

# personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

14,50 EURO

3 MAI / JUNI 2018

www.personal-manager.at



**SPECIAL:**  
**Mitarbeiter-**  
**befragungen**

## Digital Recruiting

**So finden Sie  
Mitarbeiter online**



**Zum E-Magazin:**  
[www.personal-manager.at/  
meinbereich](http://www.personal-manager.at/meinbereich)



**Sebastian  
Purps-Pardigol**  
Speaker, Autor

### **Im Gespräch**

Wie Digitalisierung und Kulturwandel zusammenhängen, erklärt Sebastian Purps-Pardigol.

### **New Work**

Agile Arbeitsformen bei der ING-DiBa Österreich.

### **Zahlen im Blick**

Internationales HR-Reporting in der Zumtobel Group.



9 190001 019277

ISSN 1612-2836  
Verlagsort 1230 Wien  
P.b.b. 10Z038386M



[www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich](http://www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich)

## Liebe Leserinnen und Leser,

hätten Sie vor zehn Jahren damit gerechnet, dass intelligente Softwareprogramme einmal die Suche nach Jobkandidaten übernehmen und sogar Auswahlgespräche führen können? Das Recruiting hat sich in der vergangenen Dekade so rasant automatisiert und digitalisiert, dass die Frage erlaubt ist, ob Algorithmen zukünftig die Recruiting-Funktion ersetzen könnten (S. 12). Vieles deutet hingegen darauf hin, dass die Aufgaben in der Personalbeschaffung – auch für menschliche Recruiter – eher vielfältiger werden, weil Bereiche wie Active Sourcing, Employer Branding und Data Analytics an Bedeutung gewinnen. So rät die Sourcing-Expertin Claudia Lorber Recruitern dazu, sich vermehrt Kompetenzen aus Feldern wie Marketing, Vertrieb oder IT anzueignen, um für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet zu sein.

In dieser Ausgabe nehmen wir einige Trends im digitalen Recruiting unter die Lupe, beschreiben Marktveränderungen und Praxisbeispiele. So stellt Alexandra Pattermann, Personalentwicklerin bei T-Mobile Austria, das Recruiting-Spiel „Match!“ vor, das der Telekommunikationsanbieter in der Auswahl von Lehrlingen einsetzt (S. 16). Der Berater und Blogger Henner Knabenreich („Personalmarketing2Null“) geht der Frage nach, ob Google for Jobs und Google Hire die Recruiting-Welt revolutionieren (S. 20). Martin Grothe, Experte für digitale Kommunikation, erklärt, wie Unternehmen einen Engagementprozess in den sozialen Medien starten können, um ihre Arbeitgebermarke zu stärken (S. 26). Mit den neuen Datenschutzbestimmungen und ihren Auswirkungen auf das Recruiting befasst sich der Beitrag von Rechtsanwältin Anna Mertinz (S. 34). Joachim Diercks von Cyquest informiert über die Auswirkungen der Daten-

schutz-Grundverordnung (DSGVO) auf Testverfahren zur Personalauswahl (S. 30).

Ans Herz legen möchte ich Ihnen außerdem das Interview mit Sebastian Purps-Pardigol über den Zusammenhang von Digitalisierung und Kulturwandel (S. 8) sowie das Gespräch mit HR-Expertin Elke Neubacher zur Einfüh-

rung agiler Arbeitsmethoden bei ING-DiBa Österreich. (S. 40).

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen

Ihre

## DREI FRAGEN AN GUNDA HORVATH



Foto: © Horvath

### Gunda Horvath,

Corporate Culture Coordinatorin, willhaben

### Frau Horvath, was macht eine Corporate Culture Coordinatorin?

Die Aufgaben reichen von Personalmarketing, Recruiting und Onboarding über das Coachen der Führungskräfte bis zu verschiedenen Aktivitäten in Richtung Organisationsentwicklung. Meine Stelle ist im Marketing angesiedelt und uns ist es sehr wichtig, die Marke nach innen und außen zu leben. Dazu gehört unter anderem, im Gespräch mit Bewerbern die Werte von willhaben zu vermitteln, aber auch Teamevents zu organisieren, die Vernetzung und Austausch fördern.

### Woran arbeiten Sie gerade?

Wir arbeiten gerade dran, ein Great Place to Work im Tech-Bereich zu werden. Denn wir werden zwar als Internetunternehmen wahrgenommen, aber weniger im IT-Bereich verortet. Dabei beschäftigen wir schon jetzt rund 60 Leute in der Softwareentwicklung. Hier wollen wir uns stärker positionieren. Daher führe ich viele Einzelgespräche, organisiere Workshops und arbeite eng mit den Führungskräften aus der Softwareentwicklung zusammen. Im Moment bereite ich einen Teambuilding-Event vor, arbeite an Modellen und Formaten für selbstorganisierte Rollendefinitionen und bin dabei, einen Führungskräfteworkshop mit Kollegen aus Norwegen zu organisieren.

