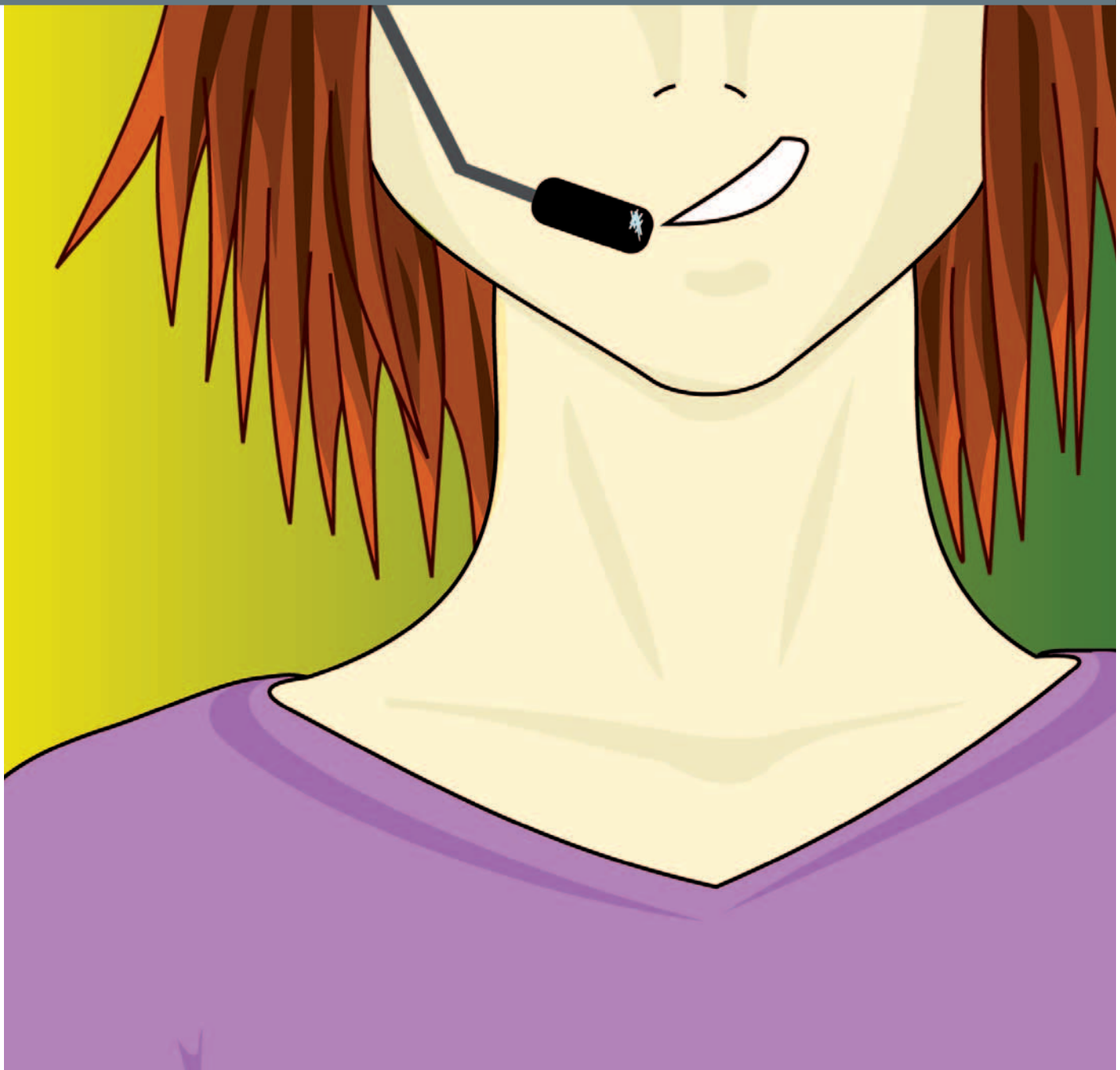


## Viel Pflicht, wenig Kür

Was passiert, wenn Hochschulabsolventen bei den Unternehmen anrufen, um sich dort nach Karriere-möglichkeiten zu erkundigen? Eine ganze Menge, aber nicht immer Glanzvolles, wie eine Studiengruppe der HTW Saarbrücken in ihrem Test von 24 Bewerberhotlines feststellen musste.



