



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Evaluation und Überarbeitung des Schulungsangebots für Führungspersonen in der klassischen Rekrutierung

Bachelor Thesis

FS 24

04. Juni 2024

Bachelorstudiengang Angewandte Psychologie
Hochschule für angewandte Psychologie

Autorin:

Aline Witschi



Betreuung:

Dr. Oliver Strohm



Praxispartnerin:

Die Schweizerische Post

LaraENZler, Co- Leiterin Recruiting & Talent Sourcing



Abstract

Die Schweizerische Post ist mit Sparmassnahmen konfrontiert, welche Veränderungen im Personalrekrutierungsprozess mitbringen. Deshalb möchte das Recruiting erfahren, wie eine Schulung zum Personalrekrutierungsprozess inhaltlich und formal gestaltet werden muss, damit die Führungskräfte darauf vorbereitet sind, unter den neuen Umständen Personal zu rekrutieren. Um diese Fragestellung zu beantworten, wurde eine Dokumentenanalyse von Prozessdokumenten und neun narrative Interviews mit betroffenen Führungspersonen durchgeführt. Die Analysen haben ergeben, dass das Schulungsangebot modular und als Blended Learning aufgebaut werden sollte. Die Führungspersonen schätzen das aktuelle Vorgehen und es ist bei Kürzungen mit Widerstand zu rechnen. Die Führungspersonen gehen bei Personalrekrutierungsentscheidungen stark intuitiv vor, was das Risiko für Urteilsfehler erhöht. Wichtige Schulungsinhalte sind die Interviewführung, wie man bei Absagen Feedback gibt, Lohnverhandlungsstrategien, Wissen zum Prozessablauf, Intuition und Urteilsfehler.

Anzahl Zeichen: 85'703

Anzahl Wörter Abstract: 121

Keywords: Behavior Description Interview, situatives Interview, Urteilsfehler;

Sympathieeffekt, Überstrahlung. Konstruktives Feedback, E-Learning, Blended Learning

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Psychologische Aspekte bei der Personalrekrutierung	3
2.1	Interviewsysteme und die Gestaltung von Interviewleitfäden.....	3
2.1.1	Behavior Description Interview.	3
2.1.2	Situatives Interview.	4
2.2	Training in der Interviewführung.....	4
2.3	Intuition bei Entscheidungen im Rekrutierungsprozess	5
2.4	Urteilsfehler in der Personalrekrutierung	6
2.4.1	Sympathieeffekte.	7
2.4.2	Überstrahlung oder Halo Effekt.	7
2.5	Mündliche Absagen – Konstruktives Feedback geben	7
3.	Psychologische Aspekte bei der Konzeption von Schulungen zur Personalrekrutierung	8
3.1	Gestaltung von Schulungen	8
3.1.1	E- Learnings.....	11
3.1.2	Blended Learning.	12
4.	Methodik.....	12
4.1	Samplingstrategie: Convenience Sampling / statistisches Sampling	12
4.2	Erhebungsmethode.....	14
4.2.1	Dokumentenanalyse.....	14
4.2.2	Narratives Interview.....	14
4.3	Auswertungsmethode Inhaltsanalyse	14
4.4	Gütekriterien	16
5.	Resultate.....	17
5.1	Analyse der Dokumente.....	17
5.1.1	Detailbeschreibung Kernkompetenzen.	17
5.1.2	Informationen zum Recruiting-Prozess für Führungspersonen.	18
5.1.3	Bewerbungsgespräche erfolgreich meistern – Factsheet für Führungspersonen. 20	
5.1.4	Factsheet Online Bewerbungsgespräche.	21
5.1.5	Richtlinie Rekrutierung.	21
5.2	Analyse der Interviews	21
5.2.1	Motivation an einer Schulung zum Rekrutierungsprozess teilzunehmen.	21
5.2.2	Aktuelles Modell des Rekrutierungsprozess wird geschätzt.....	23
5.2.3	Bauchgefühl.	25
5.2.4	Diversität.	26

5.2.5	Postbezogene Schulungsinhalte.	27
5.2.6	Personenbezogene Schulungsinhalte.	28
5.2.7	Formale Aspekte der Schulung.	29
6.	Diskussion.....	31
6.1	Limitationen der Arbeit	34
6.2	Ausblick	35
6.3	Fazit.....	35
7.	Literaturverzeichnis	36
8.	Tabellenverzeichnis.....	39
9.	Abbildungsverzeichnis.....	40
10.	Anhang	41

1. Einleitung

Die Abteilung Recruiting & Talent Sourcing der Schweizerischen Post plant dieses Jahr ein Schulungsangebot für Führungspersonen, welche an der Personalrekrutierung beteiligt sind, zu erarbeiten. Das Schulungsangebot wird aufgrund von Sparmassnahmen erstellt, welche Kürzungen der Leistungen von Human Resources (HR) mit sich ziehen. Die Schulung soll die Führungspersonen befähigen, den veränderten Rekrutierungsprozess zu bestreiten.

Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden läuft bei der Schweizerischen Post je nach Hierarchiestufe unterschiedlich ab. Bei der Basisrekrutierung sind keine HR-Berater*innen beim Bewerbungsgespräch dabei. Auf dieser Stufe handelt es sich um Mitarbeitende im Blue-Collar-Bereich (Die Schweizerische Post, 2024). Auf Stufe Topkader, oberes Kader und Konzernleitung werden Assessment Center durchgeführt und die HR-Berater*innen sind im ganzen Prozess involviert (Die Schweizerische Post, 2024). Bei der klassischen Rekrutierung werden Fachspezialist*innen und Führungspersonen mittleren Kaders gesucht. Hier war bisher ein*e HR-Berater*in während einem der zwei Bewerbungsgespräche dabei und unterstützte die Führungspersonen bei der Erstellung des Interviewleitfadens (Die Schweizerische Post, 2024). Aufgrund der Sparmassnahmen werden in Zukunft nicht mehr bei jedem Vorstellungsgespräch der klassischen Rekrutierung HR-Berater*innen dabei sein. Deshalb ist es dem Recruiting wichtig, die Führungspersonen auf die neue Aufgabe vorzubereiten. Sie sehen in den Bereichen Interviewführung, Vielfalt und Inklusion und mündliche Absagen erteilen am meisten Schulungsbedarf. Es gibt bereits Informationen über den Rekrutierungsprozess für Führungspersonen im Intranet. Dort sind auch Hilfsmittel in Form von Factsheets, Vorlagen, Erklärvideos und Interviewleitfäden zu den verschiedenen Schritten abgelegt (Die Schweizerische Post, 2024). Diese wurden bei einer Umfrage von den Mitarbeitenden als zu wenig hilfreich eingestuft. Das Recruiting möchte gerne erfahren welche Themen die Führungspersonen interessieren und in welcher Form sie diese konsumieren wollen. Basierend auf dieser Problemstellung wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

Wie kann eine Schulung inhaltlich und formal gestaltet werden, damit Führungskräfte der Schweizerischen Post auf den klassischen Rekrutierungsprozess vorbereitet sind?

Im Verlauf des Arbeitsprozesses sind zwei weitere Unterfragen entstanden:

Welche Aspekte sind wichtig, damit die Führungspersonen motiviert sind, an einer Schulung zum Rekrutierungsprozess teilzunehmen?

Welche Rolle spielt Intuition in Entscheidungen der Personalrekrutierung und wie sollte damit umgegangen werden?

Diese Forschungsfragen werden im Verlauf dieser Bachelor Thesis beantwortet. Das Recruiting wünscht, dass das Schulungsangebot übergreifend für alle Hierarchiestufen und Bereiche angeboten werden kann. Hier wird aber nur auf den Prozess der klassischen Rekrutierung eingegangen. In dieser Arbeit wird kein Konkretes Schulungskonzept erarbeitet. Die Zielsetzung ist es, Handlungsempfehlungen für die Umsetzung einer Schulung zum klassischen Rekrutierungsprozess zu geben. Die genaue Planung der Umsetzung liegt aber beim Recruiting.

Es wird der aktuelle Forschungsstand in den Gebieten «Psychologische Aspekte der Personalrekrutierung» und «Psychologische Aspekte bei der Konzeption von Schulungen zur Personalrekrutierung» präsentiert. Danach wird das methodische Vorgehen erläutert und die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse und der Inhaltsanalyse der Interviews aufgezeigt. Zum Abschluss werden die Ergebnisse zusammen mit den aktuellen Forschungsstand diskutiert und in einem Fazit zusammengefasst.

2. Psychologische Aspekte bei der Personalrekrutierung

In diesem Kapitel werden verschiedene psychologische Aspekte beleuchtet, die während der Personalrekrutierung relevant sind. Im ganzen Prozess, bei der Vorbereitung der Interviews, der Durchführung, den Entscheidungen und auch bei der Bekanntgabe der Entscheidung spielen psychologische Aspekte eine Rolle.

2.1 Interviewsysteme und die Gestaltung von Interviewleitfäden

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie Bewerbungsinterviews geführt werden können. Beispielsweise gibt es unstrukturierte und strukturierte Verfahren. In dieser Arbeit wird nur auf strukturierte Verfahren eingegangen, da diese eine höhere Validität aufweisen als unstrukturierte und auch die spätere Job-Performance besser vorhersagen (Obermann, 2013; Schuler, 2018). Auch die Fallstudie von Mustafa und Chandrasekar (2023) zeigte, dass unstrukturierte Methoden in der Rekrutierung zu schlechteren Entscheidungen führen und sich Urteilsfehler stärker auswirken können. Der Grad der Strukturierung sollte aber trotzdem nicht zu hoch gewählt werden, da es sonst keinen Platz für Rückfragen gibt. Das kann auf die Bewerbenden desinteressiert wirken (Obermann, 2013). Schuler (2018) empfiehlt vor den Interviews eine Anforderungsanalyse für die zu besetzende Stelle zu machen, damit die Bewerbenden basierend auf relevanten Eigenschaften und Fähigkeiten befragt und beurteilt werden können. Das wird auch von Obermann (2013) aufgegriffen. Er sagt zur Gestaltung von Interviewleitfäden, dass allen Bewerbenden die gleichen Fragen, in der gleichen Reihenfolge gestellt werden sollen. Die Fragen sollen Kompetenzen aus der Anforderungsanalyse behandeln (Obermann, 2013). Zu wichtigen Kompetenzen können auch mehrere Fragen gestellt werden. Es sollten zuvor Bewertungsschemata und Entscheidungsregeln festgelegt werden, mit denen die Antworten der Bewerbenden abgeglichen werden können. Am besten sind mehrere Personen beim Interview dabei, welche individuell die Beurteilungen ausführen und sich erst danach absprechen. Das reduziert subjektive Fehler (Obermann, 2013). Mit der gleichen Person mehrere Interviews zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu führen, kann weitere Zufallseffekte reduzieren und die Einschätzung verbessern (Obermann, 2013).

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden zwei strukturierte Interviewverfahren vorgestellt und verglichen.

2.1.1 Behavior Description Interview.

Das Behavior Description Interview ist ein verbreitetes Interviewverfahren, das auf dem Prinzip basiert, dass vergangenes Verhalten zukünftiges Verhalten voraussagt. Um das vergangene Verhalten zu erfragen, werden biografiebezogene Fragen und Fragen

zum Selbstbild der Person genutzt (Schuler, 2018). Im Grunde geht es darum, Personen nach kritischen Ereignissen zu fragen, die sie selbst erlebt haben. Die Bewerbenden sollen nicht beschreiben, wie sie etwas machen würden, sondern wie sie Probleme aus der Vergangenheit tatsächlich gelöst haben. Bei der Erstellung solcher biografiebezogener Fragen ist es wichtig, Beispiele zu erfragen, die basierend auf der Anforderungsanalyse für die ausgeschriebene Stelle relevant sind aber auch von allen Bewerbenden beantwortet werden können. Wenn gute biografiebezogene Fragen gestellt werden, kann vergangenes Verhalten erfasst werden, das einen Eindruck darüber gibt, wie sich die Person zukünftig in der Stelle verhalten wird (Schuler, 2018).

2.1.2 Situatives Interview.

Der Hauptunterschied zwischen dem situativen und dem Behavior Description Interview ist, dass es sich beim situativen Interview nicht um Situationen aus der Vergangenheit dreht, sondern eher gefragt wird, wie man in einer vorgegebenen Situation handeln würde. Es wird also nicht vergangenes, sondern typisches Verhalten erfragt (Schuler, 2018). Ein weiterer Unterschied liegt darin, dass es bei situativen Fragen eine Verankerungsskala mit Antwortoptionen gibt, auf der die Antwort der Bewerbenden eingestuft wird. Die Antwortoptionen werden den Bewerbern nicht gezeigt. Die gegebenen Antworten werden zur Bewertung mit der Verankerungsskala abgeglichen, damit eine passende Punktzahl vergeben werden kann (Schuler, 2018).

Taylor und Small (2002) haben eine Metaanalyse gemacht in der situative und biografiebezogene Fragen verglichen wurden. Sie fanden, dass beide Frageformate eine hohe Validität aufwiesen. Wenn biografiebezogene Fragen aber zusammen mit Verankerungsskalen angewendet wurden, war deren Validität deutlich höher als die der situativen Fragen. Es scheint also wichtig zu sein, auch bei biografiebezogenen Fragen eine Verankerungsskala anzuwenden (Taylor & Small, 2002).

