



Bachelorthesis 2020

Raphael Wyss

Qualitative Befragung zur Wahrnehmung des neuen Bewerbungsverfahrens der Helvetia Versicherungen

Bachelorthesis 2020

Autor:

Raphael Wyss

Betreuung der Hochschule:

Michelle Zumsteg

Praxispartner:

Helvetia Versicherungen Schweiz

Abstract

Gegenstand dieser Bachelorarbeit ist die Erfassung des Candidate Experiences, des neuen Bewerbungsverfahrens der Helvetia Versicherungen Schweiz, über eine Qualitative Analyse. Das Candidate Experience wird ein immer wichtigerer Faktor in den Zeiten des War of talents, um die geeigneten Kandidaten von sich zu überzeugen (Trost, 2012).

Die Wahrnehmung des neuen Bewerbungsverfahrens wurde mit einem qualitativen strukturierten Interview mit 10 Interviewteilnehmenden erfasst. Der Interviewleitfaden basiert auf den Gerechtigkeitsregeln nach Gilliland (1993) und dem Selection Procedural Justice Scale SPJS Fragebogen von Bauer, et al. (2001).

Die aus den Interviews generierten Daten wurden anschliessend mit einer qualitativen inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ausgewertet und interpretiert. Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen, dass das neue Bewerbungsverfahren der Helvetia, bei den Kandidierenden eine positive Candidate Experience hinterlassen hat. Besonders hervorgehoben haben den Kandidierenden Faktoren wie, die Geschwindigkeit, die Kommunikation von Helvetia und der Aufwand des Verfahrens.

Anzahl Zeichen: 118'195

Schlagwörter

Candidate Experience, Candidate Experience Management, Bewerberreaktionen, Beeinflussung im Recruiting, Bewerberwahrnehmung, Wahrnehmungen im Bewerbungsprozess, subjektive Einflussfaktoren im Recruiting, Recruiting-Trends, Employer Branding und Candidate Experience, Folgen von Candidate Experience, positives Candidate Experience, negatives Candidate Experience, Erfolgsmessung von Candidate Experience, Recruiting, Personalmanagement, Bewerberbeeinflussung

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	5
2	AUSGANGSLAGE	7
2.1	HELVETIA VERSICHERUNGEN SCHWEIZ	7
2.2	DAS NEUE BEWERBUNGSVERFAHREN	8
3	THEORETISCHE ABHANDLUNG	9
3.1	CANDIDATE EXPERIENCE	9
3.1.1	<i>Unterscheidung von Candidate Experience und Candidate Experience Management</i>	9
3.1.2	<i>Relevanz des Candidate Experience für das Human Resources Management</i>	10
3.1.3	<i>Merkmale des Candidate Experience</i>	13
3.1.4	<i>Heuristisches Modell zu Candidate Experience</i>	15
3.1.5	<i>Folgen von Candidate Experience für Unternehmen</i>	17
3.1.6	<i>Erfolgsmessung von Candidate Experience</i>	18
3.2	EMPLOYER BRANDING	20
4	METHODISCHES VORGEHEN	23
4.1	DOKUMENTENANALYSE	24
4.2	LITERATURRECHERCHE	24
4.3	QUALITATIVE DATENERHEBUNG	25
4.3.1	<i>Sampling</i>	25
4.3.2	<i>Erstellung des Interviewleitfadens</i>	26
4.3.3	<i>Durchführung der Interviews</i>	28
4.4	QUALITATIVE INHALTSANALYSE	29
5	ERGEBNISSE	32
5.1	ANGEMESSENHEIT DER FRAGEN	32
5.2	WAHRGENOMMENE WERTSCHÄTZUNG	33
5.2.1	<i>Persönlicher Kontakt mit der Helvetia</i>	34
5.2.2	<i>Negative Erfahrungen</i>	35
5.3	GELEGENHEIT ZUR SELBSTPRÄSENTATION	37
5.4	BERUFSBEZOGENHEIT DES VERFAHRENS	38
5.4.1	<i>Realistic job preview</i>	39
5.5	WAHRGENOMMENE PROFESSIONALITÄT	40
5.6	INFORMATIONEN ÜBER DAS VERFAHREN & TRANSPARENZ	41
5.7	KOMMUNIKATION ZWISCHEN DER HELVETIA UND DEN KANDIDIERENDEN	42
5.7.1	<i>Feedbacks der Helvetia</i>	42
5.7.2	<i>Kommunikation mit der Helvetia</i>	44

5.8	WAHRGENOMMENER AUFWAND	44
5.9	GESCHWINDIGKEIT DES VERFAHRENS	45
5.10	PRÄSENTATION DER HELVETIA	47
5.10.1	<i>Wie wird der Auftritt wahrgenommen.....</i>	<i>47</i>
5.10.2	<i>Konsistenz und Durchgängigkeit des Auftrittes</i>	<i>48</i>
5.11	DAS BEWERBUNGSVERFAHREN DER HELVETIA IM VERGLEICH ZU ANDEREN BEWERBUNGSVERFAHREN.....	49
6	DISKUSSION UND AUSBLICK	50
6.1	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	50
6.2	INTERPRETATION DER ERGEBNISSE MIT DER THEORIE.....	53
6.3	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNG	59
6.4	REFLEXION.....	60
6.5	AUSBLICK	61
6.6	DANKSAGUNG	61
7	LITERATURVERZEICHNIS	62
8	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	66
9	TABELLENVERZEICHNIS	66
10	ANHANG	66

1 Einleitung

Der demografische Wandel birgt für viele Unternehmen eine grosse Herausforderung. Durch den in Zukunft sinkenden Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung wird es immer schwieriger genug Personal zu finden. Es entsteht also ein Engpass (Bundesamt für Statistik, 2018). In solchen Engpasssituationen ist es also nicht mehr das Unternehmen, das aus einer ausreichenden Menge von Kandidierenden auswählen kann, sondern die Kandidierenden können nun auswählen, welcher Arbeitgeber ihnen die besseren Vorzüge bietet (Trost, 2012). Die Struktur der Bewerbungsprozesse ändert sich somit für Unternehmen verstärkt darin, dass sie in die Rolle des Sich-Bewerbenden schlüpfen müssen, um ihre Vorzüge den Bewerbenden zu kommunizieren (Diercks & Kupka 2013).

Die Mitarbeitenden und ihre Qualität sowie Passung zum Unternehmen entscheiden über den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen (Weuster, 2012). Das Personalmanagement entwickelt sich dadurch immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor (Weuster, 2012).

Die Helvetia Versicherungen legen einen grossen Wert darauf, dass die Bewerbenden ein positives Erlebnis im Bewerbungsverfahren erfahren und dies dadurch in einer positiven Einstellung zum Unternehmen resultiert. Dazu hat Helvetia im Personalmanagement auch einen Zuständigkeitsbereich, welcher sich um Candidate Experience kümmert.

Nach der Implementierung des neuen Bewerbungsverfahrens ist es für Helvetia ein Anliegen, in Erfahrung zu bringen, wie das neue Verfahren bei den Bewerbenden ankommt. Dieses Wissen über die Candidate Experience möchte Helvetia nutzen, um ihre eigenen Instrumente und Prozesse zu reflektieren und besser zu verstehen. Sowie mögliche Verbesserungen anzubringen.

Die Personalpsychologie erforscht die Perspektive von Bewerbenden bereits seit einigen Jahren. Im Fokus der Forschung stehen unter anderem Einflussfaktoren wie Zumutbarkeit, Akzeptanz oder Fairness von Personalauswahlverfahren (z. B. Gilliland, 1993; Hausknecht, Day & Thomas, 2004). Am Beispiel der Fairnesswahrnehmung beschrieb Hausknecht et al. (2004) die Relevanz von Candidate Experience beim Personalrekrutierungsverfahren in Bezug auf die Unternehmenswahrnehmung. Unternehmen mit einem als fair wahrgenomme-

nen Personalrekrutierungsverfahren werden eher als potentieller und attraktiver Arbeitgeber in Betracht gezogen, eher an Dritte weiterempfohlen und eher als gutes Unternehmen bewertet. (Hausknecht et al., 2004; Ryan & Ployhard, 2000).

Sollte das Personalrekrutierungsverfahren aber als unfair bewertet werden, kann dies im Gegenzug negative Folgen mit sich tragen. Das Image eines Arbeitgebers kann stark beeinflusst werden, was bei schlimmen Fällen dazu führen kann, dass sich weniger potentielle Interessenten bewerben werden. Es ist daher sehr relevant für Unternehmen, wie das eigene Personalrekrutierungsverfahren durch die Bewerbenden wahrgenommen wird (Steffen, 2013).

In dieser Arbeit wird von Kandidierenden gesprochen. Darunter wird das gleiche verstanden wie Bewerbenden. Es handelt sich um Personen, die sich auf eine Stelle in einem Unternehmen bewerben und am Bewerbungsverfahren teilnehmen.

Die Fragestellung dieser Arbeit lautet somit: Wie wird das neue Bewerbungsverfahren der Helvetia von ehemaligen Kandidierenden wahrgenommen?

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen als Grundlage für ein vertieftes Verständnis über die Wahrnehmung der Kandidierenden zum Bewerbungsverfahren der Helvetia dienen.

2 Ausgangslage

2.1 Helvetia Versicherungen Schweiz

In folgendem Kapitel werden Helvetia Versicherungen Schweiz, die Praxispartnerin dieser Bachelorarbeit vorgestellt. Ebenfalls wird auf die Situation und das neue Bewerbungsverfahren, welches Helvetia eingeführt hat, eingegangen.

Die Helvetia Versicherungen Schweiz ist ein weltweit tätiges Unternehmen in der Versicherungsbranche mit Hauptsitz in St. Gallen. Die rund 6'500 Mitarbeitenden sind in verschiedenen Bereichen tätig und kümmern sich sowohl um Privatpersonen als auch um KMU's. Helvetia ist der grösste All-Branchen Versicherer in Schweizer Hand. Das bedeutet, dass Helvetia sämtliche Arten Versicherungen für Privatpersonen und KMU's anbieten kann.

Helvetia bietet somit Versicherungslösungen für private und berufliche Vorsorge, Haftpflicht, Fahrzeug- sowie Transport- und Sachversicherung. Auch neue Risikoversicherung für Absicherung gegenüber Cyberangriffen werden von Helvetia angeboten. Ebenso bietet Helvetia mit Money Park als Tochtergesellschaft unabhängige Hypothekarberatungen an.

Die Bachelorarbeit wird im Auftrag der Abteilung Recruiting & Employer Branding bei Helvetia durchgeführt. Die Ansprechperson ist die Leiterin der Abteilung, Frau Liza Follert. Das Team «People Attraction» ist bei Helvetia zuständig für die Organisation der firmenweiten Sicherstellung eines qualitativ hochstehenden und einheitlichen Bewerbungsverfahrens sowie die Durchführung des Verfahrens zur Auswahl der geeigneten Kandidierenden. Ausserdem strukturiert, plant und führt das Team das Employer Branding der Helvetia Versicherungen.

Im Jahr 2019 haben Helvetia Versicherungen ein neues Bewerbungssystem eingeführt. Grund dafür war die Entscheidung, dass man alle HR-Systeme nahtlos miteinander verbinden möchte und alles auf SAP umstellen will. Dies war eine Entscheidung im Zusammenhang mit der internen gesamt HR-IT-Strategie von Helvetia. Im Rahmen dieser Systemumstellung musste auch das Bewerbungsverfahren der Helvetia angepasst werden. Ganz nach dem Helvetia Markenversprechen «einfach.klar.helvetia» sollte auch das neue Bewerbungsverfahren schlanker, transparenter und somit verständlicher werden.

Mit der Umstellung auf ein neues Bewerbungsverfahren hat Helvetia ein grosses Interesse daran herauszufinden, wie dieses bei den Kandidierenden ankommt und welchen Eindruck es bei ihnen hinterlässt. Bei Helvetia beginnt die Candidate Experience bereits bei der Stellensuche. Die Helvetia Versicherungen interessieren sich dafür, wie das neue Verfahren über das gesamte Verfahren wahrgenommen wird und ob das von ihnen gewünschte Bild auch so vermittelt wird. Dieses Wissen hilft Helvetia zu verstehen, wie sie wahrgenommen wird, um somit eine qualitativ gute Candidate Experience zu gewährleisten.

2.2 Das neue Bewerbungsverfahren

Beim Umstellen auf ein neues Bewerbungssystem haben die Helvetia Versicherungen dafür gesorgt, dass alle Schritte des Bewerbungsverfahrens vereinfacht und verständlicher werden. Dies unter anderem auch mit einer vereinfachteren und intuitiveren Stellensuche, aber auch mit diversen Verbesserungen bei der Stellenanzeige selbst. Die Stellenanzeigen beinhalten nun beispielsweise informative Videos über die Helvetia selber sowie über ihre Benefits als Arbeitgeber. Ausserdem wurden Social Media Verlinkungen zur zukünftigen Führungskraft hinterlegt. Zusätzlich wurde dafür gesorgt, dass die Informationen auf sämtlichen Smart-Geräten übersichtlich, ordentlich und ohne Medienbrüche dargestellt werden. Über das gesamte Verfahren sollen über definierte Texte und regelmässige Kontaktaufnahmen per Telefon den Kandidierenden eine gute Betreuung sowie ein stetiger Informationsfluss geboten werden. Mit diesen Schritten möchte Helvetia ihren Teil zu einem guten Candidate Experience beitragen. Vor dem ersten Arbeitstag erhalten alle neuen Mitarbeitenden zusätzlich noch eine Welcome Box nach Hause geschickt mit Kinogutscheinen, einem Brief vom CEO und weitere Informationen zum Start bei Helvetia.

Die offenen Stellen bei Helvetia werden unter anderem auf der Firmenwebseite in einem Stellenportal ausgeschrieben. Über dieses Stellenportal kann die Bewerbung über das E-Recruiting-Tool eingereicht werden. Aus Datenschutzgründen werden die Bewerbungen der Kandidierenden nur so entgegengenommen.

Wenn eine Bewerbung bei Helvetia eingegangen ist, wird diese vom HR Recruiting geprüft. Bei dieser ersten Vorprüfung wird entschieden ob die Bewerbung auf den Stapeln Absage

oder Zusage landet. Wenn die Bewerbung weitergenommen wird, wird sie an die entsprechende Führungsperson weitergeleitet. Die Führungsperson prüft die Bewerbung ebenfalls und meldet dem HR ob der Kandidat/ die Kandidatin zu einem Interview eingeladen werden soll. Ein erstes Interview findet mit dem HR und einer Vertretung aus der Linie statt. Durch die Führungsperson wird entschieden, ob der Kandidat/ die Kandidatin die Stelle erhält oder nicht. Bei einer Absage wird das HR dies dem Kandidaten/ der Kandidatin mitteilen. Die Führungsperson wird die Zusage mitteilen. Anschliessend wird auf die Rückmeldung des Kandidaten gewartet. Nimmt der Kandidat / die Kandidatin die Stelle an, wird der Systemstatus aktualisiert ,die Vertragsbedingungen definiert und der Vertrag unterzeichnet. Mit diesem Schritt endet das Rekrutierungsverfahren

3 Theoretische Abhandlung

3.1 Candidate Experience

In diesem Kapitel geht es um die theoretischen Hintergründe des Candidate Experience. Die Definition von Candidate Experience und dessen Relevanz für das Personalmanagement. Ebenfalls wird beschrieben was die Merkmale von Candidate Experience sind und welche Folgen entstehen können bei gutem oder schlechtem Candidate Experience. Zu guter Letzt wird noch kurz darauf eingegangen, wie Candidate Experience gemessen werden kann.

3.1.1 Unterscheidung von Candidate Experience und Candidate Experience Management

Verhoeven (2016) sieht den Ursprung des Candidate Experience im Customer Experience. Der Unterschied ist einfach der geänderte Fokus vom Customer zu Candidate.

Verhoeven hat hierbei zwei wichtige Begriffsunterschiede definiert, die Candidate Experience und das Candidate Experience Management.

Candidate Experience umfasst die gesamte Wahrnehmung und die Eindrücke, welche von Kandidierenden während des Rekrutierungsverfahrens erhalten wird. Mit Kandidierenden sind in dieser Arbeit, die Bewerbenden, die sich im Verfahren auf eine ausgeschriebene Stelle befinden gemeint.

Die Candidate Experience umfasst die subjektive Wahrnehmung im Verfahren über alle Kontaktpunkte mit dem Unternehmen. Als Kontaktpunkte werden sämtliche Kontaktmöglichkeiten mit dem Unternehmen verstanden, sowohl direkte als auch indirekte. Direkte Kontakte umfassen sämtliche direkten Interaktionen über Produkte, Dienstleistungen, über Kundenhotlines, Webshops oder den Interaktionen mit Mitarbeitenden des Unternehmens. Indirekte Kontakte sind Erfahrungen mit dem Unternehmen, welche über Drittpersonen erhalten werden, beispielsweise Mund-zu-Mund-Propaganda von Bekannten, Kundenrezensionen oder auch Medienberichten.

Die Steuerung der direkten Kontakte ist bedeutend einfacher als die von indirekten Kontakten, da auf die indirekten nur schlecht Einfluss genommen werden kann. Die indirekten Kontaktpunkte wachsen allerdings durch die rapide Verbreitung von verschiedenen neuen Technologien welche über User-Generated-Content die andere Kandidaten ebenfalls erreichen können (Bauer, 2011). Die Beeinflussung der direkten Kontakte ist aufgrund der grösseren Einflussmöglichkeiten der geeignetste Weg, um Candidate Experience zu vermitteln.

