



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

## **Bachelorarbeit**

---

# **Einfluss des Rekrutierungsprozesses auf die organisationale Identifikation beim Sicherheitsunternehmen DELTAgroup**

---

**Stefan Wüthrich**

**Angefertigt im Studiengang Bachelor of Arts (B.A.) in Angewandter  
Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten**

**Begleitung: Lic. Phil. Psychologin Frau B. Küpfer  
Praxispartner: CEO DELTAgroup Herr M. Biedermann**

**2015**

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit untersucht die Einflussfaktoren organisationaler Identifikation während des Rekrutierungsprozesses beim Sicherheitsunternehmen DELTAgrouP. Mit Einflussfaktoren sind Aspekte gemeint, welche vorhanden sein müssen, damit Identifikation entsteht. Der Nutzen einer hohen Identifikation wird anhand der beschriebenen Auswirkungen aufgezeigt. Eine optimale Identifikation kommt dann zustande, wenn sich die Bedürfnisse, Erwartungen und Werte des Individuums mit jenen der Organisation decken. Durch die qualitative Erhebung, welche aus einer Erkundung des Istzustandes, einer Beobachtung und aus Experten-Interviews zusammengesetzt ist, ergab sich folgender Gestaltungsvorschlag: Entwicklung eines strategischen Employer Branding mit einem ausdrucksstarken Arbeitgeberversprechen. Damit werden die geeigneten und potentiellen Mitarbeitenden bereits vor und während des Rekrutierungsprozesses optimal auf die organisationale Identifikation sensibilisiert.

Die Arbeit umfasst 122'803 Zeichen.

## **Unterschiedene Zusicherung**

Mit meiner Unterschrift erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benützung anderer, als der angegebenen Hilfsmittel, verfasst habe.

Stefan Wüthrich

# Inhaltsverzeichnis

## Abstract

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	<b>DELTA Security AG (DELTAgroup)</b>	<b>1</b>
1.1.1	Rekrutierungsprozess der DELTAgroup	3
1.2	<b>Problemstellung und Ziel der Arbeit</b>	<b>3</b>
1.3	<b>Fragestellung</b>	<b>4</b>
1.4	<b>Aufbau der Arbeit</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b>	<b>5</b>
2.1	<b>Begriffserklärungen</b>	<b>5</b>
2.1.1	Organisationale Identifikation	6
2.1.1.1	Kognitive Dimension	7
2.1.1.2	Evaluative Dimension	7
2.1.1.3	Affektive Dimension	7
2.1.2	Identität und Image von Organisationen	8
2.1.3	Employer Branding	9
2.2	<b>Einflussfaktoren organisationaler Identifikation</b>	<b>10</b>
2.2.1	Einflussfaktoren auf individueller Ebene	11
2.2.1.1	Bedürfnis nach Sicherheit	11
2.2.1.2	Bedürfnis nach Zugehörigkeit	12
2.2.1.3	Bedürfnis nach Selbstaufwertung	12
2.2.1.4	Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit	12
2.2.2	Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene	13
2.2.2.1	Übereinstimmung von Werten (Affinität)	13
2.2.2.2	Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden, Führungsstil	14
2.2.2.3	Prestige und Image der Organisation (Identität)	14
2.3	<b>Auswirkungen organisationaler Identifikation</b>	<b>16</b>
2.3.1	Arbeitsleistung durch Zufriedenheit	17
2.3.2	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	18
2.3.3	Absentismus	19
2.3.4	Fluktuation	19
2.3.5	Stress	20
2.4	<b>Organisationale Identifikation in der Personalgewinnung</b>	<b>21</b>
2.4.1	Employer Branding	21
2.4.2	Employee Value Proposition (EVP)	24

<b>3</b>	<b>Methoden</b>	<b>27</b>
<b>3.1</b>	<b>Methodenbeschreibung</b>	<b>28</b>
3.1.1	Erkundung Istzustand	28
3.1.2	Beobachtung	30
3.1.3	Interview	32
<b>3.2</b>	<b>Datenauswertung</b>	<b>35</b>
3.2.1	Erkundung Istzustand	36
3.2.2	Beobachtung	36
3.2.3	Interviews	37
<b>4</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Erkundung Istzustand</b>	<b>37</b>
4.1.1	Personalreglement	37
4.1.2	DELTA Manual	40
4.1.3	Präsentation Infomeeting	41
4.1.4	Interviewformular Infomeeting	42
<b>4.2</b>	<b>Beobachtung</b>	<b>44</b>
4.2.1	Imagefilm Infomeeting	44
4.2.2	Präsentation Infomeeting	45
4.2.3	Einzelinterviews	45
<b>4.3</b>	<b>Interviews</b>	<b>46</b>
<b>5</b>	<b>Diskussion</b>	<b>54</b>
<b>5.1</b>	<b>Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse</b>	<b>54</b>
<b>5.2</b>	<b>Beantwortung der Fragestellung</b>	<b>56</b>
<b>5.3</b>	<b>Kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Vorgehen</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>Gestaltungsvorschläge</b>	<b>57</b>
<b>6.1</b>	<b>Employer Branding</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>61</b>
<b>9</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>63</b>
	<b>Anhang</b>	<b>64</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 DELTA Security AG (DELTAgroup)

Die DELTA Security AG, folgend DELTAgroup genannt, ist ein Schweizer Sicherheitsunternehmen, welches im Jahre 1991 gegründet wurde. Der Hauptstandort befindet sich in Weinfelden. Zusätzlich führt das Unternehmen eine Niederlassung in Oerlikon (ServX) und einen Ausbildungsraum in Kloten. DELTAgroup gehört neben den Unternehmen Securitas AG und Protectas AG zu den grössten Schweizer Sicherheitsunternehmen und beschäftigt rund 30 Vollzeitmitarbeitende und 1'100 Teilzeitmitarbeitende (250 bei BASIC und DELTA Security und 850 bei ServX). Die DELTAgroup ist wie folgt strukturiert.



Abbildung 1: Struktur DELTAgroup (DELTAgroup interne Dokumente)

### DELTA Security (High Level Security)

Die Abteilung DELTA Security beschäftigt sich mit Sicherheitsaufgaben mit hohem Risikopotenzial. Dazu gehören beispielsweise Personen- und Objektschutz sowie Ordnungsdienste. Ebenfalls der Abteilung DELTA Security unterstellt ist die DELTA Academy, welche verantwortlich ist für alle internen und externen Aus- und Weiterbildungen sowie DELTA Consulting, welche sich um Sicherheitsberatungen kümmert. Ausserdem gibt es das Spezialteam DELTA AT, was nichts anderes bedeutet als Advanced Team (fortgeschritten). Dieses Team kommt nur an Einsätzen zum Zuge, an denen das Gewaltpotenzial sehr hoch ist. Mitarbeitende dieses Teams leisten einen Mehraufwand an Trainings und Ausbildungen.

### BASIC Security (Basis Security)

Unter BASIC Security wird die Abdeckung aller Grundsicherheitsaufgaben verstanden. Darunter fallen beispielsweise der Veranstaltungsschutz, Einsätze als Hundeführer wie auch Ladensicherheit und Verkehrsdienst. BASIC AT bedeutet Advanced Team. Im Gegensatz zu einem normalen BASIC Mitarbeitenden durchlaufen die BASIC AT Mitarbeitenden weitere Pflichtausbildungen. Sie sind nach Abschluss der Ausbildung allerdings berechtigt, ein breiteres Spektrum an Sicherheitsaufgaben durchzuführen.

### ServX (Steward, Hostessen, Promotionen)

ServX beschäftigt sich mit den Themen Gästebetreuung und Massenbewältigung. Darunter fallen Aufgaben wie Ticketkontrolle, Sicherung von Eingängen und Spielfeld oder das Betreuen von Gästen.

Der Geschäftsführer der DELTAgroup ist Herr Biedermann. Er war die Ansprechperson für diese Arbeit. Ihm unterstellt sind die beiden Geschäftsführer der DELTA Security AG und der ServX AG.

## Organisation DELTAgroup

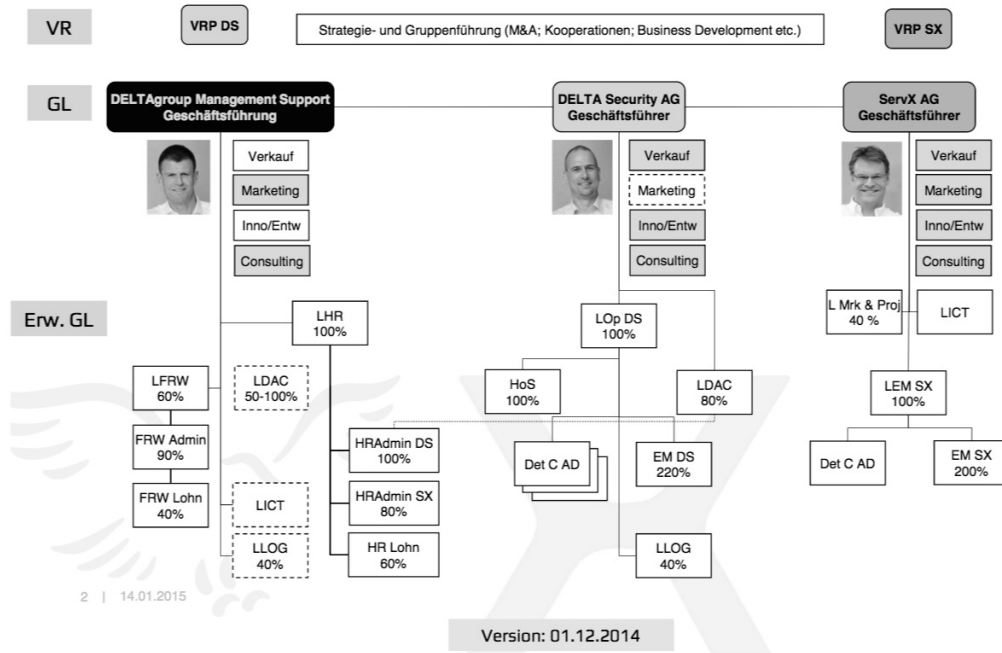


Abbildung 2: Organigramm DELTAgroup (DELTAgroup interne Dokumente)

Um laufend genügend Teilzeitmitarbeitende zu haben, organisiert die DELTAGroup 4 Rekrutierungen pro Jahr, mit anschliessender Grundausbildung. Durchschnittlich nehmen 60 Personen pro Rekrutierung teil. Davon bewerben sich ca. 50% für ServX, 30% für BASIC Security und 20% für DELTA Security.

Der Rekrutierungsprozess der DELTAGroup ist für diese Arbeit von grosser Bedeutung und wird deshalb im folgenden Kapitel genauer beschrieben.

### **1.1.1 Rekrutierungsprozess der DELTAGroup**

Ist man interessiert für die DELTAGroup zu arbeiten, egal für welche Abteilung, so bewirbt man sich via Bewerbungsformular, welches auf der Homepage der DELTAGroup zu finden ist. Das Formular verlangt stichwortartige Angaben auf grundlegende Fragen wie „Heutiger Beruf“, „Ausbildung als“, „Grösse“, „Gewicht“ oder „Auszeichnungen im Kampfsport“. Ausserdem muss ein aktuelles Portraitbild hochgeladen werden. Ein Motivationsbrief oder dergleichen wird nicht verlangt.

Nach Erhalt der Bewerbung in der HR Abteilung der DELTAGroup in Weinfelden werden die BewerberInnen zum Infomeeting eingeladen. Am Infomeeting, an welchem sich alle BewerberInnen aller drei Abteilungen zusammen treffen, wird ein Imagefilm der DELTAGroup abgespielt, das Unternehmen wird mit einer Power Point Präsentation vorgestellt und zum Abschluss werden mit allen Bewerbern persönliche Gespräche durchgeführt.

Anschliessend wird entschieden, ob die potentiellen Mitarbeitenden einen Arbeitsvertrag erhalten und somit für die Grundausbildung zugelassen sind oder nicht. Der Rekrutierungsprozess der DELTAGroup besteht, obwohl auch die Grundausbildung selektiv ist, hauptsächlich aus dem Infomeeting.

## **1.2 Problemstellung und Ziel der Arbeit**

Herr Biedermann erwünscht sich mit dieser Arbeit mehr über den Einfluss des Rekrutierungsprozesses auf die Mitarbeiterbindung in Erfahrung zu bringen. Denn obwohl die DELTAGroup vier Rekrutierungen pro Jahr anbietet, ist der Bestand an Teilzeitmitarbeitenden eher knapp. So kommt es vor, dass Aufträge abgesagt oder mit einem eingeschränkten Personalbestand durchgeführt werden müssen. Auch die Fluktuation sei zu gross. Ausserdem erhofft sich Herr Biedermann, dass eine verstärkte Mitarbeiterbindung an das Unternehmen weitere Vorteile bringt. Die Grundlagen für eine erfolgreiche organisationale Identifikation müssen jedoch bereits

oder vor allem schon während der Rekrutierung gesetzt werden. Dies ist bei einem Unternehmen mit hauptsächlich Teilzeitmitarbeitenden von entscheidender Bedeutung. Während der Rekrutierung können Werte und Normen vermittelt werden, da die potentiellen Mitarbeitenden am Infomeeting und weiteren Grundausbildungen teilnehmen. Um die richtigen Mitarbeitenden zu gewinnen, muss frühzeitig herausgefunden werden, ob sie zum Unternehmen passen oder nicht. Nach der Rekrutierung ist es dann schwieriger, Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden zu nehmen, da alle in einem Teilzeitarbeitsvertrag angestellt sind und ihre Sicherheitsaufträge sehr autonom ausüben.

Die DELTAgrouP hat ausserdem das Bedürfnis, sich von der Konkurrenz abzuheben. Dies gelingt ihnen, laut Herrn Biedermann, vor allem mit dem Angebot an Sicherheitsdienstleistungen mit hohem Risikopotential. Das Unternehmen legt viel Wert auf diesen Sektor und will motivierte und stolze Mitarbeitende. In dieser Arbeit werden nur die Abteilungen DELTA Security und BASIC Security berücksichtigt. ServX ist für diese Arbeit, wegen ihrem komplett differenzierten Einsatzbereich, nicht von Bedeutung.

### 1.3 Fragestellung

Ausgehend von den Besprechungen mit Herrn Biedermann, haben wir uns auf die folgende Fragestellung geeinigt:

**Welchen Einfluss hat der Rekrutierungsprozess auf die organisationale Identifikation der potentiellen Mitarbeitenden der DELTAgrouP?**

### 1.4 Aufbau der Arbeit

Der vorliegende Bericht beginnt mit dem theoretischen Hintergrund, welcher zuerst die für das Verständnis der Arbeit relevanten Begriffe und Theorien erläutert. Um das Thema in einen Kontext einzubetten, werden danach die Einflussfaktoren und Auswirkungen organisationaler Identifikation beschrieben. Die Einflussfaktoren beschreiben, wie eine Mitarbeiterbindung entsteht und durch welche Faktoren sie beeinflusst werden. Den Abschluss des Theorieteils bildet ein Kapitel über Employer Branding und Employee Value Proposition, also erfolgreiche Personalgewinnung in Zusammenhang mit organisationaler Identifikation. In Kapitel 3 wird die Herangehensweise an die Fragestellung beschrieben und anschliessend die zur Datenerhebung eingesetzten Methoden sowie das Vorgehen bei der Datenerhebung



und Datenauswertung erläutert. Dazu wurden neben einer Erkundung des Istzustandes vor allem die qualitativen Methoden der Beobachtung und der Interviews angewandt. Das Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Darstellung der Ergebnisse und gliedert sich hierbei in die erwähnten qualitativen Methoden. In Kapitel 5 werden mögliche Gestaltungsvorschläge präsentiert, die sich aus den Lücken des Ist- und Sollzustandes ergeben haben. Es folgen die Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse, die Beantwortung der Fragestellung sowie eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Vorgehen. Der Schlussteil besteht aus einem Fazit, gibt einen Ausblick in die Zukunft und Hinweise auf offengebliebene oder weiterweisende Fragen.

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Begriffserklärungen

Um die theoretische Grundlage zu verstehen, müssen vorgängig die genannten Begriffe definiert und deren Zusammenhänge und Abgrenzungen erläutert werden. Im Mittelpunkt stehen dabei die Begriffe Mitarbeiterbindung, organisationale Identifikation und Identität. Nach Felfe (2008) wird unter Mitarbeiterbindung Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation verstanden, welche die Mitarbeitenden gegenüber ihrer Organisation empfinden und erleben. In der wissenschaftlichen Literatur wird Mitarbeiterbindung auch als organisationales Commitment betitelt. Seit Neuem wird auch die Bezeichnung Identifikation, beziehungsweise organisationale Identifikation, für das Phänomen der Mitarbeiterbindung verwendet. Diese Begriffe und die dahinterliegenden Konstrukte werden gemäss van Dick (2004) in der Wissenschaft und Praxis jedoch häufig vermischt – nicht zuletzt, weil sie auch inhaltlich stark verwandt sind. Dabei betont das Konstrukt der Identifikation tendenziell kognitive Elemente (Aspekte, welche mit dem Verstand erfassbar sind) stärker. Die organisationale Identifikation kann als Teil des Selbstkonzepts angesehen werden. Zudem ist sie eher auf die Gruppenperspektive fokussiert, bei der die Organisation als soziale Gruppe betrachtet wird, welche kooperiert, interagiert und auch konkurriert. Das Konstrukt des organisationalen Commitments hingegen stützt sich auf die affektive, also gefühlsmässige Einstellung zur Organisation und umfasst eher die individuelle Perspektive.

### 2.1.1 Organisationale Identifikation

Organisationale Identifikation beschreibt die ganzheitliche Bindung von Mitarbeitenden an eine Organisation. Diese Bindung beinhaltet einerseits das Wissen über die Mitgliedschaft zu einer bestimmten Organisation, als auch die damit verbundenen Gefühle und daraus resultierenden Verhaltensweisen (van Dick, 2004). Das kann sich darin äussern, dass Mitarbeitende die Organisation gegenüber Verwandten, Freunden und Bekannten loben und stolz darauf sind, ein wichtiger Teil der Organisation zu sein.

Mitarbeitende setzen dabei gemäss Maier (2012) ihre Ziele mit denen ihrer Organisation gleich. Daraus lässt sich laut Maier (2012) annehmen, dass Mitarbeitende, welche sich stärker mit der Unternehmung identifizieren, auch höhere Leistungen erbringen, weniger Fehlzeiten haben und ein höheres Engagement bei der Arbeit zeigen. Je stärker sich Mitarbeitende mit ihrer Organisation identifizieren können, desto ausgeprägter sind Normen, Werte und Interessen der Organisation in ihrem Selbstkonzept vorhanden. Mitarbeitende erleben dadurch eine höhere intrinsische Motivation und sind auch motivierter etwas zum Kollektiv beizusteuern. Dies geschieht, sobald das kollektive Interesse zum Selbstinteresse wird (Maier, 2012).

Gemäss Maier (2012, S. 84) kann mit der Theorie der Sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986, zitiert nach Maier, 2012):

[...] das Entstehen organisationaler Identifikation erklären und ist durch die folgenden drei Grundannahmen gekennzeichnet: (1) Menschen wollen eine positive Selbsteinschätzung herstellen oder erhalten, (2) ein Teil dieser Selbsteinschätzung, die soziale Identität, wird aus der eigenen Gruppenzugehörigkeit [...] abgeleitet und (3) die Bewertung einer Gruppe ergibt sich aus dem Vergleich dieser Gruppe mit relevanten anderen Gruppen [...].

Laut Maier (2012) hat Turner diese Theorie noch weiter ausgearbeitet. Der Identifikationsprozess spielt sich nach Maier (2012) in zwei Phasen und auf drei Dimensionen (kognitiv, evaluativ und affektiv) ab. In der ersten Phase und damit auf der kognitiven Dimension erkennen sich Organisationsmitglieder als Mitglied einer sozialen Gruppe und ordnen sich dieser entsprechend zu (Selbstkategorisierung). Danach können sie sich laut Fischer (2006, S. 28) auf folgenden Ebenen kategorisieren und vergleichen: „Als Individuen im Vergleich zu anderen Individuen, als Gruppenmitglieder im Vergleich zu den Mitgliedern anderer Gruppen und als Menschen im Vergleich zu

anderen Lebewesen“. Danach werden die Attribute, die man selber, sowie Aussenstehende der Gruppe zuordnen, evaluiert und affektiv bewertet (van Dick, 2004).

Van Dick (2004) beschreibt die drei erwähnten Dimensionen wie folgt:

#### **2.1.1.1 Kognitive Dimension**

Menschen sind sich bewusst, dass sie Mitglieder von bestimmten Organisationen sind. Ein typisches Beispielitem in einem Identifikationsfragebogen wäre gemäss Fischer (2006, S. 28): „Ich sehe mich eindeutig als Mitglied von Organisation XY“. Das Identifikationsgefühl eines Gruppenmitgliedes kann erhöht werden, wenn die eigene Gruppe positiver bewertet wird als eine andere relevante Gruppe. Sollte dieser Vergleich negativ ausfallen, versuchen Individuen die eigene Gruppe zu verlassen und einer anderen Gruppe beizutreten oder ihre eigene Gruppe aufzuwerten.

#### **2.1.1.2 Evaluative Dimension**

Wenn eine erste Selbstkategorisierung mit einer Organisation erfolgt ist, wird beurteilt, wie die Gruppe (Organisation) von aussen bewertet wird. Es findet eine Evaluation statt. Ein typisches Beispielitem in einem Identifikationsfragebogen wäre laut Fischer (2006, S. 28): „Meine Abteilung geniesst in der Firma einen guten Ruf“. Van Dick (2004) teilt die evaluative Dimension auf in eine kognitive Einschätzung und eine affektive Bewertung der beschriebenen Attribute (Beurteilung von aussen). In dieser Dimension findet demnach eine Selbstkategorisierung – Definition eines positiven Selbstkonzeptes gemäss der Sozialen Identität – statt. Van Dick (2004) vermutet, je positiver die Gruppe von aussen gesehen wird, desto positiver sind auch die Gefühle der Person.

#### **2.1.1.3 Affektive Dimension**

Bereits während der Phase der Evaluation kommt bei Organisationsmitgliedern die emotionale Bedeutung zum Tragen. Sie umfasst, welche Gefühle Organisationsmitglieder mit der Mitgliedschaft in der Gruppe bzw. Organisation verbinden (van Dick, 2004). Ein typisches Beispielitem in einem Identifikationsfragebogen wäre laut Fischer (2006, S. 28): „Ich bin froh, dieser Organisation anzugehören“. Die Gefühle, welche Organisationsmitglieder für ihr Unternehmen verspüren, sind schlussendlich entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Identifikation mit der jeweiligen Organisation.

Zusammengefasst beschreibt die organisationale Identifikation die Grundlage für alle Einstellungen und Verhaltensweisen, die sich auf die Arbeit und die Organisation beziehen. Je mehr die Person sich mit der Organisation identifiziert, desto eher wird sie in ihrem Denken und Handeln die Perspektive der Organisation einnehmen und zu deren Vorteil agieren (van Dick, 2004).

### 2.1.2 Identität und Image von Organisationen

Die Identität und das Image einer Organisation stehen in enger Wechselwirkung mit der organisationalen Identifikation der Mitarbeitenden. Dieser Zusammenhang kann mit der evaluativen Dimension erklärt werden. Diese Dimension umfasst unter anderem – wie im vorherigen Abschnitt erläutert – die vermutete positive oder negative Wahrnehmung der Organisation von Personen ausserhalb der Organisation (van Dick, 2004). Da Mitarbeitende selbst Teil der Organisation sind, ist zumindest für die hoch identifizierten Mitarbeitenden der Erfolg der Organisation auch der eigene Erfolg und damit wird das positive Image wieder zu einem Teil der Identität (van Dick, 2004).

Die Identität eines Individuums ist dabei im Kern durch seine einmaligen Merkmale gekennzeichnet, wodurch es erkennbar aber auch verschiedenartig von Anderen ist (Erikson, 1980, zitiert nach Staub, 2004). Das Individuum „erlernt“ seine Identität im Verlauf seines Lebens durch soziale Interaktion und gewinnt dadurch ein Selbstverständnis. Durch die Identifikation mit einer Gruppe werden Zugehörigkeitsgefühle und damit eine Soziale Identität aufgebaut, wobei auch Wert- und Normvorstellungen übernommen werden. Dabei werden auch soziale Rollen, Regeln und Verhaltenserwartungen abgeleitet. Weil jedes Individuum verschiedenen Gruppen (Familie, Freundeskreis, Berufsgruppe) angehört, besitzt es auch mehrere soziale Identitäten (Staub, 2004). Daneben ist mit der organisationalen Identität ein Konstrukt gemeint, das die soziale Dimension einer Organisation abbildet und dabei besonders auf das Selbstverständnis einer ganzen Organisation fokussiert (Staub, 2004). Die organisationale Identität basiert auf der Selbstwahrnehmung und Interpretation einer Organisation und ihrer Mitarbeitenden.

Organisationen können gemäss Albert und Whetten (1985, zitiert nach Staub, 2004) mehrere Identitäten aufweisen, z. B. in unterschiedlichen Abteilungen oder Niederlassungen. Dabei halten sie fest, dass Identitäten, insbesondere in Phasen strategischer Neuausrichtung, nebulösen Charakter haben und die Organisations-

mitglieder im Zweifel darüber lassen, wer sie als Organisation sind (Corley & Gioia, 2004, zitiert nach Vogel & Hansen, 2010).

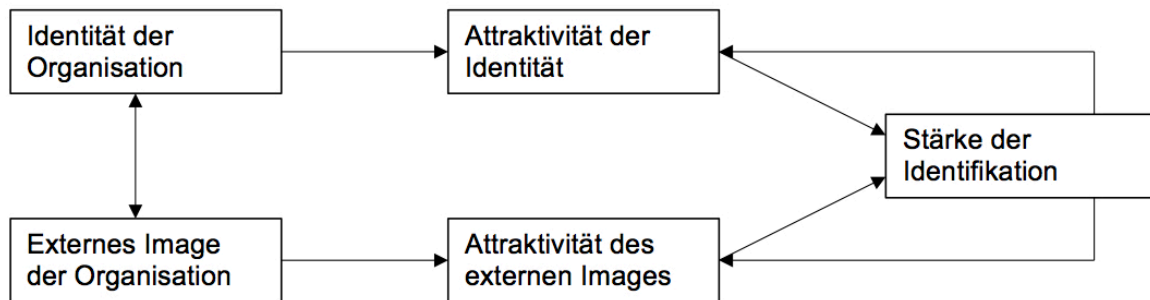


Abbildung 3: Zusammenhang von Identität, externem Image und Identifikation (Dutton et al., 1994, zitiert nach Schaper, 2006, S.9)

Besitzt die Organisation eine positive (attraktive) Identität und wird das externe Image der Organisation ebenfalls als positiv beurteilt, können sich die Mitarbeitenden stärker mit der Organisation identifizieren. Mitarbeitende, die sich stark mit ihrer Organisation identifizieren können, tragen wiederum zu einer ausgeprägten Organisationsidentität bei (Schaper, 2006). Organisationale Identifikation hängt daher mit der Wahrnehmung von Zugehörigkeit zusammen. Sie ist das angenommene Ausmass von Mitarbeitenden, die gleichen Eigenschaften zu besitzen, die es auch der Organisation zuschreibt (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994, zitiert nach Vogel und Hansen, 2010).

### 2.1.3 Employer Branding

Unter Employer Branding verstehen Stotz und Wedel-Klein (2013) eine markenstrategisch fundierte, interne wie externe Positionierung eines Unternehmens oder einer Institution als Arbeitgebermarke. Ein Employer Branding verfolgt laut Stotz und Wedel-Klein (2013) vor allem folgende Ziele:

- **Verbesserung des Unternehmensimage**
- **Optimierung der Mitarbeitergewinnung**
- **Stärkere Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen (organisationale Identifikation)**

Schlussendlich verfolgt ein Unternehmen mit dem Employer Branding das Ziel, für aktive und potentielle Mitarbeitende ein attraktiver Arbeitgeber zu sein (Stotz und Wedel-Klein, 2013). Das Employer Branding ist demnach eine Marketingstrategie,

um geeignete und potentielle Mitarbeitende zu finden. Employer Branding besteht jedoch nicht aus einer vordefinierten Liste von Handlungen und Aktionen, sondern ist in erster Linie gelebte Unternehmensphilosophie. Allerdings hat das Great Place To Work Institute aus den USA Dimensionen entwickelt, welche für ein erfolgreiches Employer Branding unabdingbar sind:

- **Glaubwürdigkeit** (Transparente Kommunikation, transformationaler Führungsstil, Zieldefinierung, Koordination, Aufmerksamkeit, ...)
- **Respekt** (Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden, Anerkennung, Zusammenarbeit, Teamgeist, Work-Life-Balance, Identifikation, ...)
- **Fairness** (Sonderleistungen, Vergütungsprogramme, Anerkennung, Gerechtigkeit, Diversität, ...)
- **Stolz** (Identifikation)
- **Teamorientierung** (Identifikation)

Die Employee Value Proposition (EVP) ist Teil eines erfolgreichen Employer Branding. Die EVP bezeichnet das zentrale Arbeitgeberversprechen. Im Kern geht es hierbei darum, sich als Arbeitgeber klar zu positionieren und sich mit seinen Vorzügen von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt abzugrenzen (Stotz und Wedel-Klein, 2013).

## 2.2 Einflussfaktoren organisationaler Identifikation

Um die organisationale Identifikation in einer Organisation zu fördern ist es wichtig, deren Einflussfaktoren zu kennen. Die Einflussfaktoren geben Auskunft darüber, wie eine Mitarbeiterbindung überhaupt entsteht und wie diese dann auch aufrechterhalten werden kann (Böhm, 2008). Weiter geben die Einflussfaktoren Aufschluss darüber, welche Auswirkungen (Outcomes) für die Organisation und die Mitarbeitenden entstehen. Die Einflussfaktoren stehen in einem engen Zusammenhang mit den sogenannten Foci. Diese widerspiegeln Objekte, mit denen man sich identifiziert (van Dick, 2004).

In der folgenden Grafik werden zwei Haupteinflussfaktoren dargestellt. Einerseits die Unterstützung durch die Organisation (Investitionen seitens der Organisation), andererseits die individuellen Einstellungen der Mitarbeitenden wie persönliche Werte, Normen und Moral. Diese Faktoren haben einen direkten Einfluss auf die Dimensionen der organisationalen Identifikation (affektiv, evaluativ, kognitiv). Schliesslich

ergeben sich daraus verschiedene Auswirkungen für die Organisation sowie den Mitarbeitenden.

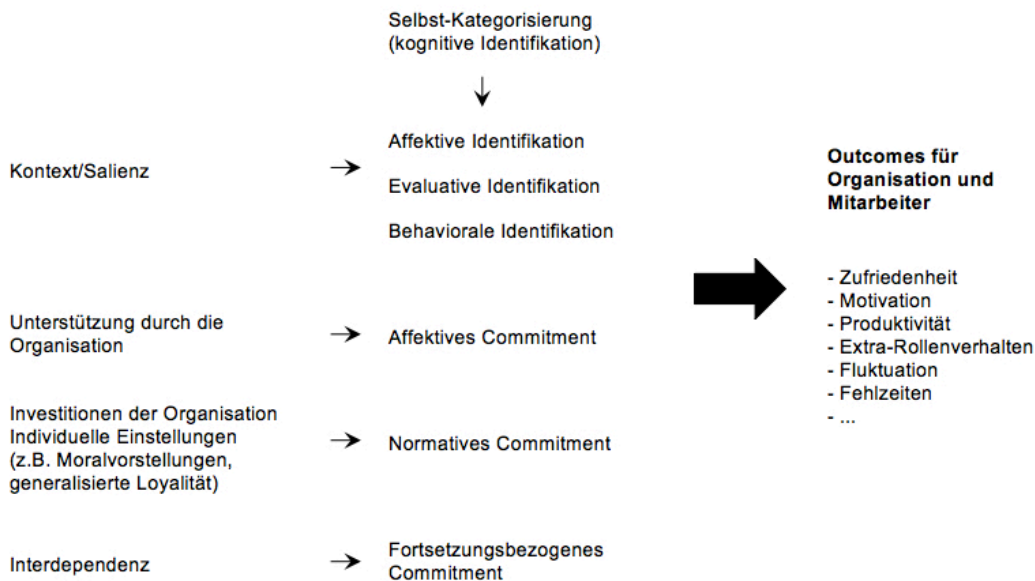


Abbildung 4: Komponenten von Identifikation und Commitment (van Dick, 2004: Commitment und Identifikation mit Organisationen, S. 27)

## 2.2.1 Einflussfaktoren auf individueller Ebene

Organisationale Identifikation wird in der Wissenschaft als einen natürlichen Prozess verstanden. Erklärt wird dies vielfach mit vier grundsätzlichen menschlichen Bedürfnissen, welche durch organisationale Identifikation angesprochen und befriedigt werden (van Dick, 2004). Hierzu zählen die Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung sowie nach Ganzheitlichkeit (Böhm, 2008).