Im Personalmarketing wird der Interaktion mit den Bewerbern ganz allgemein eine große Bedeutung beigemessen. Unter Bewerber-Interaktion versteht man eine informationstechnisch vermittelte Kommunikation. Online-Medien und dabei wiederum interaktive Web-2.0-Technologien stehen hoch im Kurs. Welche Bedeutung hat da noch ein klassisches Medium wie das Telefon? Der telefonische Zugang ist ein recht aufwendiges Werkzeug, da Kommunikation immer nur im 1:1-Modus zwischen einem Job-Interessenten und einem Mitarbeiter des Unternehmens erfolgt. Noch dazu ist es in der Erstkommunikation ein wenig trennscharfes Instrument, da ohne Zielgruppendifferenzierung sowohl der völlig ungeeignete Bewerber als auch der potentielle zukünftige Vorstandsassistent bedient werden. Auf der anderen Seite ist die telefonische Interaktion häufig die erste direkte Kontaktstelle zwischen Unternehmen und Externen und somit eine Visitenkarte der Organisation, in der eine Kultur der Wertschätzung, Kundenorientierung und Kompetenz erlebbar oder eben enttäuscht wird.

Ziel der Arbeit war es, die Nutzung des Telefons als Kommunikationsinstrument im Bewerbungsverfahren aus Sicht der Studierenden zu bewerten. Hierzu wurde an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes mit fachlicher Förderung und finanzieller Unterstützung durch Herrn Professor Jäger, Hochschule RheinMain in Wiesbaden, zwischen Mai und September 2009 eine empirische Studie durchgeführt.

## Die Szenarien

Zur Klärung dieser Forschungsfrage hätte es nahegelegen, die Nutzer der – im Weiteren als „Bewerbungshotlines“

Die Szenarien der Untersuchung	
Szenario 1	Der durchschnittliche BWL-Student
Szenario 2	Der unentschlossene Spitzenleister
Szenario 3	Die Studentin mit Kind
Szenario 4	Der ausländische Student ohne Deutschkenntnisse

Die Studiengruppe schlüpfte bei den Anrufen der Bewerberhotlines in unterschiedliche Rollen.

Die Bewertungskriterien		
Kompetenz	Empathie	Gesamteindruck
Beratung	Freundlichkeit	(Hier spielt auch die Erreichbarkeit eine Rolle.)
Sprachkompetenz	Aufmerksamkeit	
Professionelles Auftreten	Geduld	
	Hilfsbereitschaft	

Über einen Bewertungsbogen wurden Noten zu insgesamt acht Kriterien vergeben.

bezeichneten – Telefonzugangskanäle nach ihren Erfahrungen in individuellen Bewerbungsverfahren zu befragen. Diese Vorgehensweise versprach jedoch wegen der fehlenden Vergleichbarkeit der Interaktionssituationen und des schwierigen Zugangs zur Zielgruppe keine verwertbaren Ergebnisse. Stattdessen haben wir auf die Methode der Beobachtung in einem experimentellen Untersuchungsdesign zurückgegriffen. Studentische Versuchspersonen haben in standardisierten Fallvorgaben bei vorgegebenen Zielunternehmen angerufen und die Gespräche bewertet. Beruhend auf einer Vorstudie in einem großen Rekrutierungscenter haben wir die vier nachfolgenden Szenarien entworfen.

### Szenario 1: Der durchschnittliche BWL-Student

Der Anrufer ist in vielerlei Hinsicht durchschnittlich: was Studiendauer, -leistungen und -schwerpunkte betrifft.

Kein schlechter Bewerber, aber auch keiner, der auf sich aufmerksam macht. Gehen Unternehmen trotzdem am Telefon wertschätzend mit einem solchen Anrufer um?

### Szenario 2: Der unentschlossene Spitzenleister

Der Anrufer ist ein anspruchsvoller Absolvent der Wirtschaftspsychologie und gehört zu den Jahrgangsbesten. Er ist aber bezüglich seiner beruflichen Zukunft noch unentschlossen zwischen HR-Management und Marketing und sucht Orientierung, auf welche Positionen im Unternehmen er sich bewerben und welcher Praktikumsplatz zu seinen Präferenzen passen könnte.

