

Bachelorarbeit 2022

Personalbeschaffung der Aletsch Bahnen AG – Prozessoptimierung nach der Fusion



Studentin: Maria Schalbetter

Dozent: Hans-Peter Roten

Abgabedatum: 11. Juli 2022

Management Summary

Durch die Gründung der Aletsch Bahnen AG (ABAG) wurden drei Bergbahnen im Zuge einer Fusion vereint. Dabei trafen auch drei unterschiedliche Personalbeschaffungsprozesse aufeinander, welche vereinheitlicht werden mussten.

Fünf Jahre nach der Fusion zeigte sich, dass der Prozess nicht einheitlich durchgeführt wird. Prozesse müssen fortlaufend überprüft werden, damit diese optimal durchlaufen werden können.

Wie kann der Personalbeschaffungsprozess der ABAG optimiert werden, damit dieser einheitlich und effizient gestaltet ist?

Auf diese Frage wird in der vorliegenden Bachelorarbeit eingegangen. Das Ziel besteht darin, den Prozess auf Verbesserungspotenziale zu untersuchen und einen direkt operativ einsetzbaren Prozess für die ABAG zu erstellen.

Damit ein Einstieg ins Thema generiert werden kann, setzt diese Arbeit mit einer Literaturrecherche ein. Mithilfe von halbstandardisierten qualitativen Interviews wird im Anschluss sowohl der Ist- als auch Soll-Zustand erfasst. Eine externe Sichtweise wird durch die diversen Experteninterviews erreicht. Durch die unterschiedlichen Interviews konnten einige Verbesserungspotenziale ausgearbeitet werden, welche schlussendlich in einem Massnahmenplan und in den neuen Prozess integriert worden sind.

Aus der Ist- und Soll-Analyse resultiert, dass nicht alle Prozessbeteiligten dem Prozess gleich viel Bedeutung zusprechen. Jedoch ist es wichtig, dass hier klar vorgegeben wird, dass der Bewerbungsstand laufend aktualisiert werden muss, damit keine Bewerbungen liegen bleiben. Insgesamt wurden sieben Optimierungspotenziale erarbeitet. Die Einführung eines Bewerbermanagement-System bildet allerdings den wichtigsten Verbesserungsvorschlag und auch denjenigen mit dem grössten Optimierungspotenzial. Durch den Einsatz einer solchen Software wird der Prozess effizienter und es entsteht eine Zeitersparnis, welche weiter eine Kostenersparnis mit sich bringt.

Schlüsselbegriffe: *Personalbeschaffungsprozess, Aletsch Bahnen AG, Phasenkonzept*

Vorwort

Die Bachelorarbeit, welche im letzten Semester des Studiengangs *Betriebsökonomie* verfasst wird, bildet den Abschluss meiner Ausbildung. Bereits im Verlauf meines Studiums habe ich meinen Schwerpunkt auf den Themenbereich HR gesetzt; dies durch die Wahl meiner Haupt- sowie Nebenoption. Aus diesem Grund war für mich klar, dass ich auch innerhalb meiner Bachelorarbeit ein personalpolitisches Thema behandeln möchte. Schon vor Beginn meines Studiums arbeitete ich Teilzeit als Kassenmitarbeiterin bei der ABAG. Somit war klar, dass ich meine Bachelorarbeit gerne im Zusammenhang mit der ABAG schreiben würde. Die Leiterin HR und Gastronomie, Daniela Lomatter, hat schliesslich im September 2021 ihre Einwilligung über eine Zusammenarbeit ausgesprochen.

Nachdem sowohl die ABAG als auch ich nach passenden Themen gesucht haben, sind wir uns anschliessend recht schnell einig geworden. Die ABAG äusserten ihren Bedarf zur Optimierung ihres Personalbeschaffungsprozesses, denn gerade nach der Fusion sei es wichtig, dass alle drei Stationen einen einheitlichen Prozess bei der Beschaffung durchlaufen. Wir haben uns nach einem weiteren Gespräch darüber geeinigt, dass lediglich auf die Beschaffung von Saisonangestellten eingegangen wird. Nach der erfolgreichen Eingabe der beiden Mandatsvorschläge konnte ich im Februar 2022 mit meiner Bachelorarbeit beginnen. Zu Beginn fand die entsprechende Literaturrecherche zu den Themen Personalbeschaffung, Fusion wie auch dem Prozessmanagement statt. Innerhalb der Thematik Personalbeschaffung habe ich ebenfalls ein Phasenmodell zur Prozessoptimierung miteinbezogen. Anschliessend wurden sowohl der Ist- als auch der Soll-Zustand erfasst, um zu erkennen, welche Schwachstellen bereits bestehen. Mithilfe zahlreicher Experten¹ wurde dann eine externe Sichtweise generiert. Im Anschluss an die Interviews konnte ich das zuvor behandelte Phasenmodell auf die ABAG anwenden. Innerhalb dieses Modells wurden dann die Optimierungsvorschläge ausgearbeitet, welche anschliessend in einen neuen Prozess und in einem Massnahmenplan integriert wurden.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben. Ein besonderer Dank gebührt der ABAG und Frau Daniela Lomatter für die Zusammenarbeit und die Möglichkeit, meine Bachelorarbeit für sie zu verfassen. Speziell

¹ Es wird darauf hingewiesen, dass in dieser Arbeit einfachheitshalber das generische Maskulinum verwendet wird, dies gilt allerdings für alle Geschlechter.

bedanken möchte ich mich weiter bei der Geschäftsleitung, den Bereichsleitern und dem Leiter Betrieb, welche sich Zeit für die Interviews genommen haben. Ohne diese Unterstützung wäre das Verfassen dieser Arbeit nicht möglich gewesen. Ein grosser Dank gilt auch den externen Experten Herrn Berno Stoffel und Herrn Kai-Uwe Deller. Ein spezieller Dank gebührt Herrn Hans-Peter Roten, meinem betreuenden Dozenten, welcher mich durch diese Arbeit begleitet hat und bei offenen Fragen immer zur Verfügung stand. Schlussendlich möchte ich mich noch bei Herrn Marc Schwery und meiner Mutter bedanken, welche diese Arbeit korrekturgelesen haben.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Tabellenverzeichnis | ix |
| Abbildungsverzeichnis | x |
| Abkürzungsverzeichnis | xi |
| Einleitung | 1 |
| 1. Theoretischer Input | 3 |
| 1.1 <i>Personalbeschaffung</i> | 3 |
| 1.1.1 Definition und Bedeutung..... | 3 |
| 1.1.2 Personalbeschaffungsprozess | 4 |
| 1.1.3 Methoden der Beschaffung | 7 |
| 1.2 <i>Fusion</i> | 11 |
| 1.2.1 Definition | 12 |
| 1.2.2 Ablauf einer Fusion | 13 |
| 1.2.3 Aufgaben Personalabteilung..... | 13 |
| 1.3 <i>Prozessmanagement</i> | 15 |
| 1.3.1 Definition und Bedeutung..... | 15 |
| 1.3.2 Phasenkonzept..... | 16 |
| 2. Aletsch Bahnen AG | 23 |
| 2.1 <i>Ausgangslage</i> | 23 |
| 2.2 <i>Problemstellung</i> | 24 |
| 2.3 <i>Zielsetzung</i> | 25 |
| 2.4 <i>Hypothesen</i> | 25 |
| 2.5 <i>Abgrenzung</i> | 25 |
| 2.6 <i>Methodisches Vorgehen</i> | 26 |
| 3. Ist-Zustand | 29 |
| 3.1 <i>Bestehender Prozess und Dokumente</i> | 29 |
| 3.2 <i>Ergebnisse Interviews Bereichsleiter</i> | 31 |
| 3.2.1 Allgemein | 31 |
| 3.2.2 Bewerbung Saisonangestellte | 32 |
| 3.2.3 Prozess | 33 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 3.2.4 | Ausblick | 35 |
| 3.3 | Zwischenfazit | 37 |
| 4. | Soll-Zustand | 39 |
| 4.1 | <i>Ergebnisse Interview mit der Geschäftsleitung</i> | 39 |
| 4.1.1 | Allgemein | 39 |
| 4.1.2 | Bewerbung Saisonangestellte | 40 |
| 4.1.3 | Prozess | 40 |
| 4.1.4 | Ausblick | 41 |
| 4.2 | <i>Vergleich Ist- und Soll-Analyse</i> | 42 |
| 5. | Expertenbefragung | 45 |
| 5.1 | <i>Ergebnisse Expertenbefragung – Berno Stoffel</i> | 45 |
| 5.1.1 | Allgemein | 45 |
| 5.1.2 | Personalbeschaffungsprozess | 46 |
| 5.1.3 | Praxisbezug ABAG | 46 |
| 5.2 | <i>Ergebnisse Expertenbefragung – Kai-Uwe Deller</i> | 47 |
| 5.2.1 | Allgemein | 48 |
| 5.2.2 | Personalbeschaffungsprozess | 48 |
| 5.2.3 | Praxisbezug ABAG | 50 |
| 6. | Betriebsinterne Expertenbefragungen | 52 |
| 6.1 | <i>Ergebnisse betriebsinterne Expertenbefragung – Stefan Tenisch und Matthias Volken</i> | 52 |
| 6.1.1 | Allgemein | 52 |
| 6.1.2 | Personalbeschaffungsprozess | 53 |
| 6.1.3 | Praxisbezug ABAG | 54 |
| 6.2 | <i>Ergebnisse betriebsinterne Expertenbefragung – Mario Aufdenblatten</i> | 55 |
| 6.2.1 | Allgemein | 55 |
| 6.2.2 | Personalbeschaffungsprozess | 55 |
| 6.2.3 | Praxisbezug ABAG | 56 |
| 7. | Prozessoptimierung des Personalbeschaffungsprozesses der ABAG..... | 58 |
| 7.1 | <i>Anwendung Phasenkonzept</i> | 58 |
| 7.1.1 | Prozessstrategie | 59 |
| 7.1.2 | Prozessdokumentation | 60 |
| 7.1.3 | Prozessoptimierung | 61 |
| 7.1.4 | Prozessumsetzung, Prozessdurchführung und Prozesscontrolling | 75 |

| | | |
|-------|---|------------|
| 7.2 | <i>Überarbeitung der internen Dokumente</i> | 76 |
| 7.2.1 | Dokument „Bewerbung_Ablauf“ | 76 |
| 7.2.2 | Dokument „Bewertung“ | 78 |
| 7.3 | <i>Überprüfung der Hypothesen</i> | 79 |
| | Schlussfolgerung | 82 |
| | Literaturverzeichnis | 84 |
| | Anhang I: Definitiver Mandatsvorschlag der Bachelorarbeit | 90 |
| | Anhang II: Rückmeldung Mandatsvorschlag | 98 |
| | Anhang III: Interview Betriebsleiter Ost – Mathias Lorenz | 99 |
| | Anhang IV: Interview Betriebsleiter Mitte – Aldo Eyholzer | 103 |
| | Anhang V: Interview Betriebsleiter West – Christoph Golob | 107 |
| | Anhang VI: Personalbeschaffungsprozess der ABAG | 113 |
| | Anhang VII: Dokument „Bewerbung_Ablauf“ | 115 |
| | Anhang VIII: Dokument „Bewertung“ | 117 |
| | Anhang IX: Interview Geschäftsleitung – Valentin König, Daniela Lomatter | 118 |
| | Anhang X: Experteninterview Direktor – Berno Stoffel | 124 |
| | Anhang XI: Experteninterview Personalreferent – Kai-Uwe Deller | 130 |
| | Anhang XII: Betriebsinterne Experteninterview Bereichsleiter Ost – Stefan Tenisch | 137 |
| | Anhang XIII: Betriebsinterne Experteninterview Bereichsleiter West – Matthias Volken | 141 |
| | Anhang XIV: Betriebsinterne Experteninterview Leiter Betrieb – Mario Aufdenblatten | 147 |
| | Anhang XV: Prozesslandkarte | 152 |
| | Anhang XVI: Angefragte Anbieter von Bewerbermanagement-Software | 153 |
| | Anhang XVII: Neue Prozesszeichnung ABAG | 155 |
| | Anhang XVIII: Neues Dokument „Bewerbung_Ablauf“ | 157 |

| | |
|---|------------|
| Anhang XIX: Neues Dokument „Bewertung“ | 159 |
| Anhang XX: Definitive Zeitplanung..... | 161 |
| Selbstständigkeitserklärung..... | 162 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Vor- und Nachteile der internen Beschaffung..... | 8 |
| Tabelle 2: Vor- und Nachteile der externen Beschaffung..... | 11 |
| Tabelle 3: Personalpolitische Aufgaben..... | 14 |
| Tabelle 4: Vorgehen Prozessstrategie..... | 18 |
| Tabelle 5: Vorgehen Prozesscontrolling..... | 22 |
| Tabelle 6: Hypothesen | 25 |
| Tabelle 7: Personalbeschaffungsprozess ABAG | 29 |
| Tabelle 8: Prozessschritte | 33 |
| Tabelle 9: Übersicht Vergleich Ist- und Soll-Zustand | 44 |
| Tabelle 10: Punkteskala Nutzwertanalyse | 63 |
| Tabelle 11: Vor- und Nachteile Online-Bewerbungsgespräch | 68 |
| Tabelle 12: Übersicht Bewerbermanagement-Systeme | 72 |
| Tabelle 13: Massnahmenplan zu den Verbesserungsoptionen | 74 |
| Tabelle 14: Ausführung der Prozessumsetzung, Prozessdurchführung und des Prozesscontrolling..... | 75 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Personalbeschaffungsprozess | 4 |
| Abbildung 2: Rekrutierungskanäle | 9 |
| Abbildung 3: Absorptionsfusion | 12 |
| Abbildung 4: Kombinationsfusion..... | 12 |
| Abbildung 5: Phasenkonzept | 17 |
| Abbildung 6: Nutzungsaspekte Prozesslandkarte..... | 18 |
| Abbildung 7: Methode Prozessoptimierung | 19 |
| Abbildung 8: Organigramm ABAG | 24 |
| Abbildung 9: Phasenkonzept | 58 |
| Abbildung 10: Nutzwertanalyse..... | 64 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------|---------------------------------|
| ABAG | Aletsch Bahnen AG |
| ARBAG | Aletsch Riederalp Bahnen AG |
| BAB | Bettmeralp Bahnen |
| bzgl. | bezüglich |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CHF | Schweizer Franken |
| d. h. | das heisst |
| evtl. | eventuell |
| HR | Human Resources |
| IT | Informationstechnik |
| KI | Künstliche Intelligenz |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| LFE | Luftseilbahnen Fiesch-Eggishorn |
| M&A | Mergers & Acquisitions |
| mind. | mindestens |
| MS Teams | Microsoft Teams |
| n. d. | nicht datiert |
| u. a. | unter anderem |

Maria Schalbetter

usw.

und so weiter

z. B.

zum Beispiel

Einleitung

Die Prozessoptimierung bildet einen Teil des Prozessmanagements, welcher regelmässig in allen Unternehmensbereichen durchlaufen werden muss. Häufig kommt es bei solchen Optimierungen zu Veränderungen, welche herausfordernd sein können. Weiter stellen auch Fusionen eine Veränderung für ein Unternehmen dar. Bei einer Fusion kommt es allerdings noch dazu, dass es nicht lediglich gilt, Prozesse zu optimieren; diese müssen auch vereint werden. Sowohl diese Vereinigung als auch eine Prozessoptimierung benötigen also einen strukturierten Ablauf.

