

Analyse des Rekrutierungsverfahrens in der Erziehungsdirektion des Kantons Bern



Bachelorthesis 2017

Autorin	Melanie Bucheli
Begleitende Person	Dipl.-Psych. Thomas Gatzka
Praxispartnerin	Erziehungsdirektion des Kantons Bern
Datum	1. Juni 2017

Abstract

In der vorliegenden Bachelorarbeit wird das Rekrutierungsverfahren der Erziehungsdirektion des Kantons Bern (ERZ) analysiert. Es wird untersucht, wo die Stärken und Schwächen liegen und wie das Rekrutierungsverfahren optimiert werden kann. Gerade aufgrund der hohen Kosten, die durch eine Fehlbesetzung verursacht werden, sowie im Hinblick auf den drohenden Fachkräftemangel ist es essentiell, ein methodisch sauberes und repräsentatives Rekrutierungsverfahren anzuwenden. Die Datenerhebung erfolgt sequentiell in einer qualitativen (Experteninterviews) und darauf aufbauend in einer quantitativen (Online-Umfrage) Teilstudie. Es stellte sich heraus, dass das angewendete Verfahren als Ganzes von den Mitarbeitenden und Vorgesetzten als positiv wahrgenommen wird. Trotzdem bietet insbesondere die Dauer, das wenig ausgeprägte Personalmarketing und die uneinheitliche Anwendung des Verfahrens Verbesserungspotenzial. Als Handlungsempfehlung wird unter anderem vorgeschlagen, das Rekrutierungsverfahren einheitlicher und unter Beachtung der theoretischen Erkenntnisse anzuwenden, Social Media als Rekrutierungskanal zu berücksichtigen und den Austausch unter den Personalverantwortlichen zu fördern.

Die Arbeit umfasst total 103'360 Zeichen (mit Leerzeichen und ohne Anhang).

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich, Melanie Bucheli, bestätige hiermit die vorliegende Bachelorthesis zum Thema Analyse des Rekrutierungsverfahrens in der Erziehungsdirektion des Kantons Bern eigenständig und nur mit den angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Melanie Bucheli

Bern, 1. Juni 2017

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	STRUKTUR DER BACHELORTHESIS	2
1.2	PRAXISPARTNERIN UND AUSGANGSLAGE	3
2	THEORETISCHE HINTERGRÜNDE	4
2.1	EMPLOYER BRANDING UND PERSONALMARKETING	4
2.2	DAS REKRUTIERUNGSVERFAHREN	5
2.3	PSYCHOLOGISCHE DIAGNOSTIK	5
2.4	TRIMODALER ANSATZ DER EIGNUNGSDIAGNOSTIK	7
2.4.1	<i>Anforderungsanalyse und Stellenbeschreibung</i>	9
2.4.2	<i>Stellenausschreibung</i>	10
2.4.3	<i>Personalauswahlverfahren</i>	10
2.4.3.1	Kognitive Fähigkeitstests	12
2.4.3.2	Interview	12
2.4.3.3	Arbeitsproben	13
2.4.3.4	Assessment Center	13
2.4.3.5	Bewerbungsunterlagen prüfen	13
2.4.3.6	Persönlichkeitstests	14
2.4.3.7	Referenzen	14
2.5	BEWERBERAKZEPTANZ	15
2.6	PRAXISBEZUG DER THEORETISCHEN GRUNDLAGEN	15
3	METHODEN	16
3.1	QUALITATIVE DATENERHEBUNG	16
3.1.1	<i>Stichprobe und Durchführung der Interviews</i>	17
3.1.2	<i>Fragebogenkonstruktion</i>	17
3.1.3	<i>Qualitative Auswertung</i>	18
3.2	QUANTITATIVE DATENERHEBUNG	19
3.2.1	<i>Fragebogenkonstruktion</i>	19
3.2.2	<i>Stichprobenbeschreibung und-bewertung</i>	20
3.2.3	<i>Untersuchungsdurchführung</i>	21
3.2.4	<i>Quantitative Auswertung</i>	22

4	ERGEBNISSE	23
4.1	ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN ERHEBUNG.....	23
4.1.1	<i>Anforderungsanalyse</i>	23
4.1.2	<i>Ausschreibung</i>	24
4.1.3	<i>Bewerbungsunterlagen</i>	25
4.1.4	<i>Personalauswahlverfahren</i>	25
4.1.5	<i>Vorstellungsgespräche</i>	25
4.1.6	<i>Bewerberakzeptanz</i>	27
4.1.7	<i>Rekrutierungsverfahren</i>	27
4.1.8	<i>Vereinheitlichung</i>	28
4.1.9	<i>Personalmarketing und Employer Branding</i>	28
4.2	ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN ERHEBUNG	28
4.2.1	<i>Ausschreibungskanäle</i>	29
4.2.2	<i>Personalauswahlverfahren</i>	30
4.2.3	<i>Vorstellungsgespräch</i>	31
4.2.4	<i>Bewertung Rekrutierungsverfahren</i>	31
4.2.5	<i>Rekrutierungsverfahren</i>	31
4.2.6	<i>Verbesserungspotenzial</i>	32
4.2.7	<i>Bewertung des Rekrutierungsverfahren in Abhängigkeit zu anderen Variablen</i>	32
5	DISKUSSION UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	33
5.1	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNGEN UND DER HYPOTHESEN.....	33
5.1.1	<i>Hypothese 1 – Uneinheitliche Durchführung des Rekrutierungsverfahren</i>	33
5.1.2	<i>Hypothese 2 – Mangelndes Personalmarketing bezüglich Fachkräftemangel</i>	34
5.1.3	<i>Hypothese 3 – Social Media als Mehrwert für die Rekrutierung</i>	34
5.1.4	<i>Stärken und Schwächen im Rekrutierungsprozess der ERZ</i>	35
5.1.5	<i>Optimierungen im Rekrutierungsverfahren der ERZ</i>	38
5.2	FAZIT	39
5.3	AUSBLICK	40
6	LITERATURVERZEICHNIS	41
7	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	43
8	TABELLENVERZEICHNIS	43
9	ANHANG	44

1 Einleitung

Das Überleben und der Erfolg eines Unternehmens sind oft abhängig von der Mitarbeitendenqualität (Weuster, 2008). Daher wird die Qualifikation der Mitarbeitenden als Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens wahrgenommen. Denn ohne Menschen werden keine Autos gebaut, keine Versicherungen verkauft und ebenso wenig technische Innovationen ausgedacht (Kanning, 2004).

Das Personalmanagement entwickelt sich dadurch immer mehr zum strategischen Erfolgsfaktor. So soll die Wirtschaftlichkeit gesteigert und dabei die Bedürfnisse sowie Interessen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Qualifizierte, leistungsfähige und motivierte Mitarbeitende an den entsprechenden Stellen zu positionieren, ist dafür unabdingbar. Um den damit zusammenhängenden Herausforderungen begegnen zu können, stellt das Personalmanagement den Führungskräften und Mitarbeitenden verschiedene Methoden zur Verfügung (Gourmelon, Seidel & Treier, 2014). Durch die Unterstützung diagnostischer Methoden sollen beispielsweise die besten Mitarbeitenden für das Unternehmen gewonnen und ihren Stärken entsprechend optimal platziert werden (Kanning, 2004). Werden Fehlentscheidungen in der Personalauswahl getroffen, führen sie zu andauernden Schwierigkeiten in verschiedenen Bereichen. Fehlentscheidungen verursachen zudem hohe Kosten. Es ist daher unabdingbar, in eine saubere Rekrutierung zu investieren (Lorenz und Rohrschneider, 2015). Die Grundvoraussetzung für gelingende Personalrekrutierung ist eine ausreichende Anzahl zur Verfügung stehender und geeigneter Mitarbeitende.

Eine der zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen bildet die Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung: Die Geburtenrate sinkt und gleichzeitig steigt die Lebenserwartung. Somit nimmt der Anteil älterer Menschen gegenüber den jüngeren zu. Für Unternehmen bedeutet dies, dass der Anteil Menschen im erwerbstätigen Alter sinkt und das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden steigt (Gourmelon et al., 2014; Bundesamt für Statistik, 2015).

Dadurch entwickelt sich das Humankapital immer mehr zum Engpass-Faktor. Neu wird es nicht nur noch um den Kampf um die besten Talente (war for talents) gehen, sondern darum, eine ausreichende Anzahl an qualifiziertem Personal zu gewinnen (Troost, 2012).

Je nach Arbeitsstelle genügt es eine Anzeige zu schalten, um eine zufriedenstellende Menge an Bewerbungen zu erhalten (Troost, 2013). Für Positionen in Engpass- und Schlüsselfunktionen hingegen reicht dies immer seltener aus (Troost, 2012). Je nach Bereich entscheidet nicht mehr der Arbeitgeber, welcher Kandidat eingestellt wird, sondern der Kandidat wählt aus, welches Angebot ihm von welchem Unternehmen beziehungsweise Arbeitgeber am besten entspricht. So ist es als Arbeitgeber unabdingbar, seine Vorzüge zu kommunizieren und sich auf dem Arbeitsmarkt entsprechend zu positionieren (Troost, 2013).

Auch der Erziehungsdirektion des Kantons Bern ist die Relevanz, qualifizierte und geeignete Mitarbeitende zu beschäftigen, bewusst. So wünscht sie eine Bestandsaufnahme des aktuellen Rekrutierungsprozesses, um mögliche Optimierungen vornehmen zu können. Als Dienstleisterin im öffentlichen Sektor will sie die Qualität der erbrachten Dienstleistungen auch in Zukunft durch qualifizierte Mitarbeitende gewährleisten können. Aufgrund dieser Ausgangslage werden folgende zwei Fragestellungen definiert:

Wo liegen die Stärken und Schwächen im Rekrutierungsverfahren?

Wie kann das Rekrutierungsverfahren optimiert werden?

Weiter stellt die Autorin folgende Hypothesen auf, die einerseits anhand des Abgleichs mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen und andererseits durch die Erhebungen bestätigt oder verworfen werden sollen:

Hypothese 1.

Das Rekrutierungsverfahren wird in der Erziehungsdirektion nicht einheitlich durchgeführt.

Hypothese 2.

Das Personalmarketing der Erziehungsdirektion berücksichtigt den Fachkräftemangel ungenügend.

Hypothese 3.

Der Einsatz von Social Media erbringt einen Mehrwert für die Rekrutierung.

1.1 Struktur der Bachelorthesis

Zu Beginn der Bachelorthesis wird die Ausgangslage geschildert und die Praxispartnerin kurz vorgestellt. Anschliessend folgt die Erläuterung der theoretischen Grundlagen. Dabei wird als erstes auf die Arbeitgebermarke beziehungsweise auf das Personalmarketing eingegangen bevor der aktuelle Stand der Forschung zur Personalrekrutierung dargelegt wird. Darauf folgt der Methodenteil, welcher das Forschungsdesign vorstellt und begründet. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der beiden Erhebungen (quantitativ sowie qualitativ) zusammengefasst und vorgestellt. Anschliessend folgt die Diskussion der Ergebnisse, welche in Zusammenhang mit der vorliegenden Theorie gebracht werden. Die Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Rekrutierungsverfahrens werden ebenfalls in diesem Kapitel behandelt sowie die Fragestellung beantwortet. Die vorliegende Arbeit endet mit einem Ausblick, welche die Arbeit kritisch reflektiert und Anhaltspunkte für weitere Forschungsfragen aufzeigt. Zur Vereinfachung und Erleichterung des Leseflusses wird in vorliegender Arbeit die männliche Form verwendet. Es ist in allen Ausführungen jedoch sinngemäss immer die männliche und weibliche Form gemeint.

1.2 Praxispartnerin und Ausgangslage

Nachstehend wird die Praxispartnerin der vorliegenden Arbeit kurz vorgestellt sowie der Auftrag und die Zielsetzung der Bachelorthesis geklärt.

Die Erziehungsdirektion des Kantons Bern (ERZ) ist eine von sieben Direktionen der kantonalen Verwaltung. Sie ist zuständig für die Bildung und Kultur des Kantons. Fünf Ämter und das Generalsekretariat (GS) gehören der ERZ an (Erziehungsdirektion des Kantons Bern, 2017).

Das Generalsekretariat (GS) koordiniert als Stabstelle die Tätigkeit der Ämter und Abteilungen und prüft alle Vorlagen und Anträge an den Direktor. Dem GS obliegt ebenfalls die Verantwortung über das Personalmanagement; so steuert und koordiniert der Fachbereich Personalmanagement Verwaltungspersonal (PMV) sämtliche Personalprozesse und –themen der ERZ. Bettina Schär ist die Leiterin des PMV und Auftraggeberin der vorliegenden Arbeit.

Die Direktion möchte erfahren, wo die Stärken und Schwächen des bestehenden Rekrutierungsverfahrens liegen und durch welche Massnahmen dieses optimiert werden kann. Dazu soll einerseits der Vergleich zur Empirie gezogen und andererseits die Rekrutierungsexperten sowie die Mitarbeitenden der ERZ miteinbezogen werden. Die ERZ wünscht, dass die Rekrutierungen möglichst einheitlich verlaufen. Da die Personalverantwortlichen der Ämter nicht dem PMV im Generalsekretariat unterstellt sind, sondern direkt bei den Ämtern angegliedert sind, soll durch die Erhebungen aufgezeigt werden, ob das Rekrutierungsverfahren einheitlich angewendet wird und wo Klärungsbedarf besteht. Das Personalmarketing beziehungsweise die Arbeitgeberattraktivität ist zwar nicht direkter Bestandteil eines Rekrutierungsverfahrens, sie soll aber aufgrund der Voraussetzung für ein gelingendes Rekrutierungsverfahren, berücksichtigt werden.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird weder die Rekrutierung des höchsten Kaderns noch die der Lernenden berücksichtigt. Dies insbesondere deshalb, weil bei diesen Zielgruppen andere Verfahren angewendet werden. Zudem würde dies den Rahmen einer Bachelorarbeit sprengen.

2 Theoretische Hintergründe

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Als Voraussetzung für eine gelingende Personalrekrutierung wird zuerst die Relevanz des Employer Branding und Personalmarketing begründet. Anschliessend sollen zwei für die Personalrekrutierung relevante Themen vorgestellt werden. Diese sind die Psychologische Diagnostik mit ihren wissenschaftlichen Gütekriterien und der Trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik. Daraufhin werden die verschiedenen Personalauswahlverfahren beziehungsweise –methoden vorgestellt, die in der Deutschschweiz angewendet werden sowie auch die Bewerberakzeptanz. Am Ende des Kapitels 2 werden in Form eines Fazits die Theoretischen Grundlagen zusammengefasst und in Bezug zur Praxis gebracht.

2.1 Employer Branding und Personalmarketing

Voraussetzung für gelingende Personalrekrutierung ist laut Trost (2012) und Schuler (2014) eine ausreichende Anzahl Bewerber. Gerade bei Engpassfunktionen haben Stellensuchende mehr Auswahlmöglichkeiten bezüglich ihrem künftigen Arbeitgeber. In diesen Fällen spielt die Arbeitgeber-Marke (engl. Brand) und das Personalmarketing eines Unternehmens eine zentrale Rolle. So können diese entscheidend dafür sein, ob das Unternehmen die gewünschte Zielgruppe anspricht und dadurch die vakante Stelle besetzen kann. Hilker (2010) definiert Employer Branding wie folgt: "Employer Branding ist eine unternehmensstrategische Massnahme, um ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren, von anderen Arbeitgeber zu differenzieren und positiv am Markt zu positionieren" (S. 132). Weiter ist es dessen Ziel die Effizienz der Personalauswahl sowie die Qualität der Kandidaten längerfristig zu steigern.

Je nach Zielgruppe können laut Trost (2012) Medienpräferenzen sowie Themen, welche bei der Wahl eines Unternehmens interessieren (Arbeitgeberpräferenz), divergieren. Solche zielgruppenspezifische Präferenzen sind unter anderem bei den Ausschreibungen beziehungsweise bei der Wahl der Ausschreibungskanäle zu berücksichtigen. So sind beispielsweise Menschen ab dem Geburtsjahr 1980 laut Hilker (2010) sogenannte „Digital Natives“; welche mit dem Internet gross geworden sind. Bei ihnen haben klassische Medien (z.B. Printmedien) im Vergleich zu Social Media das Nachsehen. Wollen Unternehmen gerade im Hinblick auf den demographischen Wandel und dem Arbeits- und Fachkräftemangel auch in Zukunft erfolgreich sein, dürfen sie die Bedürfnisse der „Digital Natives“ nicht ignorieren. Viele Unternehmen schreiben zwar freie Stellen auf Online-Jobbörsen aus, jedoch werden die Möglichkeiten der Social Media oftmals vernachlässigt. Laut Klaffke und Parment (2011) ist die Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke unausweichlich, um bei den „Digital Natives“ das Interesse für das Unternehmen zu wecken. Hierfür reicht die Ausschreibung auf Online-

Jobbörsen allein nicht aus; vielmehr geht es um den Aufbau einer Personalmarketing-Strategie, welche auf die vorgängig definierte Zielgruppe ausgerichtet sein muss. Aus einer klaren Arbeitgeberpositionierung lassen sich dann Kommunikationsmassnahmen ableiten, wie zum Beispiel die Repräsentation des Unternehmens auf Plattformen wie LinkedIn oder Xing. So können neue Mitarbeiter besser angesprochen werden.

2.2 Das Rekrutierungsverfahren

Die Abbildung 1 zeigt die aufeinander folgenden Schritte einer professionellen Personalauswahl auf (Lohaus & Habermann, 2013). In Anlehnung daran werden nachstehend die theoretischen Grundlagen vorgestellt.