Das Candidate Experience Management umfasst nach Verhoeven (2016) die systematische Beeinflussung aller direkten und indirekten Kontaktpunkte der Kandidierenden mit dem Unternehmen. Das Ziel des Candidate Experience Management ist es, dass die Kandidierenden einen positiven Eindruck erhalten und die Prozesse auf das Bedürfnis der Kandidierenden auszurichten. Um dies zu erreichen werden im Candidate Experience Management die Prozesse und Systeme des Unternehmens systematisch analysiert. Der Fokus liegt dabei auf der subjektiven Wahrnehmung der Kandidierenden über den gesamten Verlauf des Bewerbungsverfahrens. Das wichtigste dabei ist, die Sichtweise der Kandidierenden zu verstehen und diese anschliessend einzunehmen und unter diesem Blickwinkel den Prozess zu durchleuchten und allenfalls anzupassen Verhoeven (2016).

3.1.2 Relevanz des Candidate Experience für das Human Resources Management

Candidate Experience ist als Aspekt im Human Resource Management eingegliedert. Auch wenn Candidate Experience vielen Rekrutierenden ein bekannter Begriff ist, fällt es vielen schwer zu erklären, was tatsächlich darunterfällt (Zaborowski, 2014, zitiert nach Verhoeven, 2016, S.8).

Candidate Experience wird immer relevanter in den Augen der Rekrutierenden. In der HR-Trend Studie 2019 von Consultingheads (2019) nimmt Candidate Experience eine wichtige Position ein. Die Studie über die Recruiting Trends 2018 des Institute for Competitive Recruiting (ICR) hat das Thema Candidate Experience ebenfalls als wichtig markiert und nimmt dort den fünften Platz ein. Mindestens 60 % der befragten Unternehmen empfinden dieses Thema als wichtig (Brickwedde, 2018).

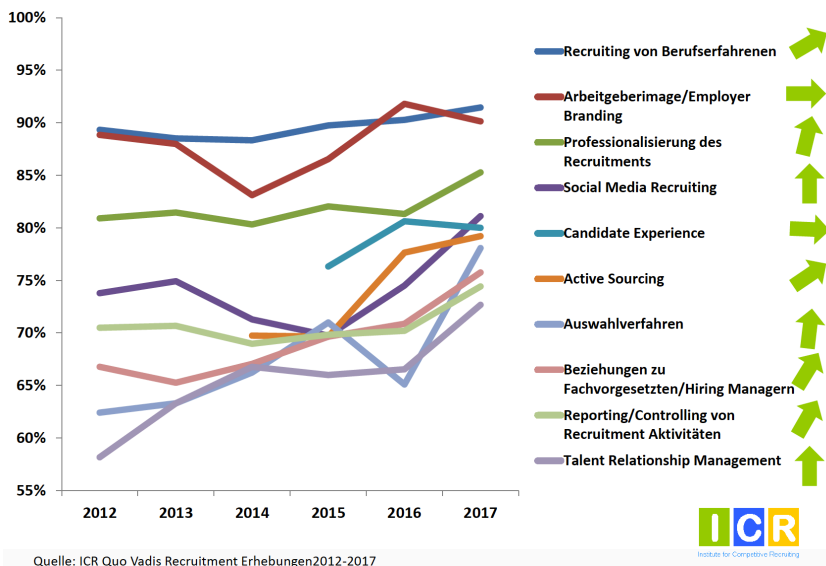


Abbildung 1. ICR Recruiting Trends 2018: Entwicklung der Top Themen (ICR Recruiting Trends 2018, 2018).

Hausknecht et al. (2004) hob die wichtige Verbindung zwischen positiver Candidate Experience und der Wahrscheinlichkeit eine Stelle anzunehmen oder das Unternehmen weiterzuempfehlen hervor. Dennoch gaben beinahe 60 % der Jobsuchenden an, bereits negative Candidate Experience bei vergangenen Bewerbungsverfahren gemacht zu haben. Über 72 % der Kandidierenden reden auch mit anderen darüber und teilen ihre Erfahrungen auch online bei Arbeitgeberbewertungsplattformen wie zum Beispiel Glassdoor (Career Arc, 2016). Bei der Studie von HR-Today sind es sogar 82 % (Bugmann, 2015). Die Studie von Career Arc (2016) erhob auch, dass 65 % der Jobsuchenden keine Rückmeldung durch die Unternehmen erhalten. Dies ist nicht gut für Unternehmen, da mit solchen negativen Erfahrungen auch negative Konsequenzen für das Unternehmen entstehen können. Auf die Folgen negativen Candidate Experiences wird in Kapitel 3.1.5 vertieft eingegangen. Die Zahlen aus diesen Studien zeigen auf, dass bei vielen Unternehmen Handlungsbedarf beim Candidate Experience Management besteht.

Den Unternehmen scheint häufig nicht bewusst zu sein, wie gross der zeitliche Aufwand für die Kandidierenden ist, um sich auf eine Stelle zu bewerben. Umso frustrierender ist es für die Kandidierenden, wenn das Gefühl auftaucht, dass ihre Bewerbung gar nicht erst beachtet wurde.

Laut der Studie von HR Today werden besonders an bekanntere Marken erhöhte Erwartungen gestellt. Wenn die Erwartungen der Kandidierenden nicht erfüllt werden, hat dies einen Einfluss auf die Attraktivität der Dienstleistungen des Unternehmens (Bugmann, 2015).

Die grosse Herausforderung beim Candidate Experience ist es auf die steigende Vernetzung zu reagieren. Die Schwierigkeit ist es die vielen indirekten Kontaktpunkte zu erkennen, zu beachten und mit geeigneten Massnahmen Einfluss auf diese zu nehmen. Um auf diese verschiedenen Kontaktpunkte eingehen zu können, empfiehlt Verhoeven (2016) das Candidate Experience Management abteilungsübergreifend einzusetzen. Mit dieser Lösung kann mit einem interdisziplinären Austausch ein optimales Candidate Experience geschaffen werden.

Die fortschreitende Digitalisierung und die Verbreitung von E-Recruiting führt zu einem weiteren grossen Einfluss auf die Candidate Experience. E-Recruiting bezeichnet die Personalbeschaffung unter Hinzunahme elektronischer Medien und Systeme (Verhoeven, 2020). In der heutigen Zeit werden die Bewerbungen nicht mehr standardmässig per Post zugestellt. Der internetbasierte Weg, um eine Bewerbung einzusenden, hat sich etabliert (Beck, 2002). Als Folge davon ist der Erste Kontakt von Kandidierenden mit dem Unternehmen im Bewerbungsverfahren über internetbasierte Kommunikationsmedien, wie z. B. E-Mails oder Online-Bewerbungssysteme. Ob die Kandidierenden dieses Verfahren befürworten wird meistens nicht beachtet, ebenso wenig wie diese Online-Bewerbungsverfahren auf die Kandidierenden wirken (Warszta, 2012).

Die Studie von Career Arc hat beispielsweise gezeigt, dass der persönliche Kontakt als sehr wichtig empfunden wird, gleichzeitig denken 80 % der Kandidierenden, dass die Vorselektion nicht durch reale Menschen durchgeführt wird (Career Arc, 2016).

3.1.3 Merkmale des Candidate Experience

Es gibt verschiedene Eigenschaften, welche gegeben sein müssen, damit von einer gelungenen Candidate Experience gesprochen werden kann. Das Ziel ist es, dass auch die Kandidierenden, die eine Absage erhalten haben, das Bewerbungsverfahren als fair und akzeptabel empfinden. Gilliland (1993) hat als einer der Ersten in seinem Modell der Bewerberreaktionen 10 prozedurale Gerechtigkeitsregeln für die Personalauswahl definiert, welche bei Einhaltung dazu führen sollen, dass das Verfahren als fair und akzeptabel empfunden wird (Siehe Tabelle 1).

Formale Eigenschaften	Berufsbezogenheit	Die Kandidierenden sollen alle Aspekte des Verfahrens als inhaltlich deckend und prädikativ für die Stelle wahrnehmen.
	Gelegenheit zur (Selbst)-Präsentation / Einflussnahme auf Ergebnis	Die Kandidierenden sollen das Gefühl haben, dass sie ihre Qualifikationen präsentieren und sich so beweisen können.
	Die Möglichkeit seine Antworten zu überdenken	Es sollte die Möglichkeit gegeben sein, z. B. bei E-Recruiting-Tools, seine Antworten vor der Übermittlung zu kontrollieren und anzupassen.
	Konsistenz / Einheitlichkeit	Das Verfahren muss für alle gleich sein, damit eine hohe Reliabilität gegeben ist.
Erklärungen	Feedback	Die Kandidierenden sollen möglichst zeitnahe Informationen über den Stand und das weitere Vorgehen erhalten. Zudem sollen sie ein Feedback über ihre Ergebnisse erhalten.
	Informationen über das Verfahren / Transparenz	Das Verfahren soll transparent sein und die Kandidierenden sollen ausreichend über das Auswahlverfahren informiert sein.
	Ehrlichkeit	Die Kandidierenden sollen sich ehrlich und glaubwürdig behandelt fühlen durch die Rekrutierenden.
Persönliche Behandlung	Behandlung durch das Unternehmen	Das Unternehmen soll die Kandidierenden respektvoll, fair und auf Augenhöhe behandeln. Diskriminierung jeglicher Art muss unterbunden werden.
	Kommunikation mit den Kandidierenden	Den Kandidierenden sollen die Möglichkeit erhalten dem Unternehmen Fragen zu stellen
	Angemessenheit der Fragen	Die im Bewerbungsverfahren gestellten Fragen sollen legal, nicht zu persönlich und für die Stelle relevant sein.

Tabelle 1: Prozedurale Gerechtigkeitsregeln in der Personalauswahl (eigene Darstellung nach Gilliland, 1993, S. 702)

Trost (2012) definierte ebenfalls einige Charakteristiken für ein positiv wahrgenommenes Bewerbungsverfahren. Die drei von Trost (2012) definierten Charakteristiken sind: Transparenz, Geschwindigkeit und Wertschätzung. Diese drei Charakteristiken sind wichtig für positive Candidate Experience. Wie in Tabelle 1 ersichtlich, sind diese drei Charakteristiken auch in den 10 Gerechtigkeitsregeln nach Gilliland (1993) enthalten. Der Punkt des Feedbacks aus Gilliland (1993) und der Geschwindigkeit nach Trost (2012) haben vor allem das Ziel den Kandidierenden mit einem transparenten, offenen und zügigen Kommunikationsverhalten, Wertschätzung zu zeigen.

Die Geschwindigkeit und transparente Kommunikation ist gerade bei der jüngeren Generation relevanter, da sich die Jugendlichen an schnelle Reaktionen innert kürzerer Zeit, aufgrund der schnellen Reaktionszeiten in den Sozialen Netzwerken, gewohnt sind (Trost 2012). Zudem bedeutet eine professionelle und zügige Antwort auch einen Wettbewerbsvorteil.

Auch die Studie zu den HR-Trends 2018 von McDonagh (2017) zeigt, dass sich Kandidierende mehr Kommunikation, kürzere Wartezeiten und Bestätigungsreaktionen von den Unternehmen wünschen.

Verhoeven (2016) hob hervor, dass die persönliche Kommunikation mit den Kandidierenden ebenfalls einen Einfluss auf positives Candidate Experience hat.

Die Gerechtigkeitsregel nach Gilliland (1993) «Informationen über das Verfahren» hat das Ziel, dass die Bewerbungsprozesse transparent sind und die Kandidierenden ausreichend informiert werden. Trost (2012) hat hierbei angemerkt, dass ein einfaches Bewerbungsverfahren, dass sich auf das Wesentliche beschränkt, ebenfalls zu positiver Candidate Experience beiträgt. Zu komplizierte Bewerbungsverfahren können hierbei abschreckend und demotivierend wirken und eventuell auch zum Abbruch führen (Consultingheads, 2019).

Die HR-Trend-Studie von McDonagh (2017) hat ebenfalls gezeigt, dass sich die Kandidierenden über unklare und lange Verfahren stören. Diese Eigenschaften haben auch einen Einfluss auf die persönliche Befindlichkeit während dem Verfahren. Dies ist nach Hausknecht et al. (2004) ebenfalls ein Einflussfaktor auf die Candidate Experience.

Hausknecht et al (2004) sowie Wilhelmy & Kleinmann (2018) haben erhoben, dass die Kriterien «Berufsbezogenheit», «Einflussnahme» und «Feedback» die stärksten Effekte auf das Gerechtigkeitsempfinden und somit auf die Candidate Experience aufweisen.

Trost (2012) hat angemerkt, dass es als sehr wertschätzend wahrgenommen wird, wenn gemeinsam mit den Kandidierenden die Zeit und der Ort des Interviews vereinbart wird. Ausserdem ist es von Vorteil, wenn die Kandidierenden im Vorfeld schon wissen, wer teilnehmen wird. Trost (2012) hat zusätzlich noch ein weiteres Kriterium für positives Candidate Experience definiert: die Durchgängigkeit. Als Durchgängigkeit versteht Trost (2012), dass das gesamte Verfahren von der Ansprache / Employer Branding bis zur Einstellung der Kandidierenden, durchgängig die Kriterien der Transparenz, persönlichen Wertschätzung und der Geschwindigkeit erfüllt. Wenn die Candidate Experience nicht durchgängig als positiv erlebt, wird kann es im schlimmsten Fall zum Ausstieg der Kandidierenden aus dem Bewerbungsverfahren führen.

Um diese Durchgängigkeit zu erreichen ist es unerlässlich, die Sichtweise der Kandidierenden einzunehmen und das gesamte Verfahren von Anfang bis Ende zu analysieren. Dabei stellen sich Fragen über die Art und Weise man die Inhalte und die Kommunikation darstellen und welches Bild das Unternehmen vermitteln möchte. Die Candidate Experience sowie dessen Regeln und Eigenschaften, um eine positive Reaktion bei den Kandidierenden hervorzurufen, müssen zu jeder Zeit gegeben und einheitlich sein (Trost, 2012).

3.1.4 Heuristisches Modell zu Candidate Experience

In den 1990er begann die Forschung der Wahrnehmung von Kandidierenden in einem Bewerbungsverfahren. Schuler (1993) und Gilliland (1993) entwickelten beide Modelle zur Wahrnehmung von Kandidierenden in Auswahlverfahren. Im Jahr 2000 haben Ryan und Ployhart ein weiteres Modell entwickelt: das heuristische Modell. Dieses Modell wurde 2004 von Hausknecht et al. erweitert. In folgendem Kapitel wird dieses erweiterte Modell von Hausknecht et al. (2004) genauer erläutert (Siehe Abbildung 2). Die Auswahl, dieses Modell genauer zu untersuchen wurde getroffen, weil das Modell von Hausknecht et al. (2004) das aktuellste ist und auf den bisherigen aufbaut, ausserdem wurde es durch Ergebnisse einer Meta-Studie gestützt.

Das heuristische Modell von Ryan und Ployhart (2000) basiert auf dem Modell der Bewerberreaktionen von Gilliland (1993), umfasst aber zusätzlich zu den von ihm definierten Fairnesswahrnehmungen noch die Einflüsse von Gefühlen und Kognitionen.

Hausknecht et al. (2004) erweiterte dies wiederum mit möglichen Folgen welche aus der Wahrnehmung der Kandidierenden, resultieren.

Das Modell unterscheidet vier grundsätzliche Einflussfaktoren auf Candidate Experience. Die **Personenmerkmale** (z. B. Erfahrungen oder Persönlichkeit), die **wahrgenommenen Prozessmerkmale** (z. B. Dauer, Schweregrad oder Transparenz), die **Jobeigenschaften** (z. B. Anforderungen) sowie den **Kontext der Organisation** (z. B. Ressourcen).

Die Bewerberwahrnehmung, also die Candidate Experience, steht im Fokus des Modells. Faktoren wie beispielsweise die wahrgenommene Gerechtigkeit oder die Transparenz dienen als Ausgangspunkt für mögliche Folgen, die hervorgerufen werden können. Einen Einfluss auf Candidate Experience haben nach den Erkenntnissen von Hausknecht et al. (2004) auch Faktoren wie die Testangst und -motivation.

Candidate Experience hat Einfluss auf die **Leistung im Auswahlprozess**, die **Selbstwahrnehmung**, auf das **Arbeitsverhalten und die Einstellung bei der Arbeit** (z. B. Zufriedenheit) und auf die **Einstellung zum Unternehmen** wie zum Beispiel Empfehlungsabsichten oder Wiederbewerbung.

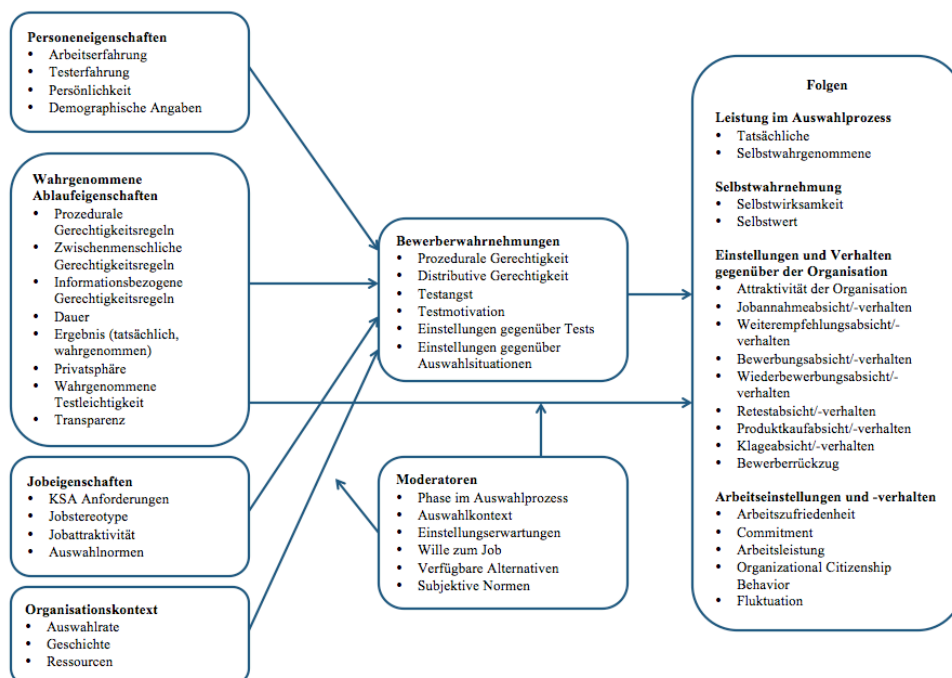


Abbildung 2. Heuristisches Modell (nach Hausknecht et al., 2004, S. 642)

Während das Kapitel 3.1.3 auf die Merkmale von Candidate Experience eingegangen ist, wurde in diesem das erweiterte Heuristische Modell nach Hausknecht et al. (2004) erklärt. Im nächsten Kapitel wird nun vertieft auf die Folgen von Candidate Experience für die Unternehmen eingegangen.