### Was haben Sie in den nächsten Monaten vor?

Ich möchte mit unseren Führungskräften an der Führungskultur bei willhaben arbeiten. Denn wir haben zwar eine Kultur entwickelt, aber es ist nicht alles explizit, was wir implizit leben. Dann braucht es aktuell viel Organisationsentwicklung. Wir sind stark gewachsen auf 220 Mitarbeiter und da macht es Sinn, sich Formate zu überlegen, die Vernetzung und Austausch sowohl im Business-Alltag als auch bei Events wie Teambuilding-Veranstaltungen oder einem Family Day zu fördern.

*Interview: Bettina Geuenich*

news & trends

Neues aus der Personalwirtschaft ..... 6

aktuelles Interview

Sebastian Purps-Pardigol, Speaker, Autor ..... 8

hr-einsichten

Tradition plus Innovation gleich Veränderung: Rhomberg Bau ..... 10

titel / digital recruiting

► Digitalisierung: Ersetzen Algorithmen bald die Recruiting-Funktion? ..... 12

► Match! Lehrlinge üben virtuell den Shopalltag ..... 16

► Clevere Algorithmen: Revolutioniert Google die Recruiting-Welt? ..... 20

► Am Ball bleiben: „Die Entwicklung im Recruiting verläuft rasant“ ..... 24

► Social Media: Recruiting und Personalmarketing digital – was sonst? ..... 26

► Gläserne Bewerber? Datenschutz bei Recruiting-Tests ..... 30

► Die DSGVO im digitalen Recruiting und Bewerbermanagement ..... 34

personalcontrolling

KPI auf einen Blick: HR-Reporting bei der Zumtobel Group ..... 37

new work

Agiles Arbeiten: „Es geht darum, Neues zu wagen“ ..... 40

Selbstorganisation:

„Wenn alle mitreden, werden die Strukturen schnell ineffizient“ ..... 42

inklusion

Inklusion: Ein echter Wirtschaftsfaktor ..... 45

„Menschen mit Behinderung sind loyalere Mitarbeiter“ ..... 48

lohn & recht

Arbeiter und Angestellte: Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und aus sonstigen wichtigen Gründen ..... 50

Fairer Lohn: Entgelt transparent gestalten ..... 54

special

► Mit Nachfolgeprozessen die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen erhöhen ..... 57

service

HR-Anbieter ..... 60

Seminar- und Veranstaltungstermine ..... 61

lesenswert

Bücher im Blick: Einfach beraten ..... 64

ausblick

Vorschau/Impressum ..... 66

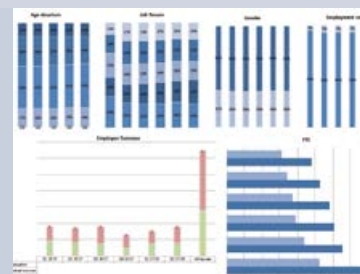
10 | HR-Einsichten



Foto: © Jussel

Österreichs Baubranche brummt. Doch ihr gehen die Mitarbeiter aus. Wie das Familienunternehmen Rhomberg Bau dem Fachkräftemangel begegnet und Beschäftigte bindet, hat Jürgen Jussel, Personalleiter und Mitglied der Geschäftsleitung, Autorin Sonja Dietz erzählt.

37 | KPI auf einen Blick



Konzerne mit Standorten auf der ganzen Welt stoßen bei der Erhebung von HR-Kennzahlen aufgrund unterschiedlicher nationaler Regelungen oft auf Schwierigkeiten. Wie sich ein internationales HR-Kennzahlenreporting mit Hilfe eines KPI-Dashboards aufbauen lässt, zeigt das Praxisbeispiel der Zumtobel Group.

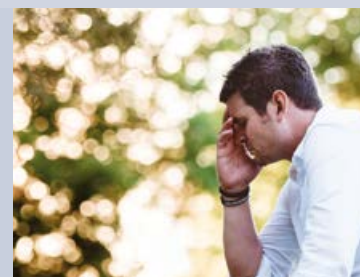
40 | Agiles Arbeiten



Foto: Neubacher © Anof Bruckner

Die ING-DiBa geht in Sachen Arbeitsorganisation neue Wege. Seit März setzt die Direktbank in Österreich agile Arbeitsmethoden ein. Als „erste agile Bank Österreichs“ will sie schneller auf Marktveränderungen reagieren. Details verrät HR-Expertin Elke Neubacher im Interview.

50 | Arbeiter & Angestellte



Anfang Juli tritt eine Novelle in Kraft, die einige Rechte von Arbeitern und Angestellten punktuell angleicht. Wie sie sich auf die Praxis auswirkt und welche Fragen das Regelwerk offen lässt, beschreibt Carl-Georg Vogt von KPMG Österreich.

Liebe Leserinnen und Leser, in unseren Artikeln verwenden wir das generische Maskulinum. Damit sprechen wir sowohl Frauen als auch Männer an.

# „Die digitale Transformation gelingt nur dann, wenn Unternehmen an ihrer Kultur arbeiten“



Foto: © Purps-Pardigol

Für die Initiative Kulturwandel.org hat der Speaker, Berater, Publizist und Autor **Sebastian Purps-Pardigol** („Führen mit Hirn“, „Digitalisieren mit Hirn“) gemeinsam mit dem Neurobiologen Gerald Hüther zahlreiche Organisationen untersucht, die ihre Unternehmenskulturen teilweise radikal verändert haben. Wie diese Veränderungen mit der Digitalisierung zusammenhängen, beschreibt er im Interview.