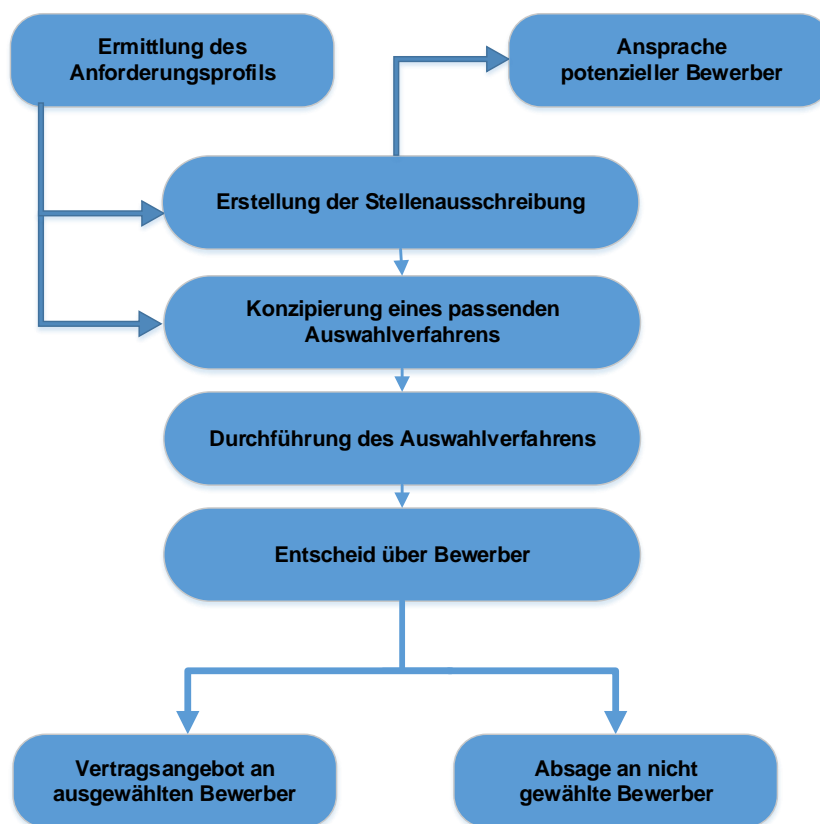


Abbildung 1: Prozess der Personalauswahl (eigene Darstellung in Anlehnung an Lohaus & Habermann, 2013)

2.3 Psychologische Diagnostik

Berufseignung bezeichnet die Erfolgswahrscheinlichkeit (Schuler, 2006; Schuler, 2014) einer Person in einem bestimmten beruflichen Tätigkeitsfeld. Ziel einer Personalauswahlentscheidung ist, geeignete Kandidaten einzustellen und die ungeeigneten abzulehnen. Durch den Einsatz psychologischer Diagnostik, können Entscheidungen in der Personalauswahl optimiert werden. „*Eignungsdiagnostik* bezeichnet die Entwicklung, Prüfung und Anwendung

psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext“ (Schuler, 2014, S.3). In den meisten Fällen gelingt die Vorhersage über das Erleben und Verhalten von Menschen besser als ohne psychologische Diagnostik. Jedoch wird das Potenzial der psychologischen Diagnostik in der Praxis laut Kersting (2008) nicht ausgeschöpft. „Valide Verfahren, insbesondere Tests, kommen selten zum Einsatz und die Kenntnisse der Verantwortlichen sind oft defizitär“ (S. 11). Bereits Kanning (2004) wies auf mangelnde Fachkenntnisse im Hinblick auf die Personaldiagnostik hin: „Das mangelnde Fachwissen ist dabei viel zu oft mit einem ebenso unerschütterlichen wie naiven Selbstvertrauen in der eigenen Urteilsbildung gepaart“ (S. 514).

Damit geeignete Kandidaten aus einer Vielzahl von Bewerbenden herausgefiltert werden können, werden verschiedene Personalauswahlverfahren eingesetzt. Die Zulässigkeit dieser Verfahren beziehungsweise dieser diagnostischen Instrumente, wird anhand von Gütekriterien festgelegt. Die Hauptgütekriterien sind die Objektivität, die Reliabilität und die Validität. Diese werden nun kurz erläutert.

Objektivität: Bühner (2011) definiert Objektivität wie folgt: „Die Durchführung und Auswertung des Tests sowie die Interpretation der Testleistung einer Person variieren nicht, auch wenn unterschiedliche Testleiter den Test durchführen, auswerten oder interpretieren“ (S. 58). Dafür ist es unabdingbar, dass Tests standardisiert durchgeführt werden.

Die *Reliabilität* gibt den Grad der Messgenauigkeit eines Tests an, durch welchen ein bestimmtes Merkmal gemessen wird (Bühner, 2011).

Gemäss Bühner (2011) zeigt die *Validität* auf, ob ein Test misst, was er zu messen vorhersagt.

In der Personalrekrutierung dienen Personalauswahlverfahren beziehungsweise -methoden dazu, Berufserfolg vorherzusagen (Jetter, 2017). Dabei zeigt der Validitätskoeffizient an, wie gross der Zusammenhang zwischen einem Personalauswahlverfahren und dem Berufserfolg ist. Dies bedeutet: "Je grösser der Validitätskoeffizient (r), desto grösser der künftige Erfolg. Dieser Wert liegt zwischen $r = -1.0$ bis $+ 1.0$. Bei seriösen Personalauswahlverfahren liegen diese Werte in der Regel zwischen $r = 0.30$ und $r = 0.60$ " (Jetter, 2017, S. 9). Ziel einer Auswahlentscheidung ist, geeignete Kandidaten einzustellen und die ungeeigneten abzulehnen. Durch eine hohe Validität des Auswahlverfahrens - im Gegensatz zu einer geringen Validität – kann dieses Ziel gut erreicht werden (Schuler, 2014). In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Kriteriumsvalidität“ gebraucht. Kriteriumsvalidität stellt eine Validitätsart dar, die „den

Zusammenhang der Testleistung mit einem oder mehreren Kriterien (z.B. Schulnoten), mit denen der Test aufgrund seines Messanspruchs korrelieren sollte“ (S. 63).

Laut Schuler (2014) kann die Erfolgsrate eines Selektionsverfahrens nicht allein durch die Validität beziehungsweise den Validitätskoeffizienten bestimmt werden. Taylor und Russel (1939) nennen hierfür weitere zwei Parameter; die Selektions- und die Basisquote. Die Selektionsquote stellt die Anzahl ausgewählter Kandidaten im Vergleich zur Anzahl Bewerber dar. Die Basisquote ist der Anteil der geeigneten Bewerber unter der Anzahl aller Bewerber. Ist die Basisquote hoch, so ist auch die Wahrscheinlichkeit hoch, geeignete Kandidaten auszuwählen, unabhängig von der Validität eines Auswahlverfahrens (Schuler, 2014).

Fazit ist, dass eine hohe Basisrate angestrebt werden muss. Dies kann beispielsweise dadurch erreicht werden, dass die Leistungsansprüche nicht übertrieben sind und ein wirksames Personalmarketing betrieben wird. So kann eine grössere Anzahl geeigneter Bewerber im Vergleich zu den ungeeigneten angezogen werden (Schuler, 2014).

2.4 Trimodaler Ansatz der Eignungsdiagnostik

Werden mehrere Ansätze in der Eignungsdiagnostik kombiniert, spricht man von einem multimodalen Ansatz:

Mit dieser Form eines multimodalen Ansatzes wird berücksichtigt, dass wichtige Merkmale oder Verhaltensbereiche mit verschiedener Methodik, also *multimodal* oder *multimethodal*, erfasst werden. Damit kann der Beschränkung begegnet werden, dass mit einzelnen Verfahren und diagnostischen Zugängen nur Ausschnitte des gemeinten Konstrukts oder Verhaltensbereichs erfassbar sind. (Schuler, 2014, S. 156)

Dank einem multimodalen Verfahren können verschiedene Realitätsfacetten eines Bewerbers ermittelt werden. Laut Schuler (2014) ist die Kombination aller drei Verfahren erforderlich, um eine aussagekräftige Diagnose erstellen zu können. Das Multimodale Interview (siehe Kapitel 2.4.3.2) ist ein Beispiel für die Kombination der drei eignungsdiagnostischen Ansätze.

Der sogenannte trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik (siehe Abbildung 2) besteht aus dem Eigenschaftsansatz, dem biografischen Ansatz sowie dem Simulationsansatz und ist für die Klassifikation eignungsdiagnostischer Methoden hilfreich (Schuler & Kanning, 2014).

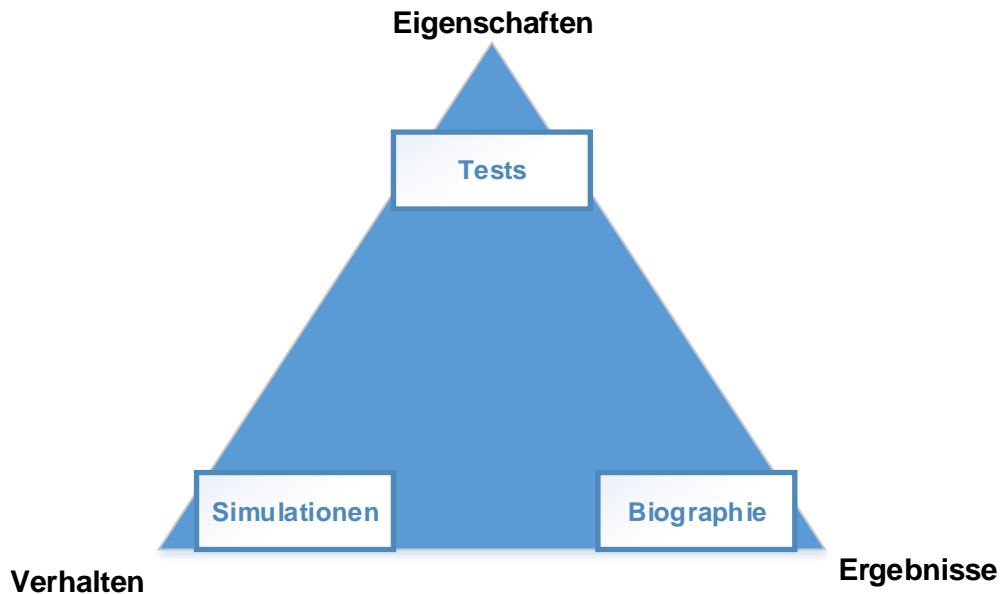


Abbildung 2: Trimodaler Ansatz der Eignungsdiagnostik (eigene Darstellung in Anlehnung an Schuler & Kanning, 2014)

Bei Eigenschaftsverfahren oder konstruktorientierten Verfahren werden Tests zur Erhebung von Eigenschaften erfasst, welche als relativ stabil gelten (wie z.B. die Gewissenhaftigkeit). Laut Schuler und Kanning (2014) können Testverfahren der Berufseignungsdiagnostik in zwei Klassen eingeteilt werden: „Kognitive Fähigkeitstests, die maximale Leistung messen, und persönlichkeitsorientierte Verfahren, die darauf abzielen, typische Leistung bzw. typisches Verhalten zu erfassen“ (S. 155). Dabei gehören unter anderem Allgemeine Intelligenztests und Leistungstests zu den kognitiven Fähigkeitstests und Allgemeine Persönlichkeits-tests sowie Einstellungs-, Motivations- und Interessenstests zu den persönlichkeitsorientierten Verfahren.

Gemäss Schuler und Kanning (2014) besteht das Grundprinzip von biografieorientierten Verfahren darin, dass: „aus vergangenem Verhalten und Verhaltensergebnissen auf künftiges Verhalten und künftige Leistung geschlossen wird“ (S. 257). Einstellungsinterviews oder berufs-, ausbildungs- und qualifikationsbezogene Nachweise sind Beispiele biografieorientierter Verfahren.

In simulationsorientierten Verfahren werden vergangene Verdienste und Leistungen aussen vorgelassen und stattdessen auf aktuelles Können oder Verhalten fokussiert, welches im Hinblick auf die zukünftigen Arbeitstätigkeiten relevant ist. Dafür eignen sich beispielsweise simulationsorientierte Interviews oder Arbeitsproben (Schuler, 2014).

2.4.1 Anforderungsanalyse und Stellenbeschreibung

Bevor eine Stelle ausgeschrieben wird ist es unabdingbar, eine Anforderungsanalyse zu erstellen. Dank einer Anforderungsanalyse können Entscheidungsträger im Rekrutierungsverfahren einen fundierten und systematischen Abgleich von benötigten Anforderungen mit dem Fähigkeitsprofil eines Kandidaten durchführen. Nebst den Fachkompetenzen berücksichtigt das Anforderungsprofil die methodischen Fähigkeiten sowie das Sozialverhalten (Blum, 2010). Gemäss Lorenz und Rohrschneider (2015) hilft das konkrete Anforderungsprofil zudem beispielsweise bei einer Bewerbungsflut den Überblick zu behalten. Denn je mehr Bewerbungen die Entscheidungsträger angesehen haben, umso mehr verschwinden nicht verschriftlichte Kriterien aus dem Gedächtnis. Ausserdem können potentielle Bewerber in der Stellenausschreibung sehen, ob sich ihr Profil für die ausgeschriebene Stelle eignet. Bei der Erstellung des Anforderungsprofils sollte der jeweilige Vorgesetzte, der aktuelle Stelleninhaber und Kollegen miteinbezogen werden.

Die verschiedenen Anforderungen werden laut Blum (2010) in „Muss- und Kann- Anforderungen“ unterteilt. Dabei stellen die „Muss- Kriterien“ die zwingenden Anforderungen dar, die ein Kandidat für die erfolgreiche Arbeitsbewältigung erfüllen sollte. Die „Kann- Anforderungen“ erleichtern zwar dem Neueinsteiger die Arbeitstätigkeiten auszuführen, können aber auch zu einem späteren Zeitpunkt noch erworben werden. Auf der Grundlage dieser Kriterien können Bewerbende, welche den notwendigen „Muss-Kriterien“ nicht genügen, direkt nach Sichtung des Bewerbungsdossiers aussortiert werden. Schliesslich ist das Anforderungsprofil auch die Grundlage für die Entwicklung des Interviewleitfadens (Lorenz & Rohrschneider, 2015).

Auf die Anforderungsanalyse aufbauend folgt die Erstellung oder allenfalls Aktualisierung der Stellenbeschreibung. Nebst der Stellenbezeichnung weist die Stellenbeschreibung alle wesentlichen Merkmale der Stelle aus. Gemäss Blum (2010) zählen dazu:

eine Aufstellung aller wesentlichen zu verrichtenden Tätigkeiten hinsichtlich Art und Umfang, die organisatorische Einordnung der Stelle mit Angabe der organisatorischen Beziehungen, spezifische Leistungsanforderungen an den Stelleninhaber, Kompetenzen und Befugnisse, die dem Stelleninhaber zur Ausübung der Stelle übertragen werden und die erforderlichen Qualifikationen (Bildungsabschlüsse, Kenntnisse, Erfahrungen). (S. 52)

Die Stellenbeschreibung dient einerseits dazu, den Bewerbenden ein realistisches Bild über die Arbeitsstelle zu vermitteln und andererseits sind Stellenbeschreibungen hilfreich bei der Einarbeitung des neuen Mitarbeiters.

Ein Verfahren, welches sich zur Erarbeitung beziehungsweise Konkretisierung des Anforderungsprofils eignet, ist die Critical-Incident-Technique (CIT). Dabei soll das Wissen zum tatsächlichen Verhalten eines Mitarbeiters in einer konkreten, beruflichen Situation den vielmehr subjektiven Eindrücken vorgezogen werden. Das Verfahren wird deshalb als *Critical* bezeichnet, weil "nur diejenigen Situationen identifiziert werden sollen, in denen das Verhalten des Mitarbeitenden besonders förderlich oder hinderlich ist" (Lorenz & Rohrschneider, 2015, S. 18), um die Arbeitsziele zu erreichen.

2.4.2 Stellenausschreibung

Ziel der Stellenausschreibung ist die Ansprache geeigneter Kandidaten und stellt damit ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Einstellung des passenden Kandidaten dar (Peus, Braun, Hentschel & Frey, 2015). Wie bereits erwähnt (siehe Kapitel 2.1) spielt die Medien- und Arbeitgeberpräferenz der Zielgruppe eine zentrale Rolle und muss daher bei der Stellenausschreibung berücksichtigt werden.

Für die Erarbeitung einer Stellenanzeige, gibt es diverse Punkte, die beachtet werden sollten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden keine Angaben zu Formatierungen, Formulierungen etc. gemacht. Hauptaugenmerk sind ausgewählte inhaltliche Punkte.

Stellenanzeigen sollten so gestaltet sein, dass sich Personen mit dem gesuchten Profil bewerben. Dafür sollten sich Stellenanzeigen am vorher festgelegte Anforderungsprofil orientieren und eine realistische Einsicht in das Aufgabengebiet vermitteln. So sollten die gewünschten Eigenschaften eines idealen Kandidaten, Informationen über die Arbeitsaufgaben, Informationen über die Organisation sowie die Rahmenbedingungen in der Stellenanzeige enthalten sein. Entsprechen die gegebenen Informationen nicht oder nur teilweise der Wahrheit, riskiert das Unternehmen, dass sich falsche Kandidaten angesprochen fühlen und bewerben. Wird ein solcher Kandidat eingestellt und decken sich schliesslich seine Erwartungen nicht mit der Realität, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass dieser das Unternehmen bald wieder verlässt (Peus et al., 2015).

2.4.3 Personalauswahlverfahren

In diesem Kapitel werden gängige Personalauswahlmethoden beziehungsweise -verfahren vorgestellt, die Anwendung in der deutschsprachigen Schweiz finden. Zuerst wird die Häufigkeit des Einsatzes ausgewählter Personalauswahlverfahren mit deren Validität gegenübergestellt (siehe Tabelle 1). Danach folgen Erläuterungen zu diesen Personalauswahlverfahren.

