



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Bachelorarbeit 2013

Effiziente Rekrutierungsstrategien für Klein- und Mittelunternehmen



Autoren:

Dominik Probst, Fabian Haas

Betreuende Person:

Dr. Sandrina Ritzmann

Praxispartner:

Bucher International

Abstract

Die nachfolgende Bachelorthesis setzt sich mit der Frage, welche Methoden und Vorgehensweisen sich für Klein- und Mittelunternehmen am besten eignen, um nach dem Kriterium der Effizienz nachhaltig und kostengünstig IT Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren, auseinander. Ausgehend von dem Umstand, dass auf dem Schweizer ICT Markt bis im Jahr 2020 rund 25'000 Fachkräfte fehlen, wird deutlich, wie essenziell eine adäquate Rekrutierungsstrategie ist. Personelle Ressourcen zu decken stellt vor allem Klein- und Mittelunternehmen vor grosse Herausforderungen. Daraus resultierend wurde die Hypothese formuliert.

Die zugrundeliegenden Daten wurden anhand von Experteninterviews und den darauf aufbauenden Befragungen mittels Onlinefragebogen erhoben. Die anschliessende Spiegelung an der Praxis zeigt die grosse Diskrepanz zwischen den theoretischen Empfehlungen und der praktischen Anwendung. Die auf die Zielgruppe abgestimmten, praxisnahen Handlungsempfehlungen stellen dabei die Essenz der vorliegenden Arbeit dar. Besonders der mangelnde Methodenkatalog, wie auch die fehlende Standardisierung werden durch die Gestaltungshinweise verbessert.

Anzahl Zeichen des Berichts (inkl Leerzeichen, exkl. Anhang): 107'607

Ehrenwörtliche Erklärung

Wir versichern hiermit ehrenwörtlich durch unsere Unterschriften, dass die folgende Bachelorarbeit mit dem Titel *Effiziente Rekrutierungsstrategien für Klein- und Mittelunternehmen* selbständig und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmittel und Hilfeleistungen entstanden ist. Alle Zitate sind kenntlich gemacht.

Dominik Probst



Zürich, 01.06.2013

Fabian Haas



Uster, 01.06.2013

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Hypothese und Fragestellung.....	2
2	Theoretische Hintergründe	2
2.1	Anforderungsanalyse & Anforderungsprofil	2
2.1.1	Anforderungsanalyse	3
2.1.2	Erfahrungsgelernt-intuitive Methode	4
2.1.3	Methode der kritischen Ereignisse.....	5
2.2	Taylor-Russel-Modell.....	6
3	Theoretische Methoden	8
3.1	Curriculum Vitae - Scan	8
3.2	Arbeitszeugnisse.....	9
3.3	Postkorb	11
3.4	Das multimodale Interview	12
3.5	Assessmentcenter	13
3.5.1	Definition und Übersicht	13
3.5.2	Das Assessmentcenter als personaldiagnostisches Instrument	14
3.5.3	Ziele des Assessmentcenters	14
3.5.4	Gesamtablauf des Assessmentcenters	14
3.5.5	Konzeptualisierungsphase.....	15
3.5.6	Durchführungsphase	15
3.5.7	Phase der Nachbereitung.....	16
3.5.8	Übungen im Assessmentcenter	16
3.5.9	Wissenschaftliche Bewertung des Assessmentcenters unter dem Aspekt der Gütekriterien Validität, Objektivität & Reliabilität.....	17
3.5.9.1	Validität	17
3.5.9.2	Reliabilität.....	17
3.5.9.3	Objektivität.....	17
4	Methoden	18
4.1	Experteninterviews.....	18
4.1.1	Beschreibung der Expertinnen	19

4.1.2	Untersuchungsdurchführung	20
4.1.2.1	Ort und Zeit der Durchführung	20
4.1.2.2	Ablauf der Erhebung	20
4.1.3	Untersuchungsauswertung	20
4.2	Fragebogen.....	21
4.2.1	Stichprobenbeschreibung	22
4.2.2	Untersuchungsdurchführung	22
4.2.2.1	Ort und Zeit der Durchführung	22
4.2.2.2	Ablauf der Erhebung	23
4.2.3	Untersuchungsauswertung	23
5	Datenauswertung.....	23
5.1	Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen.....	24
5.2	Strategie zur Anwerbung von Bewerbern	25
5.3	Schwer zu rekrutierende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	26
5.4	Relevanz der Bewerbungsunterlagen	26
5.5	Rücklaufquote - Stellenausschreibung	30
5.6	Arbeitszeugnisse erstellen.....	31
5.7	Selektionsprozess	31
6	Ergebnisspiegelung an der Praxis und Handlungsempfehlung	33
6.1	Analyse der Bestandteile der Bewerbungsunterlagen.....	34
6.2	Analyse der Selektionsmethoden.....	35
7	Handlungsempfehlungen	35
8	Diskussion.....	41
9	Ausblick.....	42
10	Literaturverzeichnis	44
11	Glossar	46
11.1	Klein- und Mittelunternehmen	46
11.2	Abkürzungen	46
12	Abbildungsverzeichnis.....	47
13	Anhang.....	48
13.1	Fragebogen Umfragedesign - Druckversion	48
13.2	Fragebogen Antworten	55

1 Einleitung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital! – Dieser Aussage ist in der heutigen Zeit besondere Bedeutung zu schenken, denn 76.6 Prozent der Schweizer Unternehmen sind gemäss Bundesamt für Statistik (2013) im Dienstleistungssektor tätig. Schweizer Produkte und Dienstleistungen gelten als enorm innovativ und hochwertig. Genau hier sieht unser Praxispartner Bucher International die Möglichkeit, einen neuen Dienstleistungszweig aufzubauen. Das enorme Potential, welches durch die Strategieberatung im Rekrutierungsbereich vorhanden ist, soll auf Grundlage der nachfolgenden Bachelorarbeit zugänglich gemacht werden. Als Unternehmen im Bereich HR Consulting ist dieses zurzeit vor allem spezialisiert auf die mandatsgeleitete Rekrutierung von Fach- und Führungskräften im IT-Bereich.

Aufgrund der fehlenden Rohstoffvorkommen Erdöl, Gas, Edelmetalle etc. kommt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als eine der einzigen Schweizer Ressourcen eine zentrale Bedeutung zu. Kompetenzen, Fachwissen und Leistungsbereitschaft sind dabei nur einige Attribute der humanen Ressourcen, welche die Schweizer Position auf dem global umkämpften Markt stärken. Oft lesen wir nicht mehr von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern von Fachkräften. Die Relevanz von guten Personalentscheidungen für den Unternehmenserfolg wird somit fundamental bedeutsam. Personalkosten sind besonders im Dienstleistungssektor eine der kostspieligsten Ausgaben, welche ein Unternehmen zu tragen hat. Gemäss Wickel-Kirsch, Janusch & Knorr (2008) belaufen sich diese im Dienstleistungssektor nicht selten auf 80 Prozent der Gesamtkosten. Fehlentscheidungen auf der Grundlage von ineffizienten, kurzfristig ausgelegten Rekrutierungsstrategien und die daraus resultierenden hohen Fluktuationsraten bedeuten erhebliche Mehrkosten für ein Unternehmen. Die direkte Schmälerung des Gewinnes und die durch die Fluktuation entstehende Unruhe in der Belegschaft sind nur einige beispielhafte Konsequenzen.

Folgeschwerer gestalten sich die optimalsten Selektionsentscheidungen auf einem Arbeitsmarkt, der vom Fachkräftemangel direkt betroffen ist. Exemplarisch wird in dieser Arbeit die Informations- und Kommunikationsbranche betrachtet. Auf dem Schweizer ICT Markt fehlen bis im Jahr 2020 rund 25'000 Fachkräfte, so Jasch (2012). Ein namhaftes Wachstum konnte unter anderem dank dem 1999 unterzeichneten Personenfreizügigkeitsabkommen und der damit verbundenen Immigration von Fachkräften verzeichnet werden.

Ziel dieser Bachelorthesis ist es, das Ausmass des hypothetischen Gaps zwischen Theorie und Praxis zu eruieren. Davon abhängig werden gezielte Massnahmen, basierend auf den Bedürfnissen von Schweizer Klein- und Mittelunternehmen in der ICT-Branche mit einer Grösse von maximal 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, formuliert. Der Massnahmenkatalog soll dabei helfen, den Mismatch zwischen Theorie und Praxis zu schmälern. Die Theorie liefert erforschte und erprobte Erkenntnisse, welche Strategien, Hilfsmittel und Methoden einen wissenschaftlich fundierten Selektionsprozess ermöglichen. Die Praxis des KMU-Umfelds hingegen, so unsere Hypothese, bedient sich oft Altbewährtem in Form der vorherrschenden Best Practice - Try an Error. Dies ist sicherlich auch als systemischer Zwang aufgrund von knapper Liquidität und des Nichtvorhandenseins einer dezidierten HR-Stelle zu betrachten.

Der Umstand des akuten Fachkräftemangels im IT-Sektor hat oft zur Folge, dass für eine zu besetzende Vakanz lediglich ein beschränkter Kandidatenpool zur Verfügung steht. Zudem werden Personalentscheide stark von psychologischen Interferenzen wie dem Halo-Effekt, Sympathieempfindungen und beispielsweise der aktuellen Befindlichkeit des Beurteilers beeinflusst.

Betrachtet man die vorgehend beschriebene Situation aus der Metaperspektive, wird rasch klar, wie essenziell eine wissenschaftlich fundierte Personalauswahl für den unternehmerischen Erfolg ist. Massnahmen müssen anwendbar, kostengünstig und ressourcenoptimiert sein, um damit einen relevanten Mehrwert für Klein- und Mittelunternehmen zu erzielen.

1.1 Hypothese und Fragestellung

Als Fundament für die Ausarbeitung einer nachvollziehbaren, aus Fakten abgeleiteten Hypothese dient die oben beschriebene Situationsanalyse und die darin aufgezeigten Schwierigkeiten.

Klein- und Mittelunternehmen, gemäss unserer Definition, bezogen auf die Informations- und Kommunikationsbranche, beachten bei der Selektion von Fach- und Führungskräften die theoretischen, methodologischen Grundlagen der Personalauswahl zu wenig. Dies äussert sich in mangelnder Strukturiertheit des Prozesses, wie auch in der fehlenden Messbarkeit als Entscheidungsgrundlage. Dies bedeutet, dass die angewendeten Rekrutierungsstrategien in Bezug auf Effizienz und Nachhaltigkeit mangelhaft sind und somit hohe Kosten verursachen.

Aus dem Fundament der aufgestellten Hypothese haben wir gemeinsam mit unserem Praxispartner die folgende zentrale Fragestellung definiert:

Welche Methoden und Vorgehensweisen eignen sich für Klein- und Mittelunternehmen am besten, um nach dem Kriterium der Effizienz nachhaltig und kostengünstig IT Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren?

2 Theoretische Hintergründe

2.1 Anforderungsanalyse & Anforderungsprofil

Dem Anforderungsprofil kommt eine hohe Bedeutung zu, da dadurch viel Zeit und hohe Kosten bei der Rekrutierung gespart werden können. Dies fördert klar die Effizienz des Selektionsprozesses. Ein positions- und aufgabenspezifisches Anforderungsprofil soll den Prozess von Anfang an begleiten und strukturieren. Das Anforderungsprofil zeigt seinen Nutzen vor allem in der daraus resultierenden Möglichkeit, Kandidatinnen und Kandidaten nach messbaren Kriterien zu selektionieren. Die aus der Analyse erhobenen Anforderungen an Bewerbende sind dank dieser Methode sehr umfassend und ermöglichen, eine möglichst hohe Passung zwischen der Anforderung an die Vakanz und dem Profil des Bewerbers zu erreichen (Lorenz & Rohrschneider, 2009).

Wie Schuler (2006) zusammenfassend erläutert, hat die Anforderungsanalyse zum Ziel, die erfolgsrelevanten Kriterien einer bestimmten Stelle zu eruieren.

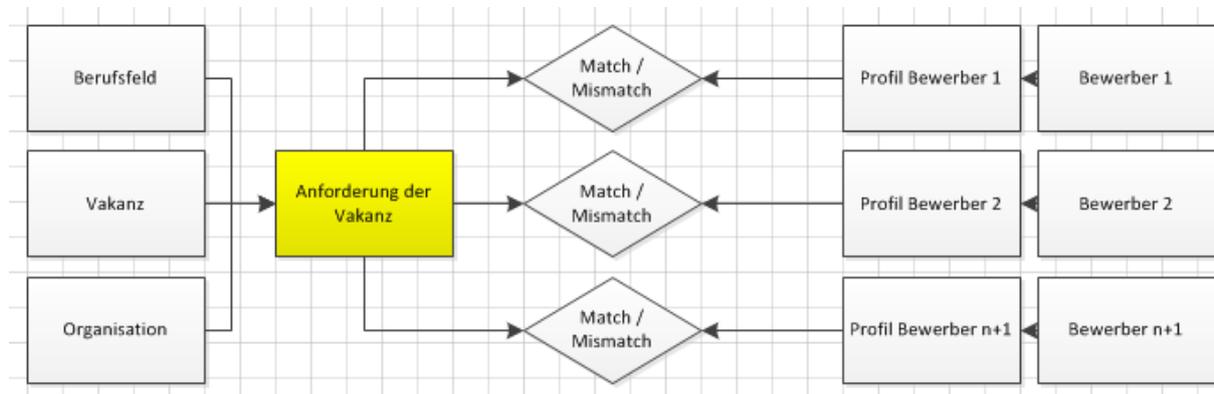


Abbildung 1: Anforderungsanalyse und deren Relevanz für die Selektion (in Anlehnung an Blickle, Nerdinger & Schaper, 2011)

2.1.1 Anforderungsanalyse

Gemäss Blickle, Nerdinger & Schaper (2011) befasst sich die Anforderungsanalyse mit der zentralen Frage, welche erfolgsrelevanten Personenmerkmale vorhanden sein müssen, um eine bestimmte Position langfristig und gewinnbringend zu besetzen. So spielt die Analyse nicht nur bei der Personalselektion eine entscheidende Rolle, sondern beispielsweise auch bei der Personalentwicklung.

Aus DIN 33430 ergibt sich die folgende Definition:

Die Anforderungsanalyse sollte die Merkmale eines Arbeitsplatzes, einer Ausbildung bzw. eines Studiums, eines Berufs oder einer beruflichen Tätigkeit ermitteln, die für den beruflichen Erfolg oder die berufliche Zufriedenheit bedeutsam sind. Aus der Anforderungsanalyse sollten diejenigen Eignungsmerkmale mitsamt ihren Ausprägungen abgeleitet werden, die zur Erfüllung der Anforderungen nötig sind. (DIN 33430, 2002; zitiert nach Reimann, 2009, S. 99).

Die Anforderungsanalyse bewegt sich im Triangulationsfeld zwischen Arbeitsplatz, Laufbahn- und Personenmerkmalen. Ziel ist es, die Merkmalsbereiche eines potentiellen Stelleninhabers durch die Anforderungsanalyse zu operationalisieren. Daraus lässt sich ein dezidiertes Anforderungskatalog für die weiteren Schritte in der Personalauswahl, aber auch bei der Personalentwicklung definieren. Das angewandte Verfahren ist somit weniger anfällig für Bauchentscheidungen und liegt einem strukturierten Vorgehen zugrunde.

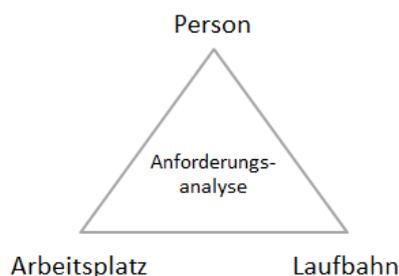


Abbildung 2: Triangulationsfeld der Anforderungsanalyse zwischen Personen-, Arbeitsplatz und Laufbahnmerkmalen (in Anlehnung an Reimann, 2009)

Schuler und Höft (2004) differenzieren drei Methoden zur Anforderungsbestimmung und unterscheiden diese in erfahrungsgeleitete-intuitive Methode, arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode sowie die personenbezogen-empirische Methode. Erstere soll anbei detailliert beschrieben werden.

2.1.2 Erfahrungsgeleitet-intuitive Methode

Die erfahrungsgeleitet-intuitive Methode beruht auf dem Konzept, dass die berufsspezifischen Anforderungen mit den Personalqualifikationen verglichen werden, so Haberl (2009).

Dabei wird eine hohe Expertise im Berufsfeld, wie auch ein fundiertes psychologisches Wissen vorausgesetzt, so Blickle, Nerdinger & Schaper (2011). Die Schwierigkeit besteht darin, die relevanten Personenmerkmale nicht in alltagspsychologische Konstrukte zu fassen, sondern in operationalisierbare Persönlichkeitseigenschaften. Bei der Beschreibung der Anforderung gilt es, die Merkmale der Tätigkeit wie beispielsweise typische Arbeitsaufgaben, den vorherrschenden Zeitdruck, die Arbeitsmittel, wie auch die Arbeitsumgebung sachlich und fundiert zu erläutern. Es ist nicht Ziel, den Wunschkandidaten zu beschreiben, sondern ein realistisches, operationalisierbares Profil der Anforderungen zu erstellen.

Dabei helfen strukturierte Methoden wie beispielsweise der NEO Job Profiler. Letzterer basiert auf dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit. Die fünf Faktoren bilden sich aus Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Umgänglichkeit und Gewissenhaftigkeit, vor allem bekannt unter dem Namen Big Five. Diese Persönlichkeitsmerkmale sind weitestgehend kulturstabil und allgemein gültig. Durch den hohen Grad wissenschaftlicher Akzeptanz können die Big Five anhand diverser bestehender Verfahren operationalisiert werden, was sie zu einer Basis objektiver, zuverlässiger und valider Dimensionen macht (Schuler, 2006).

Dabei werden die Big Five mit jeweils 6 Facetten ausformuliert, die es durch die erfahrungsgeleitet-intuitive Methode zu identifizieren gilt. Die 30 Persönlichkeitseigenschaften werden in einem ersten Schritt dahingehend untersucht, ob sie für die erfolgreiche Ausführung der Anforderungen von Bedeutung sind. In einem weiteren Schritt gilt es, die als relevant identifizierten Facetten mittels einer Abstufung zwischen sehr unerwünscht, etwas unerwünscht, etwas erwünscht oder sehr erwünscht zu bewerten. o

Dimensionen	Facetten
Neurotizismus	Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, soziale Befangenheit, Impulsivität, Verletzlichkeit
Extraversion	Herzlichkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Aktivität, Erlebnishunger, Frohsinn
Offenheit für Erfahrungen	Offenheit für Fantasie, Offenheit für Ästhetik, Offenheit für Gefühle, Offenheit für Handlungen, Offenheit für Ideen, Offenheit des Normen- und Wertesystems
Verträglichkeit	Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit, Gutherzigkeit

Gewissenhaftigkeit	Kompetenz, Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin, Besonnenheit
--------------------	---

Abbildung 3: Dimensionen-Facetten-Struktur des Fünf-Faktoren-Modells (in Anlehnung an Schuler, 2006)

Dabei entsteht bei der Durchführung des NEO Job Profiler ein Anforderungsprofil, das folgendermaßen aussehen könnte.

Neurotizismus					
Facette	Wichtig	Sehr unerwünscht	Etwas unerwünscht	Etwas erwünscht	Sehr erwünscht
Ängstlichkeit	Ja				
Reizbarkeit	Ja				
Extraversion					
Facette	Wichtig	Sehr unerwünscht	Etwas unerwünscht	Etwas erwünscht	Sehr erwünscht
Durchsetzungsfähigkeit	Ja				
Geselligkeit	Ja				

Abbildung 4: Auszug aus NEO Job Profiler (in Anlehnung an Schuler, 2006)

2.1.3 Methode der kritischen Ereignisse

Die Methode der kritischen Ereignisse, besser bekannt unter dem Namen CIT, basiert auf der Annahme, dass Personen, welche im Kontakt mit der neu zu besetzenden Stelle stehen, Expertenaussagen über besonders effektive oder ineffektive Verhaltensweisen zur erfolgreichen Aufgabenausführung machen können. Blickle, Nerdinger & Schaper (2011) fassen dies als die Manifestation von kritischen Ereignissen zusammen.

Dabei werden anhand von Expertenbefragungen Verhaltensweisen herausgearbeitet, die zum Erfolg beziehungsweise Misserfolg des Stelleninhabers geführt haben. Im Sinne einer ganzheitlichen Sicht ist es unumgänglich, alle Stakeholder zu befragen. Dies ermöglicht, verschiedene Standpunkte und damit verbunden verschiedene Ansprüche herauszuarbeiten, aber auch Aussagen zu bekräftigen oder zu relativieren.

Ziel ist es, die Umstände auf jedes kritische Ereignis, welches zum Verhalten geführt hat, so differenziert wie möglich zu beschreiben. Die Beschreibung wird von Blickle, Nerdinger & Schaper (2011) als auslösende Bedingung bezeichnet. Dabei wird der Fokus nicht nur auf die auslösenden Bedingungen, sondern auch auf das kritische Verhalten selbst gelegt. Letzteres soll genau beschrieben und in Relation zum effektiven beziehungsweise ineffektiven Verhalten gesetzt werden. Als letzter Schritt vor der Konsolidierung der Aussagen der einzelnen Experten und Expertinnen wird die konkrete Konsequenz des kritischen Verhaltens skizziert.