Auch für die ABAG gilt es, ihre Prozesse laufend zu optimieren; so auch der Personalbeschaffungsprozess. Nach der Fusion der drei Bergbahnen im Jahre 2017 wurden drei unterschiedliche Personalbeschaffungsprozesse zu einem Prozess zusammengeführt und vereinheitlicht. Nach fünf Jahren, innerhalb welcher dieser Prozess nun angewendet wird, gilt es nun, diesen Prozess zu optimieren. Die ABAG bildet ein Unternehmen, welches in einer Feriendestination mit Saisonzeiten tätig ist. Daraus lässt sich schliessen, dass der grösste Teil der Beschaffung diejenige von Saisonangestellten beinhalten. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit auch nur der Beschaffungsprozess von der Bedarfsermittlung bis zur Personaleinstellung und -einführung von Saisongestellten behandelt.

Welche Optimierungen müssen vorgenommen werden, damit ein einheitlicher, aber auch effizienter Beschaffungsprozess entwickelt werden kann? Auf diese Frage wird in dieser Arbeit eingegangen.

Die Prozessverbesserung des Personalbeschaffungsprozesses der ABAG bilden das Hauptziel dieser Arbeit. Hierfür werden unterschiedliche Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet. Innerhalb dieser Optimierung sollen sowohl ein Massnahmenplan als auch ein neuer Prozess erarbeitet werden. Einleitend werden, zu den Themen Personalbeschaffung, Fusion und Prozessmanagement, theoretische Inputs gegeben. Zusätzlich werden der Ist- und Soll-Zustand der ABAG mithilfe qualitativer Interviews erfasst. Dies, damit Unterschiede innerhalb des Prozesses sowie Verbesserungspotenziale festgestellt werden können. Diese Potenziale werden mittels Experteninterviews weiter vertieft und ausgearbeitet. Die Ergebnisse dieser Arbeit beinhalten nicht nur einen Massnahmenplan mit den erarbeiteten Optimierungsvorschläge, sondern auch ein operativ einsetzbarer Personalbeschaffungs-

prozess wie zwei überarbeitete interne Dokumente des Beschaffungsprozesses. Die für die ABAG erstellten Arbeitsunterlagen werden im Anschluss der Unternehmung zur Verfügung gestellt.

Das erste Kapitel (Kap. 1. *Theoretischer Input*) widmet sich dem theoretischen Input zu den Themen Personalbeschaffung, Fusion und Prozessmanagement. Der Praxisfall der ABAG wird im zweiten Kapitel (Kap. 2. *Aletsch Bahnen AG*) vorgestellt. Hierbei wird nicht nur auf die Ausgangslage, sondern auch auf die Problemstellung, Zielsetzung, Hypothesen, Abgrenzung und auf das methodische Vorgehen eingegangen. Anschliessend befassen sich die Kapitel drei (Kap. 3. *Ist-Zustand*) und vier (Kap. 4. *Soll-Zustand*) mit dem Ist- und Soll-Zustand, in welchen die Interviews ausgewertet werden. Im Kapitel fünf (Kap. 5. *Expertenbefragung*) und sechs (Kap. 6. *Betriebsinterne Expertenbefragungen*) werden die Ergebnisse der Experteninterviews vorgestellt. Mithilfe dieser Interviews konnte anschliessend im siebten Kapitel (Kap. 7. *Prozessoptimierung des Personalbeschaffungsprozesses der ABAG*) das Phasenkonzept, welches im theoretischen Input betrachtet wird, auf die ABAG angewendet werden. Innerhalb dieses Konzeptes werden ebenfalls die Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet und in einen Massnahmenplan integriert. Resümiert wird diese Arbeit mit einer Schlussfolgerung (Kap. *Schlussfolgerung*), welche alle wichtigen Ergebnisse nochmals zusammenfasst.

1. Theoretischer Input

Um dem Leser einen Einblick in die Themen Personalbeschaffung, Fusion und Prozessmanagement zu gewähren, werden ebensolche in den nachfolgenden Kapiteln behandelt. Dabei wird kurz auf die Definition der einzelnen Themenfelder eingegangen und anschliessend Bezug auf weitere wichtige Informationen genommen.

1.1 Personalbeschaffung

In den nächsten Unterkapiteln wird das Thema der Personalbeschaffung erörtert. Zuerst wird auf die Definition und die Bedeutung der Beschaffung eingegangen, um danach das Vorgehen der einzelnen Schritte näher zu erläutern. Zum Abschluss des Kapitels wird noch auf die Methoden der Personalbeschaffung eingegangen.

1.1.1 Definition und Bedeutung

Die Personalbeschaffung bildet eine Teilaufgabe der Personalplanung. Verantwortlich dafür ist die Personalabteilung (Prof. Dr. Bartscher, n. d.). Die Aufgabe besteht darin, dass ein Unternehmen die Anzahl Personen ermittelt, welche sie brauchen, um das Unternehmensziel zu erreichen. Die Personalplanung muss zeitlich sowie räumlich genau geplant werden. In welcher Abteilung die neuen Mitarbeitenden arbeiten, wird durch eine räumliche Planung definiert (Troger, 2018, S. 135). Dies bestätigt auch Thommen in seinem Buch „Betriebswirtschaft und Management“. Er definiert zwei weitere Dimensionen, welche bei der Beschaffung festgehalten werden müssen. Denn es muss nicht nur, wie bereits erwähnt, quantitativ festgehalten werden, wie viele Mitarbeiter das Unternehmen benötigt, sondern es bedarf auch einer qualitativen Dimension, wodurch die Anforderungen an die Mitarbeitenden festgelegt werden (Thommen, 2012, S. 605).

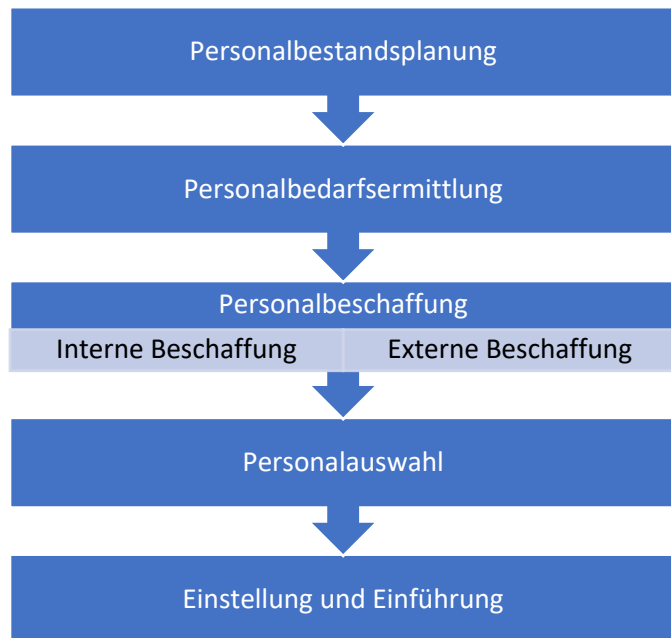
Zeitlich soll festgehalten werden, ob es sich um einen befristeten oder unbefristeten Arbeitsvertrag handelt (Troger, 2018, S. 135). Damit der adäquateste Zeitpunkt für eine Beschaffung ausgewählt werden kann, bedarf es die Personalbedarfsplanung. Neben dieser spielt auch die Personalbestandsplanung eine essenzielle Rolle bei der Personalbeschaffung. Nachdem die Personalbedarfsermittlung abgeschlossen ist, gilt es, die Stelle intern oder extern auszuschreiben und den richtigen Mitarbeiter zu finden. Die Vorbereitung auf den ersten Arbeitstag und die Einarbeitung schliessen dann den Prozess der Personalbeschaffung

ab (Jung, 2016, S. 134). Im nächsten Kapitel wird noch detaillierter auf die einzelnen Schritte der Personalbeschaffung eingegangen.

1.1.2 Personalbeschaffungsprozess

Die Abbildung 1 zeigt eine Übersicht über die einzelnen Schritte der Personalbeschaffung. Auf die jeweiligen Schritte wird in den nächsten Unterkapitel noch genauer eingegangen. Innerhalb jedes einzelnen Schritts existieren wichtige Entscheidungen, die getroffen werden müssen. Diese Entscheidungen üben einen Einfluss auf den Prozesserfolg der gesamten Personalbeschaffung aus (Straub, 2014, S. 489).

Abbildung 1: Personalbeschaffungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung

1.1.2.1 Personalbestandsplanung und Personalbedarfsermittlung

Die Personalbestandsplanung und Bedarfsermittlung repräsentieren Schritte, welche eng miteinander in Korrelation stehen. Es findet ein Abgleich zwischen dem aktuellen und erforderlichen Bedarf statt. Das Ergebnis dieses Vergleichs ergibt dann den abzudeckenden Personalbedarf. Es kann festgehalten werden, dass die Bestandsplanung auch als Ist-Analyse und die Bedarfsermittlung als Soll-Analyse bezeichnet werden. Bei der Ist-Analyse wird festgelegt, wie viele Mitarbeitende bereits und auch weiterhin im Unternehmen tätig sein werden. In dieser Analyse werden bereits vorhandene Veränderungen integriert. Damit die Leistungserstellung in der Zukunft gesichert werden kann, wird mit der Soll-Analyse aufgestellt, wie viele Mitarbeitende das Unternehmen für die künftige Leistungserstellung benötigt. Dabei ist es essenziell, festzulegen, ab wann eine Stelle vakant wird. Dabei spielt es allerdings keine Rolle, ob die Vakanz wegen Krankheit, einer Kündigung oder durch das Schaffen einer neuen Stelle eintritt. Die Differenz aus den beiden Analysen ergibt den Bedarf an neuen Mitarbeitenden. Wird bei der Analyse ein Defizit festgestellt, wird versucht, dieses

durch das Einstellen von neuen Mitarbeitenden auszugleichen. Damit die Beschaffung erfolgreich ausfällt, muss das Profil des Bewerbers festgesetzt werden. Dies bedeutet, dass alle Erwartungen betreffend den Kompetenzen und Erfahrungen festgelegt werden (Straub, 2014, S. 490; Capaul & Steingruber, 2016, S. 456).

1.1.2.2 Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung kann sowohl intern als auch extern erfolgen. Die interne Beschaffung kann dabei unterschiedlich stattfinden: Beispielsweise kann die Arbeitszeit der bereits Beschäftigten oder deren Arbeitspensum erhöht werden. Eine andere Möglichkeit bieten interne Beförderungen oder das Übertragen von neuen zusätzlichen Aufgabenbereichen. Üblicherweise versucht ein Unternehmen innerhalb der Organisation eine neue Stelle zu besetzen. Findet sich keine geeignete Person, so wird mit einer Stellenausschreibung extern ein neuer Mitarbeiter gesucht (Capaul & Steingruber, 2016, S. 457). Zum einen gibt es verschiedene Rekrutierungskanäle, welche für eine Stellenausschreibung in Frage kommen, und zum anderen zahlreiche Arbeitsvermittlungsagenturen, welche für das Unternehmen passende Kandidaten suchen. Die Veröffentlichung in der örtlichen Zeitung, auf der eigenen Webseite oder auch über sogenannte Jobportale, die auf Stellenanzeigen spezialisiert sind, sind Möglichkeiten, die ausgeschriebenen Stellen zu platzieren (Straub, 2014, S. 491). Im Unterkapitel 1.1.3 wird noch genauer auf die Methoden der Personalbeschaffung eingegangen.

1.1.2.3 Personalauswahl

Nach dem die Ausschreibung erfolgreich veröffentlicht wurde, gilt es, den passenden Kandidaten zu finden, welcher die Stellenanforderungen am besten erfüllt. Dabei müssen vier wesentliche Kriterien überprüft werden: Diese sind die Leistungsfähigkeit, der Leistungswille, die Entwicklungsmöglichkeiten sowie das Leistungspotenzial.

Bei der Leistungsfähigkeit wird festgehalten, ob der Kandidat die Anforderungen erfüllt. Durch den Leistungswille wird die Motivation des Kandidaten gemessen und aufgezeigt, ob er seine Fähigkeiten entsprechend im Unternehmen einsetzen kann, um die Unternehmensziele zu erreichen. In Fällen, in denen die Qualifikationen des Bewerbers nicht den Stellenanforderungen entsprechen, bedarf es einer Weiterbildung. Schlussendlich wird

ebenfalls geprüft, ob der Kandidat zu einem späteren Zeitpunkt für eine mehrwertige Stelle einsatzbereit ist (Capaul & Steingruber, 2016, S. 458; Thommen, 2012, S. 618-620).