König, Klehe, Berchtold & Kleinmann (2010) haben in einer Studie 506 Personalverantwortliche dazu befragt, welche Personalauswahlverfahren in ihrem Unternehmen eingesetzt werden. In der folgenden Tabelle 1 werden die angewendeten Personalauswahlverfahren, geordnet nach deren Kriteriumsvalidität (siehe Kapitel 2.3), dargestellt.

Tabelle 1: Methoden der Personalauswahl geordnet nach deren Validität (eigene Darstellung in Anlehnung an König et al, 2010)

Prädiktor	Häufigkeit	Kriteriumsvalidität	Meta-Analysen
Kognitive Fähigkeits-tests	18,6%	.62	Salgado et al. (2003)
Interview (davon mind. 71.3% teilstrukturierte Interviews)	99.4%	.40 (strukturierte I.) .20 (unstrukturierte I.) .30-.50 (Multimodales I.)	Schmidt & Rader (1999) Huffcutt & Arthur (1994) Schuler & Moser (1995)
Arbeitsproben	23.5%	.39	Roth, Bobko & McFarland (2005)
Assessment Center (AC)	26.3%	.33	Holzenkamp, Spinath & Höft (2008)
Analyse der Bewerbungsunterlagen	99,6%	.32	Bliesener (1996)
Persönlichkeitstests	32.0%	.31 (Gewissenhaftigkeitstests)	Barrick, Mount & Judge (2001)
Referenzauskünfte	89.1%	.20	Moser & Rhyssen (2001)

Laut Schuler (2014) können Verfahren die einen Validitätskoeffizienten (siehe Kapitel 2.3) von .40 oder mehr erreichen: "als gut oder sogar sehr gut eingeschätzt werden, während .20 etwa die Untergrenze der Brauchbarkeit markiert" (S. 341).

2.4.3.1 Kognitive Fähigkeitstests

"Kognitive Kompetenzen (im Sinne von allgemeiner Intelligenz) sind ein über die Lebenszeit äusserst stabiles Persönlichkeitsmerkmal. Eine hohe Ausprägung dieses Merkmals gründet sich auch auf eine gesunde Entwicklung und optimale Funktionsweise des Gehirns" (Gourmelon, 2009, S. 173).

Gemäss Gourmelon (2009) hat sich der Einsatz kognitiver Leistungstests noch nicht ausreichend durchgesetzt, trotz des nachweisbaren Zusammenhangs mit Berufserfolg. Weiterhin wird der Einsatz kognitiver Leistungstest bei der Personalrekrutierung teilweise kritisiert und im Vergleich zu anderen Personalauswahlverfahren beziehungsweise -instrumente mit tieferer Validität weniger häufig eingesetzt. Gerade die Arbeitstätigkeiten von Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung beinhalten überwiegend den Umgang mit Informationen (Aufnahme, Verarbeitung, Darstellung). Zudem ist eine ausgeprägte Lernfähigkeit beziehungsweise Anpassungsfähigkeit nötig, um mit den sich schnell ändernden Arbeitsaufgaben und der organisatorischen Umwelt (z.B. neue Richtlinien und Technologien sowie Finanznöte) umgehen und mithalten zu können.

2.4.3.2 Interview

Je nach Grad der Strukturierung werden Interviews beziehungsweise Vorstellungsgespräche in unstrukturierte bis hoch strukturierte Interviews eingestuft. Dabei kann nicht genau gesagt werden, ab wann ein Interview beispielsweise als hoch strukturiert gilt, da es gemäss Weuster (2008) "ein Kontinuum der Strukturierungsgrade" (S. 186) gibt. Im Vergleich zu strukturierten Interviews weisen unstrukturierte Vorstellungsgespräche eine tiefere prognostische Validität auf (Weuster, 2008). Dank strukturierter Interviews wird die Reliabilität und somit der Vergleich zwischen den Kandidaten verbessert. "Für die Bewertung und den Vergleich der Bewerber sind Kriterien vorgegeben. Manchmal liegen für die Einstufung bei den Auswahlkriterien Bewertungsskalen oder für die Bewertung einzelner Antworten Ankerantworten vor, an denen die Bewerberantworten gemessen werden" (Weuster, 2008, S. 186). Bei Vorstellungsgesprächen mit mehreren Interviewenden sollen laufende Bewertungen einzeln vorgenommen und nicht miteinander verglichen werden. Dadurch soll die Auswertungsobjektivität sowie die Messgenauigkeit erhöht werden. Dank den erwähnten Massnahmen sollen Einflussfaktoren wie Sympathie beziehungsweise Antipathie möglichst ausgeschaltet werden.

Nebst den strukturierten und nicht strukturierten Interviews, kann das Multimodale Interview eingesetzt werden. Diese Interviewform berücksichtigt laut Schuler (2002) den Trimodalen Ansatz der Berufseignungsdiagnostik (Kapitel 2.4). So enthält das Interview biografie-, simulations- und konstruktbezogene Fragen. Fünf der acht Komponenten des Interviews dienen

zur Bewertung der Antworten oder der Verhaltenseinschätzung. Um einen angenehmen Gesprächsablauf zu gewährleisten, folgen zwischen den standardisierten Komponenten freie Gesprächsphasen.

2.4.3.3 Arbeitsproben

Die Arbeitsprobe als Auswahlverfahren dient dazu, eine Arbeitsaufgabe aus dem späteren Berufsalltag simulieren zu können (Peus et al., 2015). Sie gehört daher zu den simulationsorientierten Verfahren (siehe Kapitel 2.4). Arbeitsproben werden gemäss König et al. (2010) in der Schweiz mit 23.5% eher selten eingesetzt, obwohl sie eine gute Validität erbringen (.39). Damit eine Arbeitsprobe aber auch wirklich diesen Validitätskoeffizienten erreicht, müssen gewisse Faktoren berücksichtigt werden. So sollte die Arbeitsprobe auf einer Anforderungsanalyse basieren, damit eine Aufgabe gewählt werden kann, die tatsächlich repräsentativ für den späteren Tätigkeitsbereich ist. Zudem sollte die Arbeitsprobe standardisiert durchgeführt und mit einem einheitlichen Beurteilungsmassstab beurteilt werden, da sie sich sonst laut Peus et al. (2015) nicht mit den Ergebnissen anderer Bewerber vergleichen lässt. Der zentrale Vorteil einer Arbeitsprobe besteht darin, dass sie schwierig verfälschbar ist, da "Bewerber_innen kaum die Möglichkeit haben, sich besser dazustellen als sie sind. Nur wer tatsächlich über bestimmte Kenntnisse und Fertigkeiten verfügt, kann diese bei Arbeitsproben auch einsetzen" (S. 110).

2.4.3.4 Assessment Center

Beim Assessment Center (AC) werden mehrere eignungsdiagnostische Verfahren beziehungsweise Aufgaben zusammengestellt. So können Präsentationen, Rollenspiele oder Persönlichkeitstests Teil eines AC sein (Schuler, 2014). AC werden ähnlich wie die Arbeitsproben im Vergleich zu den anderen Auswahlverfahren eher selten eingesetzt. Mit einem Validitätskoeffizienten von .33 (Holzenkamp, Spinath & Höft, 2008) wird dem Verfahren eine eher tiefe Validität zugeteilt, wobei Schuler (2014) darauf hinweist, dass die Validität des Verfahrens je nach Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel die gewählten Aufgaben, Grad der Standardisierung des AC sowie die Kenntnisse der Beobachter, stark variieren kann.

2.4.3.5 Bewerbungsunterlagen prüfen

Aus der Studie von König et al. (2010) geht hervor, dass fast in allen Unternehmen die Bewerbungsunterlagen geprüft werden. Mit 99.6% erreicht dieses Auswahlinstrument die höchste Verbreitung. Gemäss Schuler und Kanning (2014) steht die Prüfung der Bewerbungsunterlagen am Anfang des mehrstufigen Personalauswahlprozesses und stellt damit meistens den ersten Kontakt zwischen potentiellen Kandidaten und dem Arbeitgeber. Das Bewerbungsdossier besteht aus verschiedenen Unterlagen und Informationen. Dabei dient gemäss Lohaus und Habermann (2013) der Lebenslauf meistens bei der Vorauswahl der

Kandidaten als Grundlage. So sind im Lebenslauf viele Informationen über den Bewerber ersichtlich, wie persönliche Informationen, beruflicher Werdegang oder Auslandsaufenthalte. Insbesondere Letzteres bietet Raum für Überinterpretationen und evtl. Fehlschlüssen. "Es ist daher zu empfehlen, die Interpretationen der Lebenslaufdaten lediglich als Annahmen zu nutzen, die dann durch eine Analyse der weiteren Unterlagen oder im Gespräch mit dem Bewerber eingehender überprüft werden" (Lohaus & Habermann, 2013, S. 104).

Die Prüfung der Bewerbungsunterlagen dient laut Schuler und Kanning (2014) zunächst der Reduzierung der Kandidatenzahl in Form von Negativentscheidungen aufgrund ungenügender formaler Voraussetzungen oder unvollständiger Unterlagen. Hierbei sollten sich die Entscheidungsträger über die möglichen Fehler bewusst sein, die ihre Entscheidung mit sich trägt.

2.4.3.6 Persönlichkeitstests

Zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen wie beispielsweise Gewissenhaftigkeit stehen Persönlichkeitstests zur Verfügung. Diese Merkmale werden im Gegensatz zu Leistungstests (siehe Kapitel 2.4.3.1) aus den Selbstbeschreibungen und -einschätzungen der Kandidaten erschlossen (Gourmelon et al., 2014). Laut Gourmelon (2009) ist die Integrität ein Persönlichkeitsmerkmal, welches vor allem in der öffentlichen Verwaltung von Bedeutung ist. Mit Hilfe von Integritätstests soll die Vertrauenswürdigkeit einer Person erfasst werden. Jedoch ist bei Persönlichkeitstests eine Verzerrung der Testresultate aufgrund sozial erwünschter Antworten problematisch.

Aus der Studie von König et al. (2010) geht hervor, dass Persönlichkeitstests im Vergleich zur eher tiefen Validität bei fast einem Drittel der Personalauswahlentscheide eingesetzt werden.

2.4.3.7 Referenzen

Trotz geringer Validität werden Referenzauskünfte in der Deutschschweiz mit 89.1% oft eingeholt. So sind gemäss Weuster (2008) die Fragen schnell vorbereitet und das Referenzgespräch meist von kurzer Dauer. Referenzen sind grundsätzlich mit Vorsicht zu geniessen, da sie teilweise übertrieben wohlwollend oder zum Beispiel aus Neid schlecht ausfallen können. Die Validität der Referenzen kann zudem je nach Rahmenbedingungen stark schwanken. Kennt der Referenzeinholer den Referenzgeber, ermöglicht dies eher, die Vertrauenswürdigkeit einzuschätzen.

2.5 Bewerberakzeptanz

Die Akzeptanz der Bewerber gegenüber eines Personalauswahlverfahrens wird immer wichtiger. Ziehen sich geeignete Kandidaten aus dem Rekrutierungsprozess zurück, so sind diese Bewerber für das Unternehmen verloren und der bisherige Rekrutierungsaufwand war fruchtlos. Gerade bei Funktionen, bei denen viele Stellen ausgeschrieben sind und somit der Konkurrenzdruck steigt, ist die Bewerberakzeptanz essentiell. Laut Lohaus und Habermann (2013) gibt es einige Faktoren, welche die Bewerberakzeptanz beeinflussen. Die empfundene Fairness ist ein solcher Faktor. Wie positiv ein Auswahlverfahren eingeschätzt wird hängt stark davon ab, ob sich die Bewerber während dem Verfahren fair und gerecht behandelt fühlen.

Im Hinblick auf eingesetzte Auswahlinstrumente hängt die Akzeptanz der Bewerber davon ab, ob die eingesetzten Verfahren einen realistischen Bezug zu den späteren Arbeitstätigkeiten aufweisen (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011). Dabei spricht man von Augenscheinvalidität. Ob dieser Zusammenhang tatsächlich gegeben ist, wird dabei aussen vorgelassen. Weiter sollte den Bewerbern während dem Rekrutierungsverfahren eine realistische Tätigkeitsvorschau geboten werden. Werden den Kandidaten ausschliesslich positive Aspekte genannt oder sogar nur vorgespielt, akzeptieren sie das Stellenangebot eher. Gleichzeitig steigt aber auch die Wahrscheinlichkeit, dass diese Kandidaten das Unternehmen schneller verlassen, als jene, welche eine realistische Tätigkeitsvorschau erhalten. Als letzten Einflussfaktor auf die Bewerberakzeptanz nennen Lohaus und Habermann (2013) das Einhalten von moralischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Dabei geht es unter anderem um die Anforderungen an das Verfahren, wie z.B. die eingesetzten Tests und das Vorgehen im Personalauswahlverfahren. So sollen beispielsweise alle Kandidaten die gleiche Chance erhalten ihre Leistungsfähigkeit zu zeigen und jederzeit respektvoll behandelt werden. Bei Letzterem gilt es, die Kandidaten nicht zu täuschen oder in deren Privatsphäre einzudringen.

Aus diesen Faktoren lässt schliessen, dass ein Rekrutierungsverfahren, welches bei den Bewerbern Akzeptanz findet, einen wertvollen Beitrag zur Gewinnung und Haltung geeigneter Mitarbeiter sein kann.

2.6 Praxisbezug der theoretischen Grundlagen

Gemäss Theorie ist es gerade in der heutigen Zeit, wo der demographische Wandel oder die Digitalisierung Herausforderungen an die Stellenbesetzung stellt, unerlässlich, eine effiziente und verlässliche Personalrekrutierung anzustreben. Auch die ERZ als Teil der öffentlichen Verwaltung muss diesen Ansprüchen genügen, um ihrem Auftrag als Dienstleister qualitativ

gerecht zu werden. Aktuell ist sie als Arbeitgeberin auf keiner Social Media Plattform repräsentiert. Inwiefern sie Personalmarketing betreibt und als Arbeitgeber-Marke wahrgenommen wird sowie den Fachkräftemangel berücksichtigt, bleibt offen. Ebenfalls ist unklar, inwiefern die ERZ ein methodisch korrektes Personalauswahlverfahren anwendet. Nebst der Hypothese eins, welche nach der Auftragsklärung mit der Praxispartnerin aufgestellt wurde, leiten sich folgende zwei Hypothese gemäss obiger Ausgangslage ab:

Hypothese 2:

Das Personalmarketing der Erziehungsdirektion berücksichtigt den Fachkräftemangel ungenügend.

Hypothese 3:

Der Einsatz von Social Media erbringt einen Mehrwert für die Rekrutierung.

3 Methoden

Um ein möglichst vollständiges Bild der Problemstellung zu erhalten, welches auch detailliertere Erkenntnisse zulässt, wurde für die Beantwortung der Fragestellungen und Überprüfung der Hypothesen entschieden, qualitative sowie quantitative Methoden in Kombination einzusetzen. Dieser Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden wird in der Fachliteratur Mixed Methods genannt (Kuckartz, 2014). Für die Beantwortung der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit, wurde ein sequenzielles Design gewählt, bei dem die Ergebnisse der ersten Studie die folgende Studie beeinflusst. Mithilfe der qualitativen Methode sollen mittels Experteninterviews eine subjektive und detaillierte Sichtweise auf die Problemstellung gebildet werden, welche ebenfalls inhaltliche Optimierungen für die quantitative Erhebung ermöglichen soll (Kuckartz, 2014).

3.1 Qualitative Datenerhebung

Anhand von vier halb standardisierten Experteninterviews werden qualitative Daten erhoben, die eine detailliertere Analyse des Personalrekrutierungsverfahrens in der ERZ ermöglichen. Mit Hilfe der Experteninterviews sollen Kontextinformationen in Bezug auf die Fragestellungen eruiert sowie mögliche Handlungsfelder aufgezeigt werden, welche in der quantitativen Erhebung aufgegriffen und erörtert werden können.

3.1.1 Stichprobe und Durchführung der Interviews

Als Experten für die Interviews wurden zwei Personalverantwortliche und zwei vorgesetzte Personen gewählt, welche in den letzten zwei Jahren häufig rekrutiert und somit Expertenstatus eingenommen haben. Diese vier Experten wurden von der Auftraggeberin bestimmt. Die vier Interviews wurden jeweils im gleichen Sitzungszimmer durchgeführt. Zu Beginn des Interviews wurden Ziel und Zweck erläutert und auf den vertraulichen Umgang mit den erhobenen Daten und Aussagen hingewiesen. Der Zeitrahmen für das Experteninterview von 45 Minuten konnte bei allen Interviews eingehalten werden. Die Atmosphäre während der Interviews war stets angenehm und offen. Zur Vermeidung von Datenverlusten und zur anschließenden Transkription wurden die Interviews mit dem Einverständnis der Befragten jeweils aufgenommen.

3.1.2 Fragebogenkonstruktion

Die Experteninterviews wurden anhand eines vorgängig erstellten Leitfadens durchgeführt (Anhang A). Dieser gewährleistete über alle Interviews hinweg eine strukturierte und (halb-)standardisierte Durchführung. Grundlage für die Konstruktion des Fragebogens bilden die Verfahrensschritte eines gängigen Personalauswahlverfahrens in Anlehnung an Lohaus und Habermann (2013). Die Fragen dafür wurden von der Autorin selber formuliert. Für die beiden Personalverantwortlichen Personen wurde zusätzlich die Frage gestellt, ob sie in ihrer Laufbahn eine psychologische Ausbildung abgeschlossen haben, da dies Einfluss auf eine berufsdiagnostische Personalauswahl haben kann (Kapitel 2.3).