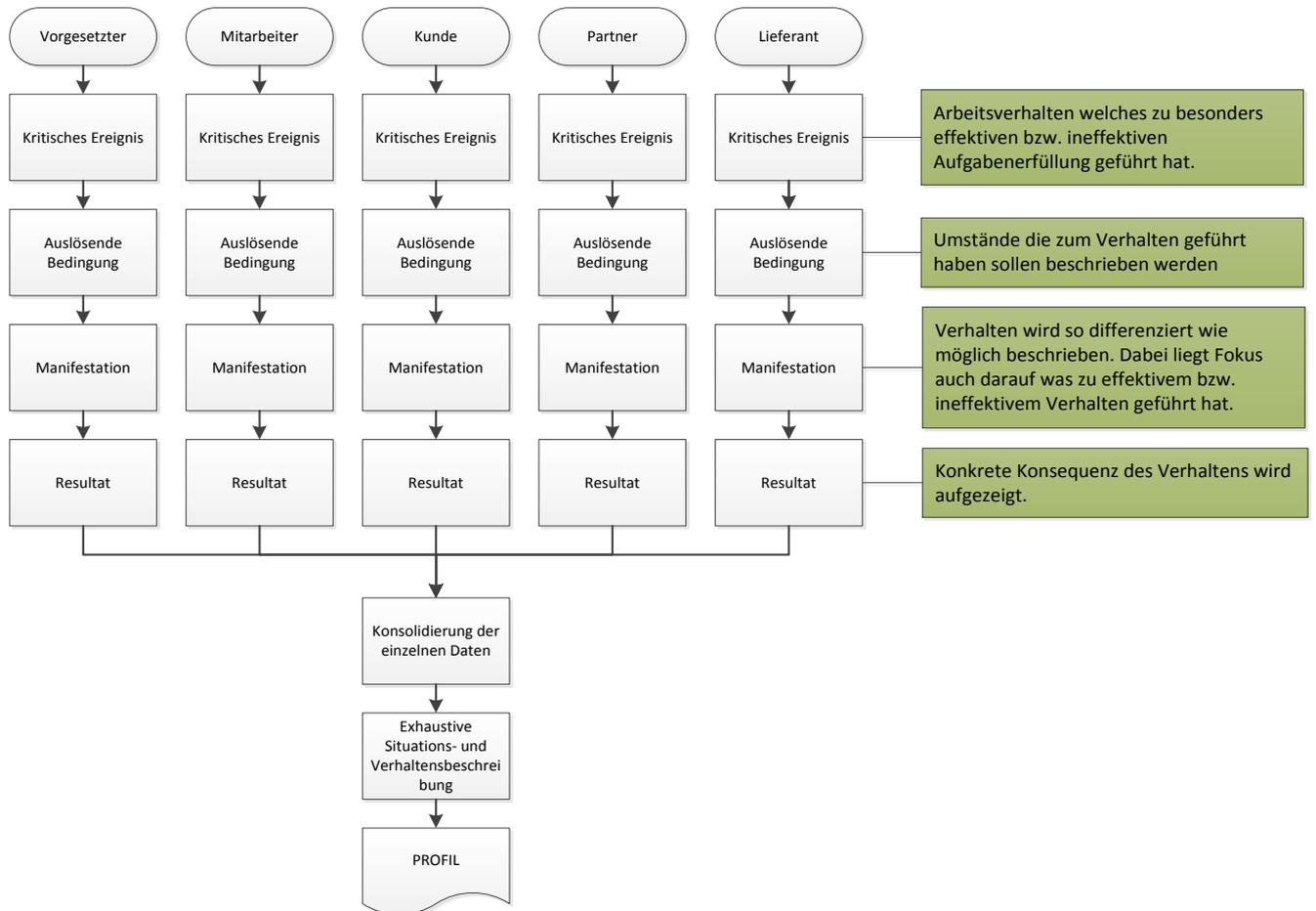


Abbildung 5: Prozess Critical Incident Technique (in Anlehnung an Blickle, Nerdinger & Schaper, 2011)

Der Vorteil der Methode der kritischen Ereignisse liegt darin, dass kein fundiertes psychologisches Wissen notwendig ist. Einzige Anforderung, so Blickle, Nerdinger & Schaper (2011), ist es, ein Experte im Zusammenhang mit der zu analysierenden Stelle zu sein. Dies macht die CIT zu einer in der Praxis gut anwendbaren Methode, um an aussagekräftige und operationalisierbare Daten zu gelangen.

2.2 Taylor-Russel-Modell

Die Vorselektion von Bewerbern ist das Fundament für die Endauswahl, so Weuster (2008). Bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt soll zwischen geeigneten und ungeeigneten Bewerbern selektiert werden. Dies ermöglicht es, den Prozess kosten- und zeitsparend zu gestalten. Eine wichtige Grundlage für die Vorselektion liefert dabei das Taylor-Russel-Modell.

Gemäss dem Taylor-Russel-Modell muss der Nutzen von personalpsychologischen Methoden in der Selektion darin liegen, die Anzahl geeigneter Bewerber und Bewerberinnen unter allen Bewerbern und Bewerberinnen zu evaluieren. In der Praxis bedeutet dies, dass unter allen vorhandenen Bewerbern diejenigen, welche ein hohes Mass an Passung in Anbetracht des geforderten Profils aufweisen, erkannt werden müssen.

Folgende drei Parameter sind für das Taylor-Russel-Modell entscheidend:

- Der Validitätskoeffizient r_{xy} (r Auswahlverfahren (x) und Berufserfolg (y))
- Die Selektionsquote p (Anteile der Ausgewählten unter den Bewerbern)
- Die Grundquote G (Anteil der Geeigneten unter den Bewerbern)

Liegt die Grundquote bei $G = 50\%$ und ist die Selektionsquote $p = 50\%$, somit wird nur die Hälfte der Ausgewählten auch wirklich geeignet sein. Dieser Zustand beschreibt eine rein zufällige Auswahl.

$$r_{xy} = 0.$$

Dabei gilt gemäss Schuler (2006), die Parameter so zu beeinflussen, dass möglichst viele sich als geeignet erweisen, aber auch erkannt, eingestellt werden. Dies kann einerseits damit erreicht werden, dass die Grundquote erhöht wird, was dazu führt, dass unter den Bewerbern der Anteil geeigneter Kandidaten grösser wird. Weiter lässt sich die Selektionsrate herabsetzen. Dies ist aber nur möglich, wenn ein Zusammenhang zwischen Berufserfolg und Auswahlverfahren gemessen werden kann. Das Auswahlverfahren muss demnach Berufserfolg prognostizieren.

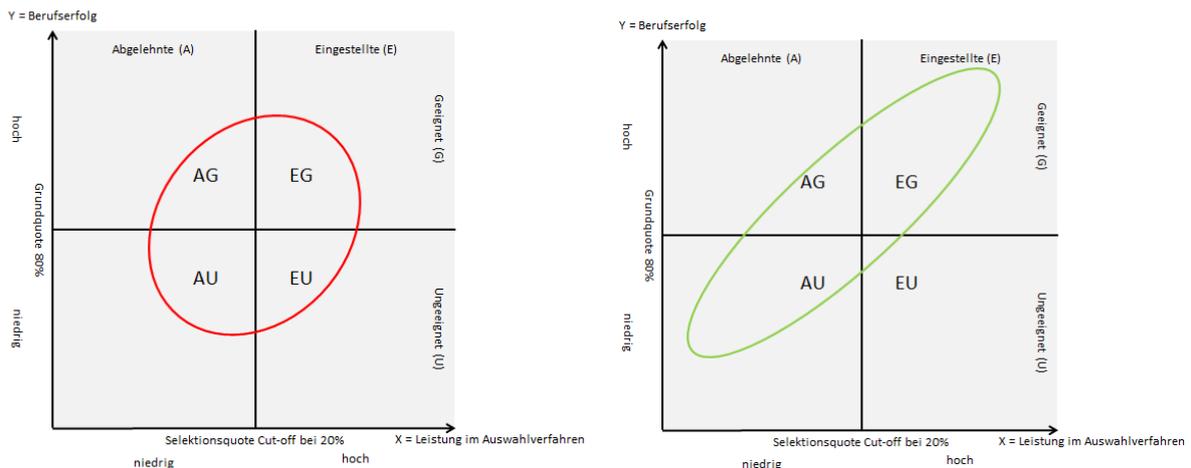


Abbildung 6: Taylor-Russel-Modell (in Anlehnung an Schuler, 2006)

Die grosse Bedeutung des Russel-Taylor-Modells wird dabei gemäss Schuler (2006) in zwei Punkten klar. Diese sind der Zusammenhang zwischen Berufserfolg und Auswahlverfahren, aber auch die Grundquote. Der positive Zusammenhang zwischen Berufserfolg und Auswahlverfahren entscheidet darüber, ob geeignete Personen eingestellt werden oder nicht. Die Grundquote aber hat einen relevanten Einfluss auf den ganzen Prozess. So gilt es, die Anzahl Bewerber und Bewerberinnen, welche als geeignet zu klassifizieren sind, als möglichst hoch zu halten. Nur so kann die Selektion vereinfacht werden.

Für die Praxis bedeutet dies, dass auf dem ICT-Markt Schweiz die Anzahl Bewerbungen zwar hoch sein kann, durch die Spezialisierung die Anzahl geeigneter Personen in der Grundquote in der Regel aber klein ausfällt. Diese Betrachtung bezieht sich dabei alleine auf die Hard-Skills. Werden die Soft-Skills als relevante Anforderungen für möglichst hohen Berufserfolg beigezogen, so wird klar, dass die Anzahl geeigneter Kandidaten in der Grundquote noch tiefer ausfällt.

Gehen wir gemäss Taylor-Russel Tafeln davon aus, dass wir eine Grundquote von .20 haben und einen mittleren Zusammenhang von $0.5 < r_{xy} < 0.7$ erreichen wollen, so muss die Selektionsquote mindestens $p = .10$ sein, um bei einer Validität von .60 noch 60 Prozent der geeigneten Bewerber einstellen zu können. Die mathematische Realität zeigt demnach aber auch, dass die Gefahr einer Fehlentscheidung nach wie vor bei 40 Prozent liegt.

3 Theoretische Methoden

3.1 Curriculum Vitae - Scan

Der Analyse von Lebensläufen kommt in der Praxis eine sehr hohe Bedeutung zu. 94.3 Prozent der befragten Unternehmen gaben gemäss Weuster (2008) an, den Lebenslauf als Auswahlgrundlage zu analysieren. Besonders spannend und konträr steht dazu der Umstand, dass Lebensläufe von Entscheidungsträgern im Mittel nur zwei Minuten betrachtet werden. Die Daten schwanken je nach Studie sogar zwischen 0.33 und 2 Minuten.

Die folgende Tabelle gibt an, mit welcher Kategorie die deklarierten Sachverhalte bewertet wurden. Dabei ist diese Statistik mit Vorsicht zu geniessen, da diese einem verschobenen Mittelpunkt unterliegt. Dennoch wird deutlich aufgezeigt, welches die Bewertungstendenz ist.

Wertung in mittelständischen deutschen Unternehmen					
Sachverhalt	N	Antwortverteilung in %			
		Sehr negativ	Negativ	Neutral	Positiv
Datendifferenz zu Zeugnisdaten	250	58.0	41.2	0.8	0
Sprunghafter, zielloser Weg	250	47.2	49.2	3.6	0
In letzten 6 Jahren 4 Arbeitgeber	250	34.4	52.4	13.2	0
Abbrüche in der Ausbildung	250	18.8	55.6	25.6	0
Geringe Funktionserfahrung	250	13.6	54.0	31.6	0.8
Zeitangaben nur in Jahreszahlen	249	3.6	47.4	47.8	1.2
Image des aktuellen Arbeitgebers	249	0.4	13.3	85.5	0.8
Ledig bei 32 Jahre oder älter	249	0.4	6.8	91.2	1.6
Branchenwechsel	249	0	3.6	79.9	16.5
In 10 Jahren kein Stellenwechsel	249	0.4	2.4	59.8	37.3

Abbildung 7: Sachverhalte CV (in Anlehnung an Weuster, 2008)

Als klares Ausschlusskriterium gelten gemäss Weuster (2008) Lebensläufe, welche lückenhaft, respektive nicht vollständig sind.

Die biografischen Daten eines Lebenslaufes sind gemäss Schuler (2006) quantitativer beziehungsweise deskriptiver Natur, unterliegen immer einer Vergangenheitsbetrachtung und weisen wenig beziehungsweise keinerlei Zukunftsperspektive auf. Interessant bleibt dabei die Frage, mit welcher Validität die Angaben aus dem Lebenslauf für Prognosen beruflichen Erfolges beigezogen werden dürfen. Zeugnisnoten weisen entgegen der breiten Meinung eine höhere Validität $r = .32$ auf. Wichtig ist zu beachten, dass Zeugnisnoten als Prognose für beruflichen Erfolg nicht pauschal gewertet werden dürfen. Letztere gelten nicht als zeitstabiles Konstrukt und korrelieren demnach nicht langfristig. Noten sollten nur aus Abschlusszeugnissen von Hochschulen oder adäquaten Bildungsniveaus als Prädiktor beigezogen werden. Der Korrelationskoeffizient ist für weniger reliable Fachnoten nicht gleich hoch, obwohl genau diese in der Praxis oft verwendet werden.

Schuler (2006) weist darauf hin, dass in Realität eher die Anzahl (Menge), im Sinne der Erfahrungsdiversität als Prognose späteren Berufserfolges, beigezogen werden darf als die Art und Dauer einer bestimmten Erfahrung. Betrachtet man den Korrelationskoeffizienten, wird schnell klar, dass die Menge mit $r = .43$ besserer Prädiktor für Berufserfolg ist als die Art mit $r = .21$.

Spätestens jetzt wird klar, dass aus den Daten eines Lebenslaufes kein direkter Zusammenhang mit späterem Berufserfolg besteht, auch wenn dies für wenige Daten Gültigkeit hat. Daraus resultiert, dass der Lebenslauf nicht, beziehungsweise nur auszugsweise als prognostizierendes Mittel eingesetzt werden darf.

Eine Methode, den schwer objektivierbaren Daten in Lebensläufen zu entgegnen, sind biografische Fragebogen. Ein grosser Vorteil von biografischen Fragebogen ist die hohe Vergleichbarkeit von Bewerbern, welche dadurch erreicht wird, dass ein standardisiertes Instrument eingesetzt wird. Gemäss Schuler (2006) besitzen biografische Fragebogen eine Validität von $r = .30$ und gehören somit zu den validesten Instrumenten der Eignungsdiagnostik.

3.2 Arbeitszeugnisse

Ein gutes Arbeitszeugnis hilft bei der Stellensuche. Mit diesem Titel publizierte die 20 Minuten am 21. Januar 2013 einen Artikel.

Ein gutes Arbeitszeugnis hilft bei der Stellensuche



Abbildung 8: 20 Minuten, 21. Januar 2013.

Doch gemäss Schuler (2006) sind Arbeitszeugnisse nur verlässlich, wenn diese durch Experten und Expertinnen ausgestellt werden. Arbeitszeugnisse kommen durch ihre Wertung von Verhalten und Resultaten den simulationsorientierten Verfahren am nächsten.

Betrachtet man die Formulierungsmöglichkeiten eines Arbeitszeugnisses vor dem Hintergrund der Gesetzgebung, so wird klar, wie eingeschränkt die Freiheit des Ausstellers ist. Gemäss Aeppli (2000) wird im Artikel 330a des Obligationenrechts festgehalten, dass ein Zeugnis auf Wunsch des Arbeitnehmers jederzeit ausgestellt werden muss. Relevante Inhalte sind dabei die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses, die erbrachte Leistung und das gezeigte Verhalten. Die darin zu beschreibenden Inhalte unterliegen der Auflage, dass sie wohlwollend formuliert sein müssen, ohne dabei die Wahrheitspflicht zu verletzen. So dürfen negative Tatsachen im Zeugnis erwähnt werden, sofern diese für die Gesamtbewertung des Arbeitnehmers relevant sind.

Aufgrund dieser gesetzlichen Schranken weist Schuler (2006) darauf hin, dass sich eine Zeugnissprache gebildet hat, welche seit langem in Frage gestellt wird. Weiter sind die Formulierungen einem breiten Interpretationsspektrum geöffnet und lassen dadurch keine eindeutigen Folgerungen zu.

Weuster (2008) zeigt auf, dass zur Formulierung von Zeugnissen zu 79 Prozent Bewertungen vergleichbarer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beigezogen wurden. 25 Prozent wurden aufgrund von Musterzeugnissen erstellt und 17 Prozent aus Entwürfen, welche vom Arbeitnehmer erstellt wurden.

Die Relevanz von Arbeitszeugnissen ist bei der Personalselektion im Mittelmanagement am höchsten, so Weuster (2008). Besonders pragmatisch ist die Erkenntnis, dass 77.9 Prozent von 120 befragten Unternehmen das Arbeitszeugnis als wesentliches Hilfsmittel bei der Selektion nennen. Weiter untermauert lässt sich dies anhand des Faktums, dass ein Curriculum Vitae durchschnittlich nur wenige Sekunden überflogen wird, ein Arbeitszeugnis aber im Schnitt drei bis fünf Minuten betrachtet und eher laienhaft analysiert und interpretiert wird.

Schuler (2006) zeigt auf, dass aufgrund der fehlenden Standardisierung von Arbeitszeugnissen keine klaren Interpretationen zulässig sind. Zeugnisse, welche durch Experten und Expertinnen verfasst wurden, können als halbstandardisiert betrachtet werden, was aber noch immer zu verschiedenen Schlüssen bei der Interpretation führt. Dies wird im Sinne einer klinischen Urteilsbildung dem Anspruch der Reliabilität nicht gerecht. Als sinnvolle Alternative gilt der Referenz Check mit einer Validität von .26. Mündliche Referenzen sollen vorwiegend bei ehemaligen Arbeitgebern eingeholt werden, wobei auch eine 365-Grad Betrachtung sinnvoll sein kann.

Weiter gilt es zu erwähnen, dass mehrere Zeugnisse in einem Berufsfeld und in ähnlicher Stellung eine bessere Vergleichbarkeit ermöglichen. Mehrfachnennungen zwischen den Zeugnissen erlangen so eine höhere Glaubwürdigkeit.

Betrachten wir den Artikel in der Pendlerzeitung 20 Minuten, so muss wohl abschliessend gesagt werden, dass der Titel für Arbeitnehmer aufgrund der vorherrschenden Praxis als relevant erachtet werden muss. Dabei darf aber keinesfalls der Umkehrschluss gezogen werden, dass dies auch für Arbeitgeber das Mass der Dinge sein sollte.

3.3 Postkorb

Bei der Postkorbübung soll die Testperson unternehmensrelevante, administrative Tätigkeiten simuliert bekommen und diese in Einzelarbeit lösen. Die Aufgabenstellung wird je nach zu besetzender Position (Fachspezialist und/oder Führungskraft) individuell adaptiert. Mögliche Inhalte können das Bearbeiten von positionsspezifischen, schriftlichen Korrespondenzen, Rundschreiben und beispielsweise Notizen sein (Schuler, 2006).

Wie Schuler (2006) weiter aufführt, variieren die im Verfahren geschilderten Problemstellungen stark. Die direkte oder indirekte Auswirkung auf die Organisation, der zeitliche Druck sowie die Komplexität und die Dringlichkeit werden je nach Verfahrensvariante neu vorausgesetzt. Jede zu treffende Entscheidung muss dabei in offener Form (lautes Denken) begründet werden. Schuler (2006) konkretisiert diesbezüglich die Verfahrensformulierung. Mögliche Übungen können beispielsweise das Formulieren von Instruktionen für Mitarbeitende, Meetings kriterienorientiert koordinieren und Antwortbriefe bezüglich organisationsinternen Interessen beinhalten. Meist muss parallel dazu ein Terminkalender geführt werden. Der zeitliche Rahmen für das Postkorbverfahren beträgt je nach Organisation 1 bis ca. 3 Stunden.

Der von der Testperson angefertigte Output wird zusammen mit den Beobachtungen des lauten Denkens nach im Vorfeld verfassten Anforderungsdimensionen bewertet. Des Öfteren wird das ausgewertete Ergebnis in einem nachfolgenden Disput oder in einem Interview mit der Testperson besprochen. Diese muss abschliessend die getroffenen Entscheidungen und die gemachten Gedankengänge begründen. Schuler (2006) führt diesbezüglich kritisch an, dass das nachfolgende Interview für die Auswertung der Postkorbübung aufgrund von Gedächtniseffekten oder beispielsweise post hoc-Erklärungen eher eine zweifelhafte Informationsquelle darstellt. Daraus resultierend ist es sinnvoller, das anschliessende Interview als eigenständigen Aufgabenteil zu betrachten.

Bezüglich der Güte des Postkorbverfahrens verweist Schuler (2006) auf die mangelnde Standardisierung der Postkorbvariante. Da fast jede neu zu besetzende Position eine individuelle Adaptierung des Postkorbverfahrens voraussetzt, muss auch die Auswertungsgrundlage in Form des Anforderungsprofils mit jeder Übung neu eruiert werden. Auch bezüglich der Objektivität der Verfahren gibt es grosse Unterschiede. Je nach Auswertung ist ein schlichtes Auszählen der Fakten (Anzahl erfolgreich vereinbarter Termine pro Minute) bis hin zu eher holistischen Beurteilungen (der Kandidat hat einen erheblichen Effort geleistet) in der Praxis anzutreffen. Schuler (2006) verweist diesbezüglich wiederholt auf die Bedeutung akribisch ausgearbeiteter Anforderungs- und Beurteilungskriterien. Auch der geschulte Beobachter, die geschulte Beobachterin ist ein essenzieller Erfolgsfaktor. Je besser die Beurteiler ausgebildet und über das jeweilige Verfahren und die anschliessenden Auswertungsmethoden informiert sind, desto eher ist die Wahrscheinlichkeit, einen hohen Gütegrad des Postkorbverfahrens zu erreichen.