Durch die Bewerbungsunterlagen erhält die Organisation einen ersten Eindruck des Kandidaten. Folgende Dokumente sind für die Auswertung wichtig: Lebenslauf, Zeugnisse und Referenzen. Bereits nach diesem ersten Eindruck fällen die meisten Unternehmen eine Entscheidung. Danach stehen dem Unternehmen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, um sich ein noch genaueres Bild über die ausgewählten Kandidaten zu machen. Die wohl üblichste und auch häufigste Variante bildet das Bewerbungsgespräch. Ein Hilfsmittel, welches während einem Bewerbungsgespräch verwendet werden kann, ist ein sogenannter Beurteilungsbogen, mit welchem der Kandidat eingeschätzt werden kann. Will ein Unternehmen eine genauere Beurteilung eines Kandidaten, kann es ein Assessment-Verfahren durchführen, in welchem mehrere Bewerber teilnehmen. Es müssen Fallstudien gelöst, Rollenspiele durchgespielt und weitere Beurteilungsverfahren angewendet werden. Eine weitere Möglichkeit ist eine Beurteilung durch ein Testverfahren. Dabei kann es sich, je nach Stelle, um unterschiedliche psychologische Tests handeln wie z. B. Intelligenz-, Leistungs- oder Persönlichkeitstests. Bei der Auswahl des passenden Tests sollten drei Bedingungen beachtet werden: Der Test soll erstens zur richtigen Entscheidung beitragen und zudem soll mithilfe solcher Tests eine Selektion möglich sein, welche die Unterscheidung der Kandidaten aufzeigt. Letzten Endes müssen die Ergebnisse richtig interpretiert werden (Straub, 2014, S. 492-493; Capaul & Steingruber, 2016, S. 458; Thommen, 2012, S. 618-620).

1.1.2.4 Einstellung und Einführung

Damit die Einstellung und Einführung reibungslos ablaufen, gibt es einige Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen. Grundsätzlich ist ein Arbeitsvertrag auch mündlich gültig, jedoch wird dieser in den meisten Fällen schriftlich abgeschlossen. Dies wird aus Gründen der Klarheit und der Beweissicherung auch so empfohlen. Durch den Arbeitsvertrag kommen beiden Parteien Verpflichtungen zu, welche sie erfüllen müssen. Dies beinhaltet u. a., dass der Arbeitnehmer die Arbeitsleistung erbringen und der Arbeitgeber den Lohn bezahlen muss. Wird ein externer Kandidat angestellt, muss dieser auf organisatorischer Ebene wie auch auf einer sozialen Ebene ins Unternehmen eingeführt werden. Es gilt, den neuen Angestellten so schnell und gut wie möglich in das bestehende Team einzubinden. Denn nur wenn sich dieser wohl fühlt, kann

er auch produktiv arbeiten. Dabei wird versucht, die Kosten für die Eingliederung so tief wie möglich zu halten. Kosten bei der Eingliederung sind beispielsweise die Schulungs- oder Unterstützungskosten, aber auch die aufgewendete Zeit. Weiter muss sich der neue Angestellte ein Bild über das gesamte Unternehmen machen können. Dies bedeutet, dass sich der neue Mitarbeiter mit der Vision, der Strategie, der Struktur und weiteren Kerngedanken des Unternehmens vertraut macht. Ein gut geplanter erster Arbeitstag ist eine Voraussetzung für einen optimalen Einstieg (Capaul & Steingruber, 2016, S. 460; Gehrig, Müller, & Hirt, 2016, S. 142-150; Straub, 2014, S. 494).

1.1.3 Methoden der Beschaffung

Für die optimale Bedarfsdeckung stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung: Eine Unternehmung kann Mitarbeitende innerhalb oder ausserhalb der Organisation anwerben, jedoch kann es auch sinnvoll sein, beide Methoden parallel anzuwenden (Leinenkugel, 2009, S. 14). Die Entscheidung, welche der Methoden ein Unternehmen anwendet, muss sorgfältig getroffen werden (Thommen, 2012, S. 615).

1.1.3.1 Interne Personalbeschaffung

Kommt eine Unternehmung auf Grund der aktuellen Lage und der strategischen Personalplanung zur Entscheidung, den Bestand der Mitarbeitenden quantitativ nicht zu erhöhen, kann die Organisation eine interne Personalbeschaffung durchführen (Leinenkugel, 2009, S. 14). Dabei wird zwischen einer Beschaffung mit oder ohne Personalbewegung unterschieden. Ist der Bedarf nur temporär, handelt es sich um eine Beschaffung ohne Personalbewegung, d. h., dass der Bedarf mit Überstunden, Verschiebung von Urlaub und Mehrarbeit, also einer erhöhten Arbeitsleistung, gedeckt werden kann. Kommt es zu Versetzungen, Stellenclearings, innerbetrieblichen Stellenausschreibungen oder zu Personalentwicklungen, handelt es sich um eine interne Beschaffung mit Personalbewegung. Bei einer Versetzung wird ein bestehender Mitarbeitender innerhalb des Unternehmens in einer anderen Stelle eingesetzt. Ein intensiver Austausch zwischen der Personalabteilung und der Unternehmensführung findet bei einem Stellenclearing statt. Gemeinsam wird nach einer Lösung gesucht, wie freie Stellen bestmöglich innerbetrieblich besetzt werden können. Den Mitarbeitenden wird intern mitgeteilt, dass eine Stelle offen ist. Die Personalentwicklung

spielt bei der internen Beschaffung eine signifikante Rolle. Denn diese kann die Personalbeschaffung optimal unterstützen, sei dies kurz-, mittel- oder langfristig.

Kurzfristig kann durch die Personalentwicklung erreicht werden, dass der bestehende Mitarbeiter eine geeignete Vorbereitung auf die neue Stelle erhält. Betreibt das Unternehmen schon länger Entwicklungsmaßnahmen in der Personalpolitik, sind mittelfristig qualifizierte interne Mitarbeitende gesichert. Ist die Rede von einer langfristigen Personalentwicklung, geht es um die genaue Planung und die Entwicklung von Mitarbeitern, welche die Zukunft des Unternehmens sichern (Jung, 2016, S. 137-142). In der Tabelle 1 sind Vor- und Nachteile der internen Beschaffung dargestellt.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der internen Beschaffung

| Vorteile | Nachteile |
|---|---|
| Kostenersparnisse | Betriebsbildheit |
| gute Beurteilungsunterlagen (das Unternehmen weiss wie der Mitarbeitende arbeitet). | kein Vergleich zu externen Arbeitenden. |
| Eingliederung ist einfacher (Betriebskenntnisse). | Zwei Stellen sind zu besetzen (neue und alte Stelle). |
| Aufstiegsmotivation = Anreizsystem <ul style="list-style-type: none"> ▪ höhere Motivation; ▪ höhere Zufriedenheit; ▪ höhere Bindung ans Unternehmen. | Die Arbeitsatmosphäre leidet (Enttäuschung bei anderen Mitarbeitenden). |
| klare Personalpolitik | Geringe Auswahlmöglichkeit |
| Neue Stellen werden frei (Nachwuchskräfte). | hohe Weiterbildungskosten (evtl.) |
| Die Einarbeitungszeit gestaltet sich als weniger zweitaufwendig. | nachlassende Kreativität (man verlässt sich auf den Nachfolger). |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen, Achleitner, Gilbert, Hachmeister & Kaiser, 2016, S. 388; Jung, 2016, S. 153; Schulz, 2013, S. 38-39

1.1.3.2 Externe Personalbeschaffung

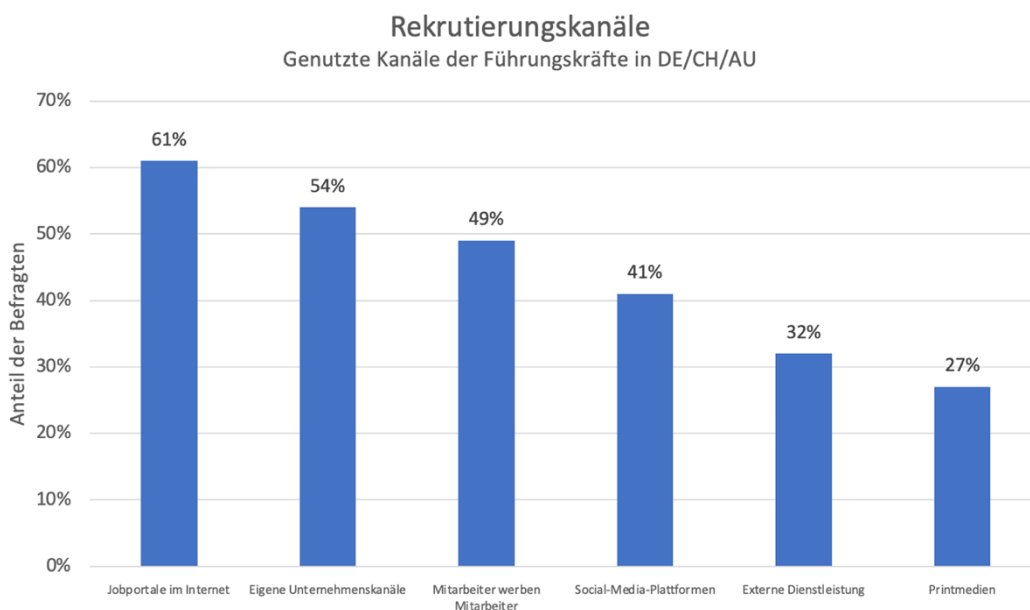
Fehlen dem Unternehmen intern die benötigten qualifizierten Mitarbeiter mit Berücksichtigung der fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten, kommt die externe Personalbeschaffung zum Einsatz. Die weitverbreitetste Methode der ausserbetrieblichen Beschaffung ist die Veröffentlichung einer Stellenanzeige in einer Zeitung oder auch im Internet. Eine bedachte Imagepflege bildet eine Voraussetzung für eine erfolgreiche externe Beschaffung. Bei der ausserbetrieblichen Personalbeschaffung wird zwischen einer aktiven und passiven Beschaffung unterschieden (Leinenkugel, 2009, S. 16; Jung, 2016, S. 142-151).

Nachfolgend wird auf verschiedene Instrumente dieser beiden Beschaffungswege eingegangen.

Externe aktive Beschaffung

Eine externe aktive Beschaffung wird angewendet, wenn ein dringlicher Bedarf an Mitarbeiter entsteht. Folgende Instrumente werden bei einer solchen Beschaffung eingesetzt: Stellenanzeigen, Einsatz neuer Kommunikationstechniken, Personalberater, College-Recruiting, Anwerben durch Betriebsangehörige und Öffentlichkeitsarbeit. Die Stellenanzeige wird für gewöhnlich vom Unternehmen entworfen und beinhaltet alle wichtigen Stelleninformationen sowie -anforderungen. Jedoch besteht auch die Möglichkeit, dass eine solche vom Bewerber selbst erstellt und veröffentlicht wird, welches als *Stellengesuch* bezeichnet wird. Der Bewerber erhofft sich dabei, dass er von Unternehmen oder einer Stellenvermittlung entdeckt wird. Je nach Stelle und Zielpublikum sollte zusätzlich eine andere Kommunikationstechnik wie auch unterschiedliche Rekrutierungskanäle angewendet werden. In der Abbildung 2 wird auf unterschiedliche Rekrutierungskanäle eingegangen, welche Führungskräfte in Deutschland, der Schweiz und in Österreich anwenden. Die Umfrage ereignete sich im Jahr 2020. Es wurden 686 Führungskräfte zu dieser Thematik mithilfe einer Online-Umfrage befragt. Zu erwähnen gilt es, dass Mehrfachnennungen möglich waren (Jung, 2016, S. 146-151; Statista, 2021; Leinenkugel, 2009, S. 16).

Abbildung 2: Rekrutierungskanäle



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Graefe, 2022

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen auf, dass im Jahr 2020 die meisten Unternehmen ihre Stellen auf Jobportalen veröffentlichten. Mit 27% werden Printmedien am wenigsten für die Rekrutierung verwendet. Vergleicht man diese Ergebnisse mit Statistiken, welche in den Jahren 2017 bis 2019 in Deutschland realisiert wurden, wird deutlich, dass die Printmedien immer mehr an Bedeutung verlieren. Nur in Deutschland allein verloren sie in diesen Jahren 3.9% ihrer Anteile; im Jahre 2019 waren es nur noch 8.7% der Unternehmen. Wird dies mit der Statistik der Abbildung 2 verglichen, so kann daraus geschlossen werden, dass die Printmedien in der Schweiz und in Österreich immer noch häufiger genutzt werden, jedoch nimmt auch hier der Prozentsatz ab. Natürlich kann diese Aussage nicht mit einhundertprozentiger Sicherheit widerlegt werden, da beide Statistiken nur eine Stichprobe von einigen Unternehmen enthält (Statista, 2021).

Geht es darum, einen Führungsposten in einer Unternehmung zu besetzen, eignet sich die Beauftragung eines Personalberaters, beispielsweise einen Headhunter. Dieser dient nicht nur als Unterstützung beim Beschaffungsprozess, sondern auch bei der Gestaltung der Stellenanzeige. Ein nicht zu unterschätzendes Instrument bildet das College-Recruiting, bei welchem Werbung in Hochschulen und Universitäten betrieben wird. Durch Werbemaßnahmen versucht ein Unternehmen, den Nachwuchs der Arbeitswelt auf sich aufmerksam zu machen. Ein weiteres Instrument ist das Anwerben durch Betriebsangehörige. Vermittelt ein Mitarbeiter einen Kandidaten und erhält dafür eine Belohnung, kann dies sowohl Vorteile für das Unternehmen, den bestehenden Mitarbeitenden, als auch für den Bewerber mit sich bringen. Allerdings können diese Gegebenheiten zu einer Gruppenbildung führen, welche sich negativ auf die Arbeitsproduktivität auswirken kann. Öffentlichkeitsarbeit, wie beispielsweise einen Tag der offenen Tür oder eine Werksbesichtigung, kann einem Unternehmen nicht nur helfen neue Kandidaten anzusprechen, sondern auch ein gutes Image aufzubauen (Jung, 2016, S. 150-151; Leinenkugel, 2009, S. 18).