## Was veranlasst Unternehmen, an ihren Firmenkulturen zu arbeiten?

Die Motive sind sehr unterschiedlich. In der Hotelkette Upstalsboom hatte der Geschäftsführer 2009 sehr negative Rückmeldungen aus seiner Mannschaft bekommen. Der Geschäftsführer von Eckes-Granini Deutschland sagte im Jahr 2000: „So wie ich früher von meinen Chefs behandelt wurde, wollte ich es nicht machen“. Bei Götz Werner von dm ist es seine anthroposophische Grundhaltung. In jüngerer Zeit kommt in vielen Unternehmen eine neue Triebfeder hinzu: die digitale Transformation. Sie gelingt tatsächlich nur dann gut, wenn Unternehmen sich mit der eigenen Kultur auseinandersetzen.

## Warum bedingt die digitale Transformation eine kulturelle?

Alexander Birken, CEO der Otto Group, sagte einmal, den technischen Part der digitalen

Transformation werde sein Unternehmen irgendwie hinbekommen, herausfordernd sei das Kulturelle. Natürlich hat die digitale Transformation einen großen technischen Anteil. Aber zugleich geht es darum, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und schnell auf Veränderungen zu reagieren. Dafür brauchen sie Mitarbeiter, die sich stärker einbringen.

## Können Sie ein Beispiel geben?

Die Otto Group kam 2015 an einen Punkt, an dem sie merkte, dass ihr Management nicht mehr alle Antworten auf die Fragen hatte, die das Unternehmen bewegten. Daher begann sie, die Hierarchien durchlässiger zu machen und Beteiligung zu fördern. Ein Ergebnis ist „Otto now“, ein Angebot, bei dem Kunden Produkte vom Fernseher bis zur Drohne mieten können. Diese Geschäftsidee wurde nicht von einer coolen Strategieabteilung entwickelt, sondern kam

aus der Mannschaft. Und das braucht es für die digitale Transformation: einen Wandel, bei dem Mitarbeiter auf eine Art und Weise mitgestalten können, wie sie es zuvor nicht konnten.

## Selbstorganisation wird aktuell fast wie ein Allheilmittel verkauft. Braucht es sie zwingend, um die digitale Transformation zu bewältigen?

Der Hype um das Thema ist tatsächlich riesig. Frederic Laloux hat mit „Reinventing Organizations“ einen starken Impuls gesetzt, dem viele folgen. Es gibt Organisationen, für die das funktioniert. Ich sehe aber auch, dass in vielen Unternehmen Hierarchien weiter bestehen und notwendig sind. Alexander Birken von der Otto Group sagt klar: „Ich will Hierarchien nicht auflösen, ich will sie durchlässiger machen“. Hierarchische Strukturen sind per se nicht schlecht. Entscheidender ist, mit wel-

cher Haltung ich führe. Selbstorganisation macht in vielen Bereichen Sinn. Die Frage ist aber, muss man gleich die gesamte Struktur des Hauses verändern?

### **Veränderungen scheitern oft an internen Widerständen. Benötigen wir ein besonderes „Mindset“ für die digitale Transformation?**

Ich glaube, dass vor allem viele Führungskräfte ihre innere Haltung ändern müssen. Sie sind gefragt, loszulassen und Mitarbeitern Lösungen zuzutrauen. Peter Fregelius, Head of TV & Entertainment bei der Swisscom, berichtete zum Beispiel, dass die Phase, in der er seine Aufgaben für sich neu definieren musste, für ihn sehr schwierig gewesen sei. Im Laufe der Zeit habe er dann festgestellt, dass sein Beitrag darin bestand, seinen Mitarbeitern alle Steine aus dem Weg zu räumen – von der fehlenden Freigabe bis hin zum knappen Budget.

### **Entwickelt sich die Arbeit von Führungskräften generell eher in diese Richtung?**

Jede Führungskraft muss ihre Aufgaben selbst definieren. Es gibt kaum Standardantworten. Wir haben aber festgestellt, dass es einen Aspekt gibt, der extrem bedeutsam dafür ist, wie gut sich Teams entwickeln – und das ist die Demut einer Führungskraft. Es gibt Untersuchungen, die zeigen, dass Teams von Führungskräften, die ein hohes Maß an Demut mitbringen, überdurchschnittlich loyal und erfolgreich sind. Solche Führungskräfte sind in der Lage, ihre Grenzen und Fehler einzugestehen, sie können die Stärken der Mitarbeiter sehen und benennen sowie die eigene Position und Sichtweise hinterfragen. Wenn das geschieht, haben Sie Teams mit überdurchschnittlichen Leistungen.

### **Sie haben eben gesagt, dass vor allem Führungskräfte ihre innere Haltung überdenken müssen. Was ist mit den Mitarbeitern?**

Die meisten Menschen tragen den Wunsch, mitzugestalten, schon in sich. Wenn Sie Kinder vor die Entscheidung stellen, zwischen Bauklötzen und Schokolade zu wählen, entscheiden sich die meisten für Bauklötze. Geben Sie in einer Organisation Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich einzubringen, sprechen Sie damit ein tiefes neurobiologisches Grundbedürfnis an.