3.4 Das multimodale Interview

Die Idee des multimodalen Interviews ist die Kombination von mehreren Fragearten mit dem Ziel, eine komplexere und aussagekräftigere Interviewform auszuarbeiten. Wie der Verfahrensentwickler Heinz Schuler (2006) weiter ausformuliert, war die Geburt des multimodalen Interviews auch eine direkte Reaktion auf die diversen Defizite der konventionellen Einstellungsgespräche, insbesondere der vorherrschenden mangelnden prognostischen Validität.

Der Aufbau des multimodalen Interviews gliedert sich in acht Teile, wobei fünf Teile des Interviews für die Diagnostik zentral sind und die drei weiteren Komponenten vor allem dem Interaktionsprozess und dem natürlichen Gesprächsfluss dienen. Auch die Orientierung des Kandidaten ist in den drei letzteren Teilen enthalten. Schuler (2006) definiert die acht Komponenten des multimodalen Interviews wie folgt:

1. *Gesprächsbeginn*. Kurze informelle Unterhaltung. Bemühen um angenehme und offene Atmosphäre. Skizzieren des Verfahrensablaufs. Keine Beurteilung.
2. *Selbstvorstellung des Bewerbers*. Der Bewerber/ die Bewerberin spricht einige Minuten über seinen persönlichen Hintergrund, seine derzeitige Situation und seine Erwartungen für die Zukunft. Sein Verhalten wird im Hinblick auf anforderungsbezogene Urteilsdimensionen eingestuft.
3. *Berufsorientierung und Organisationsauswahl*. Es werden standardisierte Fragen zu Berufswahl, Berufsinteresse, Organisationswahl und Bewerbung, bei berufserfahrenen Bewerbern auch zum Fachwissen gestellt. Die Antwortbewertung erfolgt nach verhaltensverankerten Skalen.
4. *Freier Gesprächsteil*. Der Interviewer stellt offene Fragen in Anknüpfung an Selbstvorstellung und Bewerbungsunterlagen. Die Bewertung erfolgt summarisch.
5. *Biografiebezogene Verfahren*. Biografische (oder „Erfahrungs-“) Fragen werden aus Anforderungsanalysen dimensionsbezogen abgeleitet oder als validierte Fragen aus biografischen Fragebogen übernommen. Die Antworten werden auf verhaltensverankerten Einstufungsskalen beurteilt.
6. *Realistische Tätigkeitsinformation*. Der Interviewer gibt dem Bewerber / der Bewerberin ausgewogene, bedarfsgerechte Informationen über Tätigkeit, Arbeitsplatz und Unternehmen. Überleitung zu situativen Fragen. Keine Beurteilung.

7. *Situative Fragen.* Auf critical incident-Basis konstruierte situative Fragen werden gestellt, die Antworten werden auf verhaltensverankerten Einstufungsskalen beurteilt.

8. *Gesprächsabschluss.* Fragen des Bewerbers werden beantwortet. Das weitere Vorgehen wird besprochen. Gegebenenfalls werden bereits Vereinbarungen getroffen.

Abbildung 9: Multimodales Interview (in Anlehnung an Schuler, 2006)

Wie anhand der oben aufgeführten Wegleitung klar erkennbar wird, ist besonders die flexible und situationsabhängige Gestaltung des Interviews, gekoppelt mit der vorhandenen Standardisierung, ein grosser Vorteil. Es ermöglicht dem Interviewer, einen von den meisten Kandidaten bevorzugten, natürlichen Gesprächsverlauf herbeizuführen, bietet aber gleichermassen die nötige Situationskontrolle.

Methodologisch bedient sich das multimodale Interview konstruierter, simulationsorientierter und biografieorientierter diagnostischer Verfahren. Wie Schuler (2006) nachvollziehbar darlegt, kann die prognostische Validität aufgrund umfassender Kandidatenbewertung mittels eines standardisierten Erhebungs- und Auswertungsverfahrens wie dem multimodalen Interview erheblich gesteigert werden. Analog aller Methoden, in welchen die menschliche Urteilsfähigkeit massgebend ist, wird der prognostische Erfolg stark von der guten Schulung der Interviewer abhängig.

Dank der realistischen Tätigkeitsbeschreibung, welche auch die negativen Perspektiven einer Position nicht verschweigt, kommt der Effekt der Selbstdisqualifikation zum Vorschein und beugt zeitgleich allfälligen späteren Enttäuschungen vor. Diese können sich negativ auf den späteren Berufserfolg auswirken oder im schlimmsten Fall sogar zur Kündigung führen.

3.5 Assessmentcenter

Das folgende Kapitel soll dem Leser einen wissenschaftlich fundierten Überblick zum Thema Assessmentcenter liefern. Neben der Begriffsdefinition werden die wichtigsten Merkmale, die Zielsetzung und der Gesamttablauf erläutert. Anschliessend werden die gängigsten Übungen aufgeführt und in einem letzten Teil dieses Kapitels auf die wissenschaftliche Bewertung des Assessmentcenters eingegangen.

3.5.1 Definition und Übersicht

Im deutschsprachigen Raum steht der Begriff Assessment für Festsetzung, Einschätzung beziehungsweise Bewertung, wobei der Ausdruck Center den Ort der Durchführung bezeichnet. Wie Sarges (1996) aufführt, stellt das Assessmentcenter eine Kombination verschiedener eignungsdiagnostischer Verfahren dar, welche in Abhängigkeit mit den individuellen organisationalen Anforderungen massgeschneidert und systematisch abgehandelt werden. Meistens werden simultan mehrere Kandidaten von mehreren geschulten Beobachtern (Assessoren) einer Vielzahl von Verfahren, welche erfolgskritische Situationen simulieren, hinsichtlich im Vorfeld klar definierter Anforderungsdimensionen beurteilt. Wie Schuler (2006) hierzu kritisch anmerkt, wird die von der Theorie gestellte Forderung nach ausschliess-

lich simulationsorientierten Verfahren in der Praxis kaum eingehalten. Im Personalalltag wird das Assessmentcenter eher als Testbatterie verstanden, in welcher auch eigenschafts- und biografieorientierte Verfahren Verwendung finden.

3.5.2 Das Assessmentcenter als personaldiagnostisches Instrument

Für die langfristige, erfolgreiche und vor allem anforderungsgerechte Besetzung bedeutender Schlüsselpositionen muss sich eine Unternehmung besonders differenziert mit der Rekrutierung auseinandersetzen. Beispiele für solche Schlüsselpositionen sind Fachkräfte mit oder ohne Verantwortungsbereich und ganz generell Führungskräfte.

Werden besonders in den erwähnten Schlüsselpositionen fälschlicherweise ungeeignete Kandidaten rekrutiert, entsteht schon alleine durch den vergebens durchgeführten Prozess von Anwerben, Einarbeiten und die schlussendliche Entlassung eine erhebliche finanzielle Belastung für die Organisation. Wie Obermann (2002) nachvollziehbar aufzeigt, haben Kündigungen zudem oft negative Auswirkungen auf das Betriebsklima. In der Belegschaft kann es beispielsweise vermehrt zu Unruhe und Verunsicherungen kommen, was sich wiederum auf ganze Betriebsabläufe störend und verlangsamend auswirken kann. Um eine solche Negativspirale vorzubeugen, soll eine optimale Passung zwischen den Anforderungen, welche die zu besetzende Stelle aufweist, und den Fähigkeiten und Interessen, die der Kandidat mitbringt, erzielt werden. Eine Möglichkeit, diesen optimalen Fit präzise zu eruieren, ist der Einsatz eines Assessmentcenters.

3.5.3 Ziele des Assessmentcenters

Nach Schuler (2006) lassen sich zwei Hauptzielsetzungen ableiten, welche ein Assessmentcenter eruieren kann:

- Die Einschätzung der aktuellen Kompetenz
- Die Prognose zukünftiger, beruflicher Entwicklungen

Diverse Einsatzbereiche wie die Personalauswahl oder die Personalentwicklung können aus den oben aufgeführten Hauptzielen subsumiert werden. Kleinmann (2003) weist bezüglich den unterschiedlichen Zielsetzungen auf die daraus resultierende mannigfache, inhaltliche Gestaltung der Assessmentcenter hin. Assessmentcenter für die Personalauswahl sind in der Regel eher kurz (ca. 1 Tag) und enthalten ca. drei bis sechs Übungen. Kleinmann (2003) verweist in dem Zusammenhang auf die oft sehr realitätsferne Übungsgestaltung, ganz im Gegensatz zu den länger dauernden (ca. 2-4 Tage) Personalentwicklungs-Assessmentcenter, in welchen deutlich mehr realitätsnahe Verfahren durchgeführt werden. Schuler (2006) merkt zum Thema Personalentwicklungs-Assessmentcenter ergänzend an, dass diese in der Praxis meistens unter dem Namen *Potentialanalyse-Assessmentcenter* (oder auch Development Center) laufen. Sie stellen eine Mischform aus Personalauswahlverfahren und Personalentwicklung dar, da sie einerseits eng mit Karriereentscheidungen verknüpft sind und zugleich einen gesteigerten Wert auf das förderungsbezogene Feedback legen.

3.5.4 Gesamtablauf des Assessmentcenters

Wie Schuler (2006) aufzeigt, ist die eigentliche Durchführung des Assessmentcenters nur ein kleiner Teil des Gesamtprozesses. Letztere wird unterteilt in drei Phasen:

- Konzeptualisierungsphase

- Durchführungsphase
- Nachbereitungsphase

3.5.5 Konzeptualisierungsphase

Bei der Konzeptualisierung geht es primär darum abzuklären, was der initiale Gedanke für das Assessmentcenter ist respektive welches die konkrete Zielsetzung ist. Die erfolgskritischen Anforderungen sollen mittels einer gründlich durchgeführten Arbeits- und Anforderungsanalyse für die im Fokus stehende Zielposition eruiert werden. Wie Schuler (2006) ergänzend ausführt, wird dies in der Praxis meist anhand einer Liste möglicher Anforderungen gemacht. Im Anschluss an die Auswertung der Arbeits- und Anforderungsanalyse werden je nach Anforderung variierende, simulationsorientierte Verfahren ausgewählt. Wie bereits definiert, werden in der Praxis neben den simulationsorientierten Methoden weitere Verfahren (Interviews, kognitive psychologische Tests etc.) hinzugezogen (Schuler, 2006).

3.5.6 Durchführungsphase

Wurde der Prozess der Konzeptualisierung sorgfältig umgesetzt, folgt die Phase der Durchführung, welche in Abhängigkeit zur Anzahl Teilnehmer und der zeitlichen Ressource steht. Der Zweck des Assessmentcenters gibt die Auswahl der Teilnehmer vor. Wird das Assessmentcenter zur Personalauswahl eingesetzt, so finden im Vorfeld meist kostengünstigere und weniger valide Verfahren Verwendung. Beispiele hierfür sind unter anderem die Analyse von Bewerbungsdossiers (CV Scan) und Selektionsgespräche. Im Bereich der Personalentwicklung wird das Assessmentcenter nach einer gewissen Laufbahnperiode (z.B. Abschluss einer bestimmten Ausbildung) oder durch die Ernennung des Vorgesetzten angesetzt (Schuler, 2006).

Wie Fisseni & Fennekels (1995) sehr detailliert beschreiben, ist für die Durchführungsphase ein professioneller und reibungsloser Ablauf von zentraler Bedeutung. Die umfassende Erstellung aller benötigten Verfahrensmaterialien sowie die exakten Raumeinteilungs-, Zeit- und Durchführungspläne sind unumgänglich. Ebenfalls hervorgehoben wird die generelle Vorinformation aller Beteiligten (Assessoren, Schauspieler, Kandidaten, Moderatoren). Voraussetzung für eine möglichst objektive, valide und reliable Durchführung und Auswertung des Assessmentcenters ist die Schulung aller Assessoren (Beobachter und Moderatoren). Die vorangestellte Schulung soll die Techniken und Durchführungsbedingungen vermitteln, wie auch ein einheitliches Verständnis schaffen (Schuler, 2006).

Während der eigentlichen Durchführung des Assessmentcenters mit den Kandidaten werden deren Leistungen hinsichtlich der aufgestellten beruflichen Anforderungskriterien von mehreren Beobachtern erfasst. Um eine bessere Objektivität zu gewährleisten, soll ein unabhängiger Moderator durch den Assessment-Prozess führen.

Nach Abschluss aller Übungen werden die Daten, welche teils numerisch, teils in Form eines Kurzgutachtens erhoben worden sind, zusammengefasst und ausgewertet. Auf der Grundlage aller Teilbewertungen wird ein abschliessendes Gutachten, häufig in Form einer Potentialbeurteilung, gefällt. Das anschliessende Feedbackgespräch dient dazu, der Teilnehmerin, dem Teilnehmer die Konklusion zu erörtern. An dieser Stelle kann zusätzlich angemerkt werden, dass die Phase der Datenauswertung konzeptionell vom Beobachtungsprozess zu unterscheiden ist (Schuler, 2006).

3.5.7 Phase der Nachbereitung

In der letzten Phase kann zwischen der Nachbereitung für die Testperson und der Nachbereitung für das Assessmentcenter-Verfahren unterschieden werden. Aus Gründen der thematischen Relevanz wird nachfolgend die Verfahrensevaluation kurz erläutert.

Wie Schuler (2006) aufführt, sind besonders die laufenden Informationen aus der Anwendung hervorzuheben. Es ist dabei lohnenswert, die Beobachter entsprechend zu schulen. Vorlagen, auf welchen Notizen für Optimierungsvorschläge festgehalten werden können, sind eine gute Möglichkeit, wertvolle Infos direkt aus der Situation heraus zu erfahren. Insbesondere Hinweise auf mangelnde Validität und Reliabilität sind aus dieser situativen Nebenbeurteilung zu gewinnen. Wichtig zu beachten ist dabei, dass der Hauptfokus der Beobachtung auf den Assessment-Teilnehmern liegt.

3.5.8 Übungen im Assessmentcenter

Wie Schuler (2006) aufführt, ist das Ziel eines Assessmentcenters, alle über die Aufgaben- und Anforderungsanalyse ermittelten, erfolgsrelevanten Anforderungen, welche die neue Position an den Kandidaten stellen wird, mit dem vorhandenen Methoden-Repertoire bestmöglich zu simulieren. Wie Schuler (2006) mehrfach erwähnt, bringen aus personaldiagnostischer Sicht simulationsorientierte Verfahren die zuverlässigsten, prognostischen Schlüsse hervor.

In folgendem Bild werden die prototypischen Bausteine des Assessmentcenters aufgezeigt.

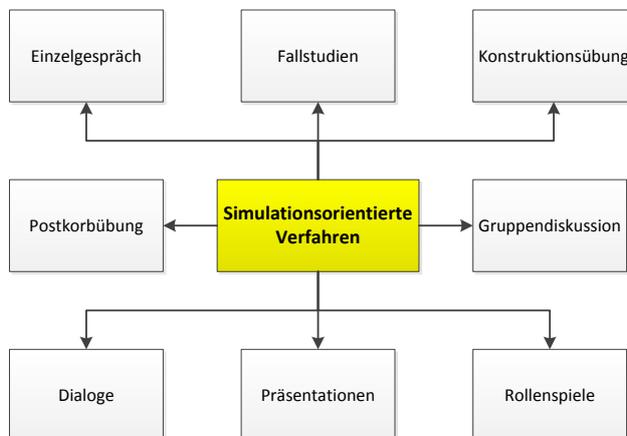


Abbildung 10: Simulationsorientierte Verfahren (in Anlehnung an Jeserich, 1995)

Der in der Praxis weit verbreitete Konzeptbruch des methodologischen Repertoires hat durch die Vermischung mit nicht simulationsorientierten Verfahren zur Folge, dass auch Interviews oder kognitive Verfahren wie beispielsweise Persönlichkeits-, Konzentrations- und Leistungstests während dem Assessmentcenter Anwendung finden. (Schuler, 2006).

Wie Schuler (2006) ergänzend aufführt, sind die jeweiligen Übungen stets an die unternehmenstypischen Situationen und Anforderungen zu adaptieren. Individuell angepasste Postkorbübungen oder unternehmenstypische Problemstellungen in Gruppendiskussionen sind exemplarische Beispiele hierfür. Weiter zu beachten ist die klare Zielformulierung bei den Übungen. Nicht alle Methoden erfassen die jeweiligen Anforderungsdimensionen gleichermassen. So eignet sich eine Gruppendiskussion zur

Beobachtung des Durchsetzungsvermögens eines Kandidaten besser als eine Präsentation, welche vor allem die Auftrittskompetenz und das Ausdrucksvermögen objektivierbar machen.

3.5.9 Wissenschaftliche Bewertung des Assessmentcenters unter dem Aspekt der Gütekriterien Validität, Objektivität & Reliabilität

Die Güte der prognostischen Entscheidungen, welche bei einem Assessmentcenter getroffen werden, hängen stark von der Einhaltung der nachfolgend beschriebenen Gütekriterien ab:

- Validität
- Reliabilität
- Objektivität

3.5.9.1 Validität

Der Begriff der Validität gibt Auskunft über die Gültigkeit eines Testverfahrens. Kleinmann (2003) definiert die Angemessenheit bestimmter Schlussfolgerungen aus Testwerten und anderen diagnostischen Instrumenten. So soll zum Beispiel der Zusammenhang von Prädiktor und Kriterium zu Messzwecken eruiert werden. Das Zusammenhangsmass zwischen Prädiktor und Kriterium wird als Korrelation bezeichnet. Obermann (2002) definiert diesbezüglich den Begriff der prädiktiven Validität als Grad an Vorhersagegenauigkeit, bestimmt durch die Korrelation zwischen Prädiktor, beispielsweise Bewertung der Postkorbübung und den unabhängigen Erfolgskriterien wie die nachhaltige, gewinnorientierte Betriebsführung.

“Dabei gilt es zu unterscheiden, ob jede Aufgabe das zu messende, vorher festgelegte Merkmal trifft und ob die Gesamtheit aller Aufgaben ebenfalls Eigenschaft besitzt.“ (Fröhlich, 2010, S. 497)

3.5.9.2 Reliabilität

Die Reliabilität gibt Auskunft über die Zuverlässigkeit des Messverfahrens. Im Wörterbuch der Psychologie wird die Reliabilität wie folgt definiert:

Bezeichnung für den statistischen Genauigkeitsgrad eines Masses bzw. Tests. Ein Mass oder ein Test kann dann als reliabel bezeichnet werden, wenn es/er das Merkmal, das es zu messen/testen gilt exakt misst, d.h., wenn es/er bei einer Wiederholung der Messung/Testung unter gleichen Bedingungen und an denselben Gegenständen zu dem gleichen Ergebnis führt. (Fröhlich, 2010, S. 409).

Die Reliabilität ist dementsprechend ein unerlässliches Mass der formalen Genauigkeit und Zuverlässigkeit der erzielten Leistungen während des Assessmentcenters.

3.5.9.3 Objektivität

Ein Test ist dann objektiv, wenn mehrere unabhängige Auswerter zu übereinstimmenden Ergebnissen kommen. Ihm fehlt die Objektivität dann, wenn die Beurteilungen der verschiedenen Auswerter durch divergierende Einstellungen oder Gefühle zu voneinander abweichenden Ergebnissen führen. (Fröhlich, 2010, S. 348).

Wie aus der Definition von Fröhlich hervorgeht, sind Verfahren nur dann als auswertungsobjektiv zu betrachten, wenn mehrere unabhängige Auswerter zur selben Konklusion kommen. In besonderem

Mass ist dies bei Multiple Choice Verfahren gewährleistet. Die Auswertung eines Assessmentcenters unterliegt den individuellen Feedbacks von Assessoren und kann somit nur schwer dem Kriterium der Objektivität gerecht werden. Menschen werden von diversen Interferenzen beeinflusst, so zum Beispiel Gefühlen, Tagesform und Sympathieeffekte. Um dennoch einen möglichst hohen Grad an Objektivität zu erreichen, ist besonders die sorgfältige Schulung der Beobachter zu gewährleisten. Im Vorfeld genau definierte Beobachtungs-, Durchführungs- und Auswertungskriterien sind unerlässliche Instrumente, um dem Kriterium der Objektivität bestmöglich Folge zu leisten.

4 Methoden

Im Methodenteil werden die für die Datenerhebung relevanten Theorien detailliert erläutert. Anschliessend wird die Vorgehensweise transparent aufgezeigt.

4.1 Experteninterviews

Als Vorbereitung für die geplante Unternehmensbefragung per Onlinefragebogen wurden Experteninterviews durchgeführt. Gemäss Flick (2010) eignen sich Experteninterviews besonders gut zur Exploration eines neuen Feldes und um den State of the Art zu eruieren. Weiter wird das Forschungsfeld thematisch relevanter gewichtet und dementsprechend optimaler strukturiert. Auch bei der Bildung von abschliessenden Hypothesen liefert das Experteninterview entscheidende Inputs. Daraus resultierend war das Experteninterview als spezielle Form des Leitfadeninterviews für die inhaltliche Optimierung die bestmögliche Grundlage für die Erhebung. Wie Scholl (2009) zur Thematik des Experteninterview anfügt, stellt diese Interviewform eine ideale Basis dar, um Spezialisten zu befragen und möglichst viel Wissen bezüglich des vorherrschenden State of the Art zu erlangen.