Externe passive Beschaffung

Ist der Personalbedarf bei einer Unternehmung nur gering und nicht dringlich, so entscheidet sich eine Organisation meist für eine externe, passive Beschaffung. Bei dieser Methode unternimmt das Unternehmen nur wenige Massnahmen zur Personalbeschaffung. Der Aufwand hält sich dementsprechend auch gering. Auf folgende fünf Instrumente wird zurückgegriffen: Arbeitsvermittlungen, Eigenbewerbung, Bewerberkartei, Personalleasing

und Werkvertrag. Die Arbeitsvermittlung ist, wie der Name schon sagt, verantwortlich für die Vermittlung von Arbeitskräften. Eigenbewerbung sind sogenannte *blinde Bewerbungen*, bei dem ein Arbeitssuchender eine Initiativbewerbung einreicht (Jung, 2016, S. 144-145). Bei einer Bewerberkartei werden potenzielle Kandidaten, die bei einer vorgängigen Stellenausschreibung schlussendlich nicht berücksichtigt worden sind, in einer solchen gespeichert. Wird zu einem späteren Zeitpunkt eine Stelle frei, wird in der Kartei nach einem potenziellen Kandidaten gesucht. Hat ein Unternehmen nur einen kurzfristigen Bedarf, kann sich ein Personalleasing anbieten. Dabei wird ein Mitarbeitender aus einer Personalleasingfirma ausgeliehen und befristet angestellt. Der Vertrag entsteht in diesem Fall zwischen der Unternehmung, welche einen solchen befristeten Angestellten sucht, und der Personalleasingfirma. Kann eine Teilaufgabe, wie beispielsweise die Gebäudereinigung, nicht von den eigenen Mitarbeitenden bewältigt werden, kann das Unternehmen einen Werkvertrag abschliessen. Dabei wird eine Fremdfirma beauftragt, diese Teilaufgabe mit den eigenen Mitarbeitern zu erledigen (Jung, 2016, S. 144-145). In der Tabelle 2 sind Vor- und Nachteile der externen Beschaffung dargestellt.

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der externen Beschaffung

| Vorteile | Nachteile |
|--|--|
| grosse Auswahl an Personal | hohe Kosten |
| neuer Input für das Unternehmen | Führt zu Frustration und Kündigungen bei den bestehenden Mitarbeitenden (keine Aussicht auf Aufstiegsmöglichkeit). |
| evtl. leichtere Integration des neuen Angestellten | Arbeitsatmosphäre könnte sinken. |
| Personalbedarf wird sofort gedeckt. | Probezeit kann das Risiko einer Kündigung steigern. |
| Informationen aus anderen Unternehmen (evtl. sogar der gleichen Branche) | Einführung ins Unternehmen ist zeit- und kostenintensiv. |
| neue Erfahrungen und Qualifikationen | Längerer Beschaffungsprozess |
| keine Vorurteile über frühere Beschlüsse | |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jung, 2016, S. 151-152; Schulz 2013, S. 38-39

1.2 Fusion

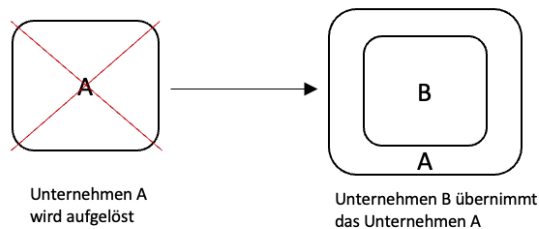
Das zentrale Thema dieser Arbeit bildet der Personalbeschaffungsprozess, in der die Fusion für den Praxisbezug mit der ABAG eine wichtige Rolle spielt. Zuerst wird auf die Definition der

Fusion eingegangen. Anschliessend wird der Ablauf einer Fusion kurz dargestellt. Zum Schluss wird das Thema noch in Verbindung mit den Aufgaben der Personalabteilung gebracht.

1.2.1 Definition

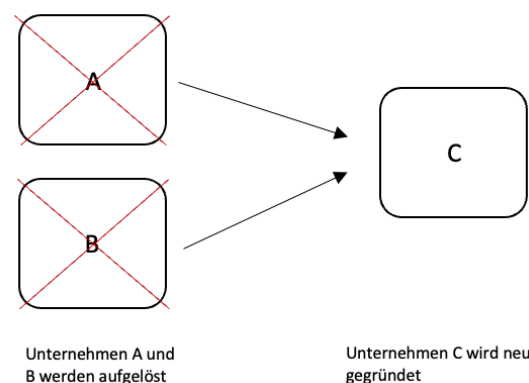
Eine Fusion wird häufig auch als *Unternehmenszusammenschluss* bezeichnet (Dr. Mecke, 2018). Es handelt sich hierbei um eine rechtliche Verschmelzung von zwei oder mehreren bisher selbständigen Unternehmen. Durch den Fusionsvertrag mit Vermögensübernahme schliessen sich die Unternehmen zu einer einzigen Unternehmung zusammen (Tschäni & Gaberthüel, 2014). Das Fusionsgesetz unterscheidet zwischen der Absorptionsfusion und der Kombinationsfusion (Jung, Bärtschi, & Kunz, 2018, S. 668f.): Bei einer Absorptionsfusion übernimmt eine Unternehmung ein oder mehrere Unternehmen. Erfolgt eine Kombinationsfusion, so werden zwei oder mehrere Unternehmungen aufgelöst und es wird eine neue Unternehmung gegründet (Kähr, 2014, S. 295-300). Die Abbildung 3 zeigt eine Absorptionsfusion und in der Abbildung 4 eine Kombinationsfusion.

Abbildung 3: Absorptionsfusion



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kähr, 2014

Abbildung 4: Kombinationsfusion



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kähr, 2014

Unternehmenszusammenschlüsse können nicht nur rechtlich in diese zwei Formen unterteilt werden, sondern auch in Zusammenschlussrichtungen. Unternehmenszusammenschlüsse können einerseits horizontal geschehen, wobei ein Zusammenschluss innerhalb der gleichen Fertigungsstufe stattfindet. Von einem *vertikalen Zusammenschluss* wird gesprochen, wenn den Unternehmungen eine aufeinanderfolgende Fertigungsstufe inhärent ist. Die letzte Form von Zusammenschlussrichtung ist ein anorganischer Zusammenschluss. Dabei sind die Unternehmen in unterschiedlichen Sektoren und Fertigungsstufen tätig (BWL-Lexikon, 2022).

1.2.2 Ablauf einer Fusion

Wird der Ablauf einer Fusion aus nicht rechtlicher Sicht betrachtet, so spricht man im strategischen Management vom *Mergers-and-Acquisitions-Prozess (M&A-Prozess)* (Hinne, 2008, S. 5). Der Begriff *Mergers* weist auf die Fusion von Unternehmen hin und *Acquisitions* auf den Erwerb eines anderen Unternehmens, bei der ein Unternehmen eine andere aufkauft (Hinne, 2008, S. 5). Der M&A-Prozess wird in drei Phasen unterteilt: die Vorfeld-, Transaktions- und Integrationsphase (Vernetzungsphase).

In der Vorfeldphase werden das Unternehmen selbst, der Wettbewerb sowie die Strategie analysiert. In der Transaktionsphase werden Verhandlungen geführt und Kontakte geknüpft. Ebenfalls findet eine Unternehmensbewertung statt und die Art der Finanzierung wird definiert. In der letzten Phase geht es um die Planung nach der Fusion, welches die Integration der Prozesse beinhaltet. Die Integration muss auf den Stufen organisatorisch, strategisch, administrativ, operativ, kulturell sowie extern stattfinden. Ist die Fusion vollbracht, gehört auch die Erfolgsmessung zu dieser Phase. Um einen reibungslosen Übergang zwischen den einzelnen Phasen zu gewährleisten, müssen diese miteinander verknüpft sein. Insbesondere wird angeraten, dass die Integrationsphase in die vorherigen Phasen integriert wird (Hinne, 2008, S. 5-9; Jansen, 2016, S. 293).

1.2.3 Aufgaben Personalabteilung

Eine Fusion sorgt für grosse Veränderungen für das Unternehmen selbst aber auch für deren Mitarbeiter. Die Aufgabe des HR ist primär, die Mitarbeitenden durch die Fusion zu begleiten und ihre emotionalen Ängsten wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Wird auf solche Belastungen nicht eingegangen, kann dies persönliche und auch wirtschaftlich negative Folgen für das Unternehmen haben. Die Personalabteilung bildet jene Instanz, welche die Interessen des Unternehmens und die der Mitarbeitenden vereinen müssen. Gerade bei einem horizontalen Zusammenschluss kommt es häufig zu Änderungen im Organigramm, hauptsächlich zu Entlassungen. Stellen, welche durch die Fusion doppelt belegt sind, werden auf eine Stelle begrenzt. Es kann aber auch sein, dass in einigen Bereichen der Bedarf an Personal steigt und somit weniger Personal entlassen werden muss. Bei Fusionen kommt es auch häufig zu unerwünschten Abgängen von Mitarbeitenden. Die HR-Abteilung muss deshalb dafür sorgen, dass diese Abgänge möglichst geringgehalten werden, damit nicht zu viel Wissen

verloren geht. Ziel ist es, dass alle betriebsnotwendigen Mitarbeiter auch im Unternehmen bleiben. Personaländerungen gilt es so zu planen, dass diese ohne grosses Aufsehen ablaufen. Wichtig dabei ist, dass Entscheidungen offen und verständlich kommuniziert werden. Damit beschafft sich das Unternehmen Zustimmung von den Mitarbeitenden. Erhält das Personal die Möglichkeit, sich miteinzubringen, so bringt dies einen qualitativen Vorteil für die Entscheidungen der Unternehmensleitung. Eine ebenso wichtige Aufgabe beinhaltet die Thematik rund um die Unternehmenskultur. Bei einer Fusion stossen meist zwei unterschiedliche Kulturen aufeinander. Hier bedarf es unterschiedlicher Massnahmen, die die beiden Kulturen in das neue Unternehmen vereinen. (Mayerhofer, 2003, S. 11-44). In der Tabelle 3 sind die jeweiligen Aufgaben der drei Phasen aufgelistet.

Tabelle 3: Personalpolitische Aufgaben

| Phase | Personalpolitische Aufgaben |
|--------------------------|---|
| Vorfeldphase | Kapazität des Personal analysieren (quantitativ und qualitativ) |
| | Entscheidungen des HR zur Vorbereitung der Fusion |
| | Strategie und Ziele festlegen |
| | Personalbedarf festlegen (nach Fusion) |
| Transaktionsphase | Strategie und Ziele werden umgesetzt |
| | Personalentscheidungen treffen (in allen Bereichen und Stufen) |
| | Massnahmen für Mitarbeitende, deren Posten abgebaut wird |
| | Coaching (für bleibende Mitarbeitenden) |
| | Konsolidierung der Ansätze (im HR) |
| Integrationsphase | Fortführung der Vereinbarungen |
| | Vereinbarungen nochmals hinterfragen und falls nötig ändern |
| | Anwendung von Controlling-Instrumente |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayerhofer, 2003, S. 21; Holtgreve & Winterfeldt, 2006, S. 206-207

Durch eine Fusion treffen nicht nur unterschiedliche Kulturen aufeinander, sondern auch unterschiedliche Arbeitsvorgehensweisen mit unterschiedlichen Instrumenten. Ein Unternehmen hat drei Möglichkeiten eine einheitliche Vorgehensweise zu erreichen: Entweder werden übergangsmässig noch beide Handhabungen genutzt, es wird ein neues System oder es erfolgt die Selektion eines der beiden Ausübungsmethoden (Mayerhofer, 2003, S. 11-44).

1.3 Prozessmanagement

Prozessmanagement ist ein zentraler Begriff, wenn es um die Personalbeschaffung geht. Damit der Leser einen genaueren Einblick in die Thematik des Prozessmanagement erhält, wird in den nachfolgenden Unterkapiteln darauf eingegangen. Dafür werden zuerst die Definition und Bedeutung beschrieben. Anschliessend wird das Phasenmodell des Prozessmanagement aufgezeigt. Dieses Modell wird im Anschluss angewendet, um die Prozessoptimierung der ABAG zu realisieren.

1.3.1 Definition und Bedeutung

Das Wort *Prozessmanagement* besteht aus den Worten *Prozess* und *Management*. Damit eine Begriffserklärung vollständig wiedergegeben werden kann, wird auf den Begriff *Prozess* zuerst einzeln eingegangen und anschliessend auf das Kompositum *Prozessmanagement*. Der Begriff *Prozess* wird unterschiedlich definiert, wie z. B. von Frau Prof. Dr. Steven: „Unter Prozess versteht man die Gesamtheit aufeinander einwirkender Vorgänge innerhalb eines Systems. So werden mittels Prozessen Materialien, Energien oder auch Informationen zu neuen Formen transformiert, gespeichert oder aber allererst transportiert.“ (Prof. Dr. Steven, 2021). Becker definiert den Begriff folgendermassen: „Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts notwendig sind.“ (Becker & Kahn, 2012, S. 6). Die Definition von Schmelzer und Sesselmann besagt: „Ein Prozess besteht aus einer Folge von Aktivitäten, die aus einer Reihe von Inputs einen bestimmten Output erzeugen.“ (Schmelzer & Sesselmann, 2013, S. 62). Vergleicht man diese drei unterschiedlichen Definitionen, besitzen sie einige Gemeinsamkeiten: Bei allen wird der Prozess als eine *Abfolge von Aktivitäten oder Vorgängen* definiert. Dies bedeutet, dass ein Prozess in einzelne Schritte unterteilt werden kann. Die Definitionen begrenzen sich ebenfalls auf kein konkretes Beispiel, d. h., dass ein Prozess vielseitig in einer Unternehmung angewendet werden kann. Zudem deuten alle Autoren darauf hin, dass am Ende eines Prozesses immer ein Ergebnis entsteht, welches für die Organisation wirtschaftlich von Bedeutung ist.