Eine neuere Metaanalyse von Culbertson, Weyhrauch und Huffcutt (2017) hat gezeigt, dass man die zwei Frageformate kombinieren sollte, da sie für das selbe Kriterium noch mehr Validität aufklären können. Man kann also für ein Kriterium aus der Anforderungsanalyse jeweils eine situative und eine biografiebezogene Frage stellen und dadurch einen ganzheitlicheren Eindruck erhalten (Culbertson et al., 2017). Es könnte eine gute Option sein das situative und das Behavior Description Interview zu kombinieren.

2.2 Training in der Interviewführung

Die Forschung zeigt, dass Personen, die in der Interviewführung geschult wurden, bessere Resultate in der Rekrutierung erzielen als Personen, die nicht geschult wurden.

Das bedeutet, es werden weniger Bewerbende abgelehnt, obwohl sie geeignet wären (Camp, Schulz, Vielhaber & Wagner-Marsh, 2011). Sind Führungspersonen geschult in der Interviewführung, findet auch weniger Diskriminierung statt. Sind Führungskräfte nicht geschult, verlassen sie sich mehr auf ihr Bauchgefühl, stellen mehr Fragen, die für die Stelle nicht relevant sind, übersehen wichtige Erkenntnisse aus dem Interview und überschätzen ihre eigenen Fähigkeiten (Camp et al., 2011). Es gibt also eine Vielzahl von Gründen, die für Interviewtrainings sprechen.

Schuler (2018) sagt, dass Schulungen bei unstrukturierten Interviews nur wenig bringen, weil hier die grössten Unterschiede durch Eigenschaften der Personen zustande kommen, welche relativ überdauernd sind. Bei strukturierten Interviews reguliert die Strukturierung Unterschiede bei den Eigenschaften der Personen. Hier lohnen sich Trainings mehr, wenn vor allem auf das Einüben des gewählten Interviewverfahrens fokussiert wird (Schuler, 2018).

2.3 Intuition bei Entscheidungen im Rekrutierungsprozess

Intuition ist ein umstrittenes Konstrukt, das nicht leicht zu definieren ist. Man ist sich in der Forschung uneinig, wie ernstzunehmend es ist. Ist die Intuition ein interessanter kognitiver Prozess oder reines Wiedererkennen von Mustern (Epstein, 2010)? Man ist sich relativ einig, dass die Intuition eine Art der Informationsverarbeitung ist, die sich vom analytischen Denken unterscheidet. Danach wird es jedoch schwammig (Epstein, 2010). Epstein (2010) fasst die unterschiedlichen Definitionen damit zusammen, dass durch Intuition Informationen akquiriert werden, ohne, dass bewusst darüber nachgedacht wird. Er stellt aber fest, dass damit eher ausgesagt wird, was Intuition nicht ist, als genau zu festigen, was sie ist. Er ergänzt die Definition deshalb damit, dass Intuition beinhaltet, dass man etwas weiss, ohne zu wissen, woher man es weiss.

Epstein (2010) hat eine Theorie entwickelt, die helfen soll, die Intuition besser zu verstehen. Die Theorie heisst „cognitive experiential self-theory“. Diese definiert die Intuition als eine der beiden primären Formen der kognitiven Verarbeitung, die von Menschen verwendet werden, um Entscheidungen zu treffen. Die Intuition stellt darin eine Form der Entscheidungsfindung dar, die sich durch eine automatische, reflexive und mühelose Herangehensweise auszeichnet. Im Gegensatz dazu gibt es den analytisch-rationalen Stil, der bewusst und reflektierend ist und kognitive Anstrengung benötigt (Epstein, 2010).

Auch Fellnhofner (2022) fasst zusammen, dass Intuition als kognitive Abkürzung funktioniert, die eine schnelle Entscheidungsfindung ermöglicht, ohne dass man sich der zugrundeliegenden Prozesse bewusst ist. Trotzdem führe Intuition nicht zwangsläufig zu irrationalen Entscheidungen. Sie kann unter gewissen Umständen den rationalen Weg

wirksam ergänzen und eine ausgewogene Entscheidungsstrategie schaffen. Diese Ausgewogenheit ist besonders in komplexen und unsicheren Umgebungen wertvoll, in denen man unter Zeitdruck entscheiden muss (Fellnhofer, 2022). Das ist in Unternehmen und auch in der Rekrutierung nicht selten der Fall. Jedoch sagt auch Fellnhofer (2022), dass es wenig handfeste Forschung zu Intuition gebe und es auch wenig Wissen dazu geben würde, wie man sie messen und im Kontext von Unternehmen trainieren kann.

Vincent, Guidice und Mero (2021) haben sich die Frage gestellt, ob man bei Rekrutierungsentscheidungen für komplexe Stellen auf das Bauchgefühl oder die Intuition hören sollte oder nicht. Sie haben dazu ein Experiment durchgeführt, in dem die Qualität der Entscheidungen von zwei Gruppen verglichen wurde. Die eine Gruppe bestand aus Recruiter*innen, den Expert*innen, und die andere aus Studierenden, den Laien. In einem möglichst natürlichen Setting wurden ihnen Bewerbungen präsentiert, aus denen sie die passendste auswählen sollten (Vincent et al., 2021). Die Resultate zeigten, dass intuitive Entscheidungen effektiv waren, wenn sie durch Expert*innen gefällt wurde. Die Menge an Erfahrung die Expert*innen hatten, spielte eine Rolle dabei, wie gut die Entscheidungen ausfielen (Vincent et al., 2021). Bei den Laien haben diejenigen die strategisch entschieden haben, besser performt als diejenigen, die intuitiv entschieden haben. Die Laien kamen aber in beiden Fällen nie an die Resultate der Expert*innen heran (Vincent et al., 2021).

Miles und Sadler-Smith (2014) haben in ihrer qualitativen Studie festgestellt, dass persönliche Präferenzen, beschränkte Ressourcen und die wahrgenommenen Limitationen strukturierter Verfahren, die Gründe dafür sind, dass Intuition bei Rekrutierungsentscheidungen genutzt wird. Sie thematisierten auch, dass das Feedback auf Rekrutierungen oft erst sehr spät kommt. Es dauert Monate bis Jahre bis man weiss, wie sich eine angestellte Person entwickelt. Der Rückschaufehler kann dazu führen, dass die Güte von intuitiven Entscheidungen überbewertet wird (Miles et al., 2014). Da intuitive Entscheidungen unterbewusst ablaufen (Epstein, 2010), können sich alle möglichen Arten von Urteilsfehlern einschleichen. Auf diese wird im nächsten Kapitel eingegangen.

2.4 Urteilsfehler in der Personalrekrutierung

Mustafa et al. (2023) sagen, dass Urteilsfehler, nebst fehlender Strukturierung der Methoden und menschlichen Fehlern zu den Hauptgründen für schlechte Personalrekrutierungsentscheidungen führt. Es lohnt sich also genauer hinzusehen, was die wichtigsten Urteilsfehler sind, die Einfluss auf die Personalrekrutierung haben.

Hier wird nur auf den Sympathieeffekt und den Halo Effekt eingegangen, da diese Effekte für die Interpretation der Interviews besonders relevant sind.

2.4.1 Sympathieeffekte.

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass Ähnlichkeit eine Rolle bei der Beurteilung von Bewerbenden spielt. Schon 1975 haben Rand und Wexley in ihrer Studie festgestellt, dass biografische Ähnlichkeiten zwischen den interviewenden Personen und den Bewerbenden zu einer höheren Eignungseinschätzung führen können. In einer neueren Studie von Roth et al. (2020) konnte gezeigt werden, dass Hinweise auf die politische Einstellung der Bewerbenden Einstellungsentscheidungen beeinflussen. Wenn sich die interviewenden Personen nicht mit der politischen Einstellung des Gegenübers identifizieren können, sehen sie weniger Ähnlichkeit mit dieser Person und finden sie deshalb weniger sympathisch. Dieser Umstand wird damit erklärt, dass die wahrgenommene Ähnlichkeit einer Person dazu führt, dass man diese Person attraktiver und sympathischer findet als Personen, die weniger ähnlich sind (Roth et al., 2020). Diese Ähnlichkeits- und Sympathieeffekte können dazu führen, dass die Mitarbeitenden, die rekrutiert werden, wenig divers sind.

2.4.2 Überstrahlung oder Halo Effekt.

Der Halo Effekt ist ein weiterer Urteilsfehler, der in der Personalrekrutierung zu Problemen führen kann. Es handelt sich dabei um ein Phänomen, bei dem Menschen basierend auf wenigen Eindrücken einer Person, auf einen Gesamteindruck schließen (Lv, Sun, Li & Hou, 2023). Dieser Eindruck kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen. Ein bekanntes Beispiel dafür ist, dass attraktive Personen oft als intelligenter eingeschätzt werden als weniger attraktive Personen. Die Attraktivität überstrahlt somit alle anderen Eigenschaften einer Person (Lv et al., 2023). Menschen formen ihre Eindrücke von anderen Menschen sehr schnell und automatisch, wenn sie nicht dazu angestossen werden sich ein Urteil systematischer und durch genauere Betrachtung zu formen (Lv et al., 2023). Auch der Halo Effekt ist demnach relevant bei der Personalrekrutierung, da er dazu führen kann, dass bei den interviewenden Personen falsche Eindrücke entstehen.

2.5 Mündliche Absagen – Konstruktives Feedback geben

Die Schweizerische Post schreibt ihren Führungspersonen vor, Bewerbenden, die an einem Vorstellungsgespräch teilgenommen haben, eine mündliche Absage zu erteilen und wenn gewünscht auch Feedback zu geben (Die Schweizerische Post, 2024). Chawla, Gabriel, da Motta Veiga und Slaughter (2019) haben in ihrer Studie einen positiven Zusammenhang zwischen qualitativ gutem Feedback und dem positiven Affekt von Bewerbenden nach der Absage gefunden. Es scheint also wichtig zu sein,

wie gut die Qualität des Feedbacks ist, das Führungspersonen den Bewerbenden bei der Absage mitgeben. Chawla et al. (2019) definieren ein qualitativ gutes Feedback als ein Feedback, das von den Bewerbenden als informativ, wertvoll und nützlich wahrgenommen wird. Sie konzentrieren sich in dieser Studie nur auf diesen Aspekt der Feedback-Umgebung. Diese habe insgesamt sieben Dimensionen. Dazu zählen die Kreditibilität der Feedback-Quelle, wie einfühlsam das Feedback überbracht wird, die Häufigkeit mit der positives und auch negatives Feedback gegeben wird, wie sehr es befürwortet wird, sich Feedback einzuholen und wie leicht es ist, dieses zu erhalten (Chawla et al., 2019). Meistens haben die abgelehnten Bewerbenden vor und nach dem Rekrutierungsprozess keinen Kontakt zu den Führungspersonen. Deshalb ist es wenig sinnvoll in diesem Kontext Aspekte einzubeziehen, die eher die Feedback-Kultur einer Führungsperson betreffen. Was man zusätzlich mitnehmen kann, ist, dass ein einfühlsames Überbringen des Feedbacks wichtig ist (Chawla et al., 2019).

Im Buch „Giving Feedback to Applicants“ von Forbes und Starmer (2019) werden andere Prinzipien vorgeschlagen, die als Ergänzung gesehen werden können. Sie sagen, dass den Bewerbenden nur Feedback gegeben werden soll, wenn sie es erwarten und motiviert sind es zu hören, es soll mit Respekt übergeben werden und die Gefühle, der Person schonen. Es soll nur Feedback zu Punkten gegeben werden, die basierend auf der Stellenbeschreibung relevant sind. Das Gespräch sollte in Person und in einem geschützten Rahmen gehalten werden und zweiseitig sein. Es sollte nicht nur die Führungsperson sprechen, sondern sollen beide Parteien Fragen stellen können und zuhören (Forbes & Starmer, 2019). Basierend auf diesen Prinzipien können Führungskräfte auf mündliche Absagen vorbereitet werden.

3. Psychologische Aspekte bei der Konzeption von Schulungen zur Personalrekrutierung

Wenn bei der Konzeption einer Schulung die Psychologie herangezogen wird, sind besonders Lernpsychologische Konzepte relevant. Wie sollte ein Inhalt vermittelt werden, damit der Transfer von der Schulung zum Berufsalltag stattfinden kann? Somit geht es in diesem Teil um die formale Gestaltung der Schulung zum Rekrutierungsprozess.

3.1 Gestaltung von Schulungen

Schuler (2018) hat in seinem Buch zu Einstellungsinterviews über Schulungen geschrieben. Er sagt, dass die meisten Unzulänglichkeiten der Interviewer*innen durch

die Auswahl eines strukturierten Interviewverfahrens reguliert werden können und es in einer Schulung besonders um das Einüben dieses Verfahrens gehen sollte.

Er schlägt vor die Schulung partizipativ zu gestalten. Die Partizipation könne schon bei der Planung der Schulung beginnen und bei der Durchführung weitergehen. Es sollte immer wieder Elemente geben, wo aktive Beteiligung verlangt wird. Die Teilnehmenden bereits vor der Schulung miteinzubeziehen, schaffe Transparenz, wodurch Befürchtungen abgebaut werden können. Allgemein bringt die Partizipation Akzeptanz gegenüber den Schulungsinhalten, hilft sich diese einzuprägen und erleichtert den Transfer (Schuler, 2018).

