

Erkenntnisse aus der Studie von GPTW und der FH Nordwestschweiz

Rekrutierung zwischen Digitalisierung und persönlicher Ansprache

Die Arbeitswelt in der Schweiz verändert sich durch technologische Umbrüche und aktuell durch die Coronakrise mit atemraubender Geschwindigkeit. Die vorliegende zweiteilige Studie untersucht aktuelle Trends rund um Employer Branding und Recruiting in Schweizer Organisationen.

Von Prof. Dr. Benedikt Hell, Sina Vögeli und Michael Hermann

Proaktiv oder reaktiv?

Im ersten Teil unserer Artikelserie haben wir die aktuellen Trends rund um das Employer Branding von Schweizer Unternehmen charakterisiert. Dabei stellte sich heraus, dass ein erheblicher Teil der Unternehmen selbst in Coronazeiten von einem Talentengpass betroffen ist. Wie reagieren die Unternehmen auf den Engpass? Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen versuchen, die Vakanzen möglichst früh zu identifizieren, um rechtzeitig handeln zu können. 19% identifizieren Vakanzen 1 Jahr im Voraus, 17% blicken sogar mehrere Jahre nach vorne. Auf diese Weise können sie rechtzeitig aktiv werden und frühzeitig sourcen. Umgekehrt: ein Drittel der Unternehmen handelt reaktiv statt proaktiv und nimmt Vakanzen erst zur Kenntnis, wenn sie entstehen. Für manche Jobprofile mag das reichen. Je schwerer eine Rolle zu besetzen ist, desto wichtiger wird aber eine proaktive Planung.

FAKTEN ZUR EMPLOYER BRANDING UND RECRUITING STUDIE 2021

- Die Datenerhebung erfolgte von September bis November 2020.
- Beteiligt haben sich 181 Expertinnen und Experten aus Schweizer Organisationen.
- Vom Kleinunternehmen (6 MA) bis hin zum internationalen Konzern (30 000 MA) sind alle Unternehmensgrößen vertreten.
- Die Studie wurde gemeinsam von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und Great Place to Work Schweiz durchgeführt.

Personalauswahl als Differenzierungsmöglichkeit

Im letzten Beitrag über das Employer Branding von Schweizer Unternehmen wurde deutlich, dass die Unternehmen sehr unterschiedlich aufgestellt sind und unterschiedlichste Strategien verfolgen. Und auch in der Personalauswahl verdeutlichen die Auswertungen unserer Daten eine enorme Bandbreite. Manche Unternehmen erkennen die Gelegenheit und differenzieren sich positiv von ihrer Konkurrenz. Das zeigt sich zum Beispiel daran, wie einfach eine Bewerbung von potenziellen Mitarbeitenden platziert werden kann. Der üblichste Weg, wie Bewerbende ihre Unterlagen bei den Unternehmen einreichen können, ist via E-Mail (65%) und in schriftlicher Form (54%). Die Bewerbenden können mehrheitlich zwischen mehreren Optionen wählen. So geben lediglich 4% der Befragten an, dass Bewerbungen ausschliesslich per E-Mail eingereicht werden können. Einen ausschliesslich schriftlichen Weg verfolgen nur noch 2%. Online-Formulare werden von 44% der Organisationen eingesetzt, wobei 25% berichten, dass in keiner anderen Form Bewerbungen angenommen werden (Abb. 1). Das Einreichen einer Online-Bewerbung dauert bei 79% der Unternehmen weniger als 15 Minuten. Eine Dauer von mehr als 30 Minuten wird nur noch von 2% der Unternehmen berichtet.

Klassische und digitale Selektionsverfahren

Die Bandbreite der eingesetzten Personalauswahlverfahren ist sehr gross. Es lassen sich aber drei Selektionsinstrumen-

Auf welchem Weg können Bewerbungen bei Ihrem Unternehmen eingereicht werden? (Mehrfachnennung)



* Blindbewerbung, Direktansprache, Kurzbewerbung, mündliches Interesse, Telefonat, via Mitarbeitende/Stellenbüros

Abbildung 1

te identifizieren, die von einer deutlichen Mehrheit der Unternehmen verwendet werden. An erster Stelle stehen Einstellungsinterviews. Alle von uns befragten Unternehmen setzen mindestens eine Interviewvariante ein. Ob nun persönlich oder online, strukturiert oder unstrukturiert. Sehr erfreulich ist die Tatsache, dass vor allem die deutlich aussagekräftigeren strukturierten Gesprächsvarianten am häufigsten verwendet werden. Die meisten der Unternehmen führen das Gespräch persönlich, aber Telefoninterviews und Online-Varianten sind auf dem Vormarsch. Sicher haben die durch das Coronavirus bedingten Einschränkungen der letzten Monate die Akzeptanz dafür noch weiter verstärkt.

