und im Anschluss auch noch unseren Standort in Weiden hinsichtlich der Attraktivität stärken.“ Vor diesem Hintergrund hat das Unternehmen im Jahr 2011 begonnen, die Maßnahmen in der Rekrutierung zu optimieren. Dadurch sollen gezielt diejenigen Kandidaten angesprochen werden, deren erfolgreiche Anstellung sehr wahrscheinlich ist. In diesem Zusammenhang wurde ein Controlling-Projekt initiiert, das seither die effektive und effiziente Gestaltung der Rekrutierung ermöglicht.

## RECRUITING-CONTROLLING

„Wir haben 2011 auf der grünen Wiese begonnen“, berichtet Susan Risse, die das Projekt von Beginn an betreut. Die Leitfrage, mit der sich das Projekt beschäftigt, hat sich seit der ersten Stunde nicht verändert: Über welche Kanäle können Kandidaten rekrutiert werden, die eine hohe Begeisterung für die Witt-Gruppe zeigen, die ihren Lebensmittelpunkt am Standort Weiden sehen und die planen langfristig im Unternehmen zu bleiben? Zur Beantwortung dieser Frage hat das Unternehmen begonnen, vorhandene Informationen erfolgreich eingestellter Kandidaten der vorherigen Jahre zu analysieren. In einer gezielten Nachfassaktion wurden aktuelle sowie ehemalige Mitarbeiter befragt, um fehlende Daten zu erheben. „Wir haben jeden angerufen, um bspw. zu erfahren, wie er auf uns aufmerksam wurde und warum er sich für eine Tätigkeit bei der Witt-Gruppe entschieden hat“, so Susan Risse. Die Datenanalyse zeigt, dass in den letzten Jahren Kandidaten eher direkt nach dem Studium als mit Berufserfahrung eingestellt wurden. Diese studierten zuvor überwiegend an einer von drei verschiedenen Hochschulen und absolvierten bereits ein Praktikum bei Witt. Zudem wurde festgestellt, dass im Durchschnitt drei Kontaktpunkte mit Hochschulabsolventen bestanden, bevor sich diese für die Witt-Gruppe und Weiden entschieden. „Im Durchschnitt brauchen wir mindestens drei Touchpoints, um den Kandidaten für unser Unternehmen gewinnen

zu können“, fasst Susan Risse die Ergebnisse zusammen. Die Datenanalyse zeigte außerdem, dass sowohl persönliche als auch virtuelle Kontakte für erfolgreiche Rekrutierungen von Absolventen notwendig sind. Weiter hebt die Analyse hervor, dass Praktikanten eine hohe Bedeutung für die Witt-Gruppe haben – so konnte eine nicht geringe Anzahl an Vakanzen mit ehemaligen Praktikanten besetzt werden. Basierend auf diesen Erkenntnissen hat die Witt-Gruppe ihr Praktikantenprogramm und Talentmanagement neu ausgerichtet, um durch die Bündelung von Maßnahmen erfolgversprechende Kandidaten zu mehreren Zeitpunkten ansprechen zu können.

„Für uns war dieser Big Data-Ansatz ein Erfolg. Wir haben die verfügbaren Daten analysiert, um unsere Maßnahmen in der Rekrutierung neu auszurichten. Der Erfolg bei unseren Neueinstellungen bestätigt den kennzahlenorientierten Ansatz. Seitdem überprüfen wir diese Kennzahlen regelmäßig und passen unsere Maßnahmen entsprechend an“, resümiert Susan Risse.

## DIE ROLLE VON TALENT-POOLS UND ACTIVE SOURCING

Eine weitere wesentliche Neuerung im Zuge des Rekrutierungscontrollings war die Einführung von Talent-Pools. Da dem langfristigen Kontakt zu potentiellen Mitarbeitern eine hohe Bedeutung zukommt, kann das Unternehmen über IT-gestützte Talent-Pools Kontakte über lange Zeit pflegen. In den Talent-Pools werden nicht nur Daten ehemaliger Praktikanten gespeichert, sondern auch alle externen Kontakte festgehalten, die eine reale Chance auf Anstellung bei Witt in Weiden haben.