Es bietet sich also an, praktische Übungen in die Schulung einzubauen, denn diese können sehr gut mit der Partizipation einhergehen. Sie fördern den Lernprozess, indem sie die Vigilanz der Teilnehmenden erhöhen und oftmals verschiedene sensorische Kanäle ansprechen. Das ermöglicht eine bessere Informationsaufnahme (Schuler, 2018).

Schuler (2018) schlägt auch vor vielfältige Methoden bei der Vermittlung der Schulungsinhalte einzusetzen. Beispielsweise könnten neben Frontalunterricht, Videos gezeigt werden, in denen positive und negative Beispiele für Einstellungsinterviews gezeigt werden. Das würde das Modelllernen nach Bandura (2000) ermöglichen. Es können auch Rollenspiele und Beobachtung sowie schriftliche und mündliche Instruktion eingesetzt werden. Methodenvielfalt verhindert, dass das Gelernte nur einseitig abrufbar bleibt. Es kann danach auf mehr unterschiedliche Situationen angewendet werden (Schuler, 2018).

Wiederholungen sind wichtig, damit das Gelernte besser im Gedächtnis bleibt. Schuler (2018) schlägt dazu Auffrischungstrainings vor. Die Wiederholungen können aber auch in die Schulung eingebracht werden.

Laut Schuler (2018) sollten die Teilnehmenden während der Schulung unbedingt Feedback erhalten, da sich dieses als wirksame Methode zur Verhaltenssteuerung gezeigt hat. Wenn es um die Fähigkeiten im Einstellungsinterview geht, ist dies besonders relevant, da dort natürlicherweise keine Rückmeldung kommt. Man erfährt schliesslich nicht, ob eine abgelehnte Person im Job doch gut performt hätte und dementsprechend geeignet gewesen wäre.

Dass der Transfer möglichst gut gelingt, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Hierzu hat Schuler (2018) eine Auflistung erstellt:

Faktoren, die den Transfer des Gelernten in die Praxis fördern

- Bedarfsanalyse mit überzeugender Kommunikation der Ergebnisse und Zielsetzungen des Trainings
- Soziales Umfeld: Unterstützung, zumindest Wohlwollen der Vorgesetzten, aber auch der Kollegen und Mitarbeiter, der Personalvertretung und anderer wichtiger Kräfte
- Transferförderliches Organisationsklima: Grundsätze, Erwartungen, Werthaltungen, wie sie sich beispielsweise in Führungsleitlinien niederschlagen
- Hohe Erwartung der Teilnehmer an das Training selbst und explizite Zielsetzung, das Gelernte bald anzuwenden
- Hohe Lern- und Trainingsmotivation sowie Zuversicht, das Interview erfolgreich durchzuführen („Selbstwirksamkeit“)
- Formulierung von Verhaltenszielen, evtl. auch Ergebniszielen mit klaren Verhaltensanweisungen und Erfolgsindikatoren
- Realitätsnähe der Übungen, z. B. Interviews anhand des auch später einzusetzenden Gesprächsleitfadens
- Vermittlung eines auch theoretischen Verständnisses durch Erläuterung von Prinzipien und Vorgehensweisen der Interviewmethodik schafft einen Wissenshintergrund, der später auch kontextunabhängig eingesetzt werden kann
- Interviews mit echten Bewerbern oder zumindest mit Personen, die der Gruppe der Bewerber nahekommen (Praktikanten, Auszubildende, kürzlich eingestellte Mitarbeiter)
- Die Gelegenheit, im Trainingskontext Fehler zu machen, die korrigiert werden können, stabilisiert das Gelernte und erhöht seine Generalisierbarkeit
- Mehrfache Wiederholung des Gelernten
- Herausarbeiten von „Schlüsselverhaltensweisen“ und „Lernpunkten“, die es später erleichtern, die wichtigen Elemente im Interviewablauf wiederzuerkennen
- Baldige Durchführung von Interviews in der Praxis
- Durchführung der ersten Gespräche in der Praxis durch zwei Interviewer, die sich nach jedem Interview abstimmen und gegenseitig Feedback geben

- Berichtspflicht nach einer vereinbarten Anwendungszahl, am besten im Rahmen einer Trainingsauffrischung nach einigen Monaten (S. 280)

Die oben genannten Trainingsprinzipien werden idealerweise alle in die Gestaltung einer Schulung eingebracht (Schuler, 2018). Unternehmen haben aber beschränkte Ressourcen, weshalb verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden müssen. In den folgenden Abschnitten wird auf die Vor- und Nachteile von E-Learnings und Blended Learning eingegangen.

3.1.1 E-Learnings.

E-Learnings sind schon seit Jahren eine beliebte Art Menschen zu schulen (Joo, Lim & Kim, 2012). Laut Kimiloglu, Özturan und Kutlu (2017) sind die Hauptvorteile von E-Learnings, dass sie leicht an die organisationsspezifischen Bedürfnisse angepasst werden können, kosteneffektiv und für die Mitarbeitenden flexibel und leicht zugänglich sind. Zusätzlich sollen sie auch das «Employee Commitment» und die Motivation der Mitarbeitenden unterstützen. Die Nachteile an E-Learnings seien meist menschlicher und organisationaler Natur (Kimiloglu et al., 2017). Das Umfeld scheint also einen Einfluss auf den Lernerfolg zu haben. Joo et al. (2012) sagen, dass es oft schwer für die Mitarbeitenden sei, sich auf ein E-Learning zu konzentrieren, wenn sie bei der Arbeit sind. Es gibt viele ablenkende Faktoren, die den Lernfluss stören können. Dieser erfordert einen hohen Fokus und hängt damit zusammen, ob ein E-Learning zu Ende geführt wird und wie hoch der Lernerfolg ist. Der Lernfluss wird erleichtert, wenn das E-Learning als sinnvoll und einfach zu benutzen wahrgenommen wird (Joo et al., 2012).

Es muss angemerkt werden, dass E-Learnings im Arbeitskontext noch nicht sehr gut erforscht sind und die Aussagen oft etwas vage ausfallen. E-Learnings können sehr unterschiedlich gestaltet werden und deshalb ist es schwierig, generelle Aussagen dazu zu machen.

Kimiloglu et al. (2017) haben festgestellt, dass viele Unternehmen in einem Entwicklungsprozess in Richtung häufigem Einsatz von E-Learnings sind. Als 2017 die Studie durchgeführt wurde, haben die meisten Firmen aber Blended Learning bevorzugt. Ihnen war wichtig, dass während dem Lernen auch soziale Interaktion stattfinden kann. Die meisten von Schuler (2018) genannten Trainingsprinzipien können auch bei E-Learnings umgesetzt werden. Das Feedbackgeben kann aber in einer direkten Interaktion viel umfangreicher und persönlicher gestaltet werden.

3.1.2 Blended Learning.

Blended Learning kombiniert die Methoden von E-Learning und Lernen in Face to Face Interaktionen. Es ermöglicht die Stärken von beiden Methoden zu kombinieren und so die gegenseitigen Schwächen auszugleichen (Tayebini & Puteh, 2013).

Eine Experimentalstudie von Mansoori, Salari Koohfini und Ghasemali (2020) hat gezeigt, dass Blended Learning im Vergleich zu traditionellen Face to Face Schulungen und E-Learnings effektiver war und für die Teilnehmenden zufriedenstellender war. Die Vorteile von Blended Learning liegen darin, dass die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden besser berücksichtigt werden können und sie miteinander interagieren können. Es besteht die Möglichkeit persönliches Feedback zu erhalten. Es kann aber jederzeit auf das Trainingsmaterial zugegriffen werden, was mehr Flexibilität bringt. Zusätzlich wird der Gebrauch von neuen Technologien von Schulungsteilnehmenden oft positiv bewertet. Sie schlagen deshalb vor, dass Schulungen für Mitarbeitende als Blended Learning angeboten werden. Mit Blended Learning können die Trainingsprinzipien von Schuler (2018) alle gut umgesetzt werden. Die Methode ist also auch in dieser Hinsicht empfehlenswert.

4. Methodik

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, mit welchen Methoden Daten erhoben und analysiert wurden. Um die Fragestellung zu beantworten, wurden Methoden der qualitativen Forschung verwendet. Das bedeutet, dass die Ergebnisse nicht ohne weiteres verallgemeinerbar sind. Sie gelten für die interviewten Führungspersonen und können möglicherweise auch auf weitere Führungskräfte der Schweizerischen Post, welche klassische Rekrutierungen durchführen, übertragen werden. Das ist möglich, weil diese Führungspersonen auf gleicher Stufe für das gleiche Unternehmen arbeiten und somit die gleichen Prozesse durchlaufen. Aber auch diese Verallgemeinerung muss mit Vorsicht interpretiert werden. Es wurde ein induktives Vorgehen gewählt, da dies aufgrund der Fragestellung am besten passt. Die Fragestellung impliziert, dass die Führungskräfte nach ihren Meinungen und Präferenzen gefragt werden. Ein induktives Vorgehen liess Raum, im Interview zu erfahren, was für die Führungspersonen wichtig ist. Die Antworten der Einzelpersonen eröffneten einen neuen Fokus, wodurch die Unterfragen zur Forschungsfrage entstanden sind. Dadurch haben sich weitere thematische Gebiete erschlossen, die durch Literaturrecherche gestützt wurden.

4.1 Samplingstrategie: Convenience Sampling / statistisches Sampling

Die Samplingstrategie entsprach einer Mischung aus Convenience Sampling und statistischem Sampling. Es war das Ziel für alle Bereiche der Schweizerischen Post mindestens eine Führungsperson zu interviewen. Dies sollte sicherstellen, dass die

Resultate ein möglichst umfassendes Bild der Führungskräfte im Unternehmen abgeben. Es wurden typische Fälle ausgewählt, damit die Aussagen der Personen möglichst gut die Bedürfnisse der Bereiche abbildeten. Andererseits wurde aber auch auf die zeitliche Verfügbarkeit und Bereitschaft ein Interview zu geben, geachtet. Die Auswahl der interviewten Personen wurde durch das Recruiting getroffen und die Personen wurden vorinformiert. In der nachfolgenden Samplingtabelle 1 werden die erhobenen demografischen Personendaten der interviewten Führungspersonen präsentiert.

Tabelle 1
Samplingtabelle

Geschlecht	Jahrgang	Bereich	Stellenbezeichnung	Jahre in dieser Stelle
Weiblich	1973	Kommunikation	Teamleiterin Gruppe Französisch und Englisch	3 Jahre
Männlich	1963	Postauto	Leiter Transformation Elektromobilität	2.5 Jahre
Männlich	1976	Logistik-Services	Leiter Produktmanagement Briefe und Pakete	3 Jahre
Männlich	1984	Personal	Leitung Fachteam Berufsbildung	5.5 Jahre
Männlich	1989	Informatik	People and Transformation Lead	3 Monate
Männlich	1966	Finanzen / Einkauf	Teamleiter Finanzielle Planung und Analyse	5-6 Jahre
Männlich	1979	Post Immobilien	Teamleiter Kaufmännisches Facility Management	3 Jahre
Männlich	1968	PostNetz	Leiter Competence Center Marketing bei PostNetz	3 Jahre
Weiblich	1987	Logistik-Services	Leiterin Operational Performance	1 Jahr

Insgesamt wurden neun Personen interviewt. Zwei Führungspersonen waren weiblich und die restlichen sieben waren männlich. Sie befanden sich zum

Erhebungszeitpunkt zwischen dem 35. – 61. Lebensjahr. Die Altersverteilung war also deutlich diverser als die Geschlechterverteilung. Die meisten Personen befanden sich erst wenige Jahre in ihrer aktuellen Stelle. Viele von ihnen waren aber schon länger bei der Post tätig.

4.2 Erhebungsmethode

Als Erhebungsmethoden wurden die Dokumentenanalyse und das Narrative Interview gewählt. In den nachfolgenden Kapiteln wird genauer begründet, wieso diese Methoden gewählt wurden.

4.2.1 Dokumentenanalyse.

Die Dokumentenanalyse wurde dafür eingesetzt, den aktuellen Rekrutierungsprozess auf Stufe der klassischen Rekrutierung zu untersuchen. Es konnten fünf verschiedene Dokumente betrachtet werden, welche Einblick in die Prozessschritte, Verantwortlichkeiten und die zur Verfügung stehenden Hilfsmittel gaben. Dieser Schritt war wichtig, um die Aussagen aus den Interviews einzuordnen und besser zu verstehen. Zusätzlich konnte aufgrund der Dokumentenanalyse die Quantität und Qualität der bereits vorhandenen Hilfsmittel im Rekrutierungsprozess beurteilt werden.

4.2.2 Narratives Interview.

Das narrative Interview wurde als Methode eingesetzt, da es den Führungspersonen erlaubt hat, von ihren Erfahrungen zu erzählen, ihre Meinungen und Einschätzungen zu äussern und diese auch zu begründen. Bei unklaren Aussagen konnten mit dieser Methode auch Nachfragen gestellt werden. Dies war zentral, um die Aussagen zu verstehen und später zu interpretieren. Es wurden allen Führungspersonen die gleichen Fragen gestellt, was eine gewisse Vergleichbarkeit ermöglichte. Jedoch gab es auch Spielraum dafür, diejenigen Dinge zu erzählen, die den Führungspersonen wichtig waren. Der verwendete Interviewleitfaden wurde mit möglichst erzählgenerierenden Fragen gestaltet und enthielt auch skalierte Einschätzungsfragen. Die Fragen wurden nach einem Probendurchlauf mit einer Testperson leicht angepasst, um die Verständlichkeit zu verbessern. Der Interviewleitfaden ist als Anhang A hinterlegt.