Der Leitfaden wurde im Voraus zur Genehmigung und Information an die Betreuungsperson und die Auftraggeberin zugestellt. Insgesamt wies der Leitfaden 23 Fragen und 9 Nachfragemöglichkeiten auf. Nach der Erstellung des Leitfadens wurden gemäss dem deduktiven Verfahren nach Mayring (2015) Kategorien formuliert, die zur Beantwortung der Fragestellung dienen sollen.

In der folgenden Tabelle 2 werden die sieben Hauptkategorien vorgestellt und beschrieben.

Tabelle 2: Deduktiv erstellte Hauptkategorien

Kategorie	Beschreibung
Anforderungsanalyse	Durch diese Kategorie soll nachvollzogen werden, wie die Anforderungen an eine Stelle erhoben oder aktualisiert werden.
Ausschreibung	Diese Kategorie soll einerseits aufzeigen, welche Kanäle genutzt werden, um Vakanzen auszuscreiben. Andererseits sollen mögliche Wünsche bezüglich der Ausschreibungskanäle in Erfahrung gebracht werden.
Bewerbungsunterlagen	Hier soll beschrieben werden, welche Bedeutung den einzelnen Dokumenten des Bewerbungsdossiers beigemessen werden. Weiter soll eingeschätzt werden, wie geeignet die eingehenden Bewerbungen im Durchschnitt zirka sind und zuletzt sollen mögliche Kriterien für die Einladung von Kandidaten benannt werden.
Personalauswahlverfahren	Diese Kategorie dient zur Ermittlung der Auswahlverfahren, welche die Experten als Muss-Verfahren erachten für die Personalauswahl. Weiter soll auch in Erfahrung gebracht werden, welche Relevanz wissenschaftliche Qualitätskriterien und die Intuition für die Interviewer einnehmen.
Vorstellungsgespräch(e)	Diese Kategorie ermittelt die Anzahl durchgeführter Gespräche pro Kandidat und die Anzahl eingeladener Kandidaten. Zudem soll aufgezeigt werden, wie die Vorbereitung auf das Interview erfolgt, welche Typen von Fragen gestellt werden und wie die Antworten beurteilt werden. Abschliessend soll in Erfahrung gebracht werden, ob der Eindruck des Kandidaten und dessen Antworten sich bei einer Einstellung als übereinstimmend erweisen.
Bewerberakzeptanz	Mit dieser Kategorie soll erfahren werden, wie Kandidaten das Rekrutierungsverfahren der ERZ empfinden.
Rekrutierungsverfahren	Durch diese Kategorie soll ermittelt werden, wo die Stärken liegen und in welchen Aspekten Verbesserungspotenzial gesehen wird im Hinblick auf das Rekrutierungsverfahren der ERZ.

3.1.3 Qualitative Auswertung

Nachdem die Experteninterviews vor Ort aufgezeichnet (Ton) wurden, konnten sie anschliessend mit der qualitativen Analyse Software *MAXQDA 12* der Verbi GmbH transkribiert werden. Damit die Anonymität der Daten gewahrt bleibt, sind die Texte nicht im Anhang aufgeführt. Die Auswertung der Daten folgte gemäss Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Dabei konnte die Struktur der Kategorien im Leitfaden grob beibehalten werden. Die Ergebnisse werden in Kapitel 4 präsentiert und in Kapitel 5 interpretiert.

3.2 Quantitative Datenerhebung

Durch die quantitative Datenerhebung soll ein Gesamtüberblick über das Rekrutierungsverfahren in der ERZ verschafft werden. So konnten sämtliche Mitarbeitende miteinbezogen werden, die in den letzten zwei Jahren rekrutiert worden sind. Dies wäre mit einem rein qualitativen Vorgehen nicht möglich gewesen. Des Weiteren können die Annahmen der Auftraggeberin nur mit Hilfe einer umfassenden Befragung überprüft werden. Die quantitative Datenerhebung erfolgt mittels Online-Umfrage, wofür die Umfragesoftware EFS Survey (Version 10.9) der Questback GmbH verwendet wird.

3.2.1 Fragebogenkonstruktion

Die Grundlage für die Konstruktion des Fragebogens bilden ähnlich wie bei der qualitativen Erhebung die Verfahrensschritte eines professionellen Personalauswahlverfahrens (Lohaus & Habermann, 2013). Die Erkenntnisse beziehungsweise neuen Kategorien aus den Ergebnissen der qualitativen Erhebung, werden in Form von zusätzlichen Fragen oder Antwortmöglichkeiten in der Konstruktion des Fragebogens miteinbezogen. So werden beispielsweise nebst den Fragen zum Rekrutierungsverfahrens auch Fragen zur Einschätzung des Personalmarketings sowie zur Arbeitgeberattraktivität der ERZ und Dauer des Rekrutierungsverfahrens gestellt. In Anhang B finden sich die Screenshots der einzelnen Seiten der Online-Umfrage.

Die Startseite der Online-Umfrage dient zur Begrüssung der Teilnehmenden und zur Erläuterung des Ziels der Umfrage. Weiter wird auf den vertraulichen Umgang mit den erhobenen Daten hingewiesen und angegeben wie viel Zeit die Umfrage in etwa in Anspruch nimmt. Für Hinweise oder Fragen zur Umfrage wird die E-Mail-Adresse der Autorin angegeben.

Auf den nächsten Seiten wird erfragt, durch welchen Kanal die Teilnehmenden auf die vakante Stelle aufmerksam geworden sind, welche Kanäle sich ihres Erachtens für die Ausschreibung eignen und welche Personalauswahlverfahren beziehungsweise -methoden bei ihrer Rekrutierung angewendet wurden. Dabei sind die Antwortoptionen vertikal aufgelistet und mit den Optionen "andere" und bei der zweiten Frage, die eventuell nicht beantwortet werden kann, mit "weiss nicht" ergänzt. Die Frage nach der Eignung der Kanäle soll insbesondere dazu dienen, im Hinblick auf die Hypothese drei zu erfahren, wie die Befragten zum Einsatz von Social Media für die Rekrutierung von Mitarbeitenden stehen. Anhand der Ergebnisse aus der Frage, welche Personalauswahlverfahren beziehungsweise -methoden bei den Teilnehmenden angewendet wurden, soll ersichtlich werden, ob es innerhalb der Direktion Unterschiede in der Handhabung gibt. Dadurch soll die Beantwortung der Hypothese eins unterstützt werden.

Danach werden Fragen zur allgemeinen Akzeptanz im Hinblick auf das Vorstellungsgespräch gestellt, wofür die Items zur Einschätzung des Vorstellungsgesprächs aus dem bestehenden Akzeptanzfragebogen von Kersting (2013) übernommen werden. Aus den zur Verfügung stehenden Skalen werden die Items zur Messung der Skala "Augenscheinvalidität", "Kontrollierbarkeit" und "positive Atmosphäre" gewählt. Zur Einschätzung der Items wird die sechs-stufige Likert-Skala von "Trifft überhaupt nicht zu" bis "Trifft voll und ganz zu" angewendet und jeweils mit der Option "weiss nicht" ergänzt.

Daraufhin werden die Umfrageteilnehmenden gebeten, dem Rekrutierungsverfahren eine Note gemäss Schweizerischen Schulsystem (1-6) zu geben.

Auf der nächsten Seite sind Fragen zur Einschätzung der Dauer und Moderne des Rekrutierungsverfahrens der ERZ sowie des Personalmarketings und der Attraktivität der ERZ als Arbeitgeberin gestellt. Wie bei den Fragen zur Bewerberakzeptanz wird auch hier die sechs-stufige Likert-Skala verwendet und mit der Option "weiss nicht" ergänzt. Die Frage zum Personalmarketing und zur Arbeitgeberattraktivität der ERZ soll in Erfahrung bringen, wie gut diese Themen bei den Mitarbeitenden bekannt sind beziehungsweise wie gut sie diese einschätzen. Die Ergebnisse dazu sollen Erkenntnisse bezüglich der Überprüfung der Hypothese zwei liefern.

Weiter können die Teilnehmenden in Form von offenen Textfeldern angeben, wo sie im Hinblick auf das Rekrutierungsverfahren Verbesserungspotenzial sehen und erhalten die Möglichkeit auch sonstige Anmerkungen mitzuteilen.

Schliesslich werden im letzten Teil der Umfrage die demografischen Daten Alter, Geschlecht und Amt erfasst. Am Ende der Umfrage wird den Teilnehmenden der Dank für ihre Teilnahme ausgesprochen.

Im Rahmen eines Pretests wurde die Online-Umfrage durch zwei Versuchspersonen durchgeführt um die Verständlichkeit und Übersichtlichkeit zu verifizieren. Für die Konstruktion des Fragebogens wurden die Richtlinien nach Bühner (2011) berücksichtigt.

3.2.2 Stichprobenbeschreibung und-bewertung

Für die Teilnahme an der Online-Umfrage wurden Mitarbeiter, die in den letzten zwei Jahren rekrutiert worden sind, eingeladen. Dadurch sollte einerseits gewährleistet werden, dass sich die Umfrageteilnehmer noch an ihre Rekrutierung in der ERZ erinnern können und andererseits, dass sich das Rekrutierungsverfahren seither nicht wesentlich verändert hat.

Die Umfrage erfragte auch Alter und Geschlecht der Umfrageteilnehmenden sowie für welches Amt sie arbeiten.

An der Umfrage nahmen 74% Frauen und 26% Männer teil. Die drei mittleren Altersklassen (25-34; 35-44; 45-54 Jahre) sind dabei mit 31% gleich stark repräsentiert, während die unter 24-jährigen und über 55-jährigen mit 3.3% nur schwach vertreten sind.

Wie aus der Abbildung 3 hervorgeht, sind die Ämter an der Umfrage nicht gleich stark repräsentiert, was an der Grösse der Ämter liegt. Sie sind jedoch proportional zur Grösse richtig vertreten. 5% der Umfrageteilnehmenden haben nicht angegeben, für welches Amt sie tätig sind.

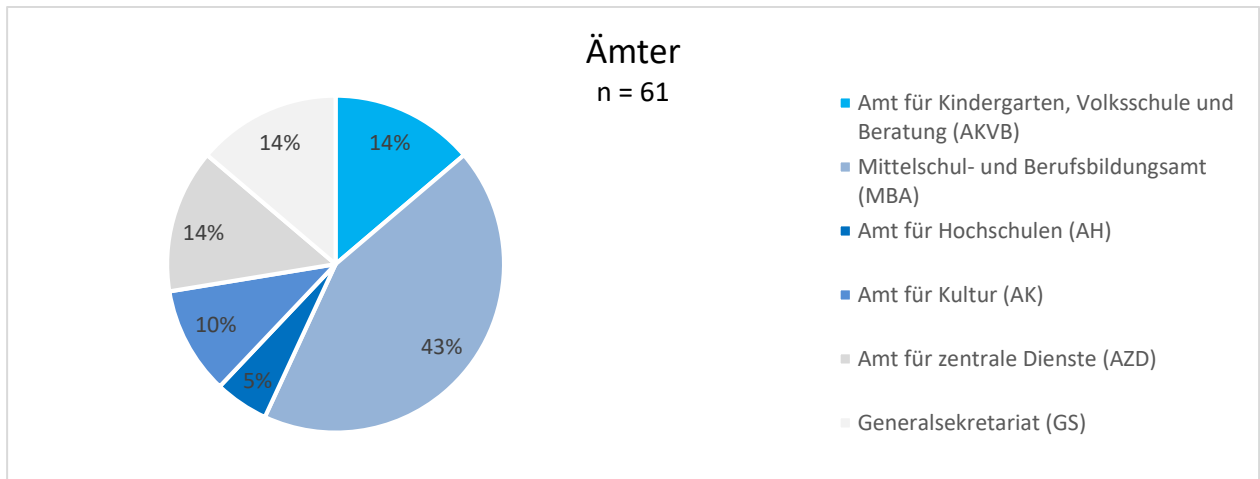


Abbildung 3: Ämter der Erziehungsdirektion des Kantons Bern

3.2.3 Untersuchungsdurchführung

Der konstruierte Fragebogen wurde durch die Betreuungsperson und die Auftraggeberin gegengeprüft und genehmigt, bevor die Umfrage auf der Umfragesoftware EFS Survey (Version 10.9) der Questback GmbH erstellt wurde. Die Befragung in Form einer Online-Umfrage wurde bewusst für die bessere Erreichung der Mitarbeitenden gewählt, da diese vorwiegend im Büro tätig sind. Der Versand des Fragebogen-Links sowie des Remindermails erfolgte durch die Auftraggeberin der ERZ an 91 Mitarbeitende, die in den letzten zwei Jahren rekrutiert worden sind und nicht dem höchsten Kader angehören oder als Lernende beziehungsweise Praktikanten angestellt sind. Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig und die Daten wurden anonymisiert erhoben. Für die Bearbeitung des Fragebogens wurden fünf Minuten eingeplant und im Durchschnitt auch bestätigt. Der Zeitraum für die Erhebung belief sich auf zwei Wochen. Drei Tage vor dem Abschlusstermin wurde eine Erinnerungs-E-Mail durch die Auftraggeberin an die Adressaten der Umfrage versendet.

3.2.4 Quantitative Auswertung

Die Auswertung der Online-Umfrage erfolgte mittels dem Softwareprogramm für statistische Datenanalyse *IBM SPSS Statistics 24*. Dafür wurden die erhobenen Daten aus der Umfragesoftware EFS Survey ins SPSS exportiert. Zuerst wurden die Daten bereinigt: Die fehlenden Werte wurden eingetragen ("weiss nicht" und ausgelassene Antworten) und die Labels ergänzt. In einem ersten Schritt wurden verschiedene Häufigkeitsauswertung mit Mittelwertangaben sowie Kreuztabellen erstellt. Die Ergebnisse werden im folgenden Kapitel 4 präsentiert. Die Tabellen und Diagramme wurden in einer Excel beziehungsweise Word Datei erstellt.

Weiter waren Mittelwertvergleiche geplant. Für den Vergleich von Mittelwerten verschiedener Items muss gemäss Bühl (2012) eine Normalverteilung der Daten vorliegen. Um die Daten auf Normalverteilung zu prüfen, wurde zuerst der "Kolmogorov-Smirnov-Test zur Überprüfung der Verteilungsform" (Bühl, 2012, S. 402) angewendet. Die Auswertung des Tests hat ergeben, dass keine Daten normalverteilt sind (siehe Anhang C) und daher nicht-parametrische Tests angewendet werden müssen. So wurde für die Hypothese drei (Der Einsatz von Social Media erbringt einen Mehrwert für die Rekrutierung) der U-Test nach Mann und Whitney angewendet: "Der U-Test nach Mann und Whitney zum nichtparametrischen Vergleich zweier unabhängiger Stichproben basiert auf einer gemeinsamen Rangreihe der Werte beider Stichproben" (Bühl, 2012, S. 382). Mit diesem Test wurde überprüft, ob sich die Gruppe, welche Social Media für die Stellenausschreibung als geeignet empfindet, von der Gruppe, die Social Media als Plattform für die Stellenausschreibungen nicht als geeignet einstuft, hinsichtlich der gegebenen Schulnote für das gesamte Rekrutierungsverfahren unterscheidet.

Für die Auswertung der Items aus dem Akzeptanzfragebogen (2013) erhielt die Autorin ein vorgefertigtes SPSS-File (Datenmatrix) sowie eine Syntax-Datei. Nachdem die Daten ins SPSS importiert waren, wurden die Daten der Akzept-Items in das vorgefertigte SPSS-File importiert. Da die Umfrageteilnehmer bei der Online-Befragung die Möglichkeit erhielten, die Antwortoption "weiss nicht" zu wählen, wurde im File die Spalte "Fehlende Werte" ergänzt, damit die Auswertung nicht verfälscht werden konnte. Mithilfe der erhaltenen Syntax, wurden die negativen Items danach umgepolt. Weiter wurden die zusammengehörenden Items zusammengefasst, um daraus neue Variablen zu bilden. Somit ergab sich je eine Variable für die Skala Augenscheinvalidität, Kontrollierbarkeit und positive Atmosphäre. Die Reliabilität (siehe Kapitel 2.3) wird gemäss Bühner (2011) mit den Reliabilitätskoeffizienten gemessen. "Üblich ist ein Koeffizient, der als *Cronbachs Alpha* bezeichnet wird und der sich aus den Itemstreuungen s_j und der Streuung s des Gesamtpunktwerts berechnet" (S. 239). Der Wert des Cronbachs Alpha liegt zwischen 0 und 1.

Liegt der Reliabilitätskoeffizienten auf .60 oder höher, kann bei intervallskalierten Daten die Stärke des Zusammenhangs (die Korrelation) zwischen zwei Variablen analysiert werden. Da es sich bei den erhobenen Daten um intervallskalierte und nicht normalverteilten Variablen handelt, wird die Rangkorrelation nach Spearman gerechnet (Bühl, 2012). Dabei wurden alle Items zum Vorstellungsgespräch sowie die zur Einschätzung der Dauer, Moderne sowie Personalmarketing und Arbeitgeberattraktivität auf einen Zusammenhang überprüft.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus der qualitativen und quantitativen Erhebung präsentiert, bevor sie dann im Kapitel 5 interpretiert und diskutiert werden.

4.1 Ergebnisse der Qualitativen Erhebung

Basis der induktiven Datenanalyse, die gemäss dem inhaltsanalytischen Ablaufmodells nach Mayring (2015) vorgenommen wurde, ist das deduktiv erstellte Kategoriensystem. Dieses wurde durch die folgenden Kategorien induktiv ergänzt: Personalmarketing und Employer Branding sowie Vereinheitlichung als Hauptkategorie und der Subkategorien Social Media sowie Dauer des Rekrutierungsverfahrens.

