

Da kann man was erleben

Wie reagieren Unternehmen, wenn man sich per Telefon, E-Mail oder Facebook nach Ausbildungsmöglichkeiten erkundigen möchte? Eine Studiengruppe unter Leitung von Professor Wolfgang Appel hat dazu in einem „Undercover-Experiment“ zum Teil überraschende Antworten gefunden.



Der Zielgruppe der Ausbildungsplatzbewerber wird von vielen Unternehmen noch nicht die Wertschätzung entgegengebracht, die ihr aufgrund des demografischen Wandels zukommen sollte. Studenten der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (HTW) haben sich deshalb in die fiktiven Rollen von Schülern und deren Eltern versetzt und per Telefon, E-Mail und Social Media mit Unternehmen kommuniziert. Dieses Experiment baut im Studiendesign auf Erfahrungen auf, die die HTW bereits in einem anderen Experiment sammeln konnte: der Studie zur Nutzung von Telefonhotlines für hoch qualifizierte Job-Interessenten (siehe Personalwirtschaft, Heft 2/2010, S. 18-23).

Die Szenarien

Wir haben ein experimentelles Untersuchungsdesign eingesetzt, welches eine genaue Beobachtung und Analyse der Interaktion zwischen Bewerbern und Rekrutierern unter stets gleichen Bedingungen ermöglichte. Es wurden fiktive Sachverhalte (Szenarien) geschaffen, die den Versuchspersonen einen Leitfaden zur Kommunikation im telefonischen und schriftlichen Kontakt mit den Unternehmen gaben.

Szenario 1: Erziehungsberechtigter informiert sich über Ausbildung zur Industriekauffrau

Hier tritt ein Vater oder eine Mutter einer fiktiven Ausbildungsplatzbewerberin mit den Rekrutierern in Kontakt. Der Erziehungsberechtigte gab sich als fürsorgliches Elternteil aus, welches im Hinblick auf das baldige Ende der Schulzeit bereits Informationen über Ausbildungsplätze sucht. Daneben hinterfragten die Eltern ökologische und soziale Aspekte der Unternehmenspolitik.

Das Erkenntnisinteresse lag dabei vor allem in der Frage, wie die Unternehmensvertreter reagieren, wenn ein Elternteil sich stellvertretend für das Kind um einen Ausbildungsplatz bemüht, und wie sie mit den ethischen Anforderungen umgehen.

Szenario 2: Hauptschüler informiert sich über technischen Ausbildungsberuf

In diesem Szenario wurde die Rolle eines Hauptschülers abgebildet, welcher in Kürze die Schule abschließen wird und danach eine Ausbildung im technischen Bereich beginnen möchte. Es handelt sich um einen mittelmäßigen Schüler, der gute Noten in den mathematisch-naturwissenschaftlichen Schulfächern vorweisen kann, jedoch Schwächen im Unterrichtsfach „Deutsch“ zeigt. Er engagiert sich in seiner Freizeit in der örtlichen freiwilligen Feuerwehr. Sollte sich während des Kontakts herausstellen, dass ein Unternehmen keinen technischen Ausbildungsgang anbieten kann, so bittet der Schüler um weitere Informatio-

nen zu Praktika im kaufmännischen Bereich. Es sollte untersucht werden, ob die Rekrutierer einem gering qualifizierten Bewerber die gleiche Wertschätzung wie einem höher qualifizierten Bewerber entgegenbringen, ob sie sich die Zeit nehmen, einen Hauptschüler angemessen über seine Möglichkeiten zu beraten, und ob sie überhaupt Interesse an dem angebotenen Bewerber-Profil zeigen.

Szenario 3: Absolventin informiert sich über Zweitausbildung

Die 20-jährige Absolventin eines technischen Ausbildungsberufes möchte sich beruflich umorientieren und strebt eine Zweitausbildung im kaufmännischen Bereich an. Die Erstausbildung hat sie erfolgreich abgeschlossen und besucht derzeit zur Überbrückung die Fachoberschule für Wirtschaft. Baldmöglichst möchte sie mit der kaufmännischen Lehre beginnen und nimmt hierfür einen ersten Kontakt mit dem Unternehmen auf, um Informationen zu Wohnmöglichkeiten am Unternehmensstandort, Ausbildungsvergütungen und anderen Fragen zu erhalten. Wie reagieren Unternehmen auf den Wunsch nach einer Zweitausbildung? Viele Unternehmen entscheiden diese Frage politisch und darum war der Inhalt der Beantwortung nicht entscheidend, sondern die Art der Auseinandersetzung mit der Bewerberin und ihrem Anliegen.