### **Doch warum gibt es dann Bedenkensträger und Verhinderer?**

Es gibt Menschen, die in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht haben, dass ihre Beiträge nicht wertgeschätzt wurden und die daher limitierende innere Bilder in sich tragen. Denen kann man nur immer wieder Angebote machen und sie motivieren, mitzuziehen. Allerdings wird es immer auch solche geben, die nicht können oder wollen.

### **Was können erste Schritte bei einem Transformationsprozess sein?**

Das ist unterschiedlich. Beim Unternehmen Rieber begannen die Veränderungen mit einer Produktidee: Der Küchentechnikproduzent wollte ein System entwickeln, mit dem sich Transportweg und Temperatur von Lebensmitteln lückenlos überwachen lassen. Allen Mitarbeitern war sofort klar, dass dieses Produkt absolut sinnvoll ist – und sie setzten es zusätzlich zu ihrem normalen Geschäft um.

Die Otto Group wiederum beschäftigte sich zunächst anderthalb Jahre lang nur mit ihrer Kultur und setzte und erst dann einen Chief Digital Officer ein. Wieder andere Unternehmen machen es ganz anders. Die Deutsche Messe holte sich zuerst den CDO ins Haus und begann dann, die kulturelle Transformation voranzutreiben. Das zeigt: Es gibt nicht den einen richtigen Weg, sondern mehrere Ansätze, wie Veränderungen starten können.

### **Welche Parameter fördern den Erfolg einer Transformation?**

Ein wichtiger Aspekt ist die Verstehbarkeit. Nietzsche hat einmal gesagt, „Wir Menschen könnten so gut wie jedes Wie ertragen, wenn wir ein Warum kennen“. Je mehr Menschen verstehen, warum etwas passiert, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie mitziehen.

Außerdem ist es wichtig, dass sich die Führungsetage die Transformation nicht delegiert, sondern selbst vorantreibt – und zwar im richtigen Maß. Es gibt ein „zu wenig“, wenn Unternehmen zweimal im Jahr einen Workshop zu dem Thema machen. Es gibt aber auch ein „zu viel“, wenn sie sich ausschließlich mit extrem disruptiven Themen beschäftigen. Die Otto Group hat ein eige-

nes Unternehmen gegründet, Otto Group Digital Solutions – ein „Company Builder“, der Geschäftsmodelle entwickelt, die das traditionelle Geschäft der Otto Group in Frage stellen. Manche Impulse sind eben zu stark für eine Organisation – und müssen daher möglicherweise ausgelagert werden.

Darüber hinaus sollten Unternehmen aber auch das bestehende Geschäft und die dafür verantwortlichen Mitarbeiter wertschätzen. Manches Vorstandszimmer ist wie ein Kinderzimmer, in dem das neue Spielzeug die ganze Aufmerksamkeit hat – heutzutage sind der Chief Digital Officer oder das Digital-Team das neue Spielzeug. Wenn Sie aber den bisherigen Mitarbeitern das Gefühl geben, zum alten Eisen zu gehören, werden manche von ihnen subversiv das Neue blockieren.

### **Welche Rolle kann HR in einem solchen Transformationsprozess spielen?**

Sie brauchen unbedingt die Personalentwicklung, um Mitarbeiter und Führungskräfte im Transformationsprozess zu begleiten. Gerade bei den Chefs geht es viel um Persönlichkeitsentwicklungsarbeit und den Aufbau innerer Stärke, um die eigene Rollenveränderung gut annehmen zu können. HR ist auch sehr stark im Recruiting gefragt, um das Wertesystem der Bewerber mit dem des Unternehmens abzugleichen. Markus Pfuhl, der CDO des Heizungsbauers Viessmann, sagt beispielsweise sinngemäß „Wir brauchen in Zukunft mehr Führungskräfte, denen es wichtig ist, ihre Mitarbeitenden zu entwickeln, und Menschen, die in Teams kollaborativ arbeiten können“. Diese Softskills werden bedeutsamer und dahingehend verändert sich auch die Personalarbeit.

*Interview: Bettina Geuenich*

### **LITERATURTIPP**

**Digitalisieren mit Hirn. Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter für den Wandel gewinnen.** Von Sebastian Purps-Pardigol und Henrik Kehren. Campus 2018.

### **WEBTIPP**

[www.kulturwandel.org](http://www.kulturwandel.org)

# MATCH!

## Lehrlinge üben virtuell den Shopalltag



Autorin

**Alexandra Pattermann**

Fachlead Learning, Apprentices, eLearning  
Human Resources,  
T-Mobile Austria GmbH



„Willkommen in der Welt von T-Mobile“, begrüßt die Startseite die Jugendlichen, die den Unterpunkt „Lehre“ angeklickt und das Recruiting-Game „MATCH!“ von T-Mobile Austria ausgewählt haben. „Du möchtest gerne als Einzelhandelskauffrau/-mann in einem T-Mobile-Shop arbeiten?“, ist da in Weiß auf Magenta zu lesen. „Hier findest du heraus, welche typischen Tätigkeiten diesen Beruf ausmachen und ob wir zueinander passen.“