Das zweite, ebenfalls von beinahe allen Schweizer Unternehmen eingesetzte Selektionskriterium ist die persönliche Referenz. Rund 80% der Unternehmen nutzen Referenzen als einen unter mehreren Anhaltspunkten für die Eignung von Bewerbenden. Diese Zahl liegt beinahe doppelt so hoch wie der Wert, den wir



Abbildung 2

für Deutschland ermittelt haben. Dort nutzen nur 41% der Unternehmen Referenzen. In der Schweiz kennt man sich und vertraut mehr auf Referenzen als auf «weichgespülte» Zeugnisse.

An dritter Stelle folgt die Arbeitsprobe, die von 62% der Unternehmen genutzt wird (Abb. 2). Wie weitere Studien zeigen, wird dieses Selektionskriterium nicht nur von den Unternehmen, sondern auch von den Bewerbenden ausserordentlich geschätzt. Für den Einsatz von Arbeitsproben spricht auch, dass sie sich in mehreren Übersichtsarbeiten als besonders aussagekräftig für die spätere Leistung im Job erweisen.

Die vergleichsweise aufwendig durchzuführenden Assessment Center liegen mit 33% im Mittelfeld und in etwa gleichauf mit den relativ ökonomischen Persönlichkeitstests, wenn man bei dieser Verfahrensklasse die Online- und die Papiervarianten zusammenzählt.

Deutlich abgeschlagen finden sich Leistungstests und auch Grafologische Gutachten am Ende der Liste der favorisierten Personalauswahlverfahren in der Schweiz. Mit Blick auf die empirischen Studien zur Prognosekraft der Verfahren verwundert es, dass Fähigkeitstests so selten eingesetzt werden. Sowohl die US-amerikanischen als auch die euro-

päischen Übersichtsarbeiten belegen die ausgezeichnete Aussagekraft von Leistungstests für die spätere berufliche Bewährung von Bewerbenden. Zudem schätzen Bewerberinnen und Bewerber Fähigkeitstests als Personalauswahlverfahren positiv ein, da solche Tests transparent sind und gleiche Bedingungen für alle Bewerbenden bieten. Grafologische Gutachten hingegen werden aus unserer Sicht zu Recht kaum noch eingesetzt, konnte ihre Aussagekraft doch bis heute nicht überzeugend belegt werden.

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass klassische, «analoge» Instrumente zwar nach wie vor im Vordergrund stehen, digitale Formate jedoch gewaltig auf-

geholt haben. Liegt beim Interview das persönliche Face-to-Face-Format noch vorne, ergibt sich bei den Leistungstests ein Kopf-an-Kopf-Rennen der digitalen und der analogen Varianten. Bei den Persönlichkeitstests liegt die digitale Variante bereits vorne.

Selektionsprozess und Transparenz

Bewerbende, die sich für eine Tätigkeit ohne Führungsaufgaben bewerben, durchlaufen bei der Mehrheit der Unternehmen einen kürzeren Selektionsprozess, typischerweise mit 2 Stufen. Für die Selektion von Führungskräften wird in der Regel ein dreistufiges Auswahlverfahren eingesetzt. Dieser Unterschied ist sowohl auf Kosten-Nutzen-Überlegungen der Unternehmen als auch auf das komplexere Anforderungsprofil von Führungskräften zurückzuführen.

Da sich der Arbeitsmarkt in einen Arbeitnehmermarkt gewandelt hat, dreht sich das Selbstdarstellungs- und Wahlverhalten um. Unternehmen bewerben sich bei den potenziellen Mitarbeitenden, welche sich wiederum das attraktivste Unternehmen auswählen können. Wie stark lässt sich dieser Trend in unserer Stichprobe nachvollziehen? Wir haben die Unternehmen gefragt, wann sie welche Informationen im Bewerbungsprozess abgeben. Hier zeigt sich, dass nur eine Minderheit der Unternehmen (<37%) vor dem Selektionsprozess detaillierter über das eigene Unternehmen und die ausgeschriebene Tätigkeit, die Art und Zusammenstellung der Selektionsverfahren und den zeitlichen Ablauf informiert. Im Sinne einer