### Szenario 3: Die Studentin mit Kind

Die Anruferin sucht einen Diplomandenplatz zum Verfassen der Abschlussarbeit. Ein Praktikum ist nicht gewünscht und die Anruferin ist auch räumlich nicht mobil. Erst auf Nachfrage gibt sie preis,

## Gesamtranking der Bewerberhotlines

Abbildung 3

Rang	Unternehmen	Note
1	Deutsche Bank	1,2
2	BMW	1,71
3	Audi	1,74
4	Porsche	1,98
5	Ernst & Young	2,02
6	AXA	2,04
7	Commerzbank	2,05
8	Merck	2,07
9	Henkel	2,16
10	HypoVereinsbank	2,18
11	Phoenix Contact	2,23
12	Bayer	2,31
13	TUI	2,34
13	Daimler	2,34
15	BASF	2,53
16	Generali	2,55
17	EnBW	2,56
18	Brose	2,59
19	RWE	2,61
20	Accenture	2,71
21	Roche	2,76
22	Bosch	2,86
23	ZF	2,94
24	Stihl	3,28

Die Notenvergabe zeigt, dass die Bewerberhotlines in den Unternehmen im Durchschnitt einen ordentlichen Job machen. Mit der Note „Sehr gut“ kann allerdings nur ein Unternehmen glänzen.

dass sie ein kleines Kind zu versorgen hat. Wie wird mit dieser privaten Situation umgegangen? Gibt es aktive Beratung?

#### Szenario 4: Der ausländische Student ohne Deutschkenntnisse

Der Anrufer spricht ausschließlich englisch und gibt an, im Ausland zu studieren und einen Praktikumsplatz in Deutschland zu suchen. Er ist sehr leistungsfähig und gehört zu den besten 10 Prozent seines Jahrgangs. Wie gehen die Rekrutierungsmitarbeiter mit dem Stressmoment um, eine gute fachliche Beratung in einer Fremdsprache anbieten zu sollen? Stellen Sie sich auf den Bewerber ein, auch wenn eventuell die Englischkenntnisse begrenzt sind?

#### Das Bewertungsschema

Wir mussten versuchen, die Zufriedenheit mit einem telefonischen Service in konzeptionell abgrenzbare und operationali-

sierbare Bewertungsschemata zu zerlegen. Als qualitative Messkriterien dienten die Eigenschaften Kompetenz und Empathie sowie der Gesamteindruck:

- Die Messung der „Kompetenz“ haben wir abhängig gemacht von der Qualität der Beratung (Fachwissen, Struktur und Kenntnis der (Rekrutierungs-) Prozesse des Unternehmens, Individualität der Beratung), der Aussprache und rhetorischen Fähigkeiten sowie der Professionalität (Gesprächssteuerung, für Laien verständliche Fachsprache, Übungsgrad).
- Das Kriterium „Empathie“ wurde in die Dimensionen Freundlichkeit, Aufmerksamkeit, Geduld und Hilfsbereitschaft zerlegt.
- Zuletzt sollte der Gesamteindruck beurteilt werden: Welche (Schul-)Note wird für die Zufriedenheit des Anrufers mit dem Unternehmenskontakt vergeben.

Neben diesen qualitativen Wahrnehmungskriterien wurden daneben noch harte Kriterien erhoben, wie die Auffindbarkeit der Informationen über die anzurufende Telefonnummer, die Identität zwischen Internetdarstellung und tatsächlichem Kontaktpartner sowie die Erreichbarkeit in Randzeiten. Dies spiegelte sich im Gesamteindruck wieder.


Für die Durchführung der Studie konnten Versuchspersonen aus verschiedenen Studiengängen der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes gewonnen werden. In einem vierstündigen Workshop wurden zwölf ausgewählte Testpersonen auf die Studie vorbereitet. Jede Testperson übernahm nur ein Szenario, um eine hohe Vergleichbarkeit sicherzustellen. Vor der Durchführung der Echt-Anrufe konnte in Zweier-Gruppen an Unternehmen außerhalb der Zielgruppe geübt werden. Das heißt die ersten Übungsgespräche wurden vom Versuchsleiter mitgehört und dann gemeinsam bewertet, um das Verständnis von Szenarien und Beurteilungsschemata weiter zu vertiefen. Insgesamt wurden zwischen Juni und Juli 2009 die Bewerberhotlines von 24 Unternehmen verschiedenster Branchen und Größen getestet und auf einer Schulnotenskala von 1 „sehr gut“ bis 5 „mangelhaft“ bewertet. Je Unternehmen konnten zwischen zehn und zwölf Durchgänge absolviert werden, so dass jedes Szenario im Schnitt dreimal zum Einsatz kam.