3.1.5 Folgen von Candidate Experience für Unternehmen

Wie bereits zu Beginn der Bachelorarbeit erwähnt, ist das Ziel des Candidate Experience Management durch systematisches Beeinflussen die Kandidierenden vom Unternehmen zu überzeugen (Verhoeven, 2016). Dies macht besonders Sinn bei Unternehmen in Engpasssituationen. Der Vorteil von Candidate Experience Management für ein Unternehmen ist, über die positive Wahrnehmung einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erhalten. Ein positives Candidate Experience geht ausserdem davon aus, dass die Kandidierenden höhere Leistungen im späteren Arbeitsleben zeigen werden (McCarthy et al., 2013; Hausknecht et al. 2004).

Das Grundproblem des Candidate Experience Managements ist dabei allerdings die alleinige Fokussierung auf die saliente Primäraufgabe des Recruiting, der Suche nach den geeigneten Kandidierenden. Dabei geht vergessen, dass es deutlich mehr Kandidierende gibt, die nicht angenommen werden. Diese wichtige Gruppe aber zu ignorieren und einen negativen Eindruck bei ihnen zu hinterlassen, kann gravierenden Folgen für das Unternehmen haben. Die Studie von Career Arc (2016) hat beispielsweise gezeigt, dass 80 % der Kandidierenden, die eine schlechte Candidate Experience erlebt haben, nicht gewillt wären, eine andere Stelle im Unternehmen anzunehmen. Mit negativer Candidate Experience verspielt sich ein Unternehmen also die Chance einen eigenen Talent-Pool aufzubauen. Negative Erfahrungen im Bewerbungsverfahren könnten auch dazu führen, dass Kandidierende aus dem Verfahren aussteigen. Für das Unternehmen bedeutet dies den Verlust eines möglicherweise guten Kandidierenden und vergebens einen grossen Aufwand betrieben zu haben (Hausknecht et al., 2004; Consultingheads, 2019).

Zudem kann sich negatives Candidate Experience auch auf die Einstellung zum Unternehmen auswirken. Hausknecht et al. (2004) haben festgestellt, dass wenn das Image des Un-

ternehmens stark Schaden nimmt und sich somit als Folge davon weniger mögliche Kandidierende bewerben, sich ein negatives Image etablieren könnte. Dies kann für Unternehmen ein schwerwiegendes Problem darstellen. Verhoeven (2016) erwähnt hier, dass die meisten Kandidierenden über das Bewerbungsverfahren und das Unternehmen generell mit Bekannten reden. Die Erfahrungen mit dem Unternehmen werden also über die Mund zu Mund Propaganda vielen Leuten mitgeteilt.

Das Worst-Case Szenario für ein Unternehmen wäre allerdings, wenn Kandidierende aufgrund negativer Erfahrungen mit rechtlichen Mittel gegen das Unternehmen vorgehen (Miles & McCamey, 2018).

Anderson (2004) gibt ausserdem zu Bedenken, dass ein Unternehmen auch eine gewisse Verantwortung trägt für das psychische Wohlbefinden der Kandidierenden zu sorgen. Unprofessionelles und unfaires Verhalten, welches zu ungerechtfertigten und unverständlichen negativen Entscheidungen für die Kandidierenden führen, kann einen Einfluss auf das psychische Wohlbefinden der Kandidierenden haben. Wie man aus dem Modell von Hausknecht et al. (2004) (Siehe Abbildung 2) entnehmen kann, hat Candidate Experience auch einen Einfluss auf das Arbeitsverhalten/ -einstellung, das Commitment und somit auch auf die Fluktuationsrate. Sollte also Kandidierende trotz schlechter Candidate Experience den Job angenommen haben, ist es möglich, dass deren Arbeitsleistung oder -zufriedenheit qualitativ nicht so gut ausfällt.

Truxillo und Bauer (2011) weisen allerdings darauf hin, dass diese negativen Angaben zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht empirisch bestätigt wurden.

Als Fazit aus diesem Kapitel kann genommen werden, dass negative Candidate Experience schwerwiegende Folgen für das Unternehmen haben kann und positive Candidate Experience im Interesse des Unternehmens ist. Ein Unternehmen, dass die Sichtweisen seiner Kandidierenden analysiert und versteht, kann dieses Wissen dazu verwenden, sich in einem positiven Licht zu präsentieren (Ryan & Ployhart, 2000).

3.1.6 Erfolgsmessung von Candidate Experience

Trost (2012) hat in seinem Buch auch kurz über die Erfolgsmessung von Candidate Experience geschrieben. Laut Trost (2012) können verschiedenste Kennzahlen zur Messung von

Candidate Experience verwendet werden. Darunter fallen statistische Kennwerte wie beispielsweise die «Time to fill», also wie lange es durchschnittlich dauert eine Stelle zu besetzen. Die Geschwindigkeit ist ja bekanntlich ein wichtiger Faktor für Candidate Experience. Ebenso kann die Austrittsrate während dem Bewerbungsverfahren gemessen werden. Diese Abbruchquote kann ein gutes Indiz dafür sein, wie das Verfahren wahrgenommen wird. Auch die Anzahl angenommener Jobangebote durch die Kandidierenden ist ein gutes Indiz.

Die beste Methode zur Erhebung und Messung des Candidate Experience ist allerdings die systematische Befragung der Kandidierenden (Trost & Hörtensteiner, 2006).

Die Befragung von neuen Mitarbeitenden in einem systematisch durchgeführten Survey wird von Trost (2012) stark empfohlen. Mit einer solchen Erhebung können regelmässig, aktuelle Daten über einen stetigen Informationsfluss gesammelt und verarbeitet werden. Ein Vorteil bei dieser Methode ist, dass diese eine hohe Akzeptanz unter den Rekrutierenden und den Kandidierenden hat. Zudem entstehen nach dem Erstellen und Implementieren dieses Erhebungsinstrumentes (der grosse Erstaufwand) kaum noch grosse Zusatzaufwände. Diese Erhebung kann man bei verschiedenen Stationen im On-Boarding Prozess durchführen. Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt diese Stellen kurz auf.



Abbildung 3. Anlässe zur Bewerberbefragung (eigene Darstellung nach Trost, 2012, S.165)

Die Candidate Experience und deren Wirkung kann bereits kurz nach dem Eingang der Bewerbung erfragt werden. Hierbei wird der Fokus eher auf der Wahrnehmung des Employer Brandings liegen, wie sie auf das Unternehmen aufmerksam wurden oder wie sich die ersten Interaktionen mit dem Image des Unternehmens decken sowie Fragen dazu, wie das E-Recruiting-Tool wahrgenommen wurde oder wie die Reaktionen durch das Unternehmen empfunden wurden.

Auch wenn Kandidierende eine Bewerbung zurückziehen oder ein Angebot durch das Unternehmen ablehnen, bieten gute Gelegenheit die Candidate Experience zu befragen. Es können auch weitere Meilensteine im Onboarding Prozess, beispielsweise nach der Vertragsunterzeichnung, dem Ende der ersten Arbeitswoche oder nach Ende der Probezeit als Anlass genommen werden, die Candidate Experience zu erheben.

Es macht Sinn, je nach Interesse an bestimmten Informationen oder Eindrücken möglichst zeitnahe die Messung des Candidate Experience vorzunehmen.

Eine Messmethode die sich in den letzten Jahren zu etablieren begonnen hat ist die Net Promoter Score (NPS) von Frederick Reichheld (Reichheld, 2003). Dies ist ein Messinstrument aus dem Customer Experience Management, welches die verschiedenen Kontaktpunkte zwischen dem Unternehmen und den Kunden misst. Dieses Modell lässt sich nach Verhoeven (2016) auch auf das Candidate Experience Management übertragen.

Der NPS die Bereitschaft von Kandidierenden zur Weiterempfehlung des Unternehmens und kategorisiert diese in drei Typen, welche dann miteinander verrechnet werden und so einen Wert zwischen -100 und +100 einnehmen kann.

3.2 Employer Branding

In diesem Kapitel wird auf das Employer Branding eingegangen, da Candidate Experience und Employer Branding in einer relevanten Wechselwirkung stehen. Die sich mit der Regel der Durchgängigkeit nach Trost (2012) erklären lässt.

Das Ziel des Employer Brandings ist es, mit unternehmensstrategischen Massnahmen und Marketingkonzepten das Unternehmen über den gesamten Prozess, der Entwicklung bis zur Pflege der Arbeitgebermarke, als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren (Bernauer, Hesse,

Laick & Schmitz, 2011). Employer Branding beschreibt den Prozess, mit unternehmensstrategischen Massnahmen und Marketingkonzepten die eigenen Arbeitbereigenschaften zu analysieren und diese mit den Präferenzen der für sie wichtigen Zielgruppen abzugleichen. Als Grundsatzvorstellung im Employer Branding gilt, dass sich Unternehmen immer irgendwie von den Zielgruppenpräferenzen unterscheiden. Die Konsequenz ist, dass es nie den perfekten Arbeitgeber geben wird. Wichtiger ist es also für die Unternehmen, eine möglichst grosse Übereinstimmung zwischen den eigenen Stärken und den Präferenzen zu finden und diese ihrer Zielgruppe zu kommunizieren (Eger & Schrank, 2013). Das Arbeitgeberimage ist ein relevanter Aspekt für Unternehmen. Ein gelungenes und gutes Arbeitgeberimage hilft den Unternehmen sich von der Konkurrenz abzuheben und die geeigneten Leute anzusprechen (Beck, 2012). Es ist somit wichtiger, sich mit einem strukturierten Employer Branding zu vermarkten und die richtigen Leute anzusprechen, als einfach über eine bekannte Marke zu verfügen (Eger & Schrank, 2013).

Notwendig für ein gelingendes Employer Branding ist eine Ganzheitlichkeit über das Unternehmen hinweg. Personalmarketing umfasst nicht nur Entgeltregelungen, um attraktiv für Mitarbeitende zu sein, sondern schliesst auch immaterielle und emotionale Faktoren ein. Dies bringt einen wichtigen Punkt für die Candidate Experience mit sich.

Die Candidate Experience hat bekanntlich einen Einfluss auf das Arbeitgeberimage und könnte im schlimmsten Fall bei zu vielen negativen Erfahrungen schädigende Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke haben (Hausknecht et al., 2004). Mehr dazu im Kapitel 3.1.5.

Im Kapitel 3.1.3. wird durch Trost (2012) erwähnt, dass die Durchgängigkeit von Candidate Experience während dem gesamten Bewerbungsverfahren von grosser Wichtigkeit ist, z. B. die Art und Weise wie sich ein Unternehmen auf seiner Karrierewebseite oder bei Messe Auftritten präsentiert oder wie sich ein Unternehmen durch das Bewerbungsverfahren darstellt. Im Employer Branding gehört die Karrierewebseite zu einem wichtigen Instrument eines Unternehmens um sich gegenüber seiner Zielgruppe als authentischer und attraktiver Arbeitgeber vermarkten zu können (Eger & Schrank, 2013).

Heutige Karrierewebsites bieten auch die Möglichkeit, sich über ein E-Recruiting-Tool zu bewerben, hier sind die Kandidierenden erstmals in einem direkten Kontakt mit dem Unternehmen und können sich ein vertieftes Bild über das Unternehmen machen.

Trost (2012) merkt an, dass es hier besonders wichtig ist, dass bei den Interaktionen der Kandidierenden mit dem Unternehmen, deren Erwartungen, welche über den Employer Brand vermittelt wurden, erhalten bleiben. Nach dem erweiterten heuristischen Modell von Hausknecht et al. (2004) kann sich die veränderte Wahrnehmung der Ablaufeigenschaften oder des Organisationkontextes eines Unternehmens auf das Candidate Experience auswirken.

Wenn sich die Abläufe und Interaktionen nicht mit dem vermittelten Image des Unternehmens decken, kann dies zu einer Dissonanz führen, welche sich irritierend auf das Candidate Experience auswirkt. Das Konzept der Durchgängigkeit bei Candidate Experience deckt sich mit den Anforderungen an das Employer Branding, sodass es Employer Branding als übergreifender unternehmensstrategischer Prozess anzusehen ist. Der Faktor der Durchgängigkeit nach Trost (2012) zeigt somit, dass die Candidate Experience nicht nur während dem Bewerbungsverfahren, sondern auch schon vorher beim Attracting von Kandidierenden (z. B.: auf der Karrierewebsite) stattfindet und das Employer Branding, die Präsentation des Unternehmens nach aussen eine wichtige Einflussgrösse auf die Candidate Experience sind.

4 Methodisches Vorgehen

Dieses Kapitel thematisiert das methodische Vorgehen bei der Bachelorarbeit. Die verschiedenen verwendeten Methoden sind eine umfassende Literaturrecherche, eine Dokumentenanalyse sowie eine qualitative Erhebung und Datenauswertung. Da mit einer relativ kleinen Stichprobe gerechnet wurde, schien es sinnvoll ein qualitatives Vorgehen zu wählen. Über den explorativen Charakter von qualitativen Erhebungsmethoden kann die Fragestellung dieser Bachelorarbeit beantwortet werden.

Bei der Erhebung wurde stets darauf geachtet, dass die Resultate nachvollziehbar sind, indem ein präzises methodisches Vorgehen erarbeitet wurde. Die nachfolgende Abbildung (Abbildung 4) zeigt den groben chronologischen Ablauf für die methodische Herangehensweise.



Abbildung 4. Das methodische Vorgehen in vier Schritten (eigene Darstellung, 2020)

Der Ablauf der nachfolgenden Kapitel deckt sich ebenfalls mit der chronologischen Durchführung dieser Bachelorarbeit. Als erstes wurde nach dem Kick-off Gespräch eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Basierend auf der Fragestellung wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Anschliessend begann die qualitative Datenerhebung welche mittels Leitfadeninterviews durchgeführt wurde. Die qualitativen Erhebungen wurden anschliessend transkribiert und mit der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ausgewertet. Die nachfolgenden Kapitel werden die oben genannten Punkte nun noch genauer erklären.

4.1 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse diente in dieser Arbeit zur Erarbeitung eines fundierten Vorwissens über die Abläufe und Prozesse in den Helvetia Versicherungen. Die relevanten Informationen stammen aus internen Dokumenten der Helvetia wie beispielsweise dem Prozessablauf des neuen Bewerbungsverfahrens sowie diversen PowerPoint Präsentationen über die Ziele im Employer Branding. Ausserdem wurde auch die Webseite nach Informationen durchsucht. Ebenfalls wurden viele Informationen im Kick-off Gespräch sowie auf Anfrage per E-Mail gesammelt.

Diese Informationen dienten besonders zum Verständnis der Helvetia und ihrer Ausgangslage sowie zum neuen Bewerbungsverfahren. Zusätzlich lieferten diese Informationen wichtige Inputs für die Erstellung des Interviewleitfadens.

4.2 Literaturrecherche

Nachdem mit Helvetia, zu Beginn des Projekts, das Thema und die Fragestellung definiert wurde, fand eine umfassende Literaturrecherche statt. Die Literaturrecherche diente dazu den theoretischen Hintergrund über den aktuellen Forschungsstand zu erarbeiten. Diese theoretischen Hintergründe dienen zur wissenschaftlichen Abwicklung des Forschungsgebietes und der Beantwortung der Fragestellung. Die Bachelorarbeit basiert somit auf mehreren Studien und Theorien, die im Verlaufe der Literaturrecherche gefunden wurden. Die Literaturrecherche erfolgte grösstenteils über elektronische Medien. Namentlich zu nennen sind hierbei Google Scholar, Nebis und Psyndex. Ergänzend diente auch die Bibliothek der FHNW als Quelle für Literatur in Form von Büchern und Artikeln. Die ausgewählten Publikationen wurden hauptsächlich gemäss den nachfolgenden Stichworten gefunden, welche dabei auch miteinander kombiniert worden sind:

- Candidate Experience
- Candidate Experience Management
- Beeinflussung im Recruiting
- Trends im Recruiting
- Employer Branding
- Folgen von Candidate Experience
- Recruiting
- Personalauswahl
- Personalmanagement
- Bewerberbeeinflussung
- Einflussfaktoren auf Recruiting

Damit die Suchergebnisse auch auf den internationalen Raum anwendbar sind und somit die Recherche vergrössert werden konnte, wurden die Stichworte teilweise auch in englischer Sprache verwendet. Ebenso haben die Literaturangaben der bereits gefundenen Publikationen zu neuen Studien und Theorien geführt, welche für diese Bachelorarbeit von Bedeutung sind.

4.3 Qualitative Datenerhebung

Um die Fragestellung «Wie wird das neue Bewerbungsverfahren der Helvetia von ehemaligen Kandidierenden wahrgenommen?» zu beantworten, wurden 10 halbstandardisierte, teilstrukturierte Leitfadeninterviews für die qualitativ explorative Datenerhebung durchgeführt. Diese Interviews sollten Erkenntnisse dazu liefern, wie das neue Bewerbungsverfahren der Helvetia Versicherungen von den Kandidierenden wahrgenommen wird. Diese Interviews haben als Ziel die subjektiven Eindrücke, die Wahrnehmungen, das Empfinden und die Akzeptanz der ehemaligen Kandidierenden zu erfragen. In den nachfolgenden Kapiteln wird das Vorgehen näher erläutert.