In den folgenden 15 Minuten können die Jugendlichen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten rund um T-Mobile, Service, Verkauf und Technik unter Beweis stellen. Nachdem Sie einen Avatar ausgewählt haben (Abbildung 1) tauchen sie in einen virtuellen Shop ein und reagieren auf Kundenwünsche (Abbildung 2). Sie beantworten Fragen aus Bereichen wie Service, Technik oder Mathematik (Abbildung 3, S. 18) und bewerten ihre persönlichen Kompetenzen in Feldern wie Überzeugungskraft oder Lernbereitschaft. Alle Antworten fließen in ein persönliches Kompetenzprofil ein. Die Teilnehmer erhalten einen Gesamtscore in Prozent sowie einen Vergleich mit den Durchschnittsergebnissen der anderen Spieler. Zudem zeigt ein Netzdiagramm ihre Stärken und Verbesserungspotenziale (Abbildung 4,

S. 18). Im Anschluss können sie ihre Spielergebnisse zusammen mit den Bewerbungsunterlagen – bestehend aus Motivationsschreiben, Lebenslauf und Schulzeugnissen – direkt an T-Mobile übermitteln.

### Lehre bei T-Mobile

Das Recruiting-Game „MATCH!“ ist ein weiterer wichtiger Baustein im Lehrlingsmarketing und –recruiting von T-Mobile. Seit 2006 bildet das Unternehmen junge Menschen aus. Als erstes Mobilfunkunternehmen haben wir eine Lehrlingsinitiative ins Leben gerufen und den neuen Lehrberuf Einzelhandelskauffmann/-frau mit Schwerpunkt Telekommunikation initiiert, um dem Fachkräftemangel innerhalb der Industrie zu begegnen. Seit dem Start der Lehrlingsausbildung haben

183 junge Menschen die Lehre abgeschlossen. Noch nie ist einer unserer Lehrlinge bei der Abschlussprüfung durchgefallen. 80 Prozent bestehen mit Auszeichnung oder gutem Erfolg. Mit diesem Ergebnis liegt T-Mobile österreichweit im Spitzenfeld. **Unser Ziel ist es, mit der Lehrlingsausbildung den eigenen Bedarf an Fachkräften abzudecken.** Der Großteil der Absolventen bleibt daher auch nach der Lehre bei uns und entwickelt sich in verschiedene Unternehmensbereiche weiter. Sechs ehemalige Lehrlinge haben bereits den nächsten Karriereschritt gemacht und leiten einen eigenen Shop. Weitere Karrieremöglichkeiten bieten sich in der Zentrale in Wien oder als Spezialist im Shop.

Die hohe Qualität in der Lehrlingsausbildung zeigt sich auch an unterschiedlichen Auszeichnungen. 2012 erhielt T-Mobile das „Staatswappen als ausgezeichnete Ausbildungsbetrieb“ vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend verliehen. Von „Great Place to Work“ wurde T-Mobile 2017 das Zertifikat „Österreichs Beste Lehrbetriebe – von Lehrlingen empfohlen“ überreicht. Die Ergebnisse der Lehrlingsbefragung belegen,

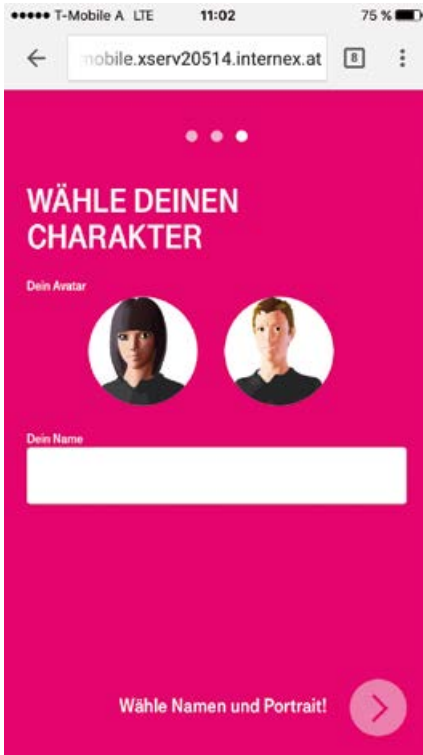


Abbildung 1

dass 90 Prozent der Lehrlinge bei T-Mobile mit dem Arbeitsplatz zufrieden sind.

Aktuell beschäftigen wir rund 90 Lehrlinge in zwei Lehrberufen: Einzelhandelskaufleute mit Schwerpunkt Telekommunikation und Bürokaufleute. Im August 2017 haben 38 Jugendliche in ganz Österreich ihre Lehre bei T-Mobile begonnen. Rund 20 Prozent der Kolleginnen und Kollegen in der Shop-Organisation sind Lehrlinge.

Wir suchen junge Menschen mit einer hohen Affinität für Smartphones und Apps sowie Interesse an technischen Trends. Zudem erwarten wir ein sicheres und gutes Auftreten sowie Verkaufstalent. Neben Genauigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Engagement sind ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten gefragt. Der ideale Lehrling vereint technisches Know-how mit einer starken Kundenorientierung. Seine Aufgabe besteht darin, Kunden für unsere Produkte und Serviceleistungen zu begeistern und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Beratungs- und Verkaufsgespräche zu stellen. Kurz gesagt suchen wir Technikfans, die Menschen mögen.