Auch der Begriff *Prozessmanagement* kann unterschiedlich definiert werden. Nachfolgend wird auf einzelne dieser Definitionen eingegangen. Gemäss Hirzel wird das Prozessmanagement folgendermassen definiert: „Prozessmanagement heisst Denk- und

Verhaltensweise, Methoden und Werkzeuge, Organisation und Steuerung für ein effektives Angebot und eine effiziente, organisationsübergreifende Leistungserstellung zur Erfüllung dauerhafter Kundenwünsche.“ (Hirzel, 2008, S. 16). Folgende Definition von Schmidt im Buch von Huth besagt: „Aufgaben des Prozessmanagements ist die Planung, Steuerung und Überwachung von Unternehmensprozessen und Aufträgen auf strategischer, taktischer und operativer Ebene.“ (Huth, 2017, S. 27). Diese Definitionen geben eine unterschiedliche Sichtweise auf das Prozessmanagement und doch lassen sich die beiden in Verbindung bringen. Sie besagen, dass das Ziel des Prozessmanagement eine transparente Planung darstellt und eine Steuerung von Aktivitäten generiert. Dies bedeutet, dass eine Unternehmung durch das Prozessmanagement viele Informationen bezüglich der Zuständigkeit, der Entscheidungsfindung und generell zu den Abläufen in einem Prozess erhält. Folgende drei Ziele sind zentral, wenn es um Prozessmanagement geht:

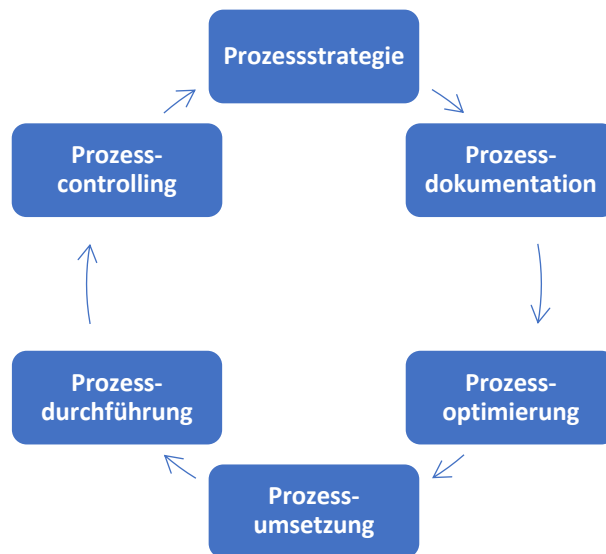
- Den Aufbau einer Organisation zu schaffen;
- die Konkurrenzfähigkeit zu erhöhen;
- neue technische Methoden in die unternehmerischen Abläufe einbeziehen (Huth, 2017, S. 29).

1.3.2 Phasenkonzept

In Bezug auf das Prozessmanagement existieren zahlreiche Phasenkonzepte. Doch sowohl in der Praxis als auch in der Theorie besteht noch kein Konzept, welches sich von den anderen abhebt. Zwischen diesen unterschiedlichen Konzepten zeigen sich nur geringfügige Unterschiede und einige bauen sogar aufeinander auf. In dieser Arbeit wird das Phasenkonzept von Gericke, Bayer, Kühn, Rausch und Strobl, welches verschiedene Phasen des Prozessmanagement darstellt, behandelt und umgesetzt. Dieses Konzept dient dazu, dass das Prozessmanagement bestmöglich realisiert werden kann. Das Phasenmodell wird auch *Process Management Life Cycle* genannt (Gericke, Bayer, Kühn, Rausch, & Strobl, 2013). Gemäss den Autoren ist das Konzept unterschiedlich verwendbar, da eine gewisse Flexibilität vorhanden ist. Grund dafür ist, dass einzelne Phasen je nach Ausgangslage ausgelassen werden können. Zudem erwähnen sie, dass das Konzept sowohl auf ganze Unternehmen sowie auf einzelne Bereiche oder Abteilungen angewendet werden kann (Berglehner, 2015,

S. 109-110) (Huth, 2017, S. 45). In der Abbildung 5 werden die sechs Phasen des Phasenkonzepts dargestellt.

Abbildung 5: Phasenkonzept



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gericke et al., 2013

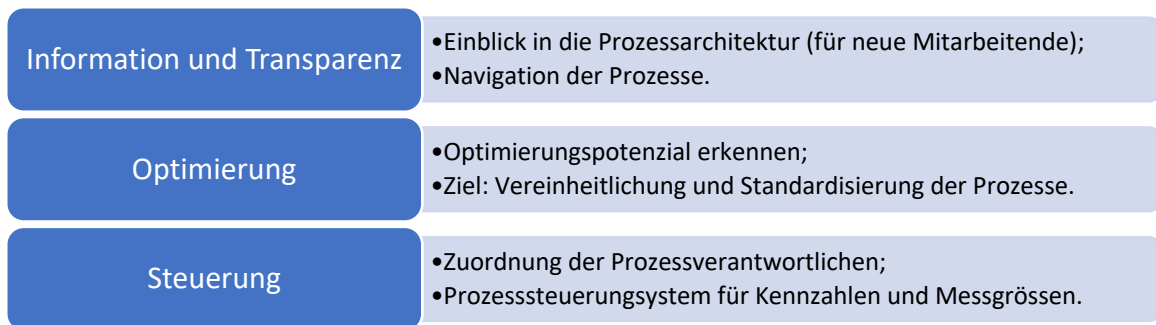
Um detaillierter auf die einzelnen Phasen des Konzeptes einzugehen, wurden unterschiedliche Quellen, Bücher, ein Video und Vorlesungsunterlagen konsultiert, wobei alle nachfolgenden Informationen aus ebenjenen unterschiedlichen Quellen stammen (Gericke et al., 2013, S. 12-32; Huth, 2017; Trade Academic World, 2017; De Jong, Fuchsberger, & Meier, 2019; Brun, n. d.; Wolf, Appelhans, & Klose, 2013, S. 203-221).

1. Prozessstrategie

In der Phase der Prozessstrategie sind die Unternehmensziele definiert, welche sich von der Unternehmensstrategie ableiten. Mithilfe der Geschäftsprozesse können die definierten Prozessziele erreicht werden. Die Prozessziele werden auch *Effizienz-* oder *Effektivitätsziele* genannt. Es wird zudem zwischen strategischen und operativen Zielen unterschieden, aus welchen anschliessend messbare Kennzahlen abgeleitet werden. Damit eine gewisse Übersicht gewährleistet wird, werden alle Geschäfts- und Teilprozesse in einer Prozessarchitektur festgehalten. Diese Architektur beinhaltet drei Ebene: Die oberste Ebene ist die Prozesslandkarte, welche eine Gesamtübersicht darstellt. Diese wird unterteilt in Management-, Kern- und Supportprozesse. Die Managementprozesse bilden die Grundlage für das Erzielen der Unternehmens- und Prozesszielen. In der Personalabteilung ist dies beispielsweise die Personalplanung. Alle wertschöpfenden Prozesse sind Kernprozesse, zu

welchen, innerhalb der HR-Abteilung, auch der Personalbeschaffungsprozess zählt. Supportprozessen ist eine unterstützende Funktion, wie beispielsweise die Lohnabrechnung, inhärent. Auf der zweiten Ebene werden alle Teil- und Gesamtprozesse erfasst. Auch hier sollten die Prozesse in die drei Prozessarten unterteilt werden. Die Geschäftsprozesse mit deren Tätigkeiten werden in der letzten Phase detailliert abgebildet. Die Prozesslandkarte verfolgt drei Nutzungsaspekte, welche in der Abbildung 6 ersichtlich sind.

Abbildung 6: Nutzungsaspekte Prozesslandkarte



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an De Jong et al., 2019

In der Tabelle 4 wird das Vorgehen der Prozessstrategiephase dargestellt.

Tabelle 4: Vorgehen Prozessstrategie

| Nr. | Vorgehen |
|-----|--|
| 1. | Unternehmensstrategie und -ziele analysieren; |
| 2. | Prozesslandkarte erstellen; |
| 3. | Bestimmung der wichtigsten Prozesse; |
| 4. | die Ziele (operativ und strategisch) auf die Prozesse beschränken und Kennzahlen definieren. |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gericke et al., 2013

2. Prozessdokumentation

Ein Ziel des Prozessmanagement bildet die transparente Gestaltung der Strukturen und Leistungen. Diese wird in der Phase der Prozessdokumentation erreicht, in welcher die einzelnen Schritte des Prozesses transparent verfasst werden. Es handelt sich dabei um sogenannte *Ist-Prozesse*. Damit eine solche transparente Dokumentation sichergestellt wird, werden Modelle mit Vorgaben verwendet. Durch die Anwendung dieser Modelle sind die Schritte einheitlich und verständlich mithilfe von Modellierungs- und Gestaltungsrichtlinien dargestellt. Die Modellierungsrichtlinien verhelfen einer guten Leserlichkeit und vermeiden, dass der Prozess unterschiedlich interpretiert wird. Die Gestaltungsrichtlinien müssen so definiert werden, dass eine Wiederverwendbarkeit erreicht wird. Dies bedeutet im besten

Fall, dass ein Prozess nur einmal modelliert werden muss und dann anschliessend übernommen werden kann. Damit die Zielerreichung garantiert wird, braucht es einen Detaillierungsgrad, welcher nicht für alle Prozesse identisch sein muss. Wichtig ist, dass der Modellierungszweck für die Zielerreichung durch den Detaillierungsgrad festgelegt wird. Im Anschluss an die Definition dieser Richtlinien wird die Prozessdokumentation unter Einhaltung der Richtlinien durchgeführt und die Dokumentation veröffentlicht.

3. Prozessoptimierung

In der Phase der Prozessoptimierung findet eine Prüfung der Ist-Prozesse statt. Werden ein oder mehrere Prozessschritte als ungenügend betrachtet, werden diese mittels einer Prozessoptimierung in Bezug auf deren Effizienz und Effektivität geprüft und ausgebessert. In der Abbildung 7 wird eine Methode aufgezeigt, welche für die Prozessoptimierung eingesetzt werden kann.

Abbildung 7: Methode Prozessoptimierung



Quelle: Wolf et al., 2013

Im ersten Schritt findet die Ist-Erhebung statt. Dabei werden das Ist-Prozessmodell und die Prozessdokumentation erfasst, anschliessend analysiert und bei Bedarf optimiert. Es zeigen sich folgende drei Modellierungstechniken, welche sich als geeignet für die Erhebung der Ist-Prozess zeigen:

- Produkt-Prozess-Übersicht;
- Kooperations- bzw. Kommunikationsbilder;
- Prozessablaufsicht.

Die Produkt-Prozess-Übersicht wird mehrheitlich verwendet, wenn es zu einer Verbindung zwischen einem Produkt und dem Prozess kommt. Kooperations- bzw. Kommunikationsbilder eignen sich bei Prozessen, in welchen der Kommunikationsfluss oder das Zusammenarbeiten der Prozessbeteiligten dargestellt wird. Wie der Name *Prozessablaufsicht* bereits besagt, handelt es sich bei dieser Methode um den Ablauf von den einzelnen Prozessschritten. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wird lediglich auf die letzte Methode eingegangen.

Innerhalb dieser Methoden werden die einzelnen Prozessschritte genauer analysiert und weiter wird auf Schnittstellen geachtet. Ebenfalls wird die zeitliche Abfolge des Prozesses näher betrachtet. Auf folgende Aspekte wird bei dieser Methode besonders eingegangen:

- Die verwendeten Dokumente innerhalb des Prozesses;
- die IT-Systeme, welche als Unterstützung genutzt werden;
- die Prozessbeteiligten;
- In- und Outputs des Prozesses.

Diese Methode ist mit einem zeitlich hohen Aufwand verbunden, deshalb empfiehlt es sich mithilfe der Prozesslandkarte einen Überblick über das Optimierungspotenzial zu schaffen.

Im Anschluss an diesen Schritt erfolgen die Bewertung und Untersuchung der analysierten Prozesse auf Schwachstellen und Verbesserungspotenziale. Es bestehen zahlreiche zu verwendende Methoden. Innerhalb dieser Arbeit wurde die Methode „Interviews mit Fachexperten“ gewählt und angewendet. Dabei werden Interviews mit Experten durchgeführt und es erfolgt auch eine Einbindung der beteiligten Mitarbeitenden, damit die Realität dargestellt und die Implementierung der Soll-Konzeptionen erfolgreich durchgeführt werden kann. Mithilfe der Experteninterviews werden Inputs von Personen generiert, welche ein vertieftes Wissen aufbringen und einen Blick von aussen generieren.

Bei der Soll-Konzeption geht es darum, dass Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet werden, wobei Brainstorming-Methoden eine hilfreiche Unterstützung bieten, um die Schwachstellen in einer priorisierten Liste aufzuzeigen und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Es reicht allerdings nicht, lediglich die Vorschläge zu definieren; diese müssen ebenso in einen Massnahmenplan umgewandelt werden. Diesen gilt es zeitlich mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten zu erstellen.

Abgeschlossen wird die Prozessoptimierung mit der Umsetzung des Massnahmenplan. Zusätzlich wird auch der Soll-Prozess modelliert, in welchem die definierten Massnahmen integriert werden.

4. Prozessumsetzung

Die optimierten Prozessschritte des Soll-Prozesses werden in der Phase der Prozessumsetzung wieder in den Ist-Prozess integriert. Durch den herausfordernden Wandel muss sichergestellt werden, dass diese Prozesse anschliessend auch wirklich gelebt werden. Damit die Implementierung reibungslos abläuft, werden häufig Prozessoptimierungsprojekte oder -workshops durchgeführt. Eine gezielte Prozesskommunikation und auch das Veränderungsmanagement sind dabei unumgänglich. Es gibt die schlagartige, stufenweise oder parallele Art der Prozessumsetzung. Damit die Prozessimplementierung erreicht werden kann, müssen folgende fünf Rahmenbedingungen berücksichtigt werden:

- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen (Budget und wirtschaftlicher Druck der Veränderung);
- organisatorische Rahmenbedingungen (Einfluss auf Aufbauorganisation);
- technische Rahmenbedingungen (bei neu eingeführten ITs müssen technische Begrenzungen beachtet werden);
- soziokulturelle / kulturelle Rahmenbedingungen (Unternehmenskultur muss veränderungswillig sein);
- persönliche Rahmenbedingungen (eigene Erfahrung der Mitarbeitenden über Veränderung ist wichtig, damit die Implementierung erfolgreich ist).

5. Prozessdurchführung

Die Integration der Prozesse in den Arbeitsalltag findet in der Phase der Prozessdurchführung statt. Alle Prozessbeteiligten werden mit einer Arbeitsanweisung in den neuen Prozess eingeführt. Unterschiedliche Erfahrungswerte in Bezug auf die Prozessausführung werden danach erhoben, welche in der Phase des Prozesscontrollings überprüft werden. Hier zeigt es sich, ob der neu implementierte Prozess erfolgreich ist und sich die Prozessbeteiligten an den neuen Prozess halten. Den Mitarbeitenden sollte u. a. auch eine Plattform zur Verfügung gestellt werden, auf welcher sie allfällige Schwierigkeiten und Hindernisse mitteilen können, welche anschliessend auch gemeinsam diskutiert werden.

6. Prozesscontrolling

In der Phase des Prozesscontrollings geht es um die Auswertung und Beurteilung der zuvor erwähnten Daten. Alle Zahlen, Fakten und Daten des Prozesses werden zusammengeführt,

die Kennzahlen überwacht und geplant. Es gibt zudem Aufschluss darüber, ob der Prozess seinen Zweck erfüllt und die Ziele erreicht werden. Kommt es zu Abweichungen zwischen dem Ist- und Soll-Zustand, so dienen diese Kennzahlen auch als Frühwarnsystem. Die Resultate des Prozesscontrollings schaffen den Ausgangspunkt für die erneute Durchführung des Phasenkonzeptes. In der Tabelle 5 wird das Vorgehen innerhalb dieses Schrittes dargestellt.