4.3.1 Sampling

Als Stichprobe für die Interviews wurden durch Helvetia sämtliche neuen Mitarbeitenden angefragt, welche das neue Bewerbungsverfahren durchlaufen haben. Es wurde sich auf diese Gruppe von Personen beschränkt, da aus Gründen des Datenschutzes und der Bereitschaft, dass wohl keine abgelehnten Bewerbenden für ein solches Interview zur Verfügung gestanden wären. Auf der anderen Seite sind die neu eingestellten Mitarbeitenden jedoch offen dafür, an einem solchen Interview teilzunehmen. Zudem liegt das Verfahren bei niemandem zu weit zurück und alle Interviewteilnehmenden haben persönliche Erfahrungen und Eindrücke mit dem Verfahren gemacht. Es wurde bei der Stichprobe nicht nach Geschlecht, Alter oder Position unterschieden, da in der Theorie des Candidate Experience eine solche Unterscheidung ebenfalls nicht stattfindet. Zusätzlich ist es das Ziel möglichst verschiedene und viele Eindrücke über das neue Bewerbungsverfahren zu sammeln und sich dabei nicht auf eine Gruppe an Personen zu reduzieren. Eine relativ durchmischte Stichprobe ist dabei erwünscht gewesen und konnte auch erreicht werden. Es gab beinahe

zu gleichen Teilen Männer und Frauen und eine gute Durchmischung bei den Berufen und den Altersklassen.

4.3.2 Erstellung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde gemäss dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011, S. 178) erstellt. Dabei wurden zu Beginn möglichst viele Fragen gesammelt, überprüft, nach inhaltlicher Logik sortiert und unter einfachen Erzählaufforderungen subsumiert. Die Fragen basieren auf den theoretischen Hintergründen des Candidate Experiences und nehmen Bezug auf die 10 prozeduralen Gerechtigkeitsregeln nach Gilliland (1993) und auf die Erkenntnisse nach Trost (2012). Als Inspiration für den Interviewleitfaden diente zusätzlich der Selection Procedural Justice Scale SPJS Fragebogen von Bauer, et al. (2001). Es wurde sich auf diese zehn Regeln gestützt, da sie eine Basis für Candidate Experience darstellen.

Bei den Fragen wurde einerseits gezielt auf den Theoriebezug geachtet, andererseits jedoch auch anderweitige Fragen gestellt, um den Forschungsgegenstand zu erweitern. Um möglichst viel Informationen zu erhalten, wurden ausschliesslich offene Fragen gestellt. Der ganze Interviewleitfaden befindet sich im Anhang (Anlage 10.1).

Der Interviewleitfaden wurde anhand eines Pretests auf die Verständlichkeit der Fragen überprüft sowie dessen zeitlichen Aufwand gemessen. Zusätzlich wurde der Interviewleitfaden an die Betreuungsperson gesendet, um eine qualitative und wissenschaftliche Prüfung des Inhaltes zu gewährleisten. Ebenso wurde nachher der Fragebogen noch an die Helvetia zugesendet, um auch von der Seite des Auftraggebers ein Feedback zu erhalten und diesen miteinzubeziehen.

Der halbstandardisierte Interviewleitfaden hat als Ziel mit einer qualitativ, explorativen Datenerhebung, die subjektiven Ersteinschätzungen des neuen Bewerbungsverfahrens zu ermitteln. Bei den Interviews handelt es sich um ein dialogisches Setting mit einem einseitigen Frage-Antwort Vorgehen. Der Interviewleitfaden enthält 11 Fragen, welche auf 3 Kategorien aufgeteilt sind. Es handelt sich hierbei um ein halbstandardisiertes, teilstrukturiertes Leitfadeninterview.

Die erste Kategorie stellt Fragen darüber, wie das Verfahren durch die ehemaligen Kandidierenden im Allgemeinen wahrgenommen wurde. Die zweite Kategorie, die grösste der drei Kategorien, beinhaltet Fragen zu den 10 prozeduralen Gerechtigkeitsregeln nach Gilliland (1993) und zu den Erkenntnissen nach Trost (2012). Erfragt wurden allerdings nur acht der 10 Gerechtigkeitsregeln, da die Regel «Die Möglichkeit seine Antwort zu überdenken» in diesem Setting nicht sinnvoll erfragt werden konnte und die Regel «Ehrlichkeit» in die Regel «Behandlung durch das Unternehmen» integriert wurde.

Die dritte Kategorie enthält Fragen zu den Themen Employer Branding und Candidate Experience und wie das Candidate Experience anderer Unternehmen wahrgenommen wurde. Dies hat als Ziel zu sehen, wie das Candidate Experience der Helvetia im Vergleich zu anderen Unternehmen dasteht. Der Fragebogen enthält zu jedem Punkt eine Stammfrage mit ergänzenden Folgefragen.

In der nachfolgenden Abbildung ist ein Auszug aus dem Interviewleitfaden zu sehen.

1. Block – Allgemeines Verfahren	
<p>1. Verfahren allgemein?</p> <p>Beschreiben Sie mir bitte, wie Sie das Verfahren im Allgemeinen empfunden haben?</p>	<p>→ Was halten Sie davon, dass man sich bei der Helvetia über das E-Recruiting Tool bewerben kann?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hätten Sie gerne noch andere Möglichkeiten gehabt? - Wie haben Sie das E-Recruiting-Tool gefunden? <p>→ Haben Sie zwischen der Zusage/ Vertragsunterzeichnung und dem ersten Tag noch was von der Helvetia gehört?</p> <p>Wie empfanden Sie Ihren Start bei der Helvetia?</p>
2. Block – 10 Gerechtigkeitsregeln	
<p>2. Berufsbezogenheit:</p> <p>Wie empfanden Sie die inhaltliche Überlappung zwischen den Interviews und den Inhalten Ihrer jetzigen Arbeitstätigkeit?</p>	<p>→ Wurden Informationen/ Fähigkeiten erfragt, welche in Ihrer jetzigen Arbeit relevant sind?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie wurden diese Fähigkeiten erfragt. <p>→ Welche Informationen / Fähigkeiten hätten Sie gerne noch vermitteln wollen, hatten aber nicht die Chance dazu?</p> <p>→ Denken Sie, dass man mit dem Verfahren relativ gut Ihre Passung zur Stelle ermitteln kann? Wieso?</p>

Abbildung 5. Auszug aus dem Interviewleitfaden (eigene Darstellung, 2020)

4.3.3 Durchführung der Interviews

Die Interviewtermine wurden über den gratis Online-Dienst «Doodle» mit den Interviewteilnehmenden organisiert. Doodle ist ein Online-Dienst zur Organisation von Terminen. Die Organisation von Terminen erfolgt unter den Teilnehmenden anonym.

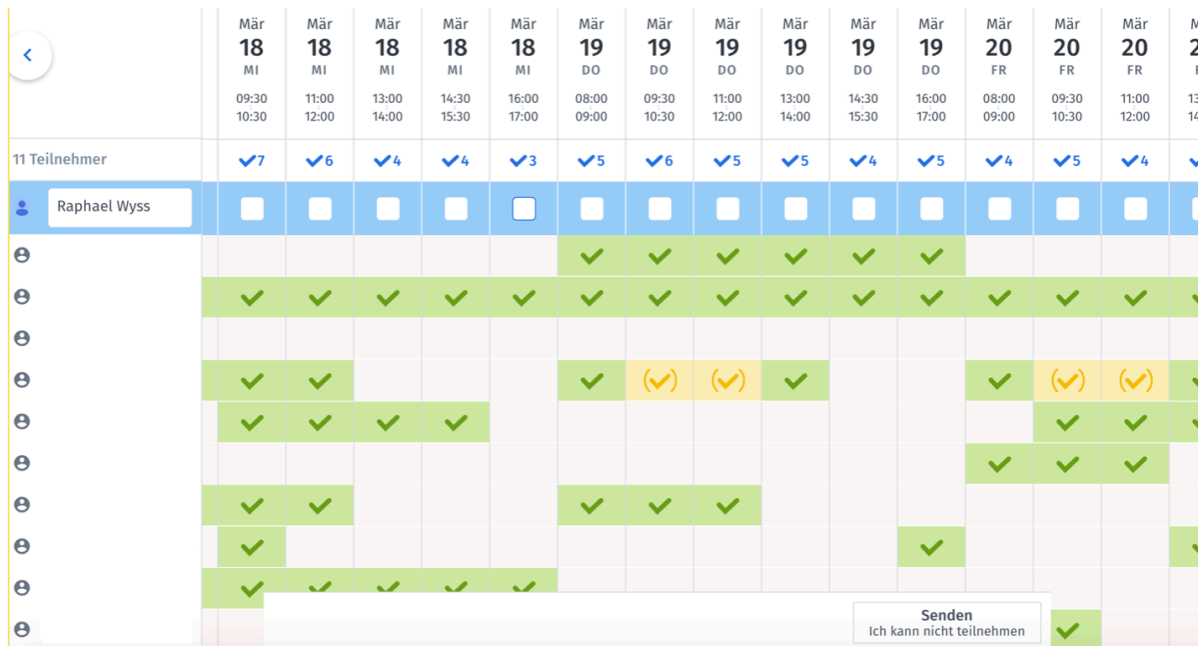


Abbildung 6. Doodle Umfrage: Interviewtermine für Bachelorarbeit (Doodle, 2020).

Aufgrund der Covid-19 Pandemie und den vom Bundesrat beschlossenen Lockdown-Massnahmen, sowie durch die Helvetia angeordnete Homeoffice Regelungen konnten die Interviews nicht in einem persönlichen face-to-face-Setting durchgeführt werden.

Die Interviews wurden somit alle entweder über Skype oder Facetime durchgeführt. Dabei wurde durch den Interviewer darauf geachtet, dass mögliche Störquellen von aussen reduziert wurden, um eine anonyme, ungestörte und ruhige Interviewatmosphäre zu gewährleisten. Ausserdem wurde darauf geachtet, dass eine stabile Netzverbindung vorhanden ist, um Qualitätseinbussen bei den Anrufen zu minimieren und Unterbrüche im Interviewverlauf zu vermeiden.

Zu Beginn des Interviews wurde über Ziel und Zweck der Bachelorarbeit erläutert und darauf hingewiesen, was mit den Daten geschehen wird und dass alles vertraulich und anonymisiert behandelt wird.

Die Interviewteilnehmenden haben vor dem Interviewstart ihre Einwilligung gegeben, dass ihre Aussagen für die Bachelorarbeit verwendet werden dürfen. Um dies schriftlich festzuhalten, wurden den Interviewteilnehmenden eine Einverständniserklärung zugestellt (Anlage 10.2). Sämtliche Aussagen der Interviewteilnehmenden wurden anonym behandelt. Sämtliche Interviews wurden daher mit Pseudonymen versehen und wo nötig anonymisiert.

Der vorgängig kommunizierte Interviewzeitrahmen von ca. einer Stunde, konnte bei allen Interviews eingehalten werden. Die Interviewatmosphäre war stets angenehm, ungezwungen und offen. Mit dem Einverständnis der Interviewten wurden, um den Verlust von Daten bei der anschliessenden Transkription zu vermeiden, eine Tonaufnahme mitlaufen lassen. Die Aufnahmen wurden zudem benötigt, um Transkripte gemäss dem Reglement von Dresing und Pehl (2013) zu fertigen. Die vollständigen Transkripte sind nicht im Anhang aufgeführt, damit die Anonymität der Interviewten gewährleistet ist.

Der Interviewleitfaden wurde den Teilnehmenden vorab nicht zugestellt, damit effektiv die spontanen Reaktionen, respektive Meinungen erfragt werden und nicht vorab wohlüberlegte Antworten.

4.4 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung der qualitativen Interviews erfolgte durch eine inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Da insgesamt eine Datenmenge von 10 Interviews ausgewertet wurde, diente das Programm MAXQDA Analytics Pro 2020 als passendes Tool, um die Daten schnell und übersichtlich darzustellen, zu analysieren und codieren. Anhand des Interviewleitfadens sowie der vorhandenen Theorie ergaben sich bereits einige offensichtliche Kategorien. Um allerdings nicht einfach mit einem deduktiven Vorgehen die Kategorien zu definieren, wurde bei der Auswertung darauf geachtet sich nicht zu sehr auf diese deduktiven Kategorien zu stützen und in einem induktiven Vorgehen die Kategorien selber zu bilden. über die induktive Herangehensweise konnten die vorgängig erwarteten Kategorien aus der Theorie bestätigt werden sowie zusätzliche Kategorien und Erkenntnisse gefunden werden.

Die im deduktiv/induktiven Vorgehen festgelegten Haupt- und Subkategorien sind in nachfolgender Tabelle aufgelistet. In der dritten Kolonne ist ersichtlich, wie die Kategorien festgelegt wurden.

Hauptkategorie	Subkategorien	Entstehung
Angemessenheit des Verfahrens		<ul style="list-style-type: none"> • Deduktiv erstellt • Induktiv bestätigt
Wahrgenommene Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Kontakt mit der Helvetia • Negative Erfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Deduktiv erstellt • Induktiv bestätigt
Präsentation der Helvetia nach Aus- sen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird der Auftritt der Helvetia wahrgenommen • Konsistenz & Durchgängigkeit des Auftritts 	<ul style="list-style-type: none"> • Induktiv
Das Bewerbungsverfahren der Helvetia im Vergleich zu anderen Bewerbungsverfahren		<ul style="list-style-type: none"> • Induktiv
Gelegenheit zur Selbstpräsentation		<ul style="list-style-type: none"> • Deduktiv erstellt • Induktiv bestätigt
Berufsbezogenheit des Verfahrens	<ul style="list-style-type: none"> • Realistic Job Preview 	<ul style="list-style-type: none"> • Deduktiv erstellt • Induktiv bestätigt
Wahrgenommene Professionalität		<ul style="list-style-type: none"> • Induktiv
Informationen über das Verfahren & Transparenz		<ul style="list-style-type: none"> • Deduktiv erstellt • Induktiv bestätigt
Kommunikation zwischen der Helvetia und den Kandidierenden	<ul style="list-style-type: none"> • Feedbacks der Helvetia • Kommunikation mit der Helvetia 	<ul style="list-style-type: none"> • Induktiv
Wahrgenommener Aufwand		<ul style="list-style-type: none"> • Induktiv
Geschwindigkeit des Verfahrens		<ul style="list-style-type: none"> • Induktiv

Tabelle 2. Haupt und Subkategorien (eigene Darstellung, 2020)

Die Textstellen in den Transkripten wurden in einem induktiven Vorgehen codiert und den Haupt- und Subkategorien zugeteilt. Eine ausführliche Darstellung des Kategoriensystems inklusive den Kodierregeln befindet sich im Anhang (Anlage 10.3).

Die Aussagen der Interviewteilnehmenden in den jeweiligen Kategorien wurden anschließend paraphrasiert und so zusammengefasst. Dabei wurde streng darauf geachtet, dass der Sinn der Aussagen nicht verändert wurde, um keine Verfälschung von Daten zu erlauben. Durch diese Paraphrasierung fand eine deutliche Datenreduktion statt. Dies hilft besonders für das folgende Zusammentragen und die Interpretation der Ergebnisse. Die Ergebnisse aus den Interviews wurden nach diesem Schritt nun interpretiert und zusammengetragen und untereinander abgeglichen und die Erkenntnisse daraus gezogen.

Sämtliche Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse sind im Kapitel 5 aufgeführt.

Die Erkenntnisse aus der Datenmenge haben dabei geholfen die Fragestellung der Bachelorarbeit zu beantworten «Wie wird das neue Bewerbungsverfahren der Helvetia von ehemaligen Kandidierenden wahrgenommen?» Die ausführliche Beantwortung dieser Fragestellung ist im Kapitel 6.3 nachzulesen.

5 Ergebnisse

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse aus den Interviews zusammengetragen. Die qualitativen Ergebnisse werden in den jeweiligen Hauptkategorien mit den dazugehörigen Subkategorien zusammengefasst. Basis dieses Kapitels ist somit das induktiv hergeleitete Kategoriensystem mit den Aussagen der Interviewteilnehmenden.

Die Ergebnisse reflektieren die Wahrnehmungen und subjektiven Eindrücke der Interviewteilnehmenden zum neuen Bewerbungsverfahren der Helvetia Versicherungen Schweiz.

5.1 Angemessenheit der Fragen

Über die gesamte Anzahl Interviews hinweg zeigt sich in dieser Kategorie ein einheitliches Bild. Keine der interviewten Personen wurde im Verlauf des Bewerbungsverfahrens mit unangemessenen Fragen konfrontiert. Die Interviewteilnehmenden berichten von wohlwollenden und fairen Fragen, die klar in den Rahmen eines Bewerbungsverfahrens passen.

«Also da war keine einzige unangemessene Frage. Also, unter unangemessenen Fragen verstehe ich so Fragen wie: Hast du Tattoos, bist du schwanger, willst du Kinder haben oder bist du krank und davon kam wirklich gar nichts. Es kamen auch keine Fragen, bei denen ich mich unwohl gefühlt habe. Es war nie etwas gekommen wie, wieso hast du so lange studiert. Oder keine Ahnung was.» (B2, 2020)

Nur zwei der interviewten Personen berichteten von Situationen, welche bei ihnen eine gewisse Irritation hinterliessen. Dabei handelt es sich aber nicht um unangemessene Fragen, sondern eher um die Art und Weise wie bei diesen Fragen nachgebohrt wurde.

«Ja (lacht), also da war dann auch die Frage, auf meinem Lebenslauf hatte ich Deutsch und Englisch als Muttersprache hingeschrieben und ich finde nicht, dass ich das noch deklarieren muss, warum das so ist. Andere haben Französisch als Muttersprache und keiner fragt sie warum, oder? Sie sind dann extrem auf das eingegangen, warum das dann so ist. Und ich ja, weil ich Engländerin bin, was soll ich da ändern? Dann ging es dann noch weiter mit: Dein Nachname ist aber italienisch, ja also es gibt ja auch Schweizer, die komische Nachnamen haben, (...) und das fand ich dann irgendwie ein wenig komisch empfunden, dass ihnen das so extrem wichtig ist, aber sonst war es eigentlich ok.» (B5, 2020)

Allerdings ist dies bei den beiden interviewten Personen nicht extrem negativ in Erinnerung geblieben, sondern einfach besonders aufgefallen.