### 2.2.1.1 Bedürfnis nach Sicherheit

Das Bedürfnis nach Sicherheit steht in einem engen Zusammenhang mit der individuellen Persönlichkeitsentwicklung. Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis, Kontrolle über ihre Umwelt auszuüben, sei es durch gefühlte Kompetenz (Selbstwirksamkeit) oder durch sich wiederholende und voraussagbare Muster (Selbstkontinuität) (Böhm, 2008). Der Wunsch nach Sicherheit lässt sich auch direkt mit der organisationalen Identifikation verbinden. So können Gefühle von Unsicherheit und Verletzlichkeit zumindest zum Teil durch die Mitgliedschaft in bestimmten Gruppen oder Organisationen verringert werden. Insbesondere Bedrohungen von aussen können durch Identifikation mit der eigenen Gruppe reduziert werden (van Dick, 2004). Das Bedürfnis nach Sicherheit deckt sich mit der Grundannahme der beschriebenen Theorie der Sozialen Identität. Diese besagt, dass die eigene Gruppe

in der Regel besser bewertet wird als die vergleichbaren fremden Gruppen. Diese Beurteilung der Vorzüge der eigenen Gruppe führt zu Sicherheit und einem positiven Selbstbild (Fischer, 2006).

#### **2.2.1.2 Bedürfnis nach Zugehörigkeit**

Ein weiteres wichtiges Grundbedürfnis der Menschen ist, soziale Kontakte einzugehen und sich Gruppen oder Organisationen zugehörig zu fühlen (van Dick, 2004). Deutlich wird dieses Phänomen beispielsweise im Bereich des Sports, bei welchem sich viele Fans mit einem bestimmten Team identifizieren und sich dem Club oder Verein zugehörig fühlen. Diese drücken ihre Zugehörigkeit durch spezielle Kleidung, Verhalten sowie das gemeinsame Auftreten bei Veranstaltungen aus. Eine Identifikation zu einer Gruppe oder Organisation kann helfen, eine mögliche Isolation und Vereinzelung zu überwinden und das Zugehörigkeitsgefühl bewusst zu stärken (Böhm, 2008).

#### **2.2.1.3 Bedürfnis nach Selbstaufwertung**

Der Wunsch nach Selbstaufwertung als drittes Grundbedürfnis wurde im Rahmen der Ausführungen zur Theorie der Sozialen Identität bereits thematisiert (Kapitel 2.1). Zusammengefasst beschreibt van Dick (2004, S.11) die Theorie der Sozialen Identität wie folgt: „Eine Basisannahme der Theorie der Sozialen Identität ist, dass Menschen ein Bedürfnis nach positivem Selbstwert haben. Weil ein Teil des Selbstwertes aus sozialen Interaktionen resultiert, kann die Identifikation mit sozialen Einheiten zur Selbstwertsteigerung beitragen“. Dies kann zunächst auch auf einer interpersonellen Ebene stattfinden, wenn eine Person versucht, ihren Selbstwert zu steigern, indem sie sich mit einer anderen Person, welche respektiert und bewundert wird, identifiziert (Böhm, 2008). Ferner kann der Selbstwert insbesondere dann gesteigert werden, wenn die Gruppe, mit welcher man sich identifiziert, ein hohes Image genießt.

#### **2.2.1.4 Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit**

Ein letztes Grundbedürfnis stellt der Wunsch nach Ganzheitlichkeit dar. Dieser wird mit der Suche nach Bedeutung und Sinn gleichgesetzt, welche in der heutigen Welt oft schwer fällt. Die Begründung hierfür liegt in den rasanten Umbrüchen, welche durch Globalisierung, sich verändernde Märkte, Unternehmensschliessungen und Entlassungen sowie durch Spannungen zwischen Arbeits- und Privatleben ausgelöst



werden (Böhm, 2008). Diese Veränderungen sind für eine bestimmte Bedeutungslosigkeit verantwortlich, welcher sich die Menschen ausgesetzt fühlen. Individuen versuchen diesen Problemen zu begegnen, indem sie nach Bedeutung und Struktur suchen, was letztlich als Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit aufgefasst werden kann (van Dick, 2004). Böhm (2008) meint, dass Organisationen, welche zum Beispiel ein klares Leitbild verfolgen und eine transparente Kommunikation und Unternehmensstruktur, bzw. -strategie aufweisen, ihren Mitarbeitenden bei der Sinnfindung helfen können. Die Identifikation mit einer Organisation, welche konsistente Werte und Ziele aufweist, kann demnach helfen, dem Leben Struktur und Sinn zu geben und so zum Wunsch nach Ganzheitlichkeit beitragen.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die organisationale Identifikation mit bestimmten Gruppen oder Organisationen geeignet scheint, eine Reihe von menschlichen Grundbedürfnissen zu befriedigen. Um organisationale Identifikation zu fördern, sollten diese Bedürfnisse einerseits akzeptiert, andererseits aktiv gefördert und befriedigt werden.

## **2.2.2 Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene**

Um organisationale Identifikation zu erreichen, trägt auch die Organisation eine grosse Verantwortung. In diesem Abschnitt wird beschrieben, wie Identifikation von Seiten der Organisation gefördert werden kann. Allerdings ist eine strikte Trennung zwischen Einflussfaktoren auf individueller Ebene und organisationaler Ebene nicht immer möglich, denn einige Aspekte gehören zu beiden Bereichen.

### **2.2.2.1 Übereinstimmung von Werten (Affinität)**

Damit organisationale Identifikation entsteht, ist eine Übereinstimmung von Werten und Normen zwischen dem Individuum und der Organisation entscheidend. Dementsprechend würde sich eine Person vor allem dann mit einer Organisation identifizieren, wenn davon auszugehen ist, dass die eigenen Überzeugungen und Werte auch von der Organisation geteilt und vertreten werden (Böhm, 2008). Personen mit einer besonders umweltbewussten Einstellung würden sich so eher mit einem Arbeitgeber identifizieren, welcher ebenfalls für umweltgerechte Produkte, Services oder Prozesse steht.

Eine Passung der Werte führt laut Böhm (2008) dazu, dass Mitarbeitende sich selbst ausdrücken und ihre Vorlieben ausleben können. Ferner bieten kongruente Werthal-

tungen der Organisation die Möglichkeit, sich authentisch zu verhalten. Die Mitglieder müssen ihre Meinungen nicht verbergen, sondern können diese frei äussern. Böhm (2008) zeigt, dass diese Form von Wert-Kongruenz zu einer besonders starken organisationalen Identifikation führt.

### **2.2.2.2 Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden, Führungsstil**

Mitarbeitende erwarten, dass das Unternehmen sie in ihrer Arbeit unterstützt, wertschätzt und sie fördert. Ob dies in der Praxis so umgesetzt wird, hängt vom Führungsstil des jeweiligen Unternehmens ab. Als besonders vielversprechend in Hinblick auf die Stärkung von organisationaler Identifikation hat sich gemäss Böhm (2008) dabei der transformationale Führungsstil erwiesen. So beschreibt er transformationale Führungskräfte als Vorgesetzte, die ihre Mitarbeitenden motivieren, die eigenen Grenzen zu überschreiten und mehr zu leisten, als ursprünglich vorstellbar war. Dabei dienen transformationale Führungskräfte als Vorbilder, verkörpern eine Vision, geben ihren Mitarbeitenden Sinngehalt, stellen sie vor Herausforderungen und ernten Respekt und Vertrauen (Böhm, 2008). Sie verhalten sich als Mentoren und konzentrieren sich auf die Bedürfnisse und die Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters. Insbesondere beinhaltet ein transformationaler Führungsstil die folgenden Komponenten:

- Idealisierter Einfluss: Vorbildfunktion der Führungskräfte.
- Inspirierende Motivation: Attraktive Zukunftsvisionen und Ziele.
- Intellektuelle Stimulation: Förderung der Kreativität und Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden.
- Individuelle Berücksichtigung: Nachhaltige Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden.

### **2.2.2.3 Prestige und Image der Organisation (Identität)**

Wie bereits beschrieben, ergibt sich die Identität einer Organisation unter anderem durch deren Image. Das Image kommt einerseits durch den Vergleich mit anderen relevanten Organisationen zustande und wird mit der Dimension Evaluation der organisationalen Identifikation beschrieben (Fischer, 2006), andererseits mit dem Führungsstil der Organisation (Böhm, 2008). Jedes Unternehmen ist demnach selbst verantwortlich dafür, wie es von aussen beurteilt wird und welche Identität sie gegenüber aussen verkörpert. Eine erfolgreiche transformationale Führung stellt die

eigene Organisation als prestigeträchtig dar (Böhm, 2008). Dabei sprechen die Führungskräfte den Stolz der Mitarbeitenden auf ihre Organisation an. Dies führt dazu, dass die Organisationsmitglieder eine Selbstaufwertung erleben und sich mit Überzeugung mit der Organisation identifizieren. Auch hier spielt das positive Selbstbild der Theorie der Sozialen Identität eine wichtige Rolle.

Dieser Stolz kann sich zunächst auf die Vergangenheit beziehen und Anleihen bei der Geschichte der Organisation nehmen. Hierbei können transformationale Führungskräfte sowohl auf die Unternehmensentwicklung als Ganzes verweisen, wie auch auf individuelle Erfolgsgeschichten (Böhm, 2008). Prestige und Stolz können jedoch nicht nur von Vergangenheit und Gegenwart ausgehen, sondern auch von zukünftigen Zielen und Aufgaben. Von zentraler Bedeutung ist daher die Kommunikation einer anspruchsvollen Vision für die Zukunft, welche die Mitarbeitenden an eine gemeinsame und prestigeträchtige Aufgabe bindet und damit die Stärke der organisationalen Identität erhöht (Böhm, 2008).

Ob eine Organisation überhaupt eine Identität hat findet man mit der Beantwortung folgender Fragen heraus (Böhm, 2008; van Dick, 2004):

- Womit identifiziert man sich überhaupt?
- Wer sind wir und wo wollen wir hin?
- Welche Tätigkeiten führen wir aus?

Diese Foci – Objekte mit denen man sich identifiziert – sind wichtige Faktoren eines jeden Unternehmens. Laut van Dick (2004) können sich Mitarbeitende beispielsweise mit der Organisation als Ganzes identifizieren, jedoch auch nur mit den direkten Vorgesetzten oder dem Arbeitsklima der zugehörigen Abteilung. Zur Bestimmung der organisationalen Identität gibt es laut Pleuss (2010) folgende zwei Hauptmerkmale:

- Organisationen haben einen zentralen Wesenskern. Dieser Wesenskern entsteht durch alle beteiligten Akteure eines Unternehmens (Geschäftsleitung, Führungspersonen, Mitarbeitende, Kunden, etc.).
- Organisationen haben charakteristische und einzigartige Eigenschaften, durch die sie sich von anderen Organisationen unterscheiden, beziehungsweise abgrenzen lassen.

Sind diese Merkmale in einem Unternehmen nicht vorhanden, wird es für die Mitarbeitenden schwierig, sich überhaupt mit dem Unternehmen zu identifizieren (Pleuss, 2010).

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass der transformationale Führungsstil die Stärke der organisationalen Identifikation positiv beeinflusst (Böhm, 2010). Führungskräfte werden somit zu Vorbildern, welche gezielt auf die Stärke der organisationalen Identifikation einwirken und sie für ihre Ziele nutzen. So wird es für die Organisationsmitglieder nachvollziehbar, wofür ihre Organisation steht, was an ihr besonders ist und was sie von anderen unterscheidet – die Stärke der gemeinsam wahrgenommenen Identität steigt (Pleuss, 2010).

### **2.3 Auswirkungen organisationaler Identifikation**

Die Stärke der Mitarbeiterbindung hat grosse Auswirkungen auf die Organisation. Aus diesem Grund ist es für Organisationen entscheidend, Wert auf die Herstellung und Aufrechterhaltung von organisationaler Identifikation zu legen. Im Folgenden werden diese Auswirkungen erläutert.

Die Auswirkungen (Outcomes), die hier beschrieben werden, stützen sich auf die Abbildung 2 und 3 von van Dick (2004) und Fischer (2006). Dabei ist zu erwähnen, dass die Auswirkungen, bei Fischer (2006) auch Konsequenzen genannt, sowohl bei der organisationalen Identifikation wie auch beim organisationalen Commitment vorkommen, da die affektiven Komponenten dieser zwei Konstrukte beinahe deckungsgleich sind (van Dick, 2004). Der Einfachheit halber wird in diesem Abschnitt jedoch nur der Begriff organisationale Identifikation verwendet.

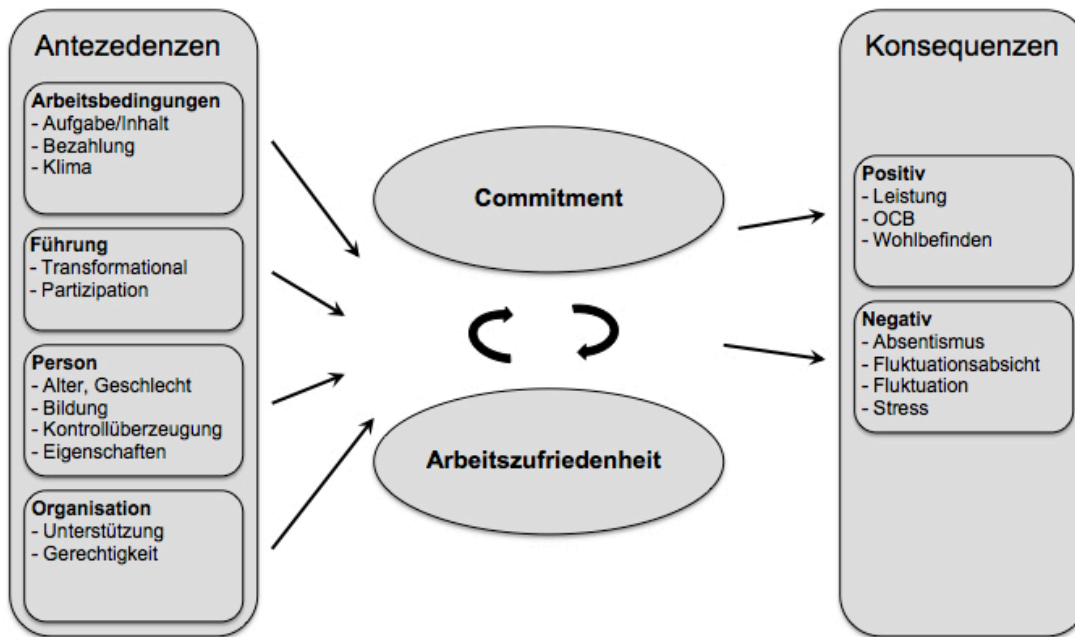


Abbildung 5: Rahmenmodell Antezedenzen und Konsequenzen von Commitment (Fischer, 2006, S. 39)

### 2.3.1 Arbeitsleistung durch Zufriedenheit

Zufriedene Mitarbeitende neigen dazu, erhöhte Arbeitsleistung zu erbringen. Bei der Messung der Arbeitsleistung ist die Wechselwirkung der Identifikation und einer Vielzahl von Variablen zu berücksichtigen. Wie zum Beispiel die Komplexität der untersuchten Arbeitsaufgaben oder die angewendete Methode der Leistungsmessung (Fischer, 2006). Neben diesen Faktoren hängt die Leistung der Person zudem von den folgenden Faktoren ausserhalb der eigenen Person ab: Arbeitsbedingungen und verfügbare Ressourcen. Mitarbeitende, welche sich mit den Werten der Organisation identifizieren, sich stark zugehörig fühlen und eine positive Einstellung zu ihrer Arbeit und ihrem Betrieb zeigen, sollten eher interessiert sein, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg beizutragen (Fischer, 2006). Nun stellt sich die Frage, wie gross der Zusammenhang zwischen Identifikation und Arbeitsleistung ist. Dazu kann die Theorie der Sozialen Identität beigezogen werden, welche bereits erläutert wurde. In Angesicht dieser Theorie wird der Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und Leistung mit dem Streben nach einer positiven sozialen Identität erklärt. Sollte die Organisation Erfolg haben, so wertet dies den Selbstwert der Mitarbeitenden auf (Felfe, 2008).

Bei mehreren Metanalysen wurde der Zusammenhang zwischen affektiver organisationaler Identifikation und Arbeitsleistung untersucht. So ergab sich bei Mathieu und

Zajac (1990) eine Korrelation von  $\rho=.14$ , bei Lee (2000)  $\rho=.22$  und bei Cooper-Hakom und Viswesvaran (2005) eine Korrelation von  $\rho=.27$ . Durch die wachsende Datenbasis stabilisiert sich nach Meinung von Felfe (2008) das Bild der höheren Zusammenhänge.

Laut Felfe (2008) kann abschliessend gesagt werden, dass die Arbeitsleistung von Faktoren abhängt, welche ausserhalb der Person des Mitarbeitenden zu suchen sind. So kann es vorkommen, dass Mitarbeitende ein hohes Identifikationsgefühl haben, jedoch aus unterschiedlichsten Gründen die Leistung nicht abrufen können. Dagegen kann eine Person, welche ein schwaches Identifikationsgefühl besitzt, aber Sanktionen fürchtet, ihre Leistung beibehalten.

### 2.3.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Laut Wunder (2007) versteht man unter Organizational Citizenship Behavior (nachfolgend OCB genannt) ein auf die Arbeit bezogenes Engagement, welches über die von der Organisation geforderten Leistungen hinausgeht. Nach Felfe (2008) sind Organisationen darauf angewiesen, langfristig erfolgreich und effizient zu sein. Mitarbeitende sollten eigenverantwortlich und selbstständig im Sinne der Organisation die Initiative ergreifen. Fischer (2006) versteht unter OCB Verhaltensweisen der Mitarbeitenden wie beispielsweise die Unterstützung anderer Organisationsmitglieder, das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen, die eigene Weiterbildung sowie loyales Auftreten gegenüber Aussenstehenden. In der Fachliteratur spricht man von folgenden fünf Begriffen die OCB ausmachen:

- **Altruismus** (freiwillige Unterstützung von Kollegen)
- **Gewissenhaftigkeit** (besondere Sorgfalt und Zuverlässigkeit im Sinne der Organisation)
- **Sportmanship** (Toleranz gegenüber Ärgernissen, Störungen und Unannehmlichkeiten)
- **Courtesy** (Rücksicht, Umsichtigkeit, Verbindlichkeit im Umgang mit Kollegen)
- **Civic virtue** (aktive Beteiligung und Engagement)

Interessant für diese Arbeit ist jedoch, ob und welche Zusammenhänge zwischen OCB und Mitarbeiterbindung gefunden wurden. Shore und Wayne (1993) zeigen, dass die Skalen Altruismus ( $r=.22$ ) und Gewissenhaftigkeit ( $r=.14$ ) im positiven Zusammenhang mit affektiver Identifikation stehen. In einer Metaanalyse, durchgeführt

von Meyer et al. (2002), korreliert affektive Identifikation mit OCB positiv ( $\rho=.32$ ). Sobald das OCB durch den Vorgesetzten eingestuft wurde, lag der Zusammenhang niedriger ( $\rho=.27$ ), als wenn die Mitarbeitenden sich selbst einstufen ( $\rho=.37$ ) (Felfe, 2008).

OCB, welches sich aus den fünf erwähnten Elementen zusammensetzt und bedeutet, dass sich Mitarbeitende aus verschiedenen Gründen überverhältnismässig für die Organisation einsetzen, haben einen positiven Zusammenhang zur Identifikation.

### 2.3.3 Absentismus

Unter Absentismus werden die Fehlzeiten festgehalten, welche aufgrund besonderer Einstellungen der Mitarbeitenden zu Stande kommen. Eine hohe Fehlzeitquote kann dementsprechend als Desinteresse gegenüber der aktuellen Arbeitssituation interpretiert werden. Dies kann als Frühwarnindikator angesehen werden um eine Kündigung von den Mitarbeitenden zu antizipieren (Wunder, 2007).

Es gibt Unterschiede zwischen den Messergebnissen der Wirkung von Identifikation auf Absentismus, wenn er von Mitarbeitenden selbst eingeschätzt wurde ( $\rho=-.11$ ) und dem Zusammenhang mit Absentismus, wenn er von einem Vorgesetzten beurteilt wurde ( $\rho=-.22$ ). Deutlichere Zusammenhänge wurden gefunden, sofern man zwischen freiwilligen Absentismus und unfreiwilligen Fehlzeiten unterscheidet (Felfe, 2008). Freiwillige Fehlzeiten entstehen beispielsweise durch das absichtliche Fernbleiben der Arbeitsstelle (blaumachen). Unfreiwillige Fehlzeiten können demnach zum Beispiel durch Krankheit oder Militärdienst entstehen.

### 2.3.4 Fluktuation

Mit Fluktuation wird in einer Organisation das Schwanken der Mitarbeitenden Zahlen gemeint. Jeder Wechsel eines Arbeitnehmers von einem Arbeitsplatz zum nächsten wird als Fluktuation verstanden. Dies können sowohl externe wie auch interne Wechsel sein (Wunder, 2007). Fluktuation gehört zu den unerwünschten und negativen Verhaltenskonsequenzen, die ursächlich mit Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit in Verbindung gebracht werden (Fischer, 2006).

Bereits in den neunziger Jahren haben Mathieu und Zajac (1990) Untersuchungen mittels einer Metaanalyse durchgeführt, wobei folgende Resultate zwischen affektiver Identifikation und der Absicht den Arbeitsplatz zu wechseln ( $\rho=-.52$ ) und der tatsächlichen Fluktuation ( $\rho=-.28$ ) gemessen wurden. Es zeigt sich, dass die innere

Kündigung, also die bloße Absicht eine Kündigung zu formulieren, bereits einen stärker negativ gewichteten Einfluss auf die affektive Identifikation hat, als eine tatsächlich erfolgte Kündigung. In einer neueren Metaanalyse von Tett und Meyer (1993) wurden ebenfalls höhere Zusammenhänge gefunden über die Absicht die Stelle zu wechseln ( $\rho = -.48$ ) als zu der tatsächlichen Fluktuation ( $\rho = -.33$ ). Dies kann dadurch erklärt werden, dass die Absicht zu kündigen nicht immer so wie geplant in die Tat umgesetzt werden kann. Ebenso können spontane Kündigungen eingehen, welche nicht gross geplant wurden, z. B. weil ein lukratives Jobangebot zur Unterschrift bereit liegt (Felfe, 2008).

### 2.3.5 Stress

Felfe (2008) konstatiert, dass alle von aussen kommenden Faktoren, welche auf den Mitarbeitenden einwirken, als Belastungen bezeichnet werden. Beanspruchungen sind die Auswirkungen der Belastungen, welche von Menschen unterschiedlich wahrgenommen und erlebt werden. Dabei spielen Ressourcen eine wichtige Rolle. Man unterscheidet zwischen personen- und situationsbezogenen Ressourcen. Diese entscheiden darüber, ob die Belastung als Herausforderung (positiv), oder als Stress (negativ) erlebt wird.

Mathieu und Zajac (1990) zeigen auf, dass es eine Verbindung zwischen Identifikation und Stresserleben gibt. Mitarbeitende, welche sich verbunden fühlen und sich mit der Organisation identifizieren, nehmen diese Verbundenheit als zusätzliche Ressource wahr. Dies reduziert das subjektive Stresserleben und mildert Belastungsfolgen ab. Dieser relativ hohe negative Zusammenhang wurde mit ( $\rho = -.33$ ) gemessen (Felfe, 2008). Personen, welche in einem Unternehmen tätig sind, mit welchem sie sich identifizieren und in welchem sie sich wohl fühlen, reagieren auf negativen Stress anders. Sie können die Verbindung zur Organisation als eine Art Stütze nutzen. In Kombination mit ihren sonstigen Ressourcen ergibt sich daraus eine geringere Stressanfälligkeit.

Einen kleineren negativen Zusammenhang konnten Meyer et al. (2002) in ihrer Metaanalyse ausmachen. Dabei war zwischen Stresserleben und affektiver Identifikation ein Wert von ( $\rho = -.21$ ) gemessen worden (Fischer, 2006).



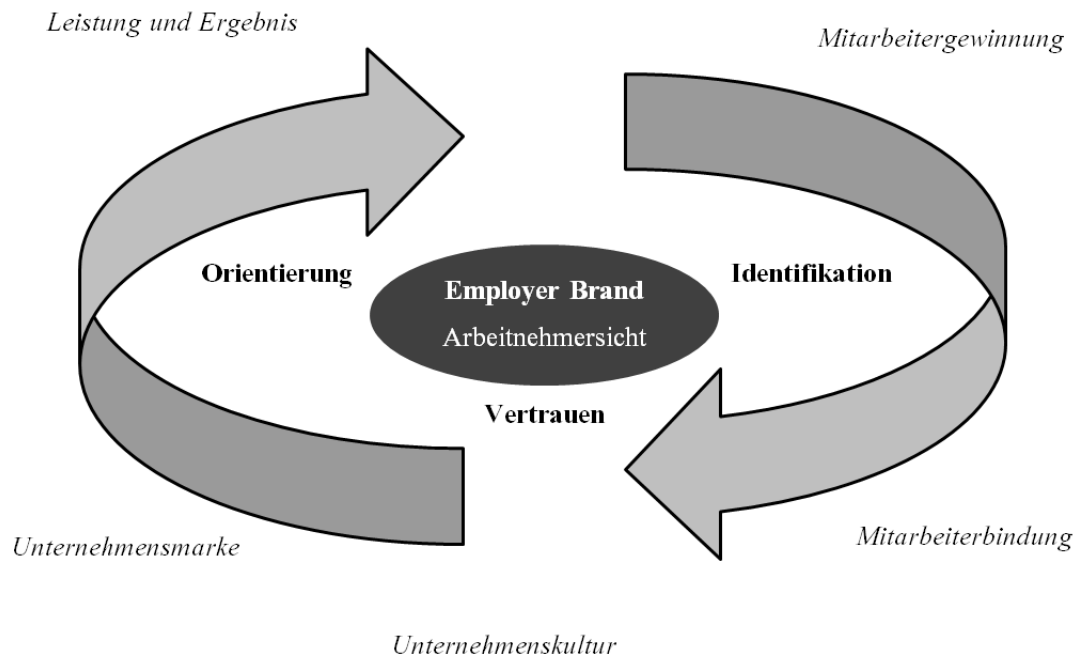
## 2.4 Organisationale Identifikation in der Personalgewinnung

Nachdem nun erläutert wurde, welche Faktoren die organisationale Identifikation beeinflussen und welche Auswirkungen sie auf ein Unternehmen haben können, wird in diesem Kapitel erklärt, wie die organisationale Identifikation bereits in der Personalgewinnung (Rekrutierung) gefördert, respektive gestärkt werden kann.

### 2.4.1 Employer Branding

Trost (2012) führt regelmässig Workshops mit Geschäftsführern und Personalleitern zum Thema Fachkräftemangel durch. Dabei fordert er die Anwesenden auf, ihm den wichtigsten Grund zu nennen, warum die Unternehmen, die sie repräsentieren, attraktive Arbeitgeber sind. Dabei scheint Trost (2012) immer wieder dasselbe zu erleben. Nämlich, dass sich 50% der Teilnehmenden bis zu diesem Workshop wohl noch nie mit dieser Frage auseinandergesetzt haben. Eine erfolgreiche Personalgewinnung erfordert es jedoch, talentierte und vor allem geeignete Kandidaten zu überzeugen. Hierfür bedarf es klarer, authentischer und überzeugender Argumente (Trost, 2012). Hier kommt das Employer Branding zum Zuge. Es definiert die Besonderheiten eines Unternehmens, wie diese operativ umgesetzt und nach innen sowie aussen kommuniziert werden (Stotz und Wedel-Klein, 2013). Das Unternehmen möchte sich mit dieser sogenannten Arbeitgebermarke als attraktiven Arbeitgeber darstellen um erstens die richtigen Mitarbeitenden zu finden und zweitens, sie über längere Zeit im Unternehmen beschäftigen zu können.

Das Employer Branding stellt also eine Grundvoraussetzung für die Entstehung der organisationalen Identifikation dar. Warum das so ist, wird mit der nachfolgenden Grafik genauer beschrieben.



**Abbildung 6: Funktionen und Wirkungsweise, Employer Branding (Stotz und Wedel-Klein, 2013: Employer Branding, S. 30)**

Damit ein Unternehmen verstehen und beurteilen kann, was den potentiellen Mitarbeitenden wichtig ist und wo ihre Interessen liegen, ist es entscheidend, die Funktionen und Wirkungsbereiche aus Arbeitnehmersicht zu kennen. Sie besteht aus den Faktoren Orientierung, Identifikation und Vertrauen.

### **Orientierung**

Eine starke Arbeitgebermarke, ein zweckmässiges Leitbild oder auch das Image eines Unternehmens verschafft potentiellen Mitarbeitenden Orientierung bei der Arbeitgeberwahl (Stotz und Wedel-Klein, 2013). Dies ist von entscheidender Bedeutung da die Bewerberinnen und Bewerber einer grossen Informationsvielfalt seitens zahlreicher Unternehmen ausgesetzt sind. Da das menschliche Gehirn aus verhaltenstheoretischer Sicht jedoch nur zur Aufnahme einer bestimmten Menge an Informationen fähig ist, ist es für Unternehmen entscheidend, Informationen zu bündeln. Die gezielte Auswahl eines geeigneten Namens für das Unternehmen und der Aufbau eines fördernden Images sind dabei von grosser Bedeutung. Sie geben bereits die ersten Auskünfte über bestimmte Anforderungskriterien und führen beim Bewerber zu Assoziationen (Stotz und Wedel-Klein, 2013). Schafft es das Unternehmen, mit einem Employer Branding, potentielle Mitarbeitende über die Identität

des Unternehmens zu orientieren, wissen diese Mitarbeitenden bereits vor Antritt der neuen Arbeit, wie das Unternehmen tickt, welche Werte und Normen gelebt werden und welche Unternehmenskultur herrscht. Laut Stotz und Wedel-Klein (2013) werden sich solche Mitarbeitende schnell integrieren, wohl fühlen und bereit sein, Leistungen zu erbringen.

### **Vertrauen**

Nur wenn Mitarbeitende dem Arbeitgeber vertrauen, werden sie sich wohl fühlen und zufrieden sein (Stotz und Wedel-Klein, 2013). Doch kann ein Vertrauen aufgebaut werden, bevor die Mitarbeitenden angestellt sind? Das Employer Branding widerspiegelt eine einzigartige Arbeitgebermarke. Potenzielle Mitarbeitende wollen diesem Versprechen (Arbeitgebermarke) vertrauen. Unternehmen sind also verpflichtet, ihre Wertversprechen einzuhalten und umzusetzen. Insofern dient eine starke Arbeitgebermarke einer Risikominimierung bei der Auswahl des richtigen Arbeitgebers (Stotz und Wedel-Klein, 2013).

### **Identifikation**

Die Arbeitgeberwahl ist jedoch nicht nur von objektiven Unternehmens- und Arbeitsplatzfaktoren abhängig, sondern und vor allem auch von emotionalen Komponenten. Laut Stotz und Wedel-Klein (2013) kommt dem Identifikationspotential mit dem Arbeitgeber eine besondere Rolle zu. Die Wertvorstellungen eines Unternehmens werden nämlich über die Arbeitgebermarke vermittelt. Stotz und Wedel-Klein (2013) sind der Überzeugung, dass sich potentielle Mitarbeitende, welche sich mit denselben Attributen beschreiben können wie das Unternehmen, also sich mit der Unternehmenskultur und den Wertvorstellungen identifizieren können (Affinität), auf passende Unternehmen aufmerksam werden und sich bei ihnen bewerben. Spätestens jetzt wird klar, welchen entscheidenden Einfluss das Employer Branding für die organisationale Identifikation bereits während des Rekrutierungsprozesses hat.

Zusammengefasst stellt das Employer Branding einen komplexen strategischen Prozess dar, welcher dem Personalmarketing zugeordnet wird. Dieser Prozess beinhaltet die zielgerichtete Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Aktivitäten, die im Zusammenhang mit dem Employer Branding stehen. Um als Unternehmen an die passenden Mitarbeitenden zu kommen, wird ein ausgeklügeltes Employer

Branding vorausgesetzt. Nur so haben potenzielle Mitarbeitende die Chance, sich im Markt zu orientieren und die entscheidenden Informationen über die Arbeitgeber zu erhalten um sich schliesslich beim geeignetsten Unternehmen zu bewerben. Employer Branding schafft Orientierung, Vertrauen und Identifikation (Stotz und Wedel-Klein, 2013).

#### **2.4.2 Employee Value Proposition (EVP)**

Die EVP ist Teil des Employer Branding und beschreibt das Arbeitgeberversprechen. Mit dem Employer Branding werden also die einzigartigen Vorzüge eines Unternehmens präsentiert, während mit der EVP ein glaubhaftes und überzeugendes Arbeitgeberversprechen vermittelt wird (Trost, 2012). Beispiele für solche Arbeitgeberversprechen können sein: „Ihre Ideen zählen“, „Bei uns entscheidet der Kunde“ oder „Unseren Erfolg verdanken wir unseren Mitarbeitern“.

Im folgenden Abschnitt wird nun genauer darauf eingegangen, wie eine EVP ausgearbeitet und definiert wird. Dabei sollte sich das Unternehmen, laut Trost (2012) folgende Fragen stellen:

- Warum ist es attraktiv, bei uns im Unternehmen zu arbeiten? Was sind unsere Stärken?
- Wer sind unsere Wettbewerber im Arbeitsmarkt? Was bieten die Wettbewerber?
- Was ist der Zielgruppe besonders wichtig?

Es geht demnach um die Faktoren Stärken, Wettbewerb und Präferenzen.

#### **Stärken**

Die Stärken eines Unternehmens geben Aufschluss darüber, warum es sich für einen potentiellen Mitarbeitenden lohnt, sich für dieses Unternehmen zu interessieren. Deshalb muss ein Arbeitgeberversprechen authentisch und überzeugend sein (Trost, 2012). Nicht selten verlassen talentierte Mitarbeitende ihren Arbeitgeber bereits während der Probezeit, weil die Arbeitgeberversprechen am Ende nicht eingehalten wurden. Die Versprechen sollten also realistisch sein, anderenfalls könnte, gerade in Zeiten von Social Media, das Unternehmen schnell bestraft werden. Vor allem, wenn sie Arbeitgeberversprechen vermitteln, die nicht annähernd die tatsächliche Arbeitswelt widerspiegeln (Trost, 2012).

## Wettbewerb

Um ein Unternehmen im Arbeitsmarkt erfolgreich zu positionieren ist es wichtig, sich von anderen Unternehmen, die Jobs in vergleichbaren Funktionen anbieten, abzuheben (Trost, 2012). Deshalb ist die Frage nach dem Wettbewerb bei der Entwicklung der EVP von grosser Bedeutung. Wo sind wir anders, besser als die anderen?

## Präferenzen

Das Arbeitgebersversprechen sollte laut Trost (2012) die Präferenzen der Zielgruppe treffen. Dabei sollten sich die Unternehmen folgende Fragen stellen: Welche Zielgruppe (potentielle Mitarbeitende) wollen wir erreichen? Was erwartet die Zielgruppe? Welches sind die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe?

Das Verständnis dieser drei Dimensionen, Stärken, Wettbewerb und Präferenzen bildet die Grundlage für die Definition einer EVP.

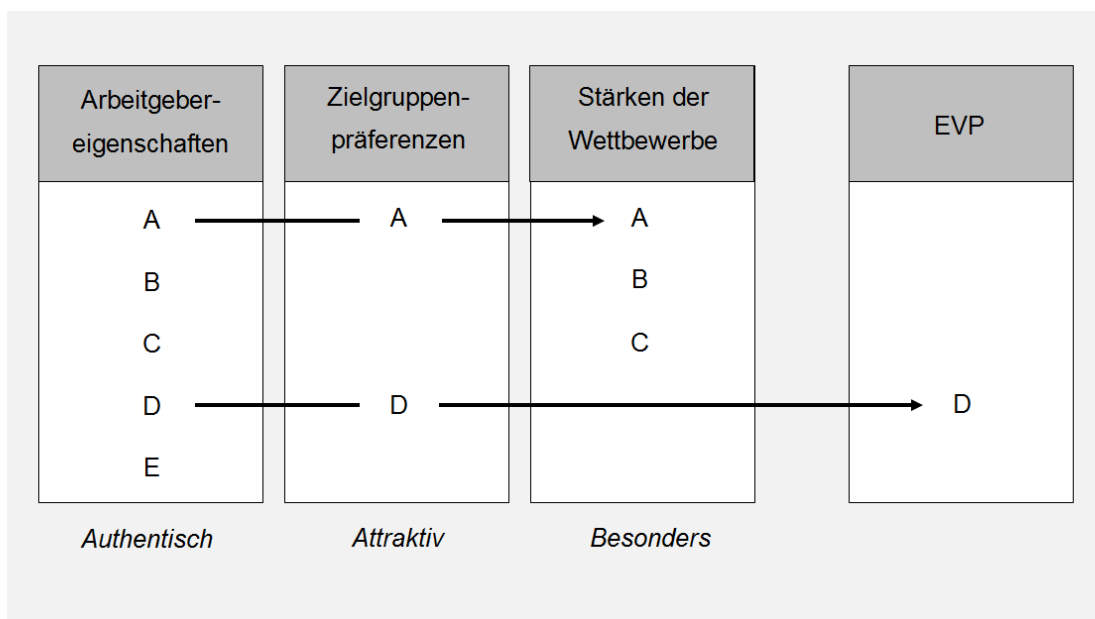


Abbildung 7: Die Definition der EVP (Trost, 2012: Talent Relationship Management, S. 56)

Die Abbildung 7 beschreibt die Entstehung und Definition einer EVP mit Hilfe der soeben beschriebenen Faktoren. In der ersten Spalte werden 5 verschiedene Arbeitgebereigenschaften (Stärken) präsentiert. Laut Trost (2012) könnten sich solche Eigenschaften wie folgt anhören: „Wettbewerbsfähiges Gehalt“, „Work-Life-Balance“ oder „Technische Innovationen“. Die besten Ideen werden also in der ersten Spalte festgehalten (A bis E). Die zweite Spalte berücksichtigt die Präferenzen der Zielgruppe. In der Abbildung 7 ist ersichtlich, dass der Zielgruppe nur die Stärken A und D

wirklich wichtig sind, wobei A auch von anderen Arbeitgebern (Wettbewerbern) angeboten wird (Spalte 3). Folgt man dieser Logik, bleibt am Schluss nur die Stärke A, die nicht nur in authentischer Weise gegeben ist, sondern auch zielgruppenrelevant und im Vergleich zum Wettbewerb besonders ist (Trost, 2012).

Ein Employer Branding geht also bewusst auf die Förderung organisationaler Identifikation ein (Trost, 2012). Um dieses Bewusstsein weiter zu verstärken, sollten auch die Einflussfaktoren organisationaler Identifikation in das Employer Branding – natürlich auch ins Arbeitgebersprechen (EVP) – miteinbezogen werden. Deckt man mit einem Employer Branding die individuellen Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und Ganzheitlichkeit, so kann man als Unternehmen davon ausgehen, dass man die wichtigsten Präferenzen der Zielgruppe im Zusammenhang mit organisationaler Identifikation abgedeckt hat. Werden diese individuellen Bedürfnisse mit den beschriebenen Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene (Übereinstimmung von Werten, Unterstützung und Förderung von Mitarbeitenden, Prestige und Image der Organisation) kombiniert, werden optimale Voraussetzungen geschaffen, damit sich die richtigen Mitarbeitenden beim Unternehmen bewerben und sich diese auch von Anfang an mit dem Unternehmen identifizieren können.

### 3 Methoden

Um die Fragestellung dieser Arbeit beantworten zu können und Gestaltungsvorschläge zu präsentieren, wurden folgende qualitative Methoden ausgewählt:

- **Erkundung Istzustand**
- **Beobachtung**
- **Experten-Interview**

Da an qualitativen Methoden oft kritisiert wird, dass sie eine Art „freie Interpretation“ von Daten darstellen, hielt ich mich an klare Strukturen und Vorgehensweisen. Dabei liess ich mich vor allem von Mayring (2015) inspirieren. Mayring (2015) beschreibt das Grundkonzept der qualitativen Inhaltsanalyse wie folgt:

- **Einordnung in ein Kommunikationsmodell:** Was ist das Ziel der Analyse?
- **Regelgeleitetheit:** Die Methoden werden strukturiert, zerlegt und schrittweise bearbeitet.
- **Kategoriensystem:** Die Analyseaspekte werden in Kategorien gefasst, die genau begründet werden.
- **Gütekriterien:** Das Verfahren soll nachvollziehbar sein.

Diese vier Schritte wurden sowohl bei der Erkundung des Istzustandes sowie bei der Beobachtung und den Experten-Interviews angewandt und werden in den entsprechenden Kapiteln genauer beschrieben.

Laut Mayring (2015) werden zwei Arten der Kategorienentwicklung unterschieden. Die Induktive und die Deduktive.

In meiner Arbeit wurde die deduktive Kategorienanwendung eingesetzt. Was bedeutet das? Bei der deduktiven Kategorienanwendung geht es darum, schon vorher festgelegte, theoretisch begründete Auswertungsaspekte an das Material heranzutragen (Mayring, 2015). Man spricht also von einem deduktiven Vorgehen, wenn zuerst die Theorie aufgestellt und erst dann versucht wird, sie durch die Ergebnisse seiner Forschung zu untermauern.

Dementsprechend werden die Erkenntnisse der theoretischen Fundierung dieser Arbeit verwendet, um die Kategoriensysteme zu entwickeln. Ob eine organisationale Identifikation entsteht oder nicht, hängt, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, von den Einflussfaktoren organisationaler Identifikation ab. Diese teilen sich auf in Einflussfaktoren auf individueller Ebene und Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene.

Diese Einflussfaktoren, unter Berücksichtigung des Employer Branding, sowie Employee Value Proposition, wurden demnach zum Hauptbestandteil meines Kategoriensystems.

### 3.1 Methodenbeschreibung

#### 3.1.1 Erkundung Istzustand

Um mehr über den Istzustand des Rekrutierungsprozesses und die damit verbundene organisationale Identifikation zu erfahren, wurde eine Erkundung und Analyse aller für die Arbeit relevanten Dokumente durchgeführt. Dabei ist vorwegzunehmen, dass bestimmte und wichtige Dokumente wie beispielsweise das Unternehmensleitbild oder eine spezifische Beschreibung des Rekrutierungsprozesses noch nicht vorhanden sind und deshalb in dieser Erkundung nicht berücksichtigt werden konnten. Obwohl einige wichtige Dokumente fehlen, verfügt die DELTAgrouP über verschiedenste schriftliche Daten und Abläufe, die bei der Rekrutierung und während der Ausbildung genutzt werden. Es existieren auch verschiedenste Dokumente die für die organisationale Identifikation relevant erscheinen.

Um entscheiden zu können, ob ein spezifisches Dokument für die eigene Forschung verwendet werden sollte oder nicht, wurden die folgenden Kriterien von Flick (2010) berücksichtigt:

- **Authentizität:** Handelt es sich um das Original- oder nur um ein Sekundärdokument? Wurden wichtige Sachen beim Erstellen des Dokumentes ausgelassen? Existieren verschiedene Dokumente des gleichen Typs?
- **Glaubwürdigkeit:** Ist die Dokumentation genau und verlässlich? Ist das Dokument frei von Fehlern und Verzerrungen?
- **Repräsentativität:** Sind die Inhalte typisch für das, wofür sie stehen und wenn nicht, ist das Ausmass bekannt, in dem sie untypisch sind?
- **Bedeutung:** Welche Bedeutung hat das Dokument für den Autor, die Leser und für denjenigen, der Gegenstand des Dokuments ist? Sind die Inhalte klar und verständlich?



Folgende Dokumente wurden für die Erkundung ausgewählt und befinden sich im Anhang, Kapitel A:

- **Personalreglement DELTAgrouP** (ab 01.01.2015)

Das Personalreglement DELTAgrouP regelt das Arbeitsverhältnis zwischen den Mitarbeitenden und der DELTAgrouP. In diesem Dokument werden Themen aufgeführt, die die organisationale Identifikation beeinflussen. Folgende Punkte des Personalreglements wurden für diese Arbeit analysiert:

- Personalentwicklung und Ausbildung
- Information
- Mitarbeitergespräch und –beurteilung
- Lohnwesen und weitere Leistungen durch den Arbeitgeber
- Pflichten der Mitarbeitenden

Das Personalreglement steht allen potentiellen Mitarbeitenden zur Verfügung und muss von diesen zur Kenntnis genommen werden. Aus diesem Grund ist das Personalreglement Bestandteil der Erkundung. Es ist ein wichtiges Informationsmittel des Rekrutierungsprozesses.

- **DELTA Manual** (Version 01\_2013)

Das DELTA Manual ist das einzige Dokument, welches den potentiellen Mitarbeitenden von Anfang an zur Verfügung steht (ab Start Grundausbildung). Somit eignet sich dieses Dokument gut, um den Mitarbeitenden wertvolle Informationen weiterzugeben. Die Wichtigkeit des Manuals wird – gemäss meiner Einschätzung während der Beobachtung des Infomeetings – mehrmals betont. Ausserdem muss das Manual beim Arbeiten immer auf Mann getragen werden. Folgende Inhalte des Manuals haben einen Zusammenhang mit den Einflussfaktoren der organisationalen Identifikation und wurden deshalb analysiert:

- HR – Personalwesen
- CODE OF CONDUCT

- **Präsentation DELTAgrouP vom Infomeeting**

Die Präsentation über die DELTAgrouP, welche am Infomeeting gehalten wurde, war sowohl Bestandteil der Beobachtung, wie auch der Erkundung des Istzustandes. Daraus erhoffte ich mir ausführlichere Erkenntnisse über die organisationale Identifikation zu erhalten.

- **Interviewformular vom Infomeeting**

Nach der Präsentation über das Unternehmen führt jeder potentielle Mitarbeitende ein persönliches Gespräch mit einem Gesprächsleiter der DELTAgrouP. Um einen strukturierten Ablauf gewährleisten zu können, hat das Unternehmen Interviewformulare entwickelt, die von den Gesprächsleitern einzuhalten sind. Somit wurde auch hier die Beobachtung sowie die Dokumentenanalyse angewandt. Die Gespräche wurden beobachtet und das Interviewformular analysiert.

### 3.1.2 Beobachtung

Um besser zu verstehen, wie der Rekrutierungsprozess der DELTAgrouP abläuft und wie dieser die organisationale Identifikation beeinflusst, wurde eine Beobachtung des Infomeetings durchgeführt. Das Infomeeting fand am Dienstagabend, 24.03.2015 im Schutz & Rettung Gebäude in Glattpark statt und lief wie folgt ab:

- **Gesprächsleitermeeting:** Herr Eberhard (Chef Operationen DELTAgrouP) informiert alle Gesprächsleiter kurz über den Ablauf des Abends.
- **Anwesenheitskontrolle der potentiellen Mitarbeitenden durch das HR DELTAgrouP (19 Uhr):** Im Durchschnitt erscheinen am Infomeeting rund 60 potentielle Mitarbeitende.
- **Abspiel des Imagefilms DELTAgrouP** (Filmdatei, Dauer 10 Minuten)
- **Präsentation DELTAgrouP** (Power Point Vortrag, Dauer 30 Minuten. Vorgetragen von Herrn Eberhard)
- **Persönliche Gespräche mit den Bewerbern** (Dauer pro Gespräch, rund 10 Minuten. 4 Gesprächsleiter der DELTAgrouP haben die persönlichen Gespräche mit den potentiellen Mitarbeitenden der Abteilungen DELTA und BASIC durchgeführt.)
- **Ende des Infomeetings (22 Uhr)**

Beobachtet wurde der Imagefilm, die Power Point Präsentation und die persönlichen Gespräche. Das Infomeeting stellt den ersten Kontakt zwischen den potentiellen Mitarbeitenden und der DELTAgrouP dar. Das Unternehmen nutzt das Infomeeting um den Teilnehmenden die wichtigsten Informationen über die DELTAgrouP zu geben (Imagefilm und Präsentation) sowie mehr von den Teilnehmenden in Erfahrung zu bringen (persönliche Gespräche). Nach dem Infomeeting wird entschieden, wer für die Ausbildung zugelassen wird und demnach bereits einen Arbeitsvertrag erhält.

Laut Flick (2010) besitzt die Beobachtung als qualitative Methode im Gegensatz zum Interview, welches lediglich die Fähigkeiten zu sprechen und zuzuhören nutzt, eine weitere Alltagskompetenz: Visuelle Wahrnehmungen, Hören, Fühlen und Riechen.

Die Beobachtung wurde wie folgt klassifiziert:

- **Offene Beobachtung:** Sowohl die DELTAgrouP wie auch die potentiellen Mitarbeitenden wurden über die Beobachtung informiert.
- **Nicht-teilnehmende Beobachtung:** Die Beobachter haben sich nicht aktiv am Rekrutierungsprozess beteiligt, sondern lediglich beobachtet.
- **Strukturierte (systematische) Beobachtung:** Die Beobachtung unterlag einem standardisiertem Beobachtungsschema.
- **Beobachtung in einer natürlichen Situation:** Die Situation wurde nicht künstlich erschaffen, sondern war das offizielle DELTAgrouP Infomeeting.
- **Fremdbeobachtung:** Beobachtet wurden der Werbefilm, die Präsentation sowie die persönlichen Gespräche.

Ob eine Beobachtung effizient ist oder nicht, hängt dabei vor allem von der Art und Weise der Strukturierung ab (Schnell, Hill & Esser, 2011). Da die Beobachtung sowohl von mir als auch vom Chef Ausbildung DELTAgrouP (Herr Inauen) durchgeführt wurde, war eine strukturierte Beobachtung umso wichtiger. Dadurch, dass zwei Personen beobachtet haben, erhoffte ich mir vergleichbare und ähnliche Ergebnisse (Einhaltung der Gütekriterien). Herr Inauen wurde 30 Minuten vor dem Infomeeting ausführlich von mir instruiert. Ich habe ihm den Beobachtungsbogen und die Einflussfaktoren der organisationalen Identifikation erklärt.

Nachdem die Klassifizierung gemäss Flick (2010) definiert wurde, kam es zur Konstruktion des Beobachtungsbogens. Der Beobachtungsbogen stellt eine Mischung aus den Beobachtungssystemen „Zeichen-System“ und „Kategorien-System“ dar (Schnell et al., 2011). Dabei wurden drei gleiche Beobachtungsbögen kreiert und verwendet. Einer für den Imagefilm, einer für die Präsentation und einer für die persönlichen Gespräche. Die Beobachtungsbögen beinhalten allesamt sowohl die beschriebenen Einflussfaktoren organisationaler Identifikation auf individueller Ebene sowie die Einflussfaktoren organisationaler Identifikation auf organisationaler Ebene (Kapitel 2.2). Somit kann mit dem Beobachtungsbogen ermittelt werden, wie stark die Einflussfaktoren der organisationalen Identifikation am Infomeeting von Bedeutung sind. Der Beobachtungsbogen befindet sich im Anhang, Kapitel B.

Demnach bestehen zwei Beobachtungen vom Imagefilm, zwei Beobachtungen von der Präsentation und insgesamt 16 Beobachtungen von persönlichen Gesprächen. Jeder Gesprächsleiter wurde von jeweils beiden Beobachtern zweimal beobachtet.

### 3.1.3 Interview

Durch die Erkundung des Istzustandes und die Beobachtung erhielt ich einen detaillierten Einblick in den Rekrutierungsprozess und dessen Einfluss auf die organisationale Identifikation. Wie denken aber die wichtigsten Schlüsselpersonen der DELTAgrouP über diesen Einfluss? Wie bewerten sie die organisationale Identifikation während des Rekrutierungsprozesses? Um mir ein Bild über diese Fragen machen zu können, führte ich drei Experten-Interviews durch. Folgende Personen wurden interviewt:

- Herr Biedermann: CEO DELTAgrouP
- Frau Jehle: Chefin HR DELTAgrouP
- Herr Schuster: Gesprächsleiter Infomeeting

Für mein Interview sind aber nicht die Personen in Form biografischer Daten wichtig, sondern als Experten für ein bestimmtes Handlungsfeld. Alle drei Personen sind Repräsentanten des Rekrutierungsprozesses und dessen Einfluss auf die organisationale Identifikation. Alle zentralen und relevanten Fragen können von diesen Personen beantwortet werden.

Aus diesem Grund habe ich mich für die Methode Experten-Interview entschieden. Flick (2010) konstatiert, dass es von entscheidender Bedeutung ist, dass man die richtigen Experten für das Experten-Interview findet. Als Experte können diejenigen Personen bezeichnet werden, die in Hinblick auf einen interessierenden Sachverhalt als Sachverständige in besonderer Weise kompetent sind (Flick, 2010). Herr Biedermann ist CEO der DELTAgrouP. Ihm liegt viel daran, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen identifizieren können. Frau Jehle ist Chefin HR DELTAgrouP. Sie ist verantwortlich für alle Bereiche des Personalmanagements. Darunter fällt insbesondere der Rekrutierungsprozess. Themen wie Mitarbeiterbindung, Fluktuation, Löhne, etc. gehören ebenfalls zum Aufgabengebiet von Frau Jehle. Der dritte Experte ist Herr Schuster. Er wird als Repräsentant der Gesprächsleiter des Infomeetings interviewt. Da die Gesprächsleiter den ersten Kontakt mit den potentiellen Mitarbeitenden darstellen und die Gesprächsleiter die Bewerber bewerten, sollten sie

wissen, welchen Einfluss der Rekrutierungsprozess auf die organisationale Identifikation hat.

Das Experten-Interview gehört zur Familie der Leitfaden-Interviews. Wie der Beobachtungsbogen, enthält auch das Leitfaden-Interview Fragen über die beschriebenen Einflussfaktoren der organisationalen Identifikation (Kapitel 2.2).

Nach der Festlegung des Interviewtypes, ging es nun um die Art und Weise der Strukturierung des Interviews. Normalerweise sind Leitfaden-Interviews eher teilstrukturiert (Schnell et al., 2011). Ich habe mich jedoch dafür entschieden, einen stark strukturierten Leitfaden zu erstellen. Diese Art der Strukturierung (standardisierter Fragebogen) beschreiben Schnell et al. (2011) wie folgt. Alle Interviewten erhalten die gleichen Fragen in gleicher Formulierung und Reihenfolge (und in aller Regel auch mit festgelegten Antwortvorgaben). Der Interviewer hält sich während allen Interviews exakt an diese Vorgaben. Da meine theoretische Fundierung bereits stark strukturiert ist (Einflussfaktoren organisationaler Identifikation), wollte ich diese Strukturierung auch in der Beobachtung und im Interview einfließen lassen. Ausserdem wollte ich Schwierigkeiten und Herausforderungen von weniger strukturierten Interviews vermeiden. So kann es laut Schnell et al. (2011) in teils strukturierten Interviews vorkommen, dass der Interviewer zwar dieselbe Frage stellt, jedoch zum Teil umformuliert. Dies wiederum kann dazu führen, dass die Interviewten zu viel interpretieren.

Bei der Strukturierung der Fragen und Antworten hielt ich mich an die Vorgaben von Schnell et al. (2011). Drei Fragen werden dabei bedeutsam:

- **Welche Art von Information wird gesucht?**
- **Welche formale Struktur sollen Fragen und Antwortvorgaben haben?**
- **Welche inhaltliche Struktur müssen Fragen und Antwortvorgaben haben?**

Wie bereits am Anfang dieses Kapitels beschrieben, interessierte mich die Einstellung oder Überzeugung der Experten zum Thema Einflussfaktoren der organisationalen Identifikation während des Rekrutierungsprozesses. Somit war nach der Beantwortung der drei soeben präsentierten Fragen klar, dass das Experten-Interview aus einer Mischung aus Einstellungs- und Überzeugungsfragen strukturiert wird. Einstellungsfragen beziehen sich auf den Aspekt der Wünschbarkeit oder der negativen oder positiven Beurteilung, den Befragte mit bestimmten Aussagen verbinden (Schnell et al., 2011). Überzeugungsfragen fragen eher danach, was Befragte

für wahr oder falsch halten. Dabei können sich solche Fragen sowohl auf das Wissen der Befragten in Bezug auf bestimmte Sachverhalte beziehen als auch auf Problem-bereiche, zu denen niemand eine richtige Antwort weiss (Schnell et al., 2011). Somit ist das Interview gleich aufgebaut wie der Beobachtungsbogen. Der einzige Unter-schied stellen die Antwortmöglichkeiten dar (Anhang, Kapitel C).

Dabei beziehen sich die Fragen auf das Infomeeting als Ganzes. Das heisst, beurteilt werden sowohl der Imagefilm, die Präsentation wie auch die persönlichen Gesprä- che. Wie beurteilen die Experten den Einfluss des Rekrutierungsprozesses (Infomeeting) auf die organisationale Identifikation?

Die Interviewten hatten bei jeder Frage die Möglichkeit, einer der folgenden Antwort- tendenzen auszuwählen:

in keiner Form     schwach     keine Beurteilung     stark     sehr stark

Auf die Antwortmöglichkeit „mittel“ wurde bewusst verzichtet, da ich die „Tendenz zur Mitte“ vermeiden wollte. Wer sich nicht zwischen „stark“ oder „schwach“ entscheiden kann, soll „keine Beurteilung“ abgeben.

Unter jeder Frage hat es Platz, um Bemerkungen einzufügen. So dient die geschlos- sene Frage in erster Linie dazu, eine Tendenz herauszufinden. In einem zweiten Schritt geht es um eine Vertiefung / Begründung der gegebenen Antwort in Form von offenen Fragen. Beispielsweise:

- **Wie kommen Sie auf diese Antworttendenz?**
- **Haben Sie ein konkretes Beispiel für Ihre Antwort?**

Die Möglichkeit offene Fragen zu stellen, soll auch als Anreiz dienen, eine offene und ehrliche Gesprächskultur zu erreichen. Je mehr aus dem Interview an qualitativen Daten gewonnen werden kann, umso besser für die Ergebnisse und Gestaltungsvor- schläge dieser Arbeit.

Der Interviewfragebogen befindet sich im Anhang, Kapitel C.

Wie im Interviewleitfaden (Anhang, Kapitel C) ersichtlich ist, gab es nur einen kleinen Instruktionsteil für die Experten. Ich erwarte von den Experten, dass sie über die Themen Rekrutierungsprozess und organisationale Identifikation Bescheid wissen. Deswegen hielt ich es als eine Art Verfälschung, wenn ich den Interviewten im Vor- feld genau erklären würde, was die individuellen und organisationalen

Einflussfaktoren im Detail bedeuten. Sollten die Fragen nicht beantwortet werden können, so wäre das für mich ein Zeichen, dass zu wenig Wissen über diese Themen vorhanden ist. Dies wiederum wäre ein interessanter Punkt, welcher in die Ergebnisse und die Gestaltungsvorschläge einfließen würde. Der Instruktionsteil bestand darin, dass die Experten das Kategoriensystem (A1-B3, Anhang, Kapitel D) durchlesen konnten und anschliessend auch während des Interviews als Hilfe brauchen durften.

Die Interviews wurden einzeln durchgeführt und nahmen zwischen 15 und 20 Minuten Zeit in Anspruch. Mit Herrn Biedermann und Frau Jehle wurden die Interviews in den jeweiligen Büros der DELTAgroup in Weinfelden durchgeführt. Herrn Schuster interviewte ich aus Zeitgründen einen Tag vorher an einem DELTA AT Training im Letzigrund Zürich.

### 3.2 Datenauswertung

Um die Dokumente, die Beobachtung sowie die Experten-Interviews auf die Stärke der organisationalen Identifikation während des Rekrutierungsprozesses zu analysieren, wurde ein Kategoriensystem gemäss dem rationalen Ansatz entwickelt. Dieser besagt laut Schnell et al. (2011), dass die Kategorien als Operationalisierung der in Hypothesen einer Theorie enthaltenen Begriffe abgeleitet werden. Ausserdem werden folgende Anforderungen an das Kategoriensystem gestellt (Schnell et al., 2011):

- **Eindimensionalität der Messung**
- **Ausschliesslichkeit der Kategorien:** Jedes beobachtete Ereignis darf nur einer Kategorie zugeordnet werden können
- **Vollständigkeit der Kategorien:** Ein Kategorienschema muss so erschöpfend sein, dass alle möglichen zum Forschungsgegenstand gehörenden Beobachtungen erfasst werden können
- **Konkretion der Kategorien:** Die Kategorien müssen beobachtbaren Sachverhalten zugeordnet werden können
- **Begrenzung der Anzahl von Kategorien:** Aus praktischen Gründen der begrenzten Wahrnehmungsfähigkeit sollte die Zahl der Kategorien nicht zu gross werden

Dementsprechend wurde bei der Kategorienbildung wie folgt vorgegangen:

1. Zuerst wurden die relevanten Themen aus dem Theorieteil dieser Arbeit selektiert. Dabei war klar, dass die Einflussfaktoren organisationaler Identifikation die Kategorien meiner Datenauswertung darstellen werden. Diese Faktoren sagen aus, ob eine organisationale Identifikation entsteht oder nicht und wie sie beeinflusst werden. (Konkretion der Kategorien). Mayring (2015) spricht in diesem Schritt von der Definition der Kategorien. Das erstellte Kategoriensystem befindet sich im Anhang, Kapitel D.

Die Faktoren A1-A4 beschreiben die individuelle Ebene und erhalten im Kategoriensystem den Code A1 (für Zugehörigkeit) bis A4 (für Ganzheitlichkeit). Die Faktoren B1-B3 stehen für die organisationale Ebene. Im Kategoriensystem erhielten sie die Codes B1 (Übereinstimmung der Werte) bis B3 (Prestige und Image).

2. Nachdem die Kategorien definiert wurden, ging es um die Entwicklung von Ankerbeispielen in Form von Indikatoren. Die Indikatoren wurden ebenfalls von der Theorie abgeleitet und beinhalten Schlüsselbegriffe, die auf die jeweilige Kategorie zutreffen. Das Kategoriensystem befindet sich im Anhang, Kapitel D.

### **3.2.1 Erkundung Istzustand**

Die relevanten Dokumente (Personalreglement, DELTA Manual, Präsentation Infomeeting und Interviewformular Infomeeting) wurden gemäss dem beschriebenen Kategoriensystem auf organisationale Identifikation während des Rekrutierungsprozesses geprüft. Die Ergebnisse sollen helfen, den Istzustand der DELTAGroup besser zu verstehen.

### **3.2.2 Beobachtung**

Die Auswertung der Beobachtung erfolgt ebenfalls anhand der beschriebenen Kategorien. Dazu wurde der Beobachtungsbogen verwendet. Drei Beobachtungsbögen wurden erstellt. Einer für den Imagefilm, einer für die Präsentation des Unternehmens und einer für die Einzelinterviews. Alle sind gleich aufgebaut und unterteilen sich in Einflussfaktoren auf individueller sowie in Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene. Ob die jeweilige Kategorie beobachtet wurde oder nicht, wird mit dem ankreuzen von „Ja“ oder „Nein“ beantwortet. Wurde eine Kategorie beobachtet, wird kurz beschrieben, welche Indikatoren aufgetreten sind. Auch die Beobachtung soll helfen, den Istzustand möglichst exakt zu definieren.



### 3.2.3 Interviews

Die Experten-Interviews unterliegen einem strukturierten Interviewleitfaden (Anhang). Das Interview selber ist wiederum aufgeteilt in die beschriebenen Kategorien (Einflussfaktoren organisationaler Identifikation). Durch die drei Experten-Interviews soll die Sicht der relevanten Schlüsselpersonen dargestellt werden. Was denken Herr Biedermann, Frau Jehle und Herr Schuster über den Einfluss des Rekrutierungsprozesses auf die organisationale Identifikation? Ausgewertet werden die gegebenen Antworttendenzen der Experten. Ausserdem ermöglicht mir das Interview, genauer auf verschiedene Inhalte und Antworten einzugehen.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Erkundung Istzustand

#### 4.1.1 Personalreglement

Das Personalreglement der DELTAgrouP beinhaltet 17 Seiten und unterteilt sich in die Bereiche Allgemeines, Personalpolitik, Versicherungen, Pflichten der Mitarbeitenden und Erklärung / Inkrafttreten. Nicht alle Inhalte des Reglements waren für diese Arbeit von Bedeutung. Jedoch enthielten folgende Kapitel Informationen über die organisationale Identifikation: Personalentwicklung und Ausbildung, Information, Mitarbeitergespräch und –beurteilung, Lohnwesen und Pflichten der Mitarbeitenden.

#### **Personalentwicklung und Ausbildung**

Die DELTAgrouP beschreibt auf Seite 4 des entsprechenden Kapitels folgendes: „Der Arbeitgeber fördert im Rahmen seiner Möglichkeiten die Erweiterung von Fach- und Sozialkompetenz seiner Mitarbeitenden.“ Diese vielversprechende Aussage ist ein klarer Indikator für die Kategorien „Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit“ (A4) sowie „Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden“ (B2). Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiterbindung zur DELTAgrouP gestärkt wird.

Die DELTAgrouP kommuniziert in diesem Kapitel klare „Werte und Ziele“ (A4) und gibt preis, dass die Mitarbeitenden „unterstützt und gefördert“ (B2) werden.

## Information

Unter diesem Kapitel wird folgendes beschrieben: „Der Arbeitgeber setzt sich für eine zielgruppengerechte, rechtzeitige und transparente Kommunikation ein. Vorgesetzte und Mitarbeitende informieren einander umfassend in allen für die Arbeit wichtigen Angelegenheiten. Form und Inhalt der Information richten sich nach den Bedürfnissen der Adressaten.“ Mit diesem Satz werden verschiedene Aussagen getroffen, welche meine Kategorien beeinflussen. Die Aussage, „...zielgruppengerechte, rechtzeitige und transparente Kommunikation...“, betrifft im Kategoriensystem die Codes A2 (Bedürfnis nach Zugehörigkeit), A4 (Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit) sowie B2 (Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden). Die Art und Weise des Informationsflusses der DELTAgrouP lässt auch Rückschlüsse auf den Führungsstil zu. Somit kann davon ausgegangen werden, dass zumindest im Punkt der Kommunikation der „transformationale“ (B2) Führungsstil angewandt wird. Ausserdem könnten sich potentielle Mitarbeitende durch diese Art der Kommunikation „zugehörig“ (A2) fühlen. Die organisationale Identifikation wird mit dem Kapitel „Information“ also klar beeinflusst.

## Mitarbeitergespräch und –beurteilung

„Die Vorgesetzten führen mit ihren unterstellten Mitarbeitenden mind. 1 x jährlich ein Mitarbeitergespräch, welches der Personalentwicklung, der Überprüfung der Arbeitssituation und der Zielvereinbarung(en) dient.“ Folgende Indikatoren sind von dieser Aussage betroffen: B2 (Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden), da mit Mitarbeitergesprächen die Leistung der Betroffenen beurteilt wird. Mitarbeitende fühlen sich dadurch „wertgeschätzt“ (B2) und werden durch Personalentwicklungsmaßnahmen allenfalls „gefördert“ (B2). Mit Beurteilungsverfahren wird den Mitarbeitenden „Sinngelalt“ (B2) vermittelt und das „Bedürfnis nach Selbstaufwertung“ (A3) kann befriedigt werden. Weil sich die Vorgesetzten aktiv um die Unterstellten kümmern müssen, kann dies bei den Mitarbeitenden auch das „Bedürfnis nach Sicherheit“ (A1) decken. Dadurch wird „Unsicherheit“ (A1) reduziert.

## Lohnwesen

Aussagen über das Lohnwesen könnten die Kategorien A1 (Bedürfnis nach Sicherheit), A3 (Bedürfnis nach Selbstaufwertung), B2 (Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden) sowie B3 (Prestige und Image) beeinflussen. Im Personalreglement

wird folgendes wiedergegeben: „Die GL des Arbeitgebers bestimmt allfällige Lohnklassen, Lohnentwicklungen sowie zusätzliche Funktions- und Kompetenzzuschläge, Spesen sowie weitere Entschädigungen, welche nicht im AV, im GAV oder in der BO geregelt sind.“ Ebenfalls wird erwähnt, dass ein 13. Monatslohn ausbezahlt wird. Potentielle Mitarbeitende erhalten somit genug Informationen, dass die erwähnten Kategorien beeinflusst werden. Warum auch die Kategorie B3 betroffen ist, möchte ich kurz erläutern. Indem die DELTAgroun ein Lohnklassensystem mit Entwicklungsmöglichkeiten gewährt, hebt sie sich „von der Konkurrenz“ (B3) ab, da Lohnklassen und -entwicklung in der Sicherheitsbranche nicht üblich sind. Ausserdem bietet die DELTAgroun mit der Lohnentwicklung „vielversprechende Zukunftspläne“ (B3). In diesem Zusammenhang steht auf Seite 8 des Personalreglements folgendes über das Thema Bonusprogramm: „Der Arbeitgeber pflegt und lebt ein ergebnisorientiertes Bonusprogramm mit dem Ziel, das bei Erreichung der jährlich definierten konsolidierten EBIT-Grösse (Gewinn vor Steuern und Zinsen) alle Mitarbeitende vom Überschuss profitieren können.“ Auch diese Aussage unterstützt die erwähnten Kategorien.

### **Pflichten der Mitarbeitenden**

Das letzte Kapitel, welches analysiert wurde, beinhaltet die Pflichten der Mitarbeitenden. Dabei erfahren die Mitarbeitenden viele Informationen über ihre Einsatzpflicht, Erfüllungspflicht, Vertraulichkeitspflicht, Meldepflicht und äusserlichem Auftreten. Die DELTAgroun gibt mit diesem Kapitel die „Werte und Normen“ (B1) bekannt. Einige anschauliche Beispiele: Es gilt ein striktes Alkoholverbot für Mitarbeitende an Einsätzen und 6 Stunden vor dem Einsatz. Ausserdem wird von den Mitarbeitenden Gehorsam und Auftragstreue erwartet. Mitarbeitende haben die Pflicht, persönlich ihr Bestes zu geben, verhältnismässig und nach gesundem Menschenverstand zu handeln. Durch solche und ähnliche Aussagen haben Mitarbeitende die Möglichkeit herauszufinden, ob sie zum Unternehmen passen. Diese Pflichten können ebenfalls als Teil eines „Employer Branding“ (B1) betrachtet werden. Die DELTAgroun „vermittelt“ (B1) in diesem Kapitel „Werte, Normen und Einstellungen“ (B1) und verlangt von den Mitarbeitenden, dass diese eingehalten werden. Findet beim Mitarbeitenden eine „Wert-Kongruenz“ (B1) statt (Affinität), so wird die organisationale Identifikation gestärkt.

Ausserdem zieht die DELTAgroup mit solchen Aussagen bestimmte Menschen an und hält dementsprechend auch bestimmte Menschen fern vom Unternehmen. Die Passung der Mitarbeitenden steht hier an erster Stelle.

#### 4.1.2 DELTA Manual

Im DELTA Manual wurden die Kapitel HR – Personalwesen und CODE OF CONDUCT analysiert. Beide Kapitel beeinflussen die organisationale Identifikation. Im Kapitel HR wird nochmals Auskunft über das Lohnwesen, Administration, Trainings, Weiterbildungen und Personalentwicklung gegeben. Somit kreuzen sich die meisten Informationen mit dem Personalreglement. Im Unterschied zum Personalreglement ist das DELTA Manual bei den Mitarbeitenden viel präsenter, da es bei jedem Auftrag auf Mann getragen werden muss und als Hilfsmittel für die Erfüllung des Auftrages verwendet wird. Somit macht es absolut Sinn, die wichtigsten Punkte aus dem Bereich Personalwesen nochmals zu erwähnen. Dabei werden, wie bereits erklärt, vor allem die Kategorien B2 und B3 beeinflusst.

Neu ist jedoch der sogenannte CODE OF CONDUCT, der auf der Seite 7 des Manuals wiedergegeben wird. Er unterteilt sich in folgende Themen:

- **Auftreten und Erscheinung:** Hier wird beschrieben, wie sich die Mitarbeitenden zu verhalten haben. „Der Mitarbeitende ist freundlich, zuvorkommend, respektvoll und hilfsbereit im Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden und Gästen. Seine Umgangsformen sind tadellos.“ Ausserdem wird gesagt, dass die Mitarbeitenden rasiert und eine gepflegte Frisur tragen müssen. Ebenfalls wird viel Wert auf Pünktlichkeit gelegt.
- **Auftragserfüllung:** In diesem Abschnitt wird über Problemlösung, Verhältnismässigkeit und Auftragserfüllung geschrieben. Somit sollte der Mitarbeitende nicht auf Provokationen reagieren, den Auftrag vor Ego vorziehen und stets verhältnismässig handeln. Mitarbeitende lösen Probleme rasch und unkompliziert. Dabei steht die gewalt- und konfliktfreie verbale Lösung im Vordergrund.
- **Allgemeine Verhaltensregeln:** Hier wird klar, wie sich die Mitarbeitenden zu verhalten haben. Die DELTAgroup erwartet Pflichtbewusstsein, Verantwortung, Loyalität und Diskretion. Mitarbeitende handeln selbstständig, zuverlässig und auftragstreu. Ausserdem sind sie loyal gegenüber dem Unternehmen und dem Arbeitgeber. Mit Informationen wird diskret umgegangen.

- **Team:** Der Teamgedanke und die Teamförderung sind der DELTAgrouP wichtig: „Eine erfolgreiche Auftragserfüllung funktioniert nur, wenn alle gemeinsam an der Zielerreichung konsequent arbeiten. Die Mitarbeitenden pflegen die Kameradschaft.“

Mit diesen Aussagen gibt die DELTAgrouP ihre „Werte, Normen und Einstellungen“ (B1) bekannt. Die Mitarbeitenden werden aufgefordert, sich so zu verhalten, wie es das Unternehmen wünscht. Eine „Übereinstimmung von Werten“ (B1) ist das Ziel. Bei den Mitarbeitenden können diese Aussagen folgende Kategorien beeinflussen: „Bedürfnis nach Zugehörigkeit“ (A2), da „einheitliche Werte und Normen“ (A2) das „Zugehörigkeitsgefühl“ (A2) stärken können und „Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit“ (A4), da die DELTAgrouP mit dem CODE OF CONDUCT „Struktur, Sinn und Bedeutung“ (A4) vermittelt. Es werden „konsistente Werte und Ziele“ (A4) zum Besten gegeben. Im optimalen Fall führt dies zu einer „Wert-Kongruenz“ (B1) oder „Affinität“ (B1).

#### 4.1.3 Präsentation Infomeeting

Wie bereits erwähnt, ist die Power Point Präsentation und das Interviewformular sowohl Bestandteil der Erkundung des Istzustandes, sowie der Beobachtung. Während an der Beobachtung gemäss Beobachtungsbogen vorgegangen wurde, werden in diesem Kapitel die dazugehörigen Dokumente analysiert.

Die ersten 10 Folien der Präsentation geben Auskunft, wie die DELTAgrouP organisiert und strukturiert ist. Somit wird bereits am Anfang der Präsentation die Kategorie A4 (Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit) angesprochen. „Struktur, Sinn und Bedeutung“ (A4) wird hier übersichtlich und klar dargestellt. Der mittlere Teil der Präsentation beschreibt das Anforderungsprofil, welches die DELTAgrouP von den potentiellen Mitarbeitenden verlangt. Dabei werden „Werte und Normen“ (B1) wie „gesunder Menschenverstand“, „psychische und physische Belastbarkeit“, „Zuverlässigkeit“ und „gepflegtes und freundliches Auftreten“ verlangt. Des Weiteren wird von den Bewerbern erwartet, dass sie eine gewisse Anzahl Jahre Berufserfahrung im Sicherheitsdienst (je nach Abteilung) mitbringen, Kampfsport trainieren und Militärdienst absolviert haben.

Neben der Kategorie B1 (Übereinstimmung von Werten) wird hier auch die Kategorie B3 (Prestige und Image) angesprochen.

Durch ihr Anforderungsprofil könnte sich die DELTAgrouP „von der Konkurrenz abheben“ (B3). Bekommt man als potentieller Mitarbeitender eine Anstellung, so kann man „stolz“ (B3) sein, Teil des Unternehmens zu sein. Das Anforderungsprofil der DELTAgrouP scheint eine Art „Employee Value Proposition“ (B3) darzustellen. Im Sinne von „hart aber fair“.

Am Schluss der Präsentation wird über die Personalentwicklung und Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden gesprochen. Der Weg vom Steward bis hin zum DELTA AT wird präsentiert. Damit zeigt die DELTAgrouP, dass ihnen viel daran liegt, dass die Mitarbeitenden „unterstützt und gefördert“ (B2) werden. Hier wird klar und deutlich die Kategorie B2 angesprochen. Man informiert über „Zukunftsvisionen“ (B2) und „motiviert“ (B2) die Mitarbeitenden mit vielversprechenden Weiterentwicklungsmassnahmen. Dies wiederum ist ein Indikator für die Kategorie A3. Der „Selbstwert“ (A3) der Mitarbeitenden kann durch solche Aussagen massiv gestärkt werden.

#### 4.1.4 Interviewformular Infomeeting

Zum Schluss der Dokumentenanalyse habe ich das Dokument „Interviewformular“ vom Infomeeting analysiert. Es wurde von jedem Gesprächsleiter als Leitfaden für die persönlichen Gespräche verwendet.

Um es bereits vorwegzunehmen: Die Beobachtung der persönlichen Gespräche und der Präsentation wird kaum neue Erkenntnisse liefern. Da die Abläufe stark standardisiert sind und sich alle Gesprächsleiter an das Interviewformular hielten, werden praktisch alle Kategorien des Kategoriensystems in der hier beschriebenen Dokumentenanalyse präsentiert. Die Resultate der Beobachtung sind also mit diesem und dem letzten Kapitel verknüpft.

Das Interviewformular ist wie folgt strukturiert:

- **Einleitung:** Im Einleitungsteil werden die potentiellen Mitarbeitenden begrüsst und über das Ziel und den Ablauf dieses Gespräches informiert. Das Ziel wird wie folgt ausgedrückt: „Kandidaten kennenlernen – Fragen klären – weiteres Vorgehen“. Bevor die ersten Fragen gestellt werden, haben die Bewerber die Möglichkeit, Fragen zum Imagefilm und zur Präsentation zu stellen.

- **Interview – Beweggrund:** In diesem Teil werden den potentiellen Mitarbeitenden folgende drei Fragen gestellt: „Wieso sucht die Person einen Nebenjob? Wieso gerade im Security-Bereich / bei DELTAgrouP?“, „Wieso glaubt die Person qualifiziert zu sein, bei DELTAgrouP zu arbeiten?“ und „Was erwartet die Person von der Arbeit bei DELTAgrouP?“ Mit diesen Fragen wollen die Gesprächsleiter mehr über die Bewerber erfahren. Die Fragen beeinflussen aber auch die organisationale Identifikation. Somit haben die Gesprächsleiter die Möglichkeit, mehr über die „Werte, Normen und Einstellungen“ (B1) der potentiellen Mitarbeitenden zu erfahren. Passen die Interessenten überhaupt zum Unternehmen? Ausserdem geben die Fragen Auskunft darüber, wie die Bewerber zum Unternehmen DELTAgrouP stehen. Wie wird die DELTAgrouP „von aussen bewertet?“ (B3). „Hebt“ sich die DELTAgrouP in den Augen der potentiellen Mitarbeitenden „von der Konkurrenz ab?“ (B3). Weitere Kategorien werden mit diesen Fragen nicht berücksichtigt.
- **Administratives und Abklärungen:** Unter diesem Punkt wird nochmals abgeklärt, für welche Funktion und Abteilung sich die potentiellen Mitarbeitenden beworben haben.
- **Interview – Situationsverhalten:** Im zweiten Teil des Interviews werden nochmals vier Fragen gestellt. Es sind Situationsfragen wie: „Stellen Sie sich vor, Sie müssen bei einem Eingang eine Zutrittskontrolle machen. Plötzlich kommt ein Mann, schiebt Sie zur Seite und will durch den Eingang drängen. Was unternehmen Sie?“ Damit sollt die Durchsetzungsfähigkeit geprüft werden. Aus Sicht der Einflussfaktoren organisationaler Identifikation ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei den letzten drei Fragen. Die Gesprächsleiter prüfen mit diesen Fragen, ob die potentiellen Mitarbeitenden zum Unternehmen passen könnten. Kann man von einer „Wert-Kongruenz“ (B1) ausgehen? Ausser der Kategorie B1 (Übereinstimmung von Werten), werden mit diesen Fragen jedoch keine weiteren Kategorien angesprochen.
- **Gesprächs-Abschluss:** Zum Schluss werden noch offene Fragen beantwortet, das weitere Vorgehen wird erklärt und die potentiellen Mitarbeitenden werden schliesslich dankend verabschiedet.

## 4.2 Beobachtung

Die Ergebnisse der beobachteten Präsentation und der persönlichen Gespräche fallen klein aus, da sie schon ausführlich mit der Erkundung des Istzustandes dokumentiert wurden. Neue Erkenntnisse liefert uns aber der Imagefilm.

### 4.2.1 Imagefilm Infomeeting

Die Ergebnisse von der Beobachtung von Herrn Inauen teilen sich in fast allen Punkten mit meinen persönlichen Ergebnissen. Auffallend ist jedoch, dass Herr Inauen tendenziell kritischer beobachtet hat als ich. Zusammengefasst geht aus seinem Beobachtungsbogen hervor, dass der Imagefilm weniger auf die Einflussfaktoren organisationaler Identifikation eingeht, als ich dies beurteilen konnte. Der Imagefilm zeigt nur Bilder (in Form von Filmdateien) und wird nicht verbal unterstützt.

#### **Einflussfaktoren auf individueller Ebene. Was Mitarbeitende erwarten:**

Nur auf 2 von 4 Einflussfaktoren wird während des Imagefilms in irgendeiner Form eingegangen. Es sind die Einflussfaktoren A2 (Bedürfnis nach Zugehörigkeit) und A4 (Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit). Die beschriebenen Indikatoren dafür waren bei A2 die „speziellen Kleider“ (A2) in Form einer Uniform, gemeinsame Logos sowie der „einheitliche Auftritt“ (A2) der Mitarbeitenden. Die Kategorien A1 (Bedürfnis nach Sicherheit) und A3 (Bedürfnis nach Selbstaufwertung) wurden nur von mir positiv beobachtet. Aus meiner Beobachtung geht hervor, dass der Imagefilm und somit die DELTAgrouP „eine Art Sicherheit für die Mitarbeitenden“ (A1) darstellt. Der Imagefilm verspricht einen vielseitigen und abwechslungsreichen Job im Sicherheitsgewerbe. So decken die 3 Abteilungen (DELTA, BASIC und servX) von Verkehrsdienst bis Personenschutz alles ab, was das Herz begehrt. Dies führt ebenfalls dazu, dass die DELTAgrouP dadurch „besser bewertet“ wird als die „Konkurrenz“ (A1). Aus diesem Grund habe ich auch die Kategorie A3 im Imagefilm positiv beobachtet. Der Imagefilm kommt professionell daher und das Angebot an den verschiedensten Aufträgen der DELTAgrouP „stärkt ihr Image“ (A3).

#### **Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene. Was die DELTAgrouP bietet:**

Beide Beobachter waren sich einig, dass auf die Kategorie B2 (Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden) nicht eingegangen wird. Jedoch konnten Indikatoren für die Kategorien B1 und B3 von beiden Beobachtern erkannt werden. Somit wer-



den mit dem Imagefilm gewisse „Werte und Normen“ (B1) wie Disziplin, Haltung und Auftreten vermittelt. Es gibt hier gewisse Parallelen zum Dokument CODE OF CONDUCT. Da der Film keine verbale Kommunikation beinhaltet, konnte nur der Eindruck der Bilder bewertet werden. Auch die Kategorie B3 wurde positiv beurteilt. So hebt sich die DELTAgrouP mit diesem Imagefilm, dem Angebot an Dienstleistungen und der vermittelten Professionalität klar von einigen „Konkurrenten“ (B3) ab. Der Imagefilm wird auch genutzt, um „vergangene Erfolgsgeschichten“ (B3) zu präsentieren. So beispielsweise die Einsätze der Abteilung DELTA an der Fussballeuropameisterschaft vom Jahr 2008. Der Imagefilm vermittelt den Eindruck, dass die DELTAgrouP im Bereich Ordnungsdienst die „Marktführerschaft“ (B3) erlangt hat.

Zusammenfassend geht der Imagefilm in irgendeiner Form auf fast alle Einflussfaktoren der organisationalen Identifikation ein. Manchmal etwas stärker, manchmal etwas schwächer. Nur auf die Kategorie B2 wurde in keiner Form eingegangen.

#### **4.2.2 Präsentation Infomeeting**

Die Ergebnisse aus der Beobachtung der Präsentation teilen sich mit der Analyse des entsprechenden Dokumentes (Kapitel 4.1.3). Sowohl Herr Inauen wie auch ich konnten alle Einflussfaktoren (A1-B3) in der Präsentation beobachten. Am ausführlichsten beobachteten wir Indikatoren für die Kategorien A3, A4, B1, B2 und B3.

#### **4.2.3 Einzelinterviews**

Die Einzelinterviews wurden strikt gemäss dem Interviewleitfaden der DELTAgrouP durchgeführt. Somit war uns schnell klar, dass es keine individuellen Ergebnisse der verschiedenen Gesprächsleiter geben wird. Die Ergebnisse der Beobachtung teilen sich mit den gewonnenen Erkenntnissen der Erkundung des Interviewformulars (Kapitel 4.1.4). Somit geht aus dem Beobachtungsbogen hervor, dass vor allem die Kategorien B1 und B3 regelmässig beobachtet wurden. Dies vor allem aus dem mittleren Teil des Interviews (Beweggründe und Situationsfragen). Die potentiellen Mitarbeitenden geben viel über sich preis. Dies erlaubt den Gesprächsleitern, zu überprüfen, ob die Person zur Firma „passt“ (B1). Nach den ersten Fragen über die Beweggründe konnten die Gesprächsleiter gut abschätzen, ob eine „Affinität“ oder „Wert-Kongruenz“ (B1) vorhanden ist. Es zeichnete sich auch ab, dass viele potenti-

elle Mitarbeitende „stolz“ (B3) wären, bei der DELTAgrouP zu arbeiten. Das Unternehmen genießt ein „positives Image“ (B3).

Auch die individuellen Einflussfaktoren (A1-A4) kamen zum Tragen. Für viele potentielle Mitarbeitende stellt eine „Anstellung bei der DELTAgrouP eine Art Sicherheit“ (A1) dar. Viele suchen einen Nebenjob und haben das Bedürfnis, ihr Gehalt zu erweitern und abzusichern. Die Kategorie A3 wurde beobachtet, indem mehrere Bewerber beschrieben, dass eine Anstellung bei DELTAgrouP mit „Stolz“ (B3, A3) verbunden wäre. Die DELTAgrouP wird anscheinend „positiv bewertet“ (A3), „respektiert und bewundert“ (A3). Mit 10 mal „Nein“ von 16 Beobachtungen wurde die Kategorie A4 bewertet. Sie ist demnach die Kategorie, die am geringsten beobachtet wurde.

### 4.3 Interviews

Die Ergebnisse der Experten-Interviews werden der Einfachheit halber aufgeteilt in die verschiedenen Fragen (Kategorien und Codes des Kategoriensystems), begonnen mit A1 und abgeschlossen mit B3.

#### Wird in irgendeiner Form auf das Bedürfnis nach Sicherheit eingegangen?

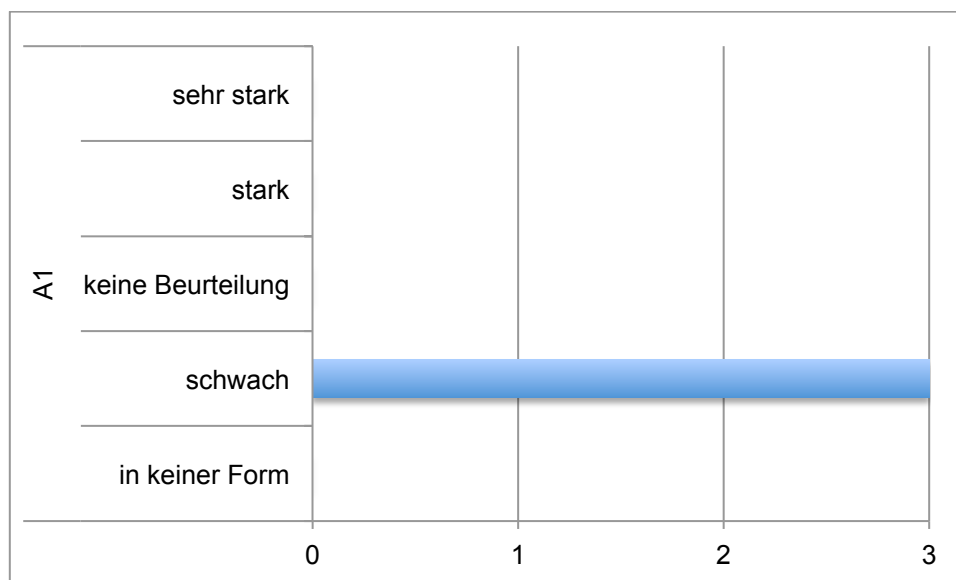


Abbildung 8: Auswertung Experten-Interview (Kategorie A1)

Alle drei Experten waren gleicher Meinung. Das Infomeeting deckt das Bedürfnis nach Sicherheit zu „schwach“ ab. Vor allem Herr Biedermann war der Meinung, dass in diesem Bereich Handlungsbedarf vorhanden ist. Er fügt hinzu, dass am Infomeeting mehr Wert auf die Vorteile eines Teilzeitjobs bei der DELTAgrouP gelegt werden

müsse. Da doch die Mitarbeitenden der DELTAgrouP viele Freiheiten hätten, ihren Arbeitsrhythmus selber zu gestalten.

### Wird in irgendeiner Form auf das Bedürfnis nach Zugehörigkeit eingegangen?

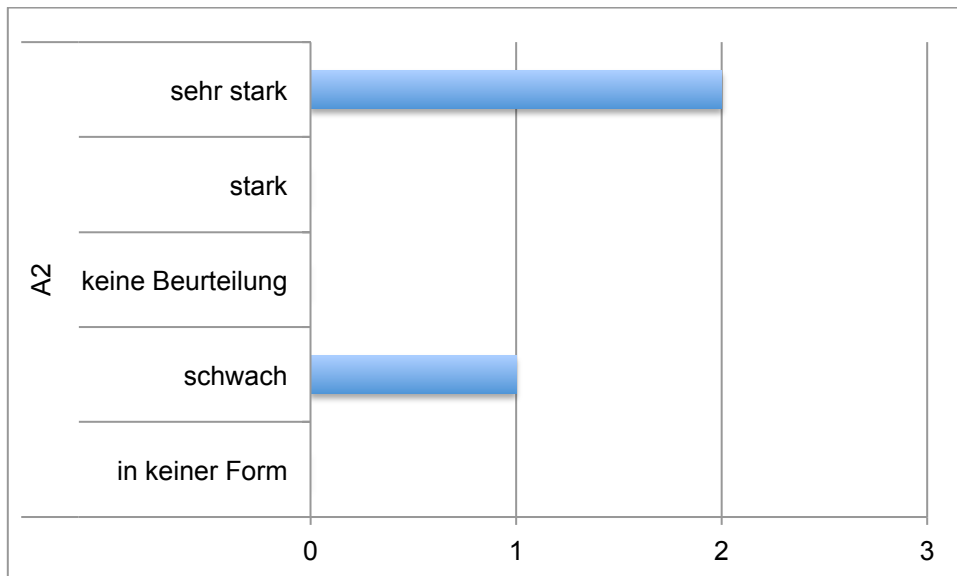


Abbildung 9: Auswertung Experten-Interview (Kategorie A2)

Herr Schuster und Frau Jehle überlegten nicht lange und gaben an: „Sehr stark“. Herr Biedermann entschied sich für „schwach“. Zwar wird, vor allem beim Imagefilm, auf das Bedürfnis nach Zugehörigkeit eingegangen, jedoch nur visuell, fügt er hinzu. Für ihn ist eine rein visuelle Erkennbarkeit deutlich zu wenig. Herr Schuster und Frau Jehle begründeten ihr „sehr stark“ durch den einheitlichen Auftritt der Gesprächsleiter am Infomeeting. Konkret meinen sie damit den DELTA-Anzug, der von allen Gesprächsleitern am Infomeeting getragen wird. Ausserdem zeige der Imagefilm deutlich das einheitliche Auftreten und Verhalten der Mitarbeitenden. Auch erwähnt wurde die getragene DELTA Uniform aller Mitarbeitenden die im Imagefilm vorkommen.

## Wird in irgendeiner Form auf das Bedürfnis nach Selbstaufwertung eingegangen?

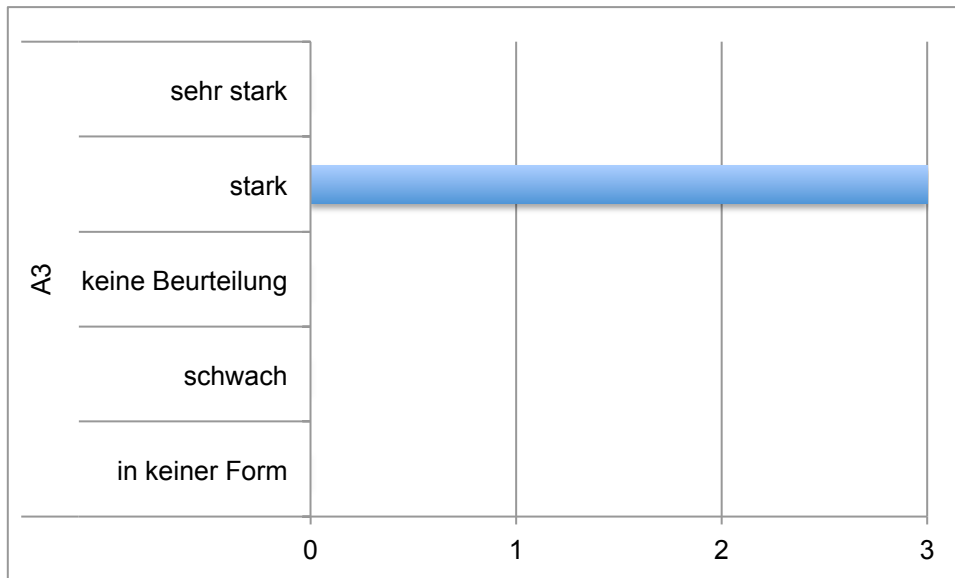


Abbildung 10: Auswertung Experten-Interview (Kategorie A3)

Sowohl Herr Biedermann, wie auch Frau Jehle und Herr Schuster waren der Meinung, dass das Infomeeting das Bedürfnis nach Selbstaufwertung „stark“ abdeckt. Herr Biedermann begründete seine Antwort durch die Professionalität des Infomeetings selber. Frau Jehle war der Meinung, dass die zufriedenen Kunden im Imagefilm dazu beitragen, dass die DELTAgroun ein gutes Image hat. Dieses Image ist der Grund, warum viele potentielle Mitarbeitende bei der DELTAgroun arbeiten möchten. Eine Anstellung sei mit Stolz verbunden. Auch Herr Schuster geht mit seiner Antwort in die selbe Richtung. Die DELTAgroun sei eine Art „Elite-Einheit“. Er könne sich gut vorstellen, dass eine Anstellung zu einer Selbstaufwertung führen kann.

## Wird in irgendeiner Form auf das Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit eingegangen?

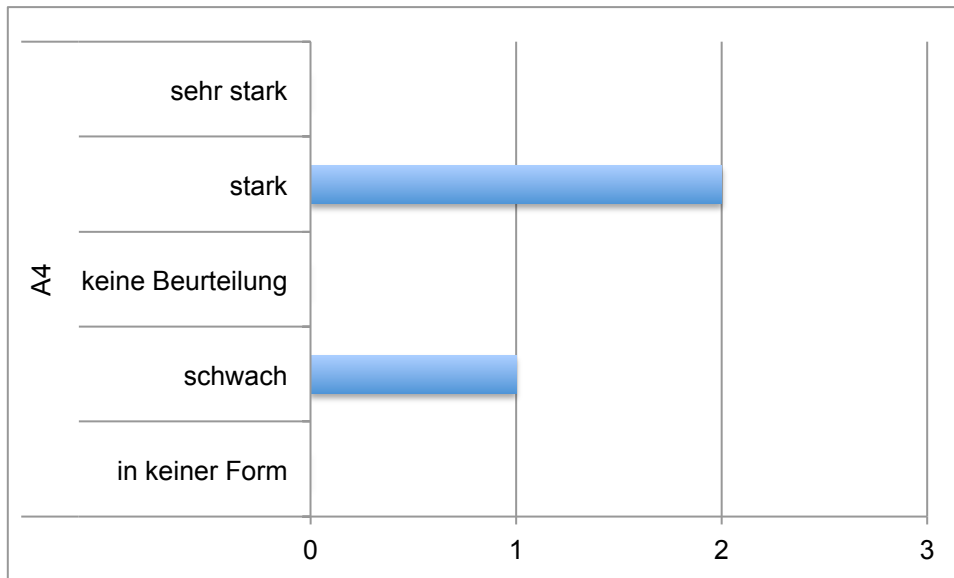


Abbildung 11: Auswertung Experten-Interview (Kategorie A4)

Herr Schuster war der Meinung „schwach“. Er ergänzte, dass der DELTAgrou gewisse Strukturen fehlen würden. Am Infomeeting wäre das zwar kaum erkennbar, doch bei einer späteren Anstellung dann schon. Hier sein noch viel zu verbessern. Herr Biedermann und Frau Jehle gaben „stark“ als Antwort an. Beide begründeten ihre Antwort mit der gleichen Argumentation. Der Ablauf des Infomeetings sei gut durchdacht und die potentiellen Mitarbeitenden wissen nach dem Infomeeting wo sie stehen und was die DELTAgrou von ihnen erwartet. Herr Biedermann ergänzt, dass die persönlichen Gespräche (Interviews) den Bewerbern die Möglichkeit biete, ungeklärte Fragen zu stellen.

## Wird in irgendeiner Form auf die Werte und Normen der DELTAgrou eingegangen?

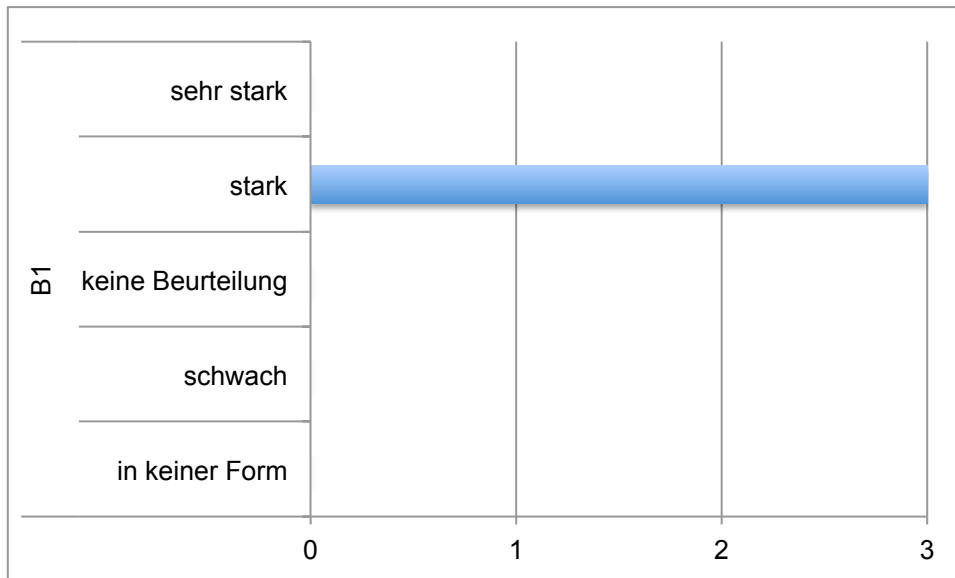


Abbildung 12: Auswertung Experten-Interview (Kategorie B1)

Keine Frage wurde von den Experten so schnell beantwortet wie diese. Alle waren der Überzeugung, dass „stark“ die zutreffende Antwort sei. Die Begründungen für diese Einschätzung waren gleich harmonisch wie die Antwort selbst. So wurde angegeben, dass am Infomeeting sehr viel über die DELTAgrou preisgegeben werde. Beispielsweise wird während der Präsentation ein unmissverständliches Anforderungsprofil präsentiert. Immer wieder werde erwähnt, was die DELTAgrou von den potentiellen Mitarbeitenden erwarte. So auch, oder vor allem, mit den persönlichen Gesprächen und den darin enthaltenen Interview- und Situationsfragen. Nach dem Infomeeting wisse Jeder und Jede, ob sie zum Unternehmen passen oder nicht. Die DELTAgrou funktioniere laut Herrn Schuster eher geradlinig und militärisch. Dies komme am Infomeeting sehr gut rüber.

### Wird in irgendeiner Form darauf eingegangen, wie die DELTAgroup die Mitarbeitenden unterstützt und fördert?

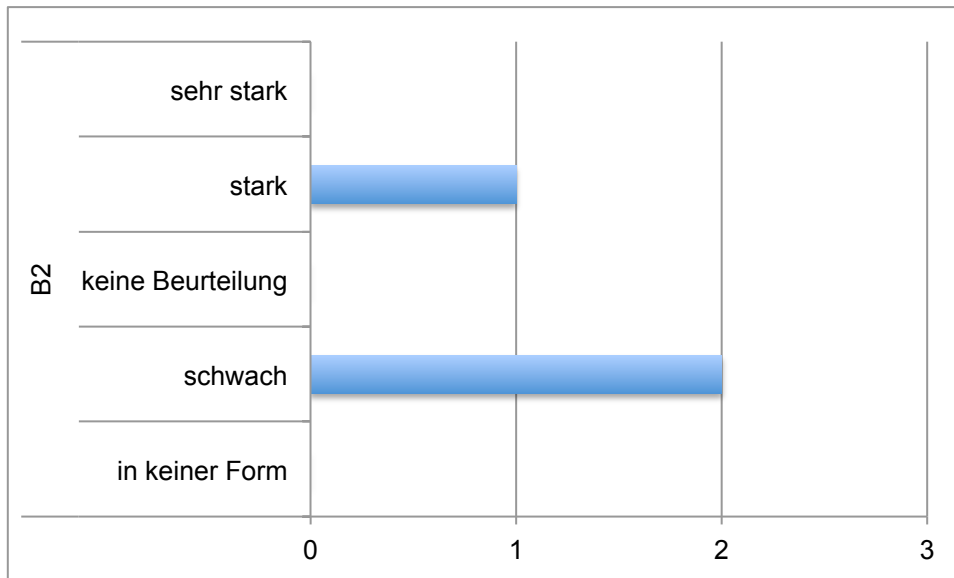


Abbildung 13: Auswertung Experten-Interview (Kategorie B2)

Herr Biedermann und Frau Jehle waren von dieser Frage überrascht und dementsprechend nachdenklich. Dann sagten beide, dass dieses Thema am Infomeeting völlig untergehen würde. Deshalb gaben sie als Antwort „schwach“ an. Diesem Thema müsse man sich unbedingt annehmen, so Frau Jehle. Herr Schuster sah dies etwas anders und gab „stark“ als Antwort an. Auch er beschrieb, dass dieser Bereich ausbaufähig sei, die visuell gezeigten Bilder des Imagefilms aber darauf aufmerksam machen, welche Aufstiegsmöglichkeiten die Mitarbeitenden hätten. So könne man als Steward oder BASIC beginnen, anschliessend Weiterbildungen zum BASIC AT oder DELTA machen. Während der Präsentation werde laut Herrn Schuster auch erklärt, dass die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, speziellen Teams beizutreten, so etwa dem Team CPT (Close Protection Team – Personenschutz) oder dem Team Nero (DELTA AT). Demgegenüber werde allerdings wenig über die Möglichkeiten aufgezeigt, sich als Führungsperson auszubilden. Herr Schuster war hin und her gerissen, entschied sich schlussendlich aber knapp für „stark“.

## Wird in irgendeiner Form auf das Image und Prestige des Unternehmens eingegangen?

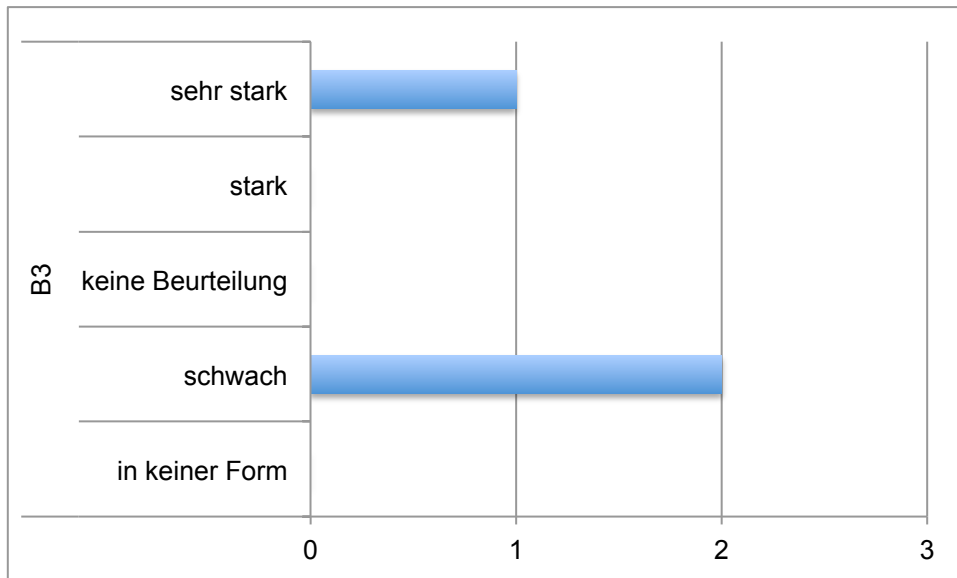
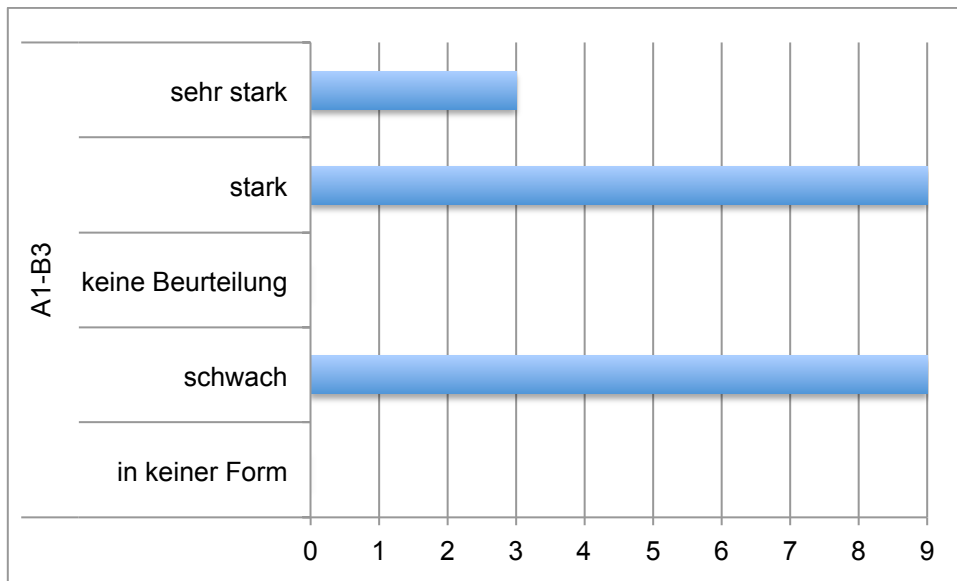


Abbildung 14: Auswertung Experten-Interview (Kategorie B3)

Auch hier ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der letzten Frage. Herr Biedermann und Frau Jehle beantworten diese Frage sehr kritisch mit „schwach“ während Herr Schuster der Meinung ist, dass während des Infomeeting „sehr stark“ auf das Image und Prestige der DELTAGroup eingegangen werde. Herr Biedermann fügte hinzu, dass sich die DELTAGroup am Infomeeting klar zu schwach verkaufe. Das Unternehmen hat so viele vergangene Erfolgsgeschichten und gäbe diesen viel zu wenig Aufmerksamkeit. Frau Jehle ergänzt, dass am Infomeeting keine motivierenden Zukunftsvisionen erwähnt werden. Herr Schuster begründet sein „sehr stark“ mit der felsenfesten Überzeugung, dass das Image der DELTAGroup die Stärke des Unternehmens sei. Keine andere Sicherheitsunternehmung sei in ihrem Aufgabengebiet so professionell wie die DELTAGroup. Die Firma lebe von ihrem Image und dieses Image werde am Infomeeting sehr realistisch vermittelt.



**Zusammenfassend ergibt sich folgendes Ergebnis:****Abbildung 15: Auswertung Experten-Interview (Zusammenfassung)**

Die Abbildung zeigt die Häufigkeit der gegebenen Antworten. So deckt sich die Antwort „schwach“ mit der Häufigkeit 9 mit der Antwort „stark“, ebenfalls Häufigkeit 9. Ausserdem wurde 3 Mal die Antwort „sehr stark“ gegeben. Generell fallen, laut den Experten, folgende Kategorien zu schwach aus: A1, B2 und B3. Bei all diesen Fragen wurde mindesten von 2 Experten die Antwort „schwach“ angegeben. Überwiegend positiv waren hingegen folgende Kategorien: A2, A3, A4 und B1. Bei diesen Kategorien wurde mindesten 2 Mal die Antwort „stark“ oder „sehr stark“ angegeben.

## 5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert. Ausserdem wird die Fragestellung beantwortet und das eigene Vorgehen kritisch gewürdigt.

### 5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass viele der beschriebenen Kategorien (A1-B3) sowohl in den erkundeten Dokumenten, sowie an der Beobachtung und den Experten-Interviews vorkommen. Jedoch wurden Indikatoren einiger Kategorien sehr häufig gefunden, während andere fast komplett wegfielen.

Die Erkundung des Istzustandes hat ergeben, dass die Kategorien B1 (Übereinstimmung von Werten), B2 (Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden) und B3 (Prestige und Image) eindeutig am häufigsten vorkommen. Diese Tatsache war für mich nicht überraschend, da die DELTAGroup die eigenen Dokumente nutzt, um sich zu präsentieren und Informationen darüber zu geben, wie das Unternehmen funktioniert. Aus der Erkundung des Istzustandes geht ausserdem hervor, dass die DELTAGroup viel Wert auf ihr Image und Prestige legt. Sie probiert, sich von der Konkurrenz abzuheben. Dies gelingt ihnen mit dem speziellen „Elite-Status“, welcher von DELTAGroup bewusst erschaffen und gefördert wird. Man probiert die potentiellen Mitarbeitenden durch ein Gefühl von „Stolz“ und „Teamgeist“ abzuholen und für das Unternehmen zu gewinnen. Vor allem für die Abteilungen DELTA und DELTA AT. Die Erkundung des Istzustandes hat aber auch gezeigt, dass die Berücksichtigung der individuellen Einflussfaktoren organisationaler Identifikation noch zu schwach ist. Die Kategorien A1 bis A4 werden nicht bewusst erwähnt oder gefördert. Die Kategorie A4 kommt beispielsweise nur am Rande in der Präsentation des Infomeetings vor, in den restlichen Dokumenten fehlt sie vollumfänglich.

Wie bereits erläutert deckten sich die Ergebnisse der Erkundung des Istzustandes mit den Ergebnissen der Beobachtung. Nur der Imagefilm kam neu dazu und war ausschliesslich Bestandteil der Beobachtung. Der Imagefilm geht vor allem auf die Kategorien A2, A4, B1 und B3 ein. Somit wird der Imagefilm der DELTAGroup seinem Namen gerecht.

Der Film zeigt mit eindrücklichen Bildern, wie die DELTAgroun funktioniert! Leider werden auch in diesem Film die individuellen Bedürfnisse A1 bis A4 zu wenig berücksichtigt. Lediglich das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und das Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit wird angesprochen.

Somit ergibt sich ein klares Bild des Rekrutierungsprozesses. Die Einflussfaktoren organisationaler Identifikation werden vor allem mit den Kategorien B1, B2 und B3 abgedeckt. Diese Ergebnisse decken sich auch mit meiner Beobachtung und meiner Einschätzung. Die DELTAgroun nutzt das Infomeeting, um den potentiellen Mitarbeitenden das Unternehmen möglichst realistisch zu präsentieren. Dies gelingt ihnen aus meiner Sicht sehr gut. Zu wenig Bedeutung finden nur die Kategorien A1 bis A4. Sie kommen zwar zum Teil vor, doch wirkte dieses Vorkommen für mich weder bewusst noch zielgerichtet. Da die individuellen Einflussfaktoren der organisationalen Identifikation (A1-A4) ebenso wichtig sind wie die organisationalen Einflussfaktoren, müsste dieser Bereich aus meiner Sicht verbessert werden.

Sehr interessant waren die Ergebnisse der Experten-Interviews. Die Meinung der Experten über die Einflussfaktoren organisationaler Identifikation am Infomeeting teilt sich nämlich nicht immer mit den Ergebnissen der Erkundung des Istzustandes oder der Beobachtung. Die Experten waren sich einig, dass die Kategorie B1 am Infomeeting „stark“ vertreten ist. Diese Einschätzung teilt sich klar und deutlich mit den restlichen Ergebnissen. Es ist eine Stärke der DELTAgroun, ihre Werte und Normen in den Rekrutierungsprozess einfließen zu lassen. Die Kategorien B2 und B3 werden jedoch von 2 der 3 Experten als „schwach“ beurteilt. Nur Herr Schuster gab die Antwort „stark“ bei B2 und „sehr stark“ bei B3 an. Dies könnte daran liegen, dass Herr Schuster, welcher am Infomeeting selber dabei war und die Funktion eines Gesprächsleiters hatte, den Rekrutierungsprozess anders beurteilt als Herr Biedermann und Frau Jehle. Meine Ergebnisse lassen sich aber klar teilen mit der Einschätzung von Herrn Schuster.

Ein ähnliches Bild ergibt sich aus den Ergebnissen der Experten-Interviews zu den Kategorien A1 bis A4. Im Grossen und ganzen wird das Thema organisationale Identifikation von den Experten anders beurteilt, als die Ergebnisse gezeigt haben. Grundsätzlich waren es genau diese 4 Kategorien, die eher zu selten Bestandteil des Infomeetings waren. Ausser bei der Kategorie A1, welche von allen Experten mit „schwach“ eingeschätzt wurde, beurteilten die Experten das Vorhandensein der

restlichen Kategorien mit mehrheitlich „stark“ oder sogar „sehr stark“.

Somit ergibt sich eine Diskrepanz zwischen den persönlichen Ergebnissen und der Einschätzung der Experten. Wobei der Gesprächsleiter, Herr Schuster, klar und deutlich meiner Meinung war und sich zum Teil massiv von der Meinung der anderen Experten abgrenzte. Aus den Interviews konnte ich entnehmen, dass das Thema organisationale Identifikation für die Experten eher fremd ist als vertraut. Mitarbeiterbindung und Identifikation scheint allen ein Begriff gewesen zu sein, sobald ich aber ins Detail ging und die Einflussfaktoren erwähnte, schien das Fachwissen nachzulassen. Die Experten machten also allesamt Gebrauch des Kategoriensystems und waren dankbar, dass die Indikatoren ebenfalls darin enthalten waren. Aus den Ergebnissen ergeben sich nun die Gestaltungsvorschläge, welche im Kapitel 6 beschrieben werden.

## 5.2 Beantwortung der Fragestellung

Der Rekrutierungsprozess hat einen grossen und entscheidenden Einfluss auf die organisationale Identifikation potentieller Mitarbeitenden. Vor allem, wenn es sich um ein Unternehmen handelt, welches vor allem Teilzeitmitarbeitende sucht und anstellt. Kommt hinzu, dass die Mitarbeitenden in der Sicherheitsbranche mehrheitlich autonom arbeiten. Das Unternehmen hat demnach nur begrenzte Möglichkeiten, nach einer Anstellung noch Einfluss auf die organisationale Identifikation zu nehmen. Für Unternehmen wie die DELTAGroup ist der Rekrutierungsprozess also entscheidend. Er stellt den ersten Kontakt mit den potentiellen Mitarbeitenden dar. Der Rekrutierungsprozess, bei DELTAGroup das Infomeeting, sollte deshalb gezielt und bewusst die Einflussfaktoren organisationaler Identifikation fördern und berücksichtigen. Entscheidend sind dabei die individuellen und organisationalen Einflussfaktoren organisationaler Identifikation (Kategorien A1-B3). Sie sagen aus, wie die organisationale Identifikation bei potentiellen Mitarbeitenden entsteht und wie sie aufrechterhalten werden kann. Wenn ein Unternehmen Rücksicht auf alle 7 Einflussfaktoren nimmt, schafft sie optimale Voraussetzungen für das Entstehen einer organisationalen Identifikation. Diese Mitarbeiterbindung ist wichtig und beeinflusst wiederum die Auswirkungen auf das Unternehmen (Outcomes).

### 5.3 Kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Vorgehen

Das Erarbeiten der theoretischen Fundierung war entscheidend für den weiteren Verlauf meiner Arbeit. Denn nachdem ich die Einflussfaktoren organisationaler Identifikation wissenschaftlich recherchiert und erläutert hatte, wurde für mich auch klar, wie der Methodenteil und vor allem die darin enthaltene Datenauswertung aussehen sollte. Das Kategoriensystem ist entstanden. Somit gelang es mir, den roten Faden zu behalten und ich konnte mich immer wieder auf den Theorieteil beziehen.

Überraschenderweise fiel die Erkundung des Istzustandes grösser aus als erwartet. Die DELTAGroup überreichte mir einige Dokumente, die für mein Thema relevant erschienen. Aus meiner Sicht gab es dabei gewisse Überschneidungen zwischen Dokumenten, die von der DELTAGroup am Infomeeting gebraucht wurden (Präsentation und Leitfaden Interview) und Inhalt der Erkundung des Istzustandes waren und der Beobachtung selbst. Denn die Beobachtung bestand ja aus dem gesamten Infomeeting (Imagefilm, Präsentation und Interviews).

Das erarbeitete Kategoriensystem erlaubte es mir jedoch, sowohl die Erkundung des Istzustandes sowie die Beobachtung und die Experten-Interviews nach den allgemein bekannten Gütekriterien durchzuführen. Am Schluss entstanden daraus Ergebnisse, die einen eindeutigen Überblick über die Situation während der Rekrutierung und dessen Einfluss auf die organisationale Identifikation gaben.

## 6 Gestaltungsvorschläge

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass der Rekrutierungsprozess der DELTAGroup auf dem richtigen Weg ist, die organisationale Identifikation optimal zu beeinflussen. Dennoch gibt es die eine oder andere Verbesserungsmöglichkeit. Dieses Kapitel nutze ich, um meine Gestaltungsvorschläge zu präsentieren.

Was der DELTAGroup in meinen Augen fehlt, ist eine klare Marketingstrategie zur bewussten Förderung der organisationalen Identifikation. Viele Einflussfaktoren (Kategorien A1-B3) werden zwar während dem Infomeeting erwähnt, eine Struktur mit klarem Ziel scheint jedoch zu fehlen. Auch die Auswertung der Experten-Interviews unterstützt meine Wahrnehmung. Die Experten waren sich einerseits nicht einig, andererseits wussten sie in manchen Fragen gar nicht recht Bescheid, ob der eine oder andere Einflussfaktor organisationaler Identifikation am Infomeeting vorkommt.

Es macht mir den Eindruck, dass es keine verantwortliche Stelle oder Person für diese Aufgaben gibt.

Aus diesem Grund schlage ich vor, dass ein Employer Branding ausgearbeitet wird.

## 6.1 Employer Branding

Trost (2012) konstatiert, dass ein Employer Branding eine Grundvoraussetzung für die Entstehung organisationaler Identifikation darstellt. Warum das so ist, wurde ausführlich im Kapitel 2.4.1 beschrieben und mit der Abbildung 6 untermauert.

Die DELTAgrouP hat nun die Möglichkeit, ein neues Projekt zu lancieren, welches die Fragen der Orientierung, Vertrauen und Identifikation beantwortet. Dabei gehört der Bereich der Orientierung ganz klar in den Rekrutierungsprozess rein. Das Infomeeting der DELTAgrouP wird also ein fester Bestandteil des Employer Branding. Präsentiert sich die DELTAgrouP von Anfang an authentisch, kann Vertrauen aufgebaut werden. Dieses Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung für die Entstehung einer erfolgreichen Mitarbeiterbindung.

Während der Ausarbeitung eines Employer Branding wird man auf die Employee Value Proposition stossen. Dieses Arbeitgebersprechen ist zentral und entscheidet über Erfolg oder Misserfolg des Employer Branding. Um das passende Arbeitgebersprechen zu finden, eignet sich das Vorgehen von Trost (2012), welches im Kapitel 2.4.2 beschrieben wird. Dazu muss die DELTAgrouP die eigenen Stärken definieren (Arbeitgebereigenschaften), die Zielgruppenpräferenzen ausfindig machen und schliesslich die Konkurrenz analysieren (Wettbewerb). Die DELTAgrouP ist auf dem richtigen Weg. Sie hat bereits jetzt ein gutes Image und probiert sich mit speziellen Ordnungsdienst-Einsätzen, Trainings und Weiterbildungen von der Konkurrenz abzuheben. Die ersten Schritte zur Definition der eigenen Arbeitgebereigenschaften sind also schon lange gemacht. Ein Employer Branding verlangt jedoch mehr Struktur und Strategie.

Im Ergebnisteil kam heraus, dass nicht alle Einflussfaktoren gleich stark vertreten sind. Auch dieses Problem kann mit dem Employer Branding gelöst werden. Der Rekrutierungsprozess sollte klar strukturiert werden und die Ziele und der Ablauf des Infomeetings müssen sich dem Employer Branding unterordnen.

Während der Imagefilm der DELTAgrouP in meinen Augen sehr professionell auf die Kategorien B1 und B3 eingeht, also über das Unternehmen und dessen Identität

informiert, sollte die anschliessende Präsentation dafür verwendet werden, die fehlenden Kategorien anzusprechen. Mein Vorschlag wäre, dass die Präsentation noch gezielter auf die Kategorie B2 eingehen sollte. Somit wären nach dem Imagefilm und der Präsentation die organisationalen Einflussfaktoren (B1-B3) abgedeckt. Dies macht auch Sinn, da diese Faktoren beschreiben, was das Unternehmen bietet. Hier muss die Sicht, die Werte und Normen sowie die Identität (Image) des Unternehmens präsentiert werden. Nur so haben die potentiellen Mitarbeitenden eine Chance herauszufinden, ob sie den Ansprüchen überhaupt genügen und sie sich mit den Werten angesprochen fühlen (Affinität).

Die persönlichen Gespräche sollten dann genutzt werden, um auf die individuellen Bedürfnisse der organisationalen Identifikation einzugehen (Kategorien A1-A4). Ausserdem sollte das Interview dazu dienen, Kontrollfragen über die Kategorien B1-B3 zu stellen. Nur so haben die Gesprächsleiter eine Chance herauszufinden, ob die potentiellen Mitarbeitenden zum Unternehmen passen.

Nach den persönlichen Gesprächen wurden demnach alle Einflussfaktoren (A1-A4 und B1-B3) berücksichtigt. Es entstehen einerseits optimale Voraussetzungen, dass die richtigen Mitarbeitenden angestellt werden, und dass sich diese dann auch mit dem Unternehmen identifizieren.

Ein Employer Branding setzt ausserdem voraus, dass sämtliche relevanten Dokumente miteinbezogen werden. Somit könnten auch die von mir analysierten Dokumente verbessert werden. Dazu gehört auch der Internetauftritt. Er war zwar nicht Bestandteil dieser Arbeit, doch fehlen auf der Homepage der DELTAgrouP wesentliche Informationen zu den Kategorien A1-B3. Mit kleinen Veränderungen kann da schon Grosses bewirkt werden. Ausserdem empfehle ich der DELTAgrouP, ein Leitbild und eine ausführliche Beschreibung des Rekrutierungsprozesses zu erstellen.

## 7 Fazit

Die DELTAgroup ist auf dem richtigen Weg. Der Rekrutierungsprozess beeinflusst die organisationale Identifikation positiv. Aufgefallen ist jedoch, dass nicht alle Kategorien gleich stark vorkommen. Daher gibt es Verbesserungsmöglichkeiten, die im Rahmen eines strategischen Employer Branding ausgearbeitet werden könnten.

Durch die Arbeit konnte ich viele neue Erkenntnisse über das spannende Thema der Mitarbeiterbindung gewinnen.

Da ich selber seit 5 Jahren als Teilzeitmitarbeiter, Gruppenführer und Instruktor der DELTAgroup angestellt bin, war es für mich umso interessanter, diese Arbeit zu schreiben. Die Zusammenarbeit mit den relevanten Personen der DELTAgroup empfand ich als sehr angenehm und hilfreich. Ich hoffe, dass die gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt werden und sich die DELTAgroup mit Hilfe dieser Arbeit weiter von der Konkurrenz abheben wird.



## 8 Literaturverzeichnis

- Berkenheide, M. (2014). *Mitarbeiterbindung in Unternehmen: Welche beeinflussbaren Faktoren wirken auf die Bindung der Mitarbeiter?* Hamburg: Diplomica Verlag
- Böhm, S. (2008). *Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext – Treiber, Wirkung und Ansatzpunkte für das Management*. Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Fischer, L. (2006). *Arbeitszufriedenheit Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Früh, W. (2007). *Inhaltsanalyse Theorie und Praxis. (6. Aufl.)*. Stuttgart: UTB.
- Helffferich, C. (2011). Interviewplanung und Intervieworganisation. In *Die Qualität qualitativer Daten (167-193)*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Maier, M. (2012). *Psychologie der internen Organisationskommunikation*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-195.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken. (12. Aufl.)*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Pleuss, I. (2010). Organisationale Identität. Diskurslinien zu einem hypothetischen Konstrukt der verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung. *Discussion Papers No.2/2010*. Verfügbar unter [www.hsu-hh.de/download-](http://www.hsu-hh.de/download-)

1.5.1.php?brick\_id=EW4AYggmir7E40qi [23.08.2014].

Schaper, N. (2006). Einführung in die Organisationspsychologie. Verfügbar unter [http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Einfuehrung\\_AO\\_23-05-06.pdf](http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Einfuehrung_AO_23-05-06.pdf) [23.08.2014].

Schnell, R., Hill, P. & Esser, E. (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Staub, U. (2004). *Das Konzept der organisationalen Identität. Eine kritische Analyse*. München: GRIN Verlag.

Stotz W. & Wedel-Klein A. (2013). Employer Branding – Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management*. Berlin: Springer Verlag.

Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Vogel, N. & Hansen, N. K. (2010). Organisationale Identität: Bibliometrische Diskursanalyse und Ausblick auf einen praxistheoretischen Zugang. Verfügbar unter [https://www.wiso.unihamburg.de/fileadmin/bwl/oeffentlichewirtschaft/organisation/papers/03\\_Organisationale\\_Identitaet\\_Vogel\\_Hansen.pdf](https://www.wiso.unihamburg.de/fileadmin/bwl/oeffentlichewirtschaft/organisation/papers/03_Organisationale_Identitaet_Vogel_Hansen.pdf) [23.08.2014].

Wunder, M. N. (2007). Analyse des Handlungsbedarfs und Entwicklung einer betrieblichen Gestaltungsempfehlung für ein Retention Management am Beispiel der Novartis Pharma GmbH, *Diplomarbeit*. Berufsakademie Lörrach. Göttingen: Hogrefe Verlag.

## 9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur DELTAgrou (DELTAgrou interne Dokumente).....	1
Abbildung 2: Organigramm DELTAgrou (DELTAgrou interne Dokumente) .....	2
Abbildung 3: Zusammenhang von Identität, externem Image und Identifikation (Dutton et al., 1994, zitiert nach Schaper, 2006, S.9) .....	9
Abbildung 4: Komponenten von Identifikation und Commitment (van Dick, 2004: Commitment und Identifikation mit Organisationen, S. 27) .....	11
Abbildung 5: Rahmenmodell Antezendenzen und Konsequenzen von Commitment (Fischer, 2006, S. 39).....	17
Abbildung 6: Funktionen und Wirkungsweise, Employer Branding (Stotz und Wedel- Klein, 2013: Employer Branding, S. 30) .....	22
Abbildung 7: Die Definition der EVP (Trost, 2012: Talent Relationship Management, S. 56).....	25
Abbildung 8: Auswertung Experten-Interview (Kategorie A1) .....	46
Abbildung 9: Auswertung Experten-Interview (Kategorie A2) .....	47
Abbildung 10: Auswertung Experten-Interview (Kategorie A3) .....	48
Abbildung 11: Auswertung Experten-Interview (Kategorie A4) .....	49
Abbildung 12: Auswertung Experten-Interview (Kategorie B1) .....	50
Abbildung 13: Auswertung Experten-Interview (Kategorie B2) .....	51
Abbildung 14: Auswertung Experten-Interview (Kategorie B3) .....	52
Abbildung 15: Auswertung Experten-Interview (Zusammenfassung).....	53

## Anhang

- A Erkundung Istzustand
- B Beobachtung
- C Interview
- D Kategoriensystem

## A Erkundung Istzustand

### Personalreglement

**DELTA**<sup>®</sup> group

#### 1 Allgemeines

Dieses Reglement regelt ergänzend zu den eingangs erwähnten "Gesetzlichen Grundlagen" das Arbeitsverhältnis zwischen den MitarbeiterInnen (nachfolgend „Mitarbeitende“ genannt) sowie DELTAgrou (nachfolgend "Arbeitgeber" genannt), unabhängig davon ob es sich um eine Fest- oder Teilzeitanstellung handelt.

Dieses Reglement bildet ebenso integrierender Bestandteil des AV wie weitere gelistete und zu beachtende Dokumente und Reglemente.

#### 2 Personalpolitik

##### 2.1 Grundsätze

Der Arbeitgeber schafft Bedingungen für eine erfolgreiche, professionelle Zusammenarbeit in einem optimalen Arbeitsklima für alle Funktionsbereiche und fördert gleichzeitig eine Kultur der Fairness und des gegenseitigen Vertrauens und Respekts.

Der Arbeitgeber will Mitarbeitende, die sich für eine 100%ige Auftragserfüllung einsetzen, kundenorientiert handeln und ihren Arbeitgeber nach Aussen professionell und im Sinne des Arbeitgebers vertreten.

##### 2.2 Diskriminierung/Persönlichkeitsschutz

Der Arbeitgeber ist verantwortlich für die Durchsetzung des Diskriminierungsverbots. Die Mitarbeitenden werden nicht aufgrund ihres Geschlechts oder ihrer Lebensform benachteiligt. Der Arbeitgeber schützt die Würde von Frau und Mann gleichermaßen und duldet ebenso keine Diskriminierung durch sexuelle Belästigung. Unter den Begriff sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz fällt jedes Verhalten mit sexuellem Bezug, das von einer Seite unerwünscht ist und das eine Person in ihrer Würde verletzt.

Der Arbeitgeber duldet keine Handlungen, die von einer Person oder einer Gruppe auf systematische Art gegen bestimmte Personen ausgeübt werden. Insbesondere:

- Das systematische Erfassen von individuellen Daten ohne Kenntnis der Betroffenen
- Das Ausüben oder Dulden von Angriffen oder Handlungen gegen die persönliche oder berufliche Würde

##### 2.3 Personalkategorien, Funktionsstufen und Weiterentwicklung

Bei den FA werden folgende Funktionsstufen unterschieden:

- a. Kader
- b. AD und ID

###### 2.3.1 Personalentwicklung und Ausbildung

Der Arbeitgeber fördert im Rahmen seiner Möglichkeiten die Erweiterung von Fach- und Sozialkompetenzen seiner Mitarbeitenden.

Der Arbeitgeber kann die Fortbildung (Aus-, Weiter- und Zusatzausbildung, Trainings etc.) ganz oder teilweise in Form von Geld und/oder Zeit unterstützen. Details werden in individuellen Fortbildungsvereinbarungen festgehalten.

###### 2.3.2 Information

Der Arbeitgeber setzt sich für eine zielgruppengerechte, rechtzeitige und transparente Kommunikation ein. Vorgesetzte und Mitarbeitende informieren einander umfassend in allen für die Arbeit wichtigen Angelegenheiten. Form und Inhalt der Information richten sich nach den Bedürfnissen der Adressaten.

Seite 4 von 17

DELTAgroup

Mühlfangstrasse 1

T +41 71 626 7020

CH-8570 Weinfelden

www.delta-group.ch

**DELTA**<sup>®</sup> group



## **2.7 Mitarbeitergespräch und -beurteilung**

### **2.7.1 Grundsätze**

Die Vorgesetzten führen mit ihren unterstellten Mitarbeitenden mind. 1 x jährlich ein Mitarbeitergespräch, welches der Personalentwicklung, der Überprüfung der Arbeitssituation und der Zielvereinbarung(en) dient. Die Beurteilung der Mitarbeitenden bildet wiederum u.a. die Grundlage für künftige Lohnentwicklungen. Sachfremde Kriterien wie Geschlecht, Lebensalter, Nationalität, Religion etc. werden nicht beigezogen.

### **2.7.2 Beurteilungsstufen**

Die Leistungen und das Verhalten der Mitarbeitenden werden wie folgt beurteilt:

- Beurteilungsstufe 1 (Noten von 1.0-1.4): übertrifft die Erwartungen **deutlich (sehr gut)**
- Beurteilungsstufe 2 (Noten von 1.5-2.0): entspricht den Erwartungen **voll und ganz (gut)**
- Beurteilungsstufe 3 (Noten von 2.1-3.0): entspricht den Anforderungen **teilweise (genügend)**
- Beurteilungsstufe 4 (Noten von 3.1-4.0): entspricht den Anforderungen **nicht (ungenügend)**

## **2.8 Entstehung, Änderung und Auflösung des Arbeitsverhältnisses**

### **2.8.1 Stellenausschreibungen**

Der Arbeitgeber gewinnt sein Personal auf dem internen wie externen Arbeitsmarkt. Offene Stellen werden u.a. via Homepage, via MIS, via Mts-Brief sowie auch auf geeigneten Jobportalen ausgeschrieben.

Für offene Stellen im Bereich TZ AD werden ergänzend weitere Massnahmen getroffen.

### **2.8.2 Probezeit**

Sie kann in besonderen Fällen, wie zum Beispiel während Krankheit/Unfall oder Militär- und Zivildienst ruhen, d.h. die Probezeit wird um die Ausfalltage verlängert. Nicht verlängert wird die Probezeit wegen Ferien oder Schwangerschaft.

Bei befristeten Arbeitsverhältnissen kann auf die Probezeit verzichtet oder eine kürzere vereinbart werden.

### **2.8.3 Änderungen des Arbeitsvertrages**

Der Arbeitgeber kann ohne Kündigung des Arbeitsvertrages Änderungen vornehmen, wenn diese aus geschäftlichen Gründen erforderlich, zumutbar und/oder vom Mitarbeitenden gewünscht sind.

### **2.8.4 Verweis, Verwarnung und Freistellung**

Verweise, resp. Verwarnungen werden bei wiederholtem Fehlverhalten ausgesprochen. Verweise sind die milde Form einer Rüge. Diese beinhalten keine Androhung von Massnahmen im Wiederholungsfall. Verwarnungen haben schriftlicher Natur zu erfolgen und können sich auf Verweise beziehen inkl. möglicher Androhung von Massnahmen.

Ist eine korrekte Aufgabenerfüllung gefährdet, so kann der Arbeitgeber nach eigenem Ermessen den Mitarbeitenden sofort vom Dienst freistellen oder in einer andern Funktion weiterbeschäftigen, wenn:

- schwere, strafrechtlich oder disziplinarisch relevante Vorkommnisse festgestellt oder vermutet werden (evtl. Verdachtskündigung)
- wiederholte Unregelmässigkeiten erwiesen sind
- ein laufendes Verfahren behindert wird

Der Arbeitgeber kann den Lohn und weitere Leistungen zurückbehalten, bis zu dem Zeitpunkt der Erfüllung aller Forderungen seitens Arbeitgeber (inkl. Rückgabe des persönlichen Materials, Rückgabe aller Bewilligungen im Zusammenhang mit der Tätigkeit beim Arbeitgeber (zB Waffentragen) etc.

Seite 6 von 17

DELTAgroup

Mühlfangstrasse 1  
CH-8570 Weinfelden

T +41 71 626 7020  
www.delta-group.ch

DELTA® group



## **2.9 Lohnwesen**

### **2.9.1 Lohnklassen, Funktions- und Kompetenzzuschläge**

Die GL des Arbeitgebers bestimmt allfällige Lohnklassen, Lohnentwicklungen sowie zusätzliche Funktions- und Kompetenzzuschläge, Spesen sowie weitere Entschädigungen, welche nicht im AV, im GAV oder in der BO geregelt sind.

- Funktionszuschläge werden nur während der Dauer der Ausübung gewährt.

### **2.9.2 Auszahlung**

Der FA-Lohn erfolgt per 25. des aktuellen Monats und der TZ-Lohn per 10. des nachfolgenden Monats. Ausnahme: 10. oder 25. fallen auf ein Wochenende, dann wird der Lohn entweder am Freitag (Stichtag fällt auf Samstag) oder am Montag (Stichtag fällt auf Sonntag) ausbezahlt.

Der 13. Monatslohn wird per 15. Dezember des aktuellen Jahres ausbezahlt.

Mit der Lohnabrechnung erhalten die Mitarbeitenden FA AD auch die Einsatzzusammenstellung. Die Einsprachefrist für die Einsatzzusammenstellung dauert 30 Tage nach Erhalt.

## **2.10 Weitere Leistungen durch den Arbeitgeber**

### **2.10.1 Material und Ausrüstung**

Die Mitarbeitenden werden mit dem Material ausgerüstet, welches sie zur Ausführung der Arbeit benötigen. Verwenden Mitarbeitende im Einvernehmen mit dem Arbeitgeber eigene Materialien, so kann ihnen dafür eine Vergütung ausgerichtet werden.

Dienstkleider, welche die Mitarbeitenden im AD zu tragen verpflichtet sind, werden unentgeltlich abgegeben. Für persönliche, individuelle Ausrüstungsgegenstände kann der Arbeitgeber eine Entschädigung entrichten.

- s/auch Beiblatt "Persönliches Material" für Mitarbeitende im AD - integrierender Bestandteil des AV.

### **2.10.2 Spesen**

- s/auch "Spesenreglement" für Mitarbeitende im AD - integrierender Bestandteil des AV.
- Grundsätzlich bedürfen Spesen einem klaren Auftrag mit entsprechender Bewilligung von vorgesetzter Stelle. Abweichende Regelungen sind funktions- und stufengerecht im AV festzuhalten.

### **2.10.3 Privates Fahrzeug / Persönliches Dienstfahrzeug**

Der Arbeitgeber entrichtet für die geschäftliche Nutzung des privaten Fahrzeuges der Mitarbeitenden im AD eine Pauschal-Entschädigung (SPESIX Pauschale) zwecks zusätzlicher Abgeltung für Unterhalt & Reparatur, Abschreibungen etc..

Wo die Erfüllung der Aufgaben es erfordert können auch persönliche Dienstfahrzeuge des Arbeitgebers zugeteilt werden.

Seite 7 von 17

DELTAgroup

Mühlfangstrasse 1  
CH-8570 Weinfelden

T +41 71 626 7020  
www.delta-group.ch

DELTA® group



#### 2.10.4 Treueprämie FA

Ab 6 Jahren Mitarbeit beim Arbeitgeber wird eine Treueprämie ausgerichtet, die wie folgt aussieht:

- **Monatlicher Lohnzuschlag** gemäss Lohnblatt:
  - o Stufe 1 ab dem 6. bis und mit dem 10. Dienstjahr
  - o Stufe 2 ab dem 11. bis und mit dem 15. Dienstjahr
  - o Stufe 3 ab dem 16. Dienstjahr

sowie ein Naturalgeschenk im Wert von CHF 500 nach Erreichung des 10. Dienstjahres.

Tritt ein ehemaliger Mitarbeitender innerhalb von 12 Monaten wieder eine Vollzeitstelle beim Arbeitgeber an, werden die der Kündigung vorangegangenen Dienstjahre kumulativ angerechnet. Der Arbeitgeber kann die Treueprämie von Mitarbeitenden, deren Leistungen oder Verhalten nur teilweise genügen, ganz oder teilweise verweigern.

#### 2.10.5 Treueprämie TZ AD

Nach 10 Dienstjahren und in der Folge alle 5 weiteren Dienstjahre erhält der TZ AD eine Treueprämie in Form von Geld (Bruttobetrag), sofern er im Bemessungsjahr die minimal geforderten Einsatzstd. von  $\geq 120$  Std./Jahr geleistet hat und sich nachwievor in aktivem Memberstatus befindet: Das Geld wird dem Mitarbeitenden mit dem nächsten Monatslohn überwiesen:

- 10 Dienstjahre = CHF 500 (+ CHF 250)
- 15 Dienstjahre = CHF 750
- 20 Dienstjahre = CHF 1'000 (+ CHF 500; Schrittverdoppelung)
- 25 Dienstjahre = CHF 1'500
- 30 Dienstjahre = CHF 2'000 (+ CHF 1000; Schrittverdoppelung)
- 35 Dienstjahre = CHF 3'000
- etc.

In den Zwischenjahren 11-14, 16-19, 21-24 etc. erhält der TZ AD ein Naturalgeschenk anl. den Ehrungen am Arbeitgeber-Meeting, welches jährlich am letzten Donnerstag vor Weihnachten stattfindet. Bei Nicht-Anwesenheit des Mitarbeitenden wird das Naturalgeschenk hinfällig.

#### 2.10.6 Bonusprogramm Arbeitgeber

Der Arbeitgeber pflegt und lebt ein ergebnisorientiertes Bonusprogramm mit dem Ziel, das bei Erreichung der jährlich definierten konsolidierten EBIT-Grösse (Gewinn vor Steuern und Zinsen) alle Mitarbeitende vom Überschuss profitieren können.

Der Verteilschlüssel wird seitens GL bestimmt und berücksichtigt nebst individuellen Leistungsnachweisen (Verantwortung, Funktion & Kompetenzen) auch Faktoren wie Fest- oder Teilzeitanstellung.

- Bonusberechtigt sind Mitarbeitende, welche sich am 31.12. des relevanten Bonusjahr in ungekündigtem Arbeitsverhältnis befinden. Pro-Rata-Ausschüttungen für Mitarbeitende, welche den Arbeitgeber unter dem Jahr verlassen, finden nicht statt.
- Eine Ausschüttung erfolgt längstens per Ende des 1. Quartals des Folgejahres (spät. via Mts-Lohn März), nachdem der geprüfte Jahresabschluss vorliegt.

TZ sind nur bonusberechtigt, wenn sie  $\geq 60\%$  eines FA-Pensum ( $\geq 1290$  Arbeitsstd. im relevanten Geschäftsjahr, welches stets vom 1.1. bis 31.12. bemessen wird) gearbeitet haben, eine Qualifikationsbeurteilung durch vorgesetzte Stellen besitzen, welche im Schnitt nicht grösser als 2.25 betragen darf und die nachfolgend geregelten Pflichten "Training" sowie falls zutreffend "OD-Kräfte" erfüllt haben.

Seite 8 von 17

DELTAgroup

Mühlfangstrasse 1  
CH-8570 Weinfelden

T +41 71 626 7020  
www.delta-group.ch

DELTA® group





### 2.10.7 Erfindungen, Verbesserungsvorschläge (KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

Der Arbeitgeber schafft Voraussetzungen für ein innovatives Verhalten der Mitarbeitenden und für die Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, welche dem Arbeitgeber einen offensichtlichen und/oder messbaren Nutzen bringen.

Die Verwirklichung von Innovationen kann mit einer Barprämie (CHF 1'500, CHF 750 oder CHF 200) oder mit anderen Leistungen im entsprechenden Gegenwert belohnt werden. Es gelten folgende Beurteilungskriterien für die Höhe einer allfälligen Entschädigung:

- a. Umsetzung
- b. Wirtschaftlichkeit
- c. Arbeitsprozess

Eingeladen zur Teilnahme sind alle Mitarbeitenden des Arbeitgebers, unabhängig ob FA oder TZ.

Entsprechende Verbesserungsvorschläge können via vorhandener Einzel-Vorlage auf dem MIS (AD) bzw. via vorhandener Sammel-Vorlage auf der Serverstruktur (ID) erfasst, kommentiert und dem HR eingereicht werden. Es findet eine quartalsweise Sichtung durch die verantwortliche Stelle statt, welche bei Bedarf die direkte Kommunikation mit dem Inputgeber sucht. Nominierte werden anlässlich des DELTAmeetings geehrt.

### 2.10.8 Vermittlungsprovision

Für die erfolgreiche Vermittlung eines neuen Mitarbeitenden kann der Arbeitgeber bis auf Widerruf eine sogenannte "Vermittlungsprovision" vergüten, sofern der neue Mitarbeitende a) einerseits die Probezeit erfolgreich bestanden sowie b) andererseits die minimal 120 Einsatzstd. erstmalig/Kalenderjahr geleistet hat. Die Vermittlungsprovision wird mit dem Januarlohn des darauf folgenden Jahres ausbezahlt.

### 2.10.9 Aus- und Weiterbildung (Fortbildung) für FA AD und ID

Der Arbeitgeber unterstützt grundsätzlich kompetenzsteigernde Aus- und Weiterbildungen ausserhalb der DELTA Academy für ihre FA mit **minimal >= 60% Pensum**. Es wird unterschieden zwischen "DELTAgroup-relevanter" oder "DELTAgroup-NICHT-relevanter" Fortbildung.

Die dafür notwendigen "Fehltage" sind in beiden Fällen wie folgt zu handhaben:

- > Bezug von Ferien, Ruhetagen, unbezahitem Urlaub oder Kompensation von Überstd./Überzeit.

Als "**DELTAgroup-relevante**" Fortbildung wird bezeichnet, wenn diese für die Arbeitsleistung des sich fortbildenden Mitarbeitenden von echtem Nutzen ist, wie zum Beispiel:

1. Eidg. Fachausweise (FPO, FSB etc) für AD
2. Sprachkompetenzsteigerung für AD/ID
  - a. Prio 1 = Englisch (weltweit)
  - b. Prio 2 = Französisch & Italienisch (für Einsätze in der West-/Südschweiz)
3. Selbstverteidigung (inkl. Waffen) für AD
4. Fach- und Führungskompetenzsteig für AD/ID
  - a. Personal-, Rechnungswesen
  - b. Logistik, Einsatzmanagement, ICT-Kenntnisse
  - c. Führung etc.

Die finanzielle Beteiligung seitens Arbeitgeber ist abhängig vom Dienstalter (analog Treueprämie) sowie von der Qualifikationsbeurteilung durch vorgesetzte Stellen, welche im Schnitt nicht grösser als 2.25 betragen darf.

Seite 9 von 17

DELTAgroup

Mühlfangstrasse 1

T +41 71 626 7020

CH-8570 Weinfelden

www.delta-group.ch

DELTA® group

## DELTA<sup>®</sup>group

Anz Dienstjahre	Max. Beteiligung* seitens Arbeitgeber auf Basis 100% Pensum (pro rata bei kleineren Pensen):	Aus- & Weiterbildungsvereinbarung mit Verpflichtung für:
1 bis 3 DJ (3J)	<b>CHF 2'000 = Basisbetrag (BB)</b>	mind. 1 Jahr
4 bis 6 DJ (3J)	BB+CHF 2'000 +15%(+5% p.a.) = <b>max CHF 4'600</b>	mind. 2 Jahre
7 bis 10 DJ (4J)	BB+CHF 4'000 + 35% (dito) = <b>max CHF 8'100</b>	mind. 2 Jahre
11 bis 15 DJ (5J)	BB+CHF 6'000 + 60% (dito) = <b>max CHF 12'800</b>	mind. 2-3 Jahre (betragsabh.)
ab 16 DJ	BB+CHF 8'000 + 65% (dito) = <b>max CHF 16'500</b>	mind. 2-3 Jahre (betragsabh.)

\*Die Beteiligung ist explizit für das Schul-/Kursgeld, für relevante Gebühren (Immatrikulation, Prüfungen etc.) sowie für das Schulmaterial vorgesehen. Ausnahmsweise kann der Arbeitgeber auch Displacementkosten für Flug, Hotel etc. rückerstatten, sollte ein gewünschtes Schul-/Kurs-Angebot unumgänglich damit verbunden sein.

Die Beteiligung seitens Arbeitgeber versteht sich kumulativ anhand folgendem Beispiel: Erhält ein FA erstmalig im 8. DJ eine Unterstützung seitens Arbeitgeber von CHF 7'000, hat er maximal noch CHF 9'500 - abhängig von der Anzahl Dienstjahre - zur Verfügung für weitere relevante Beteiligung(en) seitens Arbeitgeber.

Als "DELTAgroup-NICHTrelevante" Fortbildung wird bezeichnet, wenn diese vorgängig nicht unter "DELTAgroup-relevanter" Fortbildung gelistet wurde und/oder für den Arbeitgeber ohne erkennbaren echten Nutzen ist.

Grund für Erwähnung solcher Fortbildung ist das Bestreben, einem langjährigen treuen FA eine „Karriere danach“ (AD kann nicht mehr geleistet werden) zu ermöglichen, diese rechtzeitig planen und vorbereiten zu können, ohne den Arbeitgeber verlassen zu müssen.

Der Arbeitgeber beteiligt sich dabei weder finanziell noch in Form von Zeitgutschrift, lediglich mit Anrecht bzw. Gewährung dafür notwendiger Fehltage. Unabdingbare Forderung seitens Arbeitgeber ist ebenfalls, dass der Mitarbeitende via Qualifikationsbeurteilung durch vorgesetzte Stellen einen Schnitt besitzen muss, welche nicht grösser als 2.25 beträgt:

Anz Dienstjahre	Max. Gewährung auf Fehltage seitens Arbeitgeber auf Basis 100% Pensum (pro rata bei kleineren Pensen):
1 bis 3 DJ (3J)	<b>kein Anrecht auf Fehltage</b>
4 bis 6 DJ (3J)	Anrecht auf max 10 AT pro Jahr (30 AT total)
7 bis 10 DJ (4J)	Anrecht auf max 15 AT pro Jahr (60 AT total)
11 bis 15 DJ (5J)	Anrecht auf max 100 AT total
ab 16 DJ	Anrecht auf max 150 AT total

Ergänzende Regelungen/Vorgaben:

Anz DJ 4 bis 10:

- Bezug via Einzeltage und/oder „en bloc“ möglich
- Limitierung pro Jahr
- **Der Antrag muss >= 12 Monate** im voraus schriftlich ans HR gerichtet werden

Anz DJ >= 11.:

- Keine Limitierung pro Jahr, kann en bloc und/oder über die Jahre verteilt werden
- **Der Antrag muss >= 24 Monate** im voraus schriftlich ans HR gerichtet werden

Seite 10 von 17

DELTAgroup

Mühlfangstrasse 1  
CH-8570 Weinfelden

T +41 71 626 7020  
www.delta-group.ch

DELTA<sup>®</sup>group

## 4 Pflichten der Mitarbeitenden

### 4.1 DELTAGroup Kodex

Die generellen Einsatz- und Verhaltenspflichten der Mitarbeitenden sind im DELTAGroup Kodex geregelt, welcher via MIS zur Verfügung gestellt wird.

### 4.2 Einsatzpflicht

Einsätze werden unter allen Umständen geleistet. Im Notfall (Unfall, Krankheit etc.) ist unverzüglich das Einsatzmanagement zu informieren!

- Einsatzpflicht = **Pünktliches Erscheinen** am vereinbarten Ort
- Einsatzpflicht = **Komplette persönliche Ausrüstung gemäss Aufgebot**
- Einsatzpflicht = **Hygienepflicht** (Rasur, Haarschnitt, Sauberkeit)
- Einsatzpflicht = **Alkoholverbot** während und 6 Std. vor dem Einsatz
- Einsatzpflicht = **Ausweispflicht** (amtliches Ausweispapier = ID oder Pass, Führerausweis etc.) muss der Mitarbeitende mit sich führen.
- Einsatzpflicht = **Rauchverbot während Einsatz** (Ausnahme bei angeordneten Pausen, gedeckt)
- Einsatzpflicht = **Gehorsam und Auftragsstreue**
- Einsatzpflicht = Pflicht, **persönlich sein Bestes** zu geben
- Einsatzpflicht = **Verhältnismässigkeit**, Handeln **nach gesundem Menschenverstand**, Verbale und Non-Verbale Konfliktlösung!
- Einsatzpflicht = **Verbot für die Benutzung des privaten Smartphone sowie anderer elektronischer Gadgets während des Einsatzes** - ausser im Notfall!

### 4.3 Allg. Erfüllungspflichten/-vorgaben

- **Minimale Anzahl Einsatzstunden/Kalenderjahr:** 120 Einsatzstd. (durchschnittlich 10 Einsatzstd./Mt.)
- **Trainingspflicht** gem. Ausbildungsreglement: 100%ige Erfüllung.

Wer die vorerwähnten Erfüllungspflichten ("OD-Kräfte", falls zutreffend sowie Anzahl Einsatzstd./Kalenderjahr und Trainingspflicht) nicht erfüllt und über kein bewilligtes "time-out" seitens HR verfügt (inkl. bewilligte Absenzen für Langzeitunfall-/krankheit etc.), wird per 31. Januar des Folgejahres gekündigt.

Wer eine bis max. zwei Erfüllungspflichten nicht erfüllt, erhält im Januar des Folgejahres eine schriftliche Abmahnung seitens HR mit der finalen Aufforderung zur Erfüllung innerhalb der nächsten 12 Monate. Wird diese zweite Chance nicht wahrgenommen, erfolgt die Kündigung per 31. Januar im darauffolgenden Jahr.

### 4.4 Erfüllungspflicht "OD-Kräfte"

Alle "OD-Kräfte" - namentlich Mitarbeitende der 1. Pers. Abt. DELTA sowie BASIC AT der 2. Pers. Abt. sind verpflichtet, pro Kalenderjahr 3 Fussball-Matches zu leisten, wovon mindestens einer unter der Woche. Diese Pflicht ist selbstsprechend nur zu erfüllen, solange der Arbeitgeber für entsprechende Einsätze engagiert wird.



#### 4.5 Leumund und Auskunftspflicht

Die Arbeit im Sicherheitsdienst bedingt einen einwandfreien Leumund und geordnete finanzielle Verhältnisse. Es ist daher sehr wichtig, dass keine Vorstrafen vorhanden sind und dass die Mitarbeitenden zu keinem Zeitpunkt des Arbeitsverhältnisses mit der Unternehmung straffällig werden. Diesbezügliche Vorkommnisse müssen der Unternehmung unaufgefordert und sofort gemeldet werden.

Auszüge aus dem Betreibungs- und Zentralstrafregister müssen vom Mitarbeitenden auf eigene Kosten vor Eintritt ins Arbeitsverhältnis mit der Unternehmung eingereicht werden. Zusätzliche Auszüge zu späteren Zeitpunkten können vom Arbeitgeber jederzeit verlangt werden - in uneingeschränkter Anzahl - die diesbezüglichen Kosten gehen jedoch zu Lasten der Unternehmung.

#### 4.6 Vertraulichkeitspflicht / OPSEC

Mitarbeitende werden darauf aufmerksam gemacht, dass ihnen sowohl Kraft des Gesetzes als auch des vorliegenden Reglementes die Verpflichtung auferlegt wird, gegenüber Dritten (Personen oder Firmen) absolute Verschwiegenheit zu bewahren über alle geschäftsrelevanten Informationen. Dies gilt sowohl mündlicher, schriftlicher und elektronischer Natur (inkl. Nutzung von "social networks" wie Facebook, Twitter, Whats App etc.).

Die Vertraulichkeitspflicht - unter anderem über Arbeits- und Ausbildungsmethoden, Sicherheitskonzepte, Einsatzdetails, Preis- und Lohnangaben sowie Informationen zu Kunden und zu Mitarbeitenden - gilt sowohl während der Dauer als auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Die Unternehmung behält sich vor, schon bei geringsten Verstößen gegen die Vertraulichkeitspflicht oder bei Rufschädigung den Rechtsweg zu beschreiten, auf Schadenersatz zu klagen und das Arbeitsverhältnis aufzulösen.

#### 4.7 Meldepflicht

Die Mitarbeitenden melden dem HR schriftlich und ausnahmslos alle gewünschten Nebenbeschäftigungen in der Sicherheitsbranche. Die FA melden ergänzend sämtliche gegen Entgelt gewünschte Tätigkeiten, politische Ämter usw., die sie ausserhalb ihres Arbeitsverhältnisses ausüben wollen.

Eine Bewilligung durch den Arbeitgeber ist zwingend erforderlich. Eine Nebenbeschäftigung/Tätigkeit kann seitens Arbeitgeber abgelehnt werden, wenn die Gefahr eines Konfliktes mit betrieblichen Interessen seitens Arbeitgeber besteht und/oder, wenn die Ausübung einem Umfang entspricht, welche die Leistungsfähigkeit des Mitarbeitenden zu Gunsten des Arbeitgebers vermindern kann. Dies kann insbesondere bei konkurrenzierenden Aufgaben der Fall sein. Hierzu zählt auch die Beratung oder Vertretung von Dritten in Angelegenheiten, welche zu den Aufgabenbereichen vom Arbeitgeber gehören.

Es ist zudem untersagt, für dienstliche Verrichtungen Geld oder sonstige Geschenke anzunehmen oder sich mittelbar oder unmittelbar einen Vorteil von dritter Seite zuwenden oder zusichern zu lassen. Bei einem solchen Vorfall sind Mitarbeitende zu umgehender Meldung an den Arbeitgeber verpflichtet.

- **Adressänderungen** (inkl. Telefonnummern, E-Mail etc.) sind unaufgefordert und umgehend dem HR des Arbeitgebers zu melden bzw. im MIS selbständig zu mutieren.
- **Preis- und Auftragsanfragen von Dritten** sind dem Arbeitgeber weiterzuleiten.
- **Besondere Vorkommnisse** (Diebstahl, Unfall, Verbrechen, suspekt Personen, Auseinandersetzungen jeglicher Art etc.) sind **sofort** und unaufgefordert dem Arbeitgeber zu melden.
- **Medienanfragen** (Radio, TV, Zeitungen etc.) für Interviews und weitere Auskünfte sind umgehend an den Einsatzleiter oder bei dessen Fehlen an das Büro des Arbeitgebers weiterzuleiten. In keinem Fall darf selbständig Auskunft erteilt oder ein Interview gegeben werden.

Seite 14 von 17

DELTAgroup

Mühlfangstrasse 1

T +41 71 626 7020

CH-8570 Weinfelden

www.delta-group.ch

DELTA®group



#### **4.8 Sorgfalts-, Unterhalts- & Treuepflicht**

Der Mitarbeitende verpflichtet sich, die ihm übertragenen Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen (Sorgfalt) auszuführen und den Anordnungen und Weisungen vom Arbeitgeber Folge zu leisten.

Der Mitarbeitende verpflichtet sich dem persönlichen Material sowie dem Korpsmaterial, welches ihm von Arbeitgeber leihweise zur Verfügung gestellt wird, grösste Sorgfalt entgegenzubringen.

##### **4.8.1 Persönliches Material (Pers Mat)**

Der Arbeitnehmer erhält die zur Ausübung seiner Tätigkeit notwendige Ausrüstung leihweise und kostenlos zur Verfügung gestellt. Die Ausrüstung bleibt im Eigentum der Unternehmung. Die Unternehmung kann jederzeit die Rückgabe der Ausrüstung unter kurzer Fristansetzung auch während laufendem Arbeitsverhältnis verlangen. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist die Ausrüstung unaufgefordert der Unternehmung innert sieben Arbeitstagen zurückzugeben. Die Ausrüstung ist vollständig und gereinigt zurückzugeben. Ein Retentionsrecht an der Ausrüstung ist ausgeschlossen.

Für jeden Tag der Verspätung mit der Rückgabe der Ausrüstung schuldet der Arbeitnehmer eine Konventionalstrafe von CHF 100/Tag. Die Konventionalstrafe ist auf den Neuwert (Wiederbeschaffungskosten) entsprechender, neuer Ausrüstung begrenzt. Die Bezahlung der Konventionalstrafe entbindet ausdrücklich nicht von der Rückgabepflicht und die Geltendmachung von weitergehendem Schadenersatz durch die Unternehmung bleibt vorbehalten. Eine verspätete Entgegennahme der Ausrüstung durch die Unternehmung ohne sofortige Geltendmachung der Konventionalstrafe bewirkt keinen Verzicht auf Konventionalstrafe oder deren Untergang.

##### **4.8.2 Korps Material (Korps Mat)**

Aus planungs- und hygienetechnischen Gründen werden Teile des Korpsmaterials dem Mitarbeitenden für die Dauer seiner Anstellung bei der Unternehmung persönlich abgegeben. Einhergehend mit dieser Abgabe übernimmt der Mitarbeitende gewisse Pflichten im Umgang mit diesen Ausrüstungsgegenständen.

1. Der Mitarbeitende überprüft bei der Übernahme der Ausrüstungsgegenstände die 100% Funktionsfähigkeit und Vollständigkeit. Zudem wird nach jedem Einsatz eine angemessene Kontrolle durchgeführt.
2. Die Ausrüstungsgegenstände dürfen ausschliesslich zu Einsätzen, Ausbildungen und Trainings im Auftrag der Unternehmung genutzt / getragen werden.
3. Offensichtliche Schäden, welche in der Ausübung der Tätigkeit im Zusammenhang mit der Unternehmung (Ausbildungen, Trainings, Einsätze) auftreten, müssen innerhalb von 3 Arbeitstagen dem Leiter Logistik zwecks Austausch gemeldet werden.
4. Versteckte Schäden werden innerhalb von 3 Arbeitstagen nach Entdecken gemeldet. Diese Schäden werden durch den Leiter Logistik geprüft und entweder gemäss Punkt 3 oder Punkt 5 gehandhabt.
5. Schäden und/oder Verluste, welche aufgrund unsachgemässer/unsorgfältiger Handhabung des Mitarbeitenden entstehen, gehen vollumfänglich zu dessen Lasten.

Der Arbeitnehmer, der Waffen als Ausrüstung (oder aus Korpsmaterial) erhält, ist sich ausdrücklich bewusst, dass er über eine gültige Waffentragbewilligung verfügen muss und dass er für die Einhaltung sämtlicher Bestimmungen im Umgang mit Waffen bzw. Waffentragbewilligung alleine verantwortlich ist.

Seite 15 von 17

DELTAgroup

Mühlfangstrasse 1  
CH-8570 Weinfelden

T +41 71 626 7020  
www.delta-group.ch

DELTA<sup>®</sup>group



#### **4.9 Haftung der Mitarbeitenden (Rückgriff)**

Der Arbeitgeber haftet für Personen- und Sachschäden, welche der Mitarbeitende in Ausübung seiner Tätigkeit Dritten zufügt. Der Arbeitgeber nimmt Rückgriff auf Mitarbeitende, wenn diese den Schaden mit Absicht oder fahrlässig verursacht haben.

#### **4.10 Reserve**

Wird der Mitarbeitende als "Reserve" (Teilzeit-Arbeitsvertrag) oder als „weisser Tag“ (Vollzeit-Arbeitsvertrag) disponiert, muss der Mitarbeitende bis 48 Stunden vor dem Einsatz jederzeit mit einem definitiven Aufgebot rechnen. Falls der MA dies nicht gewährleisten kann, ist er umgehend verpflichtet das Einsatzmanagement zu orientieren!

#### **4.11 Arztzeugnis**

Ist der Mitarbeitende **>2 Arbeitstage** krankheits- und/oder unfallbedingt nicht einsatzfähig, bringt er dem HR des Arbeitgebers unaufgefordert und umgehend ein Arztzeugnis bei.

#### **4.12 Privatkleider/Accessoires:**

Beim Tragen von Privatkleidern/Accessoires anlässlich von Einsätzen und auf explizite Anweisung des Einsatzmanagements ist zu beachten, dass für diesbezügliche Schäden keine Firmenversicherung abgeschlossen werden kann. Sollten einsatzbedingte Schäden entstehen, sind diese dem Einsatzmanagement zwecks Schadensprüfung mit dem HR zu melden.

Werden im Einsatz teure Privatkleider/Accessoires getragen, erfolgt seitens Arbeitgeber keine Entschädigung. Eine diesbezügliche Verantwortung liegt vollends beim Mitarbeitenden.

#### **4.13 Tätowierungen/Piercings etc.**

Dem Mitarbeitenden ist es strikte untersagt, allfällige Tätowierungen und/oder Gesichts-/Körperpiercing (exkl. Ohren) gegenüber "Dritten" zu zeigen. Erlaubt ist in beiden Fällen die Benutzung von sogenannten "Armstulpen" in den Farben weiss/schwarz (wie sie im Sport getragen werden = Velo/Golf) sowie im Falle von Tätowierungen am Hals den Arbeitgeber-Rollkragenpullover.

Im Falle von Gesichtspiercing/-tätowierung sind diese zu entfernen oder durch geeignete Hautpflaster abzudecken.

#### **4.14 Mitführen von Hunden**

Grundsätzlich ist es dem Mitarbeitende erlaubt, seinen (Dienst)Hund im Fahrzeug mitzuführen. Erlaubt der Einsatz kein Verlassen des Einsatzortes, ist es unter Einhaltung des Tierschutzgesetzes alleinige Sache des Mitarbeitenden sich so zu organisieren, dass der (Dienst)Hund **keine Aufmerksamkeiten** bedarf (Futter, Auslauf etc.) oder diese durch Dritte erledigt werden, so dass der Einsatz nicht gestört wird.

Erlaubt der Einsatz ein Verlassen des Einsatzortes im Rahmen der ordentlichen Pausenregelung und/oder auf Befehl des EL(Einsatzleiters) bzw. EV(Einsatzverantwortlichen), kann der Mitarbeitende seine zur Verfügung stehende Zeit für entsprechende Aufmerksamkeiten zu Gunsten des Hundes nutzen.

Handelt es sich um einen erkennbaren "Kampfhund" (Pit-Pull etc.) ist dem DELTA-Image insofern Sorge zu tragen, in dem entsprechende Spaziergänge nur mit "neutraler" privater Überzugsbekleidung (Jacke, Pullover etc.) erfolgen.

Seite 16 von 17

DELTAgroup

Mühlfangstrasse 1  
CH-8570 Weinfelden

T +41 71 626 7020  
www.delta-group.ch



#### 4.15 Konkurrenzverbot

Der Arbeitnehmer darf während des Vertragsverhältnisses mit der Unternehmung keinerlei Aufträge von einem anderen Unternehmen annehmen oder ausführen, welches mit der Unternehmung im Wettbewerb steht oder ähnliche Ziele verfolgt. Der Arbeitnehmer ist zudem verpflichtet, jegliche Direktangebote von Auftraggebern strikte abzulehnen und die Unternehmung zu informieren.

Hat der Arbeitnehmer länger als 4 Jahre für die Unternehmung gearbeitet, ist es dem Arbeitnehmer untersagt, nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses in der Schweiz sowie in den angrenzenden Nachbarländern ein Geschäft auf eigene Rechnung zu betreiben bzw. sich massgebend daran zu beteiligen, wenn es mit der Unternehmung im Wettbewerb steht oder ähnliche Ziele verfolgt. Das Konkurrenzverbot ist auf 3 Jahre befristet.

Bei einem Verstoß gegen diese Bestimmung wird eine **Konventionalstrafe von CHF 50'000** fällig. Die Unternehmung kann zusätzlich Schadenersatz für den tatsächlichen oder weiteren Schaden sowie die sofortige Beseitigung des vertragswidrigen Zustandes verlangen.

### 5 Erklärung/Inkrafttreten

**Dieses Reglement ersetzt alle früheren mündlichen und schriftlichen Vereinbarungen** zwischen den Mitarbeitenden und dem Arbeitgeber.

Reglementsänderungen und –ergänzungen sind nur schriftlich gültig. Allfällig ungültige Punkten des Reglementes haben keinen Einfluss auf die Gültigkeit der anderen Bestimmungen.

Der Mitarbeitende bestätigt, dieses Reglement zur Kenntnis und zur Befolgung zu nehmen sowie als integrierender Bestandteil des AV anzuerkennen.

Dieses Reglement wurde von der Geschäftsleitung des Arbeitgebers genehmigt und tritt per 1. Januar 2015 in Kraft.

Markus Biedermann

Geschäftsführung  
DELTAgroup Management Support

Evelyn Jehle

Leiterin HR  
DELTAgroup

Seite 17 von 17

DELTAgroup

Mühlfangstrasse 1  
CH-8570 Weinfelden

T +41 71 626 7020  
www.delta-group.ch

DELTA® group

## DELTA Manual


Thema	Stichwort	Inhalt
Auftreten und Erscheinung	Haltung / Auftreten	Der MA ist <b>freundlich, zuvorkommend, respektvoll</b> und <b>hilfsbereit</b> im Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden und Gästen. Seine <b>Umgangsformen</b> sind tadellos.
	Äußeres / Erscheinung	Die Uniform der MA wird jederzeit korrekt getragen. Zum Einsatz erscheint der MA <b>rasiert</b> und trägt eine <b>gepflegte Frisur</b> . Piercings und ähnlicher Gesichtsschmuck sind entfernt. Der MA erscheint stets <b>pünktlich</b> gemäß seinem Aufgebot.
Auftragserfüllung	Auftrag vor Ego	Der MA zieht stets seinen Auftrag seinem Ego vor! Persönliche Racheaktionen <b>sind MA unwürdig</b> und gefährden den Erfolg jeder Aktion. Der MA <b>reagiert nicht auf Provokationen</b> und lässt sich durch Provokationen nicht von seinem Auftrag abbringen.
	Verhältnismäßigkeit	Der MA richtet sein <b>fares</b> aber <b>kompromissloses Handeln</b> nach dem Grundsatz der <b>Verhältnismäßigkeit</b> (Abwägen, was ist nötig um den Auftrag zu erfüllen, was wäre zu viel).
	Problemlösung	Der MA löst die Probleme <b>rasch und unkompliziert</b> . Im Zentrum steht stets die gewalt- und konfliktfreie <b>verbale Lösung</b> eines Problems. Maßgebend sind immer Auftrag und Verhältnismäßigkeit.
	Sorgfalt und Unterhalt	Der MA erfüllt seine Aufträge nach <b>bestem Wissen und Gewissen!</b> Der MA ist <b>sorgfältig</b> im Umgang mit Korps- wie auch mit persönlichem Material für dessen Unterhalt er zuständig ist.
Allgemeine Verhaltensregeln	Pflichtbewusstsein	Der MA erfüllt <b>zuverlässig</b> und <b>auftragstreu</b> seine <b>Einsatzpflichten</b> vor, während und nach dem Auftrag. Dazu gehört auch die <b>Ausbildungspflicht</b> . Er hält sich ergänzend zur MA Ausbildung physisch und psychisch fit für seine Auftragserfüllung.
	Verantwortung	Der MA ist <b>verantwortungsbewusst</b> bei den ihm übertragenen Aufgaben. Dabei geht er auch nicht direkt befohlene Selbstverständlichkeiten <b>initiativ</b> und <b>selbständig</b> an. Aufträge werden primär nach dem Grundsatz der <b>Auftragstaktik</b> erteilt.
	Loyalität und Diskretion	Der MA überzeugt durch seine <b>Loyalität</b> gegenüber der Firma und dem Auftraggeber. Er ist <b>diskret</b> im Umgang mit Informationen und hat es nicht nötig, in der Öffentlichkeit mit Worten zu prahlen.
Team	<b>Teamgedanke und Kameradschaft</b>	Eine erfolgreiche Auftragserfüllung funktioniert nur, wenn alle <b>gemeinsam an der Zielerreichung</b> konsequent arbeiten. Der MA pflegt die <b>Kameradschaft</b> und hält sie hoch. Zwischenmenschliches wird ehrlich und im Direktgespräch umgehend ausdiskutiert. Mobbing hat bei MA keinen Platz!

**An Einsätzen verboten**  
Privater Laptop, DVD schauen, Arbeitsort ohne Meldung an Vorgesetzten oder Einsatzmanagement während eines Einsatzes verlassen.

Version 02\_2014



Präsentation DELTAgroup vom Infomeeting




# Info-Meeting

---

## DELTA<sup>®</sup>group

### 13. Januar 2015

# Herzlich Willkommen



---

### Agenda

#### Teil 1: Firmenpräsentation

- Organisation DELTAgroup
- Einsatzkonzept
- Tätigkeitsgebiet
- Anforderungsprofil
- Ausbildung

#### Teil 2: Bewerbungsgespräche

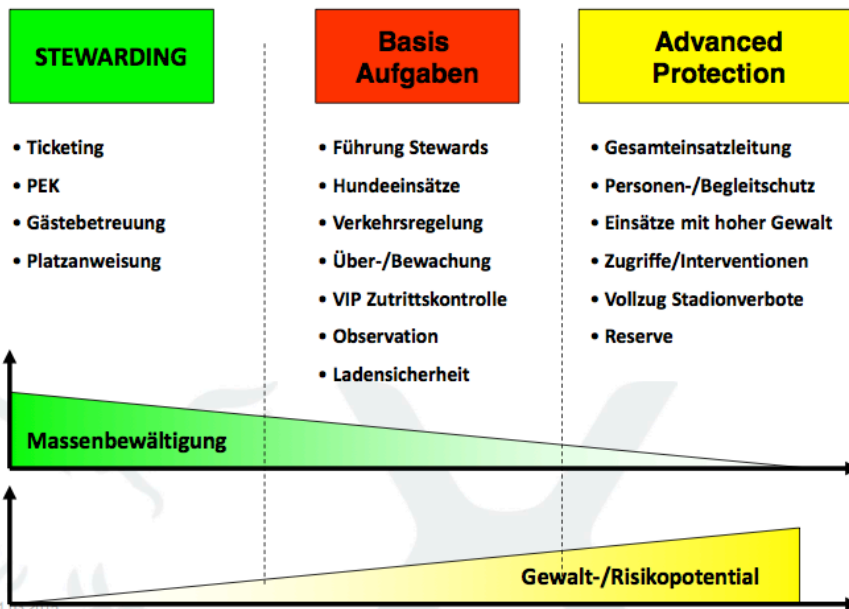
- strukturiertes Interview

2 | 11.03.2015

## Organisation DELTAgroup



## Aufgabenverteilung



## DELTA Security



### DELTA Security

#### Personen-/Objektschutz

- Analysen und Konzeption
- Aufklärung
- Begleitschutz

#### Veranstaltungsschutz Ordnungsdienst

- Interventionen
- Patrouillen- und Präsenzaufgaben
- Executive Transport

### DELTA Academy

#### Ausbildung intern/extern

- Selbstverteidigung
- FPO/FSB
- PR-24
- Pistolenschiessen
- Fachreferate

### DELTA Consulting

#### Sicherheitsberatung

- Si-Konzeption
- Si-Controlling
- Si-Audits
- Stadion Sicherheitsverantwortung



5 | 11.03.2015

## BASIC Security



### BASIC® Security

#### Veranstaltungsschutz

- Zutrittskontrollen
- Kassendarbeiten
- Be- und Überwachungen
- Objekt und Geländesicherung
- Personal-Transport
- Behördendienste

#### Hundeinsätze

- Be- und Überwachungen
- Objekt und Geländesicherung

#### Ladensicherheit

- Prävention
- Ladendetektiv
- Personal- und Lieferantenkontrollen
- Präventive Überwachung
- Videoüberwachung
- Observationspezialisten

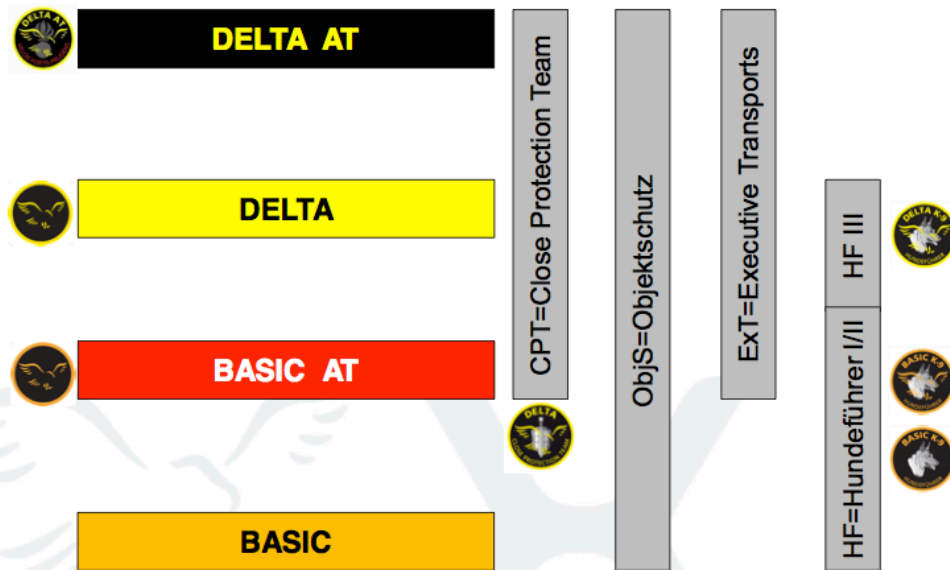
#### Verkehrsdienst

- Verkehrsregelung auf öffentlichen Strassen
- Verkehrslenkung
- Baustellensicherung



6 | 11.03.2015

## DELTA Security AG – 8 Produkte



7 | 11.03.2015

## ServX – 8 Produkte

- :: StaffX Eventpersonal
- :: HostX VIP-Hostessen
- :: PromX Promotionspersonal
- :: DriveX Limousinenservice
- :: ControlX Kontrollpersonal
- :: TraffX Verkehrsdienste
- :: TechnX Techn. Hausdienst
- :: CrewX Aufbau-/Abbauhelfer

→ 4. Abteilung

**Unsere Mitarbeiter sind sympathisch,  
professionell und konsequent**

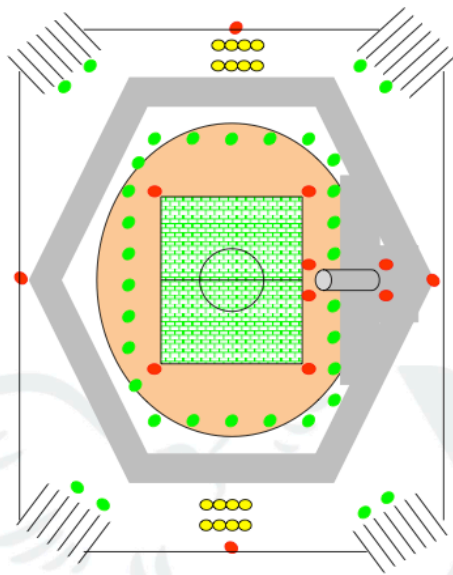


UNSERE KEY WERTE

- :: FREUNDLICHKEIT
- :: ZUVERLÄSSIGKEIT
- :: PERFEKTION

8 | 11.03.2015

## Einsatzkonzept



9 | 11.03.2015

### Main-Task STEWARD: ●

- \* Ticketkontrolle
- \* Personen- / Effektenkontrolle
- \* Sicherung Eingänge
- \* Sicherung Spielfeld

### Main-Task BASIC: ●

- \* Einsatz mit Gewalt-/Risikopotential
- \* Verkehrsdienst
- \* Hundeeinsätze
- \* VIP Zutrittskontrollen

### Main-Task DELTA: ●

- \* Gesamteinsatzleitung
- \* Interventionseinheit (1Gr / Sektor):  
Auftrag: Hält sich für Einsätze mit hohem Gewaltpotential bereit

## Tätigkeitsgebiet



10 | 11.03.2015

## Anforderungsprofil

- Gesunder Menschenverstand
- Psychische/Physische Belastbarkeit
- Zuverlässigkeit
- Gepflegtes, überzeugendes, selbstbewusstes, freundliches Auftreten
- Sehr gute mündliche Deutschkenntnisse
- CH-Bürger / C-Bewilligung; andere Aufenthaltsbewilligung nach Abklärung/Absprache
- KEINE Vorstrafen

11 | 11.03.2015

## Rekrutierungsregionen

**DELTA**<sup>®</sup>  
Security



**BASIC**<sup>®</sup>  
Security

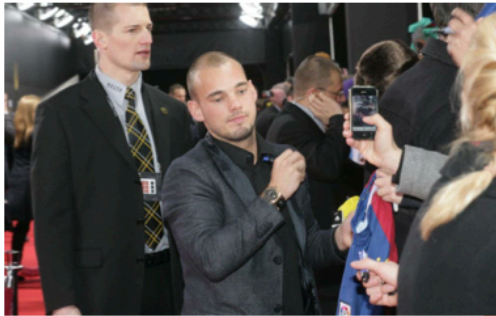


**servX**<sup>®</sup>  
THE MULTI SERVICE COMPANY



12 | 11.03.2015

## 1. Personalabteilung DELTA



**Spezialisten für Einsätze mit hohem Risikopotential**

13 | 11.03.2015

## 1. Personalabteilung DELTA

### **Anforderungsprofil:**

**Grösse:** >= 180cm

**Kampfsporterfahrung:** >2.0 Jahre

**Security-Erfahrung:** >2.0 Jahre

**Alter:** 20 – 40+

**Ausbildung:** Lehre/Matura abgeschlossen

**Sprachen:** Deutsch & 1-2 Fremdsprachen

**Militär:** RS absolviert, Uof, Of

### **DELTA Assessment:**

Persönlichkeitstest, Einsatzleitergespräch



14 | 11.03.2015

## 2. Personalabteilung BASIC



**Spezialisten für Basis Aufgaben / Hundeeinsätze**

15 | 11.03.2015

## 2. Personalabteilung BASIC / AT / HF

**Anforderungsprofil:**

**Security-Erfahrung:**  $\geq 0.5$  Jahre

**Kampfsporterfahrung:** von Vorteil

**Alter:** 20 – 40+

**Ausbildung:** Lehre/Matura abgeschlossen

**Sprachen:** Deutsch & 1-2 Fremdsprachen

**Militär:** RS absolviert



16 | 11.03.2015



### 3. Personalabteilung STEWARD



**Spezialisten für Massenbewältigung und Gästebetreuung**

17 | 11.03.2015

### 3. Personalabteilung STEWARD

**Anforderungsprofil:**

**Grösse:** >= 160cm (m); 150cm (f)

**Erscheinungsbild:** freundlich, sportlich

**Security-Erfahrung:** keine

**Alter:** 18 – 45

**Ausbildung:** Schulabschluss

**Sprachen:** Deutsch

**Hostessen und Promoter / Assessment:**

Selektion ServX, Persönlichkeitstest, Persönliches Gespräch



18 | 11.03.2015

## Sicherheitsassistentenzdienst- ZVV

### TOP AKTUELL:

Wir suchen per sofort wieder **30** neue Sicherheitsassistentenzdienstmitarbeiter für **ZVV Kontrollen in Zügen und Bussen**

- Bist Du sportlich fit und hast ein sicheres und konsequentes Auftreten?
- Bist Du sehr freundlich und zuverlässig?
- Bist Du zwischen 25 und 40 Jahre alt?
- Hast Du ein einwandfreier Leumund?
- Bist Du psychisch gut belastbar?
- Wir haben dadurch die Möglichkeit nebst unseren täglichen Arbeiten (ServX/BASIC /DELTA) auch als Unterakkordant für die Securitas, Mitarbeiter im ZVV Team zur Verfügung zu stellen.
- Kostenfreie Schulung:  
5 Tage (Wochentage Mo-Fr 08:00-17:00)
- **Nächste Daten: JAN 26.01.15 – 30.01.15**  
**FEB 09.02.15 – 13.02.15 / 23.02.15 – 27.02.15**  
**MAR 09.03.15 – 13.03.15 / 23.03.15 – 27.03.15**



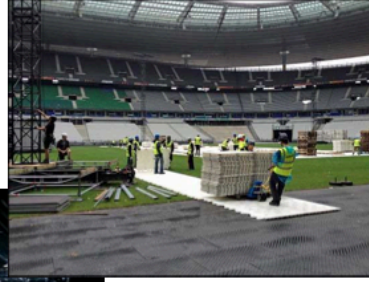
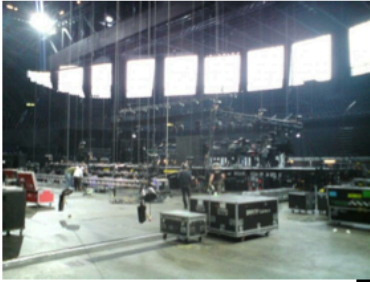
## Sicherheitsassistentenzdienst- ZVV

- **Einsatzmöglichkeiten vorwiegend jeden Freitag und Samstag**  
20:00/22:00 bis 04:00/06:00 (Nacht)
- Einsatzmöglichkeit im **Raum Zürich** (Winterthur, Zürich und Rapperswil, Dienstbeginn und –ende vorderhand immer an diesen Orten!)
- Einsatzbedarf am 31.12.14
- **Privates Fahrzeug wäre ideal** (keine ÖV Ende Nachtdienst)
- **Lohn:** bis 23:00 = 27.25 CHF / Stunde  
ab 23:00 = 29.80 CHF / Stunde
- **Absolventen** der ZVV Ausbildung werden ohne zusätzliches Auswahlverfahren im Einsatz Hallenstadion eingeführt



20 | 11.03.2015

#### 4. Personalabteilung CrewX – Event-/Konzerthelfer



Stagehands, Showhands, Runner, Catering Assistants,  
Head of Information, Infra Crew etc.

21 | 11.03.2015

#### Prioritäten der Rekrutierung

**DELTA**<sup>®</sup>  
Security



HIGH LEVEL SECURITY

**BASIC**<sup>®</sup>  
Security



BASIS SECURITY

**servX**<sup>®</sup>  
THE MULTI SERVICE COMPANY



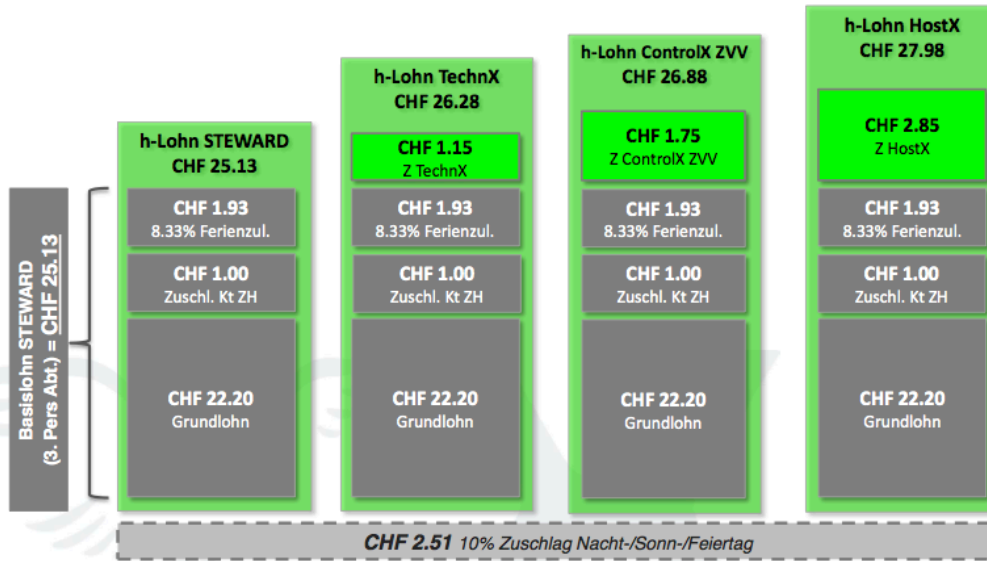
STEWARD  
HOSTESSEN  
PROMOTIONEN

- BASIC und BASIC-Frauen (Ostschweiz)
- BASIC / ServX für ZVV Einsätze (Abends und Wochenende)
- Ordnungsdienstkräfte (DELTA und BASIC AT)