„Bei der Konzeption der Talent-Pools war uns das Thema Auswahl und Bewertung sehr wichtig“, beschreibt Susan Risse die Idee. „Es sollten nur diejenigen aufgenommen werden, die auch eine Perspektive für die Witt-Gruppe und den Unternehmensstandort Weiden haben.“ Aktuell resultieren 65 Prozent der Neueinstellungen bei der Witt-Gruppe aus den eigenen Talent-Pools. Dies zeigt die hohe Bedeutung der Pools für die Besetzung offener Stellen, wobei Susan Risse auch einwirft, dass „Talent-Pools für uns der wichtigste Kanal für die Besetzung von offenen Stellen sind. Andere Kanäle wie Online-Stellenanzeigen sind aber nach wie vor relevant, um bspw. Kandidaten für den Talent-Pool zu finden.“

In diesem Zusammenhang spielt auch Active Sourcing eine zentrale Rolle. Im Rahmen des Aufbaus der Talent-Pools, aber auch in der Phase der direkten Rekrutierung geht die Witt-Gruppe aktiv auf potentielle Kandidaten zu, um sich als attraktives und modernes Unternehmen zu positionieren.

„Im Durchschnitt reagieren 56 Prozent der angesprochenen Kandidaten auf unsere Anfragen. Jedoch bewirbt sich ein deutlich geringerer Anteil im Anschluss tatsächlich bei uns oder wird eingestellt“, schildert Susan Risse die Herausforderungen bei der direkten Ansprache von Kandidaten.

## ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

„Ein wesentlicher Erfolg unseres Rekrutierungscontrollings ist, dass wir der Geschäftsführung den Wertbeitrag aufzeigen können, den wir und unsere Maßnahmen für das Unternehmen leisten“, folgert Susan Risse. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem Analyseansatz plant das Unternehmen in Zukunft weitere Daten auszuwerten, um Rekrutierungsmaßnahmen noch gezielter einsetzen zu können. Zum Beispiel könnte sehr gut analysiert werden, welche Geräte und Plattformen im Rahmen von Mobile Recruiting eine Rolle spielen oder inwiefern sich das Bewerberverhalten generell verändern wird. „Wir haben gelernt, dass wir basierend auf Zahlen bessere Entscheidungen treffen können, als wenn wir nur unserem Bauchgefühl trauen“, erzählt Susan Risse. „Aus diesem Grund wollen wir unseren Controllingansatz für die Rekrutierung weiter ausbauen, solange es im Rahmen unserer Möglichkeiten umsetzbar ist.“

## BEST PRACTICE II:

# ATTRAKTIVITÄT VON UNTERNEHMEN FÜR IT-FACHKRÄFTE – DER GANZHEITLICHE ANSATZ DER NETPIONEER GMBH

## Das Unternehmen

Der Internet-Dienstleister Netpioneer GmbH (nachfolgend Netpioneer genannt) mit Zentrale in Karlsruhe und einer Niederlassung in Berlin berät Unternehmen in den Bereichen IT und Internetstrategie. Mit mehr als 80 hochqualifizierten Mitarbeitern realisiert Netpioneer Software-Lösungen wie Enterprise Content Management Systeme sowie Unternehmens- und Intranet-Portale. Daneben werden E-Commerce- und Shop-Lösungen, aber auch Individualentwicklungen angeboten. Die Netpioneer GmbH erreichte beim Great Place to Work-Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2015“ den zweiten Platz in der Kategorie der Unternehmen mit 50 bis 500 Beschäftigten.



## Zur Person

**Jasmin Kraetz** ist seit 2007 als HR Business Partner bei Netpioneer in Karlsruhe tätig. Sie verantwortet im Unternehmen den Aufbau der eigenen HR-Aktivitäten. Hierzu gehört u.a. der Aufbau der Arbeitgebermarke des Unternehmens, um gerade im Wettbewerb um IT-Fachkräfte im Großraum Karlsruhe bestehen zu können. Ebenso wichtig sind Maßnahmen, wie bspw. die Gestaltung von Gesundheitsprogrammen und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, um Talente langfristig an das Unternehmen binden zu können. Frau Kraetz initiiert und verantwortet verschiedene Maßnahmen, die alle einen Beitrag dazu leisten, die Netpioneer GmbH als attraktiven Arbeitgeber für IT-Fachkräfte in Karlsruhe zu positionieren.