Tabelle 5: Vorgehen Prozesscontrolling

| Nr. | Vorgehen |
|------------|---|
| 1. | Aufbereitung und Sammeln der Daten; |
| 2. | Analyse ausführen und Ergebnisse vorbereiten; |
| 3. | Massnahmen definieren; |
| 4. | Ergebnisse der Analyse mitteilen. |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gericke et al., 2013

Damit das Prozessmanagement langfristig erfolgreich ist, muss das Phasenkonzept regelmässig durchlaufen werden. Je nach Situation können jedoch einzelne Schritte ausgelassen werden. Denn es kann vorkommen, dass in der Phase „Prozessdokumentation“ keine Ist-Prozesse definiert werden; somit kann das Phasenkonzept abgekürzt und auf die Phasen Prozessoptimierung, Prozessumsetzung und Prozessdurchführung verzichtet werden.

2. Aletsch Bahnen AG

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird das Unternehmen, aus welchem der Praxisfall für diese Arbeit stammt, vorgestellt. Nachdem ein Einblick in das Unternehmen sowie die Forschungsfrage generiert wurde, werden die Problemstellung sowie die Zielsetzung thematisiert. Im Anschluss werden die Hypothesen für diese Arbeit aufgelistet. Zum Schluss werden die Abgrenzungen sowie das methodische Vorgehen dieser Arbeit dargestellt.

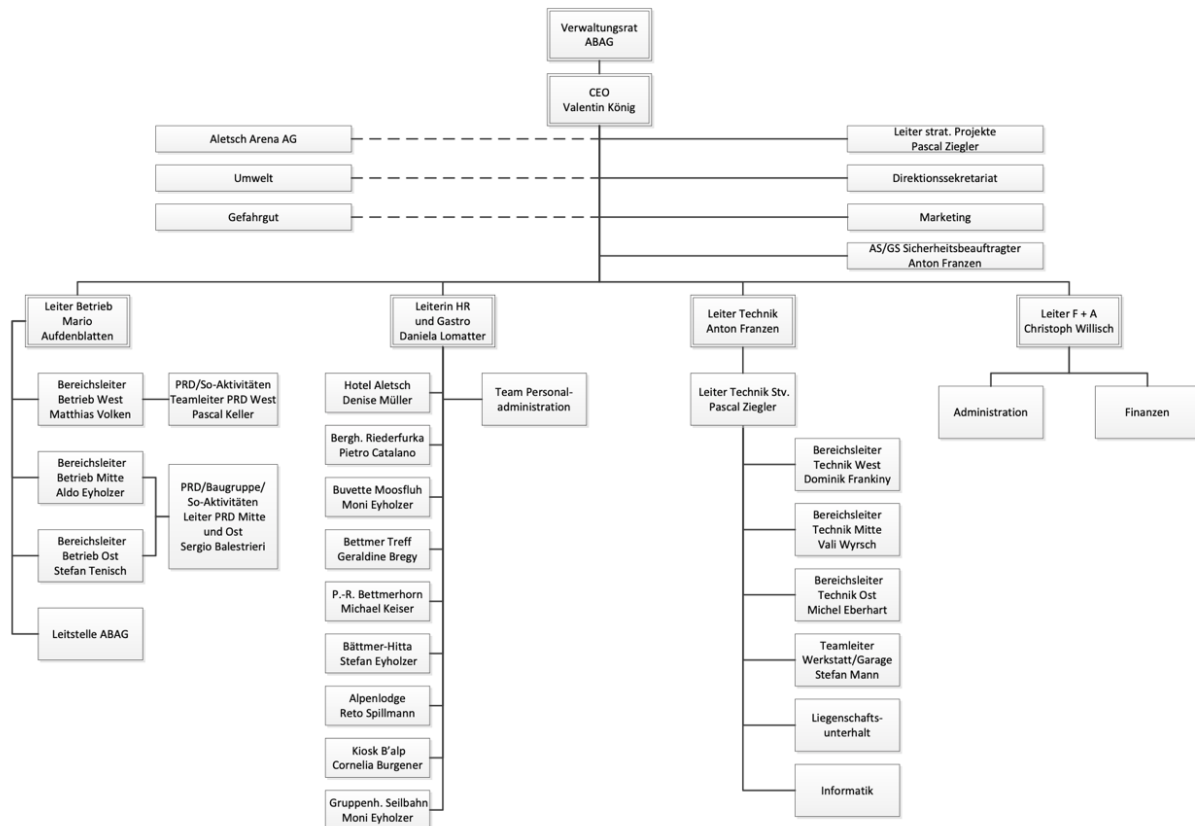
2.1 Ausgangslage

Die Informationen für dieses Unterkapitel stammen aus diversen Geschäftsberichten der ABAG, einer Informationsbroschüre, aus Gesprächen mit Frau Lomatter sowie aus der Webseite der Aletsch Arena (Aletsch Bahnen AG, n. d.; Aletsch Arena, n. d.).

Die ABAG stellt eine Bergbahnunternehmung im Oberwallis dar. Zudem findet sie sich auch unter den Top 10 der Bergbahnen in der Schweiz. Das Unternehmen betreibt im Winter 36 und im Sommer 12 Anlagen. Im Winter verfügt das Skigebiet über 104 Pistenkilometern. Damit bildet es das zweitgrösste Skigebiet im Oberwallis. Sowohl im Winter als auch im Sommer bewirtschaften die Mitarbeitenden der ABAG ihre Gäste in diversen Gastronomiebetrieben. Im Winter sorgen rund 360 und im Sommer 230 Mitarbeitende für den aufrechten Betrieb der ABAG. Diese Mitarbeitenden sind in den unterschiedlichsten Bereichen tätig. Im Zuge einer Fusion hat die Bettmeralp Bahnen AG (BAB) im Jahre 2017 die Aletsch Riederalp Bahnen AG (ARBAG) sowie die Luftseilbahn Fiesch-Eggishorn (LFE) übernommen. Bei der Fusion dieser drei Unternehmen handelt es sich um eine Absorptionsfusion, da die BAB die anderen beiden Unternehmen übernommen hat. Übernommen wurden auch die gesamten Aktiven, Passiven sowie Vertragsverhältnisse. Im Zusammenhang mit der Fusion wurde dann die BAB in *Aletsch Bahnen AG* unbenannt und die ARBAG und LFE aus dem Handelsregister gelöscht, ebenso die Aletsch Bahnen Management AG. Die Aletsch Bahnen Management AG übernahm seit 2012 die operative Geschäftsführung für die ARBAG und BAB, welche im Zuge der Fusion in die ABAG integriert wurde. Mit der Fusion sollte der Konkurrenzkampf unter den Bergbahnunternehmen vermieden werden. Zusätzlich wollte die Destination als eine gemeinsame Urlaubsdestination für die Gäste auftreten und sich stärker dem Walliser Tourismus widmen. Durch die neue Unternehmensgrösse sollen auch Arbeitsplätze in der Region gesichert werden. Damit ein Überblick über die unterschiedlichen

Unternehmensbereiche geschaffen werden kann, wird in der Abbildung 8 das Organigramm der ABAG dargestellt.

Abbildung 8: Organigramm ABAG



Quelle: Internes Dokument der ABAG

Die Leiterin HR und Gastronomie zeigte während eines Gesprächs ihr Interesse am Themenbereich des Personalbeschaffungsprozesses. Denn gerade nach einer Fusion, auch wenn diese schon einige Jahre her ist, ist die Einheitlichkeit im Beschaffungsprozess essenziell. Vor der Fusion verfügten die drei Bergbahnen über keine explizite Personalabteilung. Mit der Fusion wurde diese Abteilung neu geschaffen. Zusammen mit Frau Lomatter hat man sich auf die Forschungsfrage „Wie kann der Prozess der Personalbeschaffung der Aletsch Bahnen AG ausgearbeitet werden, damit dieser einheitlich und effizient in allen Unternehmensbereichen ist?“ geeinigt.

2.2 Problemstellung

Vor der Fusion hatte jedes der drei Unternehmen eine andere Vorgehensweise in Bezug auf die Personalbeschaffung. Nach dem Zusammenschluss ging es darum, diese zu einem

einheitlichen Prozess zusammenzuführen. Doch noch fünf Jahre nach der Fusion besteht das Problem, dass der Prozess zwar einheitlich definiert ist, jedoch nicht einheitlich durchgeführt wird. Zum anderen wurden Schwachpunkte innerhalb der Prozessausführung und der Personalbeschaffung festgestellt. Das Unternehmen beschäftigt sich immer wieder mit den Prozessen und optimiert diese laufend, so auch den Personalbeschaffungsprozess.

2.3 Zielsetzung

1. Theoretischer Input zur Thematik Personalbeschaffung, Fusion und Prozessmanagement;
2. Aufnahme des IST-Zustandes bei der Aletsch Bahnen AG;
3. Aufnahme des SOLL-Zustandes bei der Aletsch Bahnen AG;
4. erfolgreich durchgeführte Experteninterviews;
5. Prozessverbesserung des Personalbeschaffungsprozesses der ABAG.

2.4 Hypothesen

Tabelle 6: Hypothesen

| | |
|--------------------|---|
| Hypothese 1 | Durch den Einsatz von IT kann der Beschaffungsprozess effizienter gestaltet werden. |
| Hypothese 2 | Schnittstellen führen in jedem Fall zu einem Informationsverlust und verzögern somit den Prozess. |
| Hypothese 3 | Durch das Festlegen von klaren Fristen innerhalb des Beschaffungsprozesses wird dieser optimiert. |
| Hypothese 4 | Rekrutierungskanäle sind je nach Zielgruppe unterschiedlich und müssen demensprechend gewählt werden. |

Quelle: Eigene Darstellung

2.5 Abgrenzung

Der Personalbeschaffungsprozess ist sehr umfangreich. Generell gibt es zahlreiche Prozesse innerhalb des HR, auf welche nicht alle eingegangen wird. Der Personalbeschaffungsprozess wird von der Bedarfsermittlung bis zur Personaleinstellung und -einführung analysiert. Die Prozesse der Personalentwicklung und Freistellung werden in dieser Arbeit aus Gründen des Umfangs nicht thematisiert. Zusätzlich wird nur der Beschaffungsprozess von Saisonangestellten beleuchtet. Der Theorieteil „Change-

Management“, welcher einen Zusammenhang mit einer Fusion aufweist, wird nicht behandelt, da diese Thematik keine Relevanz für den Praxisbezug darstellt. Im Verlauf der Arbeit wurden interne Dokumente der ABAG zur Verfügung gestellt. Auf folgende Dokumente wird in dieser Arbeit nicht eingegangen:

- Checkliste Eintritt;
- Supportprozess Eintritt;
- Gespräch nach Probezeit.

In der Arbeit wird der Personalbeschaffungsprozess für alle Unternehmensbereiche behandelt, wobei nicht explizit auf die einzelnen Bereiche eingegangen wird, da diese in der Praxis nicht unterschieden werden. Ein geplantes Experteninterview konnte leider nicht durchgeführt werden, da keine definitive Terminbestätigung erfolgte. Damit jedoch trotzdem weiteres vertieftes Wissen erhoben werden konnte, wurden drei betriebsinterne Experteninterviews geführt. Während dieser Arbeit wird ein Phasenkonzept mit sechs Schritten vorgestellt und angewendet. Jedoch werden nur die ersten drei Schritte in Verbindung mit dem Praxisbezug der ABAG angewandt. Bei den letzten drei Schritten geht es um die tatsächliche Umsetzung im Unternehmen, welche innerhalb dieser Arbeit nicht behandelt wird.

2.6 Methodisches Vorgehen

Für den theoretischen Teil dieser Arbeit wurde eine Sekundärforschung miteinbezogen. Dies bedeutet, dass die Informationen für die theoretischen Teile der Arbeit durch eine Literaturrecherche erhoben wurden. Für die Bearbeitung des Praxisfalls der ABAG wurde hauptsächlich Primärforschung betrieben. Bei der Sekundärforschung werden bereits bestehende Daten erhoben und bei der Primärforschung werden die Daten durch Befragungen selbst erhoben (Foscht, Angerer, & Swoboda, 2009, S. 249-250; Pepels, 2015, S. 14-16).

Für die Erhebung des Ist- und Soll-Zustandes wurde die Erhebungsmethode des qualitativen Interviews gewählt, bei welcher Rückfragen jederzeit möglich sind. Eine gewisse Struktur wurde mit einem halb-standardisierten Leitfaden gewährleistet. Dadurch konnte der Interviewer das Gespräch flexibel gestalten und den Verlauf bei Bedarf ändern. Diese

Erhebungsmethode wurde ebenfalls bei den Expertenbefragungen angewandt (Pepels, 2015, S. 16-30). Es gilt zu erwähnen, dass alle Transkripte dieser Interviews im Anhang (*Anhang III bis V und X bis XIV*) ersichtlich sind. Einfachheitshalber wurden diese allerdings nur zusammenfassend transkribiert.

Damit der Ist-Zustand erhoben werden konnte, wurden Interviews mit den drei Bereichsleitern der jeweiligen Stationen, welche auch für den Prozess verantwortlich sind, durchgeführt. Frau Lomatter hat die Bereichsleiter über die Interviews informiert und danach wurden Termine per E-Mail vereinbart. Die Fragen für den Leitfaden sind gestützt auf die erhaltenen internen Dokumente, diversen Informationen von Frau Lomatter wie auch durch die Theorie. Für jedes Interview wurde der gleiche Leitfaden verwendet, damit die Interviews im Anschluss verglichen werden konnten. Der Leitfaden war unterteilt in die Rubriken „Allgemein“, „Bewerbung Saisonangestellte“, „Prozess“ und „Ausblick“.

Der Soll-Zustand wurde durch ein Interview mit dem CEO, Herrn Valentin König, und der Leiterin HR & Gastronomie, Frau Daniela Lomatter, erhoben, welches wiederum mithilfe eines Leitfadens geführt wurde. Damit die Ergebnisse im Anschluss kontrastiert werden konnten, wurden ähnliche Fragen wie bei der Ist-Analyse gestellt. Die Rubriken waren aus diesem Grund dieselben wie bei den Interviews mit den Bereichsleitern.

