Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Analyse und Optimierung des Rekrutierungsprozesses der Lernenden der Justiz des Kantons Bern

BACHELOR THESIS

Juni 2023

Autorin
Schmid, Céline

Betreuungsperson
Gatzka, Thomas

Praxispartnerin
Justizleitung des Kantons Bern

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Fragestellungen, welche Stärken und Schwächen der Rekrutierungsprozess der Lernenden der Justiz des Kantons Bern aufweist und welche Optimierungsmassnahmen sich davon ableiten lassen. Mittels vier qualitativen Experteninterviews mit Berufsbildenden wurde ein Überblick zum derzeitigen Rekrutierungsprozess verschafft. Dabei standen die vier Teilprozesse des Personalauswahlprozesses *Anforderungsanalyse*, *Stellenanzeige*, *Personalmarketing* und *Auswahlverfahren* im Fokus. Zum Teilprozess *Personalmarketing* wurde aufgrund der Ergebnisse der Experteninterviews eine zusätzliche quantitative Umfrage mit den derzeitigen Lernenden der Justiz durchgeführt.

Die Ergebnisse beider Datenerhebungen zeigen, dass in allen vier Teilprozessen Stärken vorhanden sind. So werden Anforderungen definiert, in den Stellenanzeigen alle wichtigen Informationen aufgeführt und passend dargestellt. Für die Veröffentlichung der Stellenanzeigen werden zudem geeignete Kanäle gewählt. Als Auswahlverfahren wird in einem ersten Schritt eine Vorabauswahl basierend auf den erhaltenen Bewerbungen vollzogen. Anschliessend erfolgt ein multimodales Interview. Neben den Stärken weist jeder Teilprozess auch Schwächen auf. So werden die Anforderungen lediglich intuitiv ermittelt, ohne standardisiertes Verfahren. Die Stellenanzeigen setzten kaum visuelle Reize wie beispielsweise mit einem Video. Die eingesetzten Personalmarketingmassnahmen zeigen zudem nicht die gewünschte Wirkung. Grund dafür ist, dass die Justiz meist unter dem Namen des Kantons Bern als Arbeitgeber läuft und die Massnahmen nicht die passende Zielgruppe ansprechen. Die im Auswahlverfahren eingesetzten Instrumente sind zudem ebenfalls nicht standardisiert. Für die Optimierung des Rekrutierungsprozesses wird daher unteranderem das Einsetzen von standardisierten und validierten Verfahren – wie beispielsweise der Fleishman Job Analysis Survey – empfohlen. Zudem sollten die bestehenden Personalmarketingmassnahmen den Zielgruppen angepasst sowie mit weiteren justizspezifischen Massnahmen wie beispielsweise einem Informationsanlass erweitert werden.

Schlagwörter: Personalauswahlprozess, Personalauswahl, Rekrutierungsprozess, Rekrutierung,

Anzahl Zeichen des Berichts: 123’892

Anzahl Worte Abstract: 248

Inhaltsverzeichnis

Abstract ... 2
Inhaltsverzeichnis ... 3
1 Einleitung ... 5
1.1 Zielsetzung und Fragestellung ... 5
1.2 Über die Praxispartnerin ... 6
1.3 Aufbau der Arbeit ... 7
2 Theoretische Grundlage ... 8
2.1 Begriffsbestimmung ... 8
2.1.1 Eignungsdiagnostik ... 8
2.1.2 Berufliche Grundbildung ... 8
2.2 Prozess der Personalauswahl ... 9
2.3 Anforderungsanalyse ... 9
2.4 Stellenanzeige ... 11
2.5 Personalmarketing ... 12
2.5.1 Abgrenzung Personalmarketing und Employer Branding ... 12
2.5.2 Personalbeschaffung ... 13
2.5.3 Arbeitgeberattraktivität ... 15
2.6 Auswahlverfahren ... 15
2.6.1 Biografieorientierte Verfahren ... 16
2.6.2 Eigenschaftsorientierte Verfahren ... 17
2.6.3 Simulationsorientierte Verfahren ... 18
2.6.4 Multimodale Verfahren ... 19
2.6.5 Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren ... 20
3 Methodik ... 22
3.1 Qualitative Teilstudie ... 22
3.1.1 Erstellung und Aufbau Leitfaden ... 22
3.1.2 Stichprobe ... 23
3.1.3 Ablauf Datenerhebung ... 24
3.1.4 Vorgehen Datenauswertung ... 25
3.2 Quantitative Teilstudie ... 27
3.2.1 Erstellung und Aufbau Fragebogen ... 27
3.2.2 Skala ... 28
3.2.3 Stichprobe ... 28
3.2.4 Ablauf Datenerhebung ... 29
3.2.5 Vorgehen Datenauswertung ... 29

4 Ergebnisse 34
4.1 Qualitative Ergebnisse 34
4.1.1 Anforderungsanalyse 34
4.1.2 Stellenanzeige 34
4.1.3 Personalmarketing 35
4.1.4 Auswahlverfahren 37
4.1.5 Abschluss 39
4.2 Quantitative Auswertung 39
4.2.1 Demografische Daten 40
4.2.2 Ausschreibung Stellenanzeige 41
4.2.3 Aktives Personalmarketing 44
4.2.4 Attraktivität 48
5 Diskussion 51
5.1 Zusammenfassung Ergebnisse 51
5.1.1 Anforderungsanalyse 51
5.1.2 Stellenanzeige 52
5.1.3 Personalmarketing 53
5.1.4 Auswahlverfahren 58
5.2 Beantwortung der Fragestellungen 60
5.2.1 Stärken und Schwächen des Rekrutierungsprozesses 60
5.2.2 Optimierung des Rekrutierungsprozesses 61
5.3 Reflexion 61
5.4 Ausblick 62
Literaturverzeichnis 63
Abbildungsverzeichnis 67
Tabellenverzeichnis 68

1 Einleitung

Die Mehrheit aller Schüler*innen entscheiden sich nach der obligatorischen Schulzeit für eine Lehre (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation [SBFI], 2022b). So waren im April 2022 in der Schweiz über 210'000 Lehrverhältnisse in über 245 verschiedenen Berufen registriert (Bundesamt für Statistik [BfS], 2022; SBFI, 2022b). Das duale Bildungssystem besteht aus der Verbindung von Theorie und Praxis, wobei der praktische Teil in einem Lehrbetrieb und die Theorie in der Berufsfachschule übermittelt wird (SBFI, 2022b).

Die Lehre stellt nicht nur für die Auszubildenden einen Gewinn dar, auch die Lehrbetriebe profitieren durch die Lernendenausbildung von diversen Vorteilen. So kann die Ausbildung von Lernenden unter anderem zu einem gesteigerten Image des Betriebes beitragen. Des Weiteren arbeiten Lernende produktiv im Betrieb, für einen im Vergleich zu ausgelehrten Personen, geringen Lohn. Die produktive Arbeit kann dabei für die Unternehmen bereits einen Nutzen generieren. So entsteht für rund zwei Drittel aller Lehrbetriebe einen kleineren bis grösseren Nettonutzen durch die Ausbildung. Die produktiven Leistungen sind damit also grösser als die Bruttokosten (z.B. Lehrlingskosten oder Materialkosten). Zudem stellt auch die Weiterbeschäftigung nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung einen Nutzen dar, da die Lernenden den Betrieb kennen und damit bereits gut eingearbeitet sind. Durch die Weiterbeschäftigung können zudem Rekrutierungskosten eingespart werden (Strupler & Wolter, 2012).

Auch die Justiz des Kantons Bern nimmt einen Ausbildungsauftrag wahr. Dafür bietet sie eine Ausbildung im kaufmännischen Bereich an. Mit dem erfolgreichen Bestehen der Lehre, treten die Lernenden aus der Ausbildung aus. Die frei gewordenen Ausbildungsplätze gilt es dabei neu zu besetzen. Hierfür müssen geeignete Schüler*innen rekrutiert werden. Seit einigen Jahren stellt sich die Lehrstellenbesetzung innerhalb der Justiz des Kantons Bern jedoch als Herausforderung dar. Bemängelt wird unter anderem die geringe Anzahl an eingehenden Bewerbungen, welche auf eine niedrige Sichtbarkeit der Stellenanzeigen zurückzuführen sei. Ebenfalls wird eine unzureichende Qualität der Bewerbungen beanstandet. Im Jahr 2021 wurden bereits einige Optimierungsmassnahmen umgesetzt, welche jedoch bisher nicht die gewünschte Wirkung erzielten.

1.1 Zielsetzung und Fragestellung

Damit auch weiterhin sowohl die Lernenden von einer Ausbildung, wie auch die Justiz von ausgebildetem Personal profitieren können, wird der Rekrutierungsprozess untersucht. Somit hat die vorliegende Arbeit die Analyse des Rekrutierungsprozesses sowie dessen Optimierung zum Ziel. Dabei sollen Schwächen aber auch Stärken des aktuellen Rekrutierungsprozesses ausfindig gemacht werden. Auf der Analyse aufbauend, sollen

anschliessend Handlungsempfehlungen für die Optimierung des Rekrutierungsprozesses abgleitet werden. Die Fragestellungen lauten demnach:

1. Welche Stärken und Schwächen weist der Rekrutierungsprozess der Lernenden der Justiz des Kantons Bern auf?
2. Wie kann der Rekrutierungsprozess der Lernenden der Justiz des Kantons Bern optimiert werden?

Es wird ausschliesslich der Rekrutierungsprozess der Lernenden begutachtet, wobei es sich lediglich um die Lernenden der Justiz des Kantons Bern handelt. Die Rekrutierung von weiteren Funktionen innerhalb der Justiz (z.B. Mitarbeitende oder Führungspersonen) sowie von anderen kaufmännischen Lernenden der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern (z.B. aus anderen Direktionen beziehungsweise Ämter) sind ausgeschlossen.

1.2 Über die Praxispartnerin

Die Justiz des Kantons Bern ist als Judikative die dritte Staatsgewalt neben der Regierung (Exekutive) und dem Grossen Rat (Legislative) (Kanton Bern, 2022). Sie besteht aus den drei Produktgruppen (Justiz, 2022a): Zivil- und Strafgerichtsbarkeit, Verwaltungsgerichtsbarkeit sowie Staatsanwaltschaft (Abbildung 1). Die Justizleitung bildet das gemeinsame Selbstverwaltungsorgan der drei Organisationen und ist für die Verwaltungsbelange verantwortlich. Darunter fallen unter anderem die Erstellung von Aufgaben- und Finanzplanungen oder den Geschäfts- sowie Tätigkeitsberichten. Zudem trägt sie die Verantwortung für die strategischen Leitlinien im Bereich Finanzen, Informatik und Personal. Ebenfalls für die Koordination des Ausbildungsauftrages der Justiz ist die Justizleitung zuständig (Justiz, 2022b).

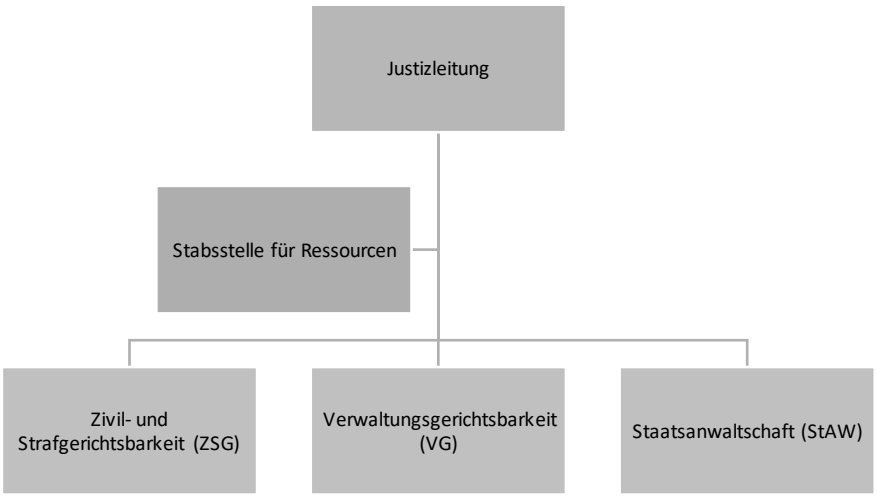

Abbildung 1. Organigramm Justiz des Kantons Bern (eigene Darstellung nach Justiz, 2022a).

Über 900 Mitarbeitende beschäftigt die Justiz des Kantons Bern. Die Mehrheit geht dabei einer juristischen Tätigkeit nach. Eine Minderheit ist im administrativen Bereich tätig (Kanton Bern, 2021). Auch die 31 Auszubildenden der Justiz des Kantons Bern absolvieren eine kaufmännische Lehre und sind damit der Administration zuzuordnen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im Rahmen der Arbeit werden zuerst die Begriffe *Eignungsdiagnostik* und *Berufliche Grundbildung* definiert. Danach wird die theoretische Grundlage erläutert. Dabei steht der Prozess der Personalauswahl im Fokus, wobei auf die einzelnen Prozesse *Anforderungsanalyse*, *Stellenanzeige*, *Personalmarketing* sowie *Auswahlverfahren* vertiefter eingegangen wird. Anschliessend werden im methodischen Teil die qualitativen sowie die quantitativen Teilstudien dargelegt. Hierfür wird auf den Aufbau, die Stichprobe, den Ablauf der Datenerhebung und das Vorgehen der Datenauswertung eingegangen. Bei der quantitativen Teilstudie erfolgt zusätzlich eine Erläuterung der gewählten Skala. Auf die Methodik folgen die Ergebnisse der beiden Teilstudien. Die Ergebnisse werden in der anschliessenden Diskussion zusammengefasst, interpretiert und hinsichtlich ihrer theoretischen und praktischen Implikationen diskutiert. Ebenfalls die Beantwortung der Fragestellung, eine Reflexion der Arbeit und Empfehlungen zu weiterführenden Untersuchungen werden in der Diskussion aufgegriffen.

2 Theoretische Grundlage

In diesem Kapitel folgt zuerst die Begriffsbestimmung. Anschliessend wird auf den Prozess der Personalauswahl eingegangen, wobei ein vertiefter Fokus auf die Prozesse der *Anforderungsanalyse*, *Stellenanzeige*, *Personalmarketing* und *Auswahlverfahren* gelegt wird.

2.1 Begriffsbestimmung

In nachfolgenden Kapitel 2.1.1 bis 2.1.2 werden die Begriffe *Eignungsdiagnostik* und *Berufliche Grundbildung* definiert.

2.1.1 Eignungsdiagnostik

Die Eignungsdiagnostik ist ein zentrales Element der Personalauswahl. Dabei wird «…die Übereinstimmung zwischen der angestrebten beruflichen Position und den Voraussetzungen der sich bewerbenden Person analysiert.» (Kauffeld, 2019, S. 140). Mit eignungsdiagnostischen Verfahren wird also die Passung zwischen einer spezifischen Tätigkeit und der bewerbenden Person überprüft. Hierfür werden biografie-, eigenschafts- und simulationsorientierte Verfahren unterschieden (Kauffeld, 2019). Zu den einzelnen Verfahren mehr in Kapitel 2.6.

2.1.2 Berufliche Grundbildung

Die Berufliche Grundbildung ist der Einstieg in die Arbeitswelt. Man kann zwei Formen unterscheiden: eine betrieblich organisierte und eine schulisch organisierte berufliche Grundbildung (SBFI, 2022b). Während die betrieblich organisierte Grundbildung in einem Lehrbetrieb (Praxis) und in der Berufsfachschule (Theorie) stattfindet, wird die schulisch organisierte Grundbildung Vollzeit in einer Schule (z.B. Lehrwerkstatt, Wirtschaftsmittelschule oder Informatikschule) mit einer praktischen Tätigkeit in Form eines Praktikums absolviert (SBFI, 2022a; Bildungs- und Kulturdirektion, 2022). Die beruflich organisierte Form ist dabei die häufiger gewählte Form (SBFI, 2022b).

Die Ausbildung – sei es betrieblich oder schulisch organisiert – dauert zwei, drei oder vier Jahre. Die zweijährige Ausbildung wird mit einem eidgenössischen Berufsattest (EBA) abgeschlossen (SBFI, 2022b). Sie richtet sich «…hauptsächlich an Personen mit schulischen Schwierigkeiten.» (berufsberatung.ch, 2022). Nach einer drei- oder vierjährigen Ausbildung wird hingegen ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ) erlangt (SBFI, 2022b).

In vorliegender Arbeit liegt der Fokus auf Lernende, die eine kaufmännische Ausbildung machen. Dabei absolvieren sie entweder eine zwei- oder dreijährige betrieblich organisierte berufliche Grundbildung. Bei einer zweijährigen Ausbildung ist die Rede von

Büroassistent*innen EBA und bei einer dreijährigen Lehre wird von Kauffrau/-mann EFZ gesprochen. Zudem liegt der Fokus auch auf Auszubildende, welche die schulisch organisierte berufliche Grundbildung wählen und zurzeit den praktischen Teil in Form eines Praktikums bei der Justiz des Kantons Bern absolvieren. Diese werden WMS-Praktikant*innen genannt.

2.2 Prozess der Personalauswahl

Der Personalauswahlprozess besteht aus verschiedenen Teilprozessen (Abbildung 2; Lohaus & Habermann, 2013). In Kapitel 2.3 bis 2.6 wird auf die einzelnen Teilprozesse *Anforderungsanalyse, Stellenanzeige, Personalmarketing* sowie *Auswahlverfahren* detailliert eingegangen. Die Schritte *Auswahl und Einstellung* sowie die *Evaluation* sind keine Bestandteile der vorliegenden Arbeit, wodurch ihnen keine Bedeutung zukommt.

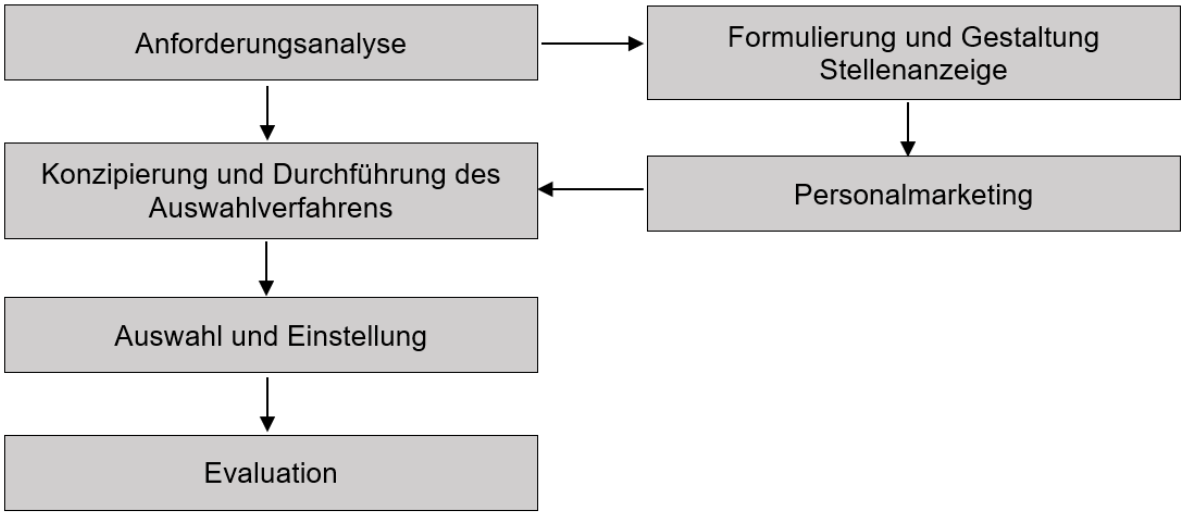

Abbildung 2. Personalauswahlprozess (eigene Darstellung nach Lohaus & Habermann, 2013; Kauffeld, 2019).

2.3 Anforderungsanalyse

Die Anforderungsanalyse ist der erste Schritt im Personalauswahlprozess (Kapitel 2.2, Abbildung 2). Die Anforderungsanalyse wird dabei häufig synonym zum Begriff Arbeitsanalyse verwendet. Jedoch sind diese voneinander abzugrenzen. Während sich die Arbeitsanalyse auf die Situationsbeschreibung (z.B. Arbeitsaufgabe oder -umgebung) bezieht, wird mit einer Anforderungsanalyse Bezug auf die Person genommen (Lohaus & Habermann, 2013; Schuler, 2014b).

Genauer umfasst eine Anforderungsanalyse «…die Ermittlung berufsrelevanter Voraussetzungen einer sich bewerbenden Person für einen zu besetzenden Arbeitsplatz.» (Kauffeld, 2019, S. 146). Es geht also um Anforderungen, welche eine Person für die erfolgreiche Erledigung der Tätigkeit mitbringen sollte (Schmidt-Atzert, Krumm & Amelang, 2021).

Die Anforderungen sollten potenziell geeignete Bewerbende ansprechen. Daher gilt es, die Anforderungen möglichst differenziert und realistisch zu beschreiben, ohne sie jedoch zu stark einzuschränken (Lohaus & Habermann, 2013; Kauffeld, 2019).

Die Anforderungen können mittels einer Anforderungsanalyse ermittelt werden. Hierfür gibt es drei verschiedene Methoden von Anforderungsanalysen: personenbezogene-empirische Methode, erfahrungsgeleitete-Intuitive Methode und arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode (Schuler, 2014b).

Bei der personenbezogenen-empirischen Methode werden empirische Zusammenhänge zwischen Personenmerkmal (z.B. Intelligenz) und Erfolgsmass (z.B. Ausbildungserfolg) herbeigezogen. Hierbei kann es sich um Zusammenhänge aus dem eigenen Unternehmen oder aus der Forschung handeln. Die Anforderungen werden anschliessend aus den vorgefundenen Zusammenhängen abgeleitet (Schmidt-Atzert et al., 2021).

Für die Durchführung der erfahrungsgeleitete-intuitive Methode werden gute Kenntnisse der zu besetzenden Stelle vorausgesetzte, weswegen diese Methode meist mit Vorgesetzen oder Stelleninhaber*innen durchgeführt wird. Die Anforderungen werden dabei frei beschrieben (Schmidt-Atzert et al., 2021), wobei es sich um reine Plausibilitätsüberlegungen handelt. Hierfür werden meistens weniger standardisierte Verfahren (z.B. Interviews) eingesetzt, was die Methode weniger anspruchsvoll macht und dadurch weit verbreitet ist (Lohaus & Habermann, 2013).

Bei der arbeitsplatzanalytischen-empirischen Methode werden hingegen standardisierte Verfahren verwendet (Schmidt-Atzert et al., 2021). Dies soll sicherstellen, dass die Erfassung von Anforderungen nicht von der Sorgfalt der einschätzenden Personen – wie dies bei der erfahrungsgeleiteten-intuitiven Methode der Fall ist – abhängt (Lohaus & Habermann, 2013). Für die arbeitsplatzanalytischen-empirischen Methode gibt es verschiedene Verfahren. Unter anderem das Fleishman Job Analysis Survey (F-JAS). Dieses Verfahren «…umfasst die Merkmals- bzw. Funktionsbereiche Kognition, Psychomotorik, physische Merkmale, Sensorik/Wahrnehmung sowie soziale/interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten …» (Schuler, 2018, S. 164). Es findet Anwendung für sowohl komplexe wie auch einfache Tätigkeiten (Schuler, 2018).

Das Ergebnis der Anforderungsanalyse ist das Anforderungsprofil. Das Anforderungsprofil stellt dabei die Basis für die Formulierung der Stellenanzeige (Kapitel 2.4), die Konzipierung von eignungsdiagnostischen Auswahlverfahren (Kapitel 2.6) sowie für die Entscheidung dar (Lohaus & Habermann, 2013; Kauffeld, 2019).