Bei der Entwicklung des Experteninterviews bildet der Leitfaden das methodologische Fundament. Neben dem strukturellen Design soll das Gespräch so flankiert werden, dass alle zentralen Elemente des Interessensgebietes zur Sprache kommen, ohne dabei zu stark abzuschweifen oder den natürlichen Gesprächsfluss zu unterbrechen. Durch die Halbstandardisierung des Experteninterviews ist es möglich, ein offenes Gespräch entstehen zu lassen, ohne dass dabei Inhalte vergessen gehen. Gespräche können freier von thematischen Grenzen geführt werden, was den Erkenntnisgewinn fördert und die Forschung dadurch positiv beeinflusst. Zusammenfassend gilt das Experteninterview als qualitative Methode, welche die nötige Offenheit eines Gesprächs zulässt, ohne dabei den strukturellen Charakter zu verlieren.

Die zu erhebenden Daten werden durch Experten gewonnen. Als Informant in einer bestimmten Sache muss er Zugang zu Wissen auf dem zu erforschenden Bereich haben und sich durch seine Funktion als Experte qualifizieren. Der Experte kann dabei selbst die Zielgruppe sein oder über qualifiziertes Wissen über die Zielgruppe verfügen.

Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern

es weist zu grossen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaximen individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierung und soziale Deutungsmuster einfließen. (Flick, 2010, S. 215)

Wichtige Voraussetzungen für das Gelingen eines Experteninterviews bilden dabei folgende Regeln. Der Experte soll in der Lage sein, zu den relevanten Inhalten qualifizierte Antworten zu formulieren. Es dürfen zum Beispiel keine wichtigen Informationen geheim gehalten werden. Auch muss der Experte den Interviewer als Laien betrachten. Dies aus dem einfachen Grund, dass aus der Interviewsituation kein Fachgespräch entsteht. (Scholl, 2009)

Scholl (2009) unterscheidet bei der Methode zwei Fragetypen grundlegend:

- Eventualfragen
- Schlüsselfragen

Eventualfragen sollen dabei helfen, nicht erwähnte Inhalte zum Thema zu machen. Schlüsselfragen dienen zur Generierung von Antworten zur Forschungsfrage. Zu Beginn des Interviews sollen Einleitungsfragen das Setting etwas auflockern. Eine genaue Einleitung in das Thema, welche sich im Wortlaut zwischen den Befragten nicht ändert, ist unabdingbar. Um das Gespräch anzuregen, werden sogenannte Folge- beziehungsweise Aufrechterhaltungsfragen gestellt. Bei unklaren Ausführungen werden mittels gezielter Spezifizierungsfragen die betreffenden Punkte näher beleuchtet. Der Experte kann direkt nach seiner Meinung, oder indirekt nach der Auffassung anderer befragt werden.

4.1.1 Beschreibung der Expertinnen

In folgendem Abschnitt werden die Gründe für die Wahl der beiden Expertinnen detailliert dargestellt.

Die Expertinnen sind seit mehreren Jahren bei Personaldienstleistungs-Unternehmen tätig und verfügen dank ihrer langjährigen Erfahrung über eine hohe Expertise im Bereich der Personalselektion. Die Wahl, Experteninnen aus dem Personaldienstleistungssektor zu interviewen, war auf der Grundlage, der von Berufes wegen vorausgesetzten Differenziertheit und der damit verbundenen analytischen Sichtweise auf die in der Praxis gängigen Rekrutierungsprozesse die logische Schlussfolgerung. Ihr Status als externe Berater ermöglicht die Analyse aus der Metaperspektive. Durch die breite Einsicht in diverse Unternehmen mit unterschiedlichen Problemstellungen können viel globalere, betriebsübergreifende Aussagen gemacht werden. Die durch diese bewusste Wahl gewonnen Daten zeigen die zu erforschende Best Practice besser und näher auf. Im Folgenden wird kurz auf die beiden Expertinnen eingegangen.

Eine Expertin arbeitet bei einem Anbieter von ganzheitlichen Personalselektionsmassnahmen als Consultant und begleitet Kunden von der Bedarfsplanung über die Einstellung bis über die anschliessenden Probezeit eines platzierten Kandidaten hinaus. Zu den Haupttätigkeiten dieser Expertin zählen die Analyse der zu besetzenden Stelle, die Ermittlung des Kandidatenprofils, das Design der Stellenausschreibung, die Personalakquisition und die abschliessende Platzierung im Unternehmen. Durch ihre langjährige Berufserfahrung und die Vielzahl an erfolgreichen Projekten bei diversen Kunden kennt sie die Stärken und Schwächen der *Best Practice Prozesse*, welche angewendet werden. Die zweite Expertin

arbeitet bei einem Anbieter von professionellen Assessmentcenter / Development Center und ist begleitend dazu Hochschuldozentin. Ihr fundiertes Wissen in Theorie und Praxis, wie auch die langjährige Berufserfahrung in einer Beraterstelle, macht sie zur idealen Expertin für die von uns gewählte Thematik.

4.1.2 Untersuchungsdurchführung

4.1.2.1 Ort und Zeit der Durchführung

Die Interviews wurden mit den jeweiligen Expertinnen einzeln durchgeführt. Der Ort der Durchführung war in einem Fall eine Hotellobby, in welcher das einstündige Interview reibungslos und in angenehmer Atmosphäre durchgeführt wurde. Die andere Expertin durften wir im firmeneigenen Sitzungszimmer befragen, was vom Setting her ebenfalls positiv auf die Interviewsituation wirkte.

4.1.2.2 Ablauf der Erhebung

Nach einem anfänglichen kurzen Gespräch wurde zur Einleitung in das Interview gewechselt, welches folgendem Muster unterlag:

- Bedankung für die Bereitschaft zur Teilnahme
- Fragestellung und zentrale Inhalte des Interviews
- Information darüber, wer hinter dieser Befragung steht
- Verwendung der Daten
- Aufzeichnung des Interviews
- keine Falschaussagen aufgrund der Anonymitätswahrung oder ähnlichen Gründen - Frage kann unbeantwortet bleiben

Der Leitfaden sah vor, dass anfänglich einfache Fragen zu der spezifischen Situation der Kunden gestellt werden. Diese Fragen sollen die Kernthematik nochmals aufzeigen.

Anschliessend wurde die Frage gestellt, wie man Rekrutierungsprozesse revolutionieren kann. Diese hatte einerseits zum Ziel, Meinungen von Fachkräften zu erhalten. Andererseits sollte damit aber auch die zuvor erfragte „Best Practice“ nochmals evaluiert und erfragt werden.

Der Abschluss sah vor, dass wir uns bei den Teilnehmerinnen nochmals herzlich bedankten. Danach wurde das Interview offiziell mit dem symbolischen Ausschalten des Aufnahmegeräts beendet.

Das Interview beinhaltete sowohl direkte als auch indirekte Fragen. Das Ziel, ein offenes Interview zu führen, welches dennoch über die notwendige Strukturiertheit verfügte, gelang dank des sorgfältig vorbereiteten Leitfadens ausgezeichnet. Auch die vorhandene Expertise und die unkomplizierte, offene Art der Interviewpartner trug viel zum guten Gelingen der Erhebung bei.

4.1.3 Untersuchungsauswertung

Die Erhebung wurde zur Vorbereitung des Fragebogens verwendet und diente demnach vor allem dazu, eine genaue Ahnung zu bekommen, welche Prozesse von den Unternehmen als „Best Practice“ angewendet werden und was die darin enthaltenen Stärken respektive Schwächen sein könnten. Die

eruierten Daten ermöglichten zudem einen ersten praxisorientierten Vergleich mit der bis dahin aufgestellten Hypothese.

Zusammenfassend wurde das Experteninterview zur Exploration des Forschungsfeldes verwendet und diente wie beschrieben der endgültigen Hypothesenbildung beziehungsweise der Hypothesenbestätigung. Für die weitere Verwendung dienen die Audiodaten, wie auch die handschriftlichen Notizen aus den geführten Expertenbefragungen, welche nachfolgend abgebildet sind.

Experteninterviews

Wichtige zu erforschende Inhalte:

- Bedürfnisse der Unternehmen
- Best Practice (kritische Beleuchtung)
- Stärken & Schwächen der angewendeten Methoden / Strategie

*AC je neu // Spezialisten sind gefragt...
 klarer Prozess -> Kandidat muss nachvollziehbar sein...
 Prozess Wert wie wo next steps mitte klar sein*

Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check - wurde das erwähnt	Konkrete Frage	Aufrechterhaltungsfrage
Wie strukturieren Ihre Kunden Rekrutierungsprozesse bei Fachspezialisten? <i>ist nicht strukturiert</i>	Ablauf, Ziel & zeitlicher Aufwand	In einem KMU mit bis zu 100 Pers. Wie sieht der konkrete Rekrutierungsprozess für einen Fachspezialisten aus?	Können Sie uns ein Beispiel geben? Wie sieht der Prozess konkret aus?
Gibt es bei Ihren Kunden Unterschiede im Rekrutierungsprozess bei Führungskräften? <i>-> Schwerpunkt -> Anforderung ist generell höher -> Best Practices fehlen für</i>	Ablauf, Ziel & zeitlicher Aufwand	Wo liegen die Unterschiede bei den Prozessen für Führungskräfte bzw. Fachspezialisten?	Können Sie uns ein Beispiel geben? Wie sieht der Prozess konkret aus?
Welche Bedürfnisse der Auftraggeber werden an Sie gestellt? <i>Wachst + Skalierbarkeit -> Rechte Stellen + schnell</i>	Anforderungen	Welche Bedürfnisse der Auftraggeber werden an Sie gestellt?	Können Sie uns ein Beispiel geben? Nennen Sie konkrete Anforderungen
Wie viele personelle Ressourcen haben Sie für den Rekrutierungsprozess eines Fachspezialisten zur Verfügung? <i>Rechtlich ist Markt fehlt den Unternehmen -> immer mehr -> immer früher -> heute komplexer -> proaktives abfrage -> mehr kosten als Unternehmen</i>	Stellenprozente	Wie viele personelle Ressourcen haben Ihre Kunden für den Rekrutierungsprozess eines Fachspezialisten zur Verfügung?	In Prozenten ausgedrückt bedeutet dies ungefähr XY Stellenprozente?

Abbildung 11: Leitfaden Experteninterview, Seite 1 mit Notizen

4.2 Fragebogen

Anhand von Fragebogen können gemäss Schell, Hill und Esser (2008) Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen und Bewertungen operationalisiert werden. Das Verfahren eignet sich, um verallgemeinerte Aussagen treffen zu können. Fragebogen gehören zu den quantitativen Methoden der Sozialforschung und werden daher statistisch ausgewertet.

Nach Müller (2008) wird der Aufbau eines Fragebogens wie folgt definiert:

Zu Beginn steht die Einleitung in das Thema. Dieses zentrale Element ermöglicht den Befragten, eine Vorstellung davon zu haben, worüber sie befragt werden und wozu ihre Antworten gebraucht werden. Hier spielt das Anonymitätsversprechen eine wichtige Rolle.

Nach der Einleitung beginnt der hauptsächliche Fragebogen. Zu Beginn jeder Frage soll die Aufgabenstellung knapp und klar erläutert werden. Anfängliche Fragen dominieren durch deren Einfachheit und Klarheit in der Fragestellung und ermöglichen den Befragten ein weiteres Einarbeiten in die Thematik. Die Fragen können zunehmend komplexer werden. Am Ende des Fragebogens werden die demografischen Daten der Teilnehmenden erhoben. Müller (2008) unterscheidet geschlossene und offene Antworten, welche den Befragten direkt oder indirekt gestellt werden. Beide Fragen haben Vor- und Nachteile. So bedingen die geschlossenen Fragen ein vorgängiges Generieren von möglichen Antworten, die den Testpersonen zur Auswahl gestellt werden. Die offenen Fragen hingegen brauchen keine Antwortauswahl. Bei der Auswertung lassen sich die Daten der geschlossenen Antworten quantitativ auswerten, während die offenen Antworten sich einer höheren Komplexität bedienen.

Müller (2008) unterscheidet sechs weitere Fragearten, die sich durch deren Antwortmöglichkeiten unterscheiden. Zu den genannten sechs Fragearten zählen, Ja- Nein- Fragen, Eingruppierungsfragen, Rangfragen, Summenfragen sowie W-Fragen (wer, wann, was, wie, wo und warum).

Eine ebenso wichtige Entscheidung bei der Erstellung eines Fragebogens ist gemäss Schell, Hill und Esser (2008) die Frage nach den unterschiedlichen Skalenniveaus. Die Wahl eines Skalenniveaus legt auch die Art der statistischen Auswertung fest. Weiter muss bewusst über die Kategorien und deren Anzahl entschieden werden. Gerade oder ungerade Antwortmöglichkeiten definieren, ob die Befragten sich für eine positive oder negative Antwort entscheiden müssen, oder die Antwort neutral ausfallen kann. Zu den negativen Faktoren der Onlinebefragung zählt die fehlende persönliche Beziehung zwischen den Befragten und den Autoren. Dies zeigt sich vor allem in der Rücklaufquote. Als positive Eigenschaften der Onlinebefragung sind insbesondere die Faktoren der geringen Kosten, der einfachen Umsetzung und der effizienten Auswertung. Hinzu kommt der Umstand, dass Onlinebefragungen viel leichter einer grossen Anzahl Testpersonen zugänglich gemacht werden kann.

Unser Ziel war es, anhand des Fragebogens die allgemein gültige Praxis zu evaluieren. Dabei werden die Einstellungen und Meinungen der Entscheidungsträger sowie die internen, prozeduralen Abläufe erfragt. Der Aufbau unseres Fragebogens orientiert sich an der oben beschriebenen theoretischen Grundlage.

4.2.1 Stichprobenbeschreibung

Unsere Stichprobe ergab sich aus der Fragestellung. Für die Onlinebefragung haben wir auf der Grundlage unserer Hypothese folgende Selektionskriterien gewählt:

- Unternehmensgrösse (1 bis 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
- Branche (Information Technology)
- Aufgabe im Unternehmen (Fachspezialist und/oder Führungskraft)
- Operative oder strategische Beteiligung an der Personalselektion

4.2.2 Untersuchungsdurchführung

4.2.2.1 Ort und Zeit der Durchführung

Anhand der Kriterien Firmengrösse, Branche und Stellung im Unternehmen wurden aus firmeninternen Adressdatenbanken 163 Kontakte selektioniert. Die genannte Auswahl haben wir mit rund 80 Mailadressen von offenen Mail-Verteilerlisten und etwa 30 Kontaktdaten aus Web-Researches mittels

Xing, Moneyhouse und Firmengate24 angereichert. Dabei sind die Adressen aus den firmeninternen Datenbanken wie auch dem Web-Research als qualifiziert zu betrachten. Diejenigen aus den offenen Verteilerlisten hingegen nur als mässig qualifiziert.

Die Befragung hat in den Kalenderwochen 14 bis 18 stattgefunden und wurde per Mail versandt.

4.2.2.2 Ablauf der Erhebung

Die Fragen zielen darauf ab, möglichst viel Information zu den unternehmensinternen Rekrutierungsstrategien zu sammeln.

Die meisten bereits bestehenden Befragungen orientieren sich an Grossunternehmen, welche nicht Teil unserer Zielgruppen sind. Auch wurden viele Erhebungen in Deutschland gemacht und Ergebnisse an den Wirtschaftsraum DACH gespiegelt. Aus diesem Grund ist es für die hypothesengeleitete Untersuchung von fundamentaler Bedeutung, eigene zielgruppenorientierte Daten zum Schweizer Markt zu erheben.

4.2.3 Untersuchungsauswertung

Eine erste Auswertung kann direkt im Befragungstool Survey Monkey stattfinden. So können Mittelwertsberechnungen, Nennungsählungen und diverse weitere Funktionen online verarbeitet werden. Durch die Möglichkeit des Exports in Excel können die Daten weiter in Excel ausgewertet werden. Durch die Art der Fragen war nur eine Skalierung in Nominal- und Ordinalskalen möglich, was die quantitativen Auswertungsmethoden stark eingrenzt. So konnten Ranglisten und Nennungsauflösungen erstellt werden. Weiter wurden Berechnungen des Mittelwerts gemacht. Alle Grafiken wurden aus Gründen der Aussagekraft und Transparenz mit absoluten und relativen Zahlen gekennzeichnet. Ferner ist N, die Grösse der Grundgesamtheit, jeweils aufgeführt.

5 Datenauswertung

Von den über 270 versandten Fragebogen an Schweizer IT Unternehmen wurden 90 gültige Fragebogen retourniert. Mittels des verwendeten Onlineumfrage-Tools Survey Monkey konnten die eruierten Ergebnisse statistisch ausgewertet und teilweise grafisch dargestellt werden. Ein weiterer Teil der Ergebnisse wurde in Excel ausgewertet und aufbereitet. Die relevanten Ergebnisse unserer Umfrage werden nachfolgend erläutert. Die Daten werden zusätzlich zu den Grafiken deskriptiv erläutert. Interpretationen der Autoren sind eindeutig kenntlich gemacht.

5.1 Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen

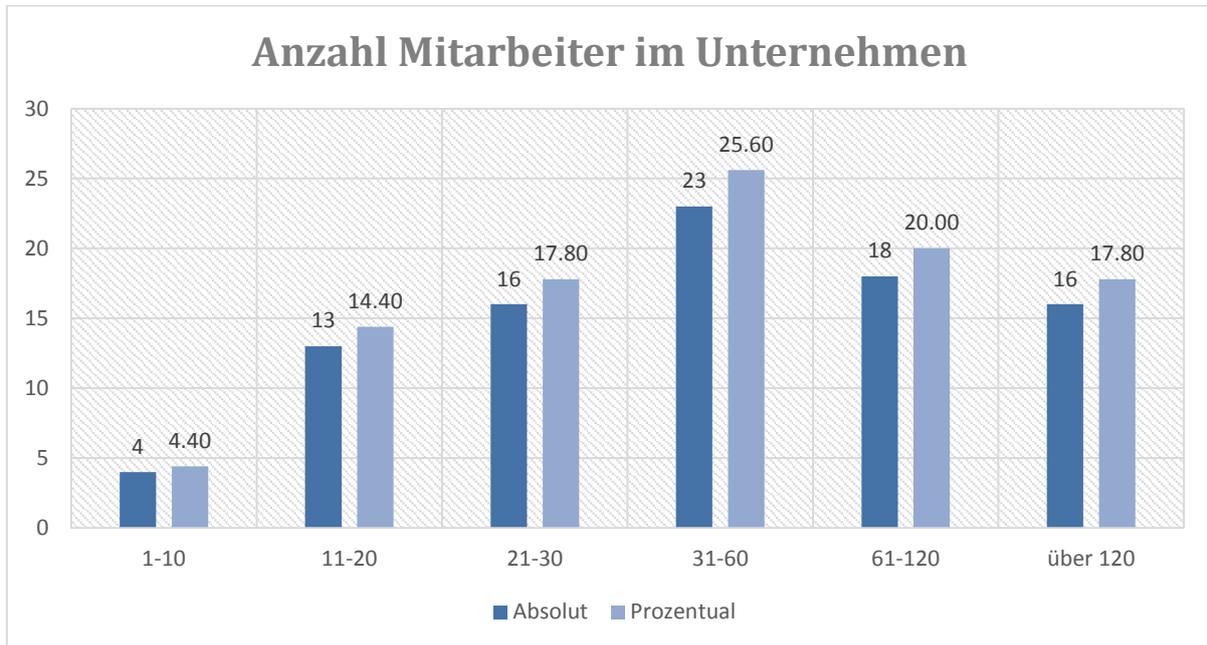


Abbildung 12: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen

Nur 4.4% der Befragten arbeiten in einem Unternehmen mit weniger als 11 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In 63.8% der befragten Unternehmen sind 31 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder mehr tätig. Die Umfrage wurde demnach mehrheitlich von Fachkräften aus grösseren Unternehmen ausgefüllt. Gemäss dem Bundesamt für Statistik (2008) gilt für Unternehmen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie die folgende Verteilung von Grössenklassen:

Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse, 2008

Wirtschaftsabteilungen (NOGA 2008)	Anzahl Unternehmen mit ... Vollzeitäquivalenten				
	0 - 9	10 - 49	50 - 249	Total 1) 0 - 249	> 249
Informationstechnologische und Informationsdienstleistungen	10'101	918	160	11'179	23

Abbildung 13: Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklassen, BFS (2008)

Demnach widerspiegeln die Ergebnisse in Bezug auf die prozentuale Vertretung der Umfrageteilnehmer nicht die Situation gemäss Betriebszählung des BFS (2008). So müssten 90% der Unternehmen zwischen 0 und 9 Vollzeitbeschäftigte haben.

Interpretation: Es kann davon ausgegangen werden, dass die Thematik dieser Bachelorthesis für Firmen über 10 Personen relevanter und damit auch eher beantwortet wird. Je grösser ein Unternehmen ist, desto fundamentaler sind standardisierte und strukturierte Abläufe wie beispielsweise eine adäquate Personalstrategie.