Nachdem der Ist- und Soll-Zustand erhoben wurden, folgte die Durchführung von Experteninterviews, um eine Sicht von Aussen zu generieren. Auch bei diesen Interviews wurde die Erhebungsmethode des qualitativen Interviews gewählt. Die Struktur des Leitfadens war zudem wiederum halb-standardisiert. Experteninterviews dienen dazu, um spezifisches Fachwissen von Spezialisten abzufragen. Fachwissen durch Experten kann sich, hinsichtlich der Empfehlungen und Entscheidungen, als dienlich erweisen. Dieses Wissen kann bei der Implementierung der Lösungsvorschläge oder auch bei der Verifizierung oder Falsifizierung der Hypothesen eingesetzt werden. Für eine optimale Vorbereitung wurde im Voraus entsprechende Literatur konsultiert, damit fachspezifische Fragen gestellt werden und ein gewisses Verständnis vom Befragten vorausgesetzt werden konnte (Pfadenhauer, 2009, S. 449-461). Die Kontakte zu den drei geplanten Experteninterviews wurden über Frau Lomatter und Herrn König hergestellt. Der erstellte Leitfaden für diese Experteninterviews mit den Rubriken „Allgemein“, „Prozess“ und „Praxisbezug ABAG“ wurde bei allen verwendet. Da nicht

Maria Schalbetter

mit allen drei geplanten Experten Interviews durchgeführt werden konnte, wurden zusätzlich noch betriebsinterne Befragungen mit den zwei neuen Bereichsleitern und dem neuen Leiter Betrieb der ABAG durchgeführt.

3. Ist-Zustand

In diesem Kapitel werden der bestehende Prozess sowie diverse Dokumente des Beschaffungsprozess der ABAG analysiert. Die Angaben für dieses Kapitel stammen aus internen Dokumenten sowie dem Prozess der ABAG und aus Gesprächen mit Frau Lomatter. Ebenfalls analysiert werden die Interviews mit den drei Bereichsleitern der einzelnen Stationen. Die Transkripte der Interviews befinden sich im Anhang (*Anhang III bis V*). Das Kapitel wird mit einem Zwischenfazit abgeschlossen.

3.1 Bestehender Prozess und Dokumente

Die ABAG verwenden ein internes Dokument, auf welchem der Prozess der Mitarbeiterrekrutierung dargestellt ist. Dieses beinhaltet die einzelnen Schritte des Beschaffungsprozess sowie dessen Ablauf. Ebenfalls ist geregelt, wer für die einzelnen Schritte zuständig und wer für die Ausführung verantwortlich ist. Der Zeitraum der einzelnen Schritte sowie die benötigten Dokumente sind ebenfalls ersichtlich. In der Tabelle 7 ist der Personalbeschaffungsprozess der ABAG vereinfacht abgebildet. Im Anhang (*Anhang VI*) befindet sich der originale Beschaffungsprozess der ABAG. Es gilt zu erwähnen, dass die Fristen für die Bedarfsermittlung wie auch die der Ausschreibung während dieser Arbeit angepasst wurden. Im Soll-Interview mit den beiden Geschäftsleitungsmitgliedern stellte sich nämlich heraus, dass diese falsch im Prozess erfasst worden sind. Aus diesem Grund stimmen die genannten Monate der Bereichsleiter nicht mit dem überarbeiteten Prozess überein.

Tabelle 7: Personalbeschaffungsprozess ABAG

| Schritt | Zuständigkeit | Ausführung | Zeitraum |
|---|----------------|-----------------------------------|---|
| Bedarfsermittlung | Leiter Betrieb | Leiter Betrieb, Bereichsleiter | Frist Sommersaison: 31.03. Frist Wintersaison: 31.07. |
| Qualifikations- und Anstellungsbedingungen definieren | Leiter Betrieb | Bereichsleiter | Nach Bedarfsermittlung |
| Ausschreibung | Bereichsleiter | HR | Mitte bis Ende August für Wintersaison. Frist Mitte April für kommende Sommersaison. |
| Eingang der Bewerbung | HR | HR | Fortlaufend nach Ausschreibung |

| | | | |
|---|----------------|----------------------------|--|
| Erste Beurteilung der eingegangenen Bewerbungen | Bereichsleiter | Bereichsleiter | Nach Eingang der Bewerbung Frist: eine Woche nach Eingang |
| Absage nach erster Beurteilung | Bereichsleiter | HR | Nach Beurteilung |
| Einladung zum Bewerbungsgespräch | Bereichsleiter | Bereichsleiter | Fortlaufend nach Beurteilung |
| Das Bewerbungsgespräch | Bereichsleiter | Bereichsleiter, Teamleiter | Nach Terminvereinbarung |
| Zweite Beurteilung nach Bewerbungsgespräch | Bereichsleiter | Bereichsleiter | Nach Terminvereinbarung |
| Absage/Zusage | Bereichsleiter | Bereichsleiter | Nach zweiter Beurteilung |
| Vertrag | HR | Bereichsleiter, HR | Nach Zusage |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an interne Dokumente der ABAG „Bewerbung_Ablauf“

Zu jedem Schritt werden unterschiedliche Dokumente genutzt. Bei der Bedarfsbestimmung werden die Stellenpläne aus den jeweiligen Bereichen verwendet, um den Bedarf zu ermitteln. Wurden der Bedarf ermittelt und die Qualifikationen und Anstellungsbedingungen definiert, wird ein Formular von den Bereichsleitern erstellt, welches die Inhalte der Stellenausschreibung und Kanäle beinhaltet. Trifft eine Bewerbung ein, so wird diese in einer für die Bereichsleiter zugänglichen Übersichtsliste im Excel eingetragen. Die HR-Abteilung bestätigt dem Bewerber zudem den Erhalt der Bewerbung. Die von den Bereichsleitern durchgeführte Beurteilung wird ebenfalls in dieser Übersichtsliste festgehalten. Anhand dieser Beurteilungen werden die Kandidaten zu einem Gespräch eingeladen, auf Standby gestellt oder ihnen wird direkt eine Absage erteilt. *Standby* bedeutet, dass noch abgewartet wird, ob sich noch ein geeigneterer Kandidat bewirbt. Eine Absage nach der ersten Beurteilung erfolgt durch die HR-Abteilung. Für das Bewerbungsgespräch wird das Dokument „Bewerbung_Ablauf“ von dem Bereichsleiter genutzt, welcher das Gespräch führt. Das Dokument „Bewertung“ wird vom Mitarbeitenden genutzt, welcher ebenfalls am Gespräch teilnimmt. Diese beiden internen Dokumente sind im Anhang (*Anhang VII und Anhang VIII*) ersichtlich. Die zweite Beurteilung wird wieder in der Übersichtsliste festgehalten. Sowohl die Mitteilung einer Absage als auch einer Zusage wird von den Bereichsleitern nach der zweiten Beurteilung selbst gemacht. Hierbei wird auch das entsprechende Datum der Mitteilung in der Übersichtstabelle eingetragen. Kommt es zu einer Anstellung, so informiert der Bereichsleiter die HR-Abteilung über die Neuanstellung. Die

einzelnen Vertragspunkte werden von der HR-Abteilung und den Bereichsleiter geklärt und anschliessend ist die HR-Abteilung für den Vertragsabschluss zuständig.

3.2 Ergebnisse Interviews Bereichsleiter

Von Ende Februar bis Anfangs März des Jahres 2022 wurden die Interviews mit den Bereichsleitern geführt. Zwei der drei Interviews fanden auf der Riederalp statt und eines auf der Bettmeralp. Folgende drei Personen wurden interviewt:

- Mathias Lorenz, Bereichsleiter Ost (Fiesch-Fiescheralp);
- Aldo Eyholzer, Bereichsleiter Mitte (Betten-Bettmeralp) und
- Christoph Golob, Bereichsleiter West (Mörel-Riederalp).

Allen befragten Personen wurden die gleichen Fragen gestellt, damit diese im Anschluss verglichen werden können. Vorgängig wurden die Personen nicht bezüglich der Fragen in Kenntnis gesetzt. Alle nachfolgenden Angaben stammen aus den Interviews mit den drei Bereichsleitern (Lorenz, 2022; Eyholzer, 2022; Golob, 2022).

3.2.1 Allgemein

Alle drei Befragten arbeiten schon seit mind. 21 Jahren bei der ABAG und haben somit die Fusion im Jahre 2017 miterlebt. Die Zusammenarbeit war zu Beginn der Fusion nicht einfach: Alle mussten lernen, mit den anderen Stationen zusammenzuarbeiten. Zudem bildet die Fusion ein Prozess, der heute noch nicht abgeschlossen ist, wie Herr Lorenz im Interview betont hat. Die Aufgaben als Bereichsleiter sind sehr umfangreich. Alle drei Bereichsleiter gaben an, dass sie im Zusammenhang mit personalpolitischen Aufgaben zuständig für die Personalführung, Personalplanung sowie die Personalbeschaffung sind. Herr Lorenz gab ausführlichere Informationen zur Beschaffung von Saisonangestellten. Jeder Bereichsleiter verfügt, für seine Station, über einen eigenen Stellenplan, welcher in die unterschiedlichen Abteilungen unterteilt ist. Sind die Stellenprozente innerhalb einer Abteilung erreicht, bedeutet dies, dass kein zusätzliches Personal beschafft werden muss. Sind diese nicht erfüllt, muss neues Personal rekrutiert werden. Wird mehr Personal als der vorgegebene Stellenprozent benötigt, so braucht es die Bewilligung der Geschäftsleitung. Die Aufgaben zwischen den Bereichsleitern und der HR-Abteilung sind klar aufgeteilt: Die HR-Abteilung ist für die Stellenausschreibung sowie für den Vertragsabschluss zuständig. Die restlichen

Aufgaben werden von den Bereichsleitern ausgeführt. Vor der Fusion wurde vieles durch den CEO entschieden. Durch die Fusion hat sich die Zwischeninstanz der Bereichsleiter gebildet. Teilweise konnten durch den Zusammenschluss Synergien genutzt werden. Die wohl grösste Veränderung gab es in der Lohnzahlung: Vor der Fusion verfügten die Saisonangestellten über einen fixen Monatslohn, jetzt sind diese im Stundenlohn angestellt. Die Stellenausschreibung kann nun für das gesamte Gebiet vorgenommen werden. Gemäss Herrn Golob ergaben sich in letzter Zeit viele Änderungen in puncto Personalbeschaffung: Beispielsweise finden Mitarbeiterwechsel viel häufiger statt als noch zuvor. Grund dafür ist allerdings der aktuelle Arbeitsmarkt und weniger die Fusion.

3.2.2 Bewerbung Saisonangestellte

Die Personalbeschaffung von Saisonangestellten stellt sich als immer schwieriger heraus; dies gaben alle Befragten an. Dies ist jedoch sehr stellenabhängig. Als besonders schwierig sind Saisonangestellte für die Zubringerbahnen sowie Sportbahnen zu finden. Herr Lorenz sprach eine weitere, wichtige Herausforderung an: Der Wohnungsmarkt hat sich in letzter Zeit stark geändert. Für Angestellte, welche beispielsweise aus der Deutschschweiz kommen, findet sich kaum eine Unterkunft in der Region. Bei einem Bewerbungsgespräch wird versucht, dass immer mind. zwei Bereichsleiter anwesend sind. Einer führt dann aktiv das Gespräch und der andere macht sich Notizen. Bewirbt sich ein Kandidat spezifisch für eine Station, wird das Gespräch zusammen mit dem dortigen Teamleiter geführt. Handelt es sich um eine Stelle, welche für die gesamte Region ausgeschrieben ist, ist immer ein weiterer Bereichsleiter anwesend. Es kann allerdings auch vorkommen, dass ein Gespräch allein durchgeführt wird, wenn sich dies organisatorisch nicht anders vereinbaren lässt. Alle drei Befragten gaben an, dass ein Gespräch zwischen 30 und 45 Minuten dauert. Meistens reichen allerdings 30 Minuten und die Viertelstunde dient als Reserve für allfällige Fragen des Kandidaten. Die Dauer des Gesprächs wurde von allen Bereichsleitern als angenehm empfunden. Herr Golob ergänzte noch, dass es schon bei der damaligen „Aletsch Bahnen Management AG“ einen Ablauf gab, welcher für ein Bewerbungsgespräch genutzt wurde. Dieser wurde laufend angepasst und wird noch heute angewendet. Bei den durchschnittlich durchgeführten Bewerbungsgesprächen zeigten sich grosse Unterschiede. Herr Lorenz gab an, dass er im letzten Jahr 80 Gespräche geführt hat, durchschnittlich seien es zwischen 70 bis 80 Gespräche. Gemäss Herrn Eyholzer führt er für die Sportbahnen zehn Gespräche, wenn er drei Stellen

besetzen muss. 30 Gespräche sind es durchschnittlich bei Herrn Golob. Die Schlussentscheidung, ob ein Bewerber eingestellt wird, liegt bei den Bereichsleitern, solange sie sich innerhalb der Stellenprozente befinden. Gibt es Unsicherheiten bei einem Bewerber, besprechen sie dies in einer gemeinsamen Sitzung. Ist die Entscheidung über eine Anstellung getroffen, wird die HR-Abteilung, welche den Vertragsabschluss in die Wege leitet, informiert. Der Lohn für die Saisonangestellten ist von der Personalabteilung im Vorfeld festgelegt.

3.2.3 Prozess

Den Prozess haben alle drei Befragten ähnlich beschrieben. In der Tabelle 8 sind die jeweiligen Schritte erwähnt, welche von den Bereichsleiter im Interview genannt wurden.