Nachstehend werden die Ergebnisse zu den Kategorien präsentiert und zwecks besserer Nachvollziehbarkeit teilweise mit Beispielzitate aus den Interview-Transkripten ergänzt.

4.1.1 Anforderungsanalyse

Für die Festlegung der benötigten Anforderungen an eine Stelle werden die aktuellen Stelleninhaber selten miteinbezogen und oftmals nur von den Vorgesetzten bestimmt. So gibt eine vorgesetzte Person auf die Frage -wie ein Profil erstellt wird- an: *"selber, nach gutdünken."* (EI_2, Abs. 6).

Weiter erfolgt die Anforderungsanalyse nicht wie im Kapitel 2.4.1 erläutert, sondern in Form von sogenannten definierten Schlüsselkompetenzen. Hierfür wird ein Kompetenzmodell beigezogen, welches verschiedene Schlüsselkompetenzen beinhaltet. Dieser Sachverhalt wird wie folgt untermauert:

„Ich habe dann bei ihm den neuen Stellenbeschrieb gemacht und habe die Schlüsselkompetenzen dann dort festgelegt für die Stelle und die hatte ich dann für die Stellenbeschreibung brauchen können, weil man da ja in einem Teil mit den Kompetenzen arbeiten muss.“ (EI_2, Abs. 4).

4.1.2 Ausschreibung

Aus den Auswertungen der Experteninterviews geht hervor, dass der Kantonale Stellenmarkt (Online), aber auch weitere Stellenportale (z.B. jobs.ch) und die Zeitungen als Standardkanäle für die Stellenausschreibungen genutzt werden. Je nach Wunsch der Vorgesetzten sind die Personalverantwortlichen grundsätzlich frei, Inserate auch auf weiteren Online-Plattformen ausschreiben zu lassen. Hierzu ebenfalls ein Zitat:

„Hauptsächlich natürlich der Kantonale Stellenmarkt, Job.ch ist sehr hoch im Kurs. Ehm teilweise bei Stellen auch die BZ Gesamtausgabe Ehm noch so ein bisschen Spezifische, die wir aufgrund von den Vorgesetzten, was sie gerne noch möchten, darin inserieren.“
(EI_4, Abs. 8).

Da Social Media nicht zu den üblichen Ausschreibungskanälen der ERZ gehört, gibt es auch keinen Auftritt der ERZ als Arbeitgeberin auf einer Social Media Plattform. Aufgrund der meist ausreichenden Anzahl Bewerbungen wird grundsätzlich kein Bedarf für weitere Rekrutierungskanäle wie beispielsweise Social Media gesehen. Jedoch gibt ein Experte an, aufgrund mangelnder geeigneter Bewerber bereits Xing genutzt zu haben:

„Sonst sind es sicher primär die Onlinekanäle, was wir auch gemacht haben kürzlich als wir gewisse Rekrutierungsschwierigkeiten gehabt haben, ist natürlich auch auf Social Media zu gehen. Aber auch Social Media sind natürlich sehr kanalisierte Kanäle also man muss dann schauen, je nachdem welchen Erfahrungsgrad, dass sie vielleicht suchen, spreche ich über Social Media vielleicht die falsche Generation an und das sind so ein bisschen die Schwierigkeiten abgesehen davon, dass wir ja als Kanton und auch als ERZ keinen HR-Auftritt in diesem Bereich haben, wir dies eigentlich auf unseren eigenen HR-Verbindungskanälen gemacht haben. Wir haben es z.B. über Xing aufgeschaltet gehabt über ein Profil einer Mitarbeiterin von uns.“ (EI_3, Abs. 10&12).

Soll Social Media als weiterer Kanal für die Personalrekrutierung gebraucht werden, ist eine entsprechende Bewirtschaftung des Profils zu gewährleisten. Dazu folgende Aussage aus einem Interview:

“Für mich weitere Kanäle wären ja Facebook, Twitter, vielleicht mehr ins Social Media rein. Ehm, ich finde dies sehr gefährlich, man muss es gut betreiben ehm und darum Nein. Aber das ist einfach das, was für mich, noch eine Schlaufe die man machen könnte. Wo ich jetzt aber nicht würde ausser man hätte auch Personen, die dafür eingestellt wären und dies dann auch Pflegen.“ (EI_4; Abs. 12).

4.1.3 Bewerbungsunterlagen

Für die Interview-Experten ist der Lebenslauf ein wichtiges Dokument zur Unterstützung der Vorauswahl der Kandidaten, da dieser alle wichtigen Informationen enthält. Drei Experten geben an, genügend geeignete Bewerbungen für das weitere Personalauswahlverfahren zu erhalten, ein anderer jedoch betont, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung für gewisse fachspezifische Stellen zu haben. Bei Stellen die eine reine kaufmännische Berufsausbildung verlangen, gibt es immer eine grosse Anzahl an Interessenten und entsprechend Bewerbungen. Der Fall liegt jedoch ganz anders, wenn spezifische Anforderungen, beziehungsweise Ausbildungen, verlangt sind.

Die vorgängig definierten Muss- und Kann-Kriterien im Anforderungsprofil sind massgebend bei der Entscheidung, ob ein Kandidat zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird oder nicht; wobei vor allem auf die Erfüllung der Muss-Kriterien fokussiert wird.

4.1.4 Personalauswahlverfahren

Alle Interview-Experten haben als Minimum an Personalauswahlverfahren die Prüfung des Bewerbungsdossiers und das Vorstellungsgespräch angegeben. Während drei Personen das Zweitgespräch ebenfalls zum Standard zählen, gibt eine Person an, jeweils nur ein Vorstellungsgespräch pro Bewerber durchzuführen. Die Arbeitsprobe ist bei zwei Experten sehr beliebt, ein Weiterer wendet sie je nach Stelle an und der Vierte berücksichtigt die Arbeitsprobe gar nicht.

Für die interviewten Personen nimmt die Intuition bei der Personalauswahl im Vergleich zu den wissenschaftlichen Qualitätskriterien einen hohen Stellenwert ein. Dies zeigt folgende Aussage:

„Die Intuition spielt eine grosse Rolle. ... Und man hat halt auch gleich so das Bauchgefühl und ich denke das ist auch wenn man irgendwie eine Person im Interview hat, nachher merkt man intuitiv, dass das was sie sagt nicht unbedingt mit dem übereinstimmt, was sie eigentlich denkt, merkt man das einfach. Ja, von dem her so das Gspüri ist schon noch wichtig. ja.“
(EI_2; Abs. 32).

4.1.5 Vorstellungsgespräche

Gemäss Aussagen aller Interviewpersonen werden für das Erstgespräch durchschnittlich fünf bis sechs Personen eingeladen und für das Zweitgespräch – sofern eines stattfindet – zwei bis drei. Die Vorbereitung auf die Gespräche verläuft jedoch nicht einheitlich. Teilweise

übernehmen die Vorgesetzten die Vorauswahl und die Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch und teilweise bereiten die Personalverantwortlichen alles vor. Dabei unterbreiten sie den Vorgesetzten den Interviewleitfaden zur Überprüfung und Ergänzung. Die darin enthaltenen Fragen orientieren sich grundsätzlich an den Fragen, die sich aus den gewählten Schlüsselkompetenzen ergeben und im Intranet zur Verfügung stehen. Dieses Grundschema oder diese Grundfragen werden dann durch eigene Fragen ergänzt.

„Ich bereite mal einen Leitfaden vor, ich verweise vielleicht noch auf gewisse Punkte, dass man bei dieser Person dort noch den Schwerpunkt legen muss. Ehm, und auch in Rücksprache mit der Linie wird es noch angepasst. Und wir legen auch fest, eben wer vielleicht was übernimmt. Ehm vorbereiten auf das Gespräch selber, dass ich das Dossier vielleicht noch genauer anschau und es fallen mir immer wieder auch Sachen auf (lacht).“ (EI_1, Abs. 54).

„Also ich mache ein bisschen beides, also wir haben einen, der auch bei der Finanzdirektion aufgeschaltet ist und eigentlich für den ganzen Kanton gültig ist. Die ERZ orientiert sich stark daran, wo man aufgrund von den Schlüsselkompetenzen passende Fragen als Beispiel nur holen kann, aber ich arbeite viel auch mit Erfahrungen z.B., wenn ich mit anderen spreche oder aus Büchern. Ich habe auch viel Fachliteratur, weil es mich interessiert. Weil ich wissen will, wie es andere machen. Und da kann ich viel annehmen, wo ich finde "doch, das finde ich interessant" oder sogar aus eigenen Gespräch, wo ich erlebt habe, wo ich denke "hammer Frage, die brauche ich auch" (lacht).

Also dieser Fragekatalog gibt es einfach, und da habe ich keine spezielle Schulung erfahren also ich setze das eigentlich auch voraus, dass HR-Fachleute die beim Kanton arbeiten, auch damit klarkommen (lacht).“ (EI_1, Abs. 62&64)

Die Experten geben an, einzelne Antworten der Kandidaten aus dem Interviewgespräch nicht zu bewerten, sondern meistens erst nach dem Vorstellungsgespräch Notizen zu machen oder die Bewerber sogleich mit den anderen Kandidaten im Vergleich zu beurteilen. Einzelne Antworten zu beurteilen beziehungsweise sogenannte Anker zu setzen wird meist als übertrieben bewertet:

„Ich kann mir nicht vorstellen, dass man das mit Punkten könnte, will ich auch nicht (lacht).“ (EI_2, Abs. 48).

Ein Interview-Experte führt jedoch aus, gemäss einer Vorlage nach dem Gespräch Punkte bei den geforderten Anforderungen zu verteilen:

„Also ich habe auch schon eine Analyse gemacht mit den Anforderungen, die sie mitbringen müssen und mit den Personen und dann kannst du bewerten. ... Ehm, diese Anforderung ist mir drei Punkte wert, das Gespräch selber ist mir soviel wert. Also damit du den Entscheid

weniger auf Gefühl vielleicht abstimmen kannst, sondern mehr auf die Tatsachen basieren kann, sagst du beispielsweise, dass die Person diese Anforderung mitbringt ist mir drei Wert eh das Gespräch selber vom Gefühl her ist mir zwei Wert, so dass du jede Person durchgehen kannst und da auch wieder Punkte verteilen kannst natürlich. Jetzt diese Person bringt dort die Anforderungen nur gering mit, ein 1 beispielsweise aber das ist mir 3 Wert, das gibt dann... und das habe ich auch schon gemacht, wenn die meisten Gespräche sehr gut gegangen sind oder die meisten ein bisschen so, dass man sich nicht sicher ist, wen man nehmen sollte, dann haben wir das auch schon gemacht. Dass hat dann ein anderes Bild gegeben natürlich dann das Resultat, dass man dann gesagt hat: "ja aber halt, die Person bringt dann wirklich am meisten Punkte mit". (EI_4, Abs. 44).

Den Eindruck, welchen die Experten im Vorstellungsgespräch bezüglich des Bewerbers haben, stimmt in den meisten Fällen mit dem Eindruck überein, den sie später im Arbeitsalltag vom Stellenbesetzer haben.

4.1.6 Bewerberakzeptanz

Die Experten gaben an, vorwiegend positive Rückmeldungen zum Rekrutierungsverfahren der ERZ seitens der Bewerber zu erhalten. So führt ein Experte aus:

"Schätze ich gut ein. Ich erhalten auch regelmässig positive Rückmeldungen, dass es sehr seriös ist und dass man auf dem Laufenden gehalten wird. Also ich habe das Gefühl, die Akzeptanz ist gross". (EI_1; Abs. 72).

4.1.7 Rekrutierungsverfahren

Als Stärke des Rekrutierungsverfahren der ERZ wird beispielsweise genannt, dass der Prozess nicht zu sehr standardisiert ist und daher auf den Vorgesetzten beziehungsweise auf die betroffene Stelle eingegangen werden kann:

„Was ich gut finde, aber das macht man auch sonst überall, dass man mit den Vorgesetzten jedes Mal wie der Ablauf neu bestimmen kann. Oder dass man wirklich individuell auf den Vorgesetzten und auf die Stelle eingehen kann. Dass wir nicht so ein standardisiertes Verfahren haben und da nicht eingeschränkt sind und einfach diesen Weg gehen müssen. Dass wir wirklich die Freiheit haben, dies so zu gestalten, dass es stimmt. Das finde ich gut ja.“ (EI_4, Abs. 56).

Durch die anstehende Einführung des E-Recruitings erhoffen sich einige Experten eine schnellere und einfachere Bearbeitung der Bewerbungsdossiers.

4.1.8 Vereinheitlichung

Das Personalauswahlverfahren wird nicht einheitlich durchgeführt. So variiert beispielsweise die Wahl der angewendeten Personalauswahlverfahren oder wie bereits erwähnt die Vorbereitung auf das Gespräch. Weiter gibt ein Experte an, dass das HR nicht in jedem Amt die gleichen Leistungen erbringt und es wünschenswert wäre, wenn die Prozesse gleich gehandhabt würden:

„In den Workshops hat es einige gute Inputs gegeben, wenn alle Personalverantwortliche wo wir zusammen gewesen sind, da macht jeder noch etwas Anderes, da hat es einige Sachen gegeben, wo ich wirklich das Gefühl gehabt habe, da kommen gute Sachen dazu und ja.“ (EI_4, Abs. 58).

4.1.9 Personalmarketing und Employer Branding

Da es für bestimmte Funktionen schwierig ist, geeignete Bewerber zu rekrutieren, sieht ein Experte den Bedarf darin, die Arbeitgeberattraktivität und das Personalmarketing zu verbessern:

„Genau, wir waren fast dazu gezwungen Social Media zu gebrauchen, da wir wirklich Schwierigkeiten hatten bei der Rekrutierung und in diesem Zusammenhang haben wir - das ist unsere Einschätzung - auch festgestellt, dass wir wahrscheinlich als Kanton -wie soll ich sagen- ein ungenügendes Personalmarketing haben. Es ist einfach eine Vermutung, dass unser Brand nicht so gut zieht auf dem Markt oder nicht allzu ansprechend ist, weil wenn man so ein bisschen schaut was reingekommen ist an Bewerbungen in der Quantität aber auch in der Qualität ist es doch schon eher zum Teil auch Bescheiden gewesen.“ (EI_3, Abs. 14).

4.2 Ergebnisse der Quantitativen Erhebung

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der quantitativen Erhebung (Online-Umfrage) dargestellt. Insgesamt haben 61 von 91 angefragten Mitarbeitern an der Online-Umfrage teilgenommen (N = 61). Allerdings hat eine teilnehmende Person nicht alle Fragen beantwortet, weil sie kein eigentliches Rekrutierungsverfahren durchlaufen musste.

Zuerst werden die deskriptiven Daten vorgestellt, welche die Überprüfung der Hypothese eins und zwei unterstützen. Daraufhin folgen die interferenzstatistischen Ergebnisse, die unter anderem die Hypothese drei (Der Einsatz von Social Media erbringt einen Mehrwert für die Rekrutierung) überprüfen sollen.

4.2.1 Ausschreibungskanäle

Wie aus der Abbildung 4 ersichtlich wird, sind die Mitarbeitenden vor allem durch die Ausschreibung im Kantonalen Online-Stellenmarkt auf ihre jetzige Stelle aufmerksam geworden während nur eine Person angegeben hat, sich aufgrund des Inserats in der Zeitung beworben zu haben.

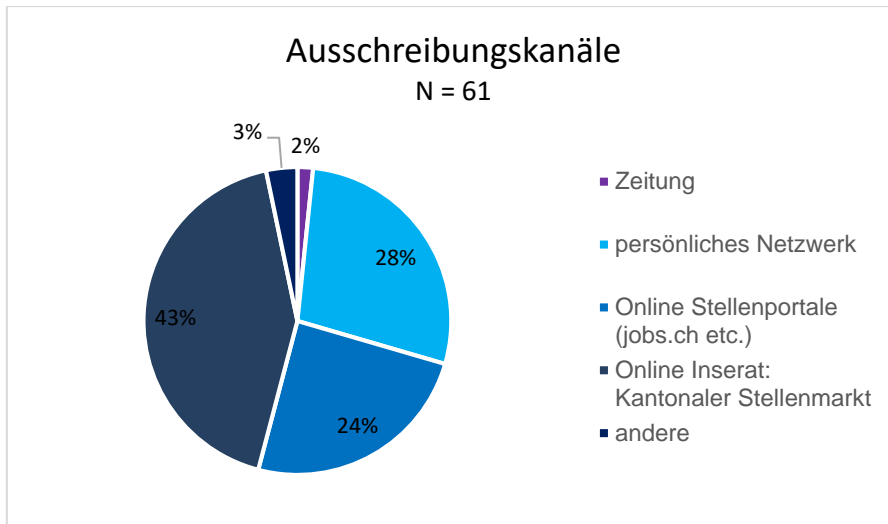


Abbildung 4: Ausschreibungskanäle

Im Hinblick auf die Eignung von Kanälen für die Stellenausschreibung erachten 92% der Umfrageteilnehmenden gemäss Abbildung 5 den kantonalen Stellenmarkt als geeignet, um ein Online-Inserat zu schalten. Ähnlich viele haben sonstige Online-Portale, wie z.B. jobs.ch, genannt. Als am wenigsten geeignet schätzen die Teilnehmenden die Zeitung ein, um eine Stelle zu publizieren. Social Media wird aktuell in der ERZ für die Stellenausschreibung nicht offiziell gebraucht, jedoch würden 28% der Teilnehmenden Social-Media Plattformen dafür nutzen. Als weitere Kanäle ("andere") um Stellen auszuschreiben werden Fachzeitschriften, Berufsverbände, branchenspezifische Stellenportale sowie Headhunter genannt.

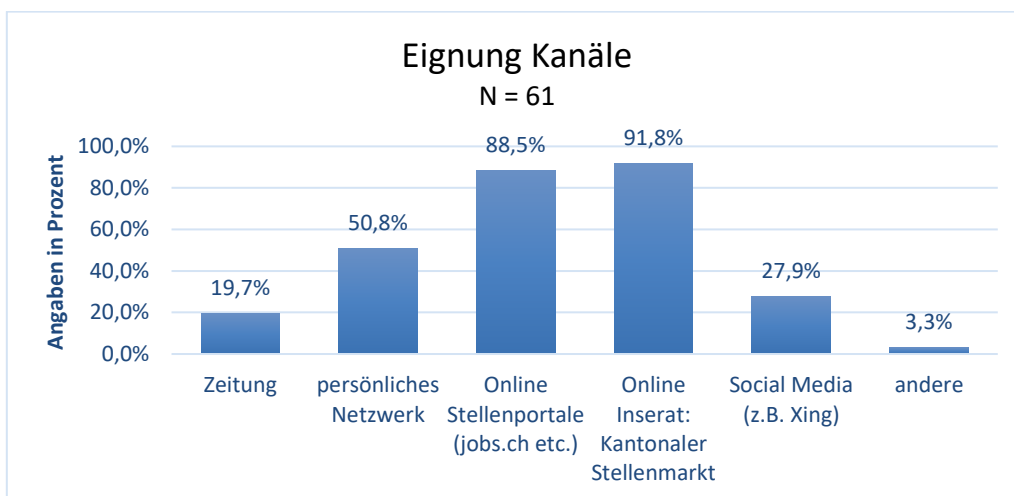


Abbildung 5: Subjektive Einschätzung der Eignung von Ausschreibungskanälen

4.2.2 Personalauswahlverfahren

Die Ergebnisse aus der Abbildung 6 zeigen auf, dass das Vorstellungsgespräch und die Dossierprüfung als Auswahlverfahren am meisten eingesetzt wurde während Leistungs- und Persönlichkeitstests jeweils nur bei zwei Personen angewendet wurden. Nebst der Sichtung der Bewerbungsdossiers und des Vorstellungsgesprächs gibt es kein weiteres Verfahren, das bei ähnlich vielen Mitarbeitenden für die Eignungsabklärung erfolgte. Jedoch gaben unter "andere" vier an, während einem Tag oder Nachmittag zum Schnuppern eingeladen worden zu sein und zwei Personen haben eine Aufgabe gelöst und am Zweitgespräch präsentiert. Zählt man diese sechs als Arbeitsproben, so steigt der Wert der Arbeitsprobe von 28% auf 38%. Weiter wurde unter "andere" noch ein französischer Sprachtest angegeben und einmal das Vorzeigen von Texten. Zudem hat eine Person angegeben, persönlich akquiriert worden zu sein und lediglich Ihren Lebenslauf nachgereicht zu haben.

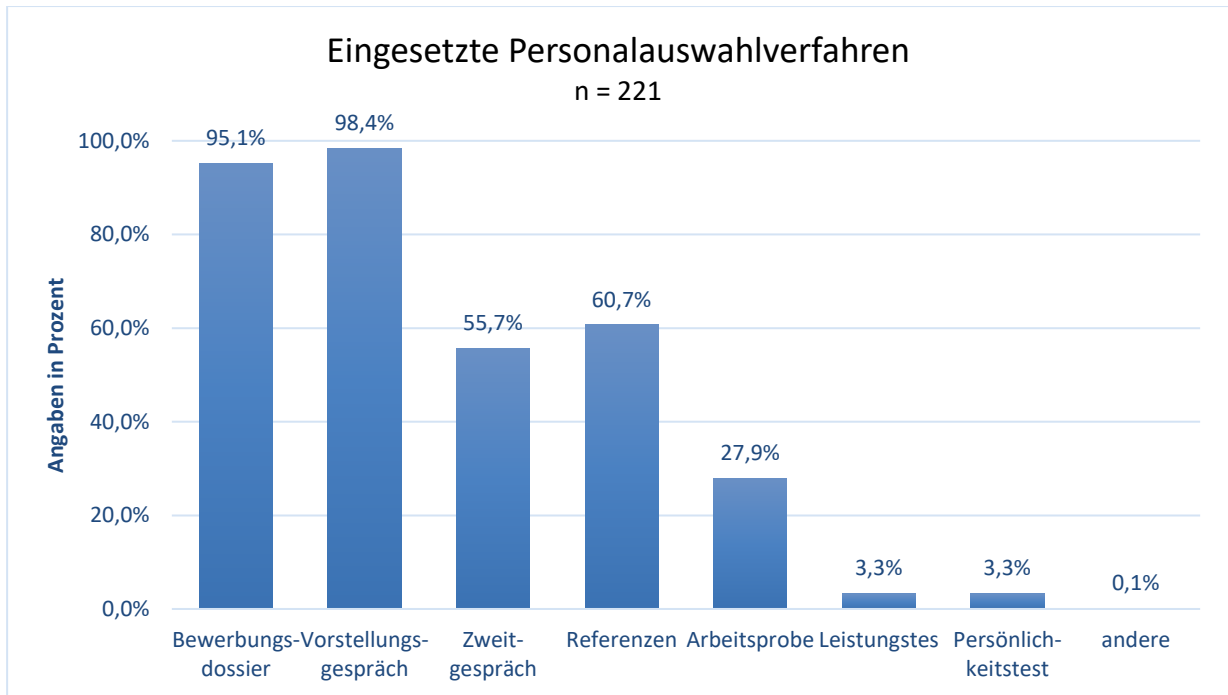


Abbildung 6: Angewendete Personalauswahlverfahren

In Form von Kreuztabellen wurde überprüft, ob es einen Unterschied zwischen den Ämtern im Hinblick auf die Durchführung von Zweitgesprächen gibt. Dabei kam heraus, dass sich die Werte nicht signifikant ($Chi\text{-}Quadrat(5, n=58) = 8.600, p = .126$) unterscheiden und somit eine Unterscheidung nach Ämtern gegeben ist.

4.2.3 Vorstellungsgespräch

Die berechneten Mittelwerte aus den Skalen Augenscheinvalidität, Kontrollierbarkeit und positive Atmosphäre erhielten bei der Berechnung von Cronbachs Alpha zu tiefe Werte (siehe Anhang D), als dass die Ergebnisse präsentiert werden können. Aus diesem Grund wurde aus allen 11 Items (Fragen) eine Gesamtskala "Akzeptanz" zusammengenommen und die Reliabilität dafür erneut berechnet. Da Cronbachs Alpha Reliabilität mit $\alpha = .607$ eine gerade noch zufriedenstellende Konsistenz ausweist, wird das Ergebnis der Skala Akzeptanz im Kapitel 5 interpretiert. Auf der Skala von 1-6 wird für die Skala "Akzeptanz" ein Mittelwert von 5.116 mit einer Standardabweichung von .560 erreicht.

4.2.4 Bewertung Rekrutierungsverfahren

Das Rekrutierungsverfahren wurde durch die Teilnehmenden mit einer Durchschnittsnote von 5.1 bei einer Standardabweichung von .624 gemäss Schweizerischen Schulsystem (1-6) als gut bewertet. In Form einer Kreuztabelle wurde untersucht, ob es eine Unterscheidung gibt bezüglich der gegebenen Schulnote nach Ämtern, jedoch unterscheiden sich die Werte nicht signifikant ($Chi\text{-}Quadrat(5, n=58) = 4.105, p = .534$). Es gibt somit keinen signifikanten Unterschied bei der Bewertung der Schulnote zwischen den Ämtern.

4.2.5 Rekrutierungsverfahren

Aus der Tabelle 3 geht hervor, dass die Mittelwerte bei keinem Item unter 4.6 liegen und damit gute Werte präsentieren. Jedoch sind die Werte der Standardabweichungen relativ hoch, dies bedeutet, dass die ganze Skalenbreite (1-6) für die Einschätzungen gebraucht wurde. Wichtig ist beim Item "Personalmarketing" zu berücksichtigen, dass 41% der Umfrageteilnehmenden die Antwortskala "weiss nicht" gewählt haben.

Tabelle 3: Mittelwerte und Standardabweichungen zu Dauer, Moderne, Personalmarketing

	DAUER	MODERNE	PERSONAL-MARKETING	ARBEITSGEBE-RATTRAKTIVITÄT
Mittelwert	4.66	4.97	5.41	5.20
Standardabweichung	1.515	1.264	1.637	1.062

4.2.6 Verbesserungspotenzial

Der Grossteil (75%) der Umfrageteilnehmenden geben an, kein Verbesserungspotenzial im Rekrutierungsverfahren der ERZ zu sehen. Immerhin 25% sehen ein Potential. Als Verbesserungspotenzial des Rekrutierungsverfahrens wurden unter anderem dessen Dauer oder die uneinheitliche Durchführung in den verschiedenen Ämtern genannt:

- *Die Zeit vom Einreichen des Dossiers bis zur Einladung zum Gespräch war relativ lange. Evtl. zu langsam für schnelllebigen Arbeitsmarkt.*
- *Speditiveres Bearbeiten der Bewerbungen.*
- *Das Personalauswahlverfahren in der ERZ ist sehr personenabhängig. Ich erlebte in der ERZ drei Bewerbungsverfahren. Zwei fand ich sehr gut, eines eher ungenügend.*

4.2.7 Bewertung des Rekrutierungsverfahren in Abhängigkeit zu anderen Variablen

Der U-Test nach Mann und Whitney ergab einen knapp signifikanten Unterschied ($z = -1.504$, $p = .133$) im Hinblick auf die Bewertung des Rekrutierungsverfahren der ERZ zwischen den Umfrageteilnehmenden, die Social Media als geeigneten Ausschreibungskanal erachten und denen, die Social Media nicht als geeigneten Kanal sehen. So haben Personen, für die Social Media einen geeigneten Ausschreibungskanal darstellt, den Rekrutierungsprozess der ERZ, welcher Social Media nicht für Ausschreibungen berücksichtigt, schlechter bewertet.

Weiter haben in der Tendenz die Umfrageteilnehmenden, die das Zweitgespräch gehabt haben, dem Rekrutierungsverfahren eine bessere Schulnote gegeben als solche die zu keinem Zweitgespräch eingeladen wurden. Jedoch resultierte aus dem U-Test nach Mann und Whitney knapp kein signifikanter Wert ($z = -.026$, $p = .979$).

Gemäss den Ergebnissen aus der Rangkorrelation nach Spearman korreliert die gegebene Schulnote zum Rekrutierungsverfahren sehr signifikant positiv $r_s = .541$ ($p > .01$, $n = 61$) mit der Einschätzung der Moderne des Verfahrens. Dies bedeutet: Je besser die Schulnote für das Rekrutierungsverfahren erfolgte, umso besser wurde das Rekrutierungsverfahren der ERZ als modern empfunden.

5 Diskussion und Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden die in Kapitel vier dargestellten Ergebnisse interpretiert, die Hypothesen und die Fragestellungen beantwortet, sowie die erarbeiteten Handlungsempfehlungen beschrieben. Für die Interpretation, die Beantwortung der Fragestellungen und die Handlungsempfehlungen werden die Ergebnisse der qualitativen sowie quantitativen Erhebung miteinbezogen.

5.1 Beantwortung der Fragestellungen und der Hypothesen

Zuerst werden die Hypothesen anhand der qualitativen und quantitativen Ergebnisse geprüft, um dann die Fragestellungen zu beantworten.

5.1.1 Hypothese 1 – Uneinheitliche Durchführung des Rekrutierungsverfahren

Gemäss den Ergebnissen der Experteninterviews wird bei der Erstellung des Anforderungsprofils beziehungsweise bei der Festlegung der Schlüsselkompetenzen nicht einheitlich vorgegangen. Die Vorgesetzten und Personalverantwortlichen entscheiden teilweise nach „gut dünken“ darüber, wen sie für die Überprüfung der Anforderungen miteinbeziehen. So wird beispielsweise der aktuelle Stelleninhaber selten berücksichtigt. Laut Lorenz und Rohrschneider (2015) bietet jedoch insbesondere der Einbezug des aktuellen Stelleninhabers für die Überprüfung des Anforderungsprofils einen Mehrwert. Auch die Online-Umfrage stützt die Aussage, dass das Rekrutierungsverfahren nicht einheitlich durchgeführt wird.

Im Hinblick auf die Personalauswahlverfahren wurde das Zweitgespräch in 56% der Fälle durchgeführt, wobei der Einsatz nicht ausschliesslich aufgrund der Amtszugehörigkeit divergierte: Ausschliesslich alle Umfrageteilnehmenden des Amtes für zentrale Dienste haben angegeben an einem Zweitgespräch teilgenommen zu haben. Zudem hat gut ein Drittel der Umfrageteilnehmenden in irgendeiner Form während des Auswahlverfahrens eine Arbeitsprobe gemacht, während nur gerade bei 3% der Umfrageteilnehmenden ein kognitiver Leistungs- und Persönlichkeitstest eingesetzt wurde, obwohl der Leistungstest eine hohe Validität aufweist.

Auch bezüglich der Bewerbungsgespräche werden die Antworten der Bewerber von den Interviewern unterschiedlich gewertet. Gemäss Ergebnissen der Experteninterviews werden die Antworten der Bewerber während oder nach dem Vorstellungsgespräch unzureichend gewertet, beziehungsweise ungenügend vergleichbar gemacht. Zwei Experten gaben an, die Antworten des Bewerbers als Ganzes und ohne Bewertungsschema einzustufen; während ein anderer Experte erklärte, anhand einer Vorlage im Anschluss an das Gespräch Punkte für die festgelegten Anforderungen vergeben zu haben.

Aus den oben genannten Ausführungen kann die Hypothese eins also bestätigt werden: Das Rekrutierungsverfahren wird in der ERZ nicht einheitlich durchgeführt.

5.1.2 Hypothese 2 – Mangelndes Personalmarketing bezüglich Fachkräftemangel

Die Auswertungen der beiden Erhebungen ergaben, dass die ERZ vorwiegend als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen wird. Erstaunlich dabei ist jedoch, dass 41% der Umfrageteilnehmenden nicht einschätzen konnten, ob die ERZ ausreichend Personalmarketing betreibt. Dies eröffnet Interpretationsspielraum und muss hinterfragt werden.

Aus den Experteninterviews geht hervor, dass auf ausgeschriebene Stellen mehrheitlich genügend Bewerbungen eingehen. Dies kann natürlich bedeuten, dass die Erziehungsdirektion grundsätzlich genügend Personalmarketing betreibt. Falls dem so wäre, würde kein Handlungsbedarf bestehen. Hingegen wies ein Experte darauf hin, dass auch die ERZ Probleme hat für gewisse Funktionen genügend Kandidaten anzusprechen. Dies spricht wiederum dafür, dass die Erziehungsdirektion kein ausreichendes Personalmarketing betreibt. Dafür spricht ebenfalls die Tatsache, dass 41% der Umfrageteilnehmenden bezüglich Personalmarketing keine Einschätzung abgeben konnten. Dies hat sehr wahrscheinlich damit zu tun, dass sie kein aktives Personalmarketing der Erziehungsdirektion wahrnehmen. Ansonsten hätte wohl eine grössere Anzahl der Umfrageteilnehmenden eine Aussage zum Personalmarketing machen können.

Die Hypothese zwei kann somit aufgrund obigen Ausführungen tendenziell bestätigt werden: Die Erziehungsdirektion betreibt kaum ein aktives und umfassendes Personalmarketing. Insofern berücksichtigt die ERZ den Fachkräftemangel entsprechend ungenügend.

5.1.3 Hypothese 3 – Social Media als Mehrwert für die Rekrutierung

Bis anhin ist die ERZ als Arbeitgeberin für die Mitarbeitersuche nicht auf Social Media Plattformen vertreten. Auf Vakanzen für Stellen, welche die Kaufmännische Ausbildung ohne weitere Anforderungen verlangen, trifft eine grosse Menge an Bewerbungsdossiers ein und die Stellen können schnell neu besetzt werden. So wird nicht überall ein Bedarf für die Nutzung weiterer Ausschreibungskanäle gesehen. Jedoch gibt es auch in der ERZ Funktionen, die nicht problemlos rasch und erfolgreich besetzt werden können. Bei solchen Engpassfunktionen wird es immer schwieriger, mit den üblichen Ausschreibungskanälen und ohne weitere Massnahmen im Personalmarketing (siehe Hypothese 2) geeignete Fachkräfte für die ERZ zu gewinnen. Immer öfter nutzen Menschen Social Media, um nach ihrer zukünftigen Arbeitsstelle zu suchen. Teilweise sind solche Social Media affinen Menschen nicht einmal bewusst auf der Suche nach einer neuen Stelle, werden aber trotzdem durch diesen Kanal auf

potentielle Arbeitgeber aufmerksam gemacht. Vor allem die Generationen mit Jahrgang 1980 und jünger, welche die Zukunft aller Unternehmen bilden, nutzen Social Media Plattformen oftmals jeden Tag (Hilker, 2010).

Die Auswertung der Online-Umfrage hat diesbezüglich ebenfalls ergeben, dass immerhin 28% der teilnehmenden Mitarbeiter Social Media als geeigneten Kanal für die Mitarbeitersuche erachten. Weiter haben die Ergebnisse des U-Tests nach Mann und Whitney einen knapp signifikanten Unterschied ($z = -1.504$, $p = .133$) im Hinblick auf die Bewertung des aktuellen Rekrutierungsverfahrens der ERZ gezeigt: Die Gruppe, welche Social Media als geeigneten Ausschreibungskanal erachten, hat dem Rekrutierungsprozess eine tiefere „Schulnote“ (6-er Skala gemäss Bildungssystem in der Schweiz) gegeben als diejenige Gruppe, welche Social Media nicht als geeigneten Kanal angegeben hat. Weiter hat die Berechnung des Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman eine positive Korrelation ($r_s = .541$ ($p > .01$, $n = 61$)), zwischen der Benotung des Rekrutierungsverfahrens und der Beurteilung bezüglich deren Moderne, ergeben.