5.2 Strategie zur Anwerbung von Bewerbern

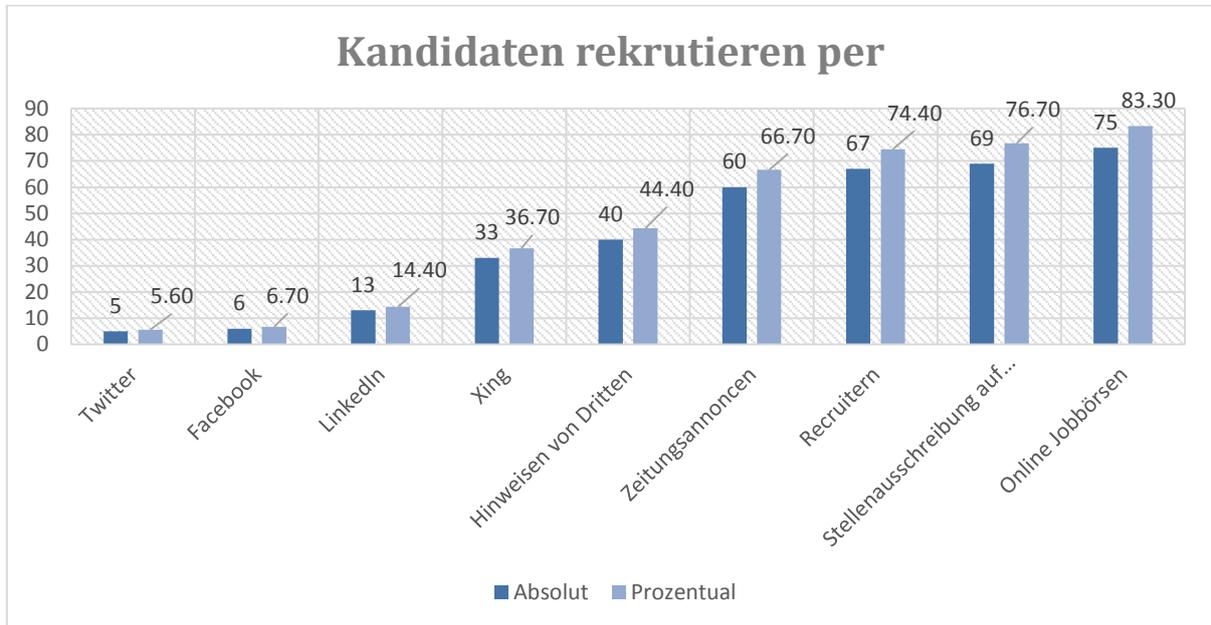


Abbildung 14: Strategie zur Anwerbung von Kandidaten und Kandidatinnen

Wie aus oben aufgeführter Grafik klar ersichtlich wird, lassen sich 4 Anwerbungsstrategien im Bereich der Kandidatengewinnung hervorheben. An erster Stelle ist dabei klar die Online Jobbörse mit 83.3%, dicht gefolgt von der Stellenausschreibung auf der eigenen Homepage (76.7%) und der Zusammenarbeit mit Rekrutierungsunternehmen (74.4%). Die Ausschreibung in Printmedien ist mit 66.7%, ebenfalls noch aktuell bei den befragten Unternehmen.

Interpretation: Interessant ist, dass nur 36.7% der Befragten Social Media zu Rekrutierungszwecken einsetzen und dies in einer Branche, von der vermutet wird, dass diese sehr vernetzt und versiert mit Software und Tools umgehen kann. Eine mögliche Antwort könnte darin zu finden sein, dass die relevanten Entscheidungsträger ursprünglich nicht aus der IT-Branche stammen.

5.3 Schwer zu rekrutierende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

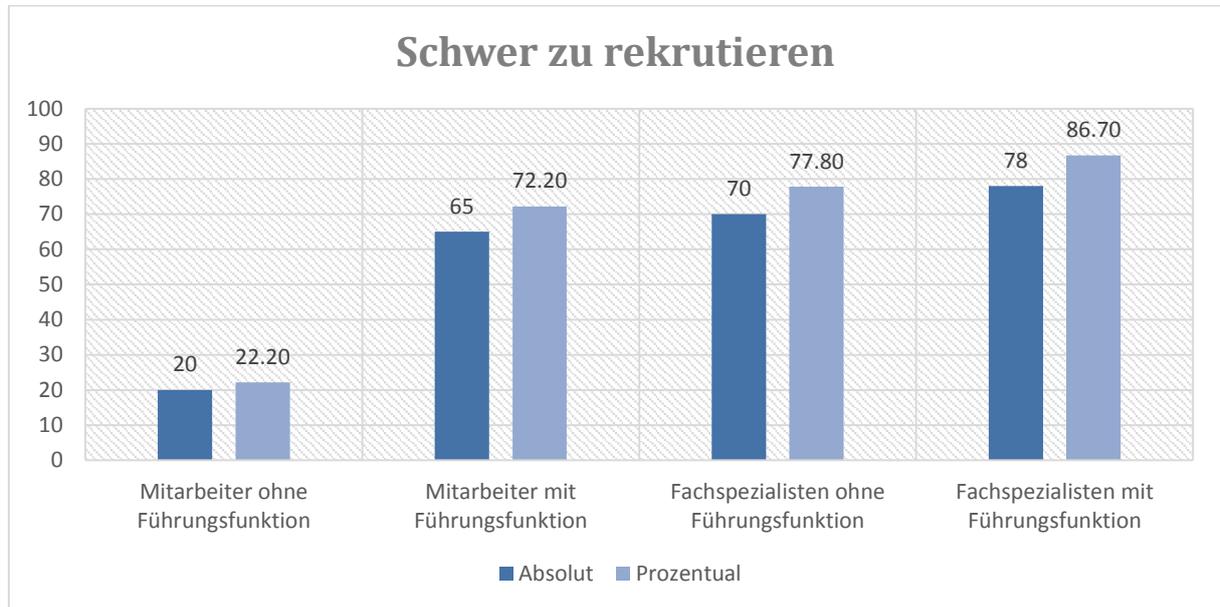


Abbildung 15: Schwer zu rekrutierende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die eruierten Ergebnisse zeigen klar, dass Führungs- und Fachpersonen schwer zu rekrutieren sind. Dabei unterscheiden sich die Ergebnisse nur geringfügig. So finden 86.7% der Befragten nur schwer Fachkräfte mit Führungsfunktion, 77.8% haben Mühe Fachkräfte ohne Führungsfunktion zu finden und 72.2% finden auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsfunktion nur mittels erheblichen Aufwands. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsfunktion scheinen dabei mit 22.2% ohne grösseren Aufwand gefunden zu werden.

Diese Ergebnisse decken sich mit unserer Hypothese des akuten und in der Praxis spürbaren Fach- und Führungskräftemangels. Daraus resultiert, dass die Handlungsempfehlungen so gestaltet sein müssen, dass nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Fach- und Führungsspezialisierung besser und strukturierter selektioniert werden können, sondern insbesondere Führungs- und Fachkräfte.

5.4 Relevanz der Bewerbungsunterlagen

Wie wichtig ein vollständiges Bewerbungsossier und die darin enthaltenen Informationen für die rekrutierenden Unternehmen sind, widerspiegelt sich in den erhobenen Umfrageergebnissen klar. So ist für 93.9% der Befragten ein vollständiges Dossier wichtig bis sehr wichtig.

Die daraus resultierende Frage, welche Dokumente und Bestandteile in einem vollständigen Dossier enthalten sein müssen, stellt die unten aufgeführte Grafik dar.

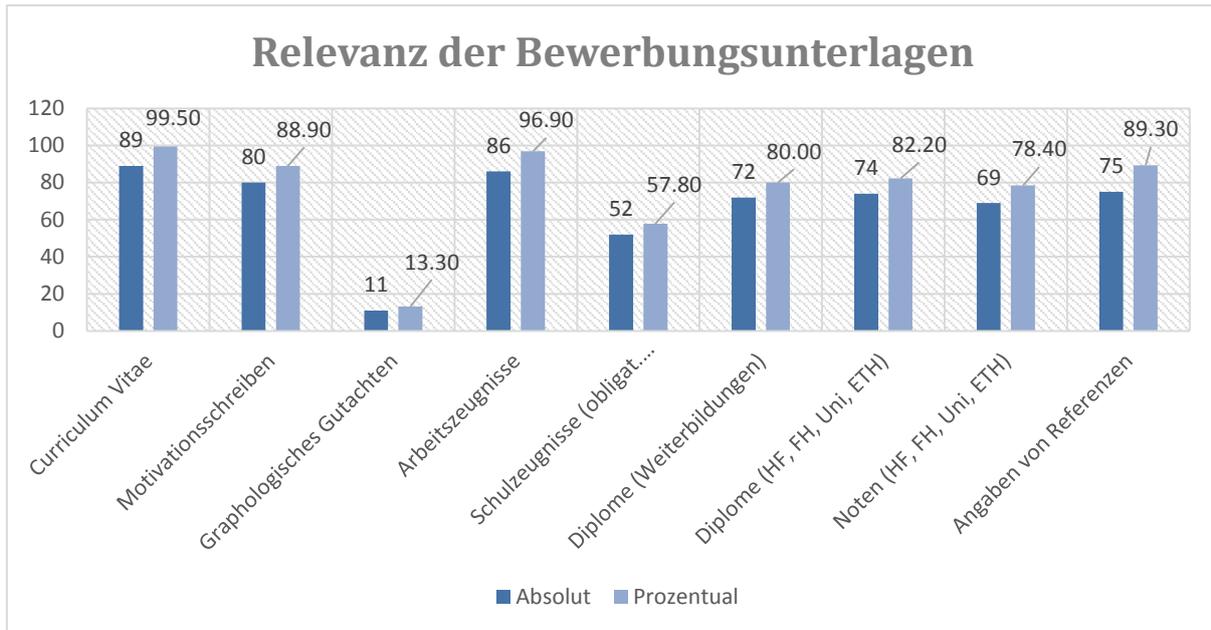


Abbildung 16: Relevanz der einzelnen Unterlagen

Fast 100% der befragten Unternehmen erachten den CV als Muss für ein vollständiges Bewerbungsossier, dicht gefolgt von den Arbeitszeugnissen (96.9%), dem Motivationsschreiben (88.9%) und den Referenzen (83.3%). Auch Diplome sind für die befragten Unternehmen notwendige Instrumente der Personalauswahl. Sowohl Diplome von höheren Fachschulen als auch von Weiterbildungen sind für die Betriebe mit über 80% Zustimmung ein wichtiger Bestandteil vollständiger Bewerbungsunterlagen. Schulnoten höherer Fachschulen und Universitäten sind mit 78.4% immer noch von grosser Wichtigkeit, wobei die Schulzeugnisse der obligatorischen Schulzeit mit 57.8% nur noch für etwas mehr als jedes zweite Unternehmen in ein vollständiges Dossier gehört. Besonders erstaunlich ist, dass sich mit 13.3% mehr als jedes zehnte Unternehmen ein graphologisches Gutachten in den Bewerbungsunterlagen wünscht.

Das graphologische Gutachten, welches gemäss Schuler (2006) nicht als Entscheidungsinstrument zur Selektion verwendet werden sollte, wurde dem Fragebogen nur vollständigkeithalber beigefügt und zur Auswahl angeboten. Dieses sollte vor allem dazu dienen, nicht nur relevante Bestandteile anzubieten.

Daraus lässt sich ableiten, dass ein vollständiges Dossier folgende Elemente beinhalten muss:

Element	Wichtigkeit
Curriculum Vitae	Mindestens 8 von 10 Unternehmen finden, dass diese Dokumente in ein vollständiges Bewerbungsossier gehören
Arbeitszeugnisse	
Motivationsschreiben	
Angaben von Referenzen	
Diplome (HF, FH, Uni, ETH)	

Diplome Weiterbildung	
Noten von (HF, FH, Uni, ETH)	Mindestens 7 von 10 Unternehmen finden, dass diese Dokumente in ein vollständiges Bewerbungsossier gehören
Schulnoten obligatorische Schulzeit	Mindestens 5 von 10 Unternehmen finden, dass diese Dokumente in ein vollständiges Bewerbungsossier gehören
Graphologisches Gutachten	Mindestens 1 von 10 Unternehmen finden, dass diese Dokumente in ein vollständiges Bewerbungsossier gehören

Abbildung 17: Übersicht der Wichtigkeit von Unterlagen

Wie wichtig sind Ihnen die jeweiligen Bestandteile?										
	Curriculum Vitae (CV)	Motivations schreiben	Graphologisches Gutachten	Arbeitszeugnisse	Schulzeugnisse (Obligatorische Schulzeit)	Diplome (Weiterbildungen)	Diplome (HF, FH, Uni, ETH)	Noten von HF, FH, Uni, ETH Abschluss	Angaben von Referenzen	
Sehr unwichtig	1,1% (1)	2,2% (2)	26,5% (22)	0,0% (0)	23,3% (21)	10,0% (9)	5,6% (5)	5,7% (5)	3,3% (3)	
Unwichtig	0,0% (0)	1,1% (1)	14,5% (12)	1,1% (1)	12,2% (11)	5,6% (5)	3,3% (3)	4,5% (4)	3,3% (3)	
Eher unwichtig	1,1% (1)	3,3% (3)	7,2% (6)	3,4% (3)	12,2% (11)	5,6% (5)	8,9% (8)	12,5% (11)	4,4% (4)	
Eher wichtig	2,2% (2)	4,4% (4)	2,4% (2)	5,6% (5)	7,8% (7)	12,2% (11)	7,8% (7)	10,2% (9)	5,6% (5)	
Wichtig	15,6% (14)	22,2% (20)	3,6% (3)	21,3% (19)	8,9% (8)	18,9% (17)	21,1% (19)	17,0% (15)	17,8% (16)	
Sehr wichtig	74,4% (67)	57,8% (52)	9,6% (8)	57,3% (51)	24,4% (22)	36,7% (33)	36,7% (33)	35,2% (31)	58,9% (53)	
N	90	90	83	89	90	90	90	90	90	90

Abbildung 18: Wichtigkeit Bestandteile (links)

Wie viel Vertrauen auf Korrektheit schenken Sie dem jeweiligen Bestandteil?										
Vertrauen anhand 10er Skala	Curriculum Vitae (CV)	Motivations schreiben	Graphologisches Gutachten	Arbeitszeugnisse	Schulzeugnisse (Obligatorische Schulzeit)	Diplome (Weiterbildungen)	Diplome (HF, FH, Uni, ETH)	Noten von HF, FH, Uni, ETH Abschluss	Angaben von Referenzen	
0	1,1% (1)	0,0% (0)	33,7% (29)	1,1% (1)	3,3% (3)	4,4% (4)	4,4% (4)	4,5% (4)	1,2% (1)	
1	0,0% (0)	1,1% (1)	9,3% (8)	0,0% (0)	2,2% (2)	1,1% (1)	1,1% (1)	1,1% (1)	0,0% (0)	
2	0,0% (0)	2,2% (2)	5,8% (5)	1,1% (1)	4,4% (4)	1,1% (1)	1,1% (1)	1,1% (1)	0,0% (0)	
3	0,0% (0)	1,1% (1)	3,5% (3)	3,4% (3)	3,3% (3)	3,3% (3)	3,3% (3)	3,4% (3)	2,4% (2)	
4	1,1% (1)	1,1% (1)	8,1% (7)	1,1% (1)	1,1% (1)	3,3% (3)	3,3% (3)	2,2% (2)	1,2% (1)	
5	1,1% (1)	7,9% (7)	11,6% (10)	5,6% (5)	5,6% (5)	8,9% (8)	7,8% (7)	10,1% (9)	4,8% (4)	
6	7,8% (7)	13,5% (12)	10,5% (9)	6,7% (6)	5,6% (5)	3,3% (3)	3,3% (3)	3,4% (3)	8,3% (7)	
7	8,9% (8)	5,6% (5)	3,5% (3)	5,6% (5)	1,1% (1)	5,6% (5)	1,1% (1)	0,0% (0)	4,8% (4)	
8	18,9% (17)	16,9% (15)	5,8% (5)	23,6% (21)	10,0% (9)	12,2% (11)	11,1% (10)	10,1% (9)	15,5% (13)	
9	32,2% (29)	28,1% (25)	4,7% (4)	21,3% (19)	18,9% (17)	21,1% (19)	20,0% (18)	21,3% (19)	29,8% (25)	
10	28,9% (26)	22,5% (20)	3,5% (3)	30,3% (27)	44,4% (40)	35,6% (32)	43,3% (39)	42,7% (38)	32,1% (27)	
N	90	89	86	89	90	90	90	89	84	84

Abbildung 19: Vertrauen Bestandteile (rechts)

Neben dem Attribut der Vollständigkeit ist insbesondere die inhaltliche Gewichtung der jeweiligen Bestandteile von grosser Bedeutung. Die, in der Abbildung 18, jeweils fett markierten Ergebnisse zeigen an, welche Kategorie die Mehrheit der Stimmen erlangt hat. Wie wir sehen ist der CV mit 74.4% von grösster Bedeutung, gefolgt von den Referenzangaben (58.9%), dem Motivationsschreiben (57.8%) und den Arbeitszeugnissen (57.3%). Bei den restlichen Kategorien fällt der Streuwert deutlich höher aus.

Bei der Gewichtung bezüglich des Vertrauens der aufgeführten Inhalte kommt, in Abbildung 19, zum Vorschein, dass wiederum dem CV mit einem Wert von 80% vertraut beziehungsweise in hohem Mass vertraut wird (Werte 8-10). Mit über 77.4% auf oder über der Skalierung 8 schenken die befragten Unternehmen den Referenzangaben das zweitgrösste Vertrauen, gefolgt von den Arbeitszeugnissen (75.2%) und den Diplomen höherer Fachschulen (74.3%).

Es überrascht an dieser Stelle besonders, dass klar messbaren Werten wie beispielsweise Schulnoten weniger vertraut werden als Referenzangaben, Arbeitszeugnissen und dem Curriculum Vitae.

Interpretation: Am Selektionsprozess beteiligte Personen lassen sich gemäss Weuster (2008) oft von den zentral wirkenden Dokumenten leiten. Zu diesen zählen CV, Arbeitszeugnisse und Referenzangaben. Es kann beispielsweise interpretiert werden, dass den zentral wirkenden Dokumenten aufgrund der Repräsentativitätsheuristik ein höherer Grad an Vertrautheit geschenkt wird.

5.5 Rücklaufquote - Stellenausschreibung

Der Umstand, dass 40% der befragten Firmen unter 31 Bewerbungen erhalten, verdeutlicht ein weiteres Mal wie wichtig ein optimaler und effizient gestalteter Rekrutierungsprozess auf einem umkämpften Markt ist.

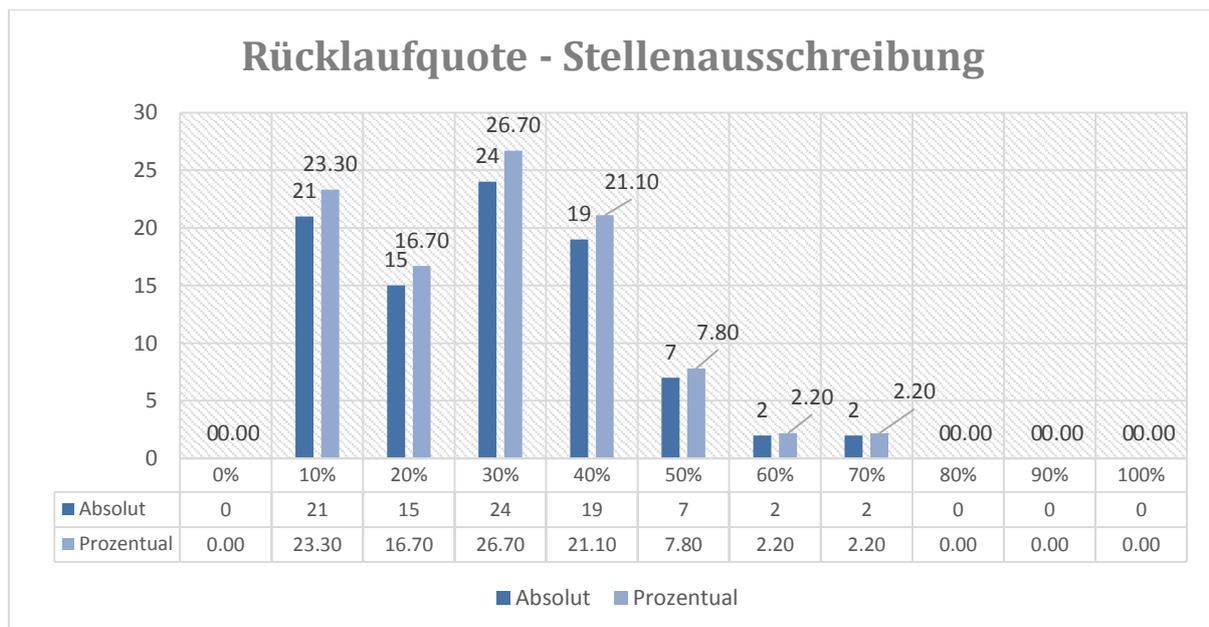


Abbildung 20: Rücklaufquote Stellenausschreibung

Neben der oben beschriebenen Knappheit an Bewerbern verschärft sich die Situation des Fachkräftemangels zusätzlich durch den Umstand, dass bei gerade mal 12.2% der Unternehmen 50% oder mehr als passende Bewerber respektive Bewerberinnen klassifiziert werden.

