

Bewerber wissen, was gut ist

Die Auswahl der richtigen Bewerber ist für Unternehmen zeitaufwendig und kostenintensiv. Umso ärgerlicher, wenn potenzielle Kandidaten ihre Bewerbung wieder zurückziehen oder in der Probezeit das Unternehmen verlassen. Eine kontinuierliche Befragung unter allen am Rekrutierungsprozess Beteiligten hilft, das Personalmarketing zu verbessern und gibt Aufschluss über Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Wie zufrieden sind neue Mitarbeiter mit dem Rekrutierungsprozess? Warum ziehen manche ihre Bewerbung zurück? Und wie bewerten einstellende Linienmanager die Qualität der Rekrutierungsaktivitäten? Fragen, auf die Personalleiter und Rekrutierungsbeauftragte, die ihre Arbeit ernst nehmen, verlässliche Antworten haben sollten, die über persönliche Eindrücke hinausgehen. Die einfachste und effektivste Art, Antworten auf Fragen dieser Art zu erhalten, besteht darin, diese direkt an die jeweils betroffenen Bewerber, neuen Mitarbeiter oder Linienmanager zu richten – aber nur wenige Unternehmen nutzen diese Möglichkeit.

Anders beim Softwarehersteller SAP. Hier erhält jeder neue Mitarbeiter an seinem siebenten Arbeitstag automatisch eine E-Mail, die von einem externen Institut im Namen des Unternehmens versandt wird.

In dieser Mail wird der neue Mitarbeiter gebeten, einen kurzen Online-Fragebogen auszufüllen, den er über einen persönlichen Link erreicht. Die dort gestellten Fragen beziehen sich auf den Rekrutierungsprozess, Erfahrungen in den ersten Arbeitstagen und die Motivation, bei der SAP zu arbeiten. Dies geschieht weltweit an allen Standorten.

Lokale Personalleiter und Rekrutierungsverantwortliche erhalten auf einer speziellen Webseite tagesaktuell statistische Auswertungen, bezogen auf ihr jeweiliges Tochterunternehmen im Vergleich zu den Ergebnissen des Gesamtkonzerns.

Der Bewerber als Kunde

Kennzahlen, die im Rahmen der Personalakquisition herangezogen werden, spiegeln die Ziele und Werte der für die Rekrutierung Verantwortlichen wider. Hier dominieren nach wie vor die klassischen

Kennzahlen, wie etwa Cost-per-Hire, Time-to-Fill, Bewerbungen pro Einstellung oder Qualität der Personalauswahlentscheidungen. Zugleich zeigt sich, dass sich die meisten Unternehmen mit der Definition und Erhebung dieser Indikatoren zu Recht schwer tun. Grundsätzlich haben all diese Kennzahlen per se eine hohe Relevanz, gerade im Kontext der Entwicklungen der letzten Jahre. Unternehmen haben hinsichtlich der Personalbeschaffung mit neuen Herausforderungen gekämpft, die in erster Linie auf neue Möglichkeiten durch das Internet und veränderte Arbeitsmarktbedingungen zurückzuführen sind. E-Recruiting, öffentliche Jobportale, der Übergang von der Papier- zur Online-Bewerbung waren Themen, die die Rekrutierungsabteilungen in den letzten Jahren intensiv beschäftigt haben. Im Mittelpunkt stand der effiziente und effektive Umgang mit Bewerbungen.

In den nächsten Jahren wird es wieder verstärkt darum gehen, den Bewerber in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu rücken. Hierbei wird es darum gehen, dem Bewerber eine positive Bewerber-Erfahrung zu vermitteln, ihn durch ein zielgruppengenaues Personalmarketing (Employer-Branding) anzusprechen und den Bewerber als Kunden zu verstehen.

Unternehmen, die ihre Bewerber als Kunden verstehen und wertschätzen, behandeln Bewerber auch wie Kunden. Für die meisten Unternehmen ist es üblich und nahe liegend, Kunden nach ihrer Zufriedenheit zu fragen. Ähnliches sollte auch für Bewerber und neue Mitarbeiter (ehemalige Bewerber) gelten. Darüber hinaus sollten einstellende Manager als Kunden der Rekrutierungsabteilung verstanden werden und entsprechend nach ihrer Zufriedenheit befragt werden.