5.2 Wahrgenommene Wertschätzung

Zur Hauptkategorie «wahrgenommene Wertschätzung» konnte von allen Interviewteilnehmenden eine Einschätzung erfragt werden. Von allen Kategorien wurde diese besonders oft und vielfältig erwähnt und hervorgehoben. Die grosse Mehrheit hat sich gut bis sehr gut wertgeschätzt gefühlt und stellt der Helvetia ein gutes Zeugnis aus.

Die Interviewteilnehmenden sprachen beim Thema «Wertschätzung» grösstenteils über die Eindrücke, die sie bei den Job-Interviews erhalten haben. Hierbei wurde oft hervorgehoben, dass sie sich aufgrund der angenehmen Interviewatmosphäre wohlfühlt haben. Die Interviewten fühlten sich geschätzt, weil ihnen viel Raum gegeben wurde, über sich zu erzählen, weil ihnen zugehört wurde und sie sich ernst genommen fühlten. Ihnen war es wichtig, dass sie bei den Interviews nicht in eine Art Verhörsituation geraten, bei der sie sich für ihre Entscheidungen rechtfertigen müssen. Eine solche Situation ist auch bei keiner der interviewten Personen vorgekommen.

Von einigen Interviewteilnehmenden wurde ebenso das als pragmatisch und fair wahrgenommene Verfahren der Helvetia hervorgehoben. Die Teilnehmenden berichteten davon, sich sehr wertgeschätzt gefühlt zu haben. Sie empfanden das Verfahren als unkompliziert und fühlten sich gut betreut und abgeholt. Dies wirkte beruhigend auf die Interviewteilnehmenden.

Wenn sich die Helvetia flexibel und entgegenkommend gegenüber den Kandidierenden verhielt, wurde dies mit grosser Wertschätzung in Verbindung gebracht. Die folgenden Zitate aus den Interviews dienen als Beispiele, bei der sich Helvetia entgegenkommend und flexibel zeigte.

«Vor allem das Lustige daran ist, dass noch so viel unklar war, z. B. an welchen Tagen und wie viel ich arbeiten werde und ab wann. Das Ganze war also unglaublich flexibel». (B4, 2020)

«Also sie sind super flexibel über alles, auch über die Ferien, dass ich dann mehr arbeiten kann einen Monat und dafür für die Prüfungen frei haben kann und so, also es ist top». (B6, 2020)

Das kleine Willkommensgeschenk der Helvetia ist ein weiterer Punkt, der allen Interviewten besonders positiv in Erinnerung geblieben ist und stark mit Wertschätzung in Verbindung gebracht wurde.

5.2.1 Persönlicher Kontakt mit der Helvetia

Die Interviews zeigten besonders, dass der persönliche Kontakt mit den Mitarbeitenden der Helvetia einen grossen Einfluss auf das Thema Wertschätzung hat. Die Interviewteilnehmenden erwähnten allesamt, dass der persönliche Kontakt in einem Bewerbungsverfahren auf keinen Fall fehlen darf.

«Ja das auf jedenfalls, ohne persönlichen Kontakt geht das nicht meiner Meinung nach. Also irgendwie so wie jetzt das via Facetime zu machen, das wäre schwierig (B6, 2020)

Die Interviewten hoben bei diesem Punkt hervor, dass der Kontakt mit den Mitarbeitenden der Helvetia sehr umgänglich und respektvoll war und Sie in den meisten Fällen nicht auf eine Poker-Face-Taktik gesetzt haben. Mit dem offenen Auftreten wurde ein Gespräch auf Augenhöhe erreicht, was von den Interviewten sehr geschätzt wurde.

«Ich habe mich eigentlich schon recht wertgeschätzt und aufgehoben gefühlt. Meine Gesprächspartner haben auch nie irgendwie mich ausgefragt, verhört oder abweisend gewirkt oder mit einem Poker Face dort gesessen. Es war ein sehr angenehmes Gespräch, was für mich sehr wichtig ist». (B7, 2020)

Diese Wahrnehmungen haben nach Aussagen der Interviewten einen grossen Einfluss auf die Wertschätzung. Diese Wahrnehmungen sind bei den Kandidierenden noch verstärkt worden, wenn sie zu einer offenen Erzählweise angeregt wurden und die Möglichkeit hatten, ohne grössere Unterbrüche ihre Antworten auszuführen.

Wenn die Kandidierenden auf besondere Erfolge in ihrem Lebenslauf angesprochen wurden oder auf spezifische Punkte aus ihren Antworten eingegangen wurde, ist das mit einem Gefühl der Wertschätzung und des sich-zugehört-Fühlens verbunden worden.

Der persönliche Kontakt hat nach Ansichten der Interviewten einen grossen Einfluss auf ihre Sicht auf das Unternehmen und kann auch ein entscheidender Faktor sein, ob die Absicht vorhanden ist, ein Stellenangebot anzunehmen.

5.2.2 Negative Erfahrungen

Die Mehrheit der interviewten Personen berichteten davon, im Verlaufe des Verfahrens gute Erfahrungen gemacht und sich wertschätzend behandelt gefühlt zu haben. Bei einigen der Interviewteilnehmenden sind dennoch gewisse Punkte aufgetaucht, welche ihnen weniger positiv in Erinnerung geblieben sind. Hierbei handelte es sich nach Aussagen der Interviewten allerdings nie um schwerwiegende Punkte, welche absolute No-Go's sind.

Was bei zwei der Kandidierenden auftauchte, war, dass die Repräsentanten der Helvetia sich komplett hinter einem Poker Face versteckten und sich nicht in die Karten blicken liessen. So vermittelten sie einen unnahbaren und distanzierten Eindruck. Dieser wurde von den Betroffenen eher negativ aufgefasst und führte zu Unsicherheit. Die Interviewteilnehmenden ergänzten diese Wahrnehmung allerdings mit der Aussage, dass sie sich bewusst sind, dass eine gewisse Professionalität benötigt wird und dies wohl das Ziel war.

«Und dann kann sie vom HR dazu, und dann hat sich die Stimmung recht schnell verändert, man hat gemerkt, dass sie nicht so sympathisch war, sie war eher so nicht ganz so offen und sympathisch. Sie hat sehr darauf Wert gelegt professionell zu erscheinen und ernst genommen zu werden und auch die richtigen Fragen zu stellen, so die tricky Fragen, die man halt beim Bewerbungsgespräch so stellt». (B8, 2020)

Eine der interviewten Personen zeigte sich sichtlich irritiert ab den in den E-Mails kommunizierten Dresscodes für die Interviews. Für diese Person sind solche Vorgaben klar irritierend und auch etwas einschränkend.

«Immer, wenn man ein Bewerbungsgespräch hatte, ist ein Dresscode angegeben worden. Das hat mich extrem verunsichert (...) Dresscode Business Casual und ich habe mir dann gedacht: Okeee... also ich meine jeder oder zumindest ich hätte mich vernünftig angezogen für ein Bewerbungsgespräch und was meint sie nun mit Business Casual, muss ich nun noch schicker sein?(...) Und das hat mich sehr verunsichert, denn wäre nichts gekommen, dann hätte ich mich einfach mehr oder weniger ähnlich angezogen, aber dadurch, dass ich eine Vorgabe hatte, hatte ich mich gestresst gefühlt, weil ich Angst hatte, dass ich als erstes diese Vorgabe nicht einhalte». (B2, 2020)

Was bei zwei weiteren der Interviewten erwähnt wurde und negativ auffiel, war, wenn gewisse vorgängig kommunizierte «Versprechen» nicht eingehalten wurden. Beim einten Fall war es so, dass die bereits relativ früh abgesprochene und kontinuierlich bestätigte Lohnvorstellung schlussendlich doch nicht eingehalten werden konnte. Beim zweiten Fall enthielt die Stellenausschreibung eine fehlerhafte Angabe beim Ferienanspruch, welche erst bei der Vertragsunterzeichnung entdeckt wurde. In beiden Fällen wiesen die Interviewten aber darauf hin, dass jeweils bilateral eine Lösung gefunden wurde und eine korrekte Reaktion der Helvetia erfolgte.

«Ich habe die Lohnverhandlung am Anfang in den Raum gelegt und habe gesagt, warum ich das erwarte und was die Begründung war und dann hatte es geheissen, ja es ist in diesem Bereich für diese Stelle möglich, dann im zweiten Gespräch sind wir wieder auf den Lohn gekommen, da hat es auch geheissen: Das ist im Rahmen, diese Erwartungen können wir erfüllen. (...) Was ich danach gemerkt hatte, das Angebot war tiefer, dies war dann aber auch begründet worden, warum (...)». (B10, 2020)

Bei einer weiteren Person kam es zu einem Zwischenfall, dass sie beim ersten Interviewgespräch nicht wie besprochen am Eingang abgeholt wurde. Auch die Person am Empfang hatte keine Meldung einer Verspätung oder Vergleichbarem und konnte nur mit einigem Aufwand die entsprechenden Zuständige erreichen und auf den Termin hinweisen. Dies hat einen negativen und unprofessionellen Eindruck hinterlassen.

«Ich habe mich ein wenig verloren gefühlt, als sie zu spät kamen und niemand wusste, wer ich bin und was jetzt los ist. Das fand ich nicht so gut. Da habe ich mir schon gedacht, was ist denn das für eine unorganisierte Gruppe». (B8, 2020)

5.3 Gelegenheit zur Selbstpräsentation

Die Wahrnehmungen dazu wie gut sich die Interviewteilnehmende präsentieren konnten, unterscheiden sich sehr stark. Einige erzählen davon, dass ihnen gute und genügend Möglichkeiten gegeben wurden, um sich zu präsentieren. Bei anderen fiel die Einschätzung so aus, dass sie ihre Möglichkeiten nur durchzogen empfanden.

«Ähm, ich hatte das Gefühl, dass ich mich gut vorstellen konnte und ich glaube, dass sie einen guten Eindruck von mir erhalten haben, was ich kann und wer ich bin». (B2, 2020)

«Es war mir nicht gross die Möglichkeit gegeben worden mich zu präsentieren. Eher so normal oder etwas zu wenig». (B4, 2020)

Bei allen Interviewten fand im Minimum ein Job-Interview statt. In diesen Interviews wurde den Meisten genügend Raum gegeben, um von den eigenen Qualitäten und Fähigkeiten zu erzählen. Die Einschätzungen dabei waren, dass sie sich so gut präsentieren und einen guten Eindruck von sich vermitteln konnten. Die Interviews unterscheiden sich aber stark im Umfang. Bei einigen wurden genug Fragen gestellt und sie konnten ihre Fähigkeiten gut darstellen. Andere haben sich gerne mehr Fragen gewünscht.

Allgemein wurde es besonders geschätzt, wenn man genügend Raum hatte, um von den eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen zu erzählen. Von vielen wurde es zusätzlich positiv aufgefasst, wenn auch situative Fragen oder Fragen zu ihrer Persönlichkeit gestellt wurden.

Das Hauptproblem für einige der Interviewteilnehmenden war allerdings, dass sie in den Job-Interviews nur von sich und ihren Fähigkeiten erzählen konnten und diese aber nicht zeigen konnten. Hier wäre es nach Einschätzung der Interviewten eine hilfreiche Möglichkeit gewesen, mit kleinen Test- oder Arbeitsaufgaben zusätzlich ihre Fähigkeiten beweisen zu können. Die Kandidierenden, welche solche Aufgaben erhalten haben, haben dies sehr

geschätzt und die, die diese Möglichkeiten nicht gehabt haben, haben sich das gewünscht. Aus ihrer Sicht profitieren sowohl das Unternehmen wie auch die Arbeitnehmenden von solchen Aufgaben. Mit solchen Aufgaben können die eigenen Fähigkeiten besser gezeigt werden und sie können einen Einblick in die Arbeit erhalten. Dies natürlich unter der Bedingung, dass es sich um ein Praxisbeispiel handelt.

«Und für mich war das sicher auch ein Mehrwert. Weil ich gerade sehe, wie es so abläuft in der Praxis und für sie war es sicher ein riesiger Mehrwert, ob ich nicht einfach nur erzähle, was ich alles kann, sondern ob ich es auch wirklich kann und ob ich auch von der Art wie ich denke und vorgehe ob das mit dem, dass sie erwarten übereinstimmt. Und da muss ich sagen, da kann man sich recht gut zeigen, wenn man es wirklich kann». (B1, 2020)

5.4 Berufsbezogenheit des Verfahrens

Die Berufsbezogenheit des Verfahrens wird von den Interviewteilnehmenden generell als sehr hoch eingestuft. Dies weil Fragen gestellt wurden, die klar auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie auf Aufgaben abzielten, welche die Interviewteilnehmenden mit dem Beruf assoziierten. Auch Fragen, die auf die bisherigen Erfahrungen der Interviewten abzielen, wurden mit Berufsbezogenheit assoziiert.

Die Personen, die bereits eine gewisse Zeit bei Helvetia arbeiten, berichten davon, dass in den Interviews realistische Eigenschaften erfragt wurden, die sie jetzt für die Stelle benötigen. Oft angemerkt wurde, dass die guten Fragen, welche einen Berufsbezug hatten, tendenziell von der Linie, also von Vorgesetzten oder Mitarbeitenden, kamen und nicht vom HR.

Bei den Kandidierenden, die keine Aufgaben hatten im Gespräch, wurde die Berufsbezogenheit tendenziell weniger deutlich wahrgenommen. Kleine realitätsnahe Aufgaben aus dem Berufsalltag und situative Fragen zu job-spezifischen Themen wurden von den Interviewten besonders berufsbezogen beurteilt und ausserdem sehr geschätzt.

«Aber bei ihnen fand ich das wirklich gut, dass sie eine Aufgabe erstellt haben, die sehr genau auf meinen Aufgabenbereich zugeschnitten ist, auf die Tätigkeit und wo sie auch wirklich prüfen konnten, ob ich passe, das ist gut, weil man so kannst du dich gut präsentieren». (B1, 2020)

5.4.1 Realistic job preview

Bei den Ergebnissen aus den Interviews zeigte sich ebenfalls, dass die Interviewteilnehmenden oft auch auf das Thema «realistic job preview» zu sprechen kamen. Unter realistic job preview wird verstanden, wie realistisch den Kandidierenden die zukünftige Arbeitsstelle vorgestellt wurde.

Durch die Vorgesetzten wurde viel über die Stelle, über Helvetia und die Arbeitsbedingungen erzählt. Dabei war die übereinstimmende Meinung, dass dies sehr realistisch und wahr beschrieben wurde. Die Aussagen deckten sich mit den effektiven Erfahrungen und es gab kaum grössere Unstimmigkeiten. Zu wissen, was erwartet wird, empfinden die Interviewteilnehmenden als hilfreich.

«Ich bin eher so, ich kann dann mehr mit dem Job anfangen, also in dem Sinne, ich sehe dann, wie der Alltag ist, und was dieser Job mit sich bringen würde. Und kann mich dann mental darauf vorbereiten. Dass hat sicher geholfen». (B5, 2020)

Über eine ehrliche und transparente Kommunikation wurde den Kandidierenden mitgeteilt, was auf sie zukommt. Dabei wurde auch offen auf mögliche Herausforderungen hingewiesen. Für die Interviewten ist es wichtig, solche Punkte zu kennen, um auch wirklich zu sehen, ob das ihren Bedürfnissen entspricht. Realistic job preview ist in gewissen Fällen auch unglaublich wichtig, um gemeinsam das zukünftige Arbeitsfeld und die Tätigkeiten abzustecken.

5.5 Wahrgenommene Professionalität

Die Interviewteilnehmenden haben im Verlauf des Bewerbungsverfahrens und beim Onboarding die Helvetia als professionelles und organisiertes Unternehmen wahrgenommen. Besonders professionell wurde das Onboarding empfunden. Ob das nun beim Helvetia Welcome Day war oder von der Abteilung selbstorganisierte Onboarding Programme spielt keine Rolle. Diese wurden von den Kandidierenden als sehr organisiert eingeschätzt, besonders die klaren Zielsetzungen bei welchen immer klar war, was die nächsten Schritte sind.

Auch das Bewerbungsverfahren ist den Interviewteilnehmenden positiv in Erinnerung geblieben. Sie beschrieben es mit Stichworten wie: logische Abläufe, gut organisiert und abgestimmt und einer klaren Kommunikation. Die Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen der Helvetia hat nach aussen auf die Interviewten professionell gewirkt.

Auch wenn das Bewerbungsverfahren grundsätzlich positiv wahrgenommen wurde, wurden doch gewisse negative Punkte genannt, wobei es sich aber um Einzelsituationen gehandelt hat. Eine der Interviewteilnehmenden hat sich daran gestört, dass das erste Job-Interview «nur» von einer Praktikantin geführt wurde. Dies wurde als nicht so professionell betrachtet. Eine der interviewten Personen berichtete auch davon, dass es zu Schwierigkeiten kam, als bei einer ausgeschriebenen Trainee-Stelle zuerst die Zusagen mitgeteilt wurden und erst deutlich später die Absagen. Dies war ungünstig für viele der Betroffenen, da sich viele aus dem gleichen Studienjahrgang darauf beworben hatten. Das hätte zeitgleich erfolgen müssen.

Ein Punkt, der von mehreren der Interviewteilnehmenden angesprochen wurde, war, dass viele IT bezogene Aspekte der Arbeit zu Beginn nicht gut geklappt hatten. Dies ging über die Software auf dem Computer bis hin zu nicht funktionierenden Badges.

Ein Vorfall, der bereits erwähnt wurde und mit fehlender Wertschätzung sowie einer fehlenden Professionalität assoziiert wurde, war, als die Kandidierende beim Job-Interview von

niemanden in Empfang genommen wurde und niemand wusste, wo die zuständigen Personen sind. Hier haben aber andere Mitarbeitende der Helvetia sehr zuvorkommend und professionell reagiert.