Szenario 4: Überprüfung der telefonischen Erreichbarkeit in Randzeiten

Alle Unternehmen wurden zwischen 17.00 Uhr und 17.30 Uhr telefonisch kontaktiert und mit einem Sachverhalt ähnlich des Szenarios 1 konfrontiert, wobei hier jedoch die Ausbildungsplatzbewerberin selbst das Gespräch führte und nicht – wie in Szenario 1 vorgesehen – ein Elternteil.

Ebenfalls wurde überprüft, ob Unternehmen in der Lage sind, auch in Randzeiten kompetent zu reagieren.

Das Bewertungsschema

Die Qualität einer telefonischen und schriftlichen Beratungsleistung wurde in ein abgrenzbares und operationalisierbares Bewertungsschema zerlegt. Die Kompetenz, die Empathie und der Gesamteindruck wurden anhand verschiedener Subkriterien nach Schulnoten in den Stufen von 1 bis 5 bewertet und messbar gemacht.

Kompetenz: Die Messung der „Kompetenz“ ist abhängig von der Qualität der Beratung (Fachwissen, Struktur und Kenntnis der Prozesse des Unternehmens, Individualität der Beratung), der Aussprache und der rhetorischen Fähigkeiten – alternativ der Gewandtheit im schriftlichen Ausdruck – sowie der Professionalität (Gesprächssteuerung, für Laien verständliche Fachsprache, Übungsgrad).

Empathie: Das Kriterium „Empathie“ wurde in die Dimensionen Freundlichkeit, Aufmerksamkeit, Geduld und Hilfsbereitschaft zerlegt. In den schriftgestützten Kanälen sind natürlich die Subkriterien Aufmerksamkeit und Geduld entfallen.

Zuletzt wurde der Gesamteindruck beurteilt. Welche (Schul-)Note wird für die Zufriedenheit des Anrufers mit dem Unternehmenskontakt vergeben?

Neben diesen qualitativen Eigenschaften der Beratungsleistung wurden daneben noch harte – und somit direkt messbare – Kriterien erhoben, wie etwa Dauer der Wartezeit bis zur Gesprächsannahme oder bis zum Eingang der Antwortmail beziehungsweise Reaktion im Social Media-Kanal. Neben den qualitativen Merkmalen spiegelten sich diese messbaren Faktoren nachweislich inner-

Das Unternehmensranking						
Unternehmen	Note Telefon	Rang Telefon	Note E-Mail	Rang E-Mail	Note Social Media	Rang Social Media
Lanxess	1,58	1	k.A.	k.A.	k.S.	k.S.
VKB	1,69	2	3,07	10	k.S.	k.S.
Allianz	1,74	3	2,20	5	k.S.	k.S.
Zeiss	1,81	4	1,20	1	k.A.	k.A.
Deutsche Bank	1,87	5	2,87	9	1,87	2
Audi	1,94	6	3,07	10	2,07	3
Kaufland	1,96	7	2,53	6	2,40	4
KfW	1,98	8	1,34	2	k.S.	k.S.
Air Berlin	2,09	9	3,42	13	k.S.	k.S.
BASF	2,11	10	2,07	4	k.A.	k.A.
Merck	2,33	11	2,73	8	k.S.	k.S.
TUI	2,35	12	k.A.	k.A.	3,27	6
Munich Re	2,40	13	1,73	3	k.S.	k.S.
Metro	2,41	14	3,60	14	1,47	1
Lufthansa	2,69	15	4,00	17	4,13	7
Commerzbank	2,69	15	3,75	15	k.A.	k.A.
VW	2,78	17	2,53	6	3,13	5
Stihl	2,80	18	3,80	16	k.A.	k.A.
Lidl	2,93	19	k.A.	k.A.	4,44	8
Bosch	2,94	20	3,26	12	k.A.	k.A.
Continental	3,02	21	4,20	18	k.A.	k.A.

k.A. = keine oder nicht genügend Antworten
k.S. = Senden über Facebook nicht möglich

Die Qualität von Rekrutierungskanälen für Ausbildungsplatzbewerber schwankt in den Unternehmen zum Teil sehr stark. Die besten Noten gab es bei telefonischen Auskünften. Hier konnte vor allem Lanxess überzeugen. Positiv sticht auch Zeiss (E-Mail) und die Metro (Facebook) hervor. Continental belegt dagegen insgesamt den letzten Platz.