Kundenbefragungen können grundsätzlich nach dem Zeitpunkt der Befragung unterschieden werden. So ist es einerseits möglich, eine Vielzahl von Kunden zu einem festgelegten Zeitpunkt zu befragen. Andererseits ist es möglich, die Befragung von Kunden individuell mit dem Eintritt bestimmter Ereignisse und Leistungen zu verbinden. Im hier behandelten Kontext bietet sich die zweite Variante an: immer dann, wenn eine Leistung erbracht wurde, werden die Betroffenen zeitnah nach ihrer Zufriedenheit befragt. Im Lebenszyklus eines Bewerbers und späteren Mitarbeiters können sich eine Reihe unterschiedlicher Ereignisse ergeben. Wichtige Ereignisse sind beispielsweise das Versenden der Bewerbung, die ersten Tage im Unternehmen oder die Kündigung während der Probezeit. Je nach Ereignis stellen sich für die Perso-

Lebenszyklus

Abbildung 1



nalabteilung unterschiedliche spezifische Fragen im Hinblick auf die Qualität der Prozesse aus Sicht der Betroffenen und die Motivation der Bewerber und späteren Mitarbeiter. So könnte einem neuen Mitarbeiter in den ersten Arbeitstagen auch folgende Frage gestellt werden: „Wussten Sie zu jedem Zeitpunkt während des Bewerbungsprozesses, wie der Status ihrer Bewerbung ist?“ Diese Frage wäre ein typisches Beispiel zur Ermittlung der Prozessqualität. Die Frage „Was sind die drei wichtigsten Gründe für Ihre Bewerbung bei uns?“ wäre ein klassisches Beispiel, um die Motivation von Bewerbern und neuen Mitarbeiter in Erfahrung zu bringen. Abbildung 1 zeigt kritische Ereignisse entlang des Bewerber-/Mitarbeiterlebenszyklus, an die jeweils eine spezifische Befragung gekoppelt werden kann.

Im Zusammenhang mit einer Bewerbung stellt sich die Frage, warum sich ein Bewerber beworben hat. Wenn ein Bewerber seine Bewerbung zurückzieht, ist es wichtig in Erfahrung zu bringen, warum sich ein Bewerber dazu entschieden hat und welchen Weg dieser einschlägt. Nicht selten ergeben sich Situationen, in denen herausragende Kandidaten identifiziert wurden, denen aber aktuell keine Stel-

le angeboten werden kann. Zunehmend gehen Unternehmen dazu über, solche Kandidaten in Talent-Pools aufzunehmen, um ihnen zu einem späteren Zeitpunkt passende Angebote zu unterbreiten. In solchen Fällen bietet es sich an, potenzielle Kandidaten regelmäßig nach ihren Präferenzen in Bezug auf das Unternehmen zu befragen. Eine verwandte Frage stellt sich im Zusammenhang mit dem Fall, dass ein Bewerber einen angebotenen Arbeitsvertrag ablehnt. Die SAP praktiziert dies seit geraumer Zeit und nimmt einen Rückzug der Bewerbung oder die Ablehnung eines Arbeitsvertrags nicht mehr stillschweigend hin, sondern zeigt Interesse für die Motive der verlorenen Kandidaten. Das Unternehmen ermittelt systematisch die Prozessqualität und die Motivationslage aller am Rekrutierungsprozess Beteiligten. So werden die einstellenden Linienvorgesetzten bei SAP nach beiderseitiger Unterzeichnung eines Arbeitsvertrags nach ihrer Zufriedenheit mit den Rekrutierungsaktivitäten befragt.

Neue SAP-Mitarbeiter werden am siebenten Arbeitstag gefragt, wie sie den Rekrutierungsprozess wahrgenommen haben, warum sie sich für eine Stelle bei SAP entschieden haben, über welche Kanäle sie auf das Unternehmen aufmerksam

Anzeige

wurden, welche Bewerbungsform gewählt wurde und wie gut sie in den ersten Arbeitstagen aufgenommen wurden. Dem nicht genug: Nach 100 Tagen Beschäftigung werden die neuen Mitarbeiter systematisch hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Einführung ins Unternehmen befragt, aber auch, ob die Erwartungen bis zum aktuellen Zeitpunkt erfüllt wurden.

Nach der Einstellung und Integration neuer Mitarbeiter können drei weitere Ereignisse unterschieden werden, die spezifische Fragen aufwerfen:

1. Der Mitarbeiter kündigt in Probezeit:

Hier stellt sich die Frage nach dessen Motiven und den Alternativen, die der Mitarbeiter daraufhin verfolgt. Die daraus gewonnenen Informationen sind wertvoll, um die Position des Unternehmens als Arbeitgeber im Wettbewerb besser zu verstehen.