Trotz solchen Ereignissen empfanden die Interviewten die Helvetia als professionell, fühlten sich gut betreut und hatten ein positives Bild über die Helvetia erhalten. Diese Einzelfälle scheinen stark im Fokus der Wahrnehmung der Interviewten zu sein, aber mit den professionellen Reaktionen von Seiten der Helvetia konnten diese negativen Eindrücke aufgebesert werden.

5.6 Informationen über das Verfahren & Transparenz

Das Verfahren wurde von den Interviewteilnehmenden als transparent bezeichnet. Sie wussten jederzeit, wo sie stehen und was die nächsten Schritte sind. Dies wurde unter anderem sichergestellt durch eine regelmässige und informative Kommunikation von Seiten der Helvetia. Diese Kommunikation erfolgte per E-Mail, Telefon wie auch in den persönlichen Gesprächen. Diese Kommunikation hatte auf die Kandidierenden einen beruhigenden Einfluss und hat das Verfahren angenehmer gemacht.

Das Verfahren der Helvetia wurde von den Interviewteilnehmenden als transparent eingeschätzt. Durch die regelmässige Kommunikation fühlten sich die Kandidierenden gut begleitet. Selbst in speziellen Situationen, wie der Covid-19 Pandemie, wurden auch kurzfristige Änderungen klar, verständlich und schnell kommuniziert. Die Interviewteilnehmenden empfanden daher die Kommunikation und das Verfahren als sehr transparent.

Die Kandidierenden schätzen es besonders, wenn klare Zeitangaben mitgeteilt und eingehalten werden oder bei Änderungen dies proaktiv kommuniziert wird.

«Sie haben mir dann am Ende des Interviews gleich gesagt, dass sie mit mir Kontakt aufnehmen werden, um bis spätestens Ende Woche über den weiteren Verlauf abzusprechen.

Das Interview war am Vormittag und ich habe dann um 17:00 Uhr am selben Tag einen Anruf erhalten vom HR». (B7, 2020)

Auch über andere Tools wie Präsentationen oder Ablaufpläne wurden die Kandidierenden transparent und offen informiert. Solche Programme, die den Ablauf gut ersichtlich darstellen, werden sehr geschätzt.

Etwas was bei vielen nicht so transparent ablief wie der Rest, war die Zeit nach der Zusage und dem ersten Arbeitstag. Viele der Interviewteilnehmenden erwähnten hier, unsicher gewesen zu sein, wann was geschehen wird und was die nächsten Schritte sind. Hier hätten sie sich mehr Informationen gewünscht.

«Dass man dann (..) die sagt OK gut, du hast den Vertrag unterschrieben und man wird sich mit dir so in zwei Wochen vor Arbeitsbeginn mit dir in Kontakt setzen.

Damit nachher dann weiss was der nächste Schritt ist und damit man weiss wer sich bei wem melden muss und wo man wann sein muss. Damit man sich darauf vorbereiten kann». (B8, 2020)

5.7 Kommunikation zwischen der Helvetia und den Kandidierenden

Diese Kapitel erläutern die Ergebnisse zu Themen der Kommunikation zwischen Helvetia und den Kandidierenden. Zuerst wird auf die Kommunikation von Seiten der Helvetia mit den Kandidierenden eingegangen. Als zweite Subkategorie wird erläutert, wie die Kandidierenden ihre Möglichkeiten empfanden, mit Helvetia zu kommunizieren.

5.7.1 Feedbacks der Helvetia

Die Interviewteilnehmenden sprachen davon, sich im Bewerbungsverfahren der Helvetia sehr gut aufgehoben, wertgeschätzt und begleitet gefühlt zu haben. Diese Eindrücke wurden vor allem durch die als überdurchschnittlich gut empfundene Kommunikation seitens der Helvetia erreicht. Die Interviewteilnehmenden beschreiben den Kommunikationsstil der Helvetia als sehr wertschätzend, offen und transparent sowie unglaublich schnell.

Diese unkomplizierte und offene Kommunikation wurde von den Kandidierenden besonders positiv wahrgenommen und hatte eine beruhigende Wirkung.

Die Interviewteilnehmenden hoben auch hervor, dass die Helvetia vergleichsweise schnell und regelmässige Feedbacks gebe.

Die Feedbacks von Helvetia erfolgten normalerweise multimodal. Dies ist auch etwas, dass sehr positiv aufgenommen wurde. So haben sie z. B. einen Telefon Anruf erhalten mit Informationen oder Rückmeldungen und diese wurden ihnen dann anschliessend per E-Mail zugestellt.

Für die Kandidierenden ist es besonders wichtig, dass gerade bei längeren Unterbrüchen zwischen den Schritten im Verfahren, über die Dauer und den Stand informiert wird.

Teilweise hat Helvetia aktiv nach Rückmeldungen und Meinungen gefragt, was ebenfalls positiv in Erinnerung geblieben ist. Auch kleine Erinnerungsmails für das nächste Interview mit Nettigkeiten wie, dass man sich darauf freue, wurde als sehr wertschätzend empfunden. Alle Kandidierenden haben hervorgehoben, dass sie es besonders wertschätzend fanden, dass sie nie eine standardisierte Nachricht erhielten, sondern immer persönlich geschrieben wurde. Dadurch fühlten sie sich gut betreut und ernst genommen.

Die Interviewteilnehmenden erwähnten, dass sie es sehr wertschätzend und gut gefunden haben, wenn Entscheide schnell, klar und offen kommuniziert wurden. So haben einige der Interviewteilnehmenden davon berichtet, dass sie noch während den Interviews eine halb-offizielle mündliche Zusage erhielten, worauf dann auch eine offizielle Zusage folgte. Die Interviewten haben dies mit grosser Wertschätzung verbunden.

«Und was auch cool war, dass sie mir gleich vor Ort gesagt hat, von mir aus bist du dabei. Ich habe mich besonders wertgeschätzt gefühlt, dass gleich nach dem Bewerbungsgespräch, dass sie mir mehr oder weniger nach 20 Minuten im Gespräch gesagt haben, also von mir aus bist du dabei: «Also ich kann dir das jetzt schon sagen, aber ich werde dir noch ein offizielles Mail schreiben, aber du bist schon dabei» und das ist wirklich cool, sie reden nicht um den heissen Brei herum, sondern sagen dir das es dir einfach». (B7, 2020)

5.7.2 Kommunikation mit der Helvetia

Für die Interviewteilnehmenden waren die Möglichkeiten, mit der Helvetia in Kontakt zu treten und zu kommunizieren, grundsätzlich sehr klar und gut. Sie berichteten von kurzen, bündigen und flachen Kommunikationswegen sowie schnellen Reaktionszeiten von Seiten der Helvetia. Diese einfache und schnelle Kommunikation wurde sehr geschätzt und die Kandidierenden fühlten sich dadurch gut begleitet.

Ebenso positiv aufgefallen ist, dass man bei Nachfragen nicht einfach von Person zu Person weitergeleitet wurde. Im Gegenteil, entweder war die Person gleich die richtige oder sie hat sich persönlich um die Antworten gekümmert. Für die Kandidierenden ist es hilfreich und angenehm, wenn zu Beginn des Bewerbungsverfahrens nur eine Ansprechperson mit direkten Kontaktdaten vorhanden ist. Das ist ihnen wichtig, damit sie wissen, an wen die Bewerbung adressiert werden muss und wer bei Fragen zuständig ist. Dies hat einigen der Interviewten etwas gefehlt. Im späteren Verlauf des Verfahrens dürfen es auch weitere Ansprechpersonen sein z. B. eine Person aus dem HR und eine Person der Abteilung, allerdings nur so viele wie nötig.

Von einigen Helvetia Mitarbeitenden wurde das Angebot, ungeniert auf persönlichem Weg mit ihnen in Kontakt zu treten, mehrmals den Kandidierenden angeboten. Dies wurde positiv wahrgenommen, da dies als hilfreich und wertschätzend empfunden wurde.

Den meisten Kandidierenden wurde auch in den Job-Interviews Raum gegeben, um Rückfragen zu stellen, Rückmeldungen zu geben sowie die eigene Meinung zu kommunizieren. Diese Möglichkeiten sind für sie sehr wichtig, auch wenn sie es nicht immer benötigen.

Einige der Interviewten irritierte es, dass man in den persönlichen Gesprächen, z. B. bei Job Interviews per «Du» war, aber dann in der E-Mail wieder per «Sie».

5.8 Wahrgenommener Aufwand

Alle Interviewteilnehmenden haben hervorgehoben, dass das Bewerbungsverfahren der Helvetia sehr pragmatisch und unkompliziert ist. Es wurde auf das Wesentliche beschränkt

und ein sinnvolles Mass zwischen wahrgenommenem Aufwand und wahrgenommener Professionalität gefunden. Zusätzlich wurde das Verfahren als sehr speditiv empfunden. Die Interviewteilnehmenden haben angegeben, dass diese Eigenschaften die Helvetia klar abheben von anderen Firmen.

Auch das Einreichen der Bewerbungen über das E-Recruiting-Tool empfanden die Interviewten als sehr logisch, unkompliziert und intuitiv.

Ebenso wurde durch die enge Begleitung mit einem professionellen und strukturierten Ablaufplan das Onboarding für die Kandidierenden sehr einfach gestaltet.

Allgemein wurden von den Interviewteilnehmenden keine negativen Punkte über den Aufwand des Verfahrens genannt.

5.9 Geschwindigkeit des Verfahrens

Alle Interviewteilnehmenden hoben hervor, wie unglaublich überrascht und positiv beeindruckt sie waren von der Geschwindigkeit des Verfahrens der Helvetia. Die Mehrheit berichtete, dass sie noch bei keinem Unternehmen ein schnelleres Verfahren erlebt haben.

Da es sich bei einem Bewerbungsverfahren um ein sehr emotionales Thema handelt, sorgt Geschwindigkeit für Klarheit und Beruhigung und hat somit auch einen Einfluss auf die empfundene Wertschätzung. Verfahren, die sehr langsam sind, werden von den Interviewteilnehmenden eher negativ aufgefasst, weil sie sich nicht professionell und wertschätzend behandelt fühlen und dies sehr an den Nerven zehrt.

Die Geschwindigkeit der Helvetia war für gewisse Interviewteilnehmende auch ein Grund, wieso sie die Stelle bei der Helvetia am Ende angenommen haben.

«Und was ich hier sagen muss, und das ist sicherlich auch ein Grund wieso ich die Stelle angenommen habe, es war alles so schnell gegangen. Die Antwortzeitreaktion der Helvetia mir gegenüber war einfach hervorragend. So etwas habe ich noch nie gesehen und das war extrem positiv». (B7, 2020)

Bei einigen der Kandidierenden kam es zu einer Situation, bei denen es ihnen zu langsam vorwärts ging. Diese Personen hatten ihren Vertrag nach der Zusage lange nicht erhalten, obwohl die zuständige Person der Helvetia kommunizierte, dass der Vertrag in den nächsten Tagen ankommen sollte. Es ging dann teilweise über drei Wochen und es gab keine Information bezüglich dieser Verzögerung. Beim Nachfragen wurde einfach zu Geduld aufgefordert. Dort hätten sie sich mehr Informationen und einen schnelleren Ablauf gewünscht.

Die Geschwindigkeit des Verfahrens war die markanteste Eigenschaft der Helvetia und wird als Erfolgsfaktor angesehen. Es sollte aber auch darauf geachtet werden, dass es nicht zu schnell ist. Bei einer der interviewten Personen ging das Verfahren so schnell, dass diese Person von sich aus abbremsen musste und sich Zeit zum Vorbereiten und Nachdenken geben musste. Für diese Person war es sogar schon etwas suspekt, dass es so schnell ging und sie hat sich gefragt, ob hier etwas faul ist.

«Natürlich, wenn etwas so schnell geht, obwohl normalerweise Firmen deutlich länger benötigen. Da habe ich mich schon gefragt, ist hier irgendetwas faul oder habe ich irgendetwas übersehen. Oder bin ich tatsächlich der einzige, der an dieser Stelle Interesse hat. Also eigentlich ist es ja sehr positiv, aber parallel dazu, wenn es so kurz ist und so so schnell geht, kann das auch suspekt wirken. Für mich war das jedenfalls so. Knapp zwei Wochen für ein Bewerbungsverfahren ist sehr sehr schnell». (B9, 2020)

5.10 Präsentation der Helvetia

In dieser Kategorie sammeln sich die Aussagen, wie die Interviewteilnehmenden die «externen» Auftritte, z. B. an Hochschulevents oder den Webauftritt, wahrgenommen haben und wie sich der persönliche Kontakt mit der Helvetia über Bewerbungsverfahren auf diese Eindrücke auswirkt.

5.10.1 Wie wird der Auftritt wahrgenommen

Die Interviewteilnehmenden hatten alle sehr unterschiedliche Einschätzungen über den Eindruck, welches sie von der Helvetia hatten und auch, wo sie auf die Helvetia aufmerksam geworden waren. Das Bild erhielten die Kandidierenden ebenso über unterschiedliche Kontaktpunkte. Erwähnt wurden unter anderem Auftritte an Hochschulevents, die Website, der Bekanntenkreis und über Bewertungsplattformen wie z. B. Kununu.

Die Website der Helvetia ist nach Aussagen der Interviewten logisch und intuitiv aufgebaut. Wichtige Orte wie z. B. das Stellenportal sind einfach zu finden. Ob die Website einen Einfluss auf das eigene Bild über die Helvetia hatte, darüber trennten sich die Meinungen stark. Helvetia hat selbstverständlich einige Informationen über sich auf ihrer Website aufgeschaltet und dies auch in verschiedenen Formaten. Diese Informationen, z. B. die Videos, wurden gut wahrgenommen. Bezüglich des Informationsgehaltes teilen sich allerdings die Meinungen wieder stark. Aus den Interviews kann keine klare Einschätzung festgelegt werden.

Der Slogan der Helvetia «einfach.klar.helvetia» scheint allen sehr präsent in Erinnerung geblieben zu sein und deckt sich auch mit ihren persönlichen Erfahrungen mit Helvetia.

Der Auftritt von Helvetia an Hochschulen und anderen Events, wo persönlich mit Repräsentanten der Helvetia gesprochen werden konnte, wurde von allen als sehr positiv bewertet.

5.10.2 Konsistenz und Durchgängigkeit des Auftrittes

Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, empfanden die Interviewteilnehmenden den Auftritt und den Eindruck über die der Helvetia sehr unterschiedlich. Was bei den meisten sehr präsent in Erinnerung blieb, war der Slogan «einfach.klar.helvetia».

Der einfache und klare Approach der Helvetia trotz ihrer relativen Grösse, Komplexität sowie Internationalität wurde von den Interviewteilnehmenden sehr durchgängig empfunden und sorgte für ein positives Bild. Weitere Schlagwörter, die von den Interviewteilnehmenden zum Bild der Helvetia genannt und bestätigt wurden, waren z. B. bodenständig, innovativ, schweizerisch und menschlich. Diese Eindrücke wurden von den Interviewten positiv bewertet und nach ihren Erfahrungen auch bestätigt. Sie konnten also eine Konsistenz im Auftritt der Helvetia erkennen.

Eine Minderheit der Interviewteilnehmenden hatten allerdings ein anderes Bild zu Beginn erhalten. Hier wurden Schlagwörter wie z. B. altmodisch, kompliziert, traditionell, wenig innovativ und solider Arbeitgeber genannt. Dieses Bild wurde allerdings nach Aussage der meisten Interviewteilnehmenden mittlerweile revidiert und ist deutlich positiver. Die Helvetia hat mehr zu bieten als ihr Image preisgibt. Dieses Bild wurde recht früh geändert und scheint durch das Verfahren durchgehend zu sein.

5.11 Das Bewerbungsverfahren der Helvetia im Vergleich zu anderen Bewerbungsverfahren

Das Bewerbungsverfahren der Helvetia schneidet nach Einschätzung der Interviewteilnehmenden im Vergleich zu anderen Firmen sehr gut ab. Etwas, was von allen hervorgehoben wurde, war, wie viel schneller die Helvetia ist als andere Unternehmen. Dies ist den Kandidierenden besonders positiv aufgefallen und ist ihrer Meinung nach auch ein Erfolgsfaktor.

Was bei der Helvetia auch besser wahrgenommen wurde, war der pragmatische Ansatz im Bewerbungsverfahren. Es wurde auf aufwändige Tests sowie übertriebene mehrstufige Verfahren verzichtet und auf das wesentliche beschränkt. Dadurch wurde das Verfahren im Vergleich zu anderen Verfahren als schlanker, weniger aufwändig, aber dennoch aussagekräftig wahrgenommen.

Bei den Bewerbungsverfahren anderer Unternehmen sind den Interviewteilnehmenden auch positive Punkte aufgefallen. Ein Beispiel ist, dass einige der Interviewteilnehmenden im Bewerbungsverfahren eine Führung durch das Unternehmen erhielten und die Möglichkeit hatten, mit Mitarbeitenden zu sprechen. Hierbei wurde besonders gut empfunden, dass man zusätzliche Eindrücke sammeln konnte, welche bei der Entscheidung halfen. Ausserdem hatte eine solche Führung einen sehr positiven Einfluss auf die Stimmung und nahm etwas vom Formalitätsdruck weg.

«Bei dieser Führung ist man herumgelaufen. Weisst du, wenn man sitzt, sich gegenüber du sitzt am Tisch und ich sitze am Tisch, das ist nochmals eine andere Stimmung als wenn man mit dem Kaffee in der Hand herumläuft und alles sieht. Man kommt viel mehr in das natürliche Erzählen, wer du bist und was du machst und das ist viel angenehmer». (B2, 2020)

Die Interviewteilnehmenden berichteten auch von No-Go's, die sie erlebt haben und die auf keinen Fall vorkommen dürfen, weil die Candidate Experience dabei leiden würde. Ein Beispiel ist, wenn man sich bereits im Verfahren befindet und mindestens ein Job-Interview hatte, dann eine unpersönliche und nicht aussagekräftige Absage per E-Mail erhält oder im noch schlimmeren Fall, wenn man einfach nichts mehr vom Unternehmen hört.