## HERAUSFORDERUNGEN IN DER REKRUTIERUNG

Als Internet-Dienstleister im Raum Karlsruhe steht Netpioneer im Wettbewerb mit vielen anderen Unternehmen um die kleine und gefragte Zielgruppe der IT-Fachkräfte. Aus diesem Grund muss das Unternehmen zum einen attraktiv für externe Kandidaten sein, zum anderen aber auch für die eigenen Mitarbeiter, um diese möglichst langfristig an das Unternehmen binden zu können. Als Arbeitgeber legt Netpioneer daher besonderen Wert auf familienfreundliche Arbeitsbedingungen, das betriebliche Gesundheitsmanagement und einen strukturierten Onboarding-Prozess. Die wesentliche Strategie ist dabei die Bindung von Arbeitskräften an das Unternehmen, wobei es auf Grund der Unternehmensgröße eine wesentliche Herausforderung ist, dieses Ziel mit wenigen Mitteln zu erreichen.

## MASSNAHMEN ZUR STEIGERUNG DER ATTRAKTIVITÄT FÜR IT-FACHKRÄFTE

Jasmin Kraetz nennt die Werte „Vertrauen, Respekt und Verantwortung“, an denen sich das Unternehmen seit 2009 orientiert und welche auch auf die Unternehmenskultur maßgeblich einwirken. Beeinflusst durch das agile Projektmanagement mit Scrum in den Kundenprojekten, hat das Unternehmen begonnen, die Agilität, Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit dieser Projektorganisation auch auf die Organisation des gesamten Unternehmens auszuweiten. Aus diesem Grund wird jedem Mitarbeiter eine hohe Eigenverantwortlichkeit übertragen, während dabei viel Wert auf eine Feedbackkultur gelegt wird. Transparenz besitzt zudem einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Die HR-Abteilung wird dabei als Business Partner gesehen, dem die Rolle des „Scrummasters“ zugesprochen wird. Diese Art der Unternehmensorganisation schlägt sich auch in den Maßnahmen zur Steigerung der Unternehmensattraktivität für IT-Fachkräfte nieder, die im Folgenden näher beschrieben sind.

## FAMILIENFREUNDLICHE ARBEITSBEDINGUNGEN

Eine Maßnahme zur Steigerung der Unternehmensattraktivität für IT-Fachkräfte sind familienfreundliche Arbeitsbedingungen, wobei der mobile Arbeitsplatz davon einen wesentlichen Aspekt darstellt. Dabei arbeiten Mitarbeiter auf Vertrauensarbeitszeit und können ihren Arbeitsort selbst wählen, soweit dies die Kundenprojekte ermöglichen. Dazu wird jeder Mitarbeiter mit den notwendigen technischen Geräten ausgestattet, um seinen Arbeitsplatz frei wählen zu können. Zusammen mit den Mitarbeitern, weiteren Verantwortlichen und dem Datenschutzbeauftragten werden zudem auch die Rahmenbedingungen definiert, wie mobile Arbeitsplätze gestaltet werden können. Dies ist zum einen aus Datenschutzgründen notwendig, zum anderen aber auch, um den Mitarbeiter für die möglichen Nachteile dieser Form des Arbeitens zu sensibilisieren. Als Teil dieses Angebots bietet Netpioneer Kurse für agiles Projektmanagement sowie Hilfe bei der Findung agiler Methoden zur Organisation der eigenen Arbeit an. Um insbesondere Mitarbeitern mit Kindern die Vereinbarung von Familie und Beruf zu erleichtern, bietet das Unternehmen in Kooperation mit einem Kindertagesstättenverbund seinen Mitarbeitern Betreuungsplätze in ausgewählten Einrichtungen an. Hier ist es dem Unternehmen wichtig, dass die Elternzeit bzw. der Mutterschutz frühzeitig mit dem Mitarbeiter geplant wird, um ausreichend Unterstützung bieten zu können und den Wiedereinstieg in den Berufsalltag zu vereinfachen.

Eine konkrete Maßnahme in diesem Zusammenhang war die Eröffnung eines eigenen Familienzimmers innerhalb der Firma, in dem Spielzeug für Mitarbeiterkinder bereitgestellt wird und wo Kinder zur Not auch durch andere Mitarbeiter des Unternehmens kurzfristig betreut werden können. „Ein Kind eines Kollegen sagte einmal zu mir, dass das Zimmer sein zweites Kinderzimmer ist“, erzählt Jasmin Kraetz.