Jährlich bewerben sich im Schnitt 800 junge Menschen auf rund 40 offene Lehrstellen österreichweit. Das Bewerbungsverfahren setzt sich aus vier Schritten zusammen: dem Aufnahmetest, gefolgt von einem Assessment-Center (in Wien und Niederösterreich), einem Schnuppertag und dem Aufnahmegespräch mit Eltern.

### Entwicklung eines Lernspiels zur Lehrlingssuche

Den Aufnahmetest stellten wir im Jahr 2012 von einem Paper-Pencil-Test auf einen Online-Test am PC um. Dieser testete mit 100 Fragen vorwiegend Schulwissen in Deutsch, Englisch, Mathematik und Geografie sowie Kommunikationsverhalten und logisches Denken. Er umfasste Multiple-Choice-Fragen, Lückentexte und Markierungsaufgaben. Im Jahr 2016 erschien jedoch auch diese Online-Variante nicht mehr zeitgemäß und zudem sehr aufwendig.

Um der fortschreitenden Digitalisierung und der Entwicklung zu einer Kompetenzgesellschaft Rechnung zu tragen, konzipierten wir diesen Bewerbungsschritt völlig neu. Recht rasch entstand die Idee, ein innovatives und digitales Bewerbungstool zu konzipieren. Dabei griffen wir auf zwei aktuelle technologische und didaktische Entwicklungen im Bereich der betrieblichen Weiterbildung zurück: Zum einen nutzten wir contentbasiertes Game Based Learning, integrierten also Lernaufgaben in ein Spiel.

Game Based Learning weist vier zentrale Merkmale auf: Es fördert die Selbstwirksamkeitserfahrungen, bietet Spannung und lässt die Teilnehmer in bestimmte Rollen schlüpfen sowie entsprechende Erfahrungen sammeln. Außerdem fördert es die Lernfähigkeit der Spieler.

Neben Game Based Learning entschieden wir uns für den Einsatz von Gamification-Elementen, um besonders Jugendliche anzusprechen. Gamification nutzt Elemente und Mechanismen einer typischen Spieleumgebung in einem nichtspielerischen Lernkontexten. Das Ziel dabei ist es, die Freude am Spielen zu nutzen, um den Lerneffekt zu erhöhen. Das kann zum Beispiel durch die Vergabe von Punkten und Badges (Abzeichen) am Ende von Spieleinheiten gelin-

gen sowie durch die Anzeige von Ranking-Listen.

Wir entwickelten das Recruiting-Game gemeinsam mit Spieledesignern der Firma Ovovs und Arbeitspsychologen des ibw (Österreichisches Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft). Bei der Konzeption legten wir den Fokus auf Kompetenzen statt auf Wissen. Die Aufgaben beziehen sich auf insgesamt sechs Kompetenzen:

- ▶ Fachkompetenz,
- ▶ Verkaufsorientierung,
- ▶ soziale Fähigkeiten,
- ▶ Rechenfähigkeiten,
- ▶ Konzentrationsfähigkeiten und
- ▶ Fremdsprachenkenntnisse.

Zudem sollte das Spiel den Bewerbern Einblicke in Unternehmen und Lehrberuf geben. Dabei finden sie auf verschiedenen Spiellevels heraus, ob sie die notwendigen Fähigkeiten und Interessen für den zu erlernenden Lehrberuf mitbringen und ob ihre Werte zu jenen von T-Mobile passen. Integrität, Loyalität, Pflichtbewusstsein und Ehrlichkeit sind uns zum Beispiel sehr wichtig. Diese Werte



Abbildung 2

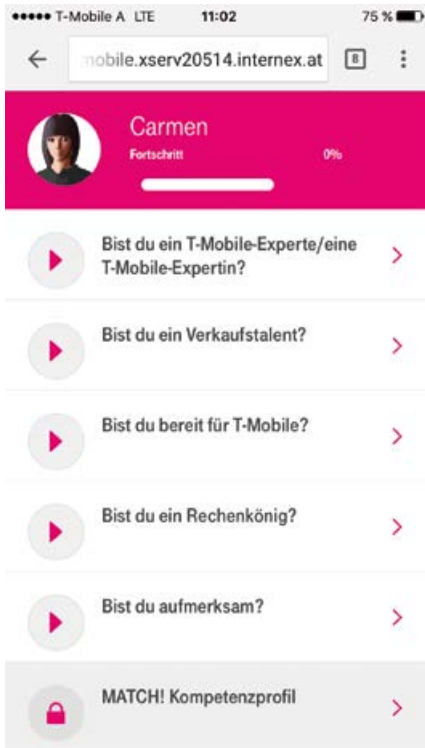


Abbildung 3

finden sich auch in verschiedenen Fragen in „MATCH!“ wieder. So fragen wir die Jugendlichen, wie sie sich verhalten würden, wenn ihnen ein neues Smartphone herunterfällt und das Display kaputt geht. Informieren sie den Shopleiter beziehungsweise Kollegen – oder versuchen sie, ihren Fehler zu vertuschen?