Die Interviews wurden per Microsoft Teams geführt und der Ton wurde mit dem Einverständnis der Führungspersonen aufgezeichnet. Sie dauerten zwischen 25 und 55 Minuten. Die anonymisierten Einverständniserklärungen sind als Anhang B abgelegt. Danach wurden die Interviews in Max QDA transkribiert und für die Analyse aufbereitet.

4.3 Auswertungsmethode Inhaltsanalyse

Die Ergebnisse sind durch Inhaltsanalysen zustande gekommen. Die Dokumente wurden Schritt für Schritt durchgegangen und ihre Inhalte betrachtet. Es wurde das Wichtigste zusammengefasst und eingeordnet.

Die Interviews wurden intensiver analysiert. Basierend auf den Transkripten und den während den Interviews erstellten Notizen wurden Hauptkategorien gebildet und erste Subkategorien entworfen. Die Kategorien hoben wiederholte Aussagen und Themen hervor, die für die Beantwortung der Fragestellungen relevant erschienen. Danach wurden die Interviews in Max QDA kategorisiert. Während dem Kategorisieren wurden die Subkategorien angepasst und verfeinert. Das Kategoriensystem ist in Tabelle 2 ersichtlich.

Tabelle 2
Kategoriensystem

Hauptkategorie	Definition	Subkategorie	Subsubkategorie
Altes Modell wird geschätzt	Diese Kategorie beinhaltet Aussagen dazu, inwiefern das bisherige Vorgehen bei der klassischen Rekrutierung gut funktioniert hat.	<ul style="list-style-type: none"> - zweit Meinung/ zweite Perspektive - Hilfe bei Vorbereitung /Auswertung - Administration - Positive Einschätzung der Eigenen Leistung - Positive Bewertung der Methoden 	
Form der Schulung	Die Führungspersonen haben ihre Präferenzen zur Form der Schulung geäußert.	<ul style="list-style-type: none"> - Blended Learning - Austausch soll möglich sein - Vor Ort - Aussagen zu E-Learnings - Modulares Modell gewünscht - Hilfsmittel für Refresh 	
Postbezogene Schulungsinhalte	In dieser Kategorie wird zusammengefasst, welche postbezogenen Themen die Führungskräfte für eine Schulung relevant finden.	<ul style="list-style-type: none"> - Personalwissen - Hilfe bei der Lohnverhandlung - Schulung im Tool für die Auftragseingabe - Rollenklärung; wer ist für was verantwortlich 	
Personenbezogene	In dieser Kategorie wird zusammengefasst, welche personenbezogenen Themen die Führungskräfte für	<ul style="list-style-type: none"> - Hilfe bei der Interviewführung - Hilfe bei mündlichen Absagen 	

	eine Schulung relevant finden.		
Bauchgefühl/ Intuition	In dieser Kategorie geht es um Aussagen, die das Bauchgefühl betreffen.		
Aussagen zu Diversität (Sprache und Geschlecht)	In dieser Kategorie werden Herausforderungen betreffend der Diversität eines Teams zusammengefasst	- Schwer zu verbessern	- Deutsch wird gefordert - Bewerberpool ist nicht divers
	.	- Wird versucht in Entscheidung miteinzubeziehen - Keine Quoten gewünscht - Ist gegeben	
Motivation an einer Schulung teilzunehmen	In dieser Kategorie geht es um formale Gegebenheiten, die erfüllt sein müssen, damit Führungskräfte eine solche Schulung besuchen möchten.	- Muss einen Mehrwert bringen/ etwas Neues sein - nicht für alle dasselbe, sondern Module, wo man etwas rauspicken kann	

Durch die Kategorisierung konnten die Aussagen aus den Interviews zusammengefasst und strukturiert werden. Die Inhaltsanalyse erfolgte durch die Zusammenstellung der kategorisierten Textsegmente in Max QDA. So konnten die Aussagen der verschiedenen Personen verglichen und interpretiert werden. Dies ermöglichte eine verdichtete Darstellung der Ergebnisse.

4.4 Gütekriterien

Um sicherzustellen, dass das Vorgehen den Standards der qualitativen Forschung gerecht wird, wurde die Verfahrensdokumentation, die Regelgeleitetheit und die Argumentative Interpretationsabsicherung herangezogen (Mayring, 2023).

5. Resultate

In diesem Kapitel werden die Resultate aus der Dokumentenanalyse und aus den Interviews dargestellt.

5.1 Analyse der Dokumente

Die Recruiting & Talentsourcing Abteilung hat insgesamt fünf Dokumente zur Analyse bereitgestellt. Alle Dokumente werden hier kurz vorgestellt und die wichtigsten Inhalte zusammengefasst.

5.1.1 Detailbeschreibung Kernkompetenzen.

In diesem Dokument werden verschiedene Kompetenzen aufgezählt, die sich die Schweizerische Post von ihren Mitarbeitenden wünscht. Das Dokument ist wie in der Abbildung 1 ersichtlich, wie ein Mindmap aufgebaut. Oben befinden sich Kompetenzen, die die Person selbst betreffen und im unteren Abschnitt geht es um IT-Kenntnisse und Selbstführung. Diese Kompetenzen sollen bei der Rekrutierung in die Entscheidungen mit einfließen (Die Schweizerische Post, 2024).

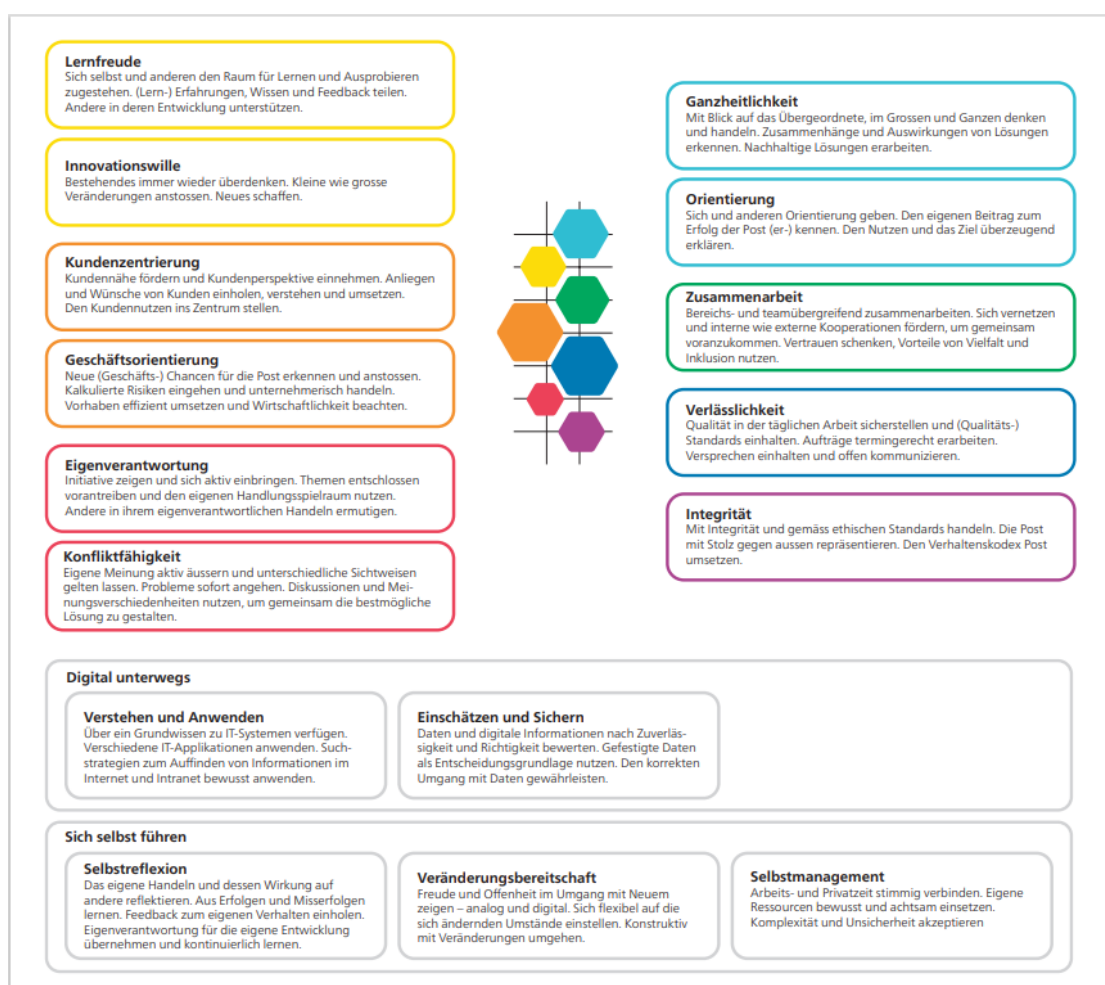


Abbildung 1. Detailbeschreibung Kernkompetenzen von der Schweizerischen Post (2024).

Die Auflistung von Kernkompetenzen ist sehr umfangreich. Es wird für Führungskräfte schwer sein, alle diese Kompetenzen im Kopf zu behalten und im Rekrutierungsprozess vollständig abzudecken.

5.1.2 Informationen zum Recruiting-Prozess für Führungspersonen.

Bei diesem Dokument handelt es sich um einen Intranet-Auszug. Auf dieser Intranet-Seite werden der Rekrutierungsprozess und die dazugehörigen Hilfsmittel vorgestellt. Die Führungspersonen werden direkt angesprochen und Schritt für Schritt durch den Prozess geführt (Die Schweizerische Post, 2024). Der grobe Ablauf des Prozesses wird in der Abbildung 2 gezeigt.



Abbildung 2. Grafische Darstellung der Rekrutierungsprozessschritte von der Schweizerischen Post (2024).

In einem ersten Schritt soll die offene Stelle gemeldet werden. Die Verantwortung liegt hier bei den Führungspersonen. Sie sollen den Auftrag in einem Tool namens «E-Recruiting» formulieren und einen Entwurf für das Stelleninserat mitsenden. Direkt unter den Anweisungen befinden sich Links zu Vorlagen für das Stelleninserat und Erklärvideos für das Tool (Die Schweizerische Post, 2024).

Der zweite Schritt ist die Auftragsklärung. Hier liegt die Verantwortung beim Recruiting. Sie laden die Führungsperson zu einem Meeting ein, wo die Stellenausschreibung und die Selektionsinstrumente besprochen werden. Auch hier gibt es einen Link, der zu weiteren Informationen führt (Die Schweizerische Post, 2024).

In einem dritten Schritt wird die Stelle ausgeschrieben. Hier tragen beide Seiten Verantwortung. Im Intranet werden auch dazu Regeln und Praxistipps beschrieben. Es wird vorgeschlagen, dass die Führungspersonen ein Video drehen, in dem die freie Stelle vorgestellt wird. Auch an dieser Stelle gibt es Links zu verschiedenen Hilfsmitteln (Die Schweizerische Post, 2024).

An vierter Stelle kommt die Vorselektion, welche je nach Vereinbarung durch das Recruiting gemacht wird. Die Bewerbungen werden in die Kategorien A, B und C eingeteilt, je nachdem, wie gut sie zu den Anforderungen der Stelle passen (Die Schweizerische Post, 2024).

Danach geht es weiter zu Schritt fünf, der Selektion. Hier sollen die Führungspersonen die Bewerbungen im Tool bewerten. Es wird ein Beispiel gemacht, wie die Bewertung umgesetzt werden kann. Das Recruiting verschickt Absagen an die Bewerbenden, die nicht zu einem Gespräch eingeladen werden. Die Bewerbungsgespräche der klassischen Rekrutierung werden von der HR-Beratung begleitet. Sie erstellen auch den Interviewleitfaden. Es gibt jeweils zwei Gespräche, das erste wird in der Regel virtuell via MS-Teams durchgeführt und das zweite vor Ort. Es wird vorgegeben, dass die Gespräche nach dem Vier-Augen-Prinzip durchgeführt werden sollen (Die Schweizerische Post, 2024). Auch hierzu folgen Links zu Hilfsmitteln und Unterlagen, z.B. das Factsheet «Bewerbungsgespräche erfolgreich meistern» aus Kapitel 5.1.3 und das Factsheet zu «Online Bewerbungsgesprächen», welches in Kapitel 5.2.4 besprochen wird. Wenn die Gespräche geführt sind, kommt es zu den Zu- und Absagen durch die Führungsperson. Es wird vorgeschrieben, dass dies mündlich durch die Führungsperson gemacht werden muss. Danach wird kurz aufgelistet, was bei einem solchen Gespräch zu beachten ist (Die Schweizerische Post, 2024).

Nun kommt Schritt sechs, die Anstellung. Nach der Zusage des Wunschkandidaten oder der Wunschkandidatin erstellt das Recruiting eine Anstellungsbestätigung und versendet diese. Nachdem die Führungsperson einen Zwischenworkflow ausgelöst hat, wird durch HR-Services der Vertrag erstellt. Hier endet die Unterstützung durch das Recruiting und die Verantwortung geht komplett an die Führungsperson zurück (Die Schweizerische Post, 2024).