2. Der Mitarbeiter wechselt intern: Dies ist eine besondere Form der Rekrutierung. Ereignisse dieser Art werfen eigene Fragen auf. Zum Beispiel, ob der interne Wechsel von Seiten der Personalabteilung professionell unterstützt wurde,

3. Austritt aus dem Unternehmen: Sollte auch für jeden Rekrutierer von besonde-

rem Interesse sein. Ein Verständnis der Motivation jener Mitarbeiter, die das Unternehmen gegen den Wunsch des Arbeitgebers verlassen, liefert Hinweise über die Attraktivität des Unternehmens und über seine Wettbewerbsfähigkeit im Arbeitsmarkt.

Wichtig ist, dass im Hinblick auf die Erfassung der Motivationslage bei unterschiedlichen Ereignissen immer dieselben Kriterien verwendet werden. So können die Befragten nach der Bewerbung, beim Rückzug ihrer Bewerbung, nach der Einstellung oder beim Verlassen der Organisation immer aus derselben Liste von potenziellen Gründen die drei wichtigsten auswählen. Dies ermöglicht einen durchgängigen Vergleich der Beweggründe entlang des Lebenszyklus auf der Grundlage einer einheitlichen Taxonomie.

Möglichkeiten der Befragung

Wie können Bewerber, neue Mitarbeiter und einstellende Manager befragt werden? Hier bietet sich eine Befragung mit standardisierten Fragen und Antwortvorgaben an. Die Darbietung der Fragebögen kann online erfolgen. Zu beachten ist, dass in Bezug auf bestimmte Ereignisse eine standardisierte Befragung lediglich ergänzend zu persönlichen Gesprächen

erfolgen sollte. Kandidaten, die in einen Talent-Pool aufgenommen werden, die einen Arbeitsvertrag ablehnen oder Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, sollten persönlich kontaktiert werden.

In diesem Zusammenhang stellen sich die kritischen Fragen, inwieweit Befragte überhaupt bereit sind, an der Befragung teilzunehmen und inwieweit die Befragten ehrliche Antworten abgeben. Zunächst zur Rücklaufquote: Die Erfahrungen bei SAP belegen, dass die Rückläufe vergleichsweise hoch sind. So zeigten sich im Jahr 2005 80 Prozent der neuen Mitarbeiter bereit, den Fragebogen auszufüllen. Bei den einstellenden Managern lag die Quote bei 37 Prozent. Hinsichtlich der Verlässlichkeit der Antworten kann lediglich spekuliert werden. Zu bedenken ist, dass Aussagen im Zusammenhang mit der internen und externen Rekrutierung für Bewerber und Mitarbeiter immer sensitiv und durch besondere Interessen der Betroffenen überlagert sind. So könnte man vermuten, dass Befragte in einer Weise antworten, dass sie keine negativen Konsequenzen aus der Art ihrer Aussagen befürchten müssen. Die wesentlichen Schlüssel zur Vermeidung oder Verhinderung dieser Effekte liegen einerseits in der anonymen Befragung. Ande-

rerseits ist es hilfreich die Befragung, Speicherung, Analyse sowie Bereitstellung der statistischen Ergebnisse durch einen externen Dienstleister vornehmen zu lassen.

Mehrwert für die Rekrutierungsabteilung

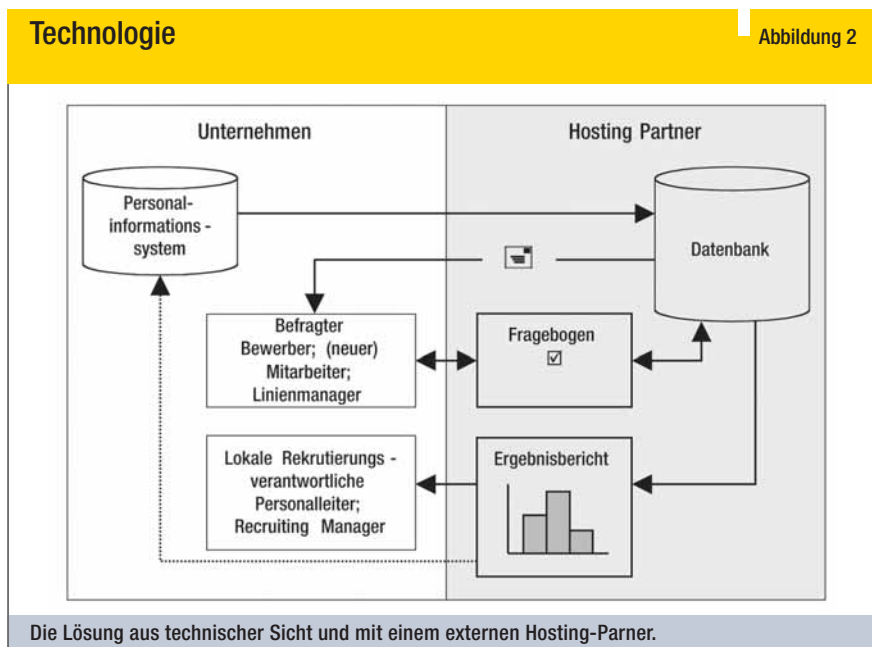
Der Nutzen einer Kundenbefragung im Rahmen der internen und externen Rekrutierung liegt mehr oder weniger auf der Hand. Die Resultate aus den beschriebenen Befragungen liefern eine gute Grundlage für die Evaluation bestehender Rekrutierungsprozesse und -praktiken. Darüber hinaus sind die Ergebnisse gut geeignet, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen im Hinblick auf die aktuellen Rekrutierungsprozesse, das operative Personalmarketing und die wettbewerbsorientierte Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber im Arbeitsmarkt. Weiterhin können Befragungsergebnisse einerseits Bestandteil von Service-Level-Agreements zwischen Rekrutierungsabteilung und Fachbereichen sein. Andererseits besteht die Möglichkeit, die Ergebnisse im Rahmen einer Zielvereinbarung mit den Rekrutierungsverantwortlichen zu nutzen.

Insgesamt ist zu sehen, dass nach einer einmaligen Implementation dieser Befragungsinstrumente keine weiteren Aufwände entstehen. In diesem Sinne kann dieser Ansatz als eine Art Perpetuum Mobile verstanden werden, das nach einem ersten Anstoß kontinuierlich wertvolle Daten generiert.

Die technische Infrastruktur

Abschließend stellt sich die Frage nach der erforderlichen, technischen Infra-

Anzeige



struktur und die mit der Implementation erforderlichen Aufwände (siehe Abbildung 2).

Die meisten Unternehmen verfügen über ein zentrales Personalinformationssystem mit einer integrierten oder isolierten Lösung für die Rekrutierung. In diesen Systemen können üblicherweise all die oben genannten Ereignisse nachvollzogen und entsprechende Workflows angestoßen werden. Sobald ein entsprechendes Ereignis festgestellt wird, können erforderliche Daten beispielsweise per E-Mail oder Verwendung anderer Schnittstellenformate automatisch an einen externen Dienstleister übermittelt werden. Die wichtigsten, zu übermittelnden Daten sind: der Name und die Mail-Adresse des zu Befragenden, seine organisationale Zugehörigkeit und die Art des Ereignisses. Diese Daten werden automatisch im System des externen Instituts aufgenommen, mit der Übermittlung der Daten wird der Betroffene Mitarbeiter automatisch per E-Mail zur Befragung aufgefordert. Das externe Institut bietet als Hosting-Partner die entsprechenden Online-Fragebögen an und speichert die Antworten des Befragten in einer Datenbank, von wo aus die statistischen Auswertungen durchgeführt und die Ergebnisse als Online-Be-

richte den entsprechenden Personalleitern und Rekrutierungsmanagern angeboten werden. Darüber hinaus können für obere Personalleiter Sichten auf die Ergebnisse unterschiedlicher Divisionen, Geschäftsbereiche oder Tochtergesellschaften erstellt werden. Dies impliziert eine Darstellung der Ergebnisse nach definierten Rollen. Über ein einfach zu realisierendes Autorisierungskonzept wird sichergestellt, dass Rekrutierungsverantwortliche ausschließlichen Zugriff auf die für sie bestimmten Ergebnisberichte erhalten. Der Aufwand für ein Unternehmen besteht somit lediglich darin, die Schnittstelle zum externen Dienstleister zu ermöglichen.



Autor

Professor Dr. Armin Trost,
Professor für Human Resource Management an der Hochschule Furtwangen, trost@hs-furtwangen.de



Autor

Ralf Hörtensteiner,
Geschäftsführer der Eplit GmbH, München, hoertensteiner@eplit.com