40% aller Befragten erhalten sogar maximal 20% geeignete Dossiers pro ausgeschriebene Stelle. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass vier von zehn Unternehmen 31 oder weniger Bewerbungen erhalten und davon nur 20% geeignet sind, verbleiben noch etwa 6 Bewerberinnen und Bewerber, welche die Grundqualifikationen erfüllen. Dies zeigt erneut, wie entscheidend eine geeignete und adäquate Selektionsstrategie für die betroffenen Unternehmen ist.

5.6 Arbeitszeugnisse erstellen

Der bereits beschriebene Umstand, dass mehr als 75% der Unternehmen auf einer 10er Skala die Glaubwürdigkeit eines Arbeitszeugnisses mit 8 oder mehr bewerteten, erstaunt bei dieser Erhebung besonders. Fast 30% der Unternehmen gaben an, dass Arbeitszeugnisse durch den Arbeitnehmer selbst gestaltet werden. Wie objektiv solche Zeugnisse demnach in der Praxis sind, ist unter diesen Umständen fraglich.

5.7 Selektionsprozess

Wie aus der Erhebung ersichtlich wird, führen rund 41.1% der befragten Unternehmen mehrheitlich zwei Interviews durch. Gefolgt von der zweiten grossen Ergebnisballung mit 37.8%, welche angeben, 3 Gespräche durchzuführen. 68.9% der Unternehmen führen meistens oder immer telefonische Vorabinterviews durch, welche nicht in die Interviewgrundquote eingerechnet sind. Die grosse Mehrheit (47.2%) benötigt für ein Interview zwischen 45 Minuten und 60 Minuten. Mit 21.3% am zweithäufigsten genannt wurde ein Zeitrang von 60-75 Minuten. Das heisst: 68.5% der Unternehmen planen pro Interviewdurchführung einem Zeitraum von mindestens 45 bis maximal 75 Minuten ein.

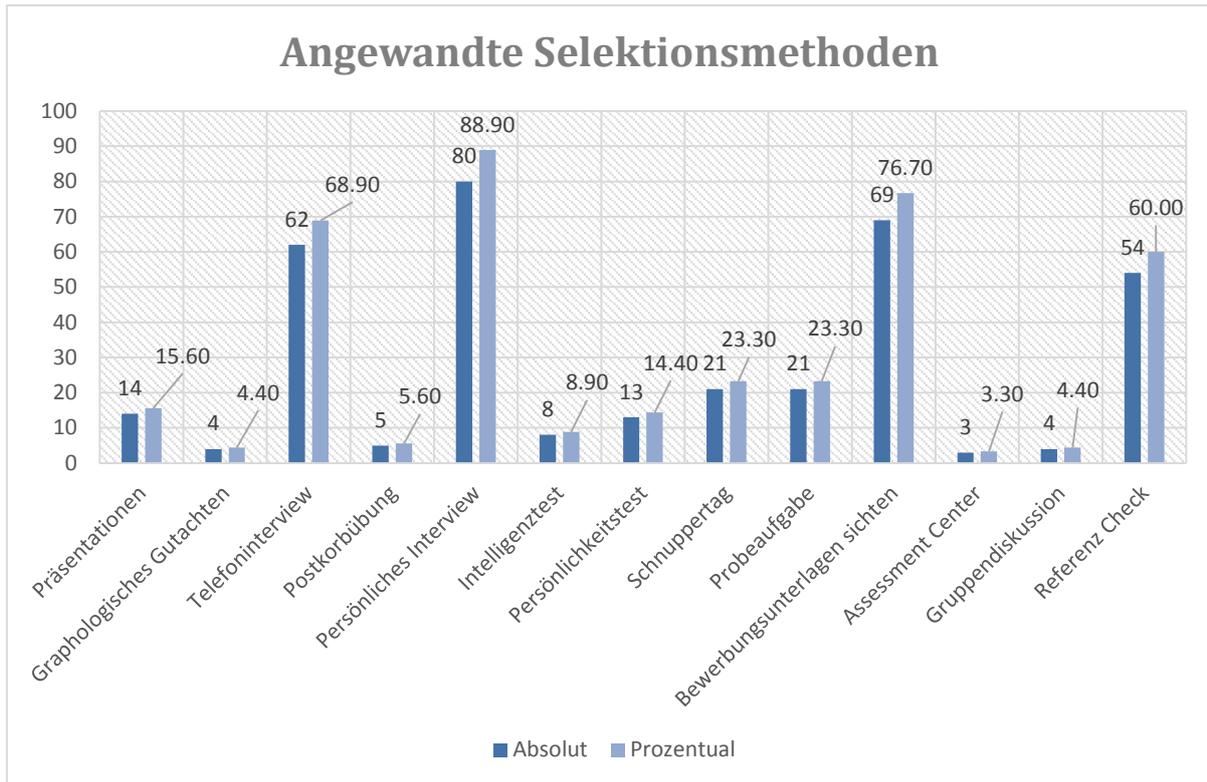


Abbildung 21: Selektionsmethoden

Mit 88.9% ist das persönliche Interview das am weitesten verbreitete Rekrutierungsinstrument der befragten Unternehmen. An zweiter Stelle liegt mit 76.7% das Sichten der Bewerbungsunterlagen, wobei dieser Wert etwas überrascht. Weitere auffallende Top-Strategien sind mit 68.9% das Telefoninterview und das Einholen von Referenzen mit 60.0%.

Schnuppertag und Probeaufgabe werden von 23.3% der Befragten angewandt. Alle anderen Selektionsmethoden finden in dem von uns erforschten Feld in weniger als zwei von zehn Unternehmen Anwendung.

Interpretation: Wie oben beschrieben, gaben nur 76.7% der Befragten Unternehmen an, Bewerbungsunterlagen zu sichten. Dieser Wert scheint uns wenig realistisch und kann unserer Meinung nach folgendermassen interpretiert werden:

1. Die Kategorienauswahl in der beschriebenen Frage war zu umfangreich, so dass einzelne Elemente überlesen wurden.
2. Unter Kategorien wie Postkorbübung, Intelligenztestes und weiteren wissenschaftlichen Methoden hat das Sichten von Bewerbungsunterlagen an Bedeutung verloren.
3. Die befragten Personen empfinden dies nicht als Selektionsmethode, sondern zum Beispiel als Vorbereitung des persönlichen Interviews.

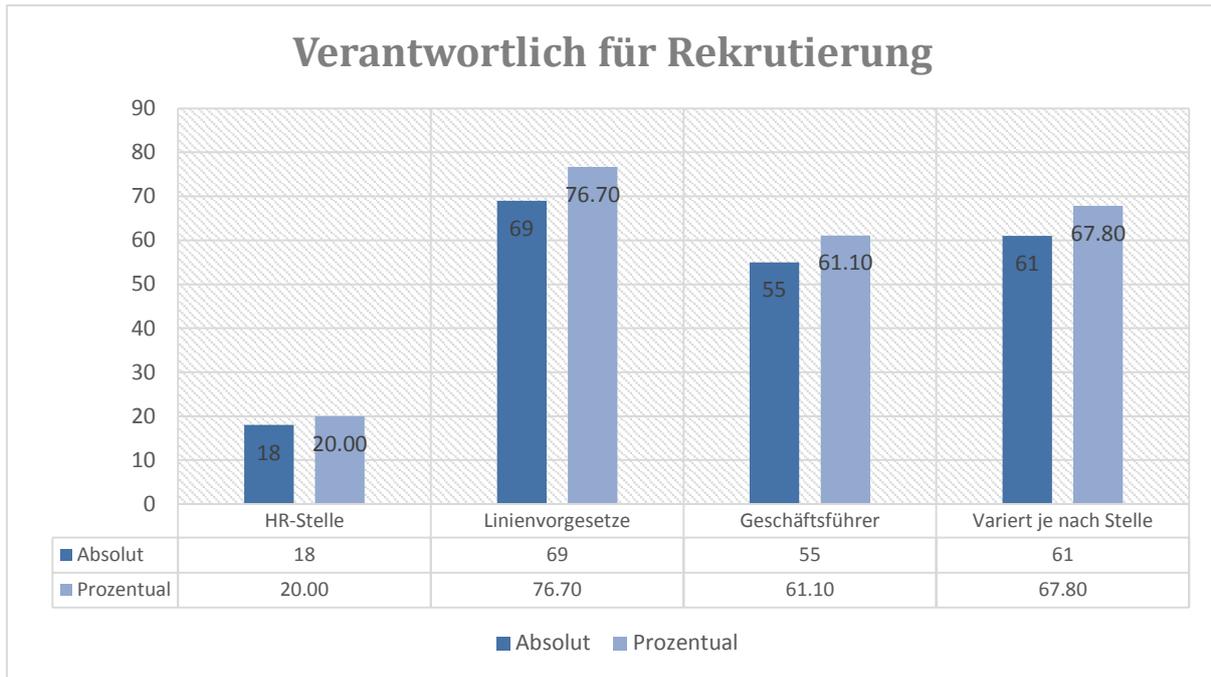


Abbildung 22: Prozessbeteiligte

Die oben aufgeführte Grafik verdeutlicht, welche Stellen am internen Selektionsprozess der befragten Unternehmen beteiligt sind. Die eruierten Daten bestätigen unsere Hypothese in Bezug auf die selten vorhandene dezidierte HR-Stelle, welche für den Rekrutierungsprozess verantwortlich ist. Lediglich 20% der befragten Unternehmen gaben an, die HR-Verantwortliche sei für die Rekrutierung neuer Fachkräfte und Führungskräfte verantwortlich.

Mit 57.8% Ja-Stimmen geben über die Hälfte der Befragten an, mit dem internen Rekrutierungsprozess zufrieden zu sein. Mit Blick auf die Gesamtheit der ausgewerteten Ergebnisse stellt sich die Frage, wie viele dieser Wähler sich über diverse Mängel im internen Rekrutierungsprozess bewusst sind respektive diese ehrlich angeben.

Interpretation: Weitere Schlussfolgerungen können nur auf Basis der gewonnen Angaben gezogen werden. Es scheint naheliegend, dass die meisten Unternehmen sich deren Rekrutierung beziehungsweise des Nutzen einer strukturierten, messbaren Selektion nicht bewusst sind. Es herrscht unserer Meinung nach eine „Best Practice“ ganz nach dem Motto: Hat jahrelang sehr gut funktioniert und wird demnach auch gut sein. Die Mängel, Grenzen und Schwächen der Prozesse werden wohl kaum oder gar nicht hinterfragt.

Dennoch sind mit etwas über 27% rund ein Drittel der Befragten nur teilweise zufrieden und demnach auch eher empfänglich für Gestaltungshinweise.

6 Ergebnisspiegelung an der Praxis und Handlungsempfehlung

Ausgehend von den oben aufgeführten Ergebnissen, konnten wir unsere Hypothese, dass Klein- und Mittelunternehmen im IT Bereich bei der Selektion von Fach- und Führungskräften die theoretischen, methodologischen Grundlagen der Personalauswahl zu wenig beachten, bestätigen.

Dies äussert sich vor allem in den folgenden Punkten:

- Die im Bewerbungsdossier enthaltenen Unterlagen sowie das Methodeninventar werden falsch gewichtet
- Bevorzugte Selektionsmethoden der befragten Unternehmen sind aus wissenschaftlicher Sicht mangelhaft
- Es scheinen keine klaren Prozesse definiert zu sein

Im folgenden Kapitel werden die erhobenen Ergebnisse der befragten Unternehmen zusammenfassend erläutert und mit den theoretischen Grundlagen kritisch verglichen.

Die thematischen Schwerpunkte wurden wie folgt kategorisiert:

- Analyse der Bestandteile von Bewerbungsunterlagen
- Analyse der Selektionsmethoden

6.1 Analyse der Bestandteile der Bewerbungsunterlagen

Wie aus der Erhebung ersichtlich wird, bestehen die grössten Mängel bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen in der falschen Gewichtung. Die jeweiligen Bestandteile werden in Bezug auf deren Aussagekraft falsch bewertet.

Wie die Auswertung klar gezeigt hat, gilt der CV als das wichtigste Element des Bewerbungsdossiers. 74% bezeichnen diesen als sehr wichtiger Bestandteil der Bewerbungsunterlagen und rund 80% der Befragten schätzen die darin enthaltenen Informationen als sehr vertrauenswürdig ein. Gemäss Schuler (2006) haben die darin enthaltenen biografischen Daten keinen direkten Zusammenhang mit späterem beruflichem Erfolg. Einzig die teilweise im CV aufgeführten Leistungsbewertungen des Abschlusszeugnisses auf tertiärer Stufe gelten als guter Prädiktor für gleiches. Da diese nicht als zeitstabil gelten, verlieren sie nach nur wenigen Jahren ihre Gültigkeit.

Dies gilt auch für das Arbeitszeugnis, welches sich mit 57% bezüglich der Wichtigkeit und 75.2% als sehr vertrauenswürdiger und bedeutender Bestandteil eingeschätzt wird. Ironischerweise werden, wie die Umfrage zeigt, 3 von 10 Arbeitszeugnissen von den Mitarbeitern selbst geschrieben. Wie Schuler (2006) aufzeigt, gelten Arbeitszeugnisse nur als verlässlich, wenn diese durch Experten und Expertinnen ausgestellt werden. Aufgrund der gesetzlichen Schranken hat sich im Verlaufe der Zeit eine undurchsichtige Zeugnissprache entwickelt. Schuler (2006) weist weiter darauf hin, dass die im Arbeitszeugnis formulierten Bewertungen einem sehr breiten Interpretationsspektrum unterliegen und somit den Gütekriterien nicht genügen.

Bezüglich der Referenzangaben hat die durchgeführte Befragung eine hohe Übereinstimmung zwischen Theorie und Praxis gezeigt. Der Referenzcheck wird von 58.9% der Befragten als sehr wichtig eingeschätzt. Über 75% der Befragten bewerten Referenzen als sehr vertrauenswürdig. Nicht ganz so euphorisch beschreibt dies die Theorie. Gemäss Schuler (2006) ist das Einholen von Referenzangaben eine sinnvolle Alternative zu den Arbeitszeugnissen.

6.2 Analyse der Selektionsmethoden

Die Erhebung zu den Selektionsmethoden verdeutlicht die mangelhafte Auswahl der von den Unternehmen angewandten Verfahren.

Die simulationsorientierten Methoden Arbeitsprobe und Probeaufgabe werden lediglich von 23.3% der Befragten angewandt. Noch seltener (5%) wird die Postkorbübung zu Selektionszwecken eingesetzt. Wie Schuler (2006) mehrfach aufzeigt, gilt jedoch die Postkorbaufgabe als besonders praxisnaher Prädiktor. Der Kandidat wird während des Verfahrens gezielt mit alltagsnahen Problemstellungen konfrontiert und kann entsprechend beurteilt werden. Auch bei der erwähnten Arbeitsprobe ist besonders die Alltagsnähe hervorzuheben. Der Bewerber/ die Bewerberin hat die Möglichkeit, ein oder mehrere Tage den entsprechenden Betrieb, wie auch das Team kennenzulernen, und bekommt so einen realistischen ersten Eindruck des Arbeitsumfelds. Die zukünftige Eignung für eine erfolgreiche Ausübung der Zieltätigkeit kann mit diesen beiden Instrumenten der Personalauswahl gewinnbringend aufgezeigt werden.

Mit 88.9% ist das persönliche Interview das am weitesten verbreitete Rekrutierungsinstrument der befragten Unternehmen. Den Gütekriterien genügend ist dies gemäss Schuler (2006) nur, sofern es sich einem Mindestmass an Strukturiert- und Standardisiertheit bedient. An dieser Stelle soll auf das von Schuler (2006) entwickelte multimodale Interview verwiesen werden, welches verschiedene Verfahren optimal miteinander kombiniert.

Kognitive und Persönlichkeitstests finden in der Praxis kaum Verwendung, obwohl diese, so Schuler (2006), eine sehr gute Vorhersagekraft aufweisen. Dies kann, so interpretieren wir, darauf zurückgeführt werden, dass jene Methoden in Durchführung und Auswertung ein hohes Mass an Expertise verlangen und das dazu notwendige Wissen in der Praxis nicht beziehungsweise nur mangelhaft vorhanden ist.

7 Handlungsempfehlungen

Im folgenden Kapitel wird die Gesamtheit aller gewonnenen Erkenntnisse in Form von praxisorientierten und direkt anwendbaren Handlungsempfehlungen formuliert. Der Aufbau ist möglichst eng an den Leitlinien des theoretischen Prozesses angelehnt. Dieser Prozess ist optimal an die eruierten Bedürfnisse der Zielgruppe adaptiert. In der untenstehenden Grafik ist die verwendete Prozessstruktur abgebildet.

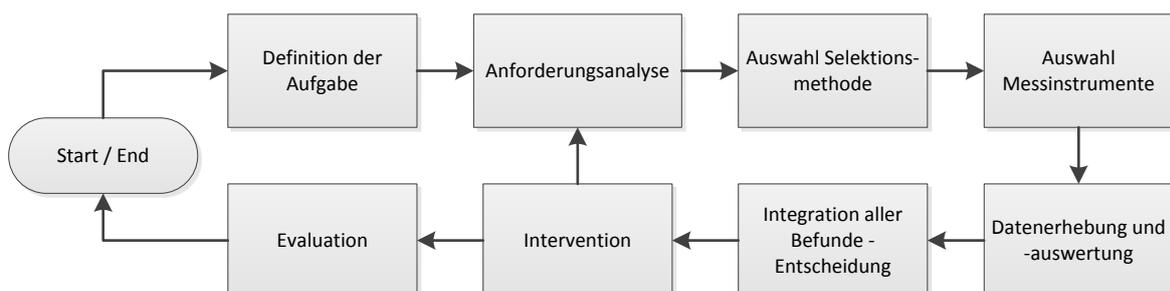


Abbildung 23: Selektionsprozess (in Anlehnung an Schuler, 2006)

Als erste grundlegende Massnahme muss die zu besetzende Stelle auf Aufgaben und Anforderungen hin analysiert werden. Dies lässt sich am einfachsten anhand der Methode der kritischen Ereignisse erfassen. Diese Vorgehensweise zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass psychologisches Wissen nur nebensächlich relevant ist, so Blickle, Nerdinger & Schaper (2011). Es genügt demnach, ein Experte in Bezug auf die zu besetzende Stelle zu sein, was die Methode besonders anwenderfreundlich macht und demnach von unserer Zielgruppe umgesetzt werden kann.

Die Anforderungen und Aufgaben werden anhand von Experteninterviews erhoben. Es muss im Besonderen darauf geachtet werden, dass eine ganzheitliche 360-Grad-Sicht erreicht wird. Dies kann nur gewährleistet werden, wenn in die Interviews die Meinungen aller Stakeholder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Unterstellten, Vorgesetzten, Kunden, Lieferanten und Partner erfassen. Dabei liegt der Fokus im Interview auf den kritischen Ereignissen, deren Umstände und dem in der Situation gezeigte Verhalten. Das in der spezifischen Situation gezeigte Verhalten wird dabei bezüglich Effizienz unterschieden. Die theoretische Ausarbeitung der Critical Incident Technique wird im Methodenteil dieser Bachelorthesis detailliert beschrieben. In nachfolgender Grafik wird der genaue Prozess aufgezeigt.

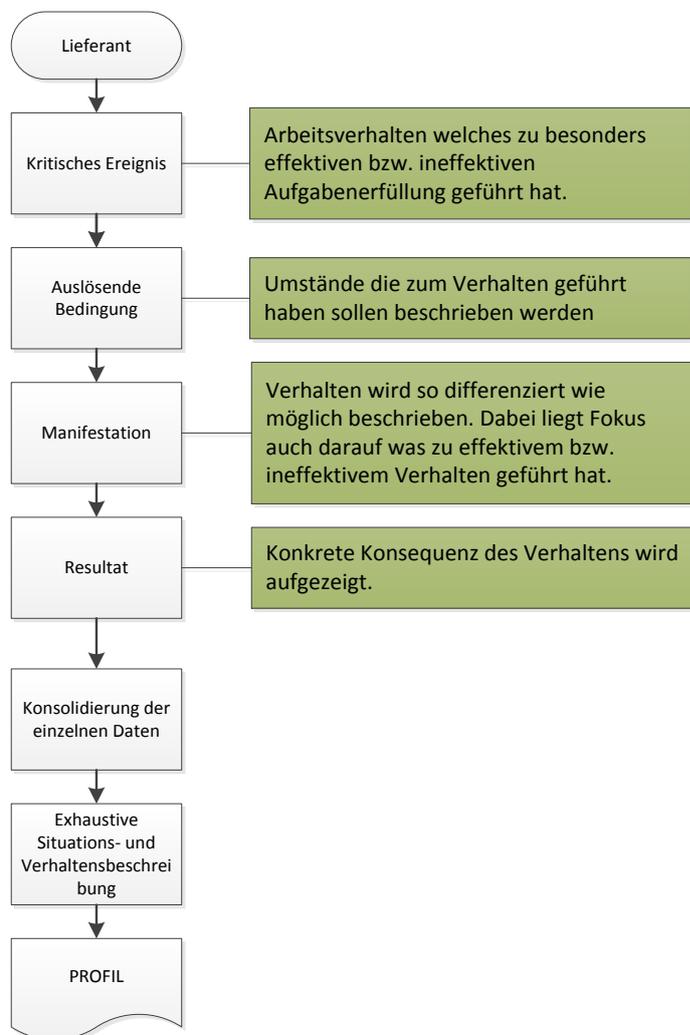


Abbildung 24: Prozess Critical Incident Technique (in Anlehnung an Blickle, Nerdinger & Schaper, 2011)

Aus der Critical Incident Technique resultiert das Kandidatenprofil. Das Kandidatenprofil soll auch Killerkriterien im Bereich der Hard- und Softskills definieren. Aus genau diesem Profil kann nun die Stellenausschreibung ausgearbeitet werden.