### Wie läuft das Spiel ab?

Doch bevor die Spielerinnen und Spieler in das Recruiting-Game eintauchen, wählen sie einen männlichen oder weiblichen Avatar sowie einen persönlichen Spitznamen. Im nächsten Schritt lösen sie Aufgaben aus unterschiedlichen Wissensgebieten (zum Beispiel Service, Technik sowie Unternehmen, und sammeln dabei Punkte. Sie erhalten ein sofortiges Feedback dazu, ob sie richtig oder falsch geantwortet haben, sowie am Ende eines Levels ein Badge (Selbstwirksamkeit). Die Bewerberinnen und Bewerber lösen Quizfragen zur Marke und dem Unternehmen T-Mobile. Sie müssen zum Beispiel das Logo und den Jingle des Unternehmens identifizieren. Auf einem anderen Level werden sie in ein Shopszenario versetzt, schlüpfen in die Position des Verkäufers und behandeln Kundenanfragen (Rollenerfahrung). Eine

Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten und Wertvorstellungen sowie Rechen- und Konzentrationsaufgaben auf Zeit runden das Game ab (Spannung).

Am Ende erhalten die Spieler ein Kompetenzprofil in Form einer Urkunde mit Netzgrafik sowie schriftliche Empfehlungen. Dieses Kompetenzprofil können sie als PDF herunterladen und der Bewerbung beilegen. Es ist der Nachweis für die Kompetenzen, aber auch die Lernfähigkeit der Teilnehmer. Gamifizierte Elemente sind zum einen Fortschritts- und Zeitbalken, die den „Druck“ erhöhen sollen, Sofortfeedback nach jeder Aufgabe und das Sammeln von Sonderpunkten und Badges. Diese Elemente wecken den Spieltrieb, sie sprechen vor allem Jugendliche an und präsentieren T-Mobile als innovativen Lehrbetrieb.

### Passen wir zusammen?

Bei der Entwicklung des Games sowie bei der Namensfindung stand der Aspekt des „Zusammenpassens“ im Vordergrund. Das Matching von Interessen, Fähigkeiten und Werten der Bewerber erfolgt über ein Quiz mit unterschiedlichen Fragearten zu branchenspezifischen Inhalten, interaktive Kundenszenarien, eine Selbstevaluierung in Bezug auf Werte und Fähigkeiten, praxisbezogene Rechenaufgaben sowie einen simulierten Telefonanruf und Konzentrationsaufgaben. Kern des Spiels bilden die interaktiven Kundenszenarien. Diese simulierten Verkaufsgespräche in Dialogform weisen einen verzweigten Gesprächsverlauf auf und bieten den Bewerbern mehrere Antwortmöglichkeiten zur Auswahl, die Aufschluss über die Verkaufs- und Serviceorientierung sowie Englischkenntnisse geben. Die Darstellung des Dialogs erinnert an einen Chatverlauf in WhatsApp.

Das Matching von Interessen, Werten und Fähigkeiten ist so in das Spiel integriert, dass die Bewerber nicht das Gefühl haben „getestet“ zu werden. Vielmehr soll es sowohl den Bewerbern als auch uns als Unternehmen dabei helfen, Übereinstimmungen zu erkennen und festzustellen, wie gut wir zueinander passen („Sind wir ein MATCH?“). Bei der Namensgebung nutzten wir die Doppeldeutigkeit des englischen Begriffs für „Übereinstimmung“ und „Spiel“.

### Das Kompetenzprofil

Hat der Bewerber alle Spielelevels erfolgreich durchgespielt, erhält er sein persönliches Kompetenzprofil. Sonderpunkte geben Aufschluss über die Ausprägung in den Bereichen Englisch, Prozentrechnen und Verkaufsorientierung. Das Kompetenzprofil kann der Bewerber als PDF downloaden, sofern er am PC spielt, oder sich als Link per E-Mail zuschicken lassen, wenn er mobil gespielt hat. Spieler, die besonders gut abgeschnitten haben, erhalten eine aktive Aufforderung zur Bewerbung sowie einen direkten Link zur Jobbörse. Das Kompetenzprofil ist fixer Bestandteil der Bewerbung und wird mit den persönlichen Unterlagen mitgeschickt. Für den Personalisten stellt es neben Motivations schreiben, Lebenslauf und Schulzeugnis ein weiteres Auswahlkriterium dar. Außerdem stellt das Kompetenzprofil in Form einer persönlichen Urkunde einen zusätzlichen Mehrwert für den Bewerber dar.