Zudem wird einmal im Jahr ein Familientag organisiert, um die ganze Familie mit Netpioneer und dessen Mitarbeitern bekannt zu machen sowie Angebote für Kinder zu realisieren. Zu diesem Tag werden auch aktuelle Bewerber, welche kurz vor der Vertragsunterschrift stehen oder diesen bereits unterschrieben haben, eingeladen. „Ein Bewerber hatte direkt am Familientag seinen Arbeitsvertrag unterschrieben, weil seine Familie so begeistert vom Unternehmen war“, beschreibt Frau Kraetz die positive Auswirkung dieser Maßnahme nicht nur auf die Bindung von Mitarbeitern, sondern auch für deren Gewinnung.

Das Unternehmen bietet außerdem eine Ferienbetreuung an. Während der großen Schulferien können Mitarbeiter ihre Kinder im Unternehmen betreuen lassen, insofern keine Betreuung durch eine andere Institution möglich ist. Durch weitere Angebote wie Zookarten, Bügel- oder Apothekenservice bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern weitere Möglichkeiten zur vereinfachten Vereinbarung von Familie und Beruf.

## GESUNDHEITSMANAGEMENT

Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Attraktivitätssteigerung des Unternehmens ist das Gesundheitsmanagement. Die Netpioneer GmbH bietet seinen Mitarbeitern verschiedene Möglichkeiten wie Massage, Ernährungsberatung, Meditations- oder Rückenkurse. Daneben werden auch Gesundheitstage veranstaltet, um Mitarbeiter für Gesundheitsthemen zu sensibilisieren. Jasmin Kraetz betont in diesem Zusammenhang, dass „Krankenkassen immer mehr mit Unternehmen kooperieren wollen und viele Maßnahmen unterstützen, die wir unseren Mitarbeitern anbieten können. Das sorgt für positive Effekte bei den Mitarbeitern und zudem konnte durch diese und weitere Maßnahmen die Krankenquote reduziert werden, wodurch sich das Unternehmen viel Geld gespart hat.“

Darüber hinaus fördert das Unternehmen aktiv die sportliche Betätigung der eigenen Mitarbeiter. Netpioneer bietet seinen Mitarbeitern bspw. einen eigenen Fitnessraum, organisiert Laufgruppen zur Mittagspause unter dem Motto „Laufen statt Mittagessen“ und bietet Unterstützung für unternehmensinterne Badminton- oder Fußballgruppen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Gesundheitsprogramme sind Stress-Workshops. „Wir wollen offen mit diesem Thema umgehen“, begründet Jasmin Kraetz diesen Ansatz, „und wir wollen unsere Mitarbeiter für das Thema sensibilisieren, sodass frühzeitig negativen Konsequenzen für den Mitarbeiter und das Unternehmen entgegengewirkt werden kann.“

## STRUKTURIERTER ONBOARDING-PROZESS

Für die Gewinnung externer Fachkräfte ist ein strukturierter Onboarding-Prozess für das Unternehmen enorm wichtig. „Wir müssen zum einen unser Image auf dem Arbeitsmarkt pflegen, aber zum anderen insbesondere denjenigen, die uns als neuen Arbeitgeber ausgewählt haben einen guten Einstieg bei uns ermöglichen, sodass sie sich nicht doch noch für ein anderes Unternehmen entscheiden“ beschreibt Frau Kraetz den Ansatz des externen Recruiting. Mitarbeiterempfehlungen stellen hierbei einen wichtigen Kanal zur Rekrutierung dar. „Kein Mensch kann besser einstellen als unsere Mitarbeiter selbst“, so Frau Kraetz. Aber auch andere Kanäle, wie z. B. Social-Media, Messenstände, Unternehmensvideos oder Präsenz auf Internetplattformen wie bspw. Kununu, kommen zum Einsatz, um offene Stellen oder das Unternehmen im Allgemeinen zu bewerben. Klassische Jobbörsen werden ebenfalls genutzt, allerdings werden hierüber nur noch wenige neue Mitarbeiter akquiriert. Im Anschluss ist dem Unternehmen ein schneller und strukturierter Prozess sehr wichtig. Selbstgesetztes Ziel der Netpioneer GmbH ist es innerhalb der ersten fünf Tage nach einer Bewerbung ein Einstellungsgespräch zu führen und innerhalb von 15 Tagen geeigneten Bewerbern ein Vertragsangebot zu unterbreiten. „Unsere Konkurrenz schläft nicht, sodass wir zeitnah mit den Bewerbern sprechen und sie für unser Unternehmen begeistern wollen. Viele haben innerhalb kürzester Zeit ein Angebot – da können wir es uns nicht erlauben, den Prozess lange hinauszuzögern. Wir würden sonst die guten Bewerber verlieren“, betont Jasmin Kraetz und weist auf die Bedeutung der schnellen Prozessdurchlaufzeiten in der Rekrutierung hin.