Aus den eruierten Daten wird klar, dass Kandidatenmarketing besonders auf Online Jobbörsen, der eigenen Homepage, in Zusammenarbeit mit Recruitern oder durch Zeitungsannoncen betrieben wird. Gemäss Trost (2012) macht es besonders bei Fach- und Führungskräftemangel Sinn, die beliebten Social Media Plattformen für die Personalgewinnung und Stellenausschreibung zu nutzen. Auf eben diesen Plattformen bietet sich darüber hinaus auch die Möglichkeit, geeignete Kandidaten und Kandidatinnen mittels Direct Research zu finden. Beispielsweise bietet Xing spezifische Abonnemente an, welche sich besonders an den Bedürfnissen des Human Resources Bereich orientieren. Des Weiteren bieten diverse Online-Stellenbörsen wie beispielsweise jobs.ch Kombiangebote an, bei denen die Ausschreibung sowohl auf herkömmlichen Jobbörsen, wie auch auf Xing publiziert werden kann.

Als nächster Schritt sollen die Selektionsmethoden ausgewählt und definiert werden. In der Praxis werden vor allem CV Scan, persönliches Interview, Telefoninterview wie auch das Einholen von Referenzen angewandt. Diese bilden dabei eine einfache Möglichkeit der Selektion, gelten aber gemäss Schuler (2006) nicht als geeignete Methoden, um objektivierbare Daten zu generieren, welche im Sinne der Gütekriterien als Entscheidungsgrundlage beigezogen werden sollten.

Um eine Vorselektion der Bewerbungsunterlagen strukturiert und messbar durchführen zu können, bedarf es dazu einer adäquaten Methode. Betrachten wir den eruierten Umstand, dass im Schnitt nur circa 30 Bewerbungen pro Stellenausschreibung eingehen, von welchen bei den meisten Unternehmen 20% oder weniger geeignet sind, wird klar, welcher Bedeutung eine gute, strukturierte und messbare Vorselektion zukommt. Ein Unternehmen kann sich nicht erlauben, einen qualifizierten Kandidaten/ eine qualifizierte Kandidatin aufgrund einer mangelnden Vorselektion zu verlieren.

Aufgrund der Tatsache, dass alle bis zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Daten als biografisch zu klassifizieren sind, gilt es, diese zu operationalisieren und damit vergleichbar zu machen. Eine für die Zielgruppe optimale Methode dies zu erfassen, ist eine standardisierte Datenerhebung. Am einfachsten kann dies anhand eines Onlinebefragungstools gemacht werden, in welchem definierte Inhalte durch die Kandidaten und Kandidatinnen erfasst werden. So können beispielsweise Softwarekenntnisse, Sprachfähigkeiten, Bildungsniveau, Berufserfahrung, Ausbildungen und Diplome ideal verglichen werden. In der nachfolgenden Grafik ist beispielhaft eine ausgefüllte Skill-Matrix aufgeführt, wie sie in einem Onlinetool für IT Unternehmen hinterlegt sein könnte. Diese Skill-Matrix dient dabei als Bestandteil für ein ganzheitliches Kandidatenprofil, welches es durch den Prozess der Selektion zu eruierten gilt. Prinzipiell können auch Softskills durch Onlinetools erhoben werden. Dazu ist aber fundiertes psychologisches Wissen unabdingbar und kann dadurch für unsere Zielgruppe nicht empfohlen werden.

IT - Komponenten:	Ergänzende Informationen & Bemerkungen	Meine IT - Kenntnisse sind:										Erfahrung in Jahren	Letzte Anwendung im Jahr	
		einfach		fortgeschritten			gut		sehr gut					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
*) Beispiel: IT-Komponente	Version 1.4 Modul A							x					3	2012
Roland Neururer, Version 09/2012														
Server-Betriebssysteme:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erfahr.jahre	Letztanwend.	
Active Directory						x						4	2011	
Unix	mehrheitlich BSD-Typen									x		5	2012	
Windows 2000 Server										x		6	2012	
Windows 2003 Server										x		6	2012	
Windows 2008 Server										x		6	2012	
Unix Server										x		5	2012	
Andere:														
Workstation-Betriebssysteme:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erfahr.jahre	Letztanwend.	
Linux (Slackware, Suse, ...)	Slackware seit V8.0									x		10	2012	
Macintosh bis OS 9					x							2	2004	

Abbildung 25: Skillmatrix – IT Hardskills

Auch Arbeitszeugnisse sollen in den Prozess der Vorselektion einfließen. Wichtig zu beachten ist dabei, dass diese nur sofern sie von Experten und Expertinnen geschrieben wurden interpretiert werden sollten. Weiter können Mehrfachnennungen, welche in verschiedenen Zeugnissen vorkommen, in höherem Mass vertraut werden (Schuler, 2006). Aussagen aus den Arbeitszeugnissen können optimal ins multimodale Interview übertragen werden.

Auf der Grundlage der nun vergleichbaren Daten werden die passenden Kandidaten und Kandidatinnen selektioniert und in den nächsten Prozessschritt miteinbezogen.

Um den Aufwand für die Unternehmung möglichst gering zu halten und damit die Effizienz zu steigern, sollten im Vorfeld strukturierte Leitfadeninterviews am Telefon geführt werden. Die Standardisierung, welche durch den Leitfaden und die Auswertung nach im Vorfeld klar definierten Richtlinien erreicht wird, ist das zentrale Element dieses Prozessschrittes. Dieses Vorgehen gewährleistet eine möglichst objektive Entscheidungsgrundlage in Form der Vergleichbarkeit jener Kandidaten und Kandidatinnen.

Mögliche Inhalte eines telefonischen Vorabinterviews sind:

- Messung der Hardskills
- Eckdaten (Kündigungsfrist, Lohnvorstellung, Spezielles)
- Stand des Bewerbungsprozesses bei Konkurrenzunternehmen
- Motivation für das Einreichen der Bewerbung

Während des Interviews sollen möglichst viele Notizen gemacht werden. Ein einfaches Instrument, die Daten schriftlich festzuhalten, bildet eine nach den im Vorfeld klar definierten Kriterien erstellte Vorlage. Dies garantiert einerseits eine objektive Auswertung und andererseits auch die Möglichkeit, gewonnene Informationen zu einem späteren Zeitpunkt strukturiert verfügbar zu haben.

Dabei können insbesondere Hardskills und Eckdaten quantitativ erhoben werden. Die Motivation, welche zum Einreichen der Bewerbung geführt hat, ist dabei weitaus schwieriger zu eruieren. Dabei kann

die subjektiv wahrgenommene Motivation von 1 bis 10 klassifiziert werden. Es besteht zusätzlich die Möglichkeit, genannte Gründe zu notieren.

SQL-Server									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lohnvorstellung:			Kündigungsfrist:			Spezielles:			
Stand Bewerbung Konkurrenz 1:									
Stand Bewerbung Konkurrenz 2:									
Motivation für das Einreichen der Bewerbung:									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Abbildung 26: Auswertungsbogen strukturiertes Leitfadenterview – per Telefon

An dieser Stelle kritisch anzufügen ist der subjektive Eindruck vom Kandidaten/ der Kandidatin, welche/r beim Interviewer bereits während des Telefongesprächs entstehen kann und durch Wahrnehmungsverzerrungen wie beispielsweise dem Halo-Effekt beeinflusst wird (Fröhlich, 2010). Es gilt also, sich dieser Verzerrung stets bewusst zu sein und sich an die vorgegebenen Standards zu halten, um die daraus resultierenden Einflüsse auf die Bewertung zu minimieren.

Wurden alle ausgewählten Kandidaten und Kandidatinnen telefonisch interviewt, sollen diese auf der Grundlage der neu gewonnenen Informationen erneut verglichen werden. Die im Vorfeld definierten Kriterien erleichtern und optimieren diesen Prozessschritt enorm. Abschliessend sind alle passenden Bewerber und Bewerberinnen, welche auch diese Hürde gemeistert haben, zu einem ersten persönlichen Gespräch einzuladen, welches in Form eines multimodalen Interviews stattfinden soll.

Wie im theoretischen Teil ausführlich erläutert wurde, eignet sich das multimodale Interview besonders in Bezug auf die Möglichkeiten, die Interviewsituation flexibel und situationsabhängig gestalten zu können. Wie Schuler (2006) verdeutlicht, bedient sich dieses konstruierter, simulationsorientierter und biografieorientierter diagnostischer Verfahren. Dank der umfassenden Kandidatenbewertung mittels dieses standardisierten Erhebungs- und Auswertungsverfahrens kann die prognostische Validität erheblich gesteigert werden. Die im Interviewablauf vorgesehene, realistische Tätigkeitsbeschreibung, welche auch die negativen Perspektiven einer Position nicht verschweigt, führt zum Effekt der Selbstdisqualifikation, welcher allfällige spätere Enttäuschungen vermeiden kann. Diese Attribute stellen einen erheblichen methodologischen Vorteil gegenüber ähnlichen Verfahren dar.

Um einen noch besseren Eindruck bezüglich der Hard-Skills und Soft-Skills der interviewten Kandidaten und Kandidatinnen zu erlangen, empfiehlt es sich, eine Postkorbübung in das multimodale Interview einzubauen. Die daraus entstehende realistische Einschätzung positionsspezifischer, fachlicher Fähigkeiten liefert weitere wichtige Hinweise für die abschliessende Kandidatenselektion. Wie Postkorbübungen inhaltlich aufgebaut sind, ist detailliert im theoretischen Teil nachzulesen.

Nach Abschluss der multimodalen Interviews und der darin enthaltenen Postkorbübung soll dem Kandidaten / der Kandidatin ein bis drei Tage Überdenkzeit gegeben werden. In jener Periode hat dieser Zeit, sich zu überlegen, ob die Position mit den nun realistischen Einschätzungen tatsächlich interessant für dessen Zukunft ist. Der Betrieb wiederum kann die Zeit zur Evaluation der erhobenen Bewerberdaten nutzen. Anschliessend wird der/die KandidatIn telefonisch kontaktiert und es wird gemeinsam besprochen, ob die wechselseitigen Erwartungen erfüllt werden und sich eine Zusammenarbeit für beide Parteien lohnen würde. Besteht Einigkeit, wird vor dem letzten Gespräch empfohlen, einen Schnuppertag/Nachmittag zu vereinbaren. Der Kandidat hat so die Möglichkeit, allfällig zukünftige Mitarbeiter, Teamkollegen und Vorgesetzte kennenzulernen. Dies dient wiederum der realistischen Einschätzung der Situation und der damit verbundenen Selbstdisqualifikation. Gefällt dem Kandidaten / der Kandidatin das angetroffene Ambiente, wird dies zu mehr Commitment führen und sein Engagement gegenüber dem Betrieb erhöhen. Entspricht das Ambiente dem Kandidaten / der Kandidatin nicht, ist dies eine der letzten Möglichkeiten, den Bewerber / die Bewerberin ohne finanzielle Folgen aus dem Prozess ausscheiden zu lassen. Ein weiterer positiver Punkt ist der Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Teilen die zukünftigen TeamkollegenInnen und Vorgesetzten die Kandidatenwahl, geben diese ein Commitment ab, was nach Cialdini (2009) ihre Einstellung zu dem künftigen Mitarbeiter und der zukünftigen Mitarbeiterin verbessern wird. Das kann sich beispielsweise darin äussern, dass der Bewerber und Bewerberinnen bei der Einarbeitungszeit vermehrt Unterstützung erfährt. Andererseits bietet sich dem betroffenen Arbeitsumfeld auch die Möglichkeit, Bedenken bezüglich eines erfolgreichen Matches zu äussern.

Mit den letzten Verbliebenen in der Endauswahl, meist nur wenige Kandidaten und Kandidatinnen, sollte nun ein letztes, abschliessendes Interview geführt werden. Aus Gründen der Standardisierung und der damit verbundenen Ganzheitlichkeit bezüglich den noch mitzuteilenden Informationen und Fragen, soll hier auf ein halbstrukturiertes Leitfadeninterview zurückgegriffen werden. Alle offenen Punkte und Fragen können so klar gemäss Leitfaden abgehandelt werden. Durch die gegebene Halbstrukturierung ist zugleich die nötige Flexibilität gegeben und es kann auf allfällige Fragen des Kandidaten/ der Kandidatin oder mögliche spezielle Umstände eingegangen werden.

Da zu diesem Zeitpunkt die Passung der Bewerber / der Bewerberin bereits feststeht, soll es vermehrt darum gehen, vertragliche Details zu klären. So können die einzelnen Bestandteile detailliert aufgezeigt und erläutert werden. Mögliche Fragen können auch die Einarbeitung des Kandidaten/ der Kandidatin betreffen. Dies vereinfacht das Ausarbeiten des Einarbeitungsplans und ermöglicht, gezielt Massnahmen zu definieren, um allfällige fachliche Lücken schnellstmöglich und nachhaltig schliessen zu können. Im Weiteren können bei diesem Gespräch erste gemeinsame Zielvereinbarungen getroffen werden. Neben dem praktischen Nutzen bezüglich Effizienz, erhöht sich dabei zugleich das entstandene Commitment der beiden Parteien (Cialdini, 2009).

Als wichtiger Nebenpunkt soll hier erwähnt werden, dass in einem Markt, der von einem Fach- und Führungsspezialisten Mangel betroffen ist, ein adäquater Umgang mit den Kandidaten und Kandidatinnen zentral ist. Es kann davon ausgegangen werden, dass Kandidaten und Kandidatinnen sich nicht nur bei einer Unternehmung bewerben. So wird schnell klar, dass nicht nur der Kandidat dem Selektionsprozess untersteht, sondern auch der Kandidat die verschiedenen Unternehmungen miteinander vergleicht.

Demnach müssen sich Unternehmen bewusst sein, wie sie sich differenzieren können. Dies kann auf unterschiedliche Weise passieren, so zum Beispiel Arbeitsbedingungen, Lohn, Sozialleistungen, Team, Führungsstil, geografische Lage, Geschäftsbereich, Beteiligungsmodelle, Teamatmosphäre und Ähnliches. Wichtig dabei ist, die Wahrheit nicht zu beschönigen, da dies zu kostspieligen Spätfolgen führen kann. So sollen Kandidaten und Kandidatinnen, wie bereits detailliert dargestellt, realistisch über die Unternehmung informiert werden. Weiter ist es entscheidend, die KandidatenInnen im Selektionsprozess persönlich zu betreuen, Terminkoordinationen prioritär und speditiv zu erledigen und den Prozess offen zu erklären. Nur durch persönliches Engagement der Prozessbeteiligten und hohe Professionalität können Kandidaten und Kandidatinnen adäquat durch den Prozess geführt werden.

8 Diskussion

Das anfängliche durch den Praxispartner und uns definierte Thema weiter einzugrenzen war eine grosse Herausforderung. Das breite Interessensspektrum von Bucher International und unsere eigene Leidenschaft für die Thematik erschwerten das Eingrenzen der Fragestellung. Die Fokussierung auf eine zentrale Forschungsfrage, welche den Rahmenbedingungen gerecht wird, gelang uns nicht zuletzt dank den anregenden Inputs der Betreuungsperson.

Das im Studium erlangte Wissen im Bereich Personalauswahl und Diagnostik, mit welchem wir uns nun seit drei Jahren intensiv auseinander gesetzt haben, erleichterte die theoretische Ausarbeitung der Thematik und deren Gewichtung enorm. Ein ebenfalls merklicher Vorteil beim Bearbeiten der Theorie war das bereits vorhandene Praxiswissen durch die Berufstätigkeit der Autoren. Dadurch stand für uns die Erkenntnis der Relevanz von praxisorientierten Handlungshinweisen im Sinne von theoretisch fundierten Standards, welche einfach, kostengünstig und mit wenig Schulungsaufwand in die Praxis implementiert werden können, im Vordergrund. Es stellte sich jedoch als nicht ganz einfach heraus, aus der Fülle an theoretischen Werken die Literatur zu subsumieren, welche unseren Anforderungen genügt. Viele Werke können als wissenschaftlich nicht fundierte Ratgeberbücher klassifiziert werden, welche sich teilweise innerhalb eines Kapitels mehrfach selbst widersprechen. Es hat viel Zeit und Energie gebraucht, das breite Wissen auf den für diese Thesis relevanten Bereichen mit ausreichender wissenschaftlicher Literatur zu untermauern.

Während der Expertenbefragung kam die Relevanz der von uns formulierten Hypothese und der daraus resultierenden Fragestellung besonders deutlich zum Vorschein. So waren sich beide Expertinnen einig, dass bezüglich Methodik eine grosse Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis herrscht. Dieser Input hat uns in besonderem Masse bestärkt, eine Bachelorthesis zu erarbeiten, welche dieser Relevanz auch gerecht wird. Die Befragung der Expertinnen ist dabei ein Teil, welcher die erhoffte Exploration im Feld perfekt unterstützte und viele spannende und wertvolle Hinweise brachte. Die Befragung selbst, wie auch das Ausarbeiten des Leitfadens, waren sehr zeitintensiv, haben sich aber aus Sicht der Erkenntnisse gelohnt. Darüber hinaus half uns genau diese Exploration bei der Erstellung eines möglichst ganzheitlichen Fragebogens.

Bei der Erhebung mittels des Fragebogens zeigte sich, dass die Rücklaufquote nicht dem entsprach, was wir uns vorgestellt hatten. Trotz Versand einer Erinnerung belief sich die Rücklaufquote auf 32%, was auf Grundlage des vorhandenen Netzwerks enttäuschend ist. Der Umstand, dass der weitaus

grösste Teil der zurückerhaltenen Fragebogen komplett und die daraus resultierende Qualität der erhobenen Daten auf hohem Niveau war, ermöglichte dennoch eine valide Auswertung. Auf dieser Grundlage gelang es uns, die praxisrelevanten Stärken und Schwächen des Rekrutierungsprozesses präzise zu formulieren. Die daraus entstandenen Handlungshinweise sind das Folgeprodukt einer soliden Datenbasis.

Im Nachhinein wäre es hilfreich gewesen, im Fragebogen genauer darauf einzugehen, welche Interviewformen in der Praxis angewendet werden. Darüber hinaus fiel es uns enorm schwer, den gegenwärtigen Selektionsprozess der befragten Unternehmen zu erforschen. Es ist zu diskutieren, ob eine qualitative Datenerhebung tiefere Erkenntnisse im Bereich der Prozessanalyse gebracht hätte. Wir vertreten jedoch die Meinung, dass die quantitative Methode eine grössere Anzahl an Befragungen zulässt und somit die für die Hypothese relevanten Ergebnisse, welche sich allgemein auf die Schweizer KMUs im IT Sektor bezieht, besser eruiert.

Die Handlungsempfehlungen runden diese Thesis ab. Die zentrale Erkenntnis ist, dass das grösste Problem der meisten befragten Unternehmen nicht nur das mangelhafte Methodeninventar ist, sondern auch die fehlenden Prozessstrukturen. Daraus resultierend wurden die Handlungsempfehlungen nicht stur in Form eines Methodenkataloges abgehandelt, sondern als in der Praxis direkt implementierbaren Prozessleitfaden. Die Handlungsempfehlungen sind ausschliesslich auf die eruierten Bedürfnisse unserer Zielgruppe abgestimmt. Die Schulung der Prozessbeteiligten, beziehungsweise der Entscheidungsträger, stellt eine wichtige Komponente einer erfolgreichen Selektion dar und muss durch externe Stellen erfolgen.

9 Ausblick

Ein interessanter Folgeschritt ist die Untersuchung der zugrundeliegenden Prozesse in den befragten Unternehmen. Da die bisher gewonnenen Daten unter dem Aspekt der aufgestellten Hypothese und der Fragestellung erhoben wurden, lassen die eruierten Informationen nur interpretativ Rückschlüsse auf konkrete Prozessstrukturen zu. Wie in der Diskussion kurz angesprochen, wäre eine qualitative Vorgehensweise hier die optimalste Methode. Die unternehmensinternen Prozessstrukturen würden gezielt und umfassend analysiert.

Interessant wäre auch zu analysieren, ob die bisherigen Handlungsempfehlungen auf andere Sektoren als nur den IT Markt übertragbar sind. Zahlreiche Bereiche haben mit der vorherrschenden Marktsituation bezüglich mangelnden Fachkräften zu kämpfen. Es ist aufgrund dessen anzunehmen, dass nicht nur die KMUs im IT Bereich mit der Thematik der Rekrutierung überfordert sind und daher auf professionelle Unterstützung angewiesen wären. Um diese Vermutung jedoch wissenschaftlich zu belegen, wären auch hier umfangreiche Untersuchungen von Nöten.

Das letzte Thema, welches wir im Rahmen des abschliessenden Kapitels *Ausblick* kurz anschneiden möchten, ist das *Employer Branding*. Diese unternehmensstrategische Massnahme hat zum Ziel, ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und dadurch einen zusätzlichen Marktvorteil gegenüber den zahlreichen Konkurrenten zu generieren (Wolf, 2010). Wie Wolf (2010) nachvollziehbar darlegt, hat die Thematik in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Auf einem Markt, der stark vom Fach- und Führungskräftemangel betroffen ist, scheint es

uns zentral, sich als Organisation mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Besonders Klein- und Mittelunternehmen sollten sich mittel- bis langfristig als attraktive Arbeitgeber präsentieren und das *Employer Branding* in die Personalstrategie miteinbeziehen.