2.4 Stellenanzeige

Ein weiterer Teilprozess des Personalauswahlprozesses (Kapitel 2.2, Abbildung 2) stellt die Stellenanzeige dar.

Den Stellenanzeigen kommen dabei zwei wichtige Funktionen zu. Einerseits übermitteln sie Informationen über die zu besetzende Stelle mit dem Ziel potenzielle Mitarbeitende mit passenden Qualifikationen anzusprechen. Andererseits beeinflusst deren Gestaltung die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebenden (Schlotter & Hubert, 2020). Tabelle 1 bietet eine Übersicht zu wichtigen Punkten hinsichtlich Inhalte und Gestaltung einer Stellenanzeige.

Eine Stellenanzeige sollte folgende Informationen enthalten (Felser, 2010; Peus, Braun, Hentschel & Frey, 2015):

- Informationen zur Organisation (z.B. Tätigkeit der Organisation)
- Informationen zur Position und Arbeitsaufgaben
- Anforderungen an Bewerbende
- Angebote (z.B. Rahmenbedingungen wie Arbeitsort, Personalentwicklung)
- Informationen zur Bewerbung (z.B. Ansprechperson, Bewerbungsart)

Im Mittelpunkt sollte dabei immer die angesprochene Person stehen. Dies kann unter anderem mit einer direkten Ansprache geschehen. Des Weiteren sollte der Fokus auf dem, was das Unternehmen zu bieten hat, liegen und weniger auf dem, was gefordert wird. Für eine ansprechende Formulierung ist zu beachten, dass Verben anstelle von Substantiven verwendet werden. Zudem sollten die Formulierungen so präzise wie möglich erfolgen und keine Phrasen (z.B. «Wir bieten eine abwechslungsreiche Arbeit» oder «Sie sind teamfähig») enthalten (Schlotter & Hubert, 2020). Denn das Ziel ist, dass sich passende und geeignete Personen bewerben (Peus et al., 2015).

Tabelle 1

Übersicht Inhalt und Gestaltung von Stellenanzeigen (eigene Darstellung)

Stellenanzeige	
Inhalt	**Gestaltung**
Information über Organisation, Position und Aufgabe, Anforderungen, Angebot, Bewerbung	Bulletpoints: Aufgaben, Anforderungen und mögliche Benefits
Direkte Ansprache (Sie/Du)	Fliesstext: Informationen über Organisation
Fokus auf Angebote nicht auf Forderungen	Visuelle Reize schaffen (z.B. Text hervorheben)
Verwendung von Verben statt Substantiven	Bilder und Video
Präzise Formulierung und keine Phrasen	

Wie bereits erwähnt kommt der Gestaltung der Stellenanzeige eine ebenso wichtige Bedeutung zu. Die Gestaltung beeinflusst die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität und

soll sowohl die Stelle wie auch den Arbeitgebenden reizvoll machen (Schlotter & Hubert, 2020).

Stellenanzeigen sollten dabei eine klare Struktur aufweisen. Aufgaben, Anforderungen und mögliche Benefits (Vorteile) sollten in Bulletpoints (Aufzählungen) aufgeführt werden. Informationen über die Organisation können hingegen im Fliesstext erfolgen (Koopmann-Wischhoff, 2020). Hervorgehobene Wörter oder Textstellen wirken zusätzlich als visuelle Reize, welche die Entscheidung beeinflussen, ob der vollständige Text gelesen wird. Solche Reize werden besonders ins Auge gefasst, wenn die Stellenanzeige in einem ersten Schritt lediglich grob überfolgen wird. Auch Bilder und Videos erzeugen visuelle Reize und bieten den potenziellen Bewerbenden zudem weitere Informationen (Lorenz & Rohrschneider, 2015).

Besonders weniger erfahrene Bewerbende achten auf die Gestaltung der Stellenanzeigen (Peus et al., zitiert nach Walker, Feild, Giles & Bernerth, 2008, S. 73). Dabei sind besonders die jüngeren Menschen eher visuelle Menschen und bevorzugen Bilder und Videos anstelle von zu lesenden Worten (Weindl, 2021).

2.5 Personalmarketing

Auch das Personalmarketing ist Teil des Personalauswahlprozesses (Kapitel 2.2, Abbildung 2).

Beeinflusst wird das Personalmarketing vom Employer Branding (Arbeitgebermarke), welches jedoch ein eigenständiges Gebiet und keinen Teil des Personalauswahlprozesses darstellt (Kanning, 2017). Um ein Verständnis der Unterscheidung sowie der Beziehung des Personalmarketings und des Employer Brandings zu erhalten, werden die beiden Gebiete in Kapitel 2.5.1 voneinander abgegrenzt. Anschliessend wird vertiefter das Personalmarketing im Sinne der Personalbeschaffung dargelegt. In Kapitel 2.5.3 wird auf das Employer Branding eingegangen, wobei die Arbeitgeberattraktivität im Fokus steht.

2.5.1 Abgrenzung Personalmarketing und Employer Branding

Personalmarketing und Employer Branding sind zwei verschiedene Bereiche, welche jedoch auch Gemeinsamkeiten aufweisen und sich gegenseitig beeinflussen können (Abbildung 3; Kanning, 2017).

Das Personalmarketing hat zum konkreten Ziel, vakante Stellen zu besetzten. Dafür sollen geeignete Personen auf die zu besetzende Stelle aufmerksam gemacht werden und sie positiv beeinflussen, sich zu bewerben. Der Fokus liegt also auf potenziellen und tatsächlichen Bewerbenden (Kanning, 2017).

Das Employer Branding hat ebenfalls zukünftige Mitarbeitende im Fokus, jedoch gehören auch bereits bestehende Mitarbeitende zur Zielgruppe. Employer Branding beschränkt sich damit nicht auf den Bewerbungsprozess (Kanning, 2017), sondern fokussiert sich darauf, das Unternehmen generell als begehrenswerte*r Arbeitgebende*n zu präsentieren (Oechsler & Paul, 2015). Die Massnahmen sollen dem Aufbau einer attraktiven, einzigartigen und differenzierbaren Arbeitgebermarke dienen und der Mitarbeitendenbindung dienen (Stock-Homburg, 2013).

	Personalmarketing	Employer Branding
Zielgruppe	potenzielle und tatsächliche Bewerber	zukünftige und derzeitige Mitarbeiter
Ziele	konkret geeignete Personen auf vakante Stellen aufmerksam machen und zur Bewerbung anregen	abstrakt Arbeitgebermarke aufbauen und festigen Bindung der Mitarbeiter an den Arbeitgeber festigen (Gestaltung von Arbeitsbedingungen, um Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern)
Zeithorizont	kurz- bis mittelfristig (Wochen, Monate, 1-2 Jahre)	mittel- bis langfristig (mehrere Jahre)
Beziehung untereinander	transportiert u. a. Ergebnisse des Employer Brandings in Form von Informationen über die Arbeitgebermarke	legt z. T. Inhalte und die Gestaltung des Personalmarketings fest

Abbildung 3. Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen Personalmarketing und Employer Branding (Kanning, 2017, S. 136).

2.5.2 Personalbeschaffung

Das Personalmarketing hat wie bereits erwähnt, das Ziel vakante Stellen zu besetzen. Damit ist die Personalbeschaffung Aufgabe des Personalmarketings. Dabei entscheidet das Personalmarketing über die Beschaffungswege sowie -massnahmen (Felser, 2010).

Bei der Personalbeschaffung kann zwischen einer aktiven und passiven Form der Personalbeschaffung differenziert werden (Tabelle 2). Während bei einer aktiven Forme potenzielle Mitarbeitende mit einer persönlichen Ansprache seitens des Unternehmens angeworben werden, gehören Mundpropaganda oder Initiativbewerbungen zu der passiven Form (Kauffeld, 2019).

Tabelle 2

Personalbeschaffungsmethoden der aktiven und passiven Form (eigene Darstellung nach Kauffeld, 2019; Rohrlack, 2019)

Personalbeschaffungsmethoden	
Aktive Form	**Passive Form**
Stellenanzeigen	Mundpropaganda
Praktika	Initiativebewerbungen
Tag der offenen Tür	Führen von Bewerberpool
Berufsmessen	Mitarbeitendensuche durch externe Agentur
Soziale Netzwerke	
Infoveranstaltungen an Schulen	

Von besonderem Interesse sind die aktiven Formen. Hierbei wurde auf den Inhalt und die Gestaltung von Stellenanzeigen bereits in Kapitel 2.4 eingegangen, weswegen hier die Veröffentlichung und Auffindbarkeit der Anzeigen im Fokus stehen. Um die Auffindbarkeit der Stellenanzeigen zu steigern, lohnt sich ein dreidimensionaler Titel. Dieser sollte dabei aus Anstellungsart, dem Bereich sowie dem Standort bestehen (Schlotter & Hubert, 2020). Angesprochen werden, möchten die jüngeren Personen in erster Linie über das Smartphone und damit digital. Für die Unternehmen gibt es hierfür eine Vielzahl von möglichen digitalen Kanälen, wie diverse Social Media Plattformen, Onlineportale oder Recruiting-Apps (Siegel, 2021).

Das Praktikum – oder die Schnupperlehre – ist ebenfalls eine aktive Form des Personalmarketings. Mit dem Praktikum wird Schüler*innen die Möglichkeit geboten, für einige Tage oder während einigen Wochen zu arbeiten. Dies bietet ein Vorteil in zweierlei Hinsicht. Das Unternehmen hat die Möglichkeit die Kandidaten und Kandidatinnen in alltagsnahen Arbeitssituationen und -bedingungen kennenzulernen. Die Schüler*innen können sich hingegen ein Bild über die Tätigkeit machen, aber auch über die Branche und das Unternehmen. Damit wird das Unternehmen für die Schüler*innen erlebbar (Kanning, 2017). Ebenfalls mit Informationsveranstaltungen an Berufsmessen oder in Schulen, kann ein direkter und persönlicher Kontakt zwischen potenziellen Bewerbenden und dem Unternehmen hergestellt werden. Dabei können die Unternehmen Schüler*innen über den Betrieb und die Ausbildungsmöglichkeiten sowie über die Ausbildung selbst informieren. Alle genannten Möglichkeiten bieten dem Unternehmen eine gute Möglichkeit eine Beziehung zu potenziellen Bewerbenden aufzubauen (Moser & Sende, 2014).

Bei allen aktiven Personalmarketingmassnahmen ist zu berücksichtigen, dass die jüngeren Personen viel Wert auf die Meinungen und Einschätzung von Eltern, Bekannten und Freunden legen (Weindl, 2021). Besonders die Meinungen von Gleichaltrigen werden als glaubwürdig und authentisch wahrgenommen. Es lohnt sich also auch die Jungen in die Rekrutierung mit einzubeziehen (Schlotter & Huber, 2020).

2.5.3 Arbeitgeberattraktivität

Die Arbeitgeberattraktivität ist ein Bestandteil von Employer Branding. Definiert wird die Arbeitgeberattraktivität als «…the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation» (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S. 151). Die Definition spricht lediglich von potenziellen Mitarbeitenden, jedoch kann die Arbeitgeberattraktivität auch aus der Perspektive von derzeitigen Mitarbeitenden betrachtet werden (Bruhn, Batt & Flückiger, 2013). Es gilt je attraktiver die Wahrnehmung des Arbeitgebenden durch potenzielle und zukünftige Mitarbeitende, desto grösser der Wert der Arbeitgebermarke (Berthon et al., 2005).

Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, die die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen (Lohaus & Rietz, 2015). Steckl, Simshäuser und Niederberger (2019) geben einen Überblick zu verschiedenen sowie eigenen Studien, mit für die jüngeren Menschen bedeutsamen Arbeitgeberattraktivitätsmerkmalen (Abbildung 4).

Shell-Jugendstudie, 2015	**McDonald's Ausbildungsstudie, 2015**	**Universum Communications, 2013**	**Eigene Studie, 2017**
Jugendliche im Alter zwischen 12 bis 25 Jahren (*n* = 2558)	**Schüler, Studierende, Auszubildende im Alter von 15 bis 24 Jahre (*n* = 1674)**	**„Young Professionals" mit erster Berufserfahrung (bis zu 8 Jahren im Beruf) (*n* = 4955)**	**Schüler von Abschlussklassen aller Schularten (*n* = 383)**
1. Einen sicheren Arbeitsplatz (95 %)	1. Eine Arbeit, die Spaß macht (97 %)	1. Attraktives Grundgehalt	1. Arbeitsplatzsicherheit (95 %)
2. Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen (93 %)	2. Sicherer Arbeitsplatz (96 %)	2. Sichere Anstellung	2. Betriebsklima (88 %)
3. Möglichkeiten, etwas Sinnvolles zu tun (90 %)	3. Beruf, der den eigenen Fähigkeiten entspricht (95 %)	3. Freundliches Arbeitsumfeld	3. Sozialer Rückhalt im Team (86 %)
4. Genügend Freizeit (88 %)	4. Nette Arbeitskollegen (94 %)	4. Anspruchsvolle Tätigkeit	4. Bezahlung (85 %)
5. Möglichkeiten, etwas Nützliches für die Gesellschaft zu tun (85 %)	5. Anerkennung der eigenen Leistung (93 %)	5. Vielfältige Arbeitsaufgaben	5. Anerkennung der Leistung (83 %)
6. Das Gefühl der Anerkennung (81 %)	6. Ein Beruf, der Erfolg verspricht (89 %)	6. Anerkennung der Leistung	6. Möglichkeit zur Weiterbildung (82 %)
7. Gute Aufstiegsmöglichkeiten (78 %)	7. Eine Arbeit, die erfüllt (87 %)	7. Hohes Einkommen in der Zukunft	7. Arbeitsinhalt (79 %)
8. Hohes Einkommen (77 %)	8. Leistungsorientierte Bezahlung (84 %)	8. Professionelles Training und Weiterentwicklung	8. Beziehung zum Chef (78 %)
9. Kontakte zu anderen Menschen (71 %)	9. Vereinbarkeit mit dem Privatleben (83 %)	9. Respekt für seine Mitarbeiter	9. Mitsprache und Handlungsspielraum (62 %)
10. Möglichkeit, sich um andere zu kümmern (67 %)	10. Gute Aufstiegsmöglichkeiten (80 %)	10. Ermöglicht eigene Interessen im Zeitplan zu integrieren	10. Nähe des Standortes (51 %)

Abbildung 4. Merkmale Arbeitgeberattraktivität Generation Z (Steckl et al., 2019, S. 213).

Die Merkmale können dabei zwischen monetäre bzw. «harte» Faktoren wie das Gehalt und nichtmonetäre bzw. «weiche» Faktoren wie die Anerkennung unterschieden werden (Steckl et al., 2019).

2.6 Auswahlverfahren

Gemäss Personalauswahlprozess (Kapitel 2.2, Abbildung 2) bauen die Auswahlverfahren auf der Anforderungsanalyse (Kapitel 2.3) auf.

Die Auswahlverfahren lassen sich in biografie-, eigenschafts- und simulationsorientierte Verfahren unterteilen. Die drei Verfahrenstypen bilden gemeinsam den trimodalen Ansatz der Berufseignungsdiagnostik (Abbildung 5; Schuler, 2014b).

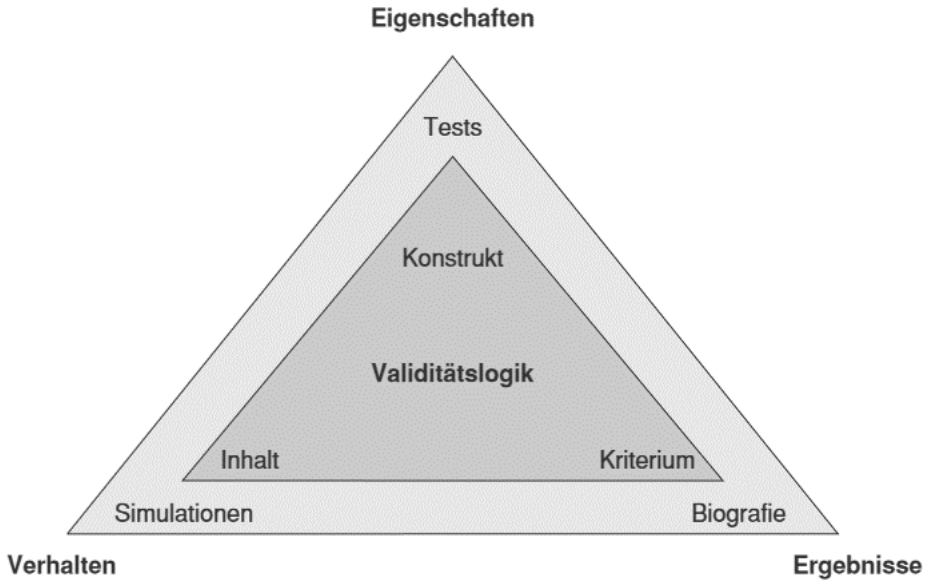

Abbildung 5. Trimodaler Ansatz der Eignungsdiagnostik (Schuler, Höft & Hell, 2014, S. 153).

Die einzelnen Ansätze werden in Kapitel 2.6.1 bis 2.6.3 genauer beschrieben. Zudem wird in Kapitel 2.6.4 auf Multiple Verfahren eingegangen, welche die drei Verfahrenstypen kombinieren. Anschliessend werden in Kapitel 2.6.5 die Bewertungskriterien aufgegriffen.

2.6.1 Biografieorientierte Verfahren

Das Grundprinzip von biografieorientierten Verfahren ist das Heranziehen von Informationen aus vergangenem Verhalten. Das vergangene Verhalten dient dabei als Prädiktor für zukünftiges Verhalten (Schuler, 2014b).

Typische biografieorientierte Verfahren sind die Analyse von Bewerbungsunterlagen, der biografische Fragebogen sowie das biografische Interview. Sie dienen als Quelle für Informationenbeschaffung wie Bildungs- und Ausbildungswege, Noten, Berufs- und Praktikumserfahrungen, Arbeitszeugnisse und weitere berufsnahe Erfahrungen (Schuler, 2014b).

Die Analyse der Bewerbungsunteralgen ist das meistgenutzte Verfahren und dient als Vorauswahl für den weiteren Rekrutierungsprozess (Schuler, 2014b). Schuler (2014a) gibt einen Überblick, was an Bewerbungsunterlagen ausgewertet werden kann (Abbildung 6).

1. *Formale Aspekte*
   - Ist die Bewerbung ordentlich und übersichtlich angelegt?
   - Ist sie fehlerfrei und vollständig?
   - Sind Art und Umfang der Bewerbung der zu besetzenden Position angemessen?
   - Lichtbild
2. *Anschreiben und Lebenslauf*
   - Sind Anschreiben und – zumeist tabellarischer – Lebenslauf enthalten?
   - simulationsorientierte und eigenschaftsorientierte Auswertung
3. *Erforderliche Ausbildung*
   - Zeugnisse
   - Praktikumsnachweise
   - sonstige Bescheinigungen
   - ausbildungsbedingter Auslandsaufenthalt
4. *Erforderliche Spezialkenntnisse*
   - Sprachen
   - EDV-Kenntnisse
   - sonstige Zusatzausbildungen, Lehrgänge etc.
5. *Übereinstimmung Lebenslauf/Belege*
   - Lückenlosigkeit
   - Zeitfolgeanalyse
6. *Plausibilität des Stellenwechsels*
   - Abfolge der Positionen
   - Nachvollziehbarkeit der Arbeitgeberwechsel
7. *Schulnoten*
   - gut geeignet zur Prognose weiterer Ausbildungsleistungen
   - weniger geeignet zur Prognose des praktischen Berufserfolgs; abnehmende Validität mit zunehmender Berufserfahrung
8. *Studienleistungen*
   - falls bekannt, Notenniveau von Hochschule und Studienfach berücksichtigen
   - Qualität der Abschlussarbeit ist wichtiger als das Thema
9. *Arbeitszeugnisse und Referenzen*
   - meist nur verlässlich, wenn von Fachleuten ausgestellt
   - persönliche (mündliche) Referenzen meist aussagekräftiger als schriftliche
10. *Ergänzende anforderungsspezifische Aspekte*
    - Berufserfahrung
    - Mobilität
11. *Offengebliebene Fragen werden für das Gespräch vorgemerkt*

Abbildung 6. Auswertungspunkte Bewerbungsunterlagen (Schuler, 2014a, S. 263).

Mit der Analyse der Bewerbungsunteralgen werden nicht geeignete Bewerbende (z.B. unpassende Vorbildung) ausgeschlossen, wobei man auch von Negativselektion bzw. Negativentscheidungen spricht. Bei der Vorauswahl ist jedoch Vorsicht geboten, da hier die Gefahr besteht, auch geeignete Bewerbende auszuschliessen, was nicht wieder gut gemacht werden kann. Kommen hingegen ungeeignete Bewerbende in die engere Auswahl, kann dies durch weitere Verfahren und Auswahlschritte (z.B. Interview) korrigiert werden. Deswegen ist die Analyse von Bewerbungsunterlagen als eines von weiter durchzuführenden Auswahlverfahren anzuwenden (Schuler, 2014b).

2.6.2 Eigenschaftsorientierte Verfahren

Eigenschaftsorientierte bzw. konstruktorientierte Verfahren haben zum Ziel als stabil angesehene Merkmale (z.B. allgemeine Intelligenz) von Personen zu erfassen (Schuler, Höft & Hell, 2014). Hierfür werden psychologische Tests eingesetzt, welche sich in zwei Kategorien unterteilen lassen: kognitive Fähigkeitstests und Persönlichkeitstests (Tabelle 3). Innerhalb dieser Kategorien können weitere Subtests unterschieden werden (Schuler et al., 2014).

Tabelle 3

Arten von psychologischen Tests (eigene Darstellung nach Schuler et al., 2014)

Psychologische Tests	
Kognitive Fähigkeitstests	**Persönlichkeitstests**
Allgemeine Intelligenztests	Allgemeine Persönlichkeitstests
Tests spezifischer kognitiven Fähigkeiten	Spezifische Persönlichkeitstests (z.B. Gewissenhaftigkeitstest)
Tests der Aufmerksamkeit und Konzentration	Einstellungs-, Motivations- und Interessenstests
Tests sensorischer und motorischer Leistung	
Sonstige Leistungstests	

Persönlichkeitstests haben zum Ziel, typische Leistung oder typisches Verhalten zu erfassen. Kognitive Fähigkeitstest zielen hingegen darauf ab, maximale Leistung zu messen, wodurch auch Verfälschungentendezen gering sind – zumindest die Überschätzung betreffend (Schuler et al., 2014). Ein bekannter Fähigkeitstest ist der Intelligenz-Struktur-Test-Screening (IST-Screening). Dies ist ein Kurz-Intelligenztest, welcher knapp 30 Minuten dauert. Er besteht aus den drei Aufgabengruppen Analogie, Zahlenreihen und Matrizen. Diese erfassen Facetten der verbalen, numerischen und figuralen Intelligenz. Die drei Aufgabengruppen zusammen ergeben einen Gesamtwert «Schlussfolgerndes Denken» (Petermann, 2014). Der IST-Screening ist für Jugendliche ab 15 Jahre einsetzbar und kann daher auch sehr gut in Schulen und Ausbildungen angewendet werden (testzentrale, 2022). Allgemeine Intelligenztests sind dabei besonders gute Prädiktoren für Ausbildungs- und Berufserfolg (Schmidt & Hunter, 1998; Schuler et al., 2014). Doch die Akzeptanz bei den Bewerbenden ist eher gering (Wiese & Stertz, 2019).