Durch die Optimierung des Onboarding-Prozesses hat die Netpioneer in den letzten Jahren verschiedene Maßnahmen implementiert, um Mitarbeitern, die sich für das Unternehmen entschieden haben, den Einstieg so einfach wie möglich zu gestalten. „Wir wollen damit vermeiden, dass Bewerber, obwohl sie bereits einen Vertrag unterschrieben haben, sich doch noch für ein anderes Unternehmen entscheiden“, betont Frau Kraetz. Nach der Vertragsunterschrift und vor Arbeitsbeginn verschickt das Unternehmen regelmäßig handgeschriebene Postkarten oder erstellt für die neuen Mitarbeiter adventskalenderähnliche Kalender, um die Zeit bis zum Arbeitsbeginn zu überbrücken und den Kontakt zu den neuen Mitarbeitern bis dahin bestmöglich zu halten. Auch ist es keine Seltenheit, dass den neuen Fachkräften Gutscheine für Fachliteratur oder andere Fortbildungen zur Verfügung gestellt werden, sodass diese die Zeit bis zum Arbeitsbeginn für die eigene Weiterqualifizierung nutzen können. Zum Arbeitsbeginn hat das Unternehmen einen genauen Einarbeitungsplan von ein bis drei Tagen definiert, der gemeinsame Mittagessen, Treffen mit der Geschäftsführung oder ein Patenmodell vorsieht. Innerhalb von 14 Tagen findet ein erstes Feedbackgespräch statt, um den Mitarbeiter weiter in seiner Einarbeitungszeit unterstützen zu können.

Auf den Onboarding-Prozess folgt nach drei Monaten ein weiteres Feedbackgespräch; sechs Monate nach Arbeitsbeginn findet das Probezeitendgespräch statt. In diesem wird auch das agile Karrieremodell besprochen, in welchem die Mitarbeiter durch verschiedene Bausteine ihre eigene Karriere zusammenstellen und planen können. „Mit Hilfe eines Legobaukasten müssen unsere Mitarbeiter ihre Bausteine in den verschiedenen Gruppen zusammentragen, um so ihre eigene Karriere leben zu können“, beschreibt Frau Kraetz den Ansatz. „Wir müssen sicherstellen, dass wir bei unseren flachen Hierarchien jedem Mitarbeiter eine Perspektive bieten und unser Baukastenprinzip hat sich in diesem Zusammenhang bewährt“.

## ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Der Erfolg dieser Maßnahmen zeigt sich u.a. dadurch, dass die Netpioneer GmbH beim Great Place to Work-Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2015“ den zweiten Platz in der Kategorie der Unternehmen mit 50 bis 500 Beschäftigten erreichte. Die Auszeichnung honoriert das besondere Engagement bezüglich der Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten sowie bei der Gestaltung einer attraktiven, mitarbeiterorientierten Arbeitsplatzkultur. Neben dieser Auszeichnung wurde Netpioneer mehrfach als Arbeitgeber ausgezeichnet. So erreichte das Unternehmen im Juni 2015 den 24. Platz im Wettbewerb „Best Workplaces in Europe 2015“.