Tabelle 8: Prozessschritte

| Mathias Lorenz | Aldo Eyholzer | Christoph Golob |
|--|----------------------------|---|
| 1. Stellenausschreibung | 1. Stellenausschreibung | 1. Stellenbedarf ermitteln |
| 2. Stellenplan | 2. Sammeln der Bewerbungen | 2. Stellenausschreibung mit HR erarbeiten |
| 3. Sammeln der Bewerbungen | 3. vorausgehende Selektion | 3. Stellenausschreibung veröffentlichen |
| 4. Gesprächseinladung | 4. Gesprächseinladung | 4. Sammeln der Bewerbungen |
| 5. Bewerbungsgespräch | | 5. Vorselektion |
| 6. Auswertung des Gesprächs und Entscheidung treffen | | 6. Bewerbungsgespräche |
| 7. Vertragsabschluss | | 7. Entscheidung treffen |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Interviews mit den Bereichsleitern

Die Bereichsleiter sind an allen Prozessschritten, ausschliesslich der Stellenausschreibung und dem Vertragsabschluss, aktiv beteiligt. Von zwei der Befragten wurde das Bewerbungsgespräch als zeitaufwendigster und wichtigster Schritt innerhalb des Prozesses genannt. Für den Dritten ist es der Schritt der vorausgehenden Selektion, welcher zeitintensiv und wichtig ist. Die Dauer des Personalbeschaffungsprozesses kann nicht klar festgelegt werden. Zwei der Befragten erwähnten, dass der Prozess sehr schnell durchgeführt werden kann. Eine unerwartet freiwerdende Stelle kann innerhalb von drei Tagen wieder besetzt werden. Es gibt aber auch Stellen, bei denen der Prozess mehrere Wochen dauert. Herr Lorenz erwähnte zudem, dass es vorkommen kann, dass jemand heute zu einem Bewerbungsgespräch erscheint und ein Tag danach bereits beginnt. Normalerweise bewirbt sich ein Kandidat im August und beginnt dann erst im Dezember zum Saisonbeginn. Häufig

wird der Prozess auch vereinfacht durch bestehende Mitarbeiter, welche bereit sind, eine weitere Saison für die ABAG verpflichtet werden können. Aber auch hier kann es sein, dass sich der Mitarbeitende während des Sommers umentscheidet und somit die Stelle neu besetzt werden muss. Generell ist die Planung für den Sommer kurzfristiger und weniger aufwendig, da auch weniger Personal benötigt wird. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass, über den ganzen Herbst, die Planung und Rekrutierung für den Winter stattfinden und, für den Sommer, wird im März damit begonnen; jeweils bis zum Saisonstart.

Die Unternehmung hat für den Personalbeschaffungsprozess zwei Dokumente erstellt, welche beim Bewerbungsgespräch eingesetzt werden können: Eines leitet die Bereichsleiter durch das Bewerbungsgespräch und das andere ist für die Bewertung der Gespräche. Der Zweck dieses Dokumentes ist, dass derjenige, der das Gespräch nicht aktiv führt, während des Gesprächs den Kandidaten bewerten kann. Alle drei Bereichsleiter arbeiten mit dem Dokument „Vorstellungsgespräch“, welches sie durch jedes Gespräch leitet. Diese Anleitung ist sehr hilfreich, damit während des Gesprächs nichts vergessen geht und eine einheitliche Gesprächsführung generiert wird. Zwei der Bereichsleiter gaben an, dass der Teil mit den Qualifikationen meist leer bleibt, da dies schon in den Bewerbungs dossiers ersichtlich ist. Weiter wird das Feld über die Stärken und Schwächen häufig leer gelassen, da diese Frage meist nicht aussagekräftig beantwortet werden konnte. Zu erwähnen gilt zudem, dass dieses Dokument von Herrn Lorenz und Herrn Golob erstellt wurde. Herr Golob bemängelte, dass auf die Frage, wie der Kandidat auf die Stelle aufmerksam geworden ist, zu wenig Wert gelegt wird. Dort erhofft er sich, dass dies noch explizierter ausgewertet wird, damit in Zukunft gezielt Stellen ausgeschrieben werden können. Das Dokument zur Bewertung des Gespräches, welches lediglich Herr Lorenz und Herr Golob kennen, wurde ebenfalls durch sie erstellt. Herr Golob erwähnte, dass dieses Dokument in letzter Zeit nicht mehr verwendet wurde und er es als positiv erachtet, wenn dieses wieder vermehrt eingesetzt wird.

Die HR-Abteilung arbeitet mit den Systemen „Sage“, „Sharepoint“ und „Onedrive“. Auf diese Systeme haben die Bereichsleiter keinen Zugriff. Sie benötigen für ihre Aufgaben das Programm „EuroTime“, welches sie für die Stundenabrechnungen, Lohnabrechnung sowie die Dienstplanung benutzen. Zudem verwenden die Bereichsleiter immer noch einen zentralen Ordner auf dem Computer. Doch Herr Golob erhofft sich, dass sich dies im Zusammenhang mit dem Digitalisierungsprojekt ändern wird. Denn gerade während der Corona-Pandemie hat

man im Homeoffice gemerkt, dass der Zugriff auf die Dokumente fehlte und somit auch auf die Bewerbungsdossiers, welche hauptsächlich in elektronischer Form vorliegen. Die Leitfäden werden während des Gesprächs noch von Hand ausgefüllt und in einen Ordner mit entsprechendem Register je nach Stand der Bewerbung abgelegt.

Hinsichtlich des bestehenden Prozesses der Mitarbeiterrekrutierung sind zwei Fristen vorgegeben: Eine betrifft die Bedarfsermittlung und die andere die Ausschreibung; dies immer für die nachfolgende Sommer- oder Wintersaison. Zwei Bereichsleiter erwähnten, dass es für sie schwierig sei, diese Fristen einzuhalten, denn einen bestehenden Mitarbeitenden bereits vor April zu fragen, ob Interesse besteht, in der nächsten Wintersaison bei der ABAG zu arbeiten, bringt wenig. Denn die meisten wissen zu gegebener Zeit noch nicht, wo sie im Winter gerne arbeiten würden. Doch so wird es schwierig, den Bedarf vor April zu ermitteln, wenn noch unklar ist, wie viele Mitarbeitenden bleiben. Der Bereichsleiter West empfindet das Einhalten dieser Fristen als wichtig, denn er legt viel Wert darauf, dass die Stellenausschreibungen zeitgerecht realisiert werden. Aber auch für ihn besteht die Schwierigkeit, dass die aktuellen Mitarbeitenden im August noch nicht wissen, ob sie bleiben. Dies wiederum widerspricht der Frist für die Stellenausschreibung, denn diese sollte bis am 31. Juli ausgeschrieben werden.

Die Stelle von Herrn Golob und Herrn Lorenz wird neu besetzt. Herr Lorenz hatte bereits Ende Februar 2022 seinen letzten Arbeitstag und Herr Golob geht per Ende Wintersaison 2022. Ob diese Austritte Einfluss auf den Personalbeschaffungsprozess ausüben, wird sich zeigen. Herr Golob betonte, dass er und Herr Lorenz zwei Bereichsleiter seien, welche sehr viel an diesem Prozess gearbeitet und viel Energie in diesen Prozess investiert hatten. Damit der Übergang reibungslos verläuft, braucht es aber eine genaue Schulung und Einarbeitung der Nachfolger. Dies sei wichtig, da sonst Erfahrung verloren gehen kann. Herr Eyholzer äussert keine Bedenken, dass dieser Mitarbeiterwechsel Auswirkungen auf den Prozess ausübt.

3.2.4 Ausblick

Alle drei Bereichsleiter gaben an, dass sie nichts oder nicht viel am Personalbeschaffungsprozess ändern würden. Denn es handle sich um einen Prozess, welcher stetig optimiert werden würde und immer funktioniert hat. Herr Lorenz hat hervorgehoben,

wie wichtig eine enge Zusammenarbeit ist. Diese Zusammenarbeit funktioniert nicht immer, denn gerade Herr Eyholzer ist ein Mitarbeitender, welcher nicht gerne vor dem Computer sitzt. Doch gerade dies sei bei einer Unternehmung dieser Grösse entscheidend. Denn nur wenn alle nach dem gleichen Ablauf arbeiten würden, kann eine Zusammenarbeit funktionieren. In diesem Zusammenhang hat Herr Golob verdeutlicht, dass es häufig vorkommt, dass sich der Bereichsleiter nicht mehr für die weiteren Bewerber interessiert, wenn sein Bedarf gedeckt ist. Dann kann es auch schon mal vorkommen, dass ein Bewerber länger auf eine Antwort warten muss. Hier braucht es klare Fristen, die eingehalten werden sollten. Der Beschaffungsprozess wird gemäss Lorenz zudem von der Entscheidung der Bewerber beeinflusst. Viele Bewerber entscheiden nicht zeitnah, ob sie die Stelle antreten möchten oder nicht. Dadurch entsteht dann eine Verzögerung im gesamten Beschaffungsprozess. Jedoch findet er es schwierig, dort eine geeignete Lösung zu finden. Herr Golob erwähnte weiter noch, dass es immer schwieriger wird, Stellen zu besetzen. Dies ist allerdings nicht auf den Prozess zurückzuführen, sondern auf die aktuelle industrielle Situation im Oberwallis. Doch auch dies stimmt nicht ausschliesslich, denn diese Schwierigkeit erleben auch andere Bergbahnen, in deren Region keine aufkommende Industrie herrscht. Ebenfalls scheitert es manchmal auch an der aktuellen Wohnsituation in der Region. Die Suche nach einer Wohnung ist zurzeit erschwert. Ebenfalls fügte er an, dass sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt geändert habe. Früher wollten Arbeitende den Job bei der ABAG und waren angewiesen auf die Stelle. Heutzutage muss geschaut werden, dass die Mitarbeitenden bleiben. In einer solchen Situation weist man einen Mitarbeitenden dann vielleicht einmal weniger auf etwas hin, da sonst die Gefahr besteht, dass dieser die Kündigung einreicht. Der Bedarf an einer Prozessoptimierung wurde von keinem Bereichsleiter geäussert. Lediglich Herr Lorenz betonte, dass, wenn alle gleich arbeiten würden und auch regelmässig den aktuellen Stand ihrer Beschaffung eintragen würden, der Prozess schon effizienter wäre. Ein spezifischer Optimierungsvorschlag hat er betreffend der verwendeten Excel-Tabelle ausgesprochen. Diese ist zurzeit noch nicht auf dem Stand von „Office 365“. Dies beeinträchtigt das Arbeiten mit dieser Tabelle, denn es können nicht zwei zur selben Zeit an diesem Dokument arbeiten.

3.3 Zwischenfazit

Durch die Ergebnisse der drei Interviews konnten einige bedeutende Erkenntnisse über den aktuellen Beschaffungsprozess gewonnen werden. In diesem Unterkapitel wird nochmals auf die wichtigsten Erkenntnisse eingegangen.

Generell lässt sich sagen, dass der Personalbeschaffungsprozess aller drei Bereichsleiter sehr ähnlich beschrieben worden ist. Ebenfalls wurde der Prozess an sich von allen drei Befragten als recht gut empfunden. Ein klarer Unterschied gibt es allerdings in den Anzahl Gesprächen, welche ein Betriebsleiter durchschnittlich führt. Dies kann jedoch auch auf Grund der unterschiedlichen Bedarfe in den einzelnen Bereichen zurückzuführen sein. Unterschiedliche Meinungen gab es betreffs der zu nutzenden Dokumente während des Personalbeschaffungsprozesses. Von allen Befragten wurde erwähnt, dass sie das Dokument „Bewerbung_Ablauf“ für das Vorstellungsgespräch nutzen würden. Dieses dient als Orientierung. Zwei Bereichsleiter gaben allerdings an, dass der Teil „Qualifikation“ überflüssig sei, da diese bereits auf dem Bewerbungsdossier ersichtlich ist. Häufig ist es auch der Fall, dass die Thematik zu den Stärken und Schwächen während eines Gesprächs nicht behandelt werden, da die meisten Bewerber keine oder keine nutzbare Antwort auf diese Frage vorweisen können. Der Bewertungsbogen, welcher von der Person ausgefüllt wird, welche nicht aktiv am Gespräch beteiligt ist, wird nicht regelmässig genutzt. Doch es zeigte sich, aus einem Interview, dass der Bewertungsbogen ein sehr hilfreiches Instrument darstelle, welches gerne wieder eingesetzt werden kann. Evtl. bedarf es einer Änderung an diesem Bewertungsbogen, aber rein der Nutzen dieses Dokumentes sei sehr gross. Ein Thema, welches angesprochen wurde, welches jedoch so rein nichts mit dem Prozess zu tun hat, war die Digitalisierung: Durch die Corona-Pandemie und das Homeoffice wurde bereits einiges digitalisiert. Jedoch arbeiten die Bereichsleiter zurzeit immer noch mit einem zentralen Ordner, mit welchem es sich als schwieriger gestaltet, von zu Hause aus zu arbeiten. Ebenfalls ist die Excel-Liste noch nicht auf dem Stand von „Office 365“, was ein simultanes Bearbeiten dieses Dokumentes nicht möglich macht. Hinsichtlich des Personalbeschaffungsprozesses sind, bei den Prozessschritten „Bedarfsermittlung“ und „Ausschreibung“, Fristen vorgegeben; diese können jedoch im Arbeitsalltag nicht immer eingehalten werden. Ein Bereichsleiter betonte, wie wichtig die Fristen seien, denn eine zeitgerechte Ausschreibung der Stellen sei essenziell. Jedoch hat er auch erwähnt, dass viele im August noch nicht wissen, wo sie im

Winter arbeiten möchten. Ein wichtiger Aspekt, welche den Prozess verzögert, liegt bei den Bewerbern selbst. Viele entscheiden nicht zeitnah, ob sie eine Stelle antreten möchten oder nicht. Hier gilt es eine Lösung zu finden, damit die Bewerber sich schnellstmöglich für oder gegen eine Stelle entscheiden. Ein allgemeines Problem für die Beschaffung stellt die aktuelle Wohnsituation dar. Dies hat nichts mit dem Beschaffungsprozess zu tun aber trotzdem erschwert es die Rekrutierung von Mitarbeitenden. Gerade Bewerber, die aus der Deutschschweiz kommen, sind auf eine Wohnung angewiesen.

4. Soll-Zustand

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse des Interviews mit der Geschäftsleitung aufgezeigt und weiter erfolgt der Vergleich des Soll-Zustands mit dem Ist-Zustand. Das entsprechende Transkript des Interviews befindet sich im Anhang (*Anhang IX*).

4.1 Ergebnisse Interview mit der Geschäftsleitung

Am 07. April 2022 wurde ein Interview mit zwei Geschäftsleitungsmitgliedern auf der Bettmeralp durchgeführt. Folgende zwei Personen wurden gemeinsam interviewt:

- Valentin König, CEO und
- Daniela Lomatter, Leiterin HR & Gastronomie.

Zu Beginn wurden beiden Personen zwei individuelle Fragen gestellt. Die anschliessