

Kootz, Jochen

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

Kundenorientiertes Personalrecruiting

Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung
von Customer Experience Management

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Andreas Kagermeier

30.09.2013

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.