### Technische Anforderungen & Design

Die Entscheidung fiel bewusst auf eine webbasierte Applikation. Auf diese Weise können Interessierte das Game wahlweise auf dem Smartphone und Tablet oder auf dem Laptop/PC spielen. Damit die Spielfreude nicht getrübt wird, wurde das Game so programmiert, dass sich die Darstellung an unterschiedliche Displaygrößen automatisch anpasst, also fully responsive ist. Zudem wurde sichergestellt, dass die Anwendung auf allen gängigen Betriebssystemen und Endgeräten (Smartphones, Tablets etc.) einwandfrei

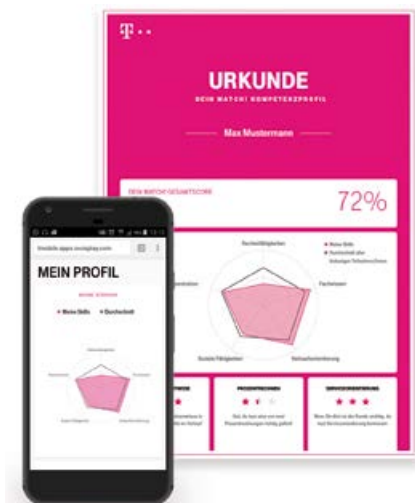


Abbildung 4



funktioniert und gespielt werden kann. Das Spieledesign spiegelt einerseits die Corporate Identity von T-Mobile wider und spricht andererseits sowohl Jugendliche als auch Erwachsene an. Spielen kann also jeder und die Registrierung erfolgt einzig durch das Eintragen des Nickname. Bei der Gestaltung der Spielelevels wurde auf Abwechslung geachtet sowie darauf, dass das Lösen der Aufgaben Spaß macht und maximal 15 Minuten in Anspruch nimmt. Eine längere Spieldauer birgt ein höheres Risiko von Abbrüchen.

### Erfolg in Zahlen

In knapp einem Jahr wurde die Seite etwa 35.000 Mal aufgerufen, nur 15 Prozent der Besucher haben das Game nicht zu Ende gespielt. Die Abbruchquote ist also gering. Der Großteil der Besucher stammt aus Österreich,

aber auch aus Deutschland und der Schweiz stoßen Internetnutzer auf unser Game. Die durchschnittliche Verweildauer beträgt knapp zwölf Minuten. Dieser Wert entspricht genau unseren Anforderungen an die maximale Spieldauer. Im Durchschnitt erreichen die Spieler einen Score von 72 Prozent. Bezogen auf Lehrlinge ist dieser Wert im Vergleich mit anderen Unternehmenstestings als hoch einzustufen.

MATCH! ist eine innovative und zeitgemäße Möglichkeit für Jugendliche, Berufsinteressen abzugleichen und gleichzeitig Einblicke in unser Unternehmen zu bekommen. Viele Bewerber nutzen diese Gelegenheit und ergänzen ihre Unterlagen mit dem Kompetenzprofil, um ihr Interesse an dem Lehrberuf hervorzuheben. Durch das Mitschicken erhö-

hen diese Bewerber ihre Chancen auf eine Lehrstelle bei T-Mobile. Damit stellt MATCH! ein wichtiges Element im Bewerbungsprozess dar.

### WEBTIPPS

Recruiting-Game MATCH! unter [www.t-mobile.at/lehre](http://www.t-mobile.at/lehre) oder direkt unter [www.t.at/match](http://www.t.at/match)

Link zu Ovos  
[www.ovos.at](http://www.ovos.at)

Link zu ibw  
[www.ibw.at](http://www.ibw.at)

Great Place to Work  
[www.greatplacetowork.at](http://www.greatplacetowork.at)

# Rundum sorglos – mit dem Premium-Abo der Fachzeitschrift personal manager



## DAS PREMIUM-ABO INKLUDIERT:



### Wissen:

- ▶ 6 Ausgaben der **Fachzeitschrift personal manager** (E-Magazin und Printausgabe)
- ▶ Laufend neue **HR-Praxispakete** in E-Paper-Form mit Fachartikeln und Arbeitshilfen zu Themen wie Personalcontrolling, Führung oder Trennungsmanagement
- ▶ 2 **Nachschlagewerke hr-software aktuell** und **recruiting aktuell** (digital + print) mit Fachartikeln und Anbieterprofilen
- ▶ 12 Online-**Newsletter personal recht** mit allen wichtigen Änderungen im Arbeits-, Lohnsteuer und Sozialversicherungsrecht
- ▶ 6 Online-**Newsletter HR-Wissen** mit aktuellen News und Hintergrundberichten



### HR-Arbeitshilfen:

- ▶ **Checklisten** zu allen Bereichen der Personalarbeit
- ▶ rechtssichere **Mustervorlagen** für Ihre HR-Praxis
- ▶ **Studienergebnisse**



### Testbox HR-Software:

Softwarelösungen für einen begrenzten Zeitraum unverbindlich testen, so zum Beispiel:

- ▶ **CFS Salary Checker** 3 Monate lang kostenfrei nutzen
- ▶ **talent-tool.de** mit 20 kostenfreien Suchanfragen einfach Kandidaten finden



### Netzwerk:

- ▶ Premiummitgliedschaft auf **HRM.at**



### Preisvorteile:

- ▶ Vergünstigte **HR-Webinare** unter anderem zum Thema HR-Recht
- ▶ Rabatte auf den spezialisierten **Jobboards** des HRM Research Institute (z. B. HR-Jobs.at, Online-Marketing-Jobs.at oder Vertriebsjobs.com)
- ▶ Kostenlose oder vergünstigte Tickets zu ausgewählten **HR-Veranstaltungen** (z. B. Personal Austria, HR Inside Summit)

Gleich abonnieren – für nur 178 Euro inklusive Versand:  
[www.personal-manager.at/abonnement](http://www.personal-manager.at/abonnement)