Quelle: eigene Darstellung

halb des bewerteten Gesamteindrucks wider und wurden bei der Vergabe der Gesamtnote berücksichtigt.

Die Durchführung der Studie

Für die Realisierung der Studie wurden Versuchspersonen aus dem Umfeld der Hochschule gewonnen, die alle gemeinsam in einem mehrstündigen Workshop auf die bevorstehende Studie vorbereitet wurden. Die Testpersonen, die sich in den Telefonaten als Ausbildungsplatzbewerber ausgaben, waren zwischen 15 und 24 Jahren alt, für das Szenario des Erziehungsberechtigten wurden authentisch wirkende Versuchspersonen zwischen 40 und 55 Jahren ausgewählt. Alle Teilnehmer wurden so eingesetzt, dass sie den Anrufern der jeweiligen fiktiven Sachverhalte entsprachen. Um

eine hohe Vergleichbarkeit der Kontakte zu gewährleisten, übernahm jede Testperson nur ein Szenario und konfrontierte jedes Unternehmen damit. Je Szenario wurden drei Anrufe je Unternehmen durchgeführt. Den Qualitätstest im Rahmen der Überprüfung des Social Media-Kanals wie auch der Beratung im E-Mail-Schriftverkehr führte die Versuchsleitung selbst durch. Für den E-Mail-Kanal wurden fiktive Mail Accounts bei frei zugänglichen Providern angelegt. Als Social Media-Umgebung wurde Facebook ausgewählt, weil es aktuell sowohl bei der Zielgruppe der Schüler und jungen Erwachsenen als auch seitens der Unternehmen die höchste Relevanz der Social Media-Werkzeuge hat. In Facebook wurden Seiten für die fiktiven Akteure der Szenarien eingerichtet, wobei besonderen Wert auf authen-

tische Bilder und biografische Daten gelegt wurde. Die Szenarien wurden in den schriftlichen Kontakten via E-Mail oder Facebook jeweils einmal überprüft.

Insgesamt wurden zwischen August und Oktober 2011 21 Unternehmen per Telefon, E-Mail oder Facebook kontaktiert und von den Versuchspersonen bewertet. Die telefonischen Kontakte fanden mit Ausnahme des vierten Szenarios alle in der Kernarbeitszeit zwischen 8.30 Uhr und 17.00 Uhr statt. Die untersuchten Unternehmen wurden willkürlich aus den Branchen Automotive und Verkehr, Banken/Versicherungen, Chemie/Pharma, Handel und Investitionsgüter ausgewählt, wobei sowohl große als auch mittelgroße Unternehmen berücksichtigt wurden.

Die Ergebnisse der Studie

Die Studie zeigte deutlich, dass die Beratungsqualität bei Betrachtung der verschiedenen Rekrutierungskanäle erhebliche Unterschiede aufweist. Die beste Beratungsleistung wurde den fiktiven Ausbildungsplatzbewerbern – was wenig überraschend ist – im telefonischen Kanal geboten (Durchschnittsbewertung über alle Unternehmen: 2,29). Das zweitbeste Ergebnis erzielte die Beratung, die über den E-Mail-Schriftverkehr erfolgte (Durchschnittsbewertung: 2,85). Die schlechtesten Leistungen in dieser Studie erbrachten die Unternehmen, als die Testpersonen über den Social Media-Kanal Facebook um Auskünfte baten (Durchschnittsbewertung: 3,77).