10 Literaturverzeichnis

- Aeppli, H. (2000). *ZGB/OR Zivilgesetzbuch und Obligationenrecht*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Blickler, G., Nerdinger, F. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Bundesamt für Statistik. (2008). *Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse – NOGA 2008*. Verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/data.html> [29.05.2013].
- Bundesamt für Statistik. (2013). *Panorama Industrie und Dienstleistungen*. Verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/01/pan.Document.118137.pdf> [29.05.2013].
- Cialdini, R. (2009). *Die Psychologie des Überzeugens: Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Eck, D., Jöri, H. & Vogt, M. (2010). *Assessment-Center*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Fisseni, HJ & Fennekels, GP (1995): *Das Assessment-Center. Eine Einführung für Praktiker*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fröhlich, W. (2010) *Wörterbuch Psychologie*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Haberl, R. (2009). *Eignungsdiagnostische Betrachtungen in der Fach- und Führungskräfteauswahl*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Hesse, J. & Schrader, C. (2007). *Beruf & Karriere / Assessmentcenter und Management Audit für Führungskräfte: Ihr entscheidender Schritt auf der Karriereleiter*. Frankfurt: Eichborn Verlag.
- Hillebrecht, S. & Peiniger, A. (2008). *Grundkurs Personalberatung: Alles, was Sie wissen müssen*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Hutzschenreuter, T. (2009). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Jasch, B. (2012). *Zürich an der Spitze*. Verfügbar unter <http://www.zli.ch/newsdetail+M504f1c3b903.html> [29.05.2013].
- Jeserich, W. (1995). *Assessmentcenter*. In W. Sarges, *Management-Diagnostik* (S. 717-728). Göttingen: Hogrefe-Verlag.

- Kleinmann, M. (2003). *Assessmentcenter*. Göttingen: Hogrefe.
- Lorenz, M. & Rohrschneider, U. (2009). *Erfolgreiche Personalauswahl*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Müller, Ch. R. (2008). *Die Fragebogenerhebung – Empirische Methode der Datenerhebung: Weiterbildung von Weiterbildungspersonal vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens*. München: GRIN Verlag.
- Müllerschön, A. (2005). *Bewerber professionell auswählen: Handbuch für Personalverantwortliche*. Basel: Beltz Verlag.
- Obermann, C. (2002). *Assessmentcenter: Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reimann, G. (2009). *Moderne Eignungsbeurteilung mit der DIN 33430*. Wiesbaden: GWV Verlage GmbH.
- Sarges, W. (1996). *Weiterentwicklung der Assessmentcenter-Methode*. Göttingen: Hogrefe.
- Schell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung (8. Aufl.)*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Scholl, A. (2009). *Die Befragung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Schuler, H. (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Bern: Hogrefe Verlage.
- Schuler, H. & Höft, S. (2004). *Diagnose beruflicher Eignung und Leistung*. Bern: Huber.
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management... Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Weuster, A. (2008). *Personalauswahl – Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Wickel-Kirsch, S., Janusch, M. & Knorr, E. (2008). *Personalwirtschaft – Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen*. Wiesbaden: GVW Verlage GmbH.
- Wolf, M. U. (2010). *Employer-Branding: Bedeutung für die strategische Markenführung. Forschungsergebnisse im Kontext erfolgreicher und nicht erfolgreicher Beispiele aus der Praxis*. Hamburg: Diplomica Verlag.

11 Glossar

11.1 Klein- und Mittelunternehmen

Gemäss Hutzschenreuter (2009) definieren sich KMU, Klein- und Mittelunternehmen nach Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie dem erzielten Jahresumsatz. Demnach sind dies alle Unternehmen, welche weniger als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen und maximal 50 Millionen Euro Jahresumsatz erzielen.

Das Interesse der nachfolgenden Thesis richtet sich jedoch vor allem an Unternehmen, welche keine HR Stelle besitzen. Klein- und Mittelunternehmen definieren sich in folgender Thesis dadurch, dass diese maximal 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, da bei dieser Unternehmensgrösse oftmals noch keine dezidierte HR Stelle vorhanden ist.

11.2 Abkürzungen

BFS Bundesamt für Statistik

DACH Deutschland, Österreich, Schweiz

HR Human Ressourcen

ICT Information and Communication Technologie = Informations- und Kommunikationstechnologie

IT Informationstechnologie

KMU Klein- und Mittelunternehmen

12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anforderungsanalyse und deren Relevanz für die Selektion (in Anlehnung an Blickle, Nerdinger & Schaper, 2011).....	3
Abbildung 2: Triangulationsfeld der Anforderungsanalyse zwischen Personen-, Arbeitsplatz und Laufbahnmerkmalen (in Anlehnung an Reimann, 2009)	3
Abbildung 3: Dimensionen-Facetten-Struktur des Fünf-Faktoren-Modells (in Anlehnung an Schuler, 2006).....	5
Abbildung 4: Auszug aus NEO Job Profiler (in Anlehnung an Schuler, 2006).....	5
Abbildung 5: Prozess Critical Incident Technique (in Anlehnung an Blickle, Nerdinger & Schaper, 2011).....	6
Abbildung 6: Taylor-Russel-Modell (in Anlehnung an Schuler, 2006).....	7
Abbildung 7: Sachverhalte CV (in Anlehnung an Weuster, 2008).....	8
Abbildung 8: 20 Minuten, 21. Januar 2013.	9
Abbildung 9: Multimodales Interview (in Anlehnung an Schuler, 2006)	13
Abbildung 10: Simulationsorientierte Verfahren (in Anlehnung an Jeserich, 1995).....	16
Abbildung 11: Leitfaden Experteninterview, Seite 1 mit Notizen	21
Abbildung 12: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen	24
Abbildung 13: Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklassen, BFS (2008).....	24
Abbildung 14: Strategie zur Anwerbung von Kandidaten und Kandidatinnen	25
Abbildung 15: Schwer zu rekrutierende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	26
Abbildung 16: Relevanz der einzelnen Unterlagen	27
Abbildung 17: Übersicht der Wichtigkeit von Unterlagen	28
Abbildung 18: Wichtigkeit Bestandteile (links)	29
Abbildung 19: Vertrauen Bestandteile (rechts)	29
Abbildung 20: Rücklaufquote Stellenausschreibung.....	30
Abbildung 21: Selektionsmethoden	32
Abbildung 22: Prozessbeteiligte	33
Abbildung 23: Selektionsprozess (in Anlehnung an Schuler, 2006)	35
Abbildung 24: Prozess Critical Incident Technique (in Anlehnung an Blickle, Nerdinger & Schaper, 2011).....	36
Abbildung 25: Skillmatrix – IT Hardskills	38
Abbildung 26: Auswertungsbogen strukturiertes Leitfadeninterview – per Telefon	39

13 Anhang

13.1 Fragebogen Umfragedesign - Druckversion

Effiziente Rekrutierungsstrategien



Im Zuge unserer Bachelorthesis an der Fachhochschule Nordwestschweiz geht es darum, herauszufinden, wie Rekrutierungsprozesse effizienter, nachhaltiger und damit kostengünstiger gestaltet werden können.

Mit Ihrer Hilfe gewinnen wir die notwendigen Daten zur Erhebung der aktuellen Praxis. Als Dankeschön für Ihre Mitarbeit (max. 5 Minuten) lassen wir Ihnen gerne die Essenz der Arbeit in Form der "Golden Rules" zukommen.

Die Angaben werden absolut anonym behandelt.

Wir freuen uns auf Ihre Antworten.

Dominik Probst & Fabian Haas
Fachhochschule Nordwestschweiz

Page 1

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Befragung zum Auswahlverfahren

1. Wieviele Personen arbeiten in Ihrer Unternehmung?

1-10

11-20

21-30

31-60

61-120

über 120

2. Bitte alle zutreffenden Optionen anwählen

Wir rekrutieren...

... mit Recruitern

... mit Zeitungsannoncen

... mit Online-Job Börsen

... mit Stellenausschreibungen auf unserer Homepage

... mit Hinweisen von Dritten (Mund zu Mund)

... mit Xing

... mit Facebook

... mit Twitter

... mit LinkedIn

Sonstiges (bitte angeben)

3. Bitte alle zutreffenden Optionen anwählen

Für uns besonders schwierig zu finden sind...

... Mitarbeiter ohne Führungsfunktion

... Mitarbeiter mit Führungsfunktion

... Fachspezialisten ohne Führungsfunktion

... Fachspezialisten mit Führungsfunktion

Sonstiges (bitte angeben)

Page 2

Effiziente Rekrutierungsstrategien

4. Wie wichtig sind für Sie vollständige Bewerbungsunterlagen?

Sehr unwichtig Unwichtig Eher unwichtig Eher wichtig Wichtig Sehr wichtig

○ ○ ○ ○ ○ ○

Sonstiges (bitte angeben)

5. Was muss ein vollständiges Dossier beinhalten, und wie wichtig sind Ihnen die jeweiligen Bestandteile?

	Muss vorhanden sein	Muss NICHT vorhanden sein	1 Sehr unwichtig	2	3	4	5	6 Sehr wichtig
Curriculum Vitae (CV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivationsschreiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Graphologisches Gutachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeugnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulzeugnisse (Obligatorische Schulzeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diplome (Weiterbildungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diplome (HF, FH, Uni, ETH)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noten von HF, FH, Uni, ETH Abschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angaben von Referenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges (bitte angeben)

Effiziente Rekrutierungsstrategien

8. Wieviel Prozent dieser Bewerbungen halten Sie für qualifiziert und passend?

- 0
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- 80%
- 90%
- 100%

9. Wie erstellen Sie Zwischen- und Arbeitszeugnisse?

- Anhand von betriebsinterne Vorlagen
- Individuell
- Der Stelleninhaber gestaltet den Entwurf selbst
- Mittels eines HR Tools
- Ich erstelle keine

Sonstiges (bitte angeben)

10. Führen Sie telefonische Vorabinterviews?

- Nie
- Selten
- Meistens
- Immer

Effiziente Rekrutierungsstrategien

6. Wieviel Vertrauen auf Korrektheit schenken Sie dem jeweiligen Bestandteil?

(0% ich gehe davon aus, dass hier geschummelt wird - 100% ich bin der Meinung, dass diesem Bestandteil voll und ganz vertraut werden kann und dieser absolut korrekt ist)

	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Curriculum Vitae (CV)	<input type="radio"/>										
Motivationsschreiben	<input type="radio"/>										
Graphologisches Gutachten	<input type="radio"/>										
Arbeitszeugnisse	<input type="radio"/>										
Schulzeugnisse (Obligatorische Schulzeit)	<input type="radio"/>										
Diplome (Weiterbildungen)	<input type="radio"/>										
Diplome (HF, FH, Uni, ETH)	<input type="radio"/>										
Noten von HF, FH, Uni, ETH Abschluss	<input type="radio"/>										
Angaben von Referenzen	<input type="radio"/>										
Sonstiges (bitte angeben)	<input type="text"/>										

7. Wieviele Bewerbungen erhalten Sie im Durchschnitt auf eine Stelle für einen Fachspezialisten und oder für eine Führungsposition?

1-10
 11-20
 21-30
 31-40
 41-50
 51-60
 61-70
 71-80
 81-90
 91-100
 über 100

Effiziente Rekrutierungsstrategien

11. Wieviele Interviews führen Sie mit einem Kandidaten? (Telefoninterview eingeschlossen)

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

Sonstiges (bitte angeben)

12. Wieviel Zeit nimmt bei Ihnen ein persönliches Vorstellungsgespräch im Durchschnitt in Anspruch?

- 0-15 Minuten
- 15-30 Minuten
- 30-45 Minuten
- 45-60 Minuten
- 60-75 Minuten
- 75-90 Minuten
- über 90 Minuten

Sonstiges (bitte angeben)

Effiziente Rekrutierungsstrategien

13. Welche der folgenden Auswahlverfahren wenden Sie an?

- Präsentation durchführen lassen
- Graphologisches Gutachten erstellen
- Telefoninterview
- Postkorbübung
- Persönliches Interview
- Intelligenztests
- Persönlichkeitstests
- Schnuppertag
- Probeaufgabe
- Bewerbungsunterlagen sichten
- Assessment Center
- Gruppendiskussion
- Referenzen einholen

14. Wie lange nehmen Sie sich Zeit um den Bewerber über die Rückmeldung zum Vorstellungsgespräch zu informieren?

(Gemeint sind Wochentage, keine Arbeitstage)

- Am selben Tag
- 1 Tag
- 2 Tage
- 3 Tage
- 4-5 Tage
- 6-7 Tage
- 8-9 Tage
- 10 Tage und mehr

Sonstiges (bitte angeben)

15. Wer ist in Ihrer Organisation für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern verantwortlich?

- HR-Stelle
- Linienvorgesetzte
- Geschäftsführer
- Variiert je nach Stelle

Page 7

Effiziente Rekrutierungsstrategien

16. Sind Sie mit dem Auswahlverfahren in Ihrer Unternehmung zufrieden?

- Ja
- Nein
- Teilweise

Page 8

13.2 Fragebogen Antworten

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Wieviele Personen arbeiten in Ihrer Unternehmung?

Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
1-10	4.4%	4
11-20	14.4%	13
21-30	17.8%	16
31-60	25.6%	23
61-120	20.0%	18
über 120	17.8%	16
beantwortete Frage		90
übersprungene Frage		0

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Bitte alle zutreffenden Optionen anwählen. Wir rekrutieren...

Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
... mit Recruitern	74.4%	67
... mit Zeitungsannoncen	66.7%	60
... mit Online-Job Börsen	83.3%	75
... mit Stellenausschreibungen auf unserer Homepage	76.7%	69
... mit Hinweisen von Dritten (Mund zu Mund)	44.4%	40
... mit Xing	36.7%	33
... mit Facebook	6.7%	6
... mit Twitter	5.6%	5
... mit LinkedIn	14.4%	13
Sonstiges (bitte angeben)		0
beantwortete Frage		90
übersprungene Frage		0

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Bitte alle zutreffenden Optionen anwählen Für uns besonders schwierig zu finden sind...

Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
... Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	22.2%	20
... Mitarbeiter mit Führungsfunktion	72.2%	65
... Fachkräfte ohne Führungsfunktion	77.8%	70
... Fachkräfte mit Führungsfunktion	86.7%	78
Sonstiges (bitte angeben)		1
beantwortete Frage		90
übersprungene Frage		0

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Wie wichtig sind für Sie vollständige Bewerbungsunterlagen?									
Antwortoptionen	Sehr unwichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig	Bewertungsdurchschnitt	Antwortanzahl	
	0	1	1	3	26	56	5.55	87	
Sonstiges (bitte angeben)								0	
								beantwortete Frage	87
								übersprungene Frage	3

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Was muss ein vollständiges Dossier beinhalten, und wie wichtig sind Ihnen die jeweiligen Bestandteile?									
Antwortoptionen	Muss vorhanden sein	Muss NICHT vorhanden sein	1 Sehr unwichtig	2	3	4	5	6 Sehr wichtig	Antwortanzahl
Curriculum Vitae (CV)	89	0	1	0	1	2	14	67	90
Motivationsschreiben	80	8	2	1	3	4	20	52	90
Graphologisches Gutachten	11	70	22	12	6	2	3	8	83
Arbeitszeugnisse	85	2	0	1	3	5	19	51	89
Schulzeugnisse (obligatorische Schulzeit)	52	33	21	11	11	7	8	22	90
Diplome (Weiterbildungen)	72	14	9	5	5	11	17	33	90
Diplome (HF, FH, Uni, ETH)	74	13	5	3	8	7	19	33	90
Noten von HF, FH, Uni, ETH Abschluss	69	16	5	4	11	9	15	31	88
Angaben von Referenzen	75	12	3	3	4	5	16	53	90
Sonstiges (bitte angeben)								1	
								beantwortete Frage	90
								übersprungene Frage	0

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Wieviel Vertrauen auf Korrektheit schenken Sie dem jeweiligen Bestandteil? (0% ich gehe davon aus, dass hier geschummelt wird - 100% ich bin der Meinung, dass diesem Bestandteil voll und ganz vertraut werden kann und dieser absolut korrekt ist)

Antwortoptionen	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Antwortanzahl
Curriculum Vitae (CV)	1	0	0	0	1	1	7	8	17	29	26	90
Motivations-schreiben	0	1	2	1	1	7	12	5	15	25	20	89
Graphologi-sches Gut-achten	29	8	5	3	7	10	9	3	5	4	3	86
Arbeitszeug-nisse	1	0	1	3	1	5	6	5	21	19	27	89
Schulzeug-nisse (Obliga-torische Schulzeit)	3	2	4	3	1	5	5	1	9	17	40	90
Diplome (Weiterbil-dungen)	4	1	1	3	3	8	3	5	11	19	32	90
Diplome (HF, FH, Uni, ETH)	4	1	1	3	3	7	3	1	10	18	39	90
Noten von HF, FH, Uni, ETH Ab-schluss	4	1	1	3	2	9	3	0	9	19	38	89
Angaben von Referenzen	1	0	0	2	1	4	7	4	13	25	27	84
Sonstiges (bitte angeben)												0
<i>beantwortete Frage</i>												90
<i>übersprungene Frage</i>												0

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Wieviele Bewerbungen erhalten Sie im Durchschnitt auf eine Stelle für eine Fach- und oder Führungskraft?		
Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
1-10	14.6%	13
11-20	24.7%	22
21-30	25.8%	23
31-40	16.9%	15

41-50	6.7%	6
51-60	5.6%	5
61-70	4.5%	4
71-80	0.0%	0
81-90	0.0%	0
91-100	0.0%	0
über 100	1.1%	1
beantwortete Frage		89
übersprungene Frage		1

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Wieviel Prozent dieser Bewerbungen halten Sie für qualifiziert und passend?		
Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
0	0.0%	0
10%	23.3%	21
20%	16.7%	15
30%	26.7%	24
40%	21.1%	19
50%	7.8%	7
60%	2.2%	2
70%	2.2%	2
80%	0.0%	0
90%	0.0%	0
100%	0.0%	0
beantwortete Frage		90
übersprungene Frage		0

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Wie erstellen Sie Zwischen- und Arbeitszeugnisse?		
Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
Anhand von betriebsinterne Vorlagen	61.8%	55
Individuell	80.9%	72
Der Stelleninhaber gestaltet den Entwurf selbst	29.2%	26
Mittels eines HR Tools	16.9%	15
Ich erstelle keine	5.6%	5
Sonstiges (bitte angeben)		1
beantwortete Frage		89
übersprungene Frage		1

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Führen Sie telefonische Vorabinterviews?		
Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
Nie	6.7%	6
Selten	24.4%	22
Meistens	22.2%	20
Immer	46.7%	42
beantwortete Frage		90
übersprungene Frage		0

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Wieviele Interviews führen Sie mit einem Kandidaten? (Telefoninterview eingeschlossen)		
Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
0	0.0%	0
1	5.6%	5
2	41.1%	37
3	37.8%	34
4	12.2%	11
5	3.3%	3
6	0.0%	0
7	0.0%	0
8	0.0%	0
Sonstiges (bitte angeben)		1
beantwortete Frage		90
übersprungene Frage		0

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Wieviel Zeit nimmt bei Ihnen ein persönliches Vorstellungsgespräch im Durchschnitt in Anspruch?		
Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
0-15 Minuten	1.1%	1
15-30 Minuten	4.5%	4
30-45 Minuten	15.7%	14
45-60 Minuten	47.2%	42
60-75 Minuten	21.3%	19
75-90 Minuten	6.7%	6
über 90 Minuten	3.4%	3
Sonstiges (bitte angeben)		0
beantwortete Frage		89

übersprungene Frage

1

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Welche der folgenden Auswahlverfahren wenden Sie an?		
Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
Präsentation durchführen lassen	15.6%	14
Graphologisches Gutachten erstellen	4.4%	4
Telefoninterview	68.9%	62
Postkorbübung	5.6%	5
Persönliches Interview	88.9%	80
Intelligenztests	8.9%	8
Persönlichkeitstests	14.4%	13
Schnuppertag	23.3%	21
Probeaufgabe	23.3%	21
Bewerbungsunterlagen sichten	76.7%	69
Assessment Center	3.3%	3
Gruppendiskussion	4.4%	4
Referenzen einholen	60.0%	54
beantwortete Frage		90
übersprungene Frage		0

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Wie lange nehmen Sie sich Zeit um den Bewerber über die Rückmeldung zum Vorstellungsgespräch zu informieren? (Gemeint sind Wochentage, keine Arbeitstage)		
Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
Am selben Tag	0.0%	0
1 Tag	1.1%	1
2 Tage	4.4%	4
3 Tage	27.8%	25
4-5 Tage	24.4%	22
6-7 Tage	15.6%	14
8-9 Tage	5.6%	5
10 Tage und mehr	21.1%	19
Sonstiges (bitte angeben)		0
beantwortete Frage		90
übersprungene Frage		0

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Wer ist in Ihrer Organisation für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern verantwortlich?		
Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl

HR-Stelle	20.0%	18
Linienvorgesetzte	76.7%	69
Geschäftsführer	61.1%	55
Variert je nach Stelle	67.8%	61
beantwortete Frage		90
übersprungene Frage		0

Effiziente Rekrutierungsstrategien

Sind Sie mit dem Auswahlverfahren in Ihrer Unternehmung zufrieden?		
Antwortoptionen	Prozentsatz der Antworten	Antwortanzahl
Ja	57.8%	52
Nein	14.4%	13
Teilweise	27.8%	25
beantwortete Frage		90
übersprungene Frage		ca