#### Freundlich, aber nicht immer kompetent


Die Ergebnisse zeigen eine recht deutliche Spanne. Der Durchschnitt aller Kriterien und Unternehmen liegt bei 2,32 – ist also besser als „befriedigend“. Die besten Noten wurden für das Kriterium „Empathie“, also Freundlichkeit, Aufmerksamkeit und Hilfsbereitschaft vergeben, dann folgt mit etwas Abstand die Dimension „Kompetenz“, während der Gesamteindruck mit 2,58 am schlechtesten bewertet wurde. Im Gesamteindruck haben sich die harten Faktoren Erreichbarkeit und sonstige Informationen niedergeschlagen, was später noch erörtert werden soll.

Im Kriterium „Beratung“ wurde nach allgemeiner Beratung,


## Die besten und schlechtesten Bewerberhotlines im Test

 **Deutsche Bank**  
Platz 1: Gesamtnote 1,2


- + Hohe inhaltliche und prozessuale Kompetenz; ausgesprochen freundlich („ich freue mich auf Ihre Bewerbung“) aufmerksam und geduldig.
- + Perfekte Kommunikation in Englisch.
- + Tipps für weiteres Vorgehen etwa bei Bewerbungen bei der Deutschen Bank im Ausland.
- + Berater fragte aktiv nach Profilen der Bewerber.
- Allerdings Kanalisierung der Bewerberkontakte auf einen Mitarbeiter, der entsprechend schlecht zu erreichen war.

 **BMW**  
Platz 2: Gesamtnote 1,71

- + Berater leisten gute individuelle Beratung, fragen etwa nach Abschlüssen und Noten und gehen auf die Profile der Bewerber ein.
- + Die Mitarbeiter waren sehr freundlich und höflich – es wurde viel Glück bei der Bewerbung gewünscht.
- + Außerdem waren sie hilfsbereit, antizipierten Fragen und recherchierten während des Gesprächs freie Stellen.
- Schwach waren lediglich die Englischkenntnisse der Berater.
- Außerdem war die Nummer der Bewerberhotline nur mit viel Aufwand zu finden.

 **Audi**  
Platz 3: Gesamtnote 1,74


- + Alle Fragen gut beantwortet.
- + Berater waren hilfsbereit und geduldig.
- + Wenig Verweise auf das Internet.
- Keine englische Sprachkompetenz („Hier spricht niemand Englisch“). Entsprechende Szenarien waren nicht auswertbar und darum gelangte Audi auf Platz 3. Unter Berücksichtigung der englischen Szenarien wäre nur Platz 9 erreicht worden.

 **Bosch**  
Platz 22: Gesamtnote 2,86

- Relativ schwach in der individuellen Beratung (3,7). Es wurde selten nach den Profilen der Bewerber gefragt.
- Häufig wurde auf das Internet verwiesen und damit Fragen abgewimmelt.
- Die Nummer der Rekrutierer war nicht im Internet zu recherchieren. Darum musste über die Zentrale gegangen werden. Vereinzelt wurde man dort unfreundlich abgefertigt: „Mit der Personalabteilung sprechen ist unüblich. Stellen Sie Ihre Fragen bitte schriftlich!“
- + Noch gute Teilnoten im Bereich Sprachkompetenz (2,0) und Aufmerksamkeit (2,0).

 **ZF**  
Platz 23: Gesamtnote 2,94

- Teilweise wurde auf unfreundliche Art gesagt, dass Bewerbungen keinen Sinn machen, weil es zur Zeit keine Vakanzen gäbe.
- In einem Fall wurde einem Bewerber im Bachelorstudium gesagt: „Machen Sie erst einmal einen vernünftigen Abschluss, ehe Sie sich bei uns bewerben!“
- + Noch gute Teilnoten im Bereich Sprachkompetenz (2,3) und Aufmerksamkeit (2,2).