Verhalten am Telefon

Bei Betrachtung der Auswertungen lässt sich deutlich erkennen, dass die Beratungsleistung der einzelnen Unternehmen sehr große Qualitätsunterschiede aufwies. Diese wurden mittels getrennter Unternehmensrankings für die einzelnen Kontaktkanäle verdeutlicht. Im Telefonkanal reicht die Spanne der Gesamtbewertungen von

Abbildung 2

	Telefon	E-Mail	Social Media
Erster Platz	Lanxess + sehr kompetentes Auftreten des Beraters + sehr professionelle und wertschätzende Beratung	Zeiss + sehr kompetenter, hilfreicher und freundlicher Kontakt via E-Mail + alle Fragen wurden zeitnah, ausführlich und detailliert beantwortet + dem Fragenden wurde das Angebot einer Schnupper-Lehre unterbreitet	Metro + sehr schnelle und ausführliche Antwort auf alle gestellten Fragen + auf das Bewerberprofil wurde individuell reagiert und auch persönliche Interessen des Fragenden, die aus der Anfrage hervorgingen, wurden berücksichtigt
Letzter Platz	Continental - es wurde wenig auf die individuellen Belange der Anrufer reagiert, Bewerberprofil stand beim Gespräch nicht im Vordergrund, keine Hilfsbereitschaft	Continental - auf gestellte Fragen wurde nicht eingegangen, sondern lediglich eine freundliche Werbung für die Karriereplattform versandt	Lidl - es erfolgte ein Verweis auf den Kanal des E-Mail-Schriftverkehrs, jedoch keine Beantwortung einer gestellten Frage

einer fast sehr guten Bewertung (1,58) für Lanxess bis zu einem befriedigend (3,02) für Continental. In den anderen Kanälen waren die Spannen sehr viel größer: Bei dem E-Mail-Schriftverkehr lag die Spanne zwischen 1,2 (Zeiss) und einer 4,0 für die Lufthansa. Die Spanne bei Facebook lag zwischen einer noch sehr guten Bewertung (1,47), die sich die Metro verdiente, und einer mit fast mangelhaft (4,44) bewerteten Leistung von Lidl.

Ergänzend zum telefonischen Kanal sind noch folgende harten Daten, also direkt messbare Faktoren, anzumerken: Durchschnittlich dauerte es 28,76 Sekunden bis ein Anrufversuch entgegengenommen wurde. Dies entspricht fünf Klingeltönen und ist als akzeptabler Servicewert anzusehen. Die Spanne reichte von außerordentlich guten 5,83 Sekunden bei Audi (Durchschnittswert über alle Telefonkontakte mit Audi) bis zu 104 Sekunden bei Lidl, was aber als extremer Ausreißer anzusehen ist. Nur ein Teil der Unternehmen (AirBerlin, BASF, Continental, Lufthansa und VW) schaffte es nach Entgegennahme des Anrufs nahezu ohne Weiterverbindung auszukommen. Weiterleitungen werden vom Kunden als Signal mangelnder Organisation oder unzureichen-

der Kompetenz wahrgenommen. Mit großem Abstand die meisten Weiterleitungen gab es im Szenario 2 des Hauptschülers; die wenigsten Weiterleitungen dagegen im Szenario 1 der besorgten Eltern. Unterschiedlich war auch die Erreichbarkeit in den Randzeiten organisiert: 40 Prozent der Unternehmen setzten lediglich einen Anrufbeantworter ein, 33 Prozent verfügten auch nach 17.00 Uhr über kompetentes, auskunftsfähiges Personal, während 23 Prozent der Unternehmen zwar den Anruf entgegennahmen, die entsprechenden Mitarbeiter aber nicht sachkundig waren und auf den Folgetag verwiesen. Lediglich in einem Unternehmen sind unsere Anrufversuche nach 17.00 Uhr völlig ins Leere gelaufen und es war noch nicht einmal ein Anrufbeantworter geschaltet.

Die E-Mail-Kommunikation

In der E-Mail-Kommunikation erreichte Zeiss den ersten Platz, weil alle Anfragen zügig, umfassend und freundlich beantwortet wurden. Über alle Szenarien und alle Unternehmen hinweg wurde ein Kompetenzwert von 3,34 gemessen. Diese im Vergleich zu den Telefonaten schlechte Note war vor allem der mangelnden Individualität der Antworten geschuldet. So wurde in fast der Hälfte

Studie und Workshops

Bei Interesse an weitergehenden Auswertungen oder einem Workshop wenden Sie sich bitte an: wolfgang.appel@htw-saarland.de

der Antwort-E-Mails auf andere Infoquellen, vor allem das Internet, verwiesen. Das Kriterium Empathie wurde mit 2,83 bewertet; vor allem die sprachliche Ausdrucksfähigkeit und formale Korrektheit der E-Mails war durchweg sehr gut.

Anfragen über Facebook

Eine große Spanne gab es bei den Reaktionszeiten: Stihl benötigte über alle drei Szenarien hinweg durchschnittlich nur 59 Minuten um unsere E-Mails zu beantworten, während wir bei VW durchschnittlich 164,7 Stunden auf eine Reaktion warten mussten. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit über alle Unternehmen und alle Szenarien betrug rund 50 Stunden. Große Zeitunterschiede lassen sich vor allem zwischen den Szenarien feststellen: Die Anfrage des Hauptschülers wurde in durchschnittlich 36 Stunden bearbeitet, während für die Zweitausbildung mit 67 Stunden fast doppelt so viel Zeit benötigt wurde. Dies könnte durch unsere Anfrage ausgelöste Abstimmungsprozesse der Anlaufstellen mit den Facheinheiten hindeuten.

Alle untersuchten Unternehmen verfügten über ein Facebook-Profil, aber nur bei 14 war der „Gefällt mir“-Button aktiviert und es so möglich Nachrichten zu hinterlassen. Von diesen 14 wiederum haben nur acht Unternehmen auf unsere eingestellten Fragen reagiert: Audi, VW, Lufthansa, TUI, Deutsche Bank, Metro, Kaufland und Lidl. Die Bearbeitungszeit war mit durchschnittlich 41 Stunden deutlich schneller als im E-Mail-Kanal, aber immer noch weit über dem von uns in Social Media erwarteten Maß. Am schnellsten reagierte die Lufthansa mit 38 beziehungsweise 46 Minuten, dafür wurde aber auch eine Anfrage ignoriert.

Die Umgangsformen der Unternehmen waren mediumsgerecht: In den Schüler-Szenarien 2 und 3 wurde von 90 Prozent der Unternehmen das „Du“ in der Anrede genutzt, lediglich im Szenario 1 wurde gegenüber den Eltern in 30 Prozent der Fälle das „Sie“ gewählt. Die Kompetenz wurde mit dem Wert 2,71 fast gut bewertet; die Empathie ist mit 3,02 etwas schwächer wahrgenommen worden. Das Ranking (siehe Abbildung 1) spiegelt die erreichte Position des

jeweiligen Unternehmens wider. Unternehmen, die hier mit „k.A.“ dargestellt sind, konnten nicht bewertet werden, da entweder keine oder nicht genügend Antworten eingingen, um eine Aussage über die Leistung zu treffen. In Facebook war es in einigen Fällen nicht möglich, eine Nachricht an das Unternehmen zu senden. Dies ist innerhalb der Tabelle mit „k.S.“ gekennzeichnet.

Auf die Zukunft vorbereitet sein

Während der telefonische Kanal von den Unternehmen organisatorisch, inhaltlich und emotional beherrscht wird, nutzen die meisten Unternehmen der Studie die Möglichkeiten von Facebook nicht vollständig aus. Statt für Interaktion wird die Plattform häufig lediglich für allgemeine Werbezwecke genutzt, obwohl gerade die Zielgruppe der potenziellen Ausbildungsbewerber einen großen Teil ihrer Freizeit in sozialen Netzwerken wie Facebook verbringt. Vielleicht ist die Zurückhaltung aber auch Kalkül, denn noch ist der Mehrwert einer aktiven Präsenz in einem sozialen Netzwerk unklar.

Der Mail-Kanal ist aufwendig in der Handhabung, bezogen auf einen Einzelfall und ohne Breitenwirkung, zugleich mit einer hohen Bindungswirkung, die keine Fehler verzeiht. Dennoch bedienen die Unternehmen diesen Kanal mit einer ordentlichen Qualität. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass alle drei Kanäle von Bewerbern genutzt werden, allerdings werden sich die Gewichte von der mündlichen Interaktion stärker zu schriftgestützten Kanälen verschieben, was Auswirkungen auf Skills und Organisation der Rekrutierer haben wird.



Autor
Prof. Dr. Wolfgang Appel,
Hochschule für Technik und
Wirtschaft (HTW) des Saarlan-
des, wolfgang.appel@
htw-saarland.de



Autorin
Sina Leinenbach,
Absolventin der HTW des
Saarlandes