Der Prozess endet mit der Einführung. Beim siebten Schritt sind die Führungskräfte gefordert. Es werden ihnen Tipps und Hilfsmittel mitgegeben, mit denen sie die Einführung gestalten können (Die Schweizerische Post, 2024).

Die Intranet-Seite gibt einen guten Überblick über den Prozess und bietet auch viele Hilfestellungen, die die Umsetzung erleichtern können. Ab Schritt sechs wird die Anleitung aber deutlich weniger klar und weniger detailliert.

5.1.3 Bewerbungsgespräche erfolgreich meistern – Factsheet für Führungspersonen.

Dieses Dokument enthält eine Zusammenfassung von wichtigem Wissen zur Vorbereitung und Durchführung der Bewerbungsgespräche. Es beginnt mit einem Abschnitt zu den Grundätzen in der Rekrutierung. Es wird die «Candidate Experience» angesprochen und erwähnt, dass die Interaktion mit den Bewerbenden die Aussenwirkung des Unternehmens beeinflusst. Es wird kurz beschrieben welches Bild nach aussen getragen werden soll. Danach geht es mit einer Checkliste zur Vorbereitung des Gesprächs weiter. Die Checkliste ist kompakt und übersichtlich. Dann wird die Durchführung des Gesprächs thematisiert. Es wird ein idealer Ablauf und dessen Umsetzung beschrieben. Dazu wird eine Interviewtechnik anhand des Verhaltensdreiecks vorgestellt (Die Schweizerische Post, 2024). Diese Technik gehört zu den biografiebezogenen Frageformaten und wird auch Schuler (2018) erwähnt. Sie beruht auf dem Grundsatz, dass vergangenes Verhalten zukünftiges Verhalten voraussagt. Dann wird das Bewertungssystem, bei dem die Bewerbenden auf einer Fünferskala bewertet werden, vorgestellt und auf häufige Urteilsfehler hingewiesen. Es wird der Reihenfolge-, der Halo- und der Sympathieeffekt vorgestellt. Auch Stereotype und die Einordnung des ersten Eindrucks werden thematisiert. Zum Schluss gibt es noch kurze Blöcke zum Thema Vielfalt und Inklusion, zur Auswahl und zu den Absagen. Es wird definiert, was Vielfalt und Inklusion für die Post bedeuten. Beim Thema Auswahl gibt es eine Anleitung dazu, wie die verschiedenen Anforderungen an die Kandidat*innen zu priorisieren sind. Beim Block zu den Absagen gibt es kurze Anweisungen zu wichtigen Punkten (Die Schweizerische Post, 2024).

Das Dokument gibt einen sehr guten Überblick. Es kann gut zur Auffrischung verwendet werden, wenn Personen bereits mit den Inhalten vertraut sind. Jedoch sind gerade die theoretischen Konzepte, wie die Urteilsfehler in dieser Kürze schwer zu erfassen, wenn man zuvor nie davon gehört hat.

5.1.4 Factsheet Online Bewerbungsgespräche.

Dieses Dokument enthält eine Art Etikette für Online-Bewerbungsgespräche. Es werden Tipps gegeben, wie die Umgebung und der virtuelle Raum gestaltet werden können, welche technischen Vorkehrungen getroffen werden sollten, wie man sich verhalten soll und welche Vorbereitungen getroffen werden sollen (Die Schweizerische Post, 2024).

Das Dokument ist übersichtlich gestaltet und verständlich formuliert und kann gut, als Checkliste verwendet werden.

5.1.5 Richtlinie Rekrutierung.

In diesem Dokument wird der Rekrutierungsprozess aus der Perspektive des Recruitings beleuchtet. Auch hier sind die einzelnen Prozessschritte im Fokus. Zusätzlich werden Grundsätze und Ziele wie zum Beispiel Vielfalt und Inklusion, interne Mobilität sowie Nachwuchsförderung behandelt. Dazu gehört auch, dass der Rekrutierungsprozess professionell, transparent und fair ablaufen hat. Weiter ist der Umgang mit sensiblen Daten beschrieben (Die Schweizerische Post, 2024).

5.2 Analyse der Interviews

In diesem Kapitel werden die Aussagen aus den Interviews anhand von sieben Kategorien analysiert.

5.2.1 Motivation an einer Schulung zum Rekrutierungsprozess teilzunehmen.

Die Führungskräfte wurden befragt, was es braucht, damit sie selbst an einer Schulung zum Rekrutierungsprozess teilnehmen würden und wie sie ihren eigenen Bedarf geschult zu werden einstufen. In den Antworten zu diesen Fragen waren Muster erkennbar.

Acht von insgesamt neun interviewten Führungskräften haben geäußert, dass ihnen eine Schulung einen Mehrwert bringen muss und etwas Neues behandelt werden muss, damit sie interessiert wären daran teilzunehmen. *«Ich glaub, gerade bei den Erfahrenen, der rekrutierenden Managern, müsste das halt was sein, wo es wirklich eine massive Hilfestellung und wirklich komplett neu wäre, damit ich sage: Ja das klingt jetzt wirklich spannend, das würde mir diesen ganzen Prozess massiv erleichtern. Das würde ich mal gern machen.» (B04: Pos. 381)*

Vier von neun Führungskräften haben geäußert, dass sie es nicht befürworten würden, wenn es eine, für alle gleich aufgebaute, Pflichtschulung geben würde. Besonders erfahrene Personen haben gesagt, dass sie das langweilen würde und

demotivierend wäre. *«Auf keinen Fall wäre einfach eine Pflichtschulung... und alle Vorgesetzten müssen jetzt diese Schulung besuchen, das würde ich sehr schlecht finden.»* (B07: Pos. 615) Vielmehr wünschen sie sich ein modulares System, aus dem sie nach ihren individuellen Bedürfnissen auswählen können. Einige haben auch konkrete Themen genannt, für die sie sich interessieren. *«Also wenn man es modular machen würde, wäre ich für den nachgelagerten Prozess sehr interessiert.»* (B05: Pos. 566)

Von ein paar wenigen wurde die Sichtbarkeit des Angebots angesprochen. *«Das Angebot ist sehr breit hier bei der Post. Ich habe manchmal Mühe mich zu orientieren. Wenn jetzt, ich weiss nicht, an einem Jahresgespräch oder an einem Kick-off, wenn so eine Themenauswahl präsentiert würde, was auf meine Funktion bezogen passend ist, wäre das hilfreich.»* (B03: Pos. 341) Es wurde gesagt, dass es leicht ersichtlich sein sollte, welches Angebot zu welchem Bedürfnis passt. Es brauche Transparenz darüber, welche Inhalte in einer Schulung behandelt würden.

Die Führungskräfte wurden gebeten ihren Schulungsbedarf auf einer Skala von eins bis zehn zu bewerten. In der untenstehenden Tabelle 3 sind alle Einschätzungen zusammengefasst.

Tabelle 3
Selbsteinschätzung des Schulungsbedarfs

Führungskraft	Selbsteinschätzung Schulungsbedarf (1= Kein Bedarf; 10= hoher Bedarf)	Begründung	Anzahl Rekrutierungen pro Jahr
B01	6	Wenig Erfahrung	0-1
B02	5	Macht es selten	0-1
B03	7	Macht es selten	1-2
B04	2-3	Viel Erfahrung	3-4
B05	2-7	Je nach Prozessschritt/ Thema unterschiedlich	0-1
B06	5	Viel Erfahrung aber Interesse am Thema	1-2
B07	1	Viel Erfahrung und Ausbildung	2-5
B08	2	Viel Erfahrung	1-2
B09	3	Viel Erfahrung	3-4

Es ist ersichtlich, dass diejenigen Personen, die viel Erfahrung haben und etwas öfter als andere rekrutieren ihren Schulungsbedarf eher tief einschätzen. Es gibt aber Personen, die zwar Erfahrung haben aber sehr selten rekrutieren. Diese Personen

haben ihren Schulungsbedarf eher mittelhoch eingestuft. Nur eine Person hat angegeben, wenig Erfahrung zu haben. Diese Person hat erst einen Rekrutierungsprozess als Führungsperson durchlaufen und schätzte ihren Schulungsbedarf auch mittelhoch ein. Von letzteren beiden Gruppen wurde teilweise das Bedürfnis geäußert Mittel zur Auffrischung zur Verfügung gestellt zu bekommen. So könnten sie sich besser auf eine Rekrutierung vorbereiten, wenn sie nach langer Zeit wieder eine durchführen. Es wurde aber auch angemerkt, dass sich für diese Personen eine ganze Schulung nicht lohnt, da sie so selten rekrutieren. Im Schnitt haben die Führungskräfte ihren Schulungsbedarf mit ca. vier bewertet. Diese Resultate treffen jedoch nur auf diese Gruppe zu und dürfen nicht verallgemeinert werden.

Es ist wichtig mitzunehmen, dass die Führungskräfte abgeholt werden möchten. Sie möchten wissen, wieso es für sie sinnvoll ist eine Schulung zu besuchen und welchen Nutzen sie für sich daraus ziehen können. Es wurde auch klar, dass nicht alle Führungskräfte die gleichen Bedürfnisse haben. Es sollte nach Erfahrung und Routine unterschieden werden. Einige brauchen nur einen Refresh oder ein Update bei Veränderungen und andere lernen den Prozess und die Methoden neu kennen. Eine einheitliche Schulung für alle wird von den interviewten Führungskräften deutlich abgelehnt.

5.2.2 Aktuelles Modell des Rekrutierungsprozess wird geschätzt.

Ohne explizit danach gefragt zu werden haben viele der interviewten Führungskräfte immer wieder Aussagen dazu gemacht, dass sie den aktuellen Rekrutierungsprozess und somit auch die Unterstützung von HR schätzen. Dies spiegelte sich auch in den Einschätzungen bezüglich der Validität der im Rekrutierungsprozess verwendeten Methoden und der Einschätzung der eigenen Leistungen wider. Die interviewten Personen erzielen mit dem aktuellen Prozess für sie zufriedenstellende Rekrutierungen.

Ungefragt haben fünf von neun interviewten Führungskräften gesagt, dass sie es schätzen, wenn ihnen Personen von HR bei der Durchführung, Vor- und Nachbereitung der Interviews, Durchführung von Assessment Centern oder auch der Vorselektion von Bewerbenden behilflich sind. *«Was ich wirklich gut finde, ist die enge Begleitung durch das Recruiting.» (B06: Pos. 229)*

Auf die Frage welche Unterstützung sich die interviewten Personen von HR wünschen und auch an anderen Stellen im Interview, wurde häufig die Administration erwähnt. *«Die Administration sag ich jetzt mal, also die Kontaktierung, die Termine fixieren, dann auch gewisse Absagen, also vieles, was die ganze Administration rund um die Einladung rund um die Bewerbungen betrifft, das ist mir wichtig.» (B08: Pos. 270)* Insgesamt haben sieben von neun Personen Aussagen dazu gemacht, dass es für

sie eine grosse Entlastung ist, wenn ihnen die administrativen Arbeiten abgenommen werden.

Was auch von vielen geschätzt wurde, ist, dass durch die HR-Mitarbeitenden eine andere Perspektive auf die Bewerbenden und eine zweite Meinung in die Entscheidungen eingebracht wird. Es haben sich auch hier sieben von neun interviewten Personen in diese Richtung geäußert. *«Wir fragen natürlich nach dem Erstgespräch auch HR noch, wie Sie die Kandidaten einschätzen, ob sie Kandidaten sehen würden auf dieser Stelle oder nicht.»* (B07: Pos. 43) Im nachfolgenden Zitat wird auf die zweite Perspektive eingegangen: *«Wenn jemand vom HR dabei ist, hat diese Person auch so eine vereinheitlichende Wirkung irgendwie. Sie kann so das große und ganze sehen und sie hat aus verschiedenen Teams Einblick und kann dort eben ein bisschen steuern bezüglich Kultur der Post.»* (B06: Pos. 100) Eine weitere Person hat sich dazu geäußert, dass wenn ein Teil des Interviews von einer Person von HR geführt wird, dass man sich als Führungskraft besser auf die Kandidatin oder den Kandidaten konzentrieren könne. Auch dieser Aspekt wird geschätzt.

Wie bereits erwähnt, wurden den interviewten Führungskräften weitere skalierte Einschätzungsfragen zu den Methoden und ihrer eigenen Leistung gestellt. In der untenstehenden Tabelle 4 sind die Antworten zusammengefasst.