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung zeigen, dass 28% der Umfrageteilnehmenden Social Media Plattformen als geeignete Kanäle für die Personalrekrutierung einschätzen. Deshalb und aufgrund der theoretischen Erkenntnisse (siehe Kapitel 3.1), kann die Hypothese 3 bestätigt werden: Der Einsatz von Social Media erbringt einen Mehrwert für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

5.1.4 Stärken und Schwächen im Rekrutierungsprozess der ERZ

Die Fragestellung eins zielt auf die Stärken und Schwächen des Rekrutierungsverfahrens der ERZ ab. Zuerst werden nun die Stärken vorgestellt und darauf folgen die Erläuterungen zu den Schwächen.

Mit den Items aus dem Akzeptanzfragebogen (2013) wurde die Akzeptanz der Bewerber gegenüber dem Vorstellungsgespräch erhoben. Die Reliabilitätsanalyse dieser Items ergaben jedoch zu tiefe Werte (Cronbachs Alpha), als dass sie für weitere Berechnungen hätten verwendet werden können. Da die Umfrageteilnehmenden oftmals denselben Wert aus der Antwortskala gewählt hatten, sanken die Standardabweichungen und somit die Varianz, die sich aus der Standardabweichung berechnet. Dies erklärt die tiefen Werte von Cronbachs Alpha, welcher sich aus den durchschnittlichen Korrelationen zwischen den Items einer Skala rechnet. Damit die Items und Skalen aus dem Akzept-Fragebogen nicht komplett von weiteren Berechnungen beziehungsweise Interpretationen ausgeschlossen werden mussten, wurden

die elf Items aus den drei Skalen (Augenscheinvalidität, Kontrollierbarkeit und positive Atmosphäre) zu einer neuen Skala "Akzeptanz" zusammengefasst. Die Werte für die Gesamtskala hatten mit dem Wert für Cronbachs Alpha von $\alpha = .607$ gerade noch eine zufriedenstellende Konsistenz und konnten dadurch weiter berücksichtigt werden. Aus den Ergebnissen lässt sich daher ableiten, dass die Mitarbeitenden dem Vorstellungsgespräch eine hohe Akzeptanz entgegenbringen ($M: 5.116$, $SD: .560$). So empfanden sie beispielsweise den Umgang der Interviewer mit ihnen als freundlich und wertschätzend, sie wussten jederzeit, welche Fragen ihnen gestellt wurden und beurteilten die Atmosphäre während dem Gespräch als positiv. Weiter erhielt der Rekrutierungsprozess durch die Umfrageteilnehmenden im Durchschnitt eine Schulnote von 5.1, was als gute Note gilt. Dies ist im Hinblick auf die Bewerberakzeptanz (siehe Kapitel 2.4) eine wichtige Stärke des Rekrutierungsverfahren der ERZ.

Eine weitere Stärke des Rekrutierungsverfahren ist, dass Inserate nebst den Standard-Ausschreibungskanälen der ERZ, auch auf weiteren Plattformen publiziert werden dürfen, die von den vorgesetzten Personen gewünscht werden. Dies bietet den Vorteil, dass dadurch auch adressatenspezifische Plattformen wie zum Beispiel Fachzeitschriften genutzt und adressatengerechte Bewerber angesprochen werden können.

Das angewendete Kompetenzmodell in der ERZ unterstützt das Rekrutierungsverfahren insofern, dass zu den einzelnen Schlüsselkompetenzen, welche zur Auswahl stehen, jeweils Fragen dazu für das Vorstellungsgespräch bereitstehen. Die Fragen beinhalten gemäss den Ergebnissen aus den Experteninterviews, biografie-, simulations- und verhaltensorientierte Fragen (siehe Kapitel 2.3). Werden alle drei genannten Frageformen im Vorstellungsgespräch eingesetzt, wird die objektive Auswahl von Bewerbern und damit die Erstellung einer aussagekräftigen Diagnose unterstützt (Schuler, 2014).

Im Folgenden werden nun Aspekte des Rekrutierungsverfahren angesprochen, bei denen das Rekrutierungsverfahren der ERZ Verbesserungspotential hat.

In der Online-Umfrage wurde teilweise die Dauer des Rekrutierungsverfahrens (von der Einreichung der Bewerbung bis hin zur Zusage) bemängelt. Dieses Item wurde im Vergleich zu den anderen Fragen das Rekrutierungsverfahren betreffend, tendenziell schlechter eingeschätzt.

Weiter wird das Rekrutierungsverfahren der ERZ grundsätzlich nicht einheitlich durchgeführt. Darunter kann die Qualität und damit die Vorhersage des Berufserfolgs leiden. Wird im „worst-case“ ein Anforderungsprofil nach „gut dünken“ zusammengestellt, im Vorstellungsgespräch vorwiegend allgemeine Fragen gestellt, rein nach Intuition beurteilt und kein weiteres Gespräch geführt oder ein zusätzliches Auswahlverfahren eingesetzt, so wird riskiert, dass ein ungeeigneter Kandidat angestellt und ein geeigneter Kandidat abgelehnt wird. Es besteht die Gefahr, dass der gewählte Kandidat nicht lange in der ERZ verbleiben wird (Weuster, 2008). Dies würde schliesslich für die ERZ unnötige Kosten und womöglich auch eine Schwächung des Arbeitgeberimages, bedeuten. Denn leidet die Bewerberakzeptanz unter einem unprofessionellen Rekrutierungsverfahren, kann dies dazu führen, dass sich Kandidaten bei Freunden, Familie oder im Internet über das Rekrutierungsverfahren der ERZ beklagen.

Zuletzt soll darauf hingewiesen werden, dass dem Fachkräftemangel insbesondere im Hinblick auf den demographischen Wandel zu wenig Beachtung geschenkt wird. Das Personalmarketing wird dabei als unbefriedigend wahrgenommen.

Zur besseren Veranschaulichung werden in der Tabelle 4 die Stärken und Schwächen des angewendeten Rekrutierungsverfahrens der ERZ zusammengefasst:

Tabelle 4: Stärken und Schwächen des Rekrutierungsverfahrens

Stärken	Schwächen
Hohe Bewerberakzeptanz	Lange Dauer des Rekrutierungsverfahrens
Flexibilität der Vorgesetzten und Personalverantwortlichen bei der Gestaltung des Rekrutierungsverfahrens	Uneinheitliche, beziehungsweise nicht professionelle Durchführung des Rekrutierungsverfahrens gefährdet dessen Qualität und die Arbeitgeberattraktivität
Verfügbare Fragen zu den Schlüsselkompetenzen berücksichtigen den Trimodalen Ansatz der Eignungsdiagnostik	Fachkräftemangel wird in Form des Personalmarketings ungenügend berücksichtigt

Die Aspekte, welche gemäss der Beantwortung der ersten Fragestellung Verbesserungspotenzial bieten, werden für die Beantwortung der zweiten Fragestellung im Kapitel 5.1.5 erneut aufgegriffen.

5.1.5 Optimierungen im Rekrutierungsverfahren der ERZ

Für die Beantwortung der zweiten Fragestellung werden in der Folge Handlungsempfehlungen vorgestellt, welche die Optimierung des Rekrutierungsverfahrens unterstützen sollen.

Teilweise wird nach „gut dünken“ darüber entschieden, wen die Stellenbesetzer bei der Überprüfung der Anforderungen an eine vakante Stelle miteinbeziehen. So wird beispielsweise der aktuelle Stelleninhaber selten befragt. Gemäss beschriebener Theorie (siehe Kapitel 2.4.1) sollte jedoch, wenn möglich, der aktuelle Stelleninhaber für die Überprüfung des Anforderungsprofils befragt werden, damit eine zusätzliche und zentrale Perspektive auf die Arbeitstätigkeiten berücksichtigt wird (Blum, 2010).

Die Antworten der Bewerber auf Fragen im Vorstellungsgespräch werden oftmals nur ungenügend bewertet beziehungsweise unzureichend vergleichbar gemacht. Vorwiegend wird eine Punkteverteilung, beziehungsweise Bewertung pro Frage von den Experten als übertrieben empfunden. Die Autorin rät stark davon ab auf eine Bewertung zu verzichten, da sonst der Vergleich zwischen den Kandidaten nicht objektiv gezogen werden kann. Es bietet sich an, das Kompetenzmodell dahingehend zu überarbeiten, dass beispielsweise Bewertungsraster beziehungsweise Anker zu den einzelnen Fragen der Schlüsselkompetenzen bereitgestellt werden. Dadurch wird eine professionelle Vergleichbarkeit zwischen den Kandidaten ermöglicht. Bei einem Experteninterview wurde erwähnt, dass für die Vorstellungsgespräche jeweils vorgängig eine Vorlage ausgefüllt wird, auf welcher die Anforderungen aufgelistet sind, sowie wieviel die entsprechende Anforderung wert ist. Direkt nach dem Vorstellungsgespräch werden dann die Punkte pro Anforderung vergeben, die Punkte mit den vorher festgelegten Wertungen multipliziert. Anhand einer Synopse der Punktesummen der Kandidaten wird ein objektiver Vergleich zwischen den Kandidaten ermöglicht. Solche Best Practices sollten mit anderen Personalfachpersonen ausgetauscht werden, damit alle davon profitieren können und dadurch die Vereinheitlichung sowie Qualität des Auswahlverfahrens gesteigert werden kann. Ziel dieser Austausche zwischen Rekrutierungsverantwortlichen soll sein, den Wissensaustausch zu fördern und dadurch die Qualität sowie die einheitliche Durchführung des Rekrutierungsverfahrens zu verbessern.

Aufgrund des demographischen Wandels wird es immer schwieriger werden, alle Vakanzen optimal besetzen zu können. Umso wichtiger ist es, den Blick auf diese zukünftigen Herausforderungen zu richten und präventive Massnahmen zu treffen sowie umzusetzen. Dies kann beispielsweise durch die Berücksichtigung der Theorie von Taylor und Russel (1939) erreicht werden, indem die Basisrate (siehe Kapitel 2.3) erhöht wird.

Dafür ist es unerlässlich, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und das Personalmarketing zu fördern, sowie sich im Arbeitsmarkt zu positionieren (siehe Kapitel 2.1). Andernfalls wird die ERZ nicht mit der Konkurrenz mithalten können und dadurch gute und wichtige Fachkräfte beziehungsweise auf solche verzichten müssen.

So muss die ERZ ihre Vorzüge als Arbeitgeberin besser vermarkten und mit Hilfe passender Kanäle an die potentiellen Arbeitnehmer bringen. Dafür gibt es diverse Möglichkeiten wie z.B. die ERZ an einer Absolventenmesse zu präsentieren, eine ansprechende Gestaltung eines Karrierebereichs im Internet der ERZ oder auf Social Media vermehrt oder generell aktiv zu werden (Klaffke & Parment 2011). Mit Sicht auf die zukünftigen Herausforderungen sollte in Betracht gezogen werden, ein Profil als Arbeitgeberin auf einem beruflichen Netzwerk wie Xing oder LinkedIn zu erstellen. Auf Social Media als Arbeitgeberin vertreten zu sein bedeutet nicht, jede Stelle dort ausschreiben zu müssen. Die Plattform kann beispielsweise auch nur gezielt für Engpassfunktionen genutzt werden. Wird ein Profil erstellt, ist es aber unerlässlich, dieses Profil von jemandem regelmässig bewirtschaften zu lassen, um dem Arbeitgeberimage nicht zu schaden.

Bezüglich der Dauer des Rekrutierungsverfahrens, welche bemängelt wurde, wird angenommen, dass durch die anstehende Implementierung des E-Recruiting, die Dauer des Verfahrens verkürzt und somit verbessert werden kann. Daher wird hierfür keine explizite Massnahme empfohlen.

5.2 Fazit

Die ERZ wird zwar als attraktive Arbeitgeberin eingeschätzt, jedoch wird das Personalmarketing von den Mitarbeitenden nur mangelhaft wahrgenommen. Diesem Umstand kann die ERZ entgegenwirken, indem sie beispielsweise auf Social Media Plattformen aktiv wird – sei es bezüglich Unternehmerpositionierung oder aber auch bezüglich Personalrekrutierung.

Weiter arbeitet die ERZ heute bereits mit Instrumenten und Ansätzen der Eignungsdiagnostik, welche eine gute Personalauswahl gewährleisten sollen. So wird beispielsweise das multimodale Interview angewendet. Ausserdem verwendet sie sogenannte Schlüsselkompetenzen (Alternative zur Anforderungsanalyse), die zur Erstellung der Stellenbeschriebe oder der Interviewleitfäden notwendig sind. Dennoch weist das Rekrutierungsverfahren einige Mängel hinsichtlich eignungsdiagnostischer Anforderungen auf, die zu optimieren sind. So sollte nicht auf die Bewertung von Bewerberantworten verzichtet werden, da diese die Vergleichbarkeit sicherstellt. Weiter können mithilfe der Durchführung von Zweitgesprächen und/oder Arbeitsproben, Fehlentscheidungen aufgrund von intuitiv getroffenen Urteilen, reguliert und

minimiert werden. Es scheint, dass anhand kleiner Verbesserungen das Rekrutierungsverfahren optimiert und vereinheitlicht werden kann. Im Rahmen der Personalausschusssitzungen oder in Form von Gruppendiskussionen mit Mitarbeiter und/oder Vorgesetzten bietet es sich nun weiter an, für gewisse Handlungsfelder konkretere Massnahmen beziehungsweise Umsetzungsmöglichkeiten zu klären sowie auf bestimmte Themen aufmerksam zu machen.

5.3 Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit konnte nicht ausreichend auf das Thema Employer Branding und das Personalmarketing eingegangen werden. Bevor Massnahmen für ein Employer Branding getroffen werden, beziehungsweise ein Konzept erstellt wird, muss unter anderem definiert werden, welche Bereiche oder Funktionen von einem Fachkräftemangel betroffen sind oder in Zukunft sein werden. Konkrete Untersuchungen in diesem Rahmen bieten sich gemäss Ausführungen in Kapitel 2.1 und 5.1.2 an.

Aus den Experteninterviews ging hervor, dass sich die Interviewer stark auf ihre Intuition verlassen. Die verschiedenen Wahrnehmungsverzerrungen, welche die Urteilsfindung stark beeinflussen können, wurden in der vorliegenden Arbeit nicht näher erläutert. Da jedoch die Intuition bei den Personalauswahlentscheiden in der ERZ eine zentrale Rolle spielt, sollten diese möglichen Urteilsfehler unbedingt thematisiert und die Interviewer dafür sensibilisiert werden. Es bietet sich an, mögliche Urteilsfehler an den Personalausschusssitzungen zu besprechen, Beispiele zu diskutieren und die Bedeutung des Einbezugs anderer Personalauswahlverfahren in der Urteilsbildung zu betonen.

Die ERZ bedient sich für die Erstellung der Anforderungsanalysen eines zur Verfügung gestellten Kompetenzmodells, welches auf sogenannten Schlüsselkompetenzen aufbaut. Diese bilden zugleich die Grundlage für die Stellenbeschriebe sowie die Interview-Leitfaden der Rekrutierungsgespräche. Es konnte aus den Interviews nicht evaluiert werden, wie diese Kompetenzen erhoben worden sind. Gemäss Krings (2017) sind solche Kompetenzen nur hilfreich, wenn sie empirisch erarbeitet wurden und sich an den Unternehmenskontext anlehnen. Vorliegend kann somit keine abschliessende Aussage über die Qualität der praktizierten Anforderungsanalyse gemacht werden.

Dank den Erhebungen konnte die Sicht von Personalverantwortlichen, Vorgesetzten und Mitarbeiter bezüglich dem angewendeten Rekrutierungsverfahren in Erfahrung gebracht werden. Offen bleibt, welche Meinung ablehnende Bewerber über das Personalauswahlverfahren der ERZ haben und ob das praktizierte Verfahren Einfluss auf ihre Ablehnung hatte.

6 Literaturverzeichnis

- Akzeptanzfragebogen: AKZEPT! - I* (Version 4) [Electronic data tape]. (2013). Kersting, M.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., & Judge, T. (2011). Personality and performance at the beginning of the new millenium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessments*, 9, 9-30
- Bliesener, T. (1996). Methodological moderators in validating biographical data in personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 107-120.
- Blum, N. (2010). Erfolgsfaktor Inplacement. Neue Mitarbeiter systematisch und zielgerichtet integrieren. Dargestellt am Beispiel der ITK-Branche. Hamburg: Diplomica.
- Bühl, A. (2012). *SPSS 20: Einführung in die moderne Datenanalyse*. München: Pearson.
- Bühner, M. (2011). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. (3., aktualisierte Aufl.). München: Pearson.
- Bundesamt für Statistik. (2015). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2015-2045*. Verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung.assetdetail.1401562.html> [24.04.2017].
- Erziehungsdirektion des Kantons Bern. (2017). *Über die Direktion*. Verfügbar unter <https://www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/ueber-die-direktion.html> [17.03.2017].
- Gourmelon, A. (2009). *Personalauswahl im öffentlichen Sektor*. Baden-Baden: Nomos.
- Gourmelon, A. Seidel, S. & Treier, M. (2014). *Personalmanagement im öffentlichen Sektor – Grundlagen und Herausforderungen*. Heidelberg: Rehm.
- Hilker, C. (2010). Social Media für Unternehmen: Wie man Xing, Twitter, YouTube und Co. Erfolgreich im Business einsetzt. Wien: Linde.
- Holzenkamp, M., Spinath, F.M. & Höft, S. (2010). Wie valide sind Assessment Center im deutschsprachigen Raum? Eine Überblicksstudie mit Empfehlungen für die AC-Praxis. *Wirtschaftspsychologie*, 12, 17-25.
- Huffcutt, A.I. & Arthur Jr., W. (1994). Hunter and Hunter (1984). Revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.
- Jetter, W. (2017). *Praxistraining Einstellungsinterviews: Bewerbungsgespräche planen, führen und auswerten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kanning, U., P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG und Berlin: Beuth.
- Kersting, M. (2008). *Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl - der DIN-Ansatz*. Göttingen: Hogrefe.