Aber auch die internen Erkenntnisse bestätigen den Erfolg der in den letzten Jahren implementierten Maßnahmen. So wurden von 18 Neueinstellungen im letzten Jahr 13 über Mitarbeiterempfehlungen realisiert, wobei drei eingestellte Bewerber ehemalige Mitarbeiter waren, die erneut bei Netpioneer arbeiten wollten. Für ein gelungenes Recruiting bei Netpioneer sprechen zudem die reinen Zahlen. Im letzten Jahr kündigte kein einziger Mitarbeiter. Zudem resultiert aus regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen, dass die Beschäftigten bei Netpioneer stets sehr zufrieden mit ihrer Arbeit sind. Für Frau Kraetz zeigen die externen Auszeichnungen, aber besonders auch die vielen internen Rückmeldungen, „dass wir in den letzten Jahren vieles richtig gemacht haben und wir unseren Mitarbeitern einen Arbeitsplatz bieten können, auf den sie stolz sein können. Dies ist für uns die beste Rückmeldung zu unserer Arbeit. Ein Spannungsfeld dabei ist jedoch, dass unsere Mitarbeiter viel bekommen, jedoch keinen Vergleich zu anderen Unternehmen haben, sodass es uns immer schwerer fällt, uns zu steigern. Viele Mitarbeiter sehen die Vorteile daher als vollkommen normal an und sind etwas verwöhnt“.

## BEST PRACTICE III:

# DER EINSATZ VON TALENT-POOLS UND MATCHING-ALGORITHMEN AM BEISPIEL DER COMATCH GMBH

## Das Unternehmen

Das in Berlin ansässige Unternehmen COMATCH wurde im Oktober 2014 von den zwei ehemaligen McKinsey Beratern Dr. Christoph Hardt und Dr. Jan Schächtele gegründet und hat momentan neun Mitarbeiter. COMATCH betreibt eine Onlineplattform für freiberufliche Top-Managementberater & Industrieexperten, auf der ähnlich einem digitalen Marktplatz Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Banker und Industrieexperten mit Unternehmen, die Unterstützung brauchen, zusammengebracht werden. Ein Kernprozess des Unternehmens ist also die Rekrutierung von Beratern und Experten mittels eines Matching-Algorithmus. Der große Vorteil eines solchen Matching-Algorithmus ist es, dass Bewerbungen (teil-)automatisiert verarbeitet werden können.



## Zur Person

**Dr. Christoph Hardt** ist Geschäftsführer und Gründer des Onlinemarktplatzes COMATCH. Er studierte und promovierte im Bereich der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bayreuth. Nach seinem Studium arbeitete er mehr als sieben Jahre bei der Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey & Company. Durch die langjährige Arbeit bei McKinsey inspiriert, gründete er im Oktober 2014 COMATCH. Er verantwortet die Bereiche Marketing & Sales sowie Investor Relations.

## DER COMATCH-PROZESS

Bei COMATCH können sich freiberufliche Berater & Experten sowie Auftraggeber auf einer Onlineplattform registrieren. Um den perfekten „Match“ zwischen Auftraggebern und Beratern zu finden, zählt COMATCH auf die Kombination eines Algorithmus und die langjährige Erfahrung der Mitarbeiter. Auf Basis eines Berater-Pools kann COMATCH ca. 90 Prozent aller Klientenanfragen abdecken und geeignete Kandidaten vorschlagen. Um den perfekten „Match“ zu erhalten, steht das Unternehmen vor allem vor der Herausforderung, die Balance zwischen den Wünschen der Berater und den Anforderungen der Unternehmen zu finden. Sie stehen also vor ähnlichen Aufgaben wie eine klassische HR-Abteilung, die ebenfalls die Wünsche von Bewerbern mit den Anforderungen des Jobs und des Unternehmens in Einklang bringen muss. Wie dies mit Hilfe des Algorithmus, den COMATCH einsetzt, gelingt, wird nachfolgend beschrieben (vgl. Abbildung 17).



Abbildung 17: der Matching-Algorithmus



## AUFMERKSAMKEITSPHASE

In der Aufmerksamkeitsphase zählen die Gründer von COMATCH neben anderen Maßnahmen wie Online-Marketing oder Online- und Printmedien besonders auf Mundpropaganda. „Die Berater-szene ist eine kleine Welt, sodass dieses Werkzeug das effektivste ist“, so Dr. Hardt. Auch Active Sourcing wird genutzt, um geeignete Kandidaten anzuwerben. Angeworbene Kandidaten haben dann die Möglichkeit, sich auf der Plattform mit Angabe ihrer Fähigkeiten und ihres Profils zu registrieren, jedoch noch ohne konkreten Bezug auf eine Stellenausschreibung, wie es im klassischen Recruiting-Prozess üblich ist. Dabei werden Profile auch automatisch aus XING bzw. LinkedIn erstellt, „was für den Kandidaten eine enorme Zeitersparnis darstellt“, so Dr. Hardt. Der Lebenslauf wird standardisiert abgegeben, ebenso Daten zu Sprachen, IT-Kenntnissen und Arbeitspräferenzen. Durch diese Daten kann der später durchzuführende „Match“ besser automatisiert werden.

Neben den Kandidaten müssen sich auch die Auftraggeber bzw. Unternehmen registrieren, um ihre Projekte einzustellen. Sie bilden im später durchzuführenden Matching-Algorithmus die Gegenseite der Kandidaten. Bezogen auf das klassische Recruiting nehmen die Auftraggeber die Seite des Unternehmens ein, das geeignete Kandidaten für offene Stellen sucht. Die Eingabe der Anforderungen von Seiten der Auftraggeber ist mit den Fähigkeiten, welche die Berater angeben, synchronisiert, sodass der (teil)-automatisierte Matching-Algorithmus greifen kann.

## AUFNAHME IN DEN TALENT-POOL

Im zweiten Schritt erfolgt bei COMATCH nun die Bewerbung um die Aufnahme in den Talent-Pool. Hierbei wird ein Auswahlprozess durch COMATCH durchgeführt, bei dem die Fähigkeiten der Kandidaten sowohl durch ihr Profil als auch durch ein Auswahlgespräch überprüft werden. Abhängig von dem Ergebnis des Auswahlprozesses werden die Bewerber in den Talent-Pool aufgenommen, aus welchem dann im nächsten Schritt – dem eigentlich „Match“ – geschöpft wird, um Unternehmen und Berater zusammenzubringen. „Wir haben hier den Vorteil, dass in unserem Talent-Pool nur die Kandidaten sind, die bereits gewisse Fähigkeiten und die nötige Motivation mitbringen“, meint Dr. Hardt.

## DER „MATCH“

Beim eigentlichen „Match“ werden nun die Kandidaten, die im Talent-Pool stehen, mit den Auftraggebern zusammengebracht. Der eigentliche Algorithmus ist dabei ein zweistufiger Prozess. Im ersten Schritt wird mit Hilfe der sowohl von den Kandidaten als auch von den Auftraggebern eingegebenen standardisierten Daten ein „Match“ erstellt. Diese Erstellung des „Match“ läuft voll-automatisiert ab und basiert auf einem selbst programmierten Algorithmus. Bezogen auf die Rekrutierung in klassischen Unternehmen läuft hier also ein „Match“ zwischen Bewerber und der jeweiligen Stellen-

ausschreibung ab. Der Talent-Pool wird hierbei auf Grundlage der Anforderungen der Aufträge durchsucht, um geeignete Kandidaten zu identifizieren. Bei COMATCH muss der „Match“ bei mindestens 70 Prozent liegen, wobei die fachliche Expertise des Kandidaten immer zu 100 Prozent den Anforderungen des Auftraggebers entsprechen muss. „Durch diesen automatisierten Teil des Matching-Prozesses werden also nur die Kandidaten ausgewählt, die bereits einigermaßen auf die Stelle passen“, so Dr. Hardt.

Der zweite Schritt des Matching-Prozesses wird dadurch wesentlich vereinfacht. In diesem kann die automatische Selektion durch den Algorithmus noch einmal durch einen Mitarbeiter angepasst werden, da die Gewichtung verschiedener Anforderungen und die Soft Skills der Berater nicht automatisch abgeglichen werden. Da jedoch im ersten Schritt schon eine Vorauswahl getroffen wurde, ist im Vergleich zum klassischen Recruiting eine deutlich schnellere Auswahl möglich.