2.6.3 Simulationsorientierte Verfahren

Anders als bei den eigenschaftsorientierten Verfahren geht es bei simulationsorientierten Verfahren nicht um die Erfassung eines Konstrukts wie beispielsweise die Intelligenz (Schuler, 2014b). Vielmehr verfolgen simulationsorientierte Verfahren das Prinzip «… Tätigkeitsanforderungen abzubilden – zu «simulieren» –, die in beruflichen Situationen an den Ausführenden gestellt werden.» (Schuler, 2014b, S. 223). Es gilt also Aufgaben zu simulieren, welche am zukünftigen Arbeitsplatz weitgehend wiederzufinden sind (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014).

Zu simulationsorientierten Verfahren zählen: Arbeitsproben, situative Interviews, komplexe Simulationen, Fertigkeits- und Kenntnisprüfungen sowie Situational Judgment Tests (Schuler, 2014b).

2.6.4 Multimodale Verfahren

Wie bereits erwähnt, stellen die drei Verfahrenstypen (biografie-, eigenschafts- und simulationsorientiert) gemeinsam den trimodalen Ansatz dar. Werden aus den drei Verfahrenstypen mehrere Verfahren kombiniert oder gar in ein einziges Verfahren integriert, spricht man von multimodalen oder multiplen Verfahren (Schuler, 2014b). Das Multimodale Interview zählt beispielsweise zu den multiplen Verfahren (Schuler, 2014b).

So ist neben den unstrukturierten (freie Gesprächsführung) und strukturierten Interviews das multimodale Interview (MMI) aufzufinden. Das MMI soll dabei den Defiziten der beiden anderen Interviewformen (unstrukturiert und strukturiert) entgegenwirken. Denn während bei unstrukturierten Interviews die Validität (Kapitel 2.6.5) unbefriedigend ist, sind strukturierte Interviews einseitig, da sie meist rein situative oder rein biografische Fragen beinhalten (Schuler, 2014b).

Das MMI umfasst acht Komponenten, welche aufeinander aufbauen (Tabelle 4). Während des Interviews gibt es sowohl freie wie auch standardisierte Gesprächsteile. Dies soll zu einer angenehmen Gesprächssituation beitragen (Schuler, 2018).

Einstellungsinterview weisen bei den Bewerbenden im Allgemeinen eine grosse Akzeptanz auf (Wiese & Stertz, 2019).

Tabelle 4

Acht Komponente des multimodalen Interviews (eigene Darstellung nach Schuler, 2014b; Schuler, 2018)

Komponente MMI	Information zur Komponente	Diagnostischer Ansatz
1.Gesprächsbeginn	- Übergang von Begrüssung ins Interview - Schaffung einer angenehmen Atmosphäre	-
2.Selbstvorstellung des Bewerbers	- Bewerbende berichten in freier Form über Werdegang	Eigenschaft, Verhalten, Biografie
3.Freier Gesprächsteil	- Aufgetauchte Fragen durch Selbstvorstellung oder Bewerbungsunterlagen - offene Frageform (Fragezahl und Frageinhalt)	Eigenschaft, Verhalten
4.Berufsinteressen, Berufs- und Organisationsauswahl	- Fragen zu Berufsinteresse, Motivation/Hintergründe Berufswahl, Beweggründe Arbeitswechsel, Selbsteinschätzung - Bewertung anhand von verhaltensverankerten Einstufungsskalen	Eigenschaft, Biografie
5.Biografiebezogene Fragen	- Fragen zu Eigenschaftskonstrukten sowie zu berufsbezogenem Verhalten - Wichtig: Berichten von konkreten Beispielen - Fragen anhand der Anforderungsanalyse zusammengestellt - Bewertung anhand von verhaltensverankerten Einstufungsskalen	Biografie
6.Realistische Tätigkeitsinformation	- Information zu Ausbildung/Tätigkeit, Anforderung und Unternehmen sowie zu derzeitigen Schwierigkeiten in Organisation und dem Arbeitsalltag - Möglichkeit der Nachfrage seitens Bewerbende - keine Beurteilung dieses Gesprächteils	-
7.Situative Fragen	- Frage nach Verhalten in einer geschilderten erfolgskritischen Situationen - meist organisations-/aufgabenspezifische Situationen - Bewertung anhand von verhaltensverankerten Einstufungsskalen	Verhalten
8.Gesprächsschluss	- Möglichkeit zu Fragen seitens Bewerbende - Informationen zum weiteren Vorgehen - keine Beurteilung dieses Gesprächteils	-

2.6.5 Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren

Eignungsdiagnostische Auswahlverfahren können anhand von verschiedenen Kriterien bewertet werden. Die drei zentralen Bewertungskriterien sind: Objektivität, Reliabilität und Validität (Schuler, 2018).

Objektivität meint die Unabhängigkeit der Ergebnisse von der untersuchenden Person (Schuler, 2018). Sie ist dann gegeben «…wenn ein Verfahren völlig unabhängig davon ist, wer es anwendet und auswertet, wenn verschiedene Personen also zu den gleichen Ergebnissen gelangen.» (Schuler, 2018, S. 31).

Wenn es um die Genauigkeit oder die Messfehlerfreiheit eines Verfahrens geht, dann spricht man von der Reliabilität – auch Zuverlässigkeit genannt (Schuler, 2014b). Die Messwerte sind nicht fehlerfrei. Es gilt die «wahren» Werte hinaus zu filtern (Schuler, 2014b).

Eine gute bzw. hohe Reliabilität bedeutet jedoch noch nicht, dass ein Verfahren auch das misst, was es zu messen beabsichtigt. Dies ist eine Frage der Validität (Schuler, 2014b). Eine hohe Validität deutet darauf, dass mit dem Verfahren gemessen wird, was gemessen werden soll (Weuster, 2008). Eine hohe Validität fördert damit das Vertrauen in Aussagen oder Prognosen, welche aufgrund eines Verfahrens getätigt werden (Schuler, 2014b). Damit kommt der Validität ein hohe Bedeutung zu. Jedoch kann ohne Objektivität und Reliabilität keine genügende Validität zu Stande kommen. Wiederum führen vorhandene Objektivität und Reliabilität nicht automatisch zu einer hohen Validität (Weuster, 2008).

Die Validität wird durch den Validitätskoeffizienten (r) wiedergegeben. Es drückt die Stärke eines Zusammenhangs zwischen dem Instrument bzw. Verfahren und einem Kriterium aus. Der Validitätskoeffizient kann dabei einen Wert zwischen -1 und +1 einnehmen, wobei r = 0 gar kein Zusammenhang bedeutet und r = -1 oder r= +1 auf einen starken Zusammenhang hindeutet (Schuler 2014b).

Schmidt & Hunter (1998) untersuchten die Validität von eignungsdiagnostischer Auswahlverfahren. Das zu vorhersagende Kriterium stellte dabei den Berufserfolg dar. In Tabelle 5 sind die Ergebnisse von Schmidt & Hunter (1998) zu entnehmen sowie neuere Befunde. Dabei ist zu beachten, dass Validitätskoeffizienten zwischen .30 und .50 als gut und Koeffizienten über .50 als sehr gut zu betrachten sind (Schuler, 2014b).

Tabelle 5

Validität eignungsdiagnostische Verfahren (eigene Darstellung nach Schmidt & Hunter, 1998; Schuler et al., 2014)

Verfahrenstyp	Verfahrensart (Prädiktor)	Validität [r] (Schmidt & Hunter, 1998)	Validität [r] (neuere Befunde)
Biografieorientiert	Grafologie	.02	-
	Biografische Daten	.35	.32
	Unstrukturiertes Interview	.38	.20
	Strukturiertes Interview	.51	.40
Eigenschaftsorientiert	Allgemeine kognitive Fähigkeitstests	.51	.62
	«Integrity»-Tests	.41	.18
	Gewissenhaftigkeitstests	.31	.31
	Fachkenntnistests	.48	-
	Interessen	.10	.23
Simulationsorientiert	Probezeit	.44	-
	Arbeitsproben	.54	.39
	Situational Judgement Tests	-	.34
Multimodale Verfahren	Assessment Center	.37	.28

3 Methodik

Um ein vollumfängliches Bild der Stärken und Schwächen des Rekrutierungsprozesses zu erhalten, wurde für die Datenerhebung ein Mixed-Method Vorgehen gewählt. Hierfür wurde eine qualitative wie auch quantitative Methode in Kombination eingesetzt. Die qualitative Datenerhebung (Kapitel 3.1) erfolgte mittels Experteninterviews. Diese hatten zum Ziel, einen Überblick zum derzeitigen Rekrutierungsprozess aus Sicht der Berufsbildenden zu verschaffen und Herausforderungen aufzufinden. Mit der quantitativen Datenerhebung (Kapitel 3.2), welche mit Hilfe eines Fragebogens erfolgte, wurden die qualitativ ermittelten Herausforderungen vertiefter analysiert. Hierfür wurde die Sicht von jetzigen Lernenden beleuchtet.

Die Datenerhebung der beiden Verfahren wurde dabei sequenziell durchgeführt, wobei zuerst die qualitativen und anschliessend die quantitativen Daten erhoben wurden. Die quantitative Teilstudie wurde dabei von der qualitativen Teilstudie beeinflusst. Jedoch ist keine der Verfahrensarten der anderen übergeordnet. Beide Verfahren sind gleichgewichtig zu behandeln (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013).

3.1 Qualitative Teilstudie

Für die qualitative Datenerhebung wurden vier Experteninterviews durchgeführt. In vorliegender Arbeit wurde mit den Experteninterviews das Ziel der Orientierung im Feld verfolgt (Flick, 2019), um einen Überblick zum aktuellen Rekrutierungsprozess zu erhalten.

3.1.1 Erstellung und Aufbau Leitfaden

Für die Durchführung der Experteninterviews wurde ein Leitfaden erstellt. Der Leitfaden dient als Gesprächsführung und stellt sicher, dass die Interviews in etwa vergleichbar sind (Hussy et al., 2013).

Der Leitfaden wurde theoriegeleitet erstellt und anhand des Personalauswahlprozesses (Kapitel 2.2, Abbildung 2) aufgebaut. Die Teilprozesse der Personalauswahl *Anforderungsanalyse*, *Stellenanzeige*, *Personalmarketing* sowie *Auswahlverfahren* wurden dabei für den Leitfaden als Hauptkategorien definiert. Um das Interview abzurunden, wurde ebenfalls eine Hauptkategorie *Abschluss* gebildet, welche jedoch keinen theoriebasierenden Hintergrund aufweist.

Für jede Hauptkategorie wurde anschliessend das SPSS-Prinzip angewendet. Die Abkürzung SPSS steht hierbei für: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren (Helfferich, 2011). So wurde in einem ersten Schritt zu jeder Hauptkategorie Fragen gesammelt, um einen möglichst grossen Fragepool zu erhalten. Dabei wurden Kriterien wie Relevanz, Eignung oder Formulierung vorerst zurückgestellt. Dies geschah erst im nächsten Schritt, bei

der Prüfung der Fragen. Die nach der Prüfung übriggebliebenen Fragen wurden anschliessend sortiert. Da die Hauptkategorien *Personalmarketing* und *Auswahlverfahren* breitfächernde Kategorien darstellten, wurde bei beiden Kategorien zusätzliche Unterkategorien gebildet. Die thematische Untergliederungen sollte einem besseren Überblick der Hauptkategorien dienen. Im letzten Schritt – dem Subsumieren – wurden innerhalb jeder Hauptkategorie beziehungsweise Unterkategorie eine bis drei erzählgenerierende Hauptfrage*n definiert. Die restlichen Fragen dienten als Nachfragen. Um während dem Interview einen Überblick zu haben, welche Nachfrage*n von Notwenigkeit ist/sind, wurden zu jeder Hauptkategorie bzw. Unterkategorie Checks erstellt. Die Checks sind stichwortartige Informationen, welche durch das Interview abgeholt werden möchten. Bei Nennung der Information seitens interviewter Person kann dieser abgehackt werden und die Nachfrage erübrigt sich.

Der Leitfaden wurde anschliessend einem Pretest unterzogen. Hierfür wurden zwei Testinterviews mit Personen, welche an ihrem Arbeitsplatz ebenfalls Erfahrungen im Rekrutierungsprozess von Lernenden aufweisen, durchgeführt. Da sich die Interviewlänge mit deutlich über einer Stunde als zu lang erwies, wurde der Leitfaden anschliessend gekürzt. Zudem wurden einige Umformulierungen für die bessere Verständlichkeit vorgenommen. Der finale Leitfaden für die Experteninterviews kann dem Anhang A entnommen werden.

3.1.2 Stichprobe

Beim Experteninterview interessiert die befragte Person als Expert*in für ein bestimmtes Feld. Die befragte Person ist dabei nicht alleinige*r Expert*in, sondern Teil einer Expertengruppe (Flick, 2019). Die Expertengruppe wurde hierfür mit Hilfe einer kriteriengeleiteten Fallauswahl zusammengesetzt. Dabei wurden die Expert*innen aufgrund von Auswahlkriterien ausgewählt (Schreier, 2020).

Die Auswahlkriterien umfassten unter anderem die Verfügbarkeit von Informationen. Dies bedeutet, dass die Expert*innen mit dem aktuellen Rekrutierungsprozess vertraut und erfahren sein mussten. Des Weiteren mussten die potenziellen Expert*innen bereit für die Herausgabe von Informationen sein. Um zudem die gesamte Justiz miteinzubeziehen, wurde darauf geachtet, dass aus jeder Produktgruppe (ZSG, VG, StAW) mindestens ein*e Expert*in befragt wird.

Nach Rücksprache mit der Praxispartnerin setzte sich die Expertengruppe aus vier Berufsbildenden zusammen (Tabelle 6), welche allesamt die Auswahlkriterien erfüllten.

Tabelle 6

Zusammensetzung Expertengruppe

Produktgruppe	Anzahl Interview*s
Zivil- und Strafgerichtsbarkeit (ZSG)	1
Verwaltungsgerichtsbarkeit (VG)	1
Staatsanwaltschaft (StAW)	2

3.1.3 Ablauf Datenerhebung

Die Interviews wurden persönlich durchgeführt. Um flexibler in der Datenfindung zu sein sowie den Expert*innen die Anreise zu ersparen, erfolgte die Durchführung der Interviews am jeweiligen Standort der interviewten Person.

Zu Beginn wurde die vorab bereits zugeschickte Einverständniserklärung besprochen und allfällige Fragen geklärt. Die Einwilligungserklärung enthielt dabei Informationen zum Interview sowie zur Teilnahme. Ebenfalls Informationen zu einem möglichen Rücktritt sowie Datenschutzhinweise waren aufgeführt (Anhang B). Anschliessend erfolgte ein grober Überblick zum Ablauf des Interviews. Mit Beginn des Interviews wurde ebenfalls die Aufzeichnung über *Microsoft Teams* gestartet. Dabei wurde das Interview rein auditiv aufgezeichnet und automatisch durch *Microsoft Teams* transkribiert.

Die Durchführung der Interviews erfolgte halbstandardisiert. Dabei wurden allen befragten Personen dieselben Fragen anhand des Leitfadens gestellt. Die Reihenfolge der Fragen war jedoch frei handhabbar und auch die Formulierungen mussten nicht den exakt gleichen Wortlaut aufweisen. Die Halbstandardisierung erlaubte zudem spontanes Nachfragen – abweichend zum Leitfaden – seitens der Interviewerin. Dies bot die Möglichkeit einige Themen zu vertiefen, wodurch weitere Informationen gewonnen werden konnten (Hussy et al., 2013).

Die Interviews dauerten zwischen 45 und 60 Minuten, dabei kam es zu keinen nennenswerten Vorkommnissen oder Störungen (Tabelle 7).

Tabelle 7

Übersicht Interviews

Interview-Nr.	Dauer	Bemerkungen
Interview 1	60 Minuten	Keine
Interview 2	60 Minuten	Keine
Interview 3	45 Minuten	Keine
Interview 4	50 Minuten	Keine

3.1.4 Vorgehen Datenauswertung

In einem ersten Schritt wurden die bereits durch *Microsoft Teams* transkribierten Experteninterviews nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker (2020) überprüft sowie überarbeitet und in das Tool *MAXQDA* übertragen.

Für die Auswertung wurde eine strukturierte Inhaltsanalyse durchgeführt. Hierbei werden Textbestandteile mit Hilfe eines Kategoriensystems systematisch aus den Interviews extrahiert. Dafür wurde ein Kategoriensystem konzipiert, wobei die Kategorien deduktiv –theoretisch begründet – bestimmt wurden (Mayring, 2015). Das Kategoriensystem orientiert sich dabei ebenfalls am Personalauswahlprozess (Kapitel 2.2, Abbildung 2), wodurch auch der Leitfaden (Anhang A) als Ausgangspunkt des Kategoriensystems diente.

In Tabelle 8 kann das Kategoriensystem mit den vier theoriebasierten Hauptkategorien (*Anforderungsanalyse*, *Stellenanzeige*, *Personalmarketing* und *Auswahlverfahren*) sowie deren Unterkategorien und die Hauptkategorie *Abschluss* entnommen werden.

Tabelle 8

Beschreibung Kategorien qualitative Auswertung

Hauptkategorien	Unterkategorie	Beschreibung
Anforderungsanalyse		Umfasst das Vorgehen und die verwendeten Verfahren bei der Ermittlung und Definition von Anforderungen.
Stellenanzeige		Umfasst die enthaltenen Informationen in der Stellenanzeige. Zudem beinhaltet es die Gestaltung (z.B. Video, Fliesstext, Bulletpoints etc.). Hierbei geht es nicht um die Ausschreibungskanäle der Stellenanzeigen.
Personalmarketing	Ausschreibung Stellenanzeige	Umfasst die Ausschreibungskanäle der Stellenanzeigen sowie weitere Massnahmen (z.B. Flyer), welche genutzt werden, um auf offene Lehrstellen hinzuweisen. Des Weiteren beinhaltet sie den Zeitpunkt für die Ausschreibung und die Reaktionszeit auf eingegangene Bewerbungen.
	Aktives Personalmarketing	Umfasst die Art und Weise sowie die Massnahmen wie auf das Unternehmen aufmerksam gemacht wird.
	Attraktivität	Umfasst die Meinung der Attraktivität der Justiz als Lehrbetrieb und wie attraktiv es auf Lernende wirkt. Ebenfalls beinhaltet es, was unternommen und geboten wird, um attraktiv zu wirken und ob bzw. wie die Attraktivität gesteigert werden kann.
Auswahlverfahren	Bewerbungsunterlagen	Umfasst angeforderte Bestandteile von Bewerbungsunterlagen, sowie die verwendeten Unterlagen für die Vorabauswahl. Zudem umfasst es die Kriterien, nach welchen die Bewerbungsunterlagen bewertet werden, sowie die Einschätzung der Quantität und Qualität der Unterlagen.
	Eignungsdiagnostische Verfahren	Umfasst die verwendeten Verfahren sowie gewünschte bzw. zu verzichtende Verfahren. Ebenfalls der Ablauf des Bewerbungsprozesses wird darunter gefasst.
	Einstellungsinterview	Umfasst die Vorbereitung und den Aufbau des Einstellungsinterviews sowie die Bewertung der Antworten.
	Akzeptanz	Umfasst die angenommene Akzeptanz der angewendeten eignungsdiagnostischen Verfahren seitens der Bewerbenden.
Abschluss		Umfasst die Meinung der Interviewten bezüglich des Freiheitsgrades, den Vorteilen sowie den Schwierigkeiten im Rekrutierungsprozess.

Die strukturierte Inhaltsanalyse unterscheidet vier Formen der Strukturierung. In vorliegender Arbeit war die inhaltliche Strukturierung von Bedeutung. Dabei wurden die Interviews mittels Kategoriensystems (Tabelle 8) codiert. Anschliessend wurden die extrahierten Textbestandteile pro Hauptkategorie bzw. Unterkategorie zusammengefasst (Mayring, 2015). Nach Mayring (2015) würde eine weitere Zusammenfassung der Unterkategorien zu der übergeordneten Hauptkategorie folgen. Aus Gründen der Übersichtlich- und Verständlichkeit wurde darauf jedoch verzichtet.

3.2 Quantitative Teilstudie

Die quantitative Teilstudie hat zum Ziel die durch die qualitativen Experteninterviews ermittelten Herausforderungen zu vertiefen. Hierfür erfolgte die Erhebung der quantitativen Daten mittels Fragebogen.

3.2.1 Erstellung und Aufbau Fragebogen

Die qualitative Datenerhebung zeigte insbesondere im Teilprozess *Personalmarketing* Herausforderungen auf, weshalb zu diesem Teilprozess mittels Fragebogen ergänzende Daten erhoben wurden.

Der Aufbau des Fragebogens orientierte sich am Kategoriensystem (Kapitel 3.1.4, Tabelle 8) der qualitativen Datenerhebung, wobei lediglich das *Personalmarketing* im Zentrum stand. Hierfür wurden im Fragebogen die Unterkategorien des Personalmarketings aufgegriffen. Der Fragebogen ist in folgende Blöcke unterteilt:

- Einleitungstext und Datenschutzerklärung
- Demografischen Daten
- Ausschreibung Stellenanzeige
- Aktives Personalmarketing
- Attraktivität
- Endseite

Die Items zur Unterkategorie *Ausschreibung Stellenanzeige* wurden auf Basis der Ergebnisse der qualitativen Interviews generiert. Für die Item-Erstellung zum *Aktiven Personalmarketing* wurde ein bestehender Fragebogen von Thielsch, Träumer, Pytlik & Kanning (2012) zur Hilfe genommen. Ebenfalls bei der Unterkategorie *Attraktivität* wurde sich an bestehenden Items (Bruhn et al., 2013) orientiert, wobei der Fokus auf weichen nichtmonetären Faktoren lag (Kapitel 2.5.3). Beide Unterkategorien (*Aktives Personalmarketing* und *Attraktivität)* wurden mit weiteren Items auf Grundlage der qualitativen Ergebnisse ergänzt.

Die erstellten Items wurden anschliessend hinsichtlich ihrer Formulierungen überprüft. Hierbei wurde auf folgende Punkte geachtet (Bühner, 2021):

- Einfache Sätze und Sprache
- Keine unbekannten Abkürzungen
- Keine Mehrfachbedeutung von Begriffen
- Keine doppelten Verneinungen
- Ein Item umfasst nur einen sachlichen Inhalt

Anschliessend folgte die Übertragung der Items in das Fragebogentool *TIVIAN*. Der Fragebogen wurde zudem einem Pretest unterzogen. Hierfür wurde der Fragebogen von fünf Personen, welche sich im Alter zwischen 15 und 20 Jahren befinden, getestet und auf

die Verständlichkeit der Items überprüft. Die Verständlichkeit war gewährleistet und abgesehen von wenigen Rechtschreibfehlern ergab der Pretest keinen weiteren Handlungsbedarf. Der finale Fragebogen kann dem Anhang C entnommen werden.

3.2.2 Skala

Die Antwortoptionen der Items stellten, wo möglich und sinnvoll, eine vierstufige Likert-Skala dar. Mit der vierstufigen Skala sollte die Tendenz zur Mitte – das Bevorzugen von der mittleren bzw. neutralen Antwortkategorie – ausgeschlossen werden. Denn wählen die Teilnehmenden häufig die mittlere Antwortoption, so kann dies eine Antwortverzerrung zur Folge haben. Ebenfalls die Itemvarianz kann eingeschränkt sein, was die Differenzierung der Antworten der Stichprobe verringert und erschwert (Kelava & Moosbrugger, 2020). Die vier Stufen wurden zusätzlich verbal beschriftet, um den Teilnehmenden das Verständnis der Skala zu erleichtern (Bühner, 2021). Die Beschriftung der Skala lautete: trifft nicht zu, trifft eher nicht zu, trifft eher zu, trifft zu.

Items ohne Likert-Skala wiesen eine Nominalskala auf. Hierbei bildeten die Antwortoptionen eine Liste, wobei die Reihenfolge der einzelnen Optionen nicht von Bedeutung ist (Heimsch, Niederer & Zöfel, 2018). Mit einem Textfeld konnten die Listen teilweise mit eigenen Antwortoptionen ergänzt werden.

3.2.3 Stichprobe

Um die Perspektive der mit Berufsbildenden durchgeführten Experteninterviews zu erweitern, wurde die Umfrage mit Lernenden vollzogen. Die Stichprobe für den Fragebogen umfasste dabei alle derzeitigen Lernenden der Justiz. Darin inkludiert waren alle EFZ- und EBA-Lernende des ersten bis dritten Lehrjahrs sowie die WMS-Praktikant*innen aus allen drei Produktgruppen. Damit sollte ein umfassendes Bild – über verschiedene Kriterien hinweg – generiert werden.

Da alle Lernenden der Justiz befragt wurden, kann von einer Vollerhebung gesprochen werden (Döring & Bortz, 2016). Die maximale Stichprobe umfasste 31 Lernende (Tabelle 9).

Tabelle 9

Übersicht Stichprobe quantitative Datenerhebung

Lehrjahr	Anzahl Lernende
1.Lehrjahr	8
2.Lehrjahr	10
3.Lehrjahr	9
WMS-Praktikant/in	3
Büroassistent/in	1

3.2.4 Ablauf Datenerhebung

Da die Stichprobe mit 31 Lernenden bereits sehr gering ausfiel, galt es die Datenerhebung sorgfältig zu planen. Dabei fiel die Datenerhebung der Lernenden in die dreiwöchigen Frühlingsferien der Berufsschule, wodurch viele Lernende ebenfalls für einige Zeit im Lehrbetrieb ferienabwesend waren. Aus organisatorischen und zeittechnischen Gründen liess sich dies jedoch nicht anders einrichten.

Die Umfrage wurde in der zweiten Ferienwoche per E-Mail an die Lernenden versendet. Ebenfalls an die Berufsbildenden wurde eine E-Mail verschickt, in der sie über die Datenerhebung informiert wurden. Zudem wurden sie gebeten, ihre Lernenden auf die Umfrage hinzuweisen und diese zu bitten, die Umfrage auszufüllen. Die Umfrage wurde vorerst für zwei Wochen aktiv geschaltet. In dieser Zeitspanne konnte schon eine beachtliche Rücklaufquote festgestellt werden. Um jedoch noch mehr Rückmeldungen zu erhalten, wurde nach zwei Wochen ein Erinnerungsmail an die Lernenden verschickt, wobei die Frist um eine weitere Woche verlängert wurde. Dies führte nochmals zu einem Anstieg der Rücklaufquote.

3.2.5 Vorgehen Datenauswertung

Für die Datenauswertung wurden die mit dem Fragebogentool *TIVIAN* erhobenen Daten aus dem Tool exportiert und ins Softwareprogramm für statistische Datenauswertungen *IBM SPSS Statistics 27* importiert. Anschliessend wurden die Daten bereinigt. Dies umfasste lediglich die Festlegung von Fehlenden Werten sowie die Einstellung der Skalenniveaus der einzelnen Items.

Die quantitative Datenauswertung erfolgte unter anderem mittels deskriptivstatistischen Verfahren. Hierfür wurden Auftretenshäufigkeiten von Werten ausgewertet und grafisch dargestellt sowie Zusammenhänge berechnet. Ebenfalls Unterschiedstests, welche zu den inferenzstatistischen Verfahren gehören (Hussy et al., 2013), sowie eine Reliabilitätsanalyse wurden durchgeführt. Bevor jedoch Berechnungen von statistischen Tests durchgeführt wurden, galt es die Variablen auf ihre Verteilungsform zu überprüfen.

Die Überprüfung auf Normalverteilung sowie die einzelnen deskriptiv- und inferenzstatistischen Verfahren werden nachfolgend näher erläutert.

Normalverteilung

Die Überprüfung der Normalverteilung ist insofern von Bedeutung, dass je nach Vorliegen von normalverteilten oder nicht normalverteilten Werten, unterschiedliche statistische Tests durchgeführt werden müssen (Heimsch et al., 2018).

Hierfür gibt es zwei verschiedene Tests: Der Chiquadrat-Test und der Kolmogorov-Smirnov-Test. Der Kolmogrov-Smirnov-Test ist dabei insbesondere für kleinere Fallzahlen

und damit auch für vorliegende Arbeit geeignet, wobei nur die intervallskalierten Items überprüft wurden (Heimsch et al., 2018).

Eine Normalverteilung liegt dann vor, wenn die Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Tests nicht signifikant ($p > .05$) sind. Signifikante Ergebnisse ($p < .05$) deuten hingegen auf nicht normalverteilte Daten hin (Universität Zürich, 2023a). Der Test auf Normalverteilung weist in dieser Arbeit einzig bei zwei Items auf eine Normalverteilung hin (Anhang D).

Häufigkeiten

Die Häufigkeiten gehören zu der univariate Deskriptivstatistik und bieten einen ersten Überblick zu den erhobenen Daten. Dabei können absolute, relative und prozentuale Häufigkeiten unterschieden werden (Hussy et al., 2013).

Mit der absoluten Häufigkeit erhält man die Anzahl Werte pro Kategorie, während die relative Häufigkeit der Anteil der beobachteten Werte an den gesamten Werten darstellt. Die prozentuale Häufigkeit erhält man wiederum, wenn die relative Häufigkeit mit 100 multipliziert wird (Hussy et al., 2013).

Für die Darstellung und Veranschaulichung von Häufigkeiten bieten sich Histogramme oder Kreisdiagramme an (Hussy et al., 2013).

Korrelationen

Mithilfe von Korrelationskoeffizienten können Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen beschrieben werden. Damit ist hier die Rede von einer multivariaten Deskriptivstatistik, da mehrere Variablen gleichzeitig betrachtet werden und nicht isoliert voneinander – so wie dies bei den Häufigkeiten der Fall ist (Hussy et al., 2013).

Der Korrelationskoeffizient ist eine Masszahl, welche die Stärke des Zusammenhangs beschreibt und wird für Stichproben mit dem Kleinbuchstaben *r* angegeben. Dabei kann der Korrelationskoeffizient einen Wert zwischen -1 bis +1 annehmen. Einen Wert von -1 steht für einen maximalen negativen Zusammenhang, während ein Wert von +1 einen maximalen positiven Zusammenhang kennzeichnet (Heimsch et al., 2018). Die Stärke des Zusammenhangs kann gemäss Cohen (1992) wie folgt interpretiert werden (Tabelle 10):

Tabelle 10

Interpretation Stärke Korrelationskoeffizient (Cohen, 1992)

Wert	Stärke des Zusammenhangs
0.1 < 0.3	schwach
0.3 < 0.5	mittel
> 0.5	stark

Ein vorliegender Zusammenhang schliesst jedoch nicht auf Kausalität. Es kann also trotz eines Zusammenhangs nicht auf die Kausalwirkung vom einen auf das andere Merkmal ausgegangen werden (Hussy et al., 2013).

Es gibt verschiedene Verfahren zur Berechnung des Korrelationskoeffizienten. Hierbei spielt das Skalenniveau und die Verteilungsform der Variablen eine Rolle. In dieser Arbeit wurde die Rangkorrelation nach Spearman verwendet (Tabelle 11).

Tabelle 11

Skalenniveaus und der Verteilungsform der Rangkorrelation nach Spearman (Heimsch et al., 2018)

Verfahren	Skalenniveau und Verteilungsform
Rangkorrelation nach Spearman	mind. eine Variable ordinalskaliert oder nicht normal-verteilt

Kontingenzanalyse

Kategoriale Variablen – nominal- oder ordinalskaliert – können mit Hilfe einer Kreuztabelle analysiert und mittels Chi-Quadrat-Test auf signifikante Beziehungen überprüft werden. Hierbei werden die beobachteten mit den erwarteten Häufigkeiten verglichen und die Unterschiede hinsichtlich ihrer Signifikanz überprüft (Heimsch et al., 2018). Auch hier gibt es einige Voraussetzungen zu erfüllen. Abweichungen davon führen wiederum zu Verwendung von verschiedenen Tests. Für die Datenauswertung wurde der exakte Test nach Fisher-Freeman-Halton verwendet. Dessen Voraussetzungen kann der Tabelle 12 entnommen werden.

Tabelle 12

Überblick Kontingenzanalysen (Universität Zürich, 2023b)

Test	Voraussetzung
Exakter Test nach Fisher-Freeman-Halton	Nominal- oder ordinalskalierte (und dichotome) Variablen
	Stichprobe < 50
	Erwartete Zellhäufigkeit < 5 in über 20% der Fälle

Die Stärke des Zusammenhangs der Variablen wird mittels Cramers V berechnet. Dieser kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen und ist gemäss Tabelle 13 zu interpretieren (Heimsch et al., 2018).

Tabelle 13

Interpretation Stärke Cramers V (Volker, 2006)

Wert	Stärke des Zusammenhangs
0.1 < 0.3	schwach
0.3 < 0.5	mittel
> 0.5	stark

Unterschiedstest

Unterschiedstests dienen zum Vergleich von Gruppen hinsichtlich ihrer zentralen Tendenz oder Mittelwerte (Heimsch et al., 2018).

Die Art des Tests hängt von verschiedenen Faktoren ab: Anzahl zu vergleichender Gruppen, Grösse der einzelnen Gruppen, Abhängigkeit der Gruppen zueinander, Skalenniveau und Verteilungsform der Werte. In Tabelle 14 können die verwendeten Tests in dieser Arbeit entnommen werden.

Tabelle 14

Arten von Unterschiedstests für unabhängige Stichproben (Heimsch et al., 2018)

Unterschiedstest	Voraussetzung
Einfaktorielle Varianzanalyse	Mehr als zwei unabhängige Stichproben
	Intervallskalierte und normalverteilte Variable
Kurskal-Wallis-Test (H-Test)	Mehr als zwei unabhängige Stichproben
	Mind. ordinalskalierte Variable, aber verteilungsfreie

Wenn mehr als zwei Gruppen verglichen werden, gibt ein signifikantes Ergebnis keine Auskunft darüber, zwischen welchen Gruppen ein Unterschied besteht. Hierfür gibt ein zusätzlich durchzuführender Posthoc-Test Aufschluss (Heimsch et al., 2018).

Ein signifikantes Ergebnis wird durch einen p-Wert von ≤ .05 dargestellt. Die Signifikanz ist jedoch nicht immer als relevant einzuschätzen. Um die Relevanz bzw. Bedeutsamkeit festzustellen, wird die Effektstärke herangezogen und berechnet. Aufgrund der kleinen Stichprobe wird hier der Cohen's d verwendet (Heimsch et al., 2018). Der Cohen's d kann dabei Werte zwischen - ∞ und + ∞ annehmen, wobei die Werte wie in Tabelle 15 interpretiert werden können.

Tabelle 15

Interpretation Effektgrösse Cohne's d (Heimsch et al., 2018)

Wert	Grösse des Effekts
0.2 < 0.5	klein
0.5 < 0.8	mittel
> 0.8	gross

Reliabilitätsanalyse

Mit Hilfe einer Reliabilitätsanalyse kann überprüft werden, welche Items für ein zu messendes Konstrukt brauchbar sind (Heimsch et al., 2018).

Cronbach's Alpha ist der gebräuchlichste Reliabilitätskoeffizient, wobei es sich um eine Schätzung der Korrelation aller Items handelt. Cronbach's Alpha kann einen Wert von 0 bis 1 einnahmen. Dabei gehen tiefe Werte mit einer tiefen Reliabilität und hohe Werte mit einer hohen Reliabilität einher. Ein Wert > .70 wird als zufriedenstellend betrachtet (Connelly, 2011). Neben dem Cronbach's Alpha sind auch die Mittelwerte sowie Standardabweichung der einzelnen Items genauer zu betrachten. Diese sollten bei allen Items möglichst gleich ausfallen (Janssen und Laatz, 2017).

Die Reliabilitätsanalyse gibt lediglich Auskunft über die Zuverlässigkeit bzw. die Messgenauigkeit des Tests. Aus den Ergebnissen der Reliabilitätsanalyse lassen sich jedoch keine Aussagen darüber machen, ob das zu messende Konstrukt mit den Items auch wirklich gemessen wird (Connelly, 2011).

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen sowie der quantitativen Datenerhebungen aufgeführt. Hierfür wird zuerst auf die qualitativen Ergebnisse der Interviews eingegangen (Kapitel 4.1). Anschliessend folgen die quantitativen Ergebnisse der Umfrage (Kapitel 4.2).

4.1 Qualitative Ergebnisse

Nachfolgend werden die qualitativen Ergebnisse der vier Experteninterviews aufgeführt. Hierbei erfolgt der Aufbau der Ergebnisse gemäss des Kategoriensystems (Kapitel 3.1.4, Tabelle 8) mit den vier theoriebasierten Hauptkategorien *Anforderungsanalyse*, *Stellenanzeige*, *Personalmarketing* und *Auswahlverfahren* sowie der Hauptkategorie *Abschluss*.

4.1.1 Anforderungsanalyse

Für die Anforderungsanalyse wird kein bestimmtes Verfahren und keine spezielle Methode angewendet. Vielmehr werden die Anforderungen intuitiv und auf Grund von Erfahrungen festgelegt. Dabei sind meist zwei Personen in die Anforderungsanalyse involviert.

4.1.2 Stellenanzeige

Über die gesamte Justiz hinweg sind in den Stelleninseraten die gleichen Informationen aufgeführt. Diese umfassen unter anderem die Tätigkeiten und Aufgaben des jeweiligen Lehrbetriebs sowie die zukünftigen Aufgaben des/der Lernenden. Des Weiteren werden die gestellten Anforderungen aufgelistet. Ebenfalls Informationen zum Lehrbeginn, zum Arbeitsort und zu den Bewerbungsmöglichkeiten (online/schriftlich) sowie zur Ansprechperson sind vorzufinden. Beim Formulieren der Texte sind die Berufsbildenden frei. Zu den angebotenen Benefits wird folgendes gesagt: *«Also im Stelleninserat selber steht da gar nichts dazu. Erst dann im Bewerbungsgespräch klären wir die Lernenden auf, welche Dienstleistungen […] welche Leistungen wir ihnen geben können.» (B01, Pos. 14).*

Bei der Anrede der Lernenden herrscht keine einheitliche Handhabung in der Justiz. Mehrheitlich werden die Schüler*innen in den Stellenanzeigen geduzt. Vereinzelt werden die Schüler*innen in der Anzeige mit der Höflichkeitsform angesprochen.

Während Informationen zu den zukünftigen Aufgaben sowie Anforderungen mit Aufzählungszeichen abgebildet werden, erfolgt die Vorstellung des Lehrbetriebs im Fliesstext.

Neben den enthaltenen Informationen ist in den Stellenanzeigen auch ein Bild aufgeführt. Dieses Bild variiert und besteht entweder aus dem Kantonslogo, der Justitia oder einem Foto von einer lernenden Person. Ein Video ist nicht vorzufinden. Die Freiheit der Gestaltung ist jedoch eingeschränkt, «… das Layout ist gegeben der Stellenausschreibung […],

da haben wir keine grosse Freiheit.» (*B04, Pos. 115*), wobei die Gestaltung der Stellenanzeigen meist in der Verantwortung des Human Resources liegt.

4.1.3 Personalmarketing

Ausschreibung Stellenanzeige

Es werden diverse Kanäle für die Ausschreibung der Stellenanzeigen verwendet. Dazu gehören unter anderem der Stellenmarkt des Kantons Bern, LENA sowie Yousty. Weitere verwendete Kanäle waren den Interviewenden nicht bekannt, da die Stellenausschreibung ebenfalls Sache des Human Resources ist. Die bisherigen Erfahrungen mit den Kanälen sind weniger gut. Es gehen wenige (qualifizierte) Bewerbungen auf die ausgeschriebenen Stellenanzeigen ein. Grund dafür sei *«… zum Teil nicht sichtbar. Man findet unsere Stelle nicht. Und die Jungen sind ja anscheinend auf dieser Plattform Yousty, das ist die Top Plattform. Aber ich hab unsere Stelle einfach nicht gefunden.» (B03, Pos. 41).*

Besonders für Schüler*innen, welche nicht gezielt nach Ausbildungsplätzen in der Justiz suchen, wird die Chance auf die Stellenanzeige zu stossen, als gering betrachtet.

Ebenfalls Social Media Kanäle spielen in der Justiz bei der Ausschreibung keine direkte Rolle. Der Kantons Bern ist zwar auf Social Media Kanälen vertreten und «*Dort wird vielleicht schon mal irgendwie was gepostet von den Lehrstellen, aber halt nicht Justiz spezifisch, halt einfach allgemein. Aber es […] hat viele Stellen, die dort angesprochen werden. Da geht schnell etwas unter.» (B01, Pos. 30).*

Die Ausschreibung der Lehrstellen erfolgt Anfangs oder Mitte August für den Lehrstart im darauffolgenden Sommer. Es steht jedoch jedem Lehrbetrieb in der Justiz frei, zu welchem Zeitpunkt die Lehrstellen ausgeschrieben werden. Wenn mit der Ausschreibung vom August die Stelle nicht besetzt werden konnte, haben einzelne Lehrbetriebe auch schon im Januar oder Frühling (März/April) die Stellenanzeige nochmals online gestellt.

> *Weil einerseits sind da auch Gymnasialprüfungen, die ja vielleicht nicht bestanden wurden, oder es sind Lernende, die Büroassistenten machen, also EBA Ausbildung. Die wissen dann auch langsam ja doch es klappt oder es klappt weniger mit Blick auf die Prüfung dann im Sommer. (B02, Pos. 59)*

Die gemachten Erfahrungen mit den Ausschreibungszeitpunkten – sei es August oder Januar bzw. Frühling – sind grundsätzlich gut. Dennoch ist spürbar, dass insbesondere die Privatwirtschaft ihre Lehrstellen bereits im Juli ausschreibt.

Auf eingegangene Bewerbungen wird innert des gleichen Tages oder mindestens innert der gleichen Woche reagiert. Dies geschieht entweder durch eine automatisch ausgelöste Bestätigung durch die Software oder durch ein Bestätigungsmail des Human Resources.

Aktives Personalmarketing

Um auf die Justiz aufmerksam zu machen, wird unter anderem mit Flyern gearbeitet. Diese werden von den Berufsbildenden eigenständig in Schulen oder Berufsinformationszentren aufgehangen und enthalten einen QR-Code, welcher zu den in der Justiz ausgeschriebenen Lehrstellen führt. Ebenfalls werden Schulen angeschrieben und ein Programm für den Zukunftstag zusammengestellt.

Eine weitere eingesetzte Massnahme für aktives Personalmarketing stellt die Berufs- und Ausbildungsmesse (BAM) dar. An der Messe ist jedoch nicht die Justiz für sich vertreten, sondern der Kanton Bern als Ausbildungsbetrieb. *«Aber dort [BAM] ist es auch so, dass wir am Stand des Kantons Bern sind. Und dort ist es eigentlich, […] wir dürfen dort eigentlich nicht explizit für unseren Betrieb Werbung machen. Wir machen einfach Werbung für den Kanton.» (B01, Pos. 50).*

Inwiefern die Personalmarketingmassnahmen Wirkung zeigen, kann nicht eindeutig gesagt werden. Es sind aber eher keine Auswirkungen zu erkennen. Vor allem der Zeitpunkt der Massnahmen wird als problematisch angesehen, besonders in Bezug auf die BAM, welche erst nach den Ausschreibungen der Lehrstellen stattfindet. *«Ja, das Problem ist gerade eben, dass […] die Lehrstelle im August ausgeschrieben ist, die BAM ist im September […] und die Lehrstellen sind nicht mehr ausgeschrieben.» (B03, Pos. 65).*

Als weitere Massnahme werden Schnupperlehren durchgeführt, jedoch zur Zeit nur im Rahmen des Rekrutierungsprozesses. Hierbei haben die Bewerbenden in der engeren Auswahl die Möglichkeit einen halben oder ganzen Tag im Lehrbetrieb einen Einblick zu erhalten. Die gesammelten Erfahrungen von Schnuppertagen waren sehr positiv sowohl für die Lehrbetriebe wie auch für die Bewerbenden. So konnten sich die Lehrbetriebe ein genaueres Bild über die bewerbende Person verschaffen. Die Bewerbenden selbst konnten in den Alltag der Organisation Einblick erhalten und äusserten, wie interessant und spannend die Tätigkeiten seien.

Besonderes den Einblick in den Arbeitsalltag und die Tätigkeiten wird als Vorteil der Schnupperlehren gesehen – auch ausserhalb des Rekrutierungsprozesses. Jedoch werden auch Schwierigkeiten gesehen:

> *Das negative ist wirklich der Aufwand, die Ressourcen, die man haben muss, um die Schnupperlehren durchzuführen. Und bei uns ist es halt oft nicht planbar. […] Es kann wieder was dazwischen kommen und dann fehlt einem halt auch ein wenig die Zeit, sich um die Schnupperlernenden zu kümmern. Und eben dann kommt noch das mit dem Datenschutz […]. (B01, Pos. 62)*

Attraktivität

Die Attraktivität der Justiz als Lehrbetrieb wird von allen Interviewten als hoch eingeschätzt. So werden Vorteile wie flexible Arbeitszeiten oder der Kantons Bern als sicherer

Arbeitgeber genannt. Auch besteht in einigen Ausbildungsbetrieben der Justiz die Möglichkeit tageweise im Homeoffice zu arbeiten und ebenfalls die selbständige Arbeit wurde erwähnt. Die Arbeit bei Justiz erlaubt zudem einen Blick hinter die Kulissen.

Die Lernenden profitieren ebenfalls von gewissen Benefits, wie einen finanziellen Beitrag an das Schulmaterial, an Stützkursen oder an Sprachaufenthalten. Sie haben zudem 32 Tage Ferien im Jahr zugute, wobei sie für Sprachaufenthalte zusätzliche Ferientage zugesprochen bekommen.

Dennoch wird Verbesserungspotenzial gesehen, um attraktiver zu wirken. Hierzu zählt zum Beispiel die Justiz mehr zu digitalisieren, mehr finanzielle Unterstützung zu bieten oder ein Lernenden-Lager durchzuführen. Die Möglichkeiten für Verbesserungen werden jedoch als gering betrachtet, da die Justiz Teil der öffentlichen Verwaltung ist und alles rechtlich in Erlassen festgehalten und geregelt ist.

4.1.4 Auswahlverfahren

Bewerbungsunterlagen

Für eine vollständige Bewerbung werden folgende Bewerbungsunterlagen verlangt: Motivationsschreiben, Lebenslauf, Schulzeugnisse der letzten 2 Jahre sowie Schnupperberichte, insofern vorhanden.

Das Motivationsschreiben wird vor allem auf eine fehlerfreie Rechtschreibung bewertet. Ebenfalls auf Aspekte wie die Bezugnahme auf den Lehrbetrieb und das ausgeschriebene Inserat sowie eine korrekte Anrede wird geachtet.

> *Mir ist sehr wichtig, dass im Motivationsschreiben auf die X.____ eingegangen wird, dass […] die Anrede angepasst ist. Dort schau ich auch sehr genau auf Schreibfehler. Wenn ich das Gefühl habe, diese Person kann keinen geraden Satz schreiben, ist es schon schwierig. (B01, Pos. 74)*

Bei den Zeugnissen steht besonders die Deutschnote im Fokus. Neben den Noten sind auch die Kreuze zum Verhalten sowie die (unentschuldigten) Absenzen von Bedeutung. Mit Hilfe des Lebenslaufs wird sich vor allem ein Bild der familiären Umgebung und der Freizeitbeschäftigung der Bewerbenden gemacht sowie auf die Lückenlosigkeit überprüft. Grundsätzlich spielt auch ein anschauliches Layout eine Rolle bei der Bewertung der Bewerbungsunterlagen.

Gründe für das Ausscheiden aufgrund der Bewerbungsunterlagen liegen meist bei sprachlichen Mängeln, nicht ausreichend gute Noten, ungenügendes Verhalten gemäss Zeugnissen oder zu vielen unentschuldigten Fehlzeiten.

«Die Quantität nimmt immer ab und die Qualität auch» (B04, Pos. 87), sind sich alle interviewten Personen einig. Gründe für die Abnahme der Quantität in den letzten Jahren werden vor allem in den Geburtsschwachen Jahrgängen gesehen.

Eignungsdiagnostische Verfahren

In allen Produktgruppen wird das Bewerbungsgespräch als eignungsdiagnostisches Verfahren angewendet. Drei interviewte Personen berichten zudem, dass die Bewerbenden nach dem Bewerbungsgespräch noch einen Schnuppertag absolvieren. Des Weiteren wurde erwähnt, dass ein Schreibtest durchgeführt wird. *«Dann machen wir einen kurzen Schreibtest. […]. Dann dürfen sie […] 10 Minuten über irgendein Thema schreiben. Da geht es darum zu sehen, das Zehnfingersystem muss ja mittlerweile sitzen. Und dann auch die Rechtschreibung zu prüfen.» (B02, Pos. 101).*

Zusätzlich eignungsdiagnostische Verfahren werden nicht in Betracht gezogen. Dies besonders aus zeitlichen Ressourcen, welche es nicht erlauben, den Rekrutierungsprozess noch zu erweitern. Einzig eine Person sieht mit Hinblick auf die neue Bildungsverordnung (BiVo) die Möglichkeit weitere Instrumente zu verwenden.

> *[…] diese neue Lehre nach Bildungsverordnung 23 setzt auf einer grossen Selbstständigkeit der Lernenden […]. Und da, wenn wir dann rekrutieren, wäre sicher gut, wenn wir irgendwie mit einem Instrument oder einer kleinen Aufgabe feststellen könnten, wie es mit der Selbständigkeit aussieht. (B04, Pos. 95)*

Einstellungsinterview

Zur Vorbereitung des Bewerbungsgespräch wird der bereits bestehende Fragenkatalog verwendet. Dieser wird angepasst und allenfalls individuell ergänzt durch auffallende oder interessante Informationen, welche sich aus den Bewerbungsunterlagen ergeben. Ebenfalls wird vorgängig Rücksprache mit dem/der Interviewpartner*in gehalten, um die Bewerbung sowie den Ablauf des Interviews zu diskutieren.

Zum Beginn des Einstellungsinterviews stellen sich die Interviewenden selbst sowie den Lehrbetrieb vor. Dabei wird auch erläutert, welchen Aufgaben der Lehrbetrieb nachgeht. Anschliessend hat auch die bewerbende Person die Möglichkeit sich vorzustellen und etwas von sich zu erzählen. Nach der Vorstellungsrunde werden die Fragen des Fragekatalogs gestellt. Dabei handeln die Fragen unter anderem von der Schule (z.B. schulischer Stand, Lieblingsfächer) sowie von der Beschreibung der eigenen Charakteristiken. Ebenfalls Fragen zu den Anforderungen werden gestellt.

> *Dann geht es dann los mit verschiedenen Fragen zu Teamfähigkeit, zu Konfliktlösen […]. Aber alles so Punkt, wo ich sage, die sind eigentlich noch wichtig in der Lehre, so eben Organisation. Wie organisierst du dich in der Berufsschule, 2 Tage in jedem Fach ein Test was machst du? So wie würdest du das angehen? Oder was machst du mit Motivationsschwierigkeiten […], damit du am besten wieder da bist und voll motivierten bist? (B02, Pos. 113)*

Zum Abschluss hat die bewerbende Person die Möglichkeit ebenfalls offene Fragen zu stellen und es wird über den weiteren Bewerbungsprozess informiert.

Für die gestellten Fragen des Fragekatalogs liegen keine verhaltensverankerte Bewertungsoptionen vor. Die Gesamtbewertung des Interviews geschieht, nach dem alle Bewerbungsgespräche durchgeführt wurden. Auch die Gesamtbewertung geschieht ohne Skala. Einzig eine interviewte Person erzählt von einer Bewertungsskala*: «Wir machen das immer mit […] Plus-Plus wenn jemand super überzeugend war, ist das ein Plus-Plus. Wenn es sein könnte, muss aber nicht, ist es quasi ein Plus und wenn jemand gar nicht überzeugen konnte, ist es dann Minus-Minus.» (B02, Pos. 113)*. Die Einschätzung und Bewertung der Bewerbungsgespräche geschieht jedoch meist intuitiv.

Akzeptanz

Zum Rekrutierungsprozess wurden bisher keine Rückmeldungen eingeholt, weswegen über die Akzeptanz seitens der Bewerbenden keine Auskunft gegeben werden konnte.

4.1.5 Abschluss

Bis und mit der Ausschreibung haben die Lehrbetriebe wenig Freiheit und Selbstbestimmung. Den Text für die Stellenanzeigen können sie zwar eigen formulieren, jedoch das Layout und die Ausschreibungskanäle sind vorgegeben. Ab dem Zeitpunkt des Eintreffens der Bewerbungen können sie den Rekrutierungsprozess jedoch sehr eigenständig und selbstbestimmt gestalten.

Die Vorteile des Rekrutierungsprozesses werden vor allem in der Mitbestimmung bei der Auswahl der Lernenden gesehen. Die Berufsbildenden, welche die Lernenden während der Lehrzeit intensiv betreuen, sind in den Rekrutierungsprozess involviert und bestimmen aktiv mit, wer eingestellt wird.

Hingegen wird die Sichtbarkeit der Ausschreibungen sowie die Erreichbarkeit der Schüler*innen als eine grosse Schwierigkeit betrachtet. *«Wie erreichen wir die Jugendlichen? Wie machen wir auf uns aufmerksam, dass es uns gibt und was wir dann explizit machen?» (B01, Pos. 115).* Auch mangelnde zeitliche und personelle Ressourcen werden als Schwierigkeiten angesehen, besonders in Bezug auf die Schnupperlehre.

4.2 Quantitative Auswertung

In nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der quantitativen Datenerhebung aufgeführt. In einem ersten Schritt erfolgt ein Überblick zur Stichprobe. Anschliessend werden die Ergebnisse der Unterkategorien *Ausschreibung Stellenanzeige*, *Aktives Personalmarketing* sowie *Attraktivität* eingegangen, welche zusammengefasst die Hauptkategorie *Personalmarketing* bilden (Kapitel 3.1.4, Tabelle 8).

4.2.1 Demografische Daten

Die Stichprobe umfasste gesamthaft 31 Lernende. Hiervon haben 28 Lernende den Fragebogen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 90.3 % entspricht.

Von 28 Lernenden sind 14 weiblichen und 14 männlichen Geschlechts (Abbildung 8). Über die Hälfte ist in der Zivil- und Strafgerichtsbarkeit tätig, ein Drittel in der Staatsanwaltschaft und lediglich 2 Lernende (7 %) in der Verwaltungsgerichtsbarkeit (Abbildung 7).

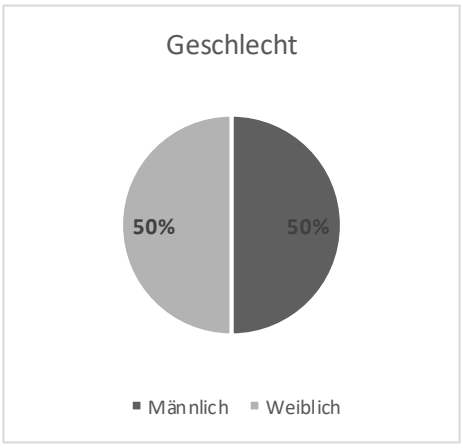

Abbildung 8. Demografische Daten – Geschlecht.

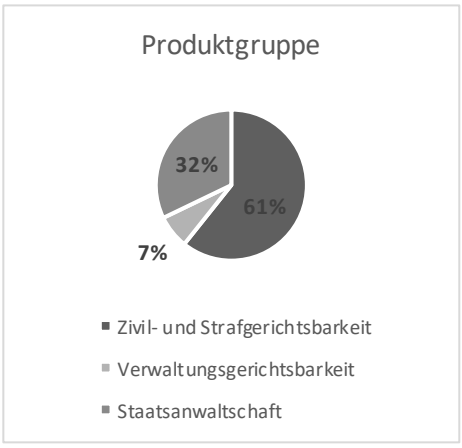

Abbildung 7. Demografische Daten – Produktgruppe.

Mit über 80 % streben die meisten Lernenden ein Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis an. Die übrigen 18 Prozent teilen sich in EBA-Lernenden sowie WMS-Praktikant*innen auf (Abbildung 10). Von den EFZ- und EBA-Lernenden befindet sich zurzeit genau die Hälfte im 2. Lehrjahr, etwa je ein Viertel im 1. und 3. Lehrjahr (Abbildung 9).

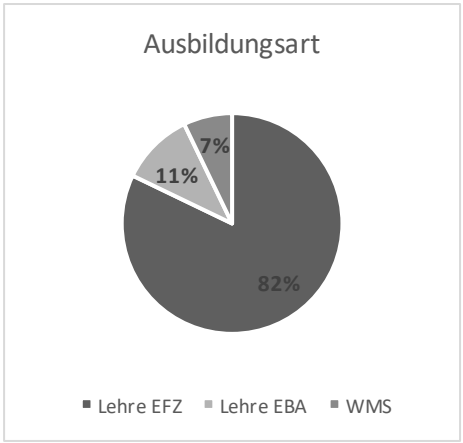

Abbildung 10. Demografische Daten – Ausbildungsart.

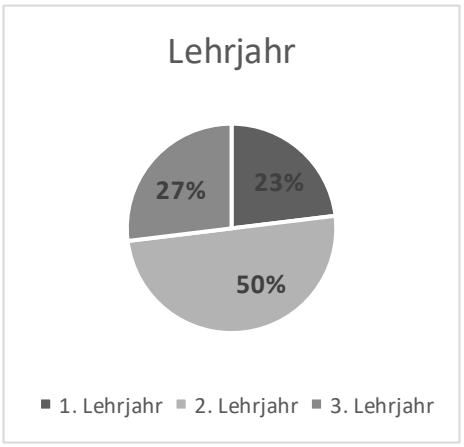

Abbildung 9. Demografische Daten – Lehrjahr.

4.2.2 Ausschreibung Stellenanzeige

Spezifische Lehrstellensuche in der Justiz

Die Lernenden wurden gefragt, ob sie ganz spezifisch nach einer Lehrstelle in der Justiz gesucht haben (Abbildung 11). Knapp über die Hälfte (16 Nennungen, *trifft nicht zu – trifft eher nicht zu*) gab dabei an, nicht spezifisch nach einem Ausbildungsplatz in der Justiz gesucht zu haben.

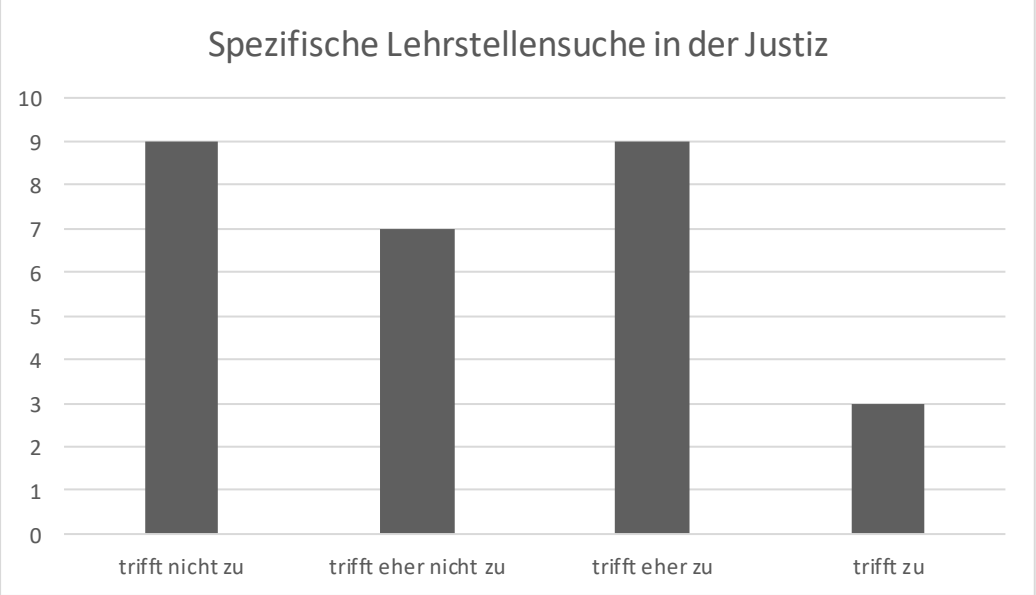

Abbildung 11. Ergebnisse – spezifische Lehrstellensuche in der Justiz.

Kanäle

Die Lernenden wurden befragt, welche Kanäle für die Lehrstellensuche verwendet wurden (Abbildung 12). Hierfür konnten mehrere Kanäle angegeben werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass mit 15 bzw. 14 Nennungen insbesondere das Stellenportal des Kantons Bern und Yousty verwendet wurden. Weitere Kanäle (Jobs.ch, LENA, Zeitungsinserat und persönliches Netzwerk) wurden zwischen 3 und 4 Mal genannt. Unter der Kategorie *Andere* wurden Spontanbewerbung oder auch das Berufsinformationszentrum erwähnt. Keine Rolle bei der Lehrstellensuche spielten JobIQ, Social Media und Flyer.

Ein exakter Test nach Fisher-Freeman-Halton ergab, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Ausbildungsart (EBA, EFZ, WMS-Praktikant*in) und der verwendeten Kanäle für die Lehrstellensuche besteht (Anhang E). Um zu überprüfen, ob die verwendeten Kanäle mit einer spezifischen Suche einer Lehrstelle in der Justiz zusammenhängt wurde ein Rangkorrelation nach Spearman durchgeführt, welche jedoch ebenfalls kein signifikantes Ergebnis aufwies (Anhang F).

Aufgrund der Übersichtlichkeit sind die Werte der beiden Tests im Anhang E und F aufgeführt.

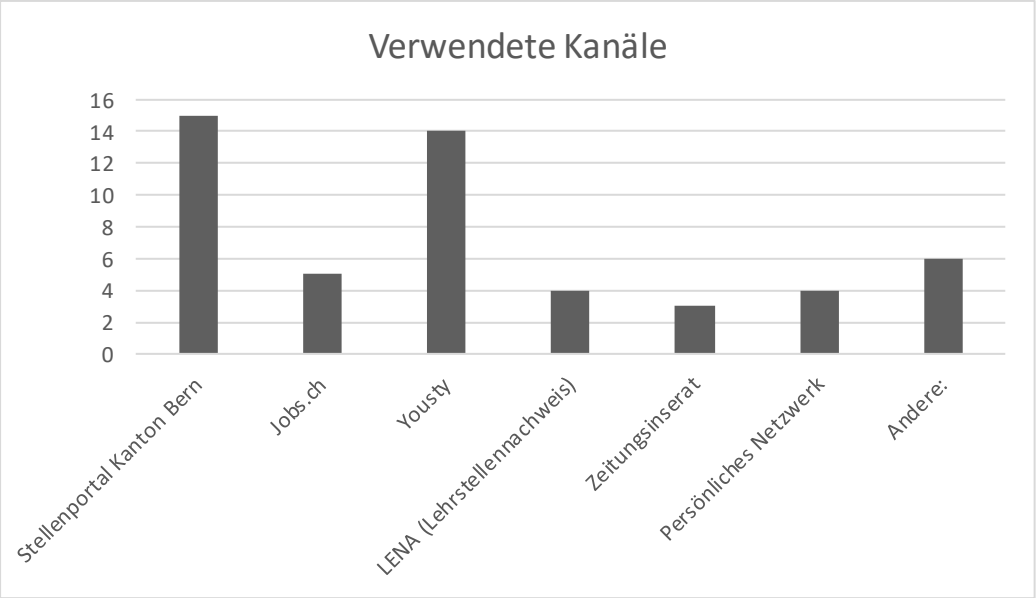

Abbildung 12. Ergebnisse – Verwendete Kanäle.

Neben den tatsächlich verwendeten Kanälen wurden die Lernenden ebenfalls gefragt, welche Kanäle sie für die Lehrstellensuche als sinnvoll erachten (Abbildung 13).

Auch hier sind das Stellenportal des Kantons Bern sowie Yousty mit 18 bzw. 21 Nennungen, die am häufigsten gewählten Kanäle. Social Media (14 Nennungen) und Jobs.ch (11 Nennungen) werden ebenfalls von einigen Lernenden als sinnvoll erachtet. Unter *Andere* wurden Gateway sowie das Berufsinformationszentrum genannt. Der Kanal JobIQ wurde auch hier von niemanden gewählt.

Ebenfalls zwischen den von den Lernenden sinnvoll erachteten Kanäle und der Ausbildungsart ergab der exakte Test nach Fisher-Freeman-Halton keinen signifikanten Zusammenhang. Ebenfalls hier können die Werte aufgrund der Übersichtlichkeit dem Anhang G entnommen werden.

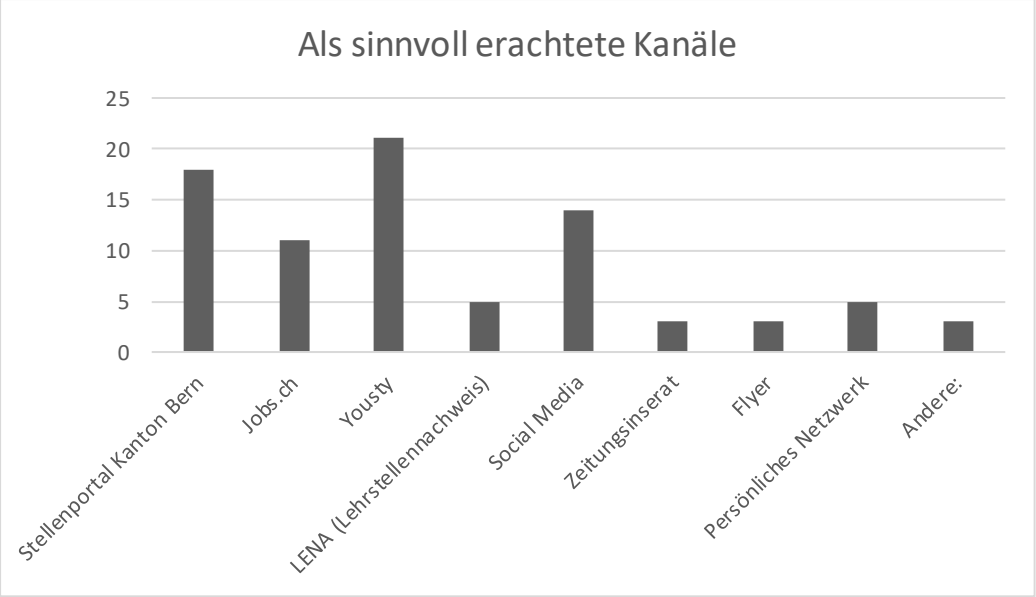

Abbildung 13. Ergebnisse – als sinnvoll erachtete Kanäle.

Zeitpunkt der Lehrstellensuche

Neun von 28 Lernenden – und damit die Mehrheit - haben sich bereits vor August auf Lehrstellensuche gemacht (Abbildung 14). Einige haben hierbei bereits im Mai angefangen, andere im Juni oder während den Sommerferien. Zwölf Lernende haben mit der Suche erst im August oder September angefangen, während zwei Lernende damit erst im Oktober begannen. Weitere fünf Lernende gaben an, erst nach Oktober, genauer im November oder sogar im Januar, Februar mit der Suche begonnen zu haben.

Der Zeitpunkt eine Lehrstelle zu suchen, hängt auch hier nicht mit der Ausbildungsart zusammen (Chi-Quadrat = 8.677, $p = .209$, n = 28) (Anhang H). Hingegen ergab ein Kruskal-Wallis-Test, dass sich die spezifische Suche einer Lehrstelle in der Justiz vom Zeitpunkt der Suche signifikant unterscheidet (Chi-Quadrat(4) = 14.322, $p = .006$, n = 28) (Anhang I). Der zusätzlich durchgeführte Posthoc-Test zeigt, dass vor August weniger spezifisch nach einer Lehrstelle in der Justiz gesucht wird, als dies im August selbst der Fall ist (z = -13.556, $p = .011$). Hierbei handelt es sich um einen starken Effekt (d = 2.30) (Heimsch et al., 2018).

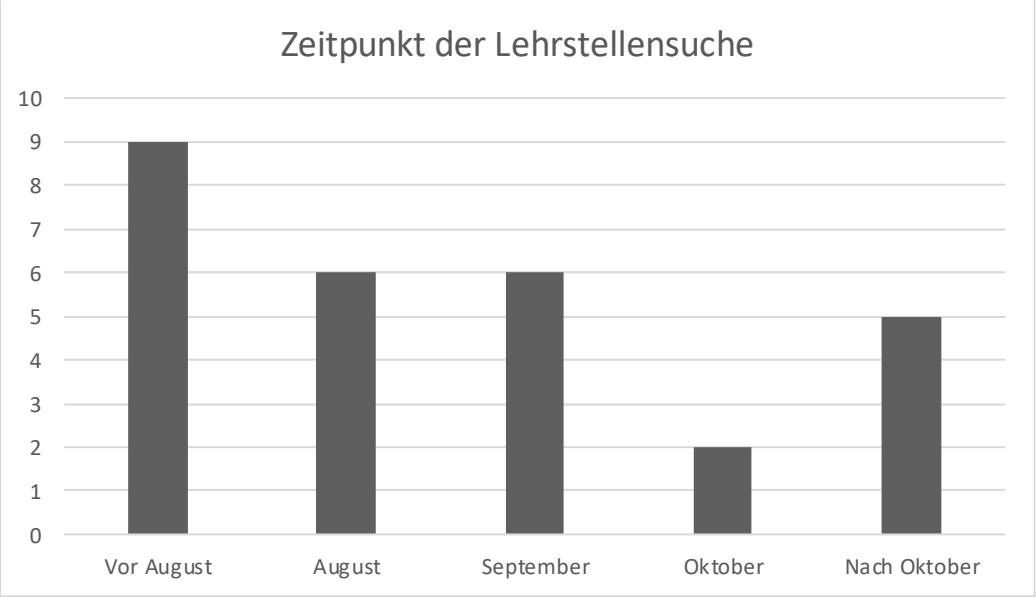

Abbildung 14. Ergebnisse – Zeitpunkt der Lehrstellensuche.

4.2.3 Aktives Personalmarketing

Erster Kontakt mit der Justiz als Ausbildungsbetrieb

Die Lernenden wurden gefragt, wie sie das erste Mal auf die Justiz als Ausbildungsbetrieb aufmerksam geworden sind (Abbildung 15).

Mit je 12 Nennungen wurden die Antwortoptionen *Persönliches Netzwerk* sowie *Als ich die Lehrstellenausschreibung gesehen habe* angegeben. Der Zukunftstag wurde nur von einer Person gewählt. Unter *Andere* wurden ein Infotage im Berufs- und Informationszentren genannt. Hingegen gab keiner der Lernenden an, durch Flyer, Broschüren oder die Berufs- und Ausbildungsmesse (BAM) auf die Justiz als Ausbildungsbetrieb aufmerksam geworden zu sein.

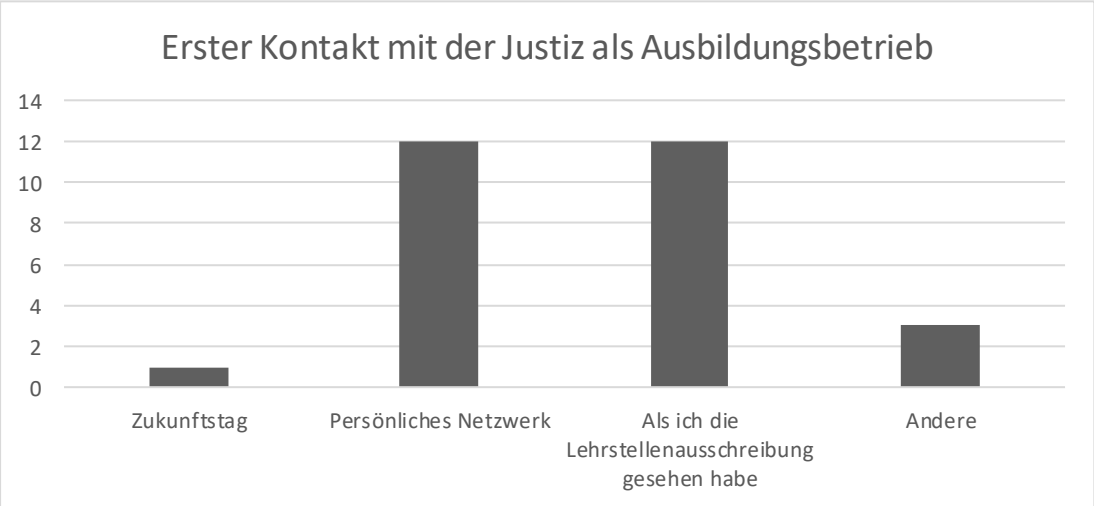

Abbildung 15. Ergebnisse – erster Kontakt mit der Justiz als Ausbildungsbetrieb.

Bekanntheit Justiz und Personalmarketing

Nicht ganz die Hälfe (46,4 %, trifft eher zu – trifft zu) der Lernenden sind der Meinung, dass die Justiz als Ausbildungsbetrieb auf dem Lehrstellenmarkt bekannt ist (Abbildung 16). Die andere Hälfte ist gegensätzlicher Meinung (53,6 %, trifft eher nicht zu – trifft nicht zu).

Bezüglich der Frage, ob die Lernenden der Meinung sind, dass die Justiz genügend Personalmarketing betreibt, zeigt sich ein ähnliches Bild. Während 50 % (trifft eher zu – trifft zu) der Lernenden finden, dass die Justiz ausreichend Personalmarketing betreibt, sind die anderen 50 % (trifft eher nicht zu – trifft nicht zu) anderer Meinung (Abbildung 16).

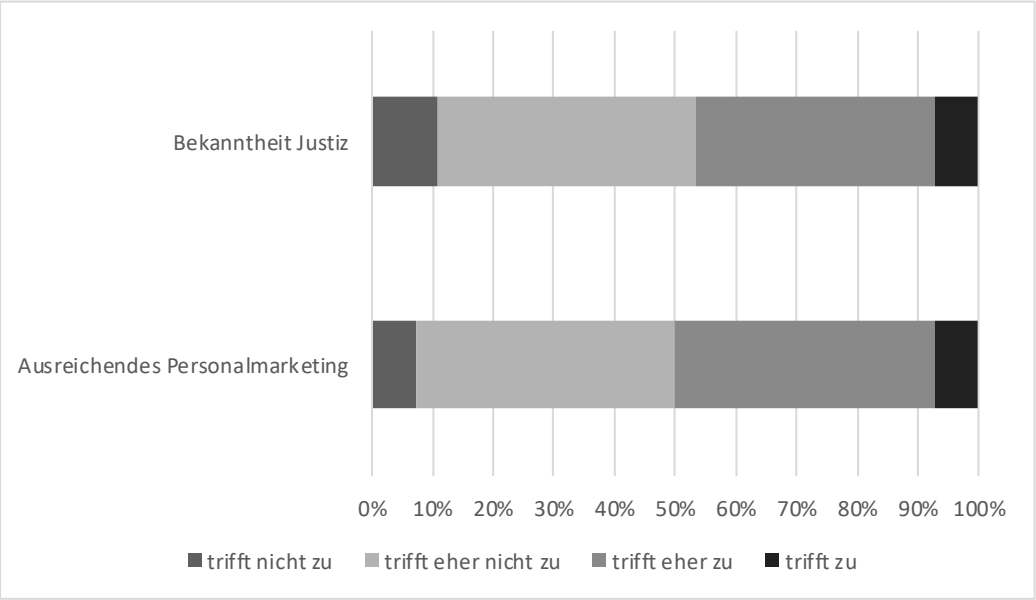

Abbildung 16. Ergebnisse – Bekanntheit der Justiz und genügendes Personalmarketing.

Verwendung und Bekanntheit sowie Attraktivität Personalmarketingmassnahmen

Die Lernenden sollten für elf Personalmarketingmassnahmen angeben, ob sie diese kennen und genutzt haben (Abbildung 17) sowie ob die Massnahme sie anspricht (Abbildung 18).

Bekannt und am häufigsten bei der Lehrstellensuche genutzt wurden das Absolvieren von Praktika/Schnupperlehren (> 60 %) sowie das Suchen von Stellenanzeigen in Online-Jobportalen oder auf Unternehmenswebseiten (je über 70 %). Mit je etwas über 40 % sind auch die Teilnahme an Bewerbertagen (z.B. Zukunftstag oder Tag der offenen Tür) und der Besuch an Personalmessen von den Lernenden genutzt worden. Das Einholen von Informationen bei Lehrpersonen sowie die Teilnahme an Unternehmenspräsentationen sind hingegen Personalmarketingmassnahmen, welche von den Lernenden am ehesten nicht gekannt werden.

Ein durchgeführter exakter Test nach Fisher-Freeman-Halton ergab, dass je nach Ausbildungsart unterschiedliche Personalmarketingmassnahmen verwendet wurden (Anhang J und K). Signifikante Werte wurden bei den Massnahmen *Infos bei Lehrperson einholen* (Chiquadrat = 7.587, *p = 0.045*, n = 28; C = 0.472, *p = .023*) und *Besuch an Personalmesse* (Chiquadrat = 10.370, p = 0.012, n = 28; C = 0.475, *p = .014*) gefunden. Es zeigt sich, dass die EBA-Lernenden beide Personalmarketingmassnahmen mehr nutzten als erwartet, während die EFZ Lernenden die Massnahmen weniger häufig nutzten als erwartet. Bei beiden handelt es sich um einen mittleren Effekt.

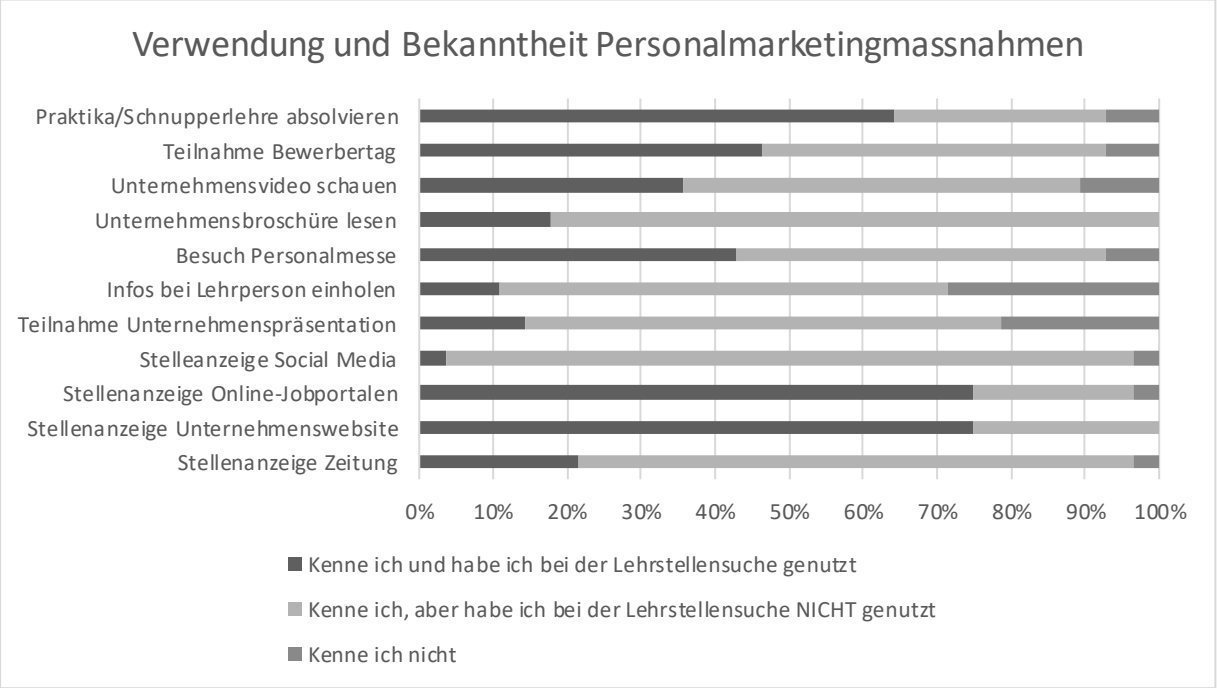

Abbildung 17. Ergebnisse – Verwendung und Bekanntheit Personalmarketingmassnahmen.

Fast alle Personalmarketingmassnahmen sprechen über 50 % der Lernenden an (trifft eher zu – trifft zu). Insbesondere das Anbieten von Praktika/Schnupperlehren sowie die Ausschreibung von Stellenanzeigen über Online-Jobportale und Unternehmenswebseiten sind ansprechende Massnahmen. Ebenfalls Stellenanzeigen über Social Media auszuschreiben, das Anbieten von Bewerbertagen oder an Personalmessen vertreten zu sein, spricht die Lernenden an. Das Ausschreiben von Stellenanzeigen in Zeitungen spricht die Lernenden hingegen eher weniger an (Abbildung 18).

Mit den normalverteilten Items *(«Unternehmen schreibt Stellenanzeige auf Unternehmenswebseite aus»* und *«Unternehmen leitet Infos an Lehrperson weiter»*) wurde ein Einfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt und auf Unterschiede in der Ausbildungsart getestet. Jedoch gab es keine signifikanten Unterschiede zwischen der Ausbildungsart und der Attraktivität der beiden Personalmarketingmassnahmen. Die übrigen Items waren nicht

normalverteilt, weswegen ein Kurskal-Wallis Test vollzogen wurde. Auch dieser wies keine signifikanten Werte aus. Die Ergebnisse beider Teste sind dem Anhang L zu entnehmen.

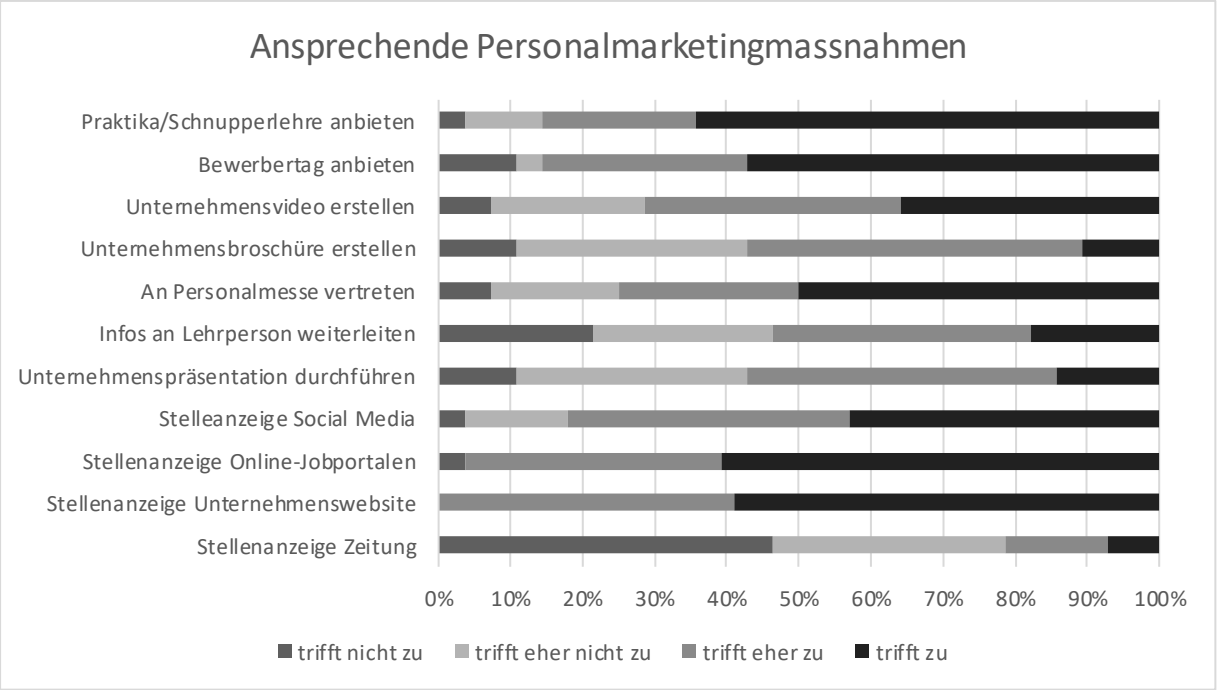

Abbildung 18. Ergebnisse – ansprechende Personalmarketingmassnahmen.

Online/Offline

Die Lernenden wurden ebenfalls befragt, welche Art des Personalmarketings sie bevorzugen (Abbildung 19). Mehr als die Hälfte befürwortet dabei ein gemischtes Personalmarketing, bei welchem sowohl online (z.B. Firmenvideo) wie auch offline (z.B. Tag der offenen Tür) Personalmarketingmassnahmen umgesetzt werden. Für nicht ganz ein Drittel reichen reine online Massnahmen, während lediglich 7 % rein nicht digitale (offline) Massnahmen bevorzugen.

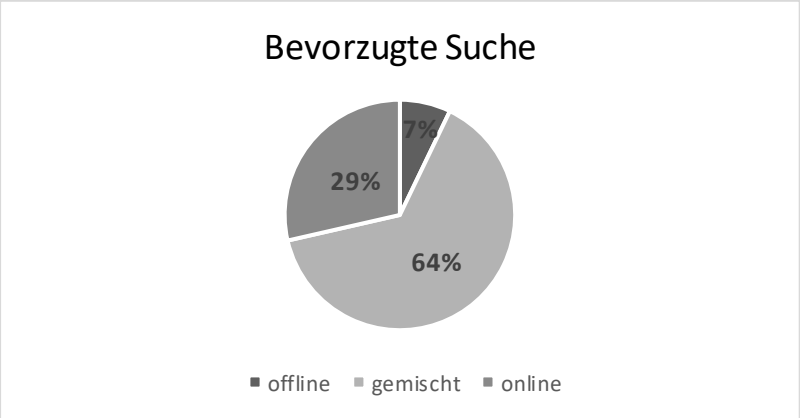

Abbildung 19. Ergebnisse – bevorzugte Suche.

4.2.4 Attraktivität

Regressionsanalyse Attraktivität

Die 13 Items zur Attraktivität wurden einer Reliabilitätsanalyse unterzogen. Die in einem ersten Schritt ausgegebene deskriptive Statistik (Tabelle 16) zeigt, dass sich die Mittelwerte (MW) der Items zwischen 3.14 und 3.68 bewegen. Die Standardabweichungen befinden sich zwischen 0.548 und 0.803. Die grössere Spannweite der Standardabweichungen kann damit erklärt werden, dass nicht bei allen Items die gesamte Skala (*trifft nicht zu* [1] bis *trifft zu* [4]) verwendet wurde. Somit gehen geringere Standardabweichungen mit der nicht vollumfänglich genutzten Skala einher.

Tabelle 16

Deskriptive Daten – Attraktivität

	Mittelwert	Std.-Abweichung	Minimum	Maximum
Ich finde, dass mein Ausbildungsbetrieb eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit ermöglicht.	3.39	0.786	1	4
Ich finde, die Berufsbildenden in meinem Ausbildungsbetrieb haben einen guten Führungsstil.	3.61	0.629	2	4
Ich finde meine Aufgaben in meinem Ausbildungsbetrieb interessant.	3.68	0.612	2	4
Ich finde mein Ausbildungsbetrieb vertritt eine positive Unternehmenskultur.	3.54	0.693	2	4
Ich habe gegenüber meinem Ausbildungsbetrieb eine positive Einstellung.	3.61	0.629	2	4
Ich finde, dass mein Ausbildungsbetrieb einen grossen Spassfaktor bietet.	3.14	0.803	1	4
Ich finde die Leistungen der Lernenden werden in meinem Ausbildungsbetrieb wertgeschätzt.	3.68	0.548	2	4
Ich finde meine Aufgaben in meinem Ausbildungsbetrieb vielfältig.	3.43	0.690	2	4
Ich finde das Betriebsklima in meinem Ausbildungsbetrieb harmonisch.	3.39	0.737	1	4
Ich arbeite gerne bei meinem Ausbildungsbetrieb.	3.64	0.621	2	4
Ich finde, die Berufsbildenden in meinem Ausbildungsbetrieb geben ein positives Vorbild ab.	3.64	0.678	2	4
Ich finde meine Aufgaben in meinem Ausbildungsbetrieb herausfordernd.	3.18	0.772	1	4
Ich finde, dass mein Ausbildungsbetrieb attraktiv ist.	3.57	0.573	2	4

Die Reliabilitätsanalyse weisst einen Cronbach's Alpha von .907 aus (Tabelle 17). Mit der Löschung des Items *Ich finde, dass mein Ausbildungsbetrieb eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit ermöglicht* würde sich der Cronbach's Alpha sogar auf .915 erhöhen (Anhang M). Da der α = .907 jedoch einen sehr guten Wert darstellt und der Mittelwert sowie die Standardabweichung des genannten Items nicht extrem von den anderen Items

abweicht, wird auf die Löschung verzichtet. Der Mittelwert aller Items zusammen beläuft sich auf 3.5 und die Standardabweichung auf .680 (Tabelle 17).

Tabelle 17

Ergebnisse – Reliabilitätsanalyse

Cornbach's Alpha	Mittelwert	Standardabweichung
,907	3,500	.680

Attraktivität Justiz

Mit 13 Aussagen wurden die Lernenden zur Attraktivität der Justiz befragt (Abbildung 20).

Bei fast allen Items stimmten mindestens 50 % der Lernenden zu (trifft zu) und äussern sich damit positiv über die Attraktivität der Justiz als Lehrbetrieb. Lediglich bei der Aussage, dass die Aufgaben herausfordernd sind und die Arbeit ein Spassfaktor bietet, stimmten je nur 30 % zu. Die Mittelwerte und Standardabweichungen der einzelnen Items können der Tabelle 16 entnommen werden.

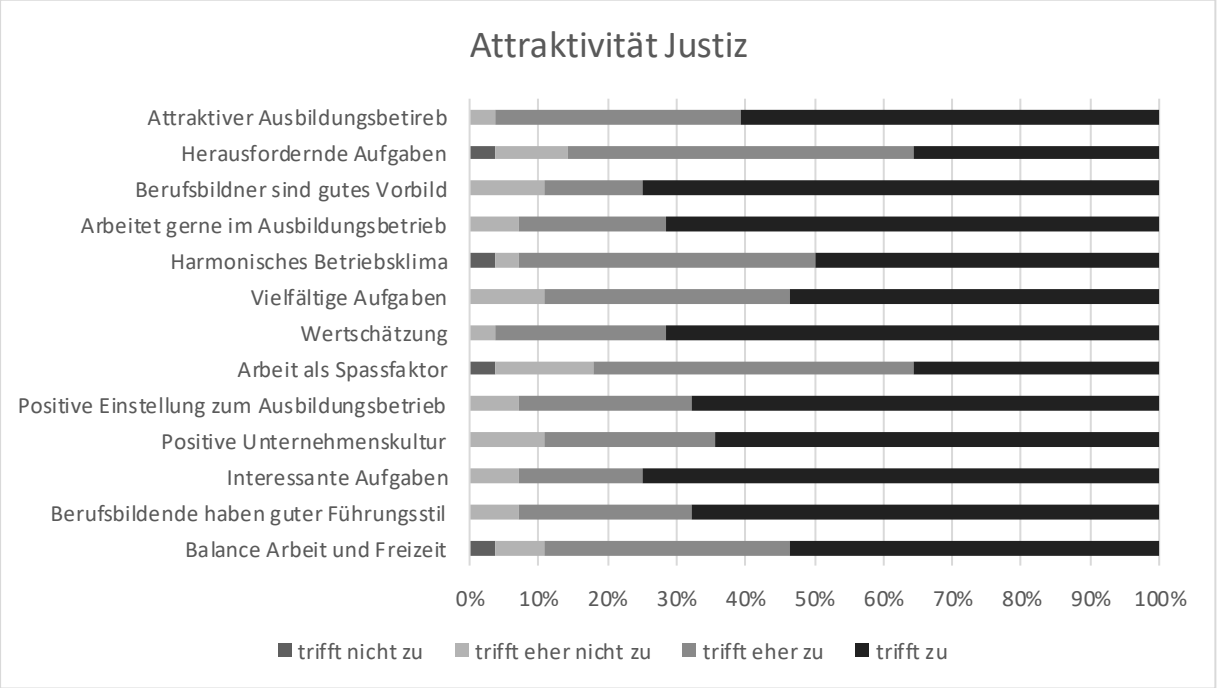

Abbildung 20. Ergebnisse – Attraktivität.

Schnupperlehre

14 Lernende haben vor Lehrbeginn eine Schnupperlehre in der Justiz absolviert (Abbildung 21). Zwölf dieser 14 Lernenden finden, dass der in der Schnupperlehre erhaltene

Eindruck mit dem heutigen Arbeitsalltag übereinstimmt (trifft eher zu – trifft zu) (Abbildung 22).

Mit der Rangkorrelation nach Spearman wurde berechnet, ob Lernende, bei welchen sich der Eindruck des Schnupperns im heutigen Arbeitsalltag bestätigt, ebenfalls die Attraktivität der Justiz als Ausbildungsbetrieb als (eher) hoch bewerten beziehungsweise auch umgekehrt. Der Test ergab knapp kein signifikantes Ergebnis (r_s = .523, p = *.055*, n = 14) (Anhang N).

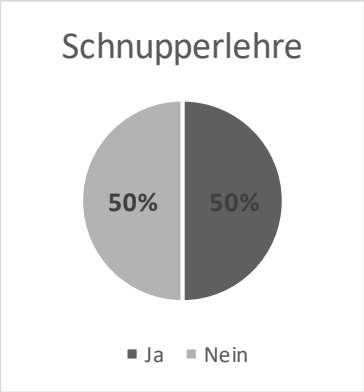

Abbildung 21. Ergebnisse – Schnupperlehre.

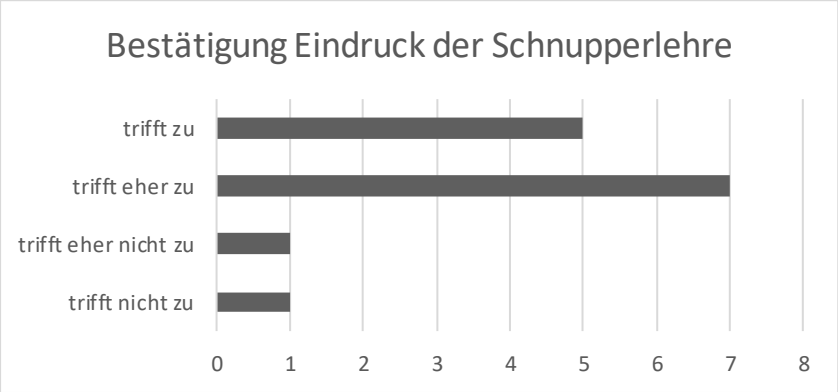

Abbildung 22. Ergebnisse – Bestätigung Eindruck der Schnupperlehre.

5 Diskussion

Vorliegende Bachelorthesis befasst sich mit der Analyse und der Optimierung des Rekrutierungsprozesses der Lernenden der Justiz des Kantons Bern. Die Justiz des Kantons Bern bietet kaufmännische Lehrstellen an. Dabei bildet sie Lernende aus, welche ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ, 3-jährige Lehre) oder ein eidgenössisches Berufsattest (EBA, 2-jährige Lehre) anstreben. Ebenfalls bildet sie Lernende aus, welche die kaufmännische Lehre über den schulischen Weg bestreiten und im Anschluss ein praktisches Jahr absolvieren. Hierbei ist die Rede von WMS-Praktikant*innen.

Für die Analyse des Rekrutierungsprozesses wurden in einem ersten Schritt vier Experteninterviews mit Berufsbildenden der Justiz durchgeführt. Anschliessend wurde eine Umfrage – in Form eines schriftlichen Fragebogens – mit den derzeitigen Lernenden der Justiz durchgeführt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse diskutiert und die beiden Fragestellungen beantwortet. Anschliessend folgt eine Reflexion der Arbeit und ein Ausblick für künftige Studien wird gegeben.

5.1 Zusammenfassung Ergebnisse

Die Arbeit ist nach dem Prozess der Personalauswahl aufgebaut (Kapitel 2.2, Abbildung 2), mit den im Fokus stehenden Teilprozessen *Anforderungsanalyse, Stellenanzeige, Personalmarketing* sowie *Auswahlverfahren*. Die qualitative Datenerhebung umfasste dabei alle vier Teilprozesse, während die quantitative Datenerhebung den Schwerpunkt auf den Teilprozessen des *Personalmarketings* legte.

5.1.1 Anforderungsanalyse

Die Anforderungsanalyse ist der erste Schritt des Personalauswahlprozesses und hat die Ermittlung von berufsrelevanten Anforderungen zum Ziel (Kauffeld, 2019).

In der Justiz des Kantons Bern werden die an die zukünftigen Lernenden gestellten Anforderungen ohne bestimmtes Verfahren festgelegt. Vielmehr werden die Anforderungen von den Berufsbildenden frei beschrieben. Dies entspricht einer erfahrungsgeleiteten-intuitiven Methode, welche gute Kenntnisse der zu besetzenden Stelle voraussetzt (Schmidt-Atzert et al., 2021). Die Methode ist zwar wenig anspruchsvoll, jedoch auch wenig standardisiert. Es handelt sich, um reine Plausibilitätsüberlegungen, wodurch oft das Augenmerk auf das Offensichtliche gelegt wird (Lohaus & Habermann, 2013).

Mit den Fleishman Job Analysis Survey (F-JAS) – ein Verfahren der arbeitsplatzanalytischen-empirischen Methode – könnten reine Plausibilitätsüberlegungen verhindert werden. Es handelt sich dabei um ein standardisiertes Verfahren, welches diverse Merkmals- und

Funktionsbereiche wie kognitive oder soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten erfasst und findet seine Anwendung auch in einfachen Tätigkeiten (Schuler, 2018). Zwar ist dieses Verfahren mit Kosten verbunden und zeitlich aufwändiger, da die Anforderungen jedoch die Grundlage für die Stellenanzeige sowie für die Auswahl der eignungsdiagnostischen Verfahren darstellen, ist es dennoch ein hilfreiches und bedeutsames Instrument. Ebenfalls mit Hinblick auf die im Jahr 2023 neu eintretende Bildungsverordnung, welche neue Fähigkeiten und Kompetenzen in den Vordergrund stellt, lohnt es sich die Anforderungen mittels eines standardisierten Verfahrens zu ermitteln. Bei einem allfälligen Verzicht auf die Durchführung eines F-JAS und einer weiteren intuitiven Anforderungsanalyse, könnten allenfalls die derzeitigen Lernenden involviert werden. Dies erweitert die Perspektive der Berufsbildenden um die Sicht der derzeitigen Lernenden – also den Stelleninhaber*innen.

5.1.2 Stellenanzeige

Das aus der Anforderungsanalyse entstandene Anforderungsprofil ist unter anderem die Basis für die Formulierung der Stellenanzeige (Lohaus & Habermann, 2013; Kauffeld, 2019). Die Stellenanzeige hat damit zum Ziel wichtige Informationen über die zu besetzende Stelle zu übermitteln.

Formulierung Stellenanzeigen

Die Justiz des Kantons Bern führt neben den definierten Anforderungen auch Informationen über den Lehrbetrieb sowie über die Arbeitsaufgaben auf. Ebenfalls Rahmenbedingungen wie der Arbeitsort und die Bewerbungsmöglichkeiten finden Platz. Damit sind die in der Theorie aufgeführten Punkte abgedeckt (Kapitel 2.4). Inwiefern die Stellenanzeigen der Justiz ansprechende Formulierungen wie beispielsweise den Verzicht auf Floskeln aufweisen, lässt sich nicht sagen. Hierzu würde es eine Analyse der Stellenanzeigen bedürfen. Nicht aufgeführt werden Benefits (Vorteile). Diese kommen erst im Bewerbungsgespräch zur Sprache. Immer mehr Unternehmen werben jedoch bereits in den Stellenanzeigen mit Benefits wie Anzahl Ferientage, Kostenübernahme von Abonnements etc.. Die Erwähnung der Benefits in den Stellenanzeigen ist zwar kein Muss, doch sie können als sogenannte «harte» Faktoren zur Attraktivitätssteigerung der Justiz beitragen.

Gestaltung Stellenanzeige

Neben den enthaltenen Informationen spielt auch die Gestaltung der Stellenanzeigen eine Rolle, da sich diese auf die wahrgenommene Attraktivität auswirkt. Es wird empfohlen die Aufgaben, Anforderungen und allfällig vorhandene Benefits mit Aufzählungszeichen aufzuführen. Informationen über das Unternehmen sollten allerdings im Fliesstext erfolgen (Koopmann-Wischhoff, 2020). Des Weiteren können visuelle Reize gesetzt werden, sei es durch Hervorheben von Wörtern oder Textstellen sowie durch ein Bild oder Video. Besonders jüngere Personen sind eher visuelle Menschen (Weindl, 2021).

Die Justiz des Kantons Bern führt in ihren Stelleanzeigen die Informationen im Fliesstext bzw. wo empfohlen mit Bulletpoints auf. Als visueller Reiz ist das Kantonsloge zu finden. Zudem ist ein Foto der Justitia oder ein Bild von einer Lernenden Person zu sehen. Ob die Stellenanzeigen auf die jungen Bewerbenden optisch ansprechend wirkt, müsste untersucht werden. Jedoch zeigt die Umfrage mit den Lernenden, dass ein Unternehmensvideo von über 70 % als eine attraktive Personalmarketingmassnahme empfunden wird. Die Stellenanzeige mit einem Video zu versehen, könnte durchaus einen ansprechenden visuellen Reiz darstellen. Dies würde zugleich weitere Informationen übermitteln, einen Einblick in die Arbeit der Justiz bieten und damit das Personalmarketing unterstützen.

5.1.3 Personalmarketing

Das Personalmarketing hat zum Ziel auf vakante Stellen aufmerksam zu machen und diese zu besetzen (Kanning, 2017). Ohne genügendes Personalmarketing werden auch gut definierte Anforderungen, ansprechend gestaltete Stellenanzeigen sowie passende Auswahlverfahren hinfällig, da offene Stellen unbemerkt bleiben und dementsprechend keine oder wenige Bewerbungen eingehen. Da aus den Experteninterviews besonders im Personalmarketing Herausforderungen bemerkbar wurden, erfolgte hierzu ebenfalls eine Umfrage mit den aktuellen Lernenden der Justiz.

Ausschreibungskanäle

Beim Personalmarketing kann zwischen aktiven sowie passiven Formen differenziert werden. Bei der aktiven Form werden potenzielle Mitarbeitende vom Unternehmen mit einer persönlichen Ansprache beworben (Kauffeld, 2019). So gehört auch das Ausschreiben von Stellenanzeigen zu den aktiven Formen.

Gemäss den Experteninterviews schreibt die Justiz des Kantons Bern hierfür ihre Stellenanzeigen über das Stellenportal des Kantons Bern, LENA (Lehrstellennachweis) sowie über Yousty aus. Dies spiegelt sich auch in der Umfrage mit den Lernenden wider. Die aktuellen Lernenden gaben an, vor allem das Stellenportal des Kantons Bern sowie Yousty für die Lehrstellensuche verwendet zu haben und betrachten diese auch als sinnvolle Kanäle, wobei keine Unterschiede zwischen den Ausbildungsarten (EFZ, EBA, WMS-Praktikant*in) zu finden waren. Gar keine Rolle spielt in der Justiz Social Media bei der Ausschreibung. Ebenfalls bei den Lernenden kam Social Media bei der Suche nicht zum Zuge. Allerdings erachten sie Social Media durchaus als einen sinnvollen Kanal für die Lehrstellensuche.

Die soeben genannten Ergebnisse zeigen sich auch in den als ansprechend deklarierten Personalmarketingmassnahmen. So werden das Ausschreiben von Stellenanzeigen auf der Unternehmenswebseite (z.B. Stellenprotal des Kantons Bern), auf Jobportalen (z.B. Yousty) sowie Social Media von den Lernenden als ansprechende Personalmarketingmassnahme eingestuft.

Es lässt sich festhalten, dass die Justiz mit dem Stellenportal des Kantons Bern und Yousty passende Ausschreibungskanäle für ihre Stelleninserate wählt. Um die Auffindbarkeit zu erhöhen werden dreidimensionale Titel – bestehend aus Anstellungsart, Bereich sowie Standort – empfohlen. Inwiefern dies umgesetzt wird und die Kanäle optimal verwendet werden, um die Sicht- und Auffindbarkeit der Stellenanzeigen zu erhöhen, bleibt jedoch offen. Dies würde weitere Erhebungen benötigen. Social Media wäre ein weiterer möglicher Kanal zur Benutzung. Hier stellt sich allerdings die Frage, von welchen Social Media Plattformen die Rede ist und inwiefern sich die Justiz als Gerichtsbehörde und Staatsanwaltschaft auf solchen Plattformen präsentieren darf und möchte. Mit Blick auf die Ausbildungsart (EFZ, EBA oder WMS-Praktikant*in) muss die Kanalwahl jedoch nicht unterschieden werden.

Ausschreibungszeitpunkt

Ausgeschrieben werden die Lehrstellen für gewöhnlich Anfangs/Mitte August – ein Jahr vor Lehrbeginn. Konnte die Lehrstelle mit der ersten Ausschreibung nicht besetzt werden, erfolgt ein weiterer Ausschreibungszeitpunkt, welcher zwischen Januar und März liegt und damit ein halbes Jahr vor Lehrbeginn. Die Erfahrungen mit dem Ausschreibungszeitpunkt sind gut, dennoch ist spürbar, dass die Privatwirtschaft ihre Lehrstellen früher ausschreibt. Ebenfalls gaben die meisten Lernenden der Justiz an, vor August – sprich ab Mai oder Juni – eine Lehrstelle gesucht zu haben. Diese suchten jedoch weniger spezifisch nach einer Lehrstelle in der Justiz. Lernende, welche spezifisch eine Lehrstelle in der Justiz suchten, fingen damit eher im August an, was mit dem Ausschreibungszeitpunkt der Justiz übereinstimmt. Es gab zudem Lernende, welche im September mit der Suche begannen und wenige nach Oktober oder noch später im Januar oder Februar.

Da die Lehrstellensuche zu unterschiedlichen Zeitpunkten begonnen wird, könnte sich eine etappenweise Ausschreibung lohnen. Mit einem ersten Ausschreibungszeitpunkt vor August könnten allenfalls mehr potenzielle Lernende angesprochen werden, auch diese, welche nicht spezifisch nach einer Lehrstelle in der Justiz suchen. Zudem könnte damit auch mit der Privatwirtschaft mitgehalten werden. Der zweite Ausschreibungszeitpunkt – insofern die Lehrstelle nicht besetzt werden konnte – könnte im August oder September erfolgen. Da die Erfahrungen mit einem Ausschreibungszeitpunkt zwischen Januar und März ebenfalls positiv waren, stellt dies eine dritte Möglichkeit dar, wenn die beiden anderen Ausschreibungen erfolglos blieben.

Die etappenweise Ausschreibung ist durchaus zeitintensiv, doch kann es sich lohnen, um geeignete Lernende zu finden. Zudem wäre eine weitere Möglichkeit, die Lehrstellen aller Lehrbetriebe der Justiz zum gleichen Zeitpunkt auszuschreiben. Damit könnte allenfalls die Sicht- und Auffindbarkeit zusätzlich gesteigert werden. Ebenfalls könnten innerhalb der Justiz potenziell geeignete Bewerbungen weitergereicht werden, wodurch sich die einzelnen Lehrbetriebe in der Justiz gegenseitig unterstützen können. Auch beim

Ausschreibungszeitpunkt muss die Ausbildungsart der entsprechenden offenen Lehrstelle nicht berücksichtigt werden.

Personalmarketingmassnahmen

Neben der Ausschreibung von Stellenanzeigen, zählen zu den weiteren aktiven Personalmarketingmassnahmen der Justiz des Kantons Bern das Aufhängen von Flyern, das Anschreiben von Schulen, die Organisation eines Zukunftstags sowie die Teilnahme an der Berufs- und Ausbildungsmesse (BAM).

Gemäss den Experteninterviews wird die Gestaltung sowie die Wirkung der Personalmarketingmassnahmen eher als gering eingeschätzt. Die Bedenken können durch die Umfrage gestützt werden. Einerseits ist die Hälfte der Lernenden der Meinung, dass die Justiz als Ausbildungsbetrieb nicht bekannt ist und auch nicht genügend Personalmarketing betreibt. Andererseits zeigt die Umfrage, dass fast die Hälfte der Lernenden erst bei Sichtung der Stellenanzeige das erste Mal auf die Justiz des Kantons Bern aufmerksam wurden. Die andere knappe Hälfte wurde aufgrund des persönlichen Netzwerks auf die Justiz als Lehrbetrieb aufmerksam. Dies kann ein Hinweis sein, dass nebst der Stellenanzeige die weiteren Personalmarketingmassnahmen nicht die gewünschte Wirkung zeigen. Die Gründe dafür können vielfältig sein.

So spielt die Stellensuche über Flyer bei den aktuellen Lernenden nur eine untergeordnete Rolle. Denn grundsätzlich möchten die Jungen viel lieber über das Smartphone und damit digital angesprochen werden (Siegel, 2021). Zwar bevorzugen fast zwei Drittel der befragten Lernenden eine Kombination von online und offline Personalmarketingmassnahmen, jedoch werden unter offline Massnahmen eher Personalmessen, Bewerbertag oder Schnupperlehren gefasst. Dies könnte der Grund sein für die geringe Wirkung des Flyers. Da die Jungen jedoch auch oft über das persönliche Netzwerk auf die Justiz aufmerksam wurden und ihnen die Meinung von Eltern und Bekannten von Bedeutung ist (Weindl, 2021), wäre der Flyer eine Möglichkeit die Eltern sowie Bekannten zu erreichen.

Ebenfalls die Massnahme Schulen anzuschreiben kann in Frage gestellt werden. Denn das Einholen von Informationen bei Lehrpersonen ist eine eher weniger bekannte und damit auch weniger genutzte Personalmarketingmassnahme. Hier gibt es allerdings Unterschiede in der Ausbildungsart. Lernende, welche eine EBA-Lehre absolvieren, haben diese Massnahme mehr genutzt als erwartet, während EFZ-Lernende diese weniger als erwartet nutzten.

Das gleiche Bild zeigt sich auch bei den Personalmessen wie beispielsweise der BAM, welche EBA-Lernende mehr nutzten als erwartet. Bei der BAM zeigen sich zudem auch einige hinderliche Faktoren. Zwar wurden Personalmessen von den derzeitigen Lernenden besucht und viele erachten diese als ansprechende Personalmarketingmassnahme. Jedoch ist an der BAM der gesamte Kanton Bern als Arbeitgeber vertreten und nicht spezifisch die

Justiz. Dadurch ist die Justiz lediglich ein kleiner Teil des Grossen und geht damit in der Masse unter. Zudem findet die BAM Ende September statt. Zu diesem Zeitpunkt sind die Lehrstellen der Justiz jedoch meist nicht mehr ausgeschrieben. An diesen hinderlichen Faktoren lässt sich seitens der Justiz allerdings nichts ändern. Der Ausschreibungszeitpunkt oder die Ausschreibungsdauer könnte zwar der BAM angepasst werden, jedoch stellt sich hier auch die Frage, ob die BAM nicht eher von sich noch in der Berufswahl befindenden Schüler*innen besucht wird und weniger von Lehrstellensuchenden.

Das gleiche gilt für den Zukunftstag, an welchem meist Schüler*innen teilnehmen, welche noch nicht auf Lehrstellensuche sind. Zudem erfordert der Zukunftstag, dass die Schüler*innen Verwandte oder Bekannte haben, welche in der Justiz tätig sind und in wessen Berufsfeld sie reinschauen können. Dies schmälert die Zielgruppe wesentlich.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass einige derzeitige Personalmarketingmassnahmen (z.B. BAM oder Zukunftstag) eher in der berufswahlsteckende Schüler*innen ansprechen. Andere Massnamen (z.B. Flyer oder Schulen Anschreiben) zielen zwar auf lehrstellensuchende Schüler*innen ab, jedoch erzielen sie nicht die gewünschte Wirkung, da dies eher weniger von Schüler*innen verwendete Massnahmen sind. Dies bedeutet nicht, dass diese Massnahmen eingestellt werden sollten. Vielmehr sollte das Ziel sowie die Zielgruppe (z.B. in der berufswahlsteckende oder lehrstellensuchende Schüler*innen) der einzelnen Massnahmen überdacht und dementsprechend (und wo möglich) angepasst werden. Weiter sollten zusätzliche Personalmarketingmassnahmen eingeführt werden, welche auf lehrstellensuchende Schüler*innen abzielen. Hier ist sicherlich von Wichtigkeit, dass dies eine von der Justiz durchgeführte Massnahme ist und mit welcher sie nicht unter dem Namen des gesamten Kantons Bern als Arbeitgeber auftaucht. Ideen hierzu könnten Präsentationen direkt in den Schulen vor Ort sein oder ein eigenständiger Informationsanlass. Bei der Einführung der Massnahme ist allerdings der Zeitpunkt der Stellenausschreibung zu berücksichtigen. Zudem sollten sich offline und online Angebote wie bisher die Waage halten. Weniger von Bedeutung ist, welche Ausbildungsart (EBA, EFZ oder WMS-Praktikant*innen) beworben wird. Zwar gibt es wenige Unterschiede, doch diese sind sicherlich auch an der geringen Stichprobe zu relativieren. Daher ist fraglich inwiefern diese Unterschiede in der praktischen Umsetzung der Massnahmen berücksichtigt werden können und sollten.

Attraktivität

Die Steigerung der Attraktivität ist kein Teil des Personalmarketings, sondern des Employer Brandings. Das Employer Branding beeinflusst jedoch das Personalmarketing wesentlich (Kanning, 2017), weswegen das Employer Branding und damit die Attraktivität nicht ausser Acht gelassen werden sollte. Die in dieser Arbeit erfasste Attraktivität ist auf sogenannte «weiche» Faktoren (Steckl et al., 2019) wie Wertschätzung, Führungsstil oder Betriebsklima zurückzuschliessen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Lernenden die Attraktivität der Justiz als sehr hoch wahrnehmen. Besonders die Vorbildsfunktion der Berufsbildenden wird positiv bewertet und die Aufgaben als interessant empfunden. Auch die Experteninterviews ergaben, dass die Attraktivität hoch eingeschätzt wird. Jedoch wird von den Berufsbildenden auch Verbesserungspotenzial gesehen, welche jedoch eher auf «harte» Faktoren wie finanzielle Unterstützung abzielen.

Während die Möglichkeiten die Attraktivität durch «harte» Faktoren zu erhöhen eine Frage des Budgets der Justiz ist, können «weiche» Faktoren im Bereich des Personalmarketings eingesetzt werden. Hierzu wären Schnupperlehren (Praktika) eine gute Option.

Schnupperlehren

Die Schnupperlehre ist ebenfalls eine aktive Personalmarketingmassnahme, welche dem Unternehmen und der bewerbenden Person die Möglichkeit bietet, in persönlichen Kontakt treten zu können (Kanning, 2017).

Das Schnuppern in Betrieben wurde von den Lernenden ebenfalls bei der Lehrstellensuche genutzt und wird auch als eine ansprechende Personalmarketingmassnahme wahrgenommen. Die Justiz des Kantons Bern bietet Schnupperlehren lediglich als einen Teil des Rekrutierungsprozesses an und nicht als Personalmarketingmassnahme. Zwar werden im Schnuppern ausserhalb des Rekrutierungsprozesses Vorteile wie das gegenseitige Kennenlernen gesehen, jedoch zerrt das Anbieten von Schnupperlehren an personellen und zeitlichen Ressourcen und auch der Datenschutz stellt eine Herausforderung dar.

Fast alle Lernenden, welche eine Schnupperlehre im Rahmen der Rekrutierung absolvierten, gaben an, dass der erhaltene Eindruck beim Schnuppern, mit dem heutigen Arbeitstag übereinstimmt. Inwiefern von einem positiven oder negativen Eindruck die Rede ist, lässt sich nicht eindeutig sagen. Da jedoch die Attraktivität der Justiz als Lehrbetrieb im Gesamten von den Lernenden als sehr hoch eingestuft wurde, könnte auf einen eher positiven Eindruck, welcher durch die Schnupperlehre hinterlassen wurde, geschlossen werden.

Das Anbieten von Schnupperlehren ausserhalb des Rekrutierungsprozesses hat in vielerlei Hinsicht Vorteile. So dient sie als Personalmarketingmassnahme, durch welche die Justiz als Ausbildungsbetrieb Aufmerksamkeit erlangt. Die Justiz kann sich einerseits durch «weiche» Faktoren wie das Betriebsklima als attraktiven Ausbildungsbetrieb präsentieren und für sich werben. Zudem bietet die Schnupperlehre die Möglichkeit sich gegenseitig kennenzulernen. Die potenziellen Lernenden erhalten Einblick in Tätigkeiten in der Justiz, welche weitgehend mit dem tatsächlichen Berufsalltag übereinstimmt. Die Justiz kann sich ebenso ein Bild von den potenziellen Lernenden machen. Dadurch kann sie sich zudem einen Bewerberpool zulegen, welcher zu gegebener Zeit über ausgeschriebenen Stellen informiert werden kann. Für die Umsetzung von Schnupperlehren ausserhalb des

Rekrutierungsprozesses gilt es allerdings zeitliche Ressourcen zu schaffen und den Umgang mit dem Datenschutz zu bestimmen.

5.1.4 Auswahlverfahren

Die Auswahlverfahren lassen sich in biografie-, eigenschafts- und simulationsorientierte Verfahren unterteilen. Gemeinsam bilden sie den trimodalen Ansatz. Die Kombination aller drei Verfahren stellen Multimodale Verfahren dar (Schuler, 2014b).

Biografieorientierte Verfahren

Ein typisches biografieorientiertes Verfahren ist die Analyse von Bewerbungsunterlagen (Schuler, 2014b).

Die Justiz des Kantons Bern verlangt für eine vollständige Bewerbung ein Motivationsschreiben, einen Lebenslauf, Schulzeugnisse sowie – insofern vorhanden – Schnupperberichte. Die Bewerbungsunteralgen können nach verschiedenen Kriterien ausgewertet werden. Bei der Justiz wird das Motivationsschreiben hinsichtlich der Fehlerfreiheit bewertet. Ebenfalls die korrekte Anrede sowie die Bezugnahme zum Betrieb ist von Bedeutung. In den Zeugnissen ist insbesondere die Deutschnote essentiell, aber auch die Bewertung des Verhaltens sowie die Fehlzeiten werden begutachtet. Der Lebenslauf bietet in erster Linie ein Bild zum familiären Umfeld der potenziellen Lernenden, wird allerdings auch auf die Lückenlosigkeit überprüft.

Was ein klares Ausschlusskriterium darstellt, kann aus den Interviews nicht geschlossen werden. Einzig eine unzureichende Deutschnote stellt ein Ausschlusskriterium dar. Was allerdings als eine genügend gute Deutschnote gilt, bleibt offen. Damit bleibt auch die Frage offen, ob allenfalls potenziell geeignete Bewerber*innen vorzeitig ausgeschlossen werden. Hier wäre von Wichtigkeit klare Kriterien zu definieren.

Eigenschaftsorientierte Verfahren

Eigenschaftsorientierte Verfahren haben zum Ziel stabile Merkmale zu erfassen (Schuler et al., 2014). Hierfür können kognitive Tests oder Persönlichkeitstests eingesetzt werden.

Bei der Justiz des Kantons Bern kommt keiner dieser Tests zur Anwendung. Da sich die bewerbenden Personen jedoch noch inmitten der Adoleszenz befinden und in den folgenden Jahren (voraussichtlich) eine starke Entwicklung durchmachen, ist die Durchführung eines Persönlichkeitstests fraglich und weniger empfehlenswert. Hingegen könnte ein kognitiver Test – wie der IST-Screening Test – ein mögliches einzusetzendes Instrument sein. Der IST-Screening misst die allgemeine Intelligenz und ist auch für Jugendliche ab 15 Jahre anwendbar (testzentrale, 2022). Zwar ist dieser mit einem finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden, jedoch ist es ein sehr valides Verfahren. Zudem sagt die allgemeine

Intelligenz den Ausbildungserfolg gut vorher (Schuler et al., 2014). Der IST-Screening Test wäre eine Mögliche Ergänzung zu den derzeit verwendeten eignungsdiagnostischen Verfahren.

Simulationsorientierte Verfahren

Verfahren, welche Aufgaben des zukünftigen Arbeitsplatzes simulieren, werden den simulationsorientierten Verfahren zugeordnet (Nerdinger et al., 2014).

In der Justiz des Kantons Bern kommt ein Schreibtest zum Einsatz, bei welchem die Lernenden aufgefordert werden einen Text zu verfassen. Damit soll das Zehnfingersystem sowie die Rechtschreibung überprüft werden, was auch in der Lehre von Wichtigkeit ist. Die Durchführung ist jedoch nicht standardisiert, da das Thema frei wählbar ist und ebenfalls keine Bewertungskriterien vorliegen. Damit sind hier die Objektivität, Reliabilität sowie Validität fraglich.

Um die Testkriterien hoch zu halten, gilt es den Test zu standardisieren. Dies könnte allenfalls durch ein vorgegebenes aber für alle bekanntes Thema geschehen. Ebenfalls Bewertungskriterien wie beispielsweise die Anzahl Worte oder Rechtschreibfehler, tragen der Standardisierung bei.

Multimodale Verfahren

Das Bewerbungsgespräch wird in allen Lehrbetrieben in der Justiz als eignungsdiagnostisches Verfahren eingesetzt. So wird in einem ersten Schritt versucht eine angenehme Atmosphäre zu schaffen. Anschliessend haben beide Seiten die Möglichkeit sich vorzustellen, gefolgt von Fragen anhand eines Fragenkatalogs sowie aufgetauchte Fragen aufgrund der Bewerbungsunterlagen. Zum Schluss werden offen gebliebene Fragen geklärt und das weitere Vorgehen erläutert. Dieser Ablauf eines Bewerbungsgespräch deutet daraufhin, dass die Bewerbungsgespräche einem Multimodalen Interview nahe kommen und damit ein valides Verfahren darstellt (Schuler, 2018).

Den Experteninterviews nach scheinen die gestellten Fragen unter anderem biografiebezogen oder situativ zu sein, welche ebenfalls die zu Beginn definierten Anforderungen berücksichtigen. Dies lässt sich jedoch nicht abschliessend festhalten. Dafür müsste der viel genutzte Fragenkatalog genauer betrachtet werden.

Bewertet werden die Bewerbungsgespräche intuitiv, ohne verhaltensverankerte Skalen. Damit stellt sich hier die Frage, inwiefern die Objektivität gegeben ist. Das Versehen der Fragen mit Skalen oder das Verwenden bereits validierter Fragen, ist essentiell um das Testkriterium der Objektivität und damit auch die Validität gewähren zu können.

5.2 Beantwortung der Fragestellungen

Nachfolgend werden folgende Fragestellungen beantwortet:

- Welche Stärken und Schwächen weist der Rekrutierungsprozess der Lernenden der Justiz des Kantons Bern auf?
- Wie kann der Rekrutierungsprozess der Lernenden der Justiz des Kantons Bern optimiert werden?

5.2.1 Stärken und Schwächen des Rekrutierungsprozesses

In Kapitel 5.1 wurden die Ergebnisse mit Einbezug der theoretischen Grundlagen bereits umfassend dargelegt und diskutiert. Daher kann der Tabelle 18 eine Zusammenfassung der zentralsten Punkte entnommen werden. Es zeigt sich, dass der Rekrutierungsprozess der Lernenden der Justiz des Kantons Bern in den vier Teilprozessen einige Stärken aufweist. Ebenfalls konnten einige Schwächen ermittelt werden.

Tabelle 18

Übersicht Stärken und Schwächen Rekrutierungsprozess

	Stärken	**Schwächen**
Anforderungsanalyse	- Anforderungen werden ermittelt und definiert - Mind. zwei Personen führen Anforderungsanalyse durch	- Intuitive Anforderungsanalyse, welche Sicht auf Offensichtliches legt - Kein standardisiertes Verfahren
Stellenanzeige	- Alle wichtigen Informationen sind enthalten - Darstellung erfolgt an richtigen Stellen mittels Bulletpoints oder Fliesstext	- Keine Erwähnung von Benefits - Visuelle Reize gering
Personalmarketing	- Passende Ausschreibungskanäle - August als passender Ausschreibungszeitpunkt - Personalmarketingmassnahmen, welche in berufswahlsteckende Schüler*innen ansprechen - Mischung von online und offline Personalmarketingmassnahmen - Attraktiver Ausbildungsbetrieb	- Kein Einsatz von Social Media - Geringe Sicht- und Auffindbarkeit der Stellenanzeigen - Personalmarketingmassnahmen nicht immer zielgruppenorientiert - Personalmarketingmassnahmen unter dem Namen des Kantons Bern als Arbeitgeber - Personalmarketingmassnahmen ausserhalb des Ausschreibungszeitpunktes
Auswahlverfahren	- Vorabauswahl durch Analyse der Bewerbungsunterlagen - Durchführung eines Bewerbungsgesprächs als allgemein akzeptiertes Verfahren - Anwendung eines multimodalen Interviews	- Keine klar erkenntliche Kriterien bei Vorabauswahl - Keine standardisierten Fragen mit verhaltensverankerten Bewertungsskalen - Kein standardisierter Schreibtests

5.2.2 Optimierung des Rekrutierungsprozesses

Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung wurde mit Blick auf die ermittelten Schwächen Optimierungen erarbeitet (Tabelle 19). Es handelt sich dabei lediglich um Vorschläge, deren Umsetzung auf die Machbarkeit überprüft werden müssen. Ebenfalls bedarf es einer weiteren und genaueren Ausarbeitung der Optimierungsvorschläge, unter Berücksichtigung von zeitlichen und finanziellen Ressourcen der Justiz des Kantons Bern.

Tabelle 19

Übersicht Optimierungsmassnahmen Rekrutierungsprozess

	Optimierungsmassnahmen
Anforderungsanalyse	- Verwendung des Fleishman Job Analysis Survey (F-JAS) - Intuitive Methode mit Perspektive der aktuellen Lernenden erweitern
Stellenanzeige	- Erwähnen von Benefits um Attraktivität zu steigern - Visuelle Reize setzten durch hervorheben von Textstellen und/oder ein Video über Justiz und deren Arbeitsalltag
Personalmarketing	- Einsatz von Social Media bei Ausschreibung prüfen - Lehrstellen etappenweise zu verschiedenen Zeitpunkten ausschreiben - Justizweit gleicher Ausschreibungszeitpunkt um Sichtbar- und Auffindbarkeit zu erhöhen - Personalmarketingmassnahmen, welche auf Netzwerk/Umfeld (z.B. Eltern) der potenziellen Lernenden abzielen - Erweiterung bestehendes Personalmarketing mit weiteren Massnahmen, bei der die Justiz im Fokus steht: o Eigener Informationsanlass o Präsentationen direkt in Schulen vor Ort halten - Zeitpunkt der Personalmarketingmassnahme – wo möglich – dem Ausschreibungszeitpunkt anpassen - Schnupperlehre ausserhalb des Rekrutierungsprozess anbieten
Auswahlverfahren	- Fragen mit verhaltensverankerten Skalen bzw. Antwortoptionen verwenden - Verwendung standardisierter Schreibtest oder allenfalls Durchführung eines Intelligenztests (IST-Screening)

5.3 Reflexion

Die Arbeit gibt einen Überblick zu vier wichtigen Teilprozessen des Personalauswahlprozesses. Zu den einzelnen Prozessen konnten Stärken sowie Schwächen ermittelt und Optimierungsvorschläge abgeleitet werden.

Durch die vier Teilprozesse konnte ein umfassender Blick auf den Rekrutierungsprozess der Lernenden in der Justiz gewonnen werden. Dies hatte jedoch zur Folge, dass detaillierte Analysen der einzelnen Teilprozesse ausblieben, da dies zu umfangreich gewesen wäre. So blieben einige Fragen offen, welche weiterer Untersuchungen bedürfen.

Zudem sind die quantitativen Ergebnisse unter dem Aspekt, dass die Stichprobe lediglich 28 Lernende umfasst, zu betrachten. Durch die geringe Stichprobe sind die Ergebnisse zu relativieren, da diese keine generalisierbaren Aussagen zulässt. Die Ergebnisse zeigen nur eine Tendenz, welche mit einer grösseren und umfassenderen Stichprobe zu überprüfen oder zu ergänzen sind. Mit einer grösseren Stichprobe würden sich allenfalls auch eher Gruppenunterschiede finden lassen.

Dennoch bildet die vorliegende Arbeit einen guten Überblick zum Rekrutierungsprozess, worauf aufgebaut werden kann. So kann in weiteren Untersuchungen der Fokus spezifisch auf ein Teilprozess gelegt werden und allenfalls weitere passende methodische Vorgehen wie beispielsweise eine Dokumentenanalyse angewendet werden.

5.4 Ausblick

Die Optimierungsvorschläge gilt es durch die Justiz des Kantons Bern – wie bereits erwähnt – auf deren Machbarkeit zu überprüfen und entsprechend auszuarbeiten. Umgesetzte Vorschläge bedürfen zudem zu einem späteren Zeitpunkt eine Evaluation, um allfällige weitere Anpassungen und Verbesserungen vorzunehmen.

Eine umfangreichere Umfrage, um sich ein genaueres Bild über die Verwendung von Ausschreibungskanälen, Personalmarketingmassnahmen etc. machen zu können, ist ebenfalls sinnvoll. Um am Puls der Zeit zu bleiben, gilt es solche Erhebungen regelmässig durchzuführen.

Für weiterführende Untersuchungen wäre eine differenziertere und ausführlichere Analyse der einzelnen Teilprozesse von Interesse. Im Teilprozess der Stellenanzeige wäre eine detailliertere Analyse der Ausschreibungen spannend. Insbesondere hinsichtlich der Wirkung der Gestaltung der Stellenanzeige auf die Stellensuchenden, aber auch die Formulierungen könnten weiter überprüft werden.

Der Teilprozess der eignungsdiagnostischen Auswahlverfahren und deren Instrumente bedürfen ebenso eine fokussierte Untersuchung. So sollten unteranderem die Kriterien der Vorabauswahl genauer erfasst und der Fragebogenkatalog einer inhaltlichen Analyse unterzogen werden.

Literaturverzeichnis

Berthon, P. Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151-172. https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912

berufsberatung.ch. (2022). *Eidgenössisches Berfusattest EBA*. Verfügbar unter: https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/2101

Bildungs- und Kulturdirektion. (2022). *Berufslehre (schulisch organisiert)*. Verfügbar unter: https://www.bkd.be.ch/de/start/themen/bildung-im-kanton-bern/berufsbildung/berufslehre-schulisch-organisiert.html

Bruhn, M., Batt, V. & Flückiger, B. (2013). Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung. *Die Unternehmung*, *67*(1), 62–82. https://doi.org/10.5771/0042-059X-2013-1-62

Bühner, M. (2021). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (4., korrigierte und erweiterte Aufl.). München: Pearson.

Bundesamt für Statistik. (2022). *Berufliche Grundbildung - Lehrverhältnisse*. Verfügbar unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personen-ausbildung/sekundarstufe-II/berufliche-grundbildung-lehrverhaeltnisse.html

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, *112*(1), 155–159. https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155

Connelly, L. M. (2011). Cronbach's Alpha. *MEDSURG Nursing Journal, 20*(1), 44–45.

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (2. Aufl.). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5

Felser, G. (2010). *Personalmarketing. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (9. Aufl.). Reibeck bei Hamburg: Rohwohlt Taschenbuch.

Heimsch, F., Niederer, R. & Zöfel, P. (2018). *Statistik Im Klartext. Für Psychologen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. Hallbergmoos: Pearson.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9

Janssen, J. & Laatz, W. (2017). Reliabilitätsanalyse. In J. Janssen & W. Laatz (Hrsg.), *Statistische Datenanalyse mit SPSS* (S. 607–615). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53477-9_28

Justiz. (2022a). *Gerichtsbehörden und Staatsanwaltschaft*. Verfügbar unter: https://www.justice.be.ch/de/start/ueber-uns/gerichtsbehoerden-staatsanwaltschaft.html

Justiz. (2022b). *Justizleitung*. Verfügbar unter: https://www.justice.be.ch/de/start/ueber-uns/justizleitung.html

Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1

Kanton Bern. (2021). *Tätigkeitsbericht 2022 der Gerichtsbehörden und der Staatsanwaltschaft des Kantons Bern*. o.O.

Kanton Bern. (2022). *Justiz*. Verfügbar unter: https://www.be.ch/de/start/ueber-uns/justiz.html

Kauffeld, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6

Kelava, A. & Moosbrugger, H. (2020). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61532-4

Koopmann-Wischhoff, S. (2020). *Optimierung von Online-Stellenanzeigen. Kompaktes Wissen für effektives Recruiting*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31975-5

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2

Lohaus, D. & Habermann, W. (2013). *Personalauswahl im Mittelstand. Nicht die Besten sind die Besten, sondern die Geeignetsten*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Lohaus, D. & Rietz, C. (2015). Arbeitgeberattraktivität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 59*(2), 70-84. https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000175

Lorenz, M. & Rohrschneider, U. (2015). *Erfolgreiche Personalauswahl*. Sicher, schnell und durchdacht (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4766-6

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). o.O.: Beltz.

Moser, K. & Sende, C. (2014). Personalmarketing. In H. Schuler & U.P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarbeitete Auflage, S. 99-148). Göttingen: Hogrefe.

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4

Oechsler, W. A., & Paul, C. (2015). *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin: Walter de Gruyter.

Petermann, F. (2014). Intelligenz-Struktur-Test. *Zeitschrift für Psychiatrie, Psychologie und*

Psychotherapie, *62*(3), 225–226. https://doi.org/10.1024/1661-4747/a000199

Peus, C., Braun, S., Hentschel, T. & Frey, D. (Hrsg.). (2015). *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis.* Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7

Rohrlack, K. (2019). *Lösungsorientierte Mitarbeitergewinnung. Praktisches Vorgehen und theoretische Grundlagen*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24084-4

Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). *Generation Z - Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31250-3

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262–274.

Schmidt-Atzert, L., Krumm, S. & Amelang, M. (Hrsg.). (2021). *Psychologische Diagnostik* (6. Aufl.) Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61643-7

Schreier, M. (2020). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (2. Aufl.. S. 19-39). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9

Schuler, H. (2014a). Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U.P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarbeitete Auflage, S. 257-299). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (2014b). *Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung* (4., vollständig überarbeitete Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H., Höft, S. & Hell, B. (2014). Eigenschaftsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U.P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarbeitete Auflage, S. 149-213). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (2018). *Das Einstellungsinterview* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. https://doi.org/10.1026/02871-000

Siegel, A. (2021). Employer Branding im Kontext der Generation Z. In C. Chlupsa & J. Rohrmeier (Hrsg.), *Employer Branding* (S. 17–38). Berlin: De Gruyter Oldenbourg. https://doi.org/10.1515/9783110712056-003

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation. (2022a). *Ausbildungsstrukturen*. Verfügbar unter: https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/bwb/bgb/berufsentwicklung/aspekte/ausbildungsstrukturen.html#:~:text=2.2.2%20Ausbildungsangebote,-

Eine%20berufliche%20Grundbildung&text=Die%20zweij%C3%A4hrige%20berufliche%20Grundbildung%20schliesst,ihnen%20Zugang%20zum%20lebenslangen%20Lernen.

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation. (2022b). *Berufsbildung in der Schweiz Fakten und Zahlen 2022*. Biel: Courvoisier-Gassmann.

Steckl, M., Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z. Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. *Prävention und Gesundheitsförderung*, *14*(3), 212–217. https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w

Stock-Homburg, R. (Hrsg.). (2013). *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6

Strupler, M. & Wolter, S. C. (2012). *Die duale Lehre: Eine Erfolgsgeschichte - auch für die Betriebe. o.O.*

testzentrale. (2022). *Intelligenz-Struktur-Test*. Verfügbar unter: https://www.testzentrale.ch/shop/intelligenz-struktur-test.html

Thielsch, M. T., Träumer, L., Pytlik, L. & Kanning, U. P. (2012). Personalmarketing aus Bewerbersicht: Nutzung und Bewertung. *Journal of Business and Media Psychology*, *3*(1), 1–12.

Universität Zürich. (2023a). *Pearson Chi-Quadrat-Test*. Verfügbar unter: https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/unterschiede/proportionen/pearsonunterschi.html#4._Kolmogorov-Smirnov-Test_auf_Normalverteilung

Universität Zürich. (2023b). *Pearson Chi-Quadrat-Test (Kontigenzanalyse)*. Verfügbar unter: https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhaenge/pearsonzush.html

Volker, M. A. (2006). Reporting effect size estimates in school psychology research. *Psychology in the Schools*, *43*(6), 653–672. https://doi.org/10.1002/pits.20176

Weindl, P. (2021). Die Kernanforderungen der Generation Z an den Arbeitgeber. In C. Chlupsa & J. Rohrmeier (Hrsg.), *Employer Branding* (S. 39–62). Berlin: De Gruyter Oldenbourg. https://doi.org/10.1515/9783110712056-004

Weuster, A. (2008). *Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Wiese, B. S. & Stertz, A. M. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Überblick für Psychologiestudierende und -interessierte*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58056-1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Organigramm Justiz des Kantons Bern (eigene Darstellung nach Justiz, 2022a). 6
Abbildung 2. Personalauswahlprozess (eigene Darstellung nach Lohaus & Habermann, 2013; Kauffeld, 2019). 9
Abbildung 3. Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen Personalmarketing und Employer Branding (Kanning, 2017, S. 136). 13
Abbildung 4. Merkmale Arbeitgeberattraktivität Generation Z (Steckl et al., 2019, S. 213). . 15
Abbildung 5. Trimodaler Ansatz der Eignungsdiagnostik (Schuler, Höft & Hell, 2014, S. 153). 16
Abbildung 6. Auswertungspunkte Bewerbungsunterlagen (Schuler, 2014a, S. 263). 17
Abbildung 7. Demografische Daten – Produktgruppe. 40
Abbildung 8. Demografische Daten – Geschlecht. 40
Abbildung 9. Demografische Daten – Lehrjahr. 40
Abbildung 10. Demografische Daten – Ausbildungsart. 40
Abbildung 11. Ergebnisse – spezifische Lehrstellensuche in der Justiz. 41
Abbildung 12. Ergebnisse – Verwendete Kanäle. 42
Abbildung 13. Ergebnisse – als sinnvoll erachtete Kanäle. 43
Abbildung 14. Ergebnisse – Zeitpunkt der Lehrstellensuche. 44
Abbildung 15. Ergebnisse – erster Kontakt mit der Justiz als Ausbildungsbetrieb. 44
Abbildung 16. Ergebnisse – Bekanntheit der Justiz und genügendes Personalmarketing. .. 45
Abbildung 17. Ergebnisse – Verwendung und Bekanntheit Personalmarketingmassnahmen. 46
Abbildung 18. Ergebnisse – ansprechende Personalmarketingmassnahmen. 47
Abbildung 19. Ergebnisse – bevorzugte Suche. 47
Abbildung 20. Ergebnisse – Attraktivität. 49
Abbildung 21. Ergebnisse – Schnupperlehre. 50
Abbildung 22. Ergebnisse – Bestätigung Eindruck der Schnupperlehre. 50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht Inhalt und Gestaltung von Stellenanzeigen (eigene Darstellung) 11
Tabelle 2 Personalbeschaffungsmethoden der aktiven und passiven Form (eigene Darstellung nach Kauffeld, 2019; Rohrlack, 2019) 14
Tabelle 3 Arten von psychologischen Tests (eigene Darstellung nach Schuler et al., 2014) 18
Tabelle 4 Acht Komponente des multimodalen Interviews (eigene Darstellung nach Schuler, 2014b; Schuler, 2018) 20
Tabelle 5 Validität eignungsdiagnostische Verfahren (eigene Darstellung nach Schmidt & Hunter, 1998; Schuler et al., 2014)..... 21
Tabelle 6 Zusammensetzung Expertengruppe 24
Tabelle 7 Übersicht Interviews..... 24
Tabelle 8 Beschreibung Kategorien qualitative Auswertung..... 26
Tabelle 9 Übersicht Stichprobe quantitative Datenerhebung..... 28
Tabelle 10 Interpretation Stärke Korrelationskoeffizient (Cohen, 1992) 30
Tabelle 11 Skalenniveaus und der Verteilungsform der Rangkorrelation nach Spearman (Heimsch et al., 2018)..... 31
Tabelle 12 Überblick Kontingenzanalysen (Universität Zürich, 2023b) 31
Tabelle 13 Interpretation Stärke Cramers V (Volker, 2006) 32
Tabelle 14 Arten von Unterschiedstests für unabhängige Stichproben (Heimsch et al., 2018) 32
Tabelle 15 Interpretation Effektgrösse Cohne's d (Heimsch et al., 2018)..... 32
Tabelle 16 Deskriptive Daten – Attraktivität 48
Tabelle 17 Ergebnisse – Reliabilitätsanalyse..... 49
Tabelle 18 Übersicht Stärken und Schwächen Rekrutierungsprozess..... 60
Tabelle 19 Übersicht Optimierungsmassnahmen Rekrutierungsprozess 61