- Klaffke, M. & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (S. 3-22). Wiesbaden: Gabler.
- König, C.J., Klehe, U.-C., Berchtold, M., & Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 17-27.
- Krings, T. (2017). *Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lohaus, D. & Habermann, W. (2013). *Personalauswahl im Mittelstand. Nicht die Besten sind die Besten, sondern die Geeignetsten*. München: Oldenbourg.
- Lorenz, M. & Rohrschneider, U. (2015). *Erfolgreiche Personalauswahl: sicher, schnell und durchdacht (2., Auflage)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Moser, K. & Rhyssen, D. (2001). Referenzen als eignungsdiagnostische Methode. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45, 40-46.
- Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie (2., überarbeitete Aufl.)*. Berlin: Springer.
- Peus, C., Braun, S., Hentschel, T. & Frey, D. (Hrsg.). (2015). *Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Heidelberg: Springer.
- Roth, P.L., Bobko, P. & McFarland, L.A. (2005). A meta-analysis of work sample test validity: Updating and integrating some classic literature. *Personnel Psychology*, 58, 1009-1037.
- Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., De fruyt, F. & Rolland, J. P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1068-1081.
- Schmidt, F.L. & Rader, M. (1999). Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type. *Personnel Psychology*, 52, 445-464.
- Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2006). Berufseignungsdiagnostik. In F. Petermann & M. Michel (Hrsg.), *Handbuch der Psychologischen Diagnostik* (S. 717-729). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage)*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

- Schuler, H. & Moser, K. (1995). Die Validität des Multimodalen Interviews. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 2-12.
- Schuler, H. & Kanning U. P. (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Taylor, H.C. & Russell, J.T. (1939). The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection: discussion and tables. *Journal of Applied Psychology*, 23, 565-578.
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Heidelberg: Springer.
- Trost, A. (2013). Employer Branding. In A. Trost (Hrsg.), *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (S.13-74). Köln: Luchterhand.
- Weuster, A. (2008). *Personalauswahl: Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch* (2., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Gabler.

7 Abbildungsverzeichnis

Titelbild:	Berufseignungsdiagnostik (Verfügbar unter https://www.google.ch/search?q=berufseignungsdiagnostik&biw=1366&bih=651&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahU-KEwjQnsWC0cbQAhWJL8AKHQ4QD_kQ_AUIBygC#tbm=isch&q=puzzle-teile&imgsrc=6F2i1sPLnZkV2M%3A [26.11.2016])	
Abbildung 1:	Prozess der Personalauswahl (eigene Darstellung in Anlehnung an Lohaus & Habermann, 2013)	5
Abbildung 2:	Trimodaler Ansatz der Eignungsdiagnostik (eigene Darstellung in Anlehnung an Schuler & Kanning, 2014)	8
Abbildung 3:	Ämter der Erziehungsdirektion des Kantons Bern	21
Abbildung 4:	Ausschreibungskanäle	29
Abbildung 5:	Subjektive Einschätzung der Eignung von Ausschreibungskanälen	29
Abbildung 6:	Angewendete Personalauswahlverfahren	30

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Methoden der Personalauswahl geordnet nach deren Validität (eigene Darstellung in Anlehnung an König et al, 2010)	11
Tabelle 2:	Deduktiv erstellte Hauptkategorien	18
Tabelle 3:	Mittelwerte und Standardabweichungen zu Dauer, Moderne, Personalmarketing	31
Tabelle 4:	Stärken und Schwächen des Rekrutierungsverfahrens	37

9 Anhang

- A Leitfaden Experteninterview
- B Online-Umfrage
- C Ergebnisse aus dem SPSS zum Kolmogorov-Smirnov-Test
- D Ergebnisse aus dem SPSS zur Reliabilitätsanalyse der Skalen
Augenscheinvalidität, Kontrollierbarkeit und positive Atmosphäre

Anhang A

Leitfaden Experteninterview

Interview

Leitfaden

ERZ Personalverantwortliche
und Führungspersonen

ORIENTIERUNG

Analyse des Rekrutierungsverfahrens in der Erziehungsdirektion des Kantons Bern

Fragestellung

Wo liegen die Stärken und Schwächen im Rekrutierungsverfahren?

Wie kann das Rekrutierungsverfahren optimiert werden?

Datum:

Ort:

Zeit:

Interviewte Person (Name, *nur PV: Psychologische Ausbildung?*):

Besonderheiten (Situation, Stimmung, Eindrücke, Vorfälle, Gesprächsklima, Verlauf)

- Begrüssung, Vorstellung und Dank

INFORMATIONEN

(5min)

- Betrachtung des Rekrutierungsverfahrens bei der ERZ im Rahmen des Studiums der angewandten Psychologie (Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie) an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Modul Bachelorarbeit.
- Ziel ist es, Daten für die Beantwortung der Fragestellung zu erheben. Nach den Interviews erfolgt eine Online-Umfrage bei Mitarbeitenden, welche in den letzten zwei Jahren rekrutiert worden sind.
- Für die methodische Auswertung der Daten wird das Gespräch aufgezeichnet.
- Alle Informationen werden vertraulich behandelt und Ergebnisse nur anonymisiert an die ERZ weitergegeben. Einsicht in die Daten lediglich durch Betreuer FHNW.
- Zeitrahmen des Interviews: ca. 45 Minuten

LEITFADEN

THEMA

(Anforderungsanalyse)

HAUPTFRAGE(N)

Einstiegsfrage: Wie gehen Sie vor, wenn Sie eine Stelle zu besetzen haben? (Ablauf)

NACHFRAGE(N)

Wird eine Anforderungsanalyse durchgeführt bevor das Inserat erstellt wird? Wenn ja, wer ist dafür alles involviert (VG, PV und Stelleninhaber)?

Ausschreibung

Welche Kanäle nutzen Sie für die Stellenausschreibung? (Zeitungsannoncen, Online-Job Börsen...)
Denken Sie, dass die zur Verfügung stehenden Kanäle ausreichend sind?

Gibt es weitere Kanäle die sich Ihres Erachtens für die Ausschreibung bzw. Suche nach geeigneten Kandidaten eignen würden? (z.B. Social Media)

Bewerbungsunterlagen

Welche Unterlagen muss ein vollständiges Bewerbungsdossier für Sie zwingend beinhalten?

Papierzettel beschriftet mit den einzelnen Komponenten eines Bewerbungsdossiers aushängen und darum bitten, in Reihenfolge nach Relevanz zu bringen.

Darf ich Sie nun bitten, die folgenden Papierzettel in eine Rangreihenfolge nach persönlicher Relevanz zu bringen und ihre Gedanken dazu laut mitzuteilen?

Wieviel Prozent der erhaltenen Bewerbungen für eine zu besetzende Stelle halten Sie als geeignet?

Gibt es Kriterien, nach denen Sie Bewerberinnen und Bewerber zu einem Erstgespräch einladen? Wenn ja, welche?
Standardisierte Kriterien?

Personalauswahlverfahren

Welche/s Personalauswahlverfahren ist/sind beim Rekrutierungsverfahren aus Ihrer Sicht unerlässlich?	Gibt es noch weitere?
Würden Sie gerne noch von weiteren Personalauswahlverfahren Gebrauch machen? (z.B. Vorstellungsgespräch, Arbeitsproben, Referenzen einholen, Leistungs- Persönlichkeitstests, AC etc.)	Wenn ja, welche? Und wieso?
Welche Rolle spielen für Sie wissenschaftliche Qualitätskriterien bei den Personalauswahlverfahren?	(Qualitätskriterien: wissenschaftlich valide, das heisst, von der Wissenschaft auf Tauglichkeit überprüft)->Miss Test/Verfahren was er zu messen vor- gibt?
Welche Rolle spielt Intuition?	
Wie viele Bewerber und Bewerberinnen laden Sie durchschnittlich zu einem Vorstellungsgespräch ein?	alleine oder mit wem?
Wie bereiten Sie sich auf die Gespräche vor?	
Wie viele Interviews führen Sie durchschnittlich mit Bewerbenden durch?	
Was sind es für Interviewfragen?	Situative, biographische Fragen? Multimodale Interviews? (Trimodaler Ansatz)
Wie kommt das abschliessende Gesamturteil zustande?	wie werden die Antworten bewertet (verhaltensverankerte Beurteilungsskalen)?

Vorstellungsgespräch

Woher haben Sie die Fragen für die Interviews?
Sind es standardisierte Fragen? Falls standardisiert:
Wurden Sie dafür geschult/eingeführt?

Wie ist Ihre Erfahrung mit der „Übereinstimmung“ Ihres Eindrucks aus dem Gespräch mit der „Realität“, wenn die gewählten Kandidaten bei Ihnen arbeiten? Haben die Eindrücke aus dem Vorstellungsgespräch mit dem Arbeitsalltag übereingestimmt?

Akzeptanz der Kandidaten

Was denken Sie über die Akzeptanz der Kandidaten gegenüber dem aktuellen Rekrutierungsverfahren?
Haben Sie schon einmal Rückmeldung von Kandidaten zum Rekrutierungsverfahren erhalten? Falls ja, was genau?

Allgemein

Was gefällt Ihnen besonders am Rekrutierungsverfahren in der ERZ?
Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial im Rekrutierungsverfahren der ERZ?

Abschluss

Gibt es noch etwas, dass Sie mir noch gerne sagen möchten? Oder haben Sie sonstige Anmerkungen?
Dank.

Anhang B

Online-Umfrage

13%

Willkommen zur Befragung und vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der FHNW im Studiengang Angewandte Psychologie, führe ich eine Umfrage zum Rekrutierungsverfahren der ERZ durch. Mit Ihrer Teilnahme helfen Sie mir, Anhaltspunkte für eine allfällige Optimierung zu erhalten.

Ich möchte Sie darauf hinweisen, dass es keine richtige oder falsche Antwort auf die Fragen gibt.

Die Daten werden vertraulich behandelt und sind anonymisiert. Rückschlüsse auf die einzelnen Teilnehmenden sind zu keiner Zeit möglich.

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 5 Minuten.

Sollten Sie Fragen haben oder Probleme beim Ausfüllen des Fragebogens auftauchen, wenden Sie sich bitte an mich: E-Mail: melanie.bucheli@students.fhnw.ch.

Herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, um an der Befragung teilzunehmen.

Freundliche Grüsse
Melanie Bucheli

25%

Durch welchen Kanal wurden Sie auf ihre jetzige Stelle aufmerksam?

Einfachauswahl

- Online Inserat Kantonaler Stellenmarkt (<https://www.jobs.sites.be.ch/>)
- persönliches Netzwerk
- Zeitung
- Social Media (z.B. Xing)
- Online Stellenportale (jobs.ch, etc.)
- andere, bitte umschreiben:
- weiss nicht mehr

Welche Kanäle eignen sich Ihres Erachtens für die Ausschreibung bzw. Suche nach geeigneten Kandidaten?

Mehrfachantworten möglich

- Zeitung
- Social Media (z.B. Xing)
- Online Inserat Kantonaler Stellenmarkt (<https://www.jobs.sites.be.ch/>)
- persönliches Netzwerk
- Online Stellenportale (jobs.ch, etc.)
- andere, bitte umschreiben:

Analyse des Rekrutierungsverfahrens in der Erziehungsdirektion Bern

38%

Welche der folgenden Personalauswahlverfahren wurden bei Ihrer Rekrutierung angewendet bzw. durchgeführt?

Mehrfachantworten möglich.

- Leistungstest
- Persönlichkeitstest
- Referenzen
- Zweitgespräch
- Vorstellungsgespräch
- Bewerbungsdossier
- Arbeitsprobe
- andere, bitte umschreiben:

63%

Welche Schulnote würden Sie dem Rekrutierungsverfahren der ERZ geben?

sehr schlecht

1



2



3



4



5



sehr gut

6



50%

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit Sie den einzelnen Aussagen in Bezug auf das Vorstellungsgespräch der ERZ zustimmen oder inwieweit Sie die folgenden Aussagen ablehnen.

	Trifft überhaupt nicht zu					Trifft voll und ganz zu		weiss nicht
	1	2	3	4	5	6		
Die Atmosphäre des Interviews war – im Rahmen des Möglichen – positiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Interview hat zu wenig mit der Realität zu tun, um wirklich Berufserfolg vorherzusagen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ob jemand beim Interview gut abschneidet oder im Beruf gut ist, sind zwei völlig verschiedene Dinge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Interview spiegelte Anforderungen wider, die auch im Berufsalltag gefordert sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Während des Interviews herrschte permanent eine unangenehme Prüfungsatmosphäre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dass man mit dem Interview geeignete Personen für einen Job herausfinden kann, ist zu bezweifeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Interviewfragen waren klar und verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wusste jederzeit, welche Fragen mir gestellt wurden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Umgang der Interviewer/innen mit mir als Bewerberin bzw. Bewerber war jederzeit freundlich und wertschätzend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Interviewfragen nicht verstanden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Interviewer/innen zeigten gelegentlich eine hochmütige Haltung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Analyse des Rekrutierungsverfahrens in der Erziehungsdirektion Bern

75%

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit Sie den einzelnen Aussagen zustimmen oder inwieweit sie die folgenden Aussagen ablehnen.

	Trifft überhaupt nicht zu					Trifft voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5	6	weiss nicht
Die Dauer des Rekrutierungsverfahrens (von der Einreichung der Bewerbung bis zur Zusage) empfand ich als schnell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die ERZ ist aus meiner Sicht eine attraktive Arbeitgeberin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die ERZ hat ein modernes Rekrutierungsverfahren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die ERZ betreibt ausreichend Personalmarketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sehen Sie Verbesserungspotenzial im Personalauswahlverfahren der ERZ?

- Nein
 Ja, bitte umschreiben:

Haben Sie Bemerkungen zum Personalauswahlverfahren oder sonstige Anmerkungen?

Wenn nicht, navigieren Sie bitte zur nächsten Frage.

88%

Zum Schluss noch einige Fragen zu Ihrer Person.

Wie alt sind Sie?

- bis 24 Jahre
 25 - 34 Jahre
 35 - 44 Jahre
 45 - 54 Jahre
 55 und älter

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

- weiblich
 männlich

In welchem Amt arbeiten Sie?

Bitte wählen Sie das zutreffende Amt aus.

bitte auswählen:



Anhang C

Ergebnisse aus dem SPSS zum Kolmogorov-Smirnov-Test

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest

		Schulnote
N		61
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	5.10
	Standardabweichung	.625
Extremste Differenzen	Absolut	.333
	Positiv	.333
	Negativ	-.323
Statistik für Test		.333
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.000 ^c

- a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.
- b. Aus den Daten berechnet.
- c. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest

		Die Dauer des Rekrutierungsverfahrens (von der Einreichung der Bewerbung bis zur Zusage) empfand ich als schnell.	Die ERZ hat ein modernes Rekrutierungsverfahren.	Die ERZ betreibt ausreichend Personalmarketing.	Die ERZ ist aus meiner Sicht eine attraktive Arbeitgeberin.
N		61	52	36	60
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	4.66	4.62	4.31	5.17
	Standardabweichung	1.515	1.013	1.238	1.044
Extremste Differenzen	Absolut	.229	.244	.240	.270
	Positiv	.188	.179	.160	.212
	Negativ	-.229	-.244	-.240	-.270
Statistik für Test		.229	.244	.240	.270
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

- a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.
- b. Aus den Daten berechnet.
- c. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.

Anhang D

Ergebnisse aus dem SPSS zur Reliabilitätsanalyse der Skalen Augenscheinvalidität, Kontrollierbarkeit und positive Atmosphäre

Skala: Augenscheinvalidität

Zusammenfassung der Fallverarbeitung			Reliabilitätsstatistiken		
		N	%	Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
Fälle	Gültig	56	91.8	.521	4
	Ausgeschlossen ^a	5	8.2		
	Gesamt	61	100.0		

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Item-Skala-Statistiken				
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
akzept_I_03	12.6607	7.828	.309	.452
akzept_I_16_r	12.8036	7.543	.258	.496
akzept_I_21_r	14.1071	6.606	.396	.367
akzept_I_10_r	12.7143	7.517	.284	.472

Skala: Kontrollierbarkeit

Zusammenfassung der Fallverarbeitung			Reliabilitätsstatistiken		
		N	%	Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
Fälle	Gültig	57	93.4	.241	3
	Ausgeschlossen ^a	4	6.6		
	Gesamt	61	100.0		

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

	Item-Skala-Statistiken				Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	
akzept_I_01_r	10.5439	2.753	.123	.018	.213
akzept_I_13	11.5263	.718	.189	.042	.190
akzept_I_05	10.6316	2.737	.207	.043	.132

Skala: positive Atmosphäre

Zusammenfassung der Fallverarbeitung			
		N	%
Fälle	Gültig	58	95.1
	Ausgeschlossen ^a	3	4.9
	Gesamt	61	100.0

Reliabilitätsstatistiken	
Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.386	4

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

	Item-Skala-Statistiken			
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
akzept_I_11_r	16.8103	2.297	.211	.319
akzept_I_23_r	16.9655	2.490	.070	.500
akzept_I_08	16.8793	2.213	.284	.234
akzept_I_19	16.5862	2.703	.381	.228