22 | 11.03.2015

## Löhne ServX AG – 1. Dienstjahr

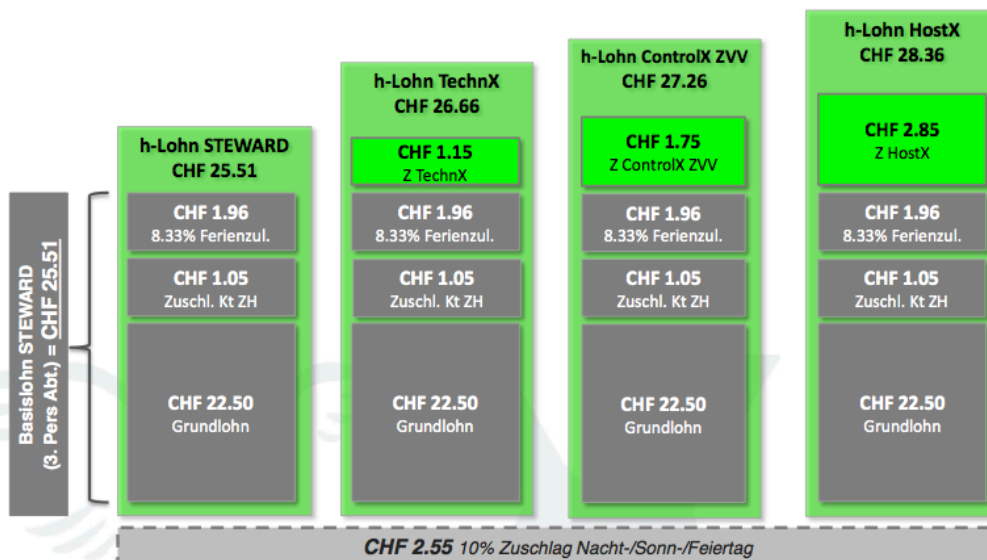
Beispiel: Kt. Zürich



23 | 11.03.2015

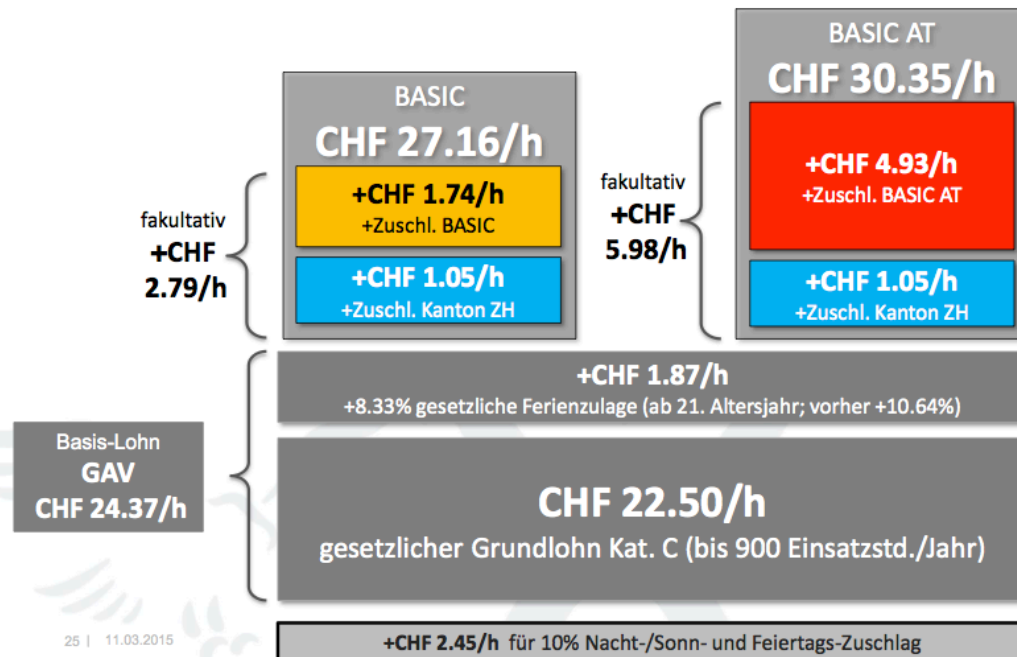
## Löhne ServX AG – ab 2. Dienstjahr

Beispiel: Kt. Zürich

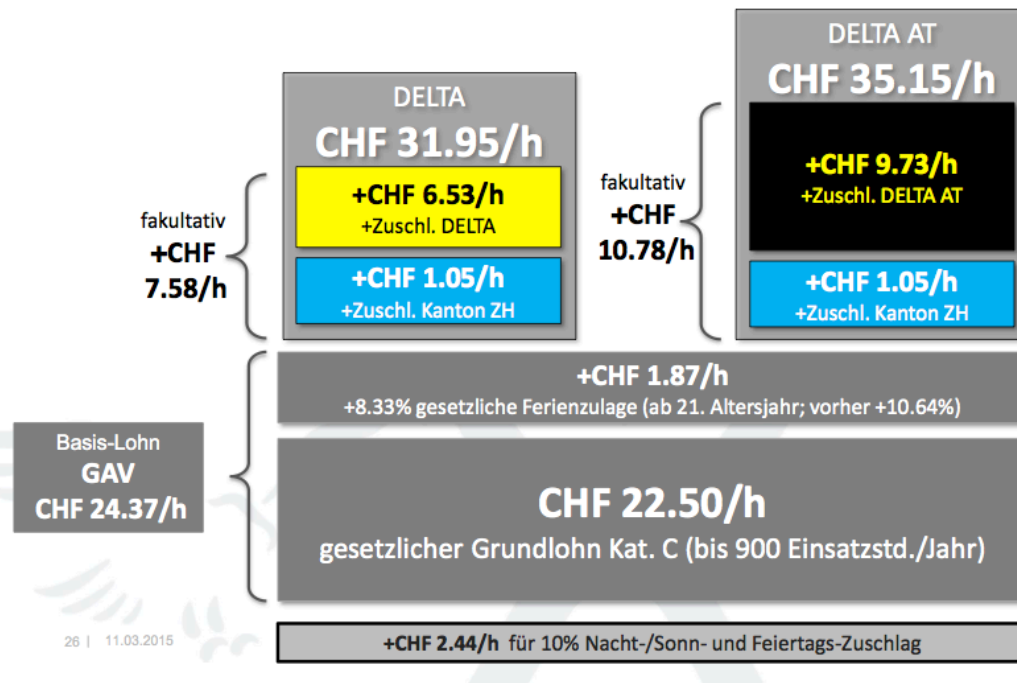


24 | 11.03.2015

## Std. Löhne BASIC ab 01.01.2015 (ab 2. DJ)



## Std. Löhne DELTA ab 01.01.2015 (ab 2. DJ)



## DELTAgroup Löhne (pro Ei h)

CPT = Close Protection Team	40.00
ObjS = Objektschutz	33.00
ExT = Executive Transports	32.00
HF = Hundeführer (Stufe I)	32.50
Hundeführer (Stufe II)	35.50
Hundeführer (Stufe III + IV)	37.00
<b>DELTA AT</b>	35.15
<b>DELTA</b>	31.95
<b>BASIC AT</b>	30.35
<b>BASIC</b>	27.16

Führungs-und Kompetenzzuschläge/h			
Einsatzleiter (GEL)	Führung (ODEL, Zfhr, Grfhr)	VD (Verkehrsdienst)	Schusswaffe
8.00	4.00	3.00	3.00

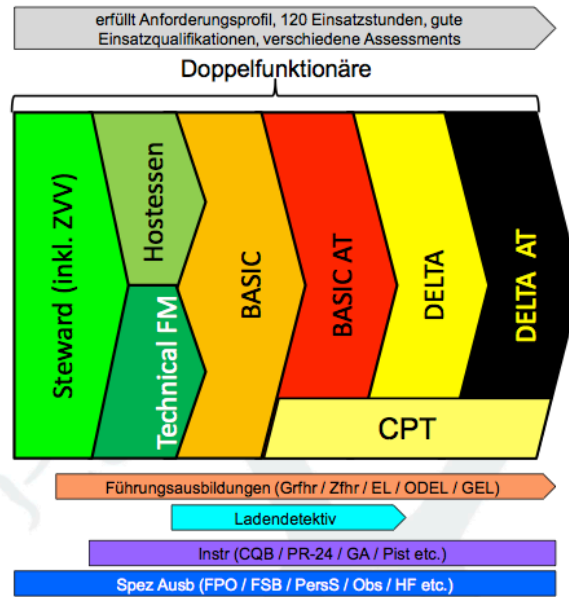
<b>StaffX, PromX, TraffX, CrewX</b>	25.51
<b>HostX Exe</b>	29.36
<b>HostX VIP</b>	28.36
<b>DriveX</b>	28.51
<b>ZVV / ControlX</b>	27.26
<b>TechnX</b>	26.66

27 | 11.03.2015

## Diverses / Ablauf

- **Grundausbildung (GA):**
- 1. Wochenende (20.0h) wird vergütet
- Die weiteren Ausbildungstage (abteilungsabhängig) werden vom Unternehmen kostenfrei organisiert, aber nicht vergütet
- Verpflegung:
  1. Wochenende Selbstsorge
  2. Wochenende Sa – Selbstsorge; So bis Ende der Ausbildung: organisiert und offeriert durch DELTA
- **3 Monate Probezeit**
- **Zulagen:**
  - Nacht / Sonntag (10% Zeitzuschlag)
  - Verpflegung gemäss Spesix (GAV)
- **Depot Uniform**
- CHF 600.00 (**DELTA**) → kann mit Lohn GA (inkl. CHF 200 Barzahlung bei Uniformfassung) abgerechnet werden oder mit Barzahlung bei Uniformfassung → Angabe auf Laufblatt
- CHF 400.00 (**BASIC**) → kann mit Lohn GA abgerechnet werden → Angabe auf Laufblatt
- CHF 0.00 (ServX)

## Personalentwicklung



29 | 11.03.2015

## Ausbildungskonzept

### Allgemeine Grundausbildung

Bedingung um für Einsätze im ServX/BASIC/DELTA Bereich eingesetzt zu werden, ist die vollständige und erfolgreiche Absolvierung der Grundausbildung.



### Zusatzgrundausbildungen

Wiederholungskurse

Training

30 | 11.03.2015

## Ausbildungsübersicht

### Grundausbildung - Grundlagen

Recht  
 Psychologie  
 Sanität  
 Personen- und Effektenkontrolle  
 Brandbekämpfung  
 Stadionkenntnisse  
 Material und Uniform  
 Funken-Kommunikation  
 Innendienst / Einsatzmanagement

31 | 11.03.2015

## Ausbildungsdaten STEWARD

13.01.2015	Mo	Info-Meeting DELTAgrouP	Zürich
26.01.15 – 30.01.15 09.02.15 – 13.02.15 23.02.15 – 27.02.15	Mo-Fr	ZVV Grundausbildung	Zürich
31.01.2015	Sa	Grundlagen STEWARD	Zürich
01.02.2015	So	Grundlagen STEWARD	St. Gallen
individuell		Assessment/Ausbildung Hostessen	Zürich

32 | 11.03.2015



## Ausbildungsdaten BASIC

13.01.2015	Mo	Info-Meeting DELTAgrouP	Zürich
31.01.2015	Sa	Grundlagen BASIC	Zürich
01.02.2015	So	Grundlagen BASIC	St. Gallen
07.02.2015	Sa	CQB Basis	Kloten
10.02.2015	Di	Hundeführer Assessment	noch offen
13.06.2015	Sa	Verkehrskunde-Kurs (freiwillig)	Frauenfeld

33 | 11.03.2015

## Ausbildungsdaten BASIC AT

13.01.2015	Mo	Info-Meeting DELTAgrouP	Zürich
31.01.2015	Sa	Grundlagen BASIC AT	Zürich
01.02.2015	So	Grundlagen BASIC AT	St. Gallen
07.02.2015	Sa	CQB Basis	Kloten
08.02.2015	So	CQB Intervention	Kloten
14.02.2015	Sa	PR-24	Weinfelden
15.02.2015	So	PR-24	Weinfelden
21.02.2015	Sa	OD Teamtaktik	Weinfelden
22.02.2015	So	OD Intervention	Weinfelden
13.06.2015	Sa	Verkehrskunde (freiwillig)	Frauenfeld

34 | 11.03.2015

## Ausbildungsdaten DELTA

13.01.2015	Mo	Info-Meeting DELTAGroup	Zürich
31.01.2015	Sa	Grundlagen DELTA	Zürich
01.02.2015	So	Grundlagen DELTA	St. Gallen
07.02.2015	Sa	CQB Basis	Kloten
08.02.2015	So	CQB Intervention	Kloten
14.02.2015	Sa	PR-24	Weinfelden
15.02.2015	So	PR-24	Weinfelden
19.02.2015	Do	DELTA Assessment	Weinfelden
21.02.2015	Sa	OD Teamtaktik	Weinfelden
22.02.2015	So	OD Intervention	Weinfelden

35 | 11.03.2015

## Allgemeine Pflichten

- **Einsatzpflicht** (Abmeldungen nur im Notfall)
- **Einsatzsollstunden pro Jahr: 120h**
- **Schweigepflicht / Diskretion**
- **Sorgfalts-/Unterhaltungspflicht**
- **Ausbildungspflicht**

36 | 11.03.2015

# Online-Anmeldesystem für Einsätze

## Wunschliste

DELTA Group

Status:   Anzeigefilter:  Resultate pro Seite  Alle Resultate anzeigen

Status	Datum	Antwort bis	Auftrag	Auftragsort	Einsatz	Diverses	Ja/Nein
O	25.08.2011	19.08.2011	ZKB; Hotel Marriott	Hotel Marriott Zürich, Neumühlequai 42, 8006 Zürich	01. STAFF 2011-08-25 16:30 2011-08-25 21:00	Zum Anlass: Im Hotel Marriott in Zürich, findet am Donnerstag, 25. August 2011, von 17.00 Uhr bis ca. 21.00 Uhr, der ZKB Führungsrapport statt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
O	01.09.2011	24.08.2011	CS ZUKO Brandschenke 25	CS, Brandschenke/Eingang Stockerstr.	01. STAFF 2011-09-01 05:00 2011-09-01 08:00 2011-09-01 18:00 02. STAFF 2011-09-02 00:00		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
O	02.09.2011	24.08.2011	CS ZUKO Brandschenke 25	CS, Brandschenke/Eingang Stockerstr.	01. STAFF 2011-09-02 05:00 2011-09-02 08:00 2011-09-02 18:00 02. STAFF 2011-09-03 00:00		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
O	02.09.2011	24.08.2011	Schülerparty OZ Weinfelden	Thomas Bornhauserstrasse 18	01. STAFF 2011-09-02 19:15 2011-09-03 00:00		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
O	03.09.2011	24.08.2011	CS ZUKO Brandschenke 25	CS, Brandschenke/Eingang Stockerstr.	01. STAFF 2011-09-03 08:00 2011-09-03 18:00		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
O	04.09.2011	24.08.2011	CS ZUKO Brandschenke 25	CS, Brandschenke/Eingang Stockerstr.	01. STAFF 2011-09-04 08:00 2011-09-04 18:00		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
				Fishhalle Gütliners Brudi	01. STAFF 2011-09-04 15:45 2011-09-04 19:00		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

37 | 11.03.2015

# Online-Anmeldesystem für Einsätze

## Aufgebote

DELTA Group

Status:   Anzeigefilter:  Resultate pro Seite  Alle Resultate anzeigen

Datum	Auftrag	Auftragsort	Treffpunkt - Einsatzzeit	Diverses	Vorstand
22.08.2011 (Montag)	Info Meeting Instruktion II	Schutz & Rettung, Derikon, Orionstrasse 6	01. STAFFELUNG von 17:00 bis ca 23:00 Treffpunkt: Th See Ankunft Einsatzort: 16:45	Tenü: Schwarzer Anzug, Delta-Hemd, Delta-Krawatte, schwarze Halbschuhe, Delta-PPN Verpflegung: Selbständig // Spesenberechtigt Fahrer für: E'Ort - 16:45 Abfahrt: E'Ort - 16:45 PP Regelung: PP auf eigene Kosten PP Ort: Diverses:	17.12.2010
29.08.2011 (Montag)	Delta Assessment 1 Instruktion I	Büro Weinfelden, Mühlengstr.1	01. STAFFELUNG von 17:00 bis ca 22:00 Treffpunkt: vor Ort Ankunft Einsatzort: 16:45	Tenü: Zivile sportliche, unauffällige Kleidung Verpflegung: Durch DELTA // Keine Spesenberechtigung Fahrer für: E'Ort - 16:45 Abfahrt: E'Ort - 16:45 PP Regelung: PP kostenlos gem. Auftraggeber PP Ort: Diverses:	17.12.2010
30.08.2011 (Dienstag)	Leadership Meeting 3 (Grfhr, Zgflr, EI) Instruktion I	Stadion Letzigrund	01. STAFFELUNG von 18:00 bis ca 23:00 Treffpunkt: Haupteingang Ankunft Einsatzort: 17:45	Tenü: Instr. Hose, T-Shirt, Pulli Verpflegung: Selbständig // Spesenberechtigt Fahrer für: E'Ort - Abfahrt: E'Ort - PP Regelung: PP kostenlos gem. Auftraggeber PP Ort: Diverses:	17.12.2010
31.08.2011 (Mittwoch)	Instruktoren Sitzung Instruktion I	Büro Delta	01. STAFFELUNG von 19:30 bis ca 22:00 Treffpunkt: Büro Delta Weinfelden Ankunft Einsatzort: 19:15	Tenü: Zivile sportliche, unauffällige Kleidung Verpflegung: Selbständig // Spesenberechtigt Fahrer für: E'Ort - 19:15 Abfahrt: E'Ort - 19:15 PP Regelung: PP kostenlos gem. Auftraggeber PP Ort: Diverses:	17.12.2010
06.09.2011 (Dienstag)	Assessmentcenter Führung Delta Teil 2.1 Instruktion I	Ausbildungszentrum, Niederfeldstrasse 3, 8450 Anwilflingen	01. STAFFELUNG von 12:00 bis ca 23:00 Treffpunkt: Haupteingang Ankunft Einsatzort: 11:45	Tenü: Instr. Hose, T-Shirt, Pulli Verpflegung: Durch DELTA // Keine Spesenberechtigung Fahrer für: E'Ort - Abfahrt: E'Ort - PP Regelung: PP auf eigene Kosten PP Ort: Diverses:	12.08.2010
03.10.2011 (Montag)	Führungstab Delta HBKT I	Stadion Letzigrund	01. STAFFELUNG von 18:00 bis ca 20:00 Treffpunkt: Stadion Letzigrund Ankunft Einsatzort: 17:45	Tenü: Zivile sportliche, unauffällige Kleidung Verpflegung: Durch DELTA // Keine Spesenberechtigung Fahrer für: E'Ort - 19:15 Abfahrt: E'Ort - 19:15 PP Regelung: PP auf eigene Kosten PP Ort: Diverses:	17.12.2010

O = Offen G = Geschlossen S = Storniert

38 | 11.03.2015

**Anleitung wird mit dem Vertrag versendet und anlässlich der Ausbildung im Detail instruiert.**

## Weiteres Vorgehen

### Zusage/Absage durch das HR in den nächsten Tagen per E-Mail

- Zustellung der erforderlichen Unterlagen (gem. Mail) so schnell wie möglich (wichtig: Original Strafregisterauszug nicht älter als 3 Mt. !), anschl. Zustellung des Arbeitsvertrages (AV), sofortige Rücksendung AV unterschrieben bis **spätestens 4 Tage** vor Beginn GA → **wenn Dokumente nicht rechtzeitig und vollständig eintreffen, kann kein AV erstellt werden und somit auch die anstehende GA nicht absolviert werden**

39 | 11.03.2015

## Zusammenfassung

	DELTA	BASIC AT	BASIC	STEWARD
<b>Tätigkeitsgebiet</b>	Einsatz mit hohem Gewalt-/Risikopotential	Einsatz mit Gewalt-/Risikopotential	Basis Aufgaben Hundeeinsätze	Stewards Hostessen
<b>Grundlohn / Std.</b>	Ab CHF 31.58/Std.	Ab CHF 29.98/Std.	Ab CHF 26.79/Std.	Ab CHF 25.13/Std.
<b>Depot</b>	CHF 600.00	CHF 400.00	CHF 400.00	CHF 0.00
<b>Std.-Soll/Jahr</b>	120 Std.	120 Std.	120 Std.	120 Std.
<b>Gewalt / Risikopotential</b>	Hoch bis sehr Hoch	Mittel	Klein	Tief

40 | 11.03.2015



Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

41 | 11.03.2015

## **Agenda**

### **Teil 1: Firmenpräsentation**

- Organisation DELTAgroup
- Einsatzkonzept
- Tätigkeitsgebiet
- Anforderungsprofil
- Ausbildung

### **Teil 2: Bewerbungsgespräche**

- strukturiertes Interview

42 | 11.03.2015

## Interviewformular vom Infomeeting

**INTERVIEWFORMULAR**

Name, Vorname:

**0. STUDIUM BEWERBUNGSUNTERLAGEN**

- Datenformular
- Bio-Profil (Ratingformular)
- Lebenslauf, Zeugnisse, Diplome, etc.

**1. EINLEITUNG**

- Begrüssung Mit Namen per Sie / Vorstellung von sich
- Thema Kennenlern-Interview
- Ziele Kandidat/in kennenlernen → Fragen klären / Weiteres Vorgehen (Entscheid)
- Ablauf Interview – Fragen – Weiteres Vorgehen → ca. 10-15 Minuten

→ Sind Fragen zum soeben gehörten Vortrag?

Klärungsfragen zum Lebenslauf (Nationalität, Sprachen, kein Militär, wie auf DELTAgrou gestossen, Unklarheiten):

.....

.....

.....

**2. INTERVIEW – BEWEGGRUND**

1. Wieso sucht die Person einen Neben-Job? Wieso gerade im Security-Bereich / bei DELTAgrou?

.....

.....

.....

2. Wieso glaubt die Person qualifiziert zu sein, bei DELTAgrou zu arbeiten?

.....

.....

.....

3. Was erwartet die Person von der Arbeit in einer Security-Firma / bei der DELTAgrou?

.....

.....

.....

**3. ADMINISTRATIVES**

- Interesse an  DELTA  BASIC  STEWARD  CrewX
- Zusatzfunktion **BASIC AT:** JA / NEIN **Hundefhr:** JA / NEIN **ZVV:** JA / NEIN
- BASIC; VD-Team?  JA /  NEIN
- Check Ausbildungs-Daten  OK /  Nicht OK
- Verfügbarkeit  Abends/Wochenende  punktuell unter der Woche Tagsüber
- frei Verfügbar  eventuell FA

**4. ABKLÄRUNGEN**

- Bestehen Vorstrafen (Vorfrage; Auszug muss sowieso nachgeliefert werden)? J  N
- Laufen Betreibungen (Vorfrage; Auszug muss sowieso nachgeliefert werden)? J  N

**5. INTERVIEW – SITUATIONSVERHALTEN**

1. Haben Sie schon einmal eine Krisensituation erlebt: privat oder beruflich, bei einer ausserordentlichen Situation (schwerer Unfall, Entführung, ...) oder in einer Notwehrsituation?  
Was hat sich ereignet? Wie haben Sie reagiert / Was haben Sie unternommen?  
(→ **Krisenfestigkeit**, Ruhe, Verhältnismässigkeit, Selbstbeherrschung, Zweckmässigkeit)

.....

.....

.....

2. Stellen Sie sich vor, Sie müssen bei einem Eingang eine Zutrittskontrolle machen. Plötzlich kommt ein Mann, schiebt Sie zur Seite und will durch den Eingang drängen. Was unternehmen Sie?  
(→ **Durchsetzungsfähigkeit**, Kompromisslosigkeit, Verhältnismässigkeit)

.....

.....

.....

3. Sie stehen an einem Eingang, bei welchem nur VIP-Personen rein dürfen. Die einen dürfen mit, die anderen ohne eine Begleitperson eintreten. Ein VIP mit der Berechtigung eine Begleitperson mitzunehmen und ein VIP ohne diese Berechtigung kommen in Begleitung je einer Person an Ihren Eingang. Alle wollen durch. Was tun Sie?  
(→ **Fingerspitzengefühl**, Freundlichkeit, Höflichkeit, Verhältnismässigkeit, Konsequenz)

.....

.....

.....

4. Sie stehen an einem Notausgang und bewachen diesen. Von weitem machen sich zwei ungepflegte Passanten über sie lustig und verschwinden dann wieder. Nach einer Stunde kommen die zwei zurück und direkt auf sie zu. Sie wirken ziemlich aggressiv und vergraben ihre Hände in den Jackentaschen. Der Erste fragt Sie nach der nächsten Möglichkeit zum telefonieren. Was tun Sie?  
(→ **Eigensicherung**, Verhältnismässigkeit, Hilfsbereitschaft, Selbstbeherrschung)

.....

.....

.....

**6. GESPRÄCHS-ABSCHLUSS**

- Sind noch Fragen irgendwelcher Art?
- Weiteres Vorgehen: Entscheid schriftlich in den nächsten Tagen → Lehrgang gemäss Daten
- Verabschiedung / Danke fürs Kommen

Gesprächsleiter/in:

## B Beobachtung

### Beobachtungsbogen

#### Beobachtung 1: Imagefilm und Präsentation

Einfluss des Rekrutierungsprozesses auf die organisationale Identifikation

---

##### Grundlegende Informationen zur Beobachtung bei DELTA Security AG

BeobachterIn \_\_\_\_\_

PräsentationsleiterIn \_\_\_\_\_

---

##### 1 Imagefilm

###### 1.1 Einflussfaktoren auf individueller Ebene. Was Mitarbeitende erwarten:

1.1.1 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Sicherheit** eingegangen?

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

---

1.1.2 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Zugehörigkeit** eingegangen?

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

---

1.1.3 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Selbstaufwertung** eingegangen?

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

---

1.1.4 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit** eingegangen?

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

---

###### 2.1 Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene. Was DELTA Security AG bietet:

2.1.1 Wird in irgendeiner Form auf die **Werte und Normen** der DELTA Security AG eingegangen? (Leitbild, Code of conduct, Employee Value Proposition, ....)

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

---

2.1.2 Wird in irgendeiner Form darauf eingegangen, wie DELTA Security AG die **Mitarbeitenden unterstützt und fördert?** (Transformationaler Führungsstil, partizipatives Management, Karriere, ...)

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

---

2.1.3 Wird in irgendeiner Form auf das **Image und Prestige** des Unternehmens eingegangen? (Welches sind die Arbeitgebereigenschaften, Marktführerschaft, ....)

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

---



## 2 Präsentation

### 2.1 Einflussfaktoren auf individueller Ebene. Was Mitarbeitende erwarten:

2.1.1 Wird in irgendeiner Form (sprachlich oder bildlich) auf das **Bedürfnis nach Sicherheit** eingegangen?

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.1.2 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Zugehörigkeit** eingegangen?

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.1.3 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Selbstaufwertung** eingegangen?

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.1.4 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit** eingegangen?

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 2.2 Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene. Was DELTA Security AG bietet:

2.2.1 Wird in irgendeiner Form auf die **Werte und Normen** der DELTA Security AG eingegangen? (Leitbild, Code of conduct, Employee Value Proposition, .....)

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.2.2 Wird in irgendeiner Form darauf eingegangen, wie DELTA Security AG die **Mitarbeitenden unterstützt und fördert?** (Transformationaler Führungsstil, partizipatives Management, Karriere, ...)

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.2.3 Wird in irgendeiner Form auf das **Image und Prestige** des Unternehmens eingegangen? (Welches sind die Arbeitgebereigenschaften, Marktführerschaft, .....)

Ja     Nein    Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Beobachtung 2: Einzelinterviews

Einfluss des Rekrutierungsprozesses auf die organisationale Identifikation

---

### Grundlegende Informationen zur Beobachtung bei DELTA Security AG

BeobachterIn \_\_\_\_\_

GesprächsleiterIn \_\_\_\_\_

---

### 3 Einzelinterviews

#### 3.1 Einflussfaktoren auf individueller Ebene. Was Mitarbeitende erwarten:

3.1.1 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Sicherheit** eingegangen?

Ja       Nein      Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

3.1.2 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Zugehörigkeit** eingegangen?

Ja       Nein      Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

3.1.3 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Selbstaufwertung** eingegangen?

Ja       Nein      Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

3.1.4 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit** eingegangen?

Ja       Nein      Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

---

#### 2.2 Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene. Was DELTA Security AG bietet:

2.2.1 Wird in irgendeiner Form auf die **Werte und Normen** der DELTA Security AG eingegangen? (Leitbild, Code of conduct, Employee Value Proposition, .....)

Ja       Nein      Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

2.2.2 Wird in irgendeiner Form darauf eingegangen, wie DELTA Security AG die **Mitarbeitenden unterstützt und fördert?** (Transformationaler Führungsstil, partizipatives Management, Karriere, ...)

Ja       Nein      Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

2.2.3 Wird in irgendeiner Form auf das **Image und Prestige** des Unternehmens eingegangen? (Welches sind die Arbeitgebereigenschaften, Marktführerschaft, .....)

Ja       Nein      Wenn Ja, wie: \_\_\_\_\_

---

## C Interview

### Interviewfragebogen

#### Experten-Interviews

Einfluss des Rekrutierungsprozesses auf die organisationale Identifikation

---

#### Grundlegende Informationen zum Interview

Interviewer \_\_\_\_\_

Experte / Expertin \_\_\_\_\_

---

#### 1 Einflussfaktoren auf individueller Ebene. Was Mitarbeitende erwarten:

1.1 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Sicherheit** eingegangen?

in keiner Form  schwach  keine Beurteilung  stark  sehr stark

1.2 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Zugehörigkeit** eingegangen?

in keiner Form  schwach  keine Beurteilung  stark  sehr stark

1.3 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Selbstaufwertung** eingegangen?

in keiner Form  schwach  keine Beurteilung  stark  sehr stark

1.4 Wird in irgendeiner Form auf das **Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit** eingegangen?

in keiner Form  schwach  keine Beurteilung  stark  sehr stark

**2 Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene. Was DELTA Security AG bietet:**

2.1 Wird in irgendeiner Form auf die **Werte und Normen** der DELTA Security AG eingegangen? (Leitbild, Code of conduct, Employee Value Proposition, .....

in keiner Form  schwach  keine Beurteilung  stark  sehr stark

2.2 Wird in irgendeiner Form darauf eingegangen, wie DELTA Security AG die **Mitarbeitenden unterstützt und fördert?** (Transformationaler Führungsstil, partizipatives Management, Karriere, ...)

in keiner Form  schwach  keine Beurteilung  stark  sehr stark

2.3 Wird in irgendeiner Form auf das **Image und Prestige** des Unternehmens eingegangen? (Welches sind die Arbeitgebereigenschaften, Marktführerschaft, .....

in keiner Form  schwach  keine Beurteilung  stark  sehr stark

## Interviewleitfaden

### Experten-Interviews

#### Leitfaden

Einfluss des Rekrutierungsprozesses auf die organisationale Identifikation

---

#### 1 Persönliche Vorstellung und Grund der Bachelor Arbeit

- 1.1 Fachhochschule Nordwestschweiz für Angewandte Psychologie
- 1.2 Bachelor-Arbeit

#### 2 Stand der Dinge (Methoden)

- 2.1 Dokumentenanalyse und Beobachtung des Infomeetings im Vorfeld durchgeführt
- 2.2 Fragestellung: Einfluss des Rekrutierungsprozesses auf die organisationale Identifikation
- 2.3 Kurze Beschreibung der organisationalen Identifikation und deren Einflussfaktoren (stark reduzierte Zusammenfassung des Kapitels 2.1.1 und 2.2)

#### 3 Grund des Interviews

- 3.1 Die Sicht der Experten über den Rekrutierungsprozess und dessen Einfluss auf die organisationale Identifikation
- 3.2 Klärung noch offener, relevanter Fragen für diese Arbeit
- 3.3 Einblick in den Istzustand. Was denken die Experten über die Rekrutierung
- 3.4. Ideen für die Gestaltungsvorschläge gewinnen

#### 4 Instruktion zum Interview

- 4.1 Geschlossene Fragen zu den Einflussfaktoren:  
 Beispiel: *Wird in irgendeiner Form auf die Werte und Normen der DELTAgroup eingegangen* (Leitbild, Code of conduct, Employee Value Proposition, Employer Branding)?  
 Folgende Antwortmöglichkeiten stehen zur Verfügung:  
 **in keiner Form**    **schwach**    **keine Beurteilung**    **stark**    **sehr stark**
- 4.2 Die Frage bezieht sich auf das Infomeeting als Ganzes (Imagefilm, Präsentation und persönliche Gespräche)
- 4.3 Offene Fragen (freier Platz – Kasten): Nachfragen wie der Experte zu dieser Antwort kommt? Konkrete Beispiele? Anregungen für Gespräche geben, ....
- 4.4 Das Interview wird als Experten-Interview mit Herrn Biedermann, Frau Jehle und Herrn Schuster durchgeführt
- 4.5 Das Interview dauert ca. 20 Minuten
- 4.6 Die gewonnen Erkenntnisse und Daten werden in einem Bericht (Bachelor Arbeit FHNW Olten) wiedergegeben
- 4.7 Haben Sie Fragen zum Ablauf / Instruktion?

## D Kategoriensystem

### Kategoriensystem

#### Dokumentenanalyse, Beobachtung & Interview

Einfluss des Rekrutierungsprozesses auf die organisationale Identifikation

Code	Kategorien	Indikatoren
A1	<b>Bedürfnis nach Sicherheit</b>	Wird durch die Anstellung bei DELTAGroup Unsicherheit und Verletzlichkeit verringert? Schafft die DELTAGroup eine Art Sicherheit für Mitarbeitende? Wird die DELTAGroup besser bewertet (Image) als andere vergleichbare Organisationen?
A2	<b>Bedürfnis nach Zugehörigkeit</b>	Stärkt die DELTAGroup das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeitenden? Werden spezielle Kleider, einheitlicher Auftritt oder Werte und Normen vermittelt?
A3	<b>Bedürfnis nach Selbstaufwertung</b>	Wird der positive Selbstwert der potentiellen Mitarbeitenden durch die DELTAGroup verstärkt? Wird die DELTAGroup positiv beurteilt (Image), respektiert und allenfalls bewundert?
A4	<b>Bedürfnis nach Ganzheitlichkeit</b>	Vermittelt die DELTAGroup Struktur, Sinn und Bedeutung? Werden konsistente Werte und Ziele vermittelt?
B1	<b>Übereinstimmung von Werten</b>	Werden die Werte, Normen und Einstellungen der DELTAGroup vermittelt? Wert-Kongruenz. Affinität. Ist ein Employer Branding, respektive Employee Value Proposition (Arbeitgebersprechen) vorhanden?
B2	<b>Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden</b>	Wird die DELTAGroup transformational geführt? Wird die Art und Weise der Führung transparent kommuniziert? Werden die Mitarbeitenden unterstützt, wertgeschätzt, motiviert und gefördert? Wird Sinngehalt vermittelt? Wird Rücksicht auf die Bedürfnisse / Zukunftsvisionen der Mitarbeitenden genommen?
B3	<b>Prestige und Image</b>	Wird die DELTAGroup von aussen positiv bewertet? Hebt sie sich von der Konkurrenz ab? Können Mitarbeitende auf die Anstellung und das Unternehmen stolz sein? Werden vergangene Erfolgsgeschichten kommuniziert? Wird über vielversprechende Zukunftspläne gesprochen? Wer trägt die Marktführerschaft? Hebt sich die DELTAGroup mit einem Arbeitgebersprechen (Employee Value Proposition) von der Konkurrenz ab?