 **Stihl**  
Platz 24: Gesamtnote 3,28

- Insgesamt die schlechtesten Noten der Studie im Bereich individueller Beratung (4,1), Freundlichkeit (3,5), Geduld (3,8) und Hilfsbereitschaft (4,1).
- Anrufer wurden zumeist mit der Begründung abgewiesen, es seien keine Stellen zu besetzen.
- Wiederholt Hinweise auf das Internet.
- Keine ausreichende englische Sprachkompetenz.
- + Gute Erreichbarkeit.

## Überraschend waren die Ergebnisse zur interkulturellen Kompetenz.

etwa zu Jobeinstieg oder Bewerbungsverfahren, und individueller Beratung unterschieden. Hier konnten gute Benotungen erreicht werden, wenn der Berater auf die konkrete Situation des Anrufers einging. Insgesamt war die allgemeine Beratung häufig deutlich besser als die Beantwortung der individuellen Situation. In schlecht bewerteten Unternehmen wurde bereits in einem sehr frühen Stadium des Gesprächs auf das Internet verwiesen.

Bei der Dimension „Empathie“ wurden die besten Noten für das Sub-Kriterium „Aufmerksamkeit der Gesprächspartner“ vergeben. In einigen Fällen war zwar der Berater erkennbar abgelenkt durch Tippen auf der Tastatur oder andere parallel verrichtete Tätigkeiten, dies war aber eher die Ausnahme. Schwach ausgeprägt war dagegen die Hilfsbereitschaft der Berater auf die individuellen Fragen der Bewerber einzugehen, die über die Inhalte des Internetauftritts hinausgingen und sich auf die konkrete Situation des Anrufers einzulassen. Hier gab es mit einem Unternehmenswert von 4,1 den schlechtesten Wert der gesamten Studie.

### Gesamtsieger Deutsche Bank

Die beste Gesamtnote mit 1,2 erhielt die „Deutsche Bank“. Alle Anrufe der Testpersonen wurden durch die im Internet kommunizierte Telefonnummer auf einen Berater kanalisiert, der die Bestnoten für jedes der einzelnen Subkriterien erhielt. So war er zu allen Bewerbungen ausgesprochen freundlich („Ich freue mich auf Ihre Bewerbung“), aufmerksam und geduldig und konnte die Fragen der Testpersonen sehr gut beantworten. Auffallend war zudem sein perfektes Englisch. Die „ausländischen“ Testpersonen wurden ebenso gut beraten wie die deutschen. Außerdem konnte er

Auskunft über Möglichkeiten geben, im Ausland für das Unternehmen zu arbeiten. Für die individuelle Beratung wurde er mit der Note 1,4 bewertet, da er aktiv nach den Profilen fragte und sich offensichtlich für die Testpersonen interessierte und sie ernst nahm. Seine schlechteste Note (1,5) bekam er für den Gesamteindruck, was durch die schlechte Erreichbarkeit des Beraters begründet wurde. So notierte eine Testperson, dass sie fünfzehn Mal anrufen musste, bis sie diesen Mitarbeiter erreichte.

### Drei minus für den Letztplatzierten

Den letzten Rang mit einer Gesamtnote von 3,28 nimmt das Unternehmen „Stihl“ ein. Es wurde in acht von elf Bewertungsfragen am schlechtesten bewertet, dazu gehörten die individuelle Beratung, Freundlichkeit, Geduld, Hilfsbereitschaft sowie der Gesamteindruck. Die schlechten Bewertungen kamen unter anderem dadurch zustande, dass viele der Testanrufe mit der Begründung, dass zurzeit keine Stellen zu besetzen seien, direkt abgewiesen wurden. Die Berater waren häufig kurz angebunden und nicht überaus freundlich, so dass sich die Testpersonen während der Gespräche nicht wohl fühlten. Außerdem wurden die Fragen der Bewerber nur befriedigend beantwortet oder ganz abgeblockt und es gab häufige Verweise auf das Internet. Einer der Berater verfügte über keinerlei Englischkenntnisse und musste an einen Kollegen weiterverbinden.