6 Diskussion und Ausblick

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Ergebnisse mit dem theoretischen Hintergrund diskutiert. Dies erfolgt im Hinblick auf die Beantwortung der festgelegten Forschungsfrage «Wie wird das neue Bewerbungsverfahren der Helvetia von ehemaligen Kandidierenden wahrgenommen?»

Im ersten Teil werden die Ergebnisse aus dem vorherigen Kapitel kurz zusammengefasst und im zweiten Teil werden diese Ergebnisse mit der Theorie abgeglichen.

Im dritten Teil wird die Fragestellung beantwortet. Im vierten und letzten Teil findet eine Reflexion und ein Ausblick statt.

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Wie aus den Aussagen der Interviewteilnehmenden entnommen werden konnte, sind die Fragen im Bewerbungsverfahren stets angemessen und einem Bewerbungsverfahren entsprechend. Nur bei zwei der Interviewten wurde zu stark bei einem Thema nachgehakt, so dass es ihnen etwas negativ auffiel.

Im neuen Bewerbungsverfahren der Helvetia haben sich die Interviewten zum grössten Teil sehr gut wertgeschätzt und aufgehoben gefühlt. Sie fühlten sich ernstgenommen und gut zugehört. Besonders der persönliche Kontakt mit Helvetia wurde von den Interviewten sehr positiv wahrgenommen. Ein umgänglicher, offener und respektvoller Umgang ist für die Interviewteilnehmenden ein absolutes Muss in einem Bewerbungsverfahren.

Die wenigen negativen Erfahrungen, die angetroffen wurden und sich auf die Wertschätzung ausgewirkt haben, sollten wenn möglich in der Zukunft vermieden werden, um negatives Candidate Experience zu vermeiden. Ein professionelles, aber offenes Auftreten der Repräsentanten wird stark geschätzt. Ausserdem setzen die Interviewten ein gut organisiertes, einheitliches Verfahren voraus und wünschen sich, dass Abmachungen eingehalten werden.

Die Gelegenheit sich selbst zu präsentieren wurde ebenfalls unterschiedlich empfunden, für einige war es gut so, für die anderen eher etwas zu wenig. Diese Gelegenheiten werden als besser und aussagekräftiger empfunden, wenn kleine realitätsnahe Testaufgaben gestellt

werden und mit situativen Fragen gearbeitet wird. Den Interviewten ist es dabei aber ebenfalls wichtig, wenn dabei auf ihre Erfahrungen und ihre Persönlichkeit eingegangen wird. Testaufgaben und situative Fragen verbessern auch die wahrgenommene Berufsbezogenheit des Verfahrens. Fragen, die klar auf Fähigkeiten und Tätigkeiten im späteren Berufsfeld abzielen, werden von den Interviewten erkannt und auch geschätzt.

Die Interviewteilnehmenden erwähnten, dass sie es unglaublich hilfreich und wichtig finden, wenn sie möglichst realitätsnahe und klare Informationen zum späteren Arbeitsplatz und zum Unternehmen erhalten. Diese realistic job preview hilft ihnen sehr bei der Entscheidungsfindung im Verfahren.

Die Helvetia hat im Verlaufe der Bewerbungsverfahren mit den Interviewten einen professionellen und organisierten Eindruck bei ihnen hinterlassen. Für die Interviewten ist das bei einem Unternehmen sehr wichtig. Unprofessionelle Verfahren bleiben ihnen sehr präsent in Erinnerung. Die Onboarding Programme der Helvetia stachen allerdings beim Thema Professionalität besonders positiv hervor. Bei wenigen Punkten allerdings hoben die Interviewteilnehmenden auch einige weniger positive Ereignisse hervor, welche sich auf die wahrgenommene Professionalität auswirken.

Das Verfahren der Helvetia ist von den Interviewten transparent und logisch wahrgenommen worden. Über die regelmässige und informative Kommunikation von Seiten der Helvetia wurden die Schritte im Verfahren klar und transparent aufgezeigt.

Klare Zeitangaben und korrekte Angaben halfen den Interviewten durch das Verfahren. Einfach bei der Zeit nach der Zusage und dem ersten Arbeitstag wurden mehr Informationen gewünscht.

Ein wichtiges Instrument in einem Bewerbungsverfahren ist die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den Kandidierenden. Der Kommunikationsstil der Helvetia wurde als unkompliziert, offen und sehr schnell bezeichnet. Die Kommunikation von Seiten der Helvetia, welche schnell und informativ war, hatte einen beruhigenden und unterstützenden Einfluss auf die Wahrnehmung von Seiten der Interviewten. Die Interviewteilnehmenden

den haben dies sehr geschätzt. Auch ihre Möglichkeiten mit der Helvetia in Kontakt zu treten, wurden von den Interviewten als sehr positiv bewertet. Charakteristisch waren kurze und einfache Kommunikationswege sowie eine persönliche Ansprechperson.

Zwei Merkmale, die bei den Interviewten einen stark positiven Eindruck hinterlassen haben, waren der Aufwand und die Geschwindigkeit des Bewerbungsverfahrens. Die Interviewten haben das Mass zwischen dem wahrgenommenen Aufwand und der wahrgenommenen Professionalität ausgesprochen gut gefunden. Positiv in Erinnerung geblieben, ist ihnen vor allem der pragmatische Ablauf des Verfahrens.

Zur Geschwindigkeit des Verfahrens lässt sich sagen, dass die Interviewten alle hervorhoben, dass sie noch nie ein so schnelles Bewerbungsverfahren erlebt haben.

Diese Geschwindigkeit sowohl beim Verfahren allgemein wie auch bei der Kommunikation ist für die Interviewten ein absolutes Zeichen für Wertschätzung und hat einen grossen Einfluss auf ihre Candidate Experience.

Aus ihrer Sicht ist die Geschwindigkeit des Verfahrens die grösste Stärke der Helvetia und war teilweise mitunter ein Grund, wieso sie die Stelle dort angenommen haben.

Als letztes wird noch kurz auf den Auftritt und das Bild, das Helvetia vermittelt eingegangen. Dieses wird stark unterschiedlich wahrgenommen. Bei den meisten ist das Bild, dass Helvetia von sich vermittelt positiv und vor allem durchgängig. So wie sich die Helvetia präsentiert, entspricht der Realität. Der Slogan «einfach.klar.helvetia» sticht besonders und durchgängig hervor. Auch im Vergleich zu den Bewerbungsverfahren anderer Firmen steht Helvetia gut da und sticht vor allem mit ihrer Geschwindigkeit und dem pragmatischen Verfahren hervor.

6.2 Interpretation der Ergebnisse mit der Theorie

Das Ziel dieser Bachelorarbeit war es, die Frage «Wie wird das neue Bewerbungsverfahren der Helvetia von ehemaligen Kandidierenden wahrgenommen» zu beantworten. Damit dies erfragt werden konnte, wurde als Basis für die Fragen die 10 prozeduralen Gerechtigkeitsregeln nach Gilliland (1993) genommen. Wie im Kapitel 4.3.2 beschrieben konnten nur acht der zehn prozeduralen Gerechtigkeitsregeln erfragt werden. Untenstehend sind diese 10 Regeln nochmals dargestellt und die erfragten Regeln farbig hervorgehoben, die beiden orange markierten Regeln sind die, welche zusammengeführt wurden.

Formale Eigenschaften	Berufsbezogenheit	Die Kandidierenden sollen alle Aspekte des Verfahrens als inhaltlich deckend und prädikativ für die Stelle wahrnehmen.
	Gelegenheit zur (Selbst)-Präsentation / Einflussnahme auf Ergebnis	Die Kandidierenden sollen das Gefühl haben, dass sie ihre Qualifikationen präsentieren und sich so beweisen können.
	Die Möglichkeit seine Antworten zu überdenken	Es sollte die Möglichkeit gegeben sein, z.B. bei E-Recruiting-Tools, seine Antworten vor der Übermittlung zu kontrollieren und anzupassen.
	Konsistenz / Einheitlichkeit	Das Verfahren muss für alle gleich sein, damit eine hohe Reliabilität gegeben ist.
Erklärungen	Feedback	Die Kandidierenden sollen möglichst zeitnahe Informationen über den Stand und das weitere Vorgehen erhalten. Zudem sollen sie ein Feedback über ihre Ergebnisse erhalten.
	Informationen über das Verfahren / Transparenz	Das Verfahren soll transparent sein und die Kandidierenden sollen ausreichend über das Auswahlverfahren informiert sein.
	Ehrlichkeit	Die Kandidierenden sollen sich ehrlich und glaubwürdig behandelt fühlen durch die Rekrutierenden.
Persönliche Behandlung	Behandlung durch das Unternehmen	Das Unternehmen soll die Kandidierenden respektvoll, fair und auf Augenhöhe behandeln. Diskriminierung jeglicher Art muss unterbunden werden.
	Kommunikation mit dem Kandidaten	Den Kandidierenden sollen die Möglichkeit erhalten dem Unternehmen Fragen zu stellen
	Angemessenheit der Fragen	Die im Bewerbungsprozess gestellten Fragen sollen legal, nicht zu persönlich und für die Stelle relevant sein.

Tabelle 3: Prozedurale Gerechtigkeitsregeln in der Personalauswahl (eigene Darstellung nach Gilliland, 1993, S. 702)

Aus den Interviews konnte zu allen Kategorien, ausser zur Konsistenz und Einheitlichkeit, Meinungen erfragt werden. Diese Kategorie konnte nicht erfragt werden, da die Interviewteilnehmenden dies nicht beurteilen konnten.

Aus den Ergebnissen lässt sich schliessen, dass die erfragten Regeln tatsächlich einen Einfluss auf Candidate Experience haben. Viele der Regeln wurden stark mit Wertschätzung assoziiert und haben bei den Interviewten einen Eindruck hinterlassen. In allen Fällen wurde von einem positiven Candidate Experience berichtet. Besonders Faktoren wie die Kommunikation zwischen der Helvetia und den Kandidierenden wurde gelobt. (Gerechtigkeitsregeln «Feedback» und «Kommunikation mit dem Kandidaten»). Für die Interviewteilnehmenden war die schnelle, wertschätzende und informative Kommunikation von Seiten der Helvetia ein grosser Faktor für ein gelungenes Candidate Experience. Die persönliche Kommunikation wird zusätzlich auch von Verhoeven (2016) als Erfolgsmerkmal für eine gelungene Candidate Experience hervorgehoben.

Bei der Regel «Berufsbezogenheit» teilten sich die Meinungen. Aus den Ergebnissen wurde ersichtlich, dass der Berufsbezug im Verfahren für die Interviewten wichtig ist. Dieser Berufsbezug war nicht bei allen gleich ausgeprägt. Einige erwähnten, dass berufsbezogene und reale Testaufgaben und situative Fragen hilfreich sind, um einen möglichst guten Bezug zur späteren Arbeit zu erhalten. Solche Aufgaben würden sie auch schätzen.

Die Regeln «Berufsbezogenheit» und «Gelegenheit zur (Selbst)-Präsentation» scheinen relativ Hand in Hand gehen. Die Interviewten haben erwähnt, dass es ihnen wichtig ist, dass sie genügend Raum erhalten, um sich selber zu präsentieren. Dabei wollen sie sich ernst genommen und zugehört fühlen. Für sie ist es hilfreich und es wird geschätzt, wenn man allerdings nicht nur von sich und den eigenen Fähigkeiten erzählen kann, sondern diese auch z. B. in einer Testaufgabe beweisen kann. Die Interviewten haben den Eindruck, dass sie sich so einfacher und genauer präsentieren können und damit hat das einen grossen Einfluss auf die empfundene Fairness und Akzeptanz des Verfahrens.

Die Interviewten hoben die oben genannten Kategorien hervor und erzählten viel dazu. Diese Kategorien wurden oft besonders stark mit einer guten Candidate Experience in Verbindung gebracht. Dies bestätigt auch die Erkenntnis von Wilhelmy & Kleinmann (2018), welche diese Eigenschaften als besonders grosse Einflusskategorien auf die Candidate Experience definierten.

Ebenso wurden die Regeln «Angemessenheit der Fragen» und «Informationen über das Verfahren und Transparenz» nach Gilliland (1993) bestätigt. Auch hier wurde von den Interviewteilnehmenden die Wichtigkeit von dieser hervorgehoben und die Helvetia dafür gelobt. Besonders die Transparenz hilft den Kandidierenden sich im Verfahren zurecht zu finden und hat somit einen Einfluss auf eine positive Befindlichkeit.

Viele der bisher erwähnten Regeln haben einen Einfluss auf die empfundene Wahrnehmung des Bewerbungsverfahrens. Die zwei Regeln «Ehrlichkeit» und «Behandlung durch das Unternehmen» wurden in dieser Arbeit zur Kategorie Wertschätzung durch das Unternehmen zusammengefasst. Die Interviewten haben von einer guten Wertschätzung von Seiten der Helvetia berichtet. Gerade im persönlichen Kontakt haben die Interviewteilnehmende die Wertschätzung vermittelt erhalten. Die Relevanz dieser Kategorie hat auch Hausknecht et al. (2004) hervorgehoben. Durch den Einfluss aus den verschiedensten anderen Kategorien ist dieser Aspekt des Candidate Experience sehr breit gefächert. Was es auch schwierig macht, ihn zu definieren und zu beeinflussen. Um daher negative Candidate Experience zu vermeiden, muss man durchgängig versuchen, alles gut zu gestalten (Troost, 2012).

Was den Interviewten sehr prägend in Erinnerung geblieben ist, war, wenn gewisse Versprechen gebrochen wurden. Siehe Kapitel 5.2.2 mit den Beispielen zu den Ferien und den Lohnversprechungen. Lessons learned aus diesen beiden Vorfällen wäre wohl, dass die Angaben, die nach aussen veröffentlicht werden (Ferienansprüche im Stelleninserat) wirklich stimmen und dass man Lohnversprechen erst dann klar abgibt, wenn intern geklärt wurde, dass dies möglich ist. Glücklicherweise haben die Mitarbeitenden der Helvetia mit professionellen Reaktionen diese negativen Situationen entschärfen können. Dadurch konnte die Candidate Experience positiv gehalten werden.

Neben den bestätigten Regeln nach Gilliland (1993) haben sich aus den Ergebnissen dieser Interviews noch weitere Kategorien herauskristallisiert, welche bei dieser Stichprobe einen

Einfluss auf ihre Candidate Experience hatten. Dazu gehörten unter anderem auch der empfundene Aufwand des Verfahrens. Die Interviewten berichteten von einem pragmatischen, speditiven und unkomplizierten Verfahren. Dies wird von den Interviewten sehr geschätzt und wird als sehr positiv wahrgenommen. Nach ihren Ansichten sind übertrieben aufwändige und komplexe Verfahren eher abschreckend und nicht zielführend. Dies ist auch ein Merkmal das Trost (2012) hervorgehoben hat.

Ein weiterer Faktor, welchen die Interviewten hervorhoben, war die Geschwindigkeit. Ein schnelles Verfahren, das sich auf keinen Fall übertrieben in die Länge zieht, hat einen grossen Einfluss auf das Candidate Experience. Die Geschwindigkeit wird wertschätzend und positiv wahrgenommen. Der Einfluss der Geschwindigkeit deckt sich und bestätigt somit die Theorie von Trost (2012).

Auch die Professionalität ist ein Aspekt in einem Bewerbungsverfahren der von den Interviewten hervorgehoben wurde. Hier hat sich aber gezeigt, dass ein professionelles und organisiertes Auftreten eines Unternehmens eine Grundvoraussetzung zu sein scheint. Grundsätzlich fällt es ihnen erst auf, wenn etwas negativ ist und nicht wenn alles wie am Schnürchen verläuft. Dies scheint dann auch stark in Erinnerung zu bleiben. Grundsätzlich wurde das Verfahren der Helvetia als sehr professionell und organisiert angesehen, besonders das gut strukturierte und geplante Onboarding stach hervor. Es gab trotzdem einige Punkte, welche die Helvetia im Auge behalten sollte. Die Interviewten erwähnten hier unter anderem, eine funktionierende IT-Infrastruktur und dass Vereinbarungen eingehalten werden, z. B. am Empfang abgeholt werden.

Eine weitere Kategorie, die aus den Interviewfragen gebildet werden konnte, war wie das Bild der Helvetia von den Kandidierenden aufgenommen wurde und wie es sich im Verlaufe des Bewerbungsverfahrens veränderte. Das Ziel dahinter war es zu sehen, ob der Auftritt und der vermittelte Employer Brand der Helvetia der Durchgängigkeitsregel nach Trost (2012) folgt. Hier lässt sich sagen, dass das Bild der Helvetia recht unterschiedlich wahrgenommen wird. Die, die vor dem Verfahren ein positives Bild hatten, wurden durch das Verfahren darin bestätigt. Die Personen, die ein eher negativeres Bild hatten, haben dies zum

positiveren angepasst. Hier wäre es sinnvoll zu schauen, dass dieses positive Bild mit den Eigenschaften, die die Helvetia ausmacht, eventuell noch etwas besser kommuniziert werden kann. Die Interviewten haben erwähnt, dass die Helvetia wenig präsent ist und andere Firmen mehr auf sich aufmerksam machen. Das Bewerbungsverfahren der Helvetia wird allerdings im Vergleich zu dem von anderen Unternehmen deutlich besser empfunden und als eines der besten bezeichnet, welches die Interviewten bisher erlebt haben.