Tabelle 4
Einschätzung der Methoden und der eigenen Leistung

Führungskraft	Validität der Methoden (1 = gering – 10 = hoch)	Von zehn eingestellten Kandidat*innen, wie viele sind geeignet?	Bewertung der eigenen Leistung im Rekrutierungsprozess (Schweizer Schulnoten; 1 – 6)
B01	8	9	5
B02	8	10	4.5 - 5
B03	8	9	5 – 5.5
B04	9 - 10	10	6
B05	9 - 10	Unklare Antwort	5 - 6
B06	9	9 - 10	5 – 5.5
B07	8	9	5.5
B08	9	9	5.5
B09	7	7	5.25
Durchschnitt	8.5	9	5.3

Die Einschätzungen sind sehr hoch ausgefallen. Die Führungspersonen scheinen also passende Personen auszuwählen und mit den Methoden und ihrer eigenen Leistung zufrieden zu sein. Auch hier dürfen die Resultate nicht verallgemeinert werden. Sie gelten nur für die hier interviewten Personen. Eine Person hat jedoch gesagt, dass

die Einschätzungen aus den angewendeten Methoden im Rekrutierungsprozess gut zur Arbeitsleistung passen, die die ausgewählte Person in der Stelle zeigt, für die er oder sie rekrutiert wurde, aber das Weiterentwicklungspotential weniger gut vorhergesagt wird. Person B09 hat gesagt, dass der Fachkräftemangel ein Grund sein könnte, dass seine Einschätzungen etwas tiefer ausfallen als bei den anderen. *«Von den Personen, die ich angestellt habe, war ich persönlich mit keiner unzufrieden. Keiner hat sich von der Leistung her nicht so gut entwickelt, wie ich das erhofft habe. Aber vielleicht hätte es auch Potenzial gegeben, noch mehr herauszuholen. Also ich würde nicht sagen, dass jetzt alles perfekt gelaufen ist. Aber vielleicht war es teilweise auch aus mangels Alternativen, weil man in meiner Branche nicht zehntausende Bewerbende hat.»* (B09: Pos. 87)

Es kann also zusammenfassend gesagt werden, dass sich die Führungspersonen mit dem aktuellen Rekrutierungsprozess zufriedenstellende Resultate erzielen und die Unterstützung durch HR sehr schätzen und auch nicht missen möchten. Person B04 verdeutlichte das am Ende des Interviews sehr stark: *«Ich hab so das Gefühl, dass man Versucht gewisse Tätigkeiten auf die Manager umzuwälzen, die jetzt meiner Meinung nach eigentlich Tätigkeiten sind, wo man genau die Unterstützung haben möchte. Gerade dann, wenn man etwas wie einen Ausweis von einem Bewerber einholen muss, der für die Vertragserstellung irgendwie gefragt war, sehe ich eigentlich, dass wenn ich das ein bisschen überheblich sagen darf, dass ein Sachbearbeiter im HR genauso gut Anfragen kann. Das muss nicht ein oberes Kader Mitglied selbst machen. Was mir sehr wichtig ist, ist eben Dinge wie Terminvereinbarung, das ist extrem zeitraubend und das ist eine extreme Hilfe, wenn das das Recruiting macht. Das wäre mir wichtig, dass das erhalten bleibt.»* (B04: Pos. 428)

5.2.3 Bauchgefühl.

In den Interviews war sehr auffallend, dass alle Führungspersonen eine Art Gefühl erwähnt haben, auf das sie sich erfahrungsgemäss verlassen können, wenn sie im Rekrutierungsprozess Entscheidungen fällen. Das Wort Teampassung wurde von einigen Personen benutzt. Es scheint sich um einen Eindruck zu handeln, der sehr schnell entstanden ist und zu einem grossen Teil aus Sympathie zu bestehen scheint. Die nachfolgenden Zitate geben einen Einblick, wie die Personen das Gefühl beschreiben:

«Es ist zwar ein bisschen fies, aber oft hilft der erste Eindruck schon sehr, um herauszufinden, könnte das irgendwie passen oder nicht.» (B09: Pos. 55)

«Und dann hast du das Bauchgefühl. Und ja, es trifft sich meist wirklich oder bestätigt sich dann recht gut. Ja, obwohl du eben in einer Stunde eine Person nicht in allen Facetten kennenlernen kannst.» (B03: Pos. 169)

«Mir ist da immer besonders wichtig, auch so ein bisschen, dass die Kandidaten erst mal sich äußern können, damit man so ein Gefühl füreinander bekommt.» (B05: Pos. 169)

«Manchmal mach ich Witze darüber, dass so eine Art Speed Dating hilfreich wäre, weil man beim ersten Interview sehr viel Zeit dafür aufwendet und eigentlich schon nach einer halben Stunde weiss, ob der Kandidat passt oder nicht.» (B05: Pos. 361)

«Was ich wichtig finde als Thema, ist so wie das Bauchgefühl. Das ist ja etwas sehr Wichtiges, aber sehr Individuelles. Ich weiss es nicht, ob es wirklich valide ist. Ich habe das Gefühl, bei mir ist es valide. Aber das hat wahrscheinlich jeder das Gefühl. Aber irgendwie die Auseinandersetzung mit dem Bauchgefühl, das finde ich wichtig und das kommt noch zu wenig.» (B06: Pos. 137)

Da das Bauchgefühl von allen in irgendeiner Form erwähnt wurde und die Entscheidungen der Führungspersonen erheblich beeinflusst, sollte es unbedingt beachtet werden.

5.2.4 Diversität.

Die interviewten Führungskräfte wurden befragt, wie sie mit den Diversitätszielen der Post umgehen und welche Herausforderungen sich ihnen stellen. Es wurde spezifisch Geschlechter- und Sprachdiversität angesprochen. Einige haben aber auch über andere Formen von Diversität berichtet.

Sieben von neun Personen haben gesagt, dass sie versuchen diese Ziele so gut wie möglich in ihre Entscheidung miteinzubeziehen. Oft sei dies aber nicht so einfach, weil der Pool der Bewerbenden, aus dem sie auswählen können, nicht divers sei. Je nach Branche gibt es schon bei den Bewerbenden einen klaren Trend welches Geschlecht sich öfter bewirbt. Sieben von neun Personen berichten von mangelnder Diversität bei den Bewerbenden. Dieser Zustand ist laut den interviewten Personen nicht unbedingt Postspezifisch, sondern der jeweilige Branchenstandard.

Bei der sprachlichen Diversität gibt es vier Personen, die sagen, dass ihre Mitarbeitenden gut Deutsch können müssen, damit sie in ihrem Team arbeiten können. Da die Führungskräfte keine anderen Landessprachen sprechen. *«Sprachlich muss ich ehrlich sagen, bin ich überhaupt nicht divers. Was einfach daran liegt, dass ich kein Französisch spreche, aber mit meinen Mitarbeitenden reden möchte.» (B04: Pos. 205)*

Andere sagen, dass auch hier wenig Bewerbungen von Personen mit anderen Muttersprachen als Deutsch reinkommen. Von einer Person wurde vermutet, dass es am Unternehmensstandort der Post in Bern liegen könnte. Die Person sieht auch ein Kulturproblem. Nämlich, dass im Unternehmen hauptsächlich deutsch gesprochen und geschrieben wird und so anderssprachige Personen systematisch in der Kommunikation eingeschränkt werden.

Drei Personen haben sich geäußert, dass sie keine Quoten möchten. Sie würden unabhängig von Geschlecht oder Herkunft, die am besten geeignete Person auswählen.

Fünf von neun Personen haben gesagt, dass in ihren Teams zumindest in gewissen Aspekten eine Diversität gegeben sei. *«Ja, ich denke in Alter, Geschlecht, Herkunft sind wir divers, also es hat auch Personen mit Migrationshintergrund, die bei uns arbeiten.»* (B06: Pos. 275)

5.2.5 Postbezogene Schulungsinhalte.

Die Schulungsinhalte, die von den Führungspersonen vorgeschlagen wurden, sind in zwei Kapitel unterteilt. In diesem Kapitel geht es um die postbezogenen Schulungsinhalte. Dabei handelt es sich eher um übergreifende Themen, die durch das Unternehmen bestimmt werden. Die Führungspersonen wurden gefragt, wie sie eine Schulung für den Rekrutierungsprozess gestalten würden. Diejenigen, die viel Erfahrung haben, wurden gebeten sich zusätzlich in jemanden reinzusetzen, der noch wenig Erfahrung hat. In den Antworten sind gewisse Gemeinsamkeiten aufgetreten.

Beispielsweise haben fünf von neun Personen gesagt, dass der Prozess der Rekrutierung geschult werden muss. Wie sind die Abläufe, von der Auftragseingabe im E-Recruiting Tool, bis zum Ersten Tag, an dem die eingestellte Person erscheint. Von mehreren Personen wurde gewünscht, dass die Rollenverteilung geklärt wird. *«Und auch die Rollenaufteilung... Was macht das Recruiting? Wofür ist meine HR-Beratung zuständig und was mache ich? Also das sind sicher drei Rollen. Ja, es wäre gut, wenn man, wenn man dort vielleicht auch zusätzliche Infos zur Abgrenzung hätte oder wofür gehe ich zu wem.»* (B01: Pos. 64) Besonders nach der Auswahl einer Kandidatin oder eines Kandidaten gäbe es Unsicherheiten, wer für welche weiteren Schritte zuständig ist.

Am zweithäufigsten wurde das Thema Lohnverhandlung genannt. Die Führungspersonen berichteten, dass es ihnen schwerfällt, auf dem neusten Stand zu bleiben was die Lohnbänder und Fringe Benefits betrifft und wie man argumentieren kann, wenn die Bewerbenden andere Lohnvorstellungen haben. *«Das ist immer wieder eine Herausforderung, herauszufinden, wo jetzt die Lohnbänder genau sind. Was genau*

die Obergrenze und Untergrenze ist. Das war schon in den Vorjahren ein bisschen im Wandel, dass dort die Transparenz nicht so einfach zu ermitteln war.» (B02: Pos. 204)

Drei Personen haben erwähnt, dass sie manchmal mit Fragen zu Personalwissen konfrontiert sind, die sie nicht beantworten können. Als Beispiele wurde Kinderbetreuung, Quellensteuer, Arbeitsbewilligungen und Fragen zum Gesamtarbeitsvertrag (GAV) genannt. Besonders die Person, die noch wenig Erfahrung hat, hatte damit Schwierigkeiten. Diese Person berichtete auch Mühe mit der Eingabe und dem Bearbeiten der Bewerbungen im E-Recruiting Tool gehabt zu haben. Dieser Punkt wurde zwar nur von dieser Person angesprochen, sollte aber trotzdem beachtet werden, da davon auszugehen ist, dass andere Führungskräfte mit ähnlich wenig Rekrutierungserfahrung, vergleichbare Bedürfnisse haben.

Zusammenfassend schlagen die Führungskräfte Prozess- und Rollenklärung, Umgang mit Lohnverhandlung und Personalwissen als postbezogene Schulungsinhalte vor.

5.2.6 Personenbezogene Schulungsinhalte.

In diesem Kapitel wird die andere Hälfte der Schulungsinhalte betrachtet, nämlich die personenbezogenen Schulungsinhalte. Dabei geht es eher um Skills, die die Führungspersonen erlernen möchten. Hier waren die Antworten etwas unterschiedlicher. Zwei mögliche Schulungsinhalte wurden aber von einigen Personen angesprochen. Zum einen war das die Gesprächsführung während den Interviews, diese wurde von fünf Personen angesprochen, und zum anderen die Hilfestellung bei den mündlichen Absagen. *«Wir führen die Absagegespräche immer selbst. Das finde ich auch in Ordnung, aber einfach so diesen Prozess und dass man da auch Unterstützung hätte. Zum Beispiel so einen Leitfaden, wie man das Absagegespräch dann führt, mit konkreten Formulierungen, vielleicht auch. Weil man kann da nicht immer sagen, du bist mir nicht sympathisch, sondern dass es da halt Möglichkeiten gibt, wie man das besser formulieren kann. Solche Dinge wären sicher auch noch hilfreich.» (B07: Pos. 99)* Vier von neun Personen fanden, dass eine Schulung dazu hilfreich sein könnte. Es sollte beachtet werden, dass die Führungspersonen im Interview auf diese beiden Themen angesprochen wurden. Das hat möglicherweise dazu geführt, dass diese Inhalte präsenter waren.

Von zwei Personen wurde vorgeschlagen, dass man schult, wie man beim CV-Studium vorgehen soll. Eine Person möchte eher erfahren wie man dabei zeiteffizient vorgehen kann und die andere Person hat eher darauf abgezielt, wie man mit Lücken im CV umgeht und wie man Fragen dazu stellt. Eine weitere Person hat das Thema psychologische Biases angesprochen. *«Ich glaube, ein Punkt, und der ist in der*

Rekrutierung auch bekannt, ist das mit den Biases. Also dass man sich halt... Oder ich habe gelernt, Personen, die mir ähnlich sind, finde ich schnell sympathisch und das muss aber nicht unbedingt die perfekte Person sein für die Stelle.» (B09: Pos. 205) Weitere Themen, die nur von einzelnen Personen angesprochen wurden, sind, wie man Stellenausschreibungen formuliert, wie man die finale Entscheidung trifft und das Durchführen von Case Studies, auch Arbeitsproben genannt.

5.2.7 Formale Aspekte der Schulung.

Die Führungspersonen wurden dazu befragt welche Form einer Schulung sie präferieren würden. Es wurden verschiedene Optionen aufgezählt, nämlich E-Learnings, online oder vor Ort Workshops oder Blended Learning. Die Antworten auf diese Frage waren eher divers. Die meisten Personen sind der Form gegenüber sehr offen und haben keine eindeutigen Präferenzen.

Es gab jedoch einen Punkt in dem sich alle einig waren. Das Wort Austausch wurde von jeder Person erwähnt. Es ist ihnen wichtig sich mit anderen Kursteilnehmenden oder mit der Schulungsleitung austauschen zu können. Es gab fünf Personen, die diesen Austausch dann auch lieber vor Ort haben möchten.

Vier von neun Personen finden, dass der Schulungsinhalt die Form mitbestimmen sollte. *«Wie der Prozess funktioniert oder solche Themen wie kannst du gut in ein E-Learning packen. Oder wie so die Abläufe sind, wie funktioniert das Programm, wo geht der Workflow durch, wie ist die Reihenfolge, die Meilensteine... Wenn es so Sachen sind, kann man gut E-Learnings machen. Ich denke, wenn es darum geht zu trainieren ein Interview zu führen, wird es dann schwierig, über ein E-Learning.»* (B03: Pos. 159) Das könnte ein Hinweis darauf sein, dass Blended Learning eine gut akzeptierte Option ist. Drei von neun Personen haben sich konkret dafür ausgesprochen.

E-Learnings sind etwas weniger beliebt. Es gab eine Person, die E-Learnings klar ablehnt. *«E-Learning ist für mich immer so ein bisschen... Ja, da versuche ich mich dann ehrlich gesagt möglichst schnell durchzuklicken, weil ich finde, das bringt mir nicht so viel.»* (B08: Pos. 28) Eine andere Person findet, dass E-Learnings ein effizientes Tool sein können. *«E-Learnings sind sehr einfach, können schnell gemacht werden, durchgeführt werden, von überall aus konsumiert werden sag ich mal. Das ist von dem her perfekt.»* (B02: Pos. 224) Die Meisten Personen finden aber, dass E-Learnings in diesem Kontext zu viele Einschränkungen haben. Diejenigen, die sie befürworten, würden sie in Kombination mit anderen Formen einsetzen.

Sechs von neun Personen wünschen sich, dass sie vor einem Rekrutierungsprozess ihr Wissen auffrischen können. Besonders dann, wenn sie sich länger nicht mit dem

Thema befassen mussten. Eine Person wünscht sich zeitnah eine Schulung besuchen zu können. Die meisten möchten aber jederzeit auf die Informationen zugreifen können und schlagen deshalb eher ein E-Learning oder andere schriftliche Dokumente vor.

Auch in diesem Abschnitt ist nochmal zu erwähnen, dass wie im Kapitel 5.2.1 beleuchtet, ein modulares System gewünscht wird. Vier Personen haben dies im Kontext der Form der Schulung erwähnt.

6. Diskussion

In den folgenden Abschnitten werden die Resultate zusammengefasst und die Forschungsfragen beantwortet. Zusätzlich werden Implikationen für die Praxis empfohlen. Als erstes wird auf die Unterfrage „Welche Aspekte sind wichtig, damit die Führungspersonen motiviert sind, an einer Schulung zum Rekrutierungsprozess teilzunehmen?“ eingegangen.

Personen mit Erfahrung aber wenig Routine in der Rekrutierung möchten Hilfsmittel, um ihr Wissen aufzufrischen und über Neuerungen informiert zu werden. Routinierte und erfahrene Personen schätzen ihren Schulungsbedarf sehr gering ein und Personen, die keine Erfahrung haben, wünschen sich ein Angebot, das den Prozess umfangreicher abdeckt. Die Führungspersonen haben also nicht alle die gleichen Bedürfnisse und wünschen sich deshalb ein modulares System beim Aufbau der Schulung. Einheitliche Pflichtschulungen, bei denen sie nicht viel Neues erfahren, werden als demotivierend empfunden. Sie möchten abgeholt und transparent darüber informiert werden, welchen Nutzen sie aus einem Schulungsmodul ziehen können.

Dazu kommt, dass die Führungspersonen mit dem aktuellen Rekrutierungsprozess sehr zufrieden sind. Sie schätzen die Validität der verwendeten Methoden sehr hoch ein und sagen, dass die allermeisten ausgewählten Bewerbenden tatsächlich geeignet sind. Die aktuellen Methoden scheinen also aufgrund von subjektiven Einschätzungen sehr gut zu funktionieren und keine grossen Anpassungen zu verlangen. Die Führungspersonen schätzten ihre eigene Leistung im Rekrutierungsprozess ebenfalls als gut bis sehr gut ein. Miles et al. (2014) haben jedoch aufgezeigt, dass Menschen ihre Leistungen durch den Rückschaufehler oft überschätzen. Eine objektivere Messung könnte hier Klarheit bringen. Viele Führungspersonen haben ungefragt geäußert, dass sie die Unterstützung durch HR sehr schätzen. Sie finden die Hilfe bei administrativen Aufgaben und die Begleitung im Prozess wichtig. Sie schätzen auch die zweite Meinung und die weitere Perspektive, die sie durch die Unterstützung von HR erhalten. Einige haben angemerkt, dass sie es nicht begrüssen würden, wenn diese Leistungen gekürzt würden. Obermann (2013) bestätigt, dass es vorteilhaft ist, dass mehrere Personen bei einem Interview dabei sind und die Beurteilung danach miteinander abgleichen. Es wird jedoch nicht spezifiziert, ob dies eine Person von Human Resources sein muss. Wie aus der Dokumentenanalyse klar wurde, hat die Schweizerische Post das Vieraugenprinzip bei Interviews in den Prozessdokumenten verankert. Es wird basierend auf den gefundenen Resultaten empfohlen, dies beizubehalten. Das Vorhaben der Post, die Unterstützung durch HR abzubauen, dürfte bei einigen

Führungskräften auf Widerstand stossen. Das sollte bei der Umsetzung von Sparmassnahmen berücksichtigt werden.

Kurz gesagt, sind die Führungspersonen zufrieden mit dem aktuellen Rekrutierungsprozess und sehen wenig Bedarf für Veränderungen und möchten keine Kürzungen. Jedoch haben einzelne Personen gesagt, dass sie eine Schulung sinnvoll finden, wenn sich der Rekrutierungsprozess verändert. Es wird empfohlen, die Sinnhaftigkeit der Schulung klar zu kommunizieren und die weiterhin vorhandenen Unterstützungsangebote zu präsentieren.

Zusätzlich stellte sich die Unterfrage, welche Rolle die Intuition in Entscheidungen der Personalrekrutierung spielt und wie damit umgegangen werden sollte.

Aus der Inhaltsanalyse der Interviews wurde klar, dass die Führungspersonen sich sehr stark auf ihr Bauchgefühl oder ihre Intuition verlassen, wenn es um Entscheidungen im Rekrutierungsprozess geht. Sie verschaffen sich sehr schnell einen Eindruck, der die weiteren Entscheidungen bestimmt. Teampassung und Sympathie sind ihnen sehr wichtig. Es scheint, als würden die methodischen Prozessschritte dadurch beeinflusst oder sogar ausgehebelt werden. Das bedeutet, dass Intuition eine sehr grosse Rolle spielt. Die Forschung sagt jedoch, dass Intuition die Qualität von Entscheidungen vor allem in komplexen Situationen in Kombination mit Zeitdruck verbessert (Epstein, 2010). Rekrutierungsentscheidungen sind auf jeden Fall komplex aber in den meisten Fällen besteht kein akuter Zeitdruck. Aus dieser Perspektive ist es also mässig sinnvoll, sich auf die Intuition zu verlassen. Vincent et al. (2021) haben in ihrer Studie festgestellt, dass nur die intuitiven Entscheidungen von erfahrenen Recruiter*innen zu besseren Resultaten geführt haben. Laien erzielten bessere Resultate, wenn sie die Entscheidungen systematisch angingen. Es ist also fraglich, ob alle interviewten Führungskräfte genug Erfahrung und Fachwissen in der Personalrekrutierung haben, damit ihre Intuition wirklich gute Entscheidungen hervorbringt. Durch eine Schulung zum Rekrutierungsprozess könnte aber mindestens das Fachwissen vergrössert werden.

Da intuitives Entscheiden ein unterbewusster kognitiver Prozess ist, können sich Urteilsfehler einschleichen (Epstein, 2010). Das beeinflusst die Qualität der Entscheidungen negativ und reduziert die Vielfalt in den rekrutierten Mitarbeitenden (Mustafa et al., 2023). Vielfalt unter den Mitarbeitenden zu erreichen, ist für die Schweizerische Post ein wichtiges Ziel, das auch auf dem Factsheet für Führungspersonen und den Rekrutierungsrichtlinien festgehalten ist (Die Schweizerische Post, 2024). Urteilsfehler werden darauf auch thematisiert. Urteilsfehler die bekannt sind, während der Rekrutierung eine Rolle zu spielen sind der

Sympathieeffekt (Rand et al., 1975; Roth et al., 2020) und die Überstrahlung (Lv et al., 2023).

Die interviewten Führungspersonen sagen, dass sie versuchen ihre Teams möglichst vielfältig zu besetzen und die Diversitätsziele der Post, so gut wie möglich einzubeziehen. Jedoch fühlen sie sich teilweise durch mangelnde Vielfalt im Bewerbendenpool eingeschränkt. Einige Personen sehen Sprachbarrieren, die eine gute Zusammenarbeit unterbinden würden. Bei der mangelnden sprachlichen Vielfalt werden Kultur- aber auch Standortprobleme als Gründe gesehen. Es scheint also äussere Umstände zu geben, die Vielfalt zwischen den Mitarbeitenden der Schweizerischen Post auslösen und nicht direkt mit einer Schulung gelöst werden können. Jedoch werden sich Sympathieeffekte und Überstrahlung unterbewusst trotzdem auswirken. Über diese Urteilsfehler in einer Schulung aufzuklären, könnte dem entgegensteuern.

Es wird empfohlen, Intuition und Urteilsfehler in Schulungsmodule einzubauen, damit die Führungskräfte als Entscheidungstragende über die Auswirkungen davon informiert sind.

In diesem Abschnitt wird die Hauptforschungsfrage «Wie kann eine Schulung inhaltlich und formal gestaltet werden, damit Führungskräfte der Schweizerischen Post auf den klassischen Rekrutierungsprozess vorbereitet sind?» beantwortet.

Als erstes wird auf die inhaltliche Gestaltung eingegangen. Vom Recruiting wurden bereits die Inhalte Interviewführung, Diversität und mündliche Absagen als Schulungsinhalte eingebracht. Diese Themen wurden durch die Ergebnisse aus den Interviews bestätigt. Auch die Forschung pflichtet hier bei. Personen, die in der Interviewführung geschult wurden, erzielen bessere Resultate (Camp et al., 2011). Dabei macht es am meisten Sinn, die verwendeten Methoden zu Schulen (Schuler, 2018). Im gleichen Zug kann auch die Interviewleitfadengestaltung einbezogen werden. Strukturierte Interviewsysteme sind zu bevorzugen (Obermann, 2013; Schuler, 2018). Eine gute Option bietet eine Mischung aus biografiebezogenen und situativen Frageformaten (Culbertson et al., 2017). Führungspersonen wünschen sich, auf der Ebene der postbezogenen Schulungsinhalte Informationen zu den Prozessabläufen und den Verantwortlichkeiten im Prozess zu bekommen. Sie möchten besser auf Lohnverhandlungen vorbereitet werden und brauchen mehr Personalwissen, um den Bewerbenden während den Gesprächen Auskunft geben zu können. Auf der Ebene der Personenbezogenen Schulungsinhalte wünschen sich die Führungspersonen zusätzlich zur Gesprächsführung und Anleitung für mündliche Absagen eine Schulung zum CV-Studium.

Als Formale Anforderungen an eine Schulung wurden von den Führungspersonen die Möglichkeit zum Austausch, und ein modularer Aufbau der Schulung genannt. Einige würden gerne vor Ort an einer Schulung teilnehmen. Ein reines E-Learning wird nicht begrüsst. Es wird Blended Learning bevorzugt, da hier je nach Inhalt die Form angepasst werden kann. Auch die Forschung unterstützt diesen Ansatz, da die Vorteile von Face to Face Schulungen und E-Learnings kombiniert und ihre Nachteile ausgeglichen werden können (Mansoori et al., 2020; Tayebinik & Puteh, 2013). Blended Learning erlaubt auf die Umsetzung der Trainingsprinzipien von (Schuler, 2018), welche helfen den Transfer in die Praxis zu maximieren. Einige Personen wünschen sich Materialien zur Auffrischung ihres Wissensstandes, wenn sie nach langer Zeit erneut eine Rekrutierung durchführen. Die Intranetseite des Recruitings bietet einige solche Materialien und Hilfsmittel. Es ist unklar, ob diese Dokumente genutzt werden und als nicht hilfreich genug empfunden werden oder ob sie den Führungskräften nicht bekannt sind.

Basierend auf diesen Ergebnissen kann ein Schulungsprogramm aus verschiedenen Modulen zusammengestellt werden, aus denen die Führungspersonen auswählen können. Je nach Inhalt können die Module als E-Learning oder als Workshop aufgebaut sein. Mischformen sind sehr zu empfehlen. Inhalte wie Intuition und Diversität können gut verbunden werden, da sie sich überschneiden. Es könnte sinnvoll sein Schulungsmodule pro Prozessabschnitt anzubieten. Was die Inhalte betrifft, kann die Fragestellung aber nicht vollständig beantwortet werden. Es wurden Themen gefunden, die als wichtig empfunden werden. Wie diese am besten strukturiert werden, übersteigt den Informationsgehalt der gefundenen Ergebnisse.

6.1 Limitationen der Arbeit

Die Führungspersonen hätten im Interview noch mehr zum Szenario der Leistungskürzungen befragt werden können, damit ihre Meinungen dazu noch klarer geworden wären. Das hätte eventuell auch zu mehr Vorschlägen für Schulungsinhalte geführt. Viele Führungskräfte hatten nämlich nicht viele Ideen für Schulungsinhalte, da sie für sich wenig Schulungs- und Prozessoptimierungsbedarf sahen.

Teilweise stammt die verwendete Literatur aus anderen Kulturkreisen. Es ist nicht klar, ob die Erkenntnisse daraus vollständig auf die Schweizerische Post übertragen werden können.

Die Forschung zur Intuition ist etwas widersprüchlich. Es sollte bedacht werden, dass die Ergebnisse daraus etwas schwammig sind und sich in den kommenden Jahren verändern könnten.

6.2 Ausblick

Für zukünftige Forschungsarbeiten könnten mehr Führungspersonen befragt werden, die in der Personalrekrutierung wenig Erfahrung haben. Vermutlich würden sich die Ergebnisse dadurch erweitern lassen.

Die Forschung zur Intuition sollte weiterverfolgt werden, da sie eine sehr grosse Rolle in der Personalrekrutierung zu spielen scheint. Besonders interessant wären Möglichkeiten, die Intuition zu messen und zu trainieren.

Zusätzlich braucht es weitere Forschung und Recherche zur Strukturierung von Schulungsinhalten, damit eine ideale Wissensvermittlung möglich ist.

6.3 Fazit

Basierend auf den Ergebnissen wird die Kürzung der Unterstützung durch HR eher nicht empfohlen. Da diese aber aus finanziellen Gründen notwendig ist, kann ein Schulungsangebot auftretenden Defiziten entgegenwirken. Es braucht jedoch Kommunikation, damit die Veränderungen nicht auf starken Widerstand treffen. Das Schulungsangebot sollte modular, als Blended Learning aufgebaut werden und über Intuition und Urteilsfehler aufklären. Weitere wichtige Inhalte sind Interviewführung, Feedback bei Absagen, Lohnverhandlung und Wissen zum Prozessablauf.

Diese Kombination aus formalen und inhaltlichen Anforderungen vereint die Interessen des Unternehmens und ihren Mitarbeitenden am besten.

7. Literaturverzeichnis

- Bandura, A. (2000). Die Sozial-Kognitive Theorie der Massenkommunikation. In A. Schorr (Hrsg.), *Publikums- und Wirkungsforschung: Ein Reader* (S. 153–180). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90735-6_10
- Camp, R. R., Schulz, E., Vielhaber, M. E. & Wagner-Marsh, F. (2011). Human Resource Professionals' Perceptions of Interviewer Training. *Journal of Managerial Issues: JMI*, 23(3), 250-268,247. Pittsburg, United States: Pittsburg State University, Department of Economics.
- Chawla, N., Gabriel, A. S., da Motta Veiga, S. P. & Slaughter, J. E. (2019). Does feedback matter for job search self-regulation? It depends on feedback quality. *Personnel Psychology*, 72(4), 513–541. <https://doi.org/10.1111/peps.12320>
- Culbertson, S. S., Weyhrauch, W. S. & Huffcutt, A. I. (2017). A tale of two formats: Direct comparison of matching situational and behavior description interview questions (Using Meta-analysis to Enhance our Understanding of Human Resource Management). *Human Resource Management Review*, 27(1), 167–177. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.009>
- Die Schweizerische Post. (2024).
- Epstein, S. (2010). Demystifying Intuition: What It Is, What It Does, and How It Does It. *Psychological Inquiry*, 21(4), 295–312. Routledge. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2010.523875>
- Fellnhöfer, K. (2022). *How to measure knowing without knowing? A systematic bibliometric mapping and visualization of relationships between the psychometric properties of rational and intuitive decision-making styles*. (Working Paper). Zürich: ETH Zurich, Department of Management, Technology and Economics, Chair of Education Systems. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000590183>
- Forbes, A. & Starmer, J. (2019). *Pilot Selection*. London: CRC Press. <https://doi.org/10.4324/9780429492105>

- Joo, Y. J., Lim, K. Y. & Kim, S. M. (2012). A Model for Predicting Learning Flow and Achievement in Corporate e-Learning. *Journal of Educational Technology & Society*, 15(1), 313–325.
- Kimiloglu, H., Özturan, M. & Kutlu, B. (2017). Perceptions about and attitude toward the usage of e-learning in corporate training. *Computers in Human Behavior*, 72, 339–349. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.062>
- Lv, J., Sun, Z., Li, H. & Hou, Y. (2023). The Role of Negative Perfectionism and the Relationship between Critical Thinking and the Halo Effect: Insights from Corporate Managers in Human Resources. *Behavioral Sciences*, 13(7), 533. Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/bs13070533>
- Mansoori, S., Salari Koohfini, Z. & Ghasemali, M. (2020). A Comparison Between the Effectiveness of E-learning and Blended Learning in Industrial Training. *Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences*, 11(1), 46–53. Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran. <https://doi.org/10.30476/ijvlms.2020.84352.1006>
- Mayring, Ph. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (7. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Verlagsgruppe.
- Miles, A. & Sadler-Smith, E. (2014). “With recruitment I always feel I need to listen to my gut”: the role of intuition in employee selection. *Personnel Review*, 43(4), 606–627. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2013-0065>
- Mustafa, S. & Chandrasekar, K. S. (2023). Talent management errors in recruiting - Case study approach. *i-manager's Journal on Management*, 17(4), 22. <https://doi.org/10.26634/jmgt.17.4.19850>
- Obermann, C. (2013). *Assessment Center*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3813-8>
- Rand, T. M. & Wexley, K. N. (1975). Demonstration of the Effect, “Similar to Me,” in Simulated Employment Interviews. *Psychological Reports*, 36(2), 535–544. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.2466/pr0.1975.36.2.535>

- Roth, P. L., Thatcher, J. B., Bobko, P., Matthews, K. D., Ellingson, J. E. & Goldberg, C. B. (2020). Political affiliation and employment screening decisions: The role of similarity and identification processes. *Journal of Applied Psychology, 105*(5), 472–486. <https://doi.org/10.1037/apl0000422>
- Schuler, H. (2018). *Das Einstellungsinterview* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe. <https://doi.org/10.1026/02871-000>
- Tayebnik, M. & Puteh, M. (2013). Blended Learning or E-Learning? *Rhetoric Educator: Communication*.
- Taylor, P. J. & Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(3), 277–294. <https://doi.org/10.1348/096317902320369712>
- Vincent, V. U., Guidice, R. M. & Mero, N. P. (2021). Should you follow your gut? The impact of expertise on intuitive hiring decisions for complex jobs. *Journal of Management & Organization, 1*–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.9>

8. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Samplingtabelle	13
Tabelle 2 Kategoriensystem	15
Tabelle 3 Selbsteinschätzung des Schulungsbedarfs	22
Tabelle 4 Einschätzung der Methoden und der eigenen Leistung	24

9. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Detailbeschreibung Kernkompetenzen	17
Abbildung 2. Grafische Darstellung der Rekrutierungsprozessschritte.....	18

10. Anhang

Anhang A	Interviewleitfaden.....	41
Anhang B	Einverständniserklärungen zur Interviewteilnahme.....	45

Anhang A Interviewleitfaden

Einführungstext

Begrüssung

In vielen Bereichen der Post hat sich die Du-Kultur durchgesetzt. Würde es für dich stimmen, wenn wir per Du sind?

Schön hat es geklappt mit dem Interview-Termin und danke, dass du dir Zeit nimmst, um meine Fragen zu beantworten. Die Abteilung Recruiting & Talent Sourcing möchte eine Schulung konzipieren, die Führungskräfte im Rekrutierungsprozess unterstützt. Ich befrage dich in diesem Interview zu deinen Präferenzen und Bedürfnissen, was Form und Inhalt einer solchen Schulung betrifft. Es ist am besten, wenn du die Fragen spontan und so offen wie möglich beantwortest. Bei Unklarheiten darfst du gerne jederzeit Nachfragen stellen. Ich würde das Interview gerne auf Hochdeutsch führen, da das für mich die Transkription vereinfacht. Ist das okay für dich? Wenn du damit einverstanden bist, würde ich die Audio-Aufnahme jetzt starten.

Audio-Aufnahme starten

Leitfrage/Erzählaufforderung	Check – wurde das erwähnt?	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen (für alle Themen)
Vorstellung			
Ich erkläre dir kurz den Ablauf dieses Interviews und was der Zweck dieser Studie ist (siehe Einführungstext oben)	<ul style="list-style-type: none"> • Einverständniserklärung • Erklärung Leitfadeninterview • Aufforderung zum frei antworten • Interview auf Hochdeutsch • Rolle Interviewer • Zweck der Studie • Aufzeichnung gestartet? 	<ul style="list-style-type: none"> • War bei der Einverständniserklärung alles klar für dich oder hast du hierzu noch eine Frage? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist für dich noch etwas unklar?
Einstieg			
Erzähl mir bitte, wie der Rekrutierungsprozess bei dir normalerweise abläuft?	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessablauf • Inhaltlicher Fokus des Interviews • Formale Aspekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie läuft ein typisches Einstellungsgespräch bei dir ab? • Was ist dir wichtig über die Bewerbenden zu erfahren? • 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es etwas Wichtiges, was noch nicht gesagt wurde?

Thema 1: Formale Aspekte der Schulung			
Mit welchen Angeboten können dich die Personen der Recruiting und Talent Sourcing Abteilung bei der Rekrutierung unterstützen?	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Präferenzen • Andere Ideen erfassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Würdest du lieber einen Workshop vor Ort oder einen online Workshop besuchen oder wären E-Learnings, die jederzeit abgerufen werden können, geeigneter? • Wäre Blended Learning eine Option? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie könnte das genauer aussehen?
Thema 2: Inhaltliche Aspekte der Schulung			
<p>Auf einer Skala von 1-10, wie gut findest du, dass die die Methoden, die ihr im Rekrutierungsprozess verwendet, funktionieren? Also passen die Resultate der Methoden zu den Leistungen der Mitarbeitenden?</p> <p>Nun möchte ich wissen, wie gut die Mitarbeitenden passen, die du einstellst. Von 10 eingestellten Personen, wie viele sind gut geeignet für die Stelle?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Validität der Methoden • Validität der Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du die Einschätzung begründen? • Welche Methoden könnte man einsetzen, um den Rekrutierungsprozess zu verbessern? 	<ul style="list-style-type: none"> •
Interviewführung:			
Kannst du mir ein Beispiel für eine Interviewsituation geben, die dir sehr positiv in Erinnerung geblieben ist?	<ul style="list-style-type: none"> • Kritische Ereignisse in Erfahrung bringen • Herausforderungen • Bewährtes 	<ul style="list-style-type: none"> • Hast du Unsicherheiten bezogen auf die Interviewführung? • Gibt es etwas, was du gerne lernen möchtest, bezogen auf die Interviewführung? 	

<p>Kannst du mir auch noch ein Beispiel für eine Interviewsituation geben, die nicht so gut verlaufen ist?</p> <p>Auf einer Skala von 1-6 welche Note würdest du dir selbst geben für deine eigenen Fähigkeiten im Rekrutierungsprozess?</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Was läuft gut bei der Interviewführung? • Kannst du begründen, wieso du dir Note X geben würdest? 	
<p>Diversity & Inclusion:</p>			
<p>Die Post hat ja das Ziel diverser zu werden, was Sprachen- und Geschlechterverhältnisse angeht. Die Rekrutierung ist hier ein wichtiger Hebel, an dem Einfluss genommen werden kann. Wie gehst du mit diesem Ziel um?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen erfassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wo liegen die Herausforderungen? • Wie könnte man Unterstützung bieten? 	<ul style="list-style-type: none"> •
<p>Mündliche Absagen:</p>			
<p>Wie gehst du vor, wenn du jemandem mitteilen musst, dass die Person die Stelle nicht bekommt?</p> <p>Wie könnte man Führungskräfte darin unterstützen, Bewerbenden mündliche Absagen zu erteilen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgehen erfassen • Wo liegen Schwierigkeiten? • Was wäre hilfreich? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist herausfordernd an mündlichen Absagen? 	
<p>Thema 5: Ausblick</p>			
<p>Auf einer Skala von 1-10 wie hoch schätzt du deinen Bedarf</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Wieso ist dieses Thema wichtig? 	

<p>geschult zu werden ein? 1 = keinen Bedarf, 10 = hoher Bedarf.</p> <p>Wenn du eine Schulung für den Rekrutierungsprozess gestalten müsstest, welche Inhalte würdest du darin behandeln?</p> <p>Was braucht es, damit du eine solche Schulung besuchen würdest?</p>			
Demographische Daten:			
<p>In welchem Jahr bist du geboren? In welcher Funktion bist du tätig? Wie lange arbeitest du bereits in deiner Stelle? Wie oft pro Jahr rekrutierst du Personen?</p>			
Reflexion			
<p>Gibt es noch etwas, das du noch erwähnen möchtest?</p>	<p>Nachfragen wurde alles gesagt was gesagt werden wollte.</p> <p>Für das Interview und die Zeit bedanken.</p> <p><i>Aufnahme stoppen</i></p>		