### Man spricht Deutsch

Überraschend waren die Ergebnisse zur interkulturellen Kompetenz. Bei einem Beratungsunternehmen wurde der englischsprachige Anrufer aufgefordert, Deutsch zu sprechen, da „man fließend Deutsch sprechen müsse, wenn man bei diesem Unternehmen arbeiten wollte“.

Bei einem Automobilunternehmen wurde gesagt: „Bei uns muss man sehr gutes Deutsch sprechen, hier spricht niemand Englisch.“ Häufig wurden die Anrufer mehrmals durchgestellt, bis endlich ein Berater gefunden war, der ausreichend Englisch sprach. Teilweise waren die Gespräche nicht durchführbar und mussten abgebrochen werden, weil die entsprechende Sprachkompetenz nicht vorhanden war. Die Ergebnisse aus den englischsprachigen Szenarien konnten deswegen in einzelnen Fällen nicht bewertet werden, was Audi auf den dritten Platz in unserem Ranking verholfen hat. Ansonsten wäre das Automobil-Unternehmen nur auf den Platz neun gekommen.

### Versteckte Telefonnummern

Zuletzt hatten wir in der Studie noch harte Kriterien überprüft: Die Auffindbarkeit der Telefonnummer der Rekrutierungshotline im Internet ist ganz unterschiedlich und reicht von einem Klick ausgehend von der Unternehmensstartseite bis zu 10- bis 15-minütigen Recherchen. Teilweise sind keine Nummern mehr angegeben, so dass man über die Telefonzentrale gehen musste. E-Mail-Adressen oder E-Mail-Kontaktformulare waren dagegen bei allen Unternehmen zu finden.

Der Individualisierungsgrad der Informationen im Internet ist gering: Bei fünfzehn der untersuchten Unternehmen wurde lediglich die Telefonnummer einer Rekrutierungshotline angegeben, aber ohne die Namen der Ansprechpartner zu nennen. Lediglich bei drei Unternehmen war ein Bild der Kontaktpersonen oder der Teams zu finden, die aber nur in einem Fall auch mit den tatsächlichen Gesprächspartnern übereinstimmten. Besetzungszeiten der Rekrutierungshotlines waren nur selten angegeben. Häu-

## Häufig liefen Anrufe ins Leere, Anrufbeantworter waren nur selten in Betrieb.

fig liefen Anrufe ins Leere, Anrufbeantworter waren nur selten in Betrieb. In einem Fall hat dann die Bandansage nicht mit den tatsächlichen Öffnungszeiten übereingestimmt. Ordentliche Ergebnisse gab es dagegen bei der Erreichbarkeit in Randzeiten: In 15 der untersuchten Unternehmen war nach 17 Uhr noch ein kompetenter Ansprechpartner zu erreichen.

### Um positive Darstellung bemüht

In der aktuellen Krisensituation liegt die Vermutung nahe, dass der Interaktion mit den Bewerbern mangels zu besetzender Stellen keine besondere Priorität beigemessen wird. Es ist deshalb posi-

tiv zu bewerten, dass die Mehrzahl der Unternehmen sich um eine positive Außendarstellung bemüht. Jedoch gewinnt man nach Durchsicht der Internet-Auftritte der untersuchten Unternehmen den Eindruck, dass die Kommunikation per Telefon nicht mehr unbedingt gewünscht wird. Am Beispiel der Deutschen Bank wird dagegen deutlich, dass es zwar von Vorteil sein kann, nur einen sehr kompetenten und gut geschulten Berater für einen speziellen Bereich einzusetzen, dies aber um den Preis einer nicht befriedigenden Erreichbarkeit. Das Telefon hat also im Rekrutierungsprozess noch nicht ausgedient. Ob das schlechte Abschneiden einiger Unter-

nehmen jedoch auf eine bewusste Fokussierung auf andere Medien oder auf eine nachlässige Organisation dieses Kanals zurückzuführen ist, bleibt eine spannende Frage für weitergehende Analysen.

Autoren

**Prof. Dr. Wolfgang Appel**

unter Mitarbeit von **Jennifer Ulrich** und **Michael Landerer**, Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, [wolfgang.appel@htw-saarland.de](mailto:wolfgang.appel@htw-saarland.de)

**Personalwirtschaft** **Online**

► Den Bewertungsbogen zur Studie „**Bewertung von Rekrutierungshotlines**“ finden Sie unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) im Bereich **Downloads zum Heft**.