Aus den Ergebnissen konnte sich zeigen hat sich gezeigt, dass diese Regeln und Eindrücke Folgen auf die Wahrnehmung der Kandidierenden hatte. Also einen Einfluss auf die Candidate Experience. Somit können diese auch mit Folgen in Verbindung gebracht werden, die sich bei einem guten oder schlecht empfundenen Bewerbungsverfahren ergeben. Dabei wird auf das heuristische Modell nach Hausknecht (2004) Bezug genommen.

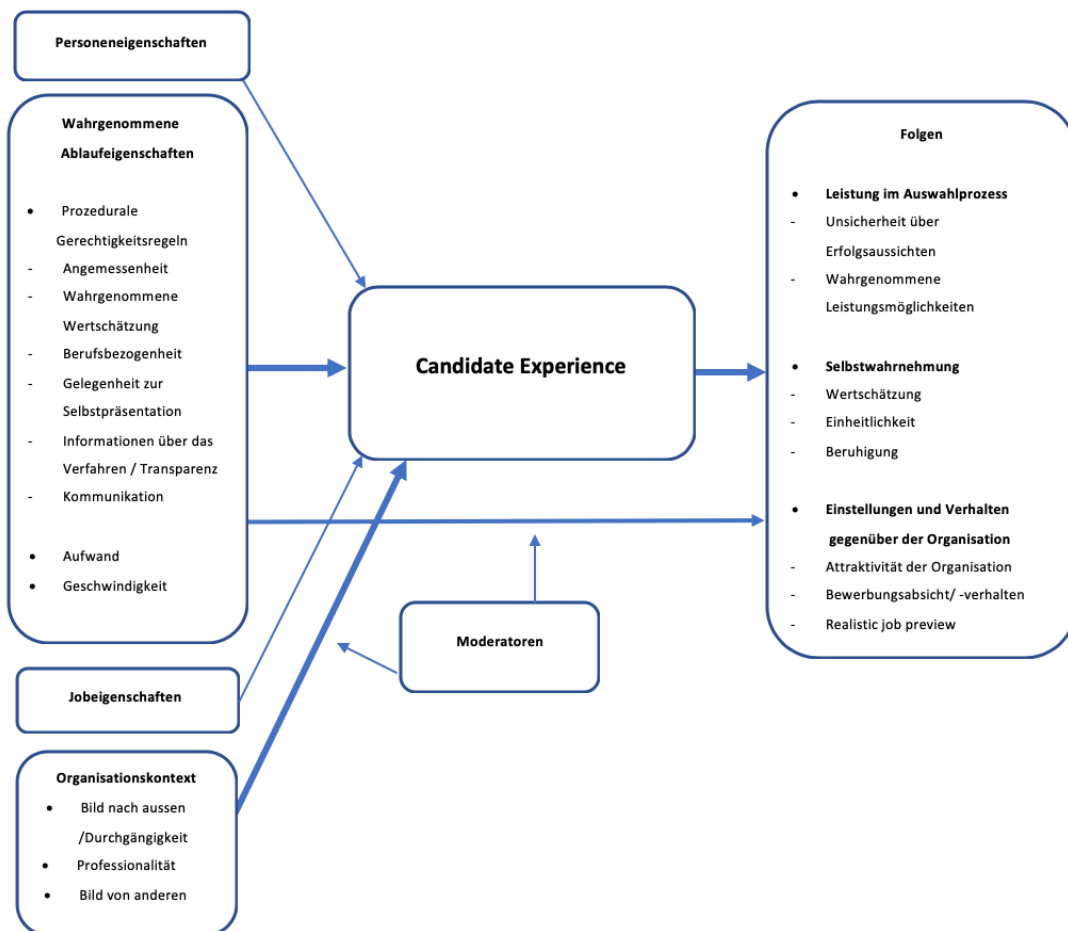


Abbildung 7. Heuristisches Modell mit den Kategorien aus der Erhebung (eigene Darstellung angelehnt an Hausknecht et al., 2004, S. 642)

Die obenstehende Abbildung zeigt das heuristische Modell nach Hausknecht (2004), allerdings mit den Kategorien, die aus den Ergebnissen der Qualitativen Erhebung gefunden wurden. Aus den Erhebungen hat sich gezeigt, dass die aus den Interviews erhobenen Kategorien, welche auf das Candidate Experience wirken, auch Folgen hatten (Siehe Abbildung 7).

Die Folgen, die aus den Interviews entnommen werden konnten, sind beispielsweise eine (Un)-Sicherheit über die Erfolgsaussichten. Eine zeitnahe, regelmässige und informative Kommunikation von Seiten der Helvetia hat einen grossen Einfluss auf die Candidate Experience und ist entscheidend dabei, wie sicher, wertgeschätzt und beruhigt sich die Kandidierenden während dem Verfahren fühlen.

Die Kategorien «Gelegenheit zur Selbstpräsentation» und «Berufsbezogenheit» haben einen Einfluss auf die wahrgenommene Leistungsmöglichkeit. Diese Wahrnehmung ist für die Interviewten sehr wichtig, damit sie das Gefühl haben, fair behandelt zu werden und ein gutes Candidate Experience erleben (Gilliland, 1993). Wertschätzung ist eine wichtige Folge, die in einem Bewerbungsverfahren auftauchen kann. Wertschätzung wird von den Interviewten in unterschiedlichen Situationen und aus unterschiedlichen Gründen wahrgenommen. Einflussfaktoren, die genannt wurden, waren die Kommunikation und das Verhalten der Helvetia, der persönliche Kontakt, Transparenz und Offenheit und auch die Geschwindigkeit. Die Geschwindigkeit und die Kommunikation haben ebenfalls einen Einfluss auf das Stresslevel der Interviewten; eine regelmässige, zeitnahe und informative Kommunikation löst bei den Interviewten Beruhigung aus.

Candidate Experience hat einen Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität des Unternehmens und die Bewerbungsabsichten. Dies zeigte auch Trost (2012) auf. Auch aus den Ergebnissen dieser Datenerhebung konnte diese Verbindung bestätigt werden. Dieser Zusammenhang wurde beispielsweise bei der Geschwindigkeit des Verfahrens und beim persönlichen Kontakt erwähnt. Eine realistic job preview wurde von Interviewten sehr geschätzt und hat ihnen auch geholfen sich auf die neue Arbeit einzustellen.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich zeigen, dass die Candidate Experience sehr vielfältig ist. Die vielen Einflussfaktoren machen es nicht einfach, ein durchgängig perfektes Candidate Experience zu gewährleisten. Allerdings kann man aus den Ergebnissen auch sehen, dass es nicht perfekt sein muss. Es reicht, wenn es überwiegend positiv ist. Wenn beispielsweise nur eine der Gerechtigkeitsregeln etwas verletzt wurde, muss das nicht heissen, dass die Candidate Experience schlecht sein wird. Aber, was man dennoch im Kopf behalten muss ist, dass sich gezeigt hat, dass Negatives tendenziell stärker und länger präsent bleibt. Deshalb man es dennoch unter keinen Umständen vernachlässigen darf, möglichst nahe an das perfekte Candidate Experience zu gelangen.

6.3 Beantwortung der Fragestellung

Wie wird nun das neue Bewerbungsverfahren der Helvetia von den ehemaligen Kandidierenden wahrgenommen? Die grundsätzliche Wahrnehmung des Verfahrens ist sehr gut. Die Helvetia sticht mit einem schnellen und pragmatischen Verfahren hervor. Die ehemaligen Kandidierenden fühlten sich gut begleitet, aufgrund der informativen und regelmässigen Kommunikation und den Möglichkeiten immer in Kontakt treten zu können. Dieses positive Candidate Experience wird weiter deutlich verstärkt durch angemessene und der Situation angepassten Fragen und Verfahren und dem menschlichen und offenen Umgang mit den Repräsentanten der Helvetia. Gerade dieser persönliche Kontakt wurde stark geschätzt. Einer der wenigen Punkte, bei welchem die Helvetia etwas verbessern kann, ist bei der Berufsbezogenheit des Verfahrens. Die Interviewten hätten sich dort ein Verfahren gewünscht, dass etwas mehr auf die Stelle zugeschnitten ist und so die Möglichkeit gegeben wird sich besser zu präsentieren.

Auch das professionelle Auftreten wurde von den Interviewten geschätzt, allerdings kam es dort teilweise zu kleinen Ereignissen, welche den Interviewten auffielen, aber aufgrund von korrekten Reaktionen der Helvetia Mitarbeitenden konnten diese Ereignisse immer geklärt werden. Über alles hinweg wurde das neue Bewerbungsverfahren der Helvetia als sehr gut empfunden und konnte auch im Vergleich zu anderen Unternehmen positiv hervorstechen.

6.4 Reflexion

Die grosse Schwäche bei der Erarbeitung dieser Bachelorarbeit ist die stark eingeschränkte Stichprobe. Es konnten nur Personen befragt werden, welche das Bewerbungsverfahren erfolgreich durchgeführt haben und die Stelle erhalten haben. Dadurch sind die Ergebnisse stark beeinflusst. Personen, die eine Absage erhalten haben, haben eventuell ganz andere Ansichten über das Verfahren. Besonders wenn man die emotionalen Aspekte einer Absage beachtet. Diese Verzerrung erschwert es sehr, diese Ergebnisse zu verallgemeinern.

Aufgrund der Covid-19 Pandemie konnten die Interviews nur remote durchgeführt werden. Auch wenn alle mögliche Schritte unternommen wurden, um Qualitätsverluste zu vermeiden, muss davon ausgegangen werden, dass die Interviewatmosphäre nicht gleich gut war wie bei einem persönlichen Interview.

Der Zeitplan der Arbeit konnte relativ gut eingehalten werden. Es gab nur eine grössere Abweichung bei den Transkripten. Das Transkribieren hat deutlich mehr Zeit in Anspruch genommen als erwartet.

Auf Wunsch von Helvetia wurden die Interviewten auch gefragt, wie sie das Verfahren der Helvetia im Vergleich zu den Verfahren anderer Unternehmen sowie wie sie die Employer Brand von Helvetia bewerten. Dies konnte auch in die Arbeit aufgenommen werden. Allerdings waren nicht alle Ergebnisse daraus besonders relevant für die überstehende Fragestellung dieser Arbeit.

Die Candidate Experience Merkmale aus der Theorie konnten gut in dieser Arbeit verwendet und bei den Interviews erfragt werden. Wodurch die im Voraus festgelegte Fragestellung beantwortet werden konnte. Zudem sind neben der aus der Theorie abgeleiteten Candidate Experience Regeln noch weitere Einflussfaktoren gefunden worden, welche bei den Interviewteilnehmenden relevant waren. Daher konnten spannende und gute Einblicke in die subjektiven Wahrnehmungen der Interviewten erhalten werden. Dies führte schlussendlich auch zu umfassenden Ergebnissen.

6.5 Ausblick

Bei der weiteren Untersuchung des Candidate Experience des Bewerbungsverfahrens der Helvetia kann man einiges machen. Wie Trost (2012) erwähnte, gibt es verschiedene Zeitpunkte, um Candidate Experience zu erfragen. Helvetia könnte systematisch über verschiedene Ereignisse die Candidate Experience analysieren. Dies empfiehlt sich aufgrund der Relevanz von Candidate Experience.

Sollte es irgendwie möglich sein, wäre es natürlich sehr hilfreich, wenn auch die Meinungen der Personen erfragt werden könnten, welche im Bewerbungsverfahren eine Absage erhalten haben. Dies würde die eingeschränkte Stichprobe vergrössern und die Ergebnisse weniger verzerren.

Bei einer systematischen Untersuchung von Candidate Experience macht es auch Sinn, weitere Faktoren als nur die zehn prozeduralen Gerechtigkeitsregeln nach Gilliland (1993) zu Hilfe zu nehmen. Zum Beispiel die Einflussfaktoren im heuristischen Modell nach Hausknecht (2004).

6.6 Danksagung

Abschliessend möchte ich mich herzlich bei meiner Begleitperson Michelle Zumsteg für die zuvorkommende und professionelle Unterstützung bedanken. Des Weiteren geht ein Dank an die Auftraggeberin dieses Projektes Liza Follert. Sie hat das Zustandekommen dieser spannenden Arbeit überhaupt ermöglicht. Ausserdem geht ein Dank an Martin Maas, der mit hilfreichen Informationen zum Thema Candidate Experience und Helvetia wichtige Erkenntnisgewinne lieferte.

7 Literaturverzeichnis

- Anderson, N. (2004). The dark side of the moon: Applicant perspectives, negative psychological effects (NPEs), and candidate decision making in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 1-8.
- Bauer, C. A. (2011). *User Generated Content – Urheberrechtliche Zulässigkeit nutzergenerierter Medieninhalte*. Berlin: Springer.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P. & Champion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54, 387-420.
- Bernauer, D., Hesse, G., Laick, S. & Schmitz, B. (2011). *Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren*. Köln: Luchterhand.
- Beck, C. (2002). *Professionelles E-Recruitment*. Neuwied: Leuchterhand.
- Beck, C. (Hrsg.). (2012). *Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting*. (2. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Brickwedde, W. (2018). ICR Recruiting Trends 2018. Heidelberg: Institute of competitive Recruiting. Verfügbar unter: <http://deutschlandsbestejobportale.de/resources/ICR+Recruiting+Trends+2018J.pdf>
- Bugmann, Y. (2015). Firmenimage leidet bei schlechter Candidate Experience. Zürich. HR-Today. Verfügbar unter: <https://www.hrtoday.ch/de/article/firmenimage-leidet-bei-schlechter-candidate-experience>
- Bundesamt für Statistik. (2018). *Erwerbstätigkeit und Ruhestand*. Bern: Bundesamt für Statistik.
- CareerArc (2016). *Survey Connects Poor Candidate Experience To Limits In Future Job Applications*. Los Angeles: CareerArc. Verfügbar unter: <https://www.careerarc.com/in-the-news/>

survey-connects-poor-candidate-experience-to-limits-in-future-job-applications

ConsultingHeads (2019). HR Trends 2019: Was sind die wichtigsten Entwicklungen im Recruiting?. Köln: ConsultingHeads.

Verfügbar unter: <https://www.consultingheads.com/blog/allgemein/hr-trends-2019/#infografik>

Diercks, J. & Kupka, K. (2013). *Recruitment – Spielerische Ansätze in Personalmarketing und -auswahl*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (5. Auflage). Marburg: Eigenverlag.

Eger, M. & Schrank, I. (2013). *Employer Branding als strategischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb um Talente*. Wiesbaden: Springer.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734. Verfügbar unter: https://www.jstor.org/stable/258595?seq=1#metadata_info_tab_contents

Hausknecht, J. P., Day, D. V. & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 67, 639-683.

Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Juventa Verlag.

McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., Lievens, F., Kung, M.-C., Sinar, E. F., & Campion, M. A. (2013). Do candidate reactions relate to job performance or affect criterion-related validity? A multistudy investigation of relations among reactions, selection test scores, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 98, 701-719.

Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1037/a0034089>

McDonagh, J. (2017). 2018 HR Trends – Candidate Experience – What You Need to Know. *Business2community*. 9. Nov. 2017.

Verfügbar unter: <https://www.business2community.com/human-resources/2018-hr-trends-candidate-experience-need-know-01947723>

Miles, S.J. & McCamey, R. (2018). The candidate experience: is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61 (5), S. 755-764.

Reichheld, F. (2003). The number one you need to grow. *Harvard Business Review*, 12, S. 47–54.

Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26, 565-606. <https://doi.org/10.1177/014920630002600308>

Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. In H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 11-26). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Steffen, K. V. (2013). Bewerberwahrnehmung im Auswahlverfahren des Europäischen Amtes für Personalauswahl. Verfügbar unter https://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr53_CKoenig/DiplomarbeitSteffen.pdf

Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Heidelberg: Springer.

Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-17078-2>

Trost, A. & Hörtensteiner, R. (2006). Bewerber wissen, was gut ist. *Personalwirtschaft*, 3, S. 37–40.

- Truxillo, D. M., & Bauer, T. N. (2011). Applicant reactions to organizations and selection systems. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 379-397). Washington, DC: APA Press.
- Verhoeven, T. (2016). *Candidate Experience Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. Wiesbaden: Springer Gabler.
Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08896-5>
- Verhoeven, T. (Hrsg.). (2020). *Digitalisierung im Recruiting – Wie sich Rekrutierung durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Warszta, T. (2012). *Application of Gilliland's Modell of Applicants' Reactions To The Field Of Web-Based Selection*. Kiel: Universität Kiel.
- Weuster, A. (2012). *Personalauswahl* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wilhelmy, A. & Kleinmann, M. (2018). Selektion und Attraktion: Wie Organisationen und Bewerbende sich gegenseitig auswählen und beeinflussen. In Kauffeld, S. & Spurk, D. (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin: Springer

8 Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1.* ICR Recruiting Trends 2018: Entwicklung der Top Themen S. 11
(ICR Recruiting Trends 2018, 2018).
- Abbildung 2.* Heuristisches Modell S. 16
(nach Hausknecht et al., 2004, S. 642).
- Abbildung 3.* Anlässe zur Bewerberbefragung S. 19
(eigene Darstellung nach Trost, 2012, S.165).
- Abbildung 4.* Das methodische Vorgehen in vier Schritten S. 23
(eigene Darstellung, 2020).
- Abbildung 5.* Auszug aus dem Interviewleitfaden S. 27
(eigene Darstellung, 2020).
- Abbildung 6.* Doodle Umfrage: Interviewtermine für Bachelorarbeit S. 28
(Doodle, 2020).
- Abbildung 7.* Heuristisches Modell mit den Kategorien aus der Erhebung S. 57
(eigene Darstellung nach Hausknecht et al., 2004, S. 642).

9 Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1.* Die Prozedurale Gerechtigkeitsregeln in der Personalauswahl S. 13
(eigene Darstellung nach Gilliland, 1993, S. 702).
- Tabelle 2.* Haupt- und Subkategorien S. 30
(eigene Darstellung, 2020).
- Tabelle 3.* Die Prozedurale Gerechtigkeitsregeln in den Ergebnissen S. 53
(eigene Darstellung nach Gilliland, 1993, S. 702).

10 Anhang