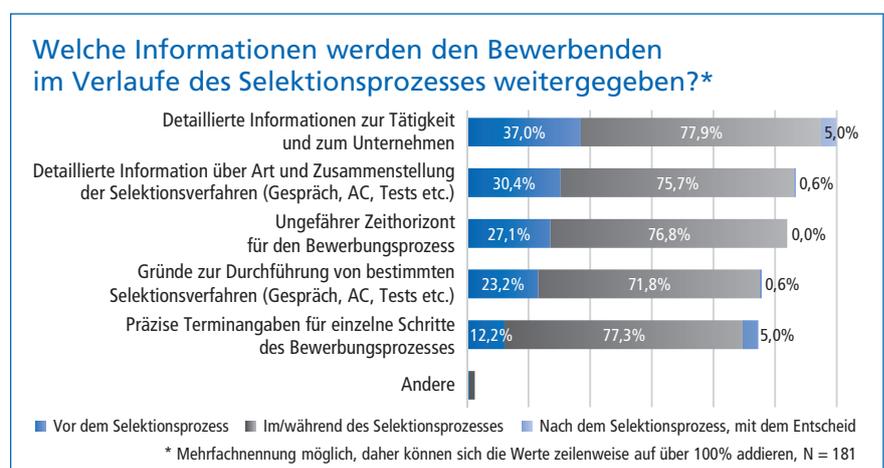


Abbildung 3

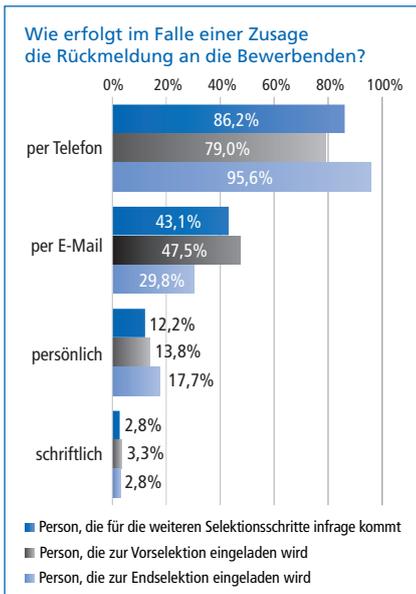


Abbildung 4

ansprechenden und anziehenden Selbstdarstellung der Unternehmen bei den potenziellen Mitarbeitenden könnte man diese Informationen als potenzielle/r Mitarbeiter/in frühzeitig erwarten. Immerhin informiert ein überwiegender Teil der befragten Unternehmen während des Selektionsprozesses genauer (>72%, Abb. 3). Mit einem transparenten und informativen Prozess können sich also Arbeitgeber gut positiv hervor- und von der Konkurrenz abheben.

Bindung und Onboarding

Auch in Zeiten von E-Mail läuft nach wie vor sehr viel Kommunikation über das Telefon. Stellenzusagen werden von der überwältigenden Mehrheit der Unternehmen telefonisch übermittelt (Abb. 4). Auf diesem Wege können gleich weitere

Details abgeklärt und der Einstieg ins Unternehmen vorbereitet werden. Rund ein Drittel der Unternehmen sagt Stellen aber auch per E-Mail zu. Will man die Zusagequote von Bewerbenden erhöhen, dann bietet sich hier häufig Optimierungspotenzial.

Auch für Absagen wird häufiger zum Telefon gegriffen, als dass E-Mails versendet werden. Aber der Anteil der E-Mails steigt im Fall der Absagen signifikant an. Je nach Zielsetzung der eigenen Employer-Branding- und Rekrutierungsstrategie könnten die Unternehmen darüber nachdenken, zumindest mit den interessanten Kandidatinnen und Kandidaten in gutem Kontakt zu bleiben. E-Mails eignen sich hierfür kaum.

Fazit

Die Personalauswahl der Unternehmen hat sich den neuen Realitäten flexibel angepasst und stellt sich mehr und mehr auf einen Arbeitnehmendenmarkt ein. Die Unternehmen öffnen den Bewerbenden die Tore möglichst weit, indem sie verschiedene Bewerbungsformate und -wege zulassen. Auch setzen sie überwiegend valide Selektionsinstrumente ein, darunter an erster Stelle die ökonomischen und potenziell treffsicheren strukturierten Interviews, während die mindestens genau so validen Leistungstests bis heute ein Schattendasein fristen.

Auch bei den Selektionsverfahren ist die Digitalisierung in vollem Gange, aber im Sinne eines zielführenden Personalmarketings werden digitale Verfahren dosiert und mit Bedacht eingesetzt. Ausbaupotenziale sind vor allem im Hinblick auf die Transparenz des Selektionsprozesses und die rechtzeitige Information über das eigene Unternehmen und die zu besetzende Stelle zu erkennen. Um eine frühzeitige Bindung guter Kandidatinnen und Kandidaten an das Unternehmen zu gewährleisten, empfehlen wir, von Anfang an auf Augenhöhe miteinander zu kommunizieren. Warum nicht vorgängig die CV der relevanten Personen im Unternehmen an die Bewerbenden senden? Durch solche kleinen, aber wirksamen Abweichungen vom typischen Kommunikationsverhalten können sich Unternehmen positiv von der Konkurrenz abheben. In jedem Fall lohnt es sich, den Perspektivwechseln in Richtung eines sich bei den Kandidatinnen und Kandidaten bewerbenden Unternehmens zu vollziehen.



Prof. Dr. Benedikt Hell lehrt Personalpsychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Er ist ausserdem Programmleiter CAS Talent Acquisition und CAS Personalentwicklung.



Sina Vögeli ist wissenschaftliche Assistentin an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.



Michael Hermann ist Co-Owner und Consultant bei Great Place to Work®. Er unterstützt seit über 15 Jahren Unternehmen aller Grössenordnungen zum Thema attraktive Arbeitsplatzkultur.