Nach der Nachjustierung werden die identifizierten Berater dann angeschrieben und angefragt, ob sie für den geplanten Projektzeitraum zur Verfügung stehen. Außerdem müssen sie noch einmal kurz beschreiben, warum sie am Besten zu dem Projekt passen. COMATCH gibt dann eine Empfehlung von drei Beratern an den Auftraggeber weiter. In dieser Empfehlung werden zum einen Daten über die standardisierten Lebensläufe der Kandidaten, zum anderen aber auch das Matching-Sheet weitergegeben, welches Aufschluss über die „Höhe des Matches“ zwischen Kandidat und Auftraggeber gibt. Danach setzt sich der Auftraggeber mit den Kandidaten telefonisch in Verbindung, um ein Interview mit dem Kandidaten durchzuführen. Dieser Schritt entspricht dann dem letzten Schritt im Auswahlprozess bzw. dem „Match“ und der Berater fängt dann nach dieser Auswahl tatsächlich an, im Projekt zu arbeiten.

Nachdem das Projekt seitens des Auftraggebers abgeschlossen ist, wird der Berater noch von dem Auftraggeber bewertet. So können zukünftige Auftraggeber sehen, wie die Berater bei früheren Projekten abgeschlossen haben und COMATCH ist in der Lage die Qualität ihres Talent-Pools zu sichern.

## ZUSAMMENFASSUNG

Der „Match“ zwischen Kandidat und Auftraggeber bzw. Unternehmen ist der Kernprozess der Firma COMATCH. Hier kann durch den Einsatz von selbst programmierten Algorithmen, genau festgelegten Eingabefeldern ein schneller Auswahlprozess sowohl für die Auftraggeber als auch für die Kandidaten erfolgen. „Im Gegensatz zu klassischen Rekrutierungsprozessen sind wir dadurch deutlich schneller und müssen uns nicht bei jedem Match mit den Kandidaten beschäftigen, die bereits durch den automatisierten Auswahlprozess gefiltert wurden“, so Dr. Hardt. Durch die standardisierten Daten von Beratern und Auftraggebern ist es in kürzester Zeit möglich, die Fähigkeiten der Berater mit den Anforderungen des Unternehmens abzugleichen, um geeignete Kandidaten zu identifizieren. Dr. Hardt sieht die Vorteile des Talent-Pools und Matching-Algorithmus insbesondere bei der standardisierten Erhebung der Eigenschaften und Fähigkeiten der Berater sowie den Anforderungen der Auftraggeber. Die Daten ermöglichen es, dass der Matching-Algorithmus automatisch Kandidaten anhand von Fähigkeiten identifiziert, wodurch der Auswahlprozess von Beratern effektiver und effizienter gestaltet werden kann und die Qualität der Kandidaten verbessert wird. Aktuell werden nur harte Fakten wie Fähigkeiten und Eigenschaften mittels des Algorithmus verglichen. Für die Zukunft ist Herrn Dr. Hardt vor allem das Thema der automatisierten Bewertung von Soft-Skills wichtig, damit diese ebenfalls bei der automatischen Auswahl von Kandidaten mitberücksichtigt werden können.



Weitere Auswertungen der Recruiting Trends 2016 und der Bewerbungspraxis 2016 sind zu folgenden Themenschwerpunkten verfügbar:

- » Active Sourcing und Social Recruiting
  - » Bewerbung der Zukunft
    - » Mobile Recruiting
- » Employer Branding und Attraktivitätskriterien
  - » Techniksprung in der Rekrutierung

Details zur Durchführung der Studie und die Beschreibung der Stichproben finden Sie online unter [www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016)

Darüber hinaus können bezogen werden:

Maier, C., Laumer, S., Weitzel, T., Weinert, C., von Stetten, A., Wirth, J. und Eckhardt, A. und Kraft, B. (2015):  
Bewerbungspraxis 2015 – Eine empirische Studie mit 7.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet, Research Report  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

von Stetten, A., Laumer, S., Maier, C., Weinert, C., Weitzel, T., Wirth, J., Eckhardt, A. und Kraft, B. (2015):  
Recruiting Trends im Mittelstand 2015 – Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand, Research Report  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weinert, C., Wirth, J., von Stetten, A., Laumer, S., Maier, C., Weitzel, T., Eckhardt, A. und Kraft, B. (2015):  
Recruiting Trends 2015 – Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT, Research Report  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Kontakt:  
Dr. Katrin Luzar  
Monster Worldwide Deutschland GmbH  
Ludwig-Erhard-Straße 14  
D-65760 Eschborn  
Telefon: 06196-9992-688  
E-Mail: [studien@monster.de](mailto:studien@monster.de)  
[www.monster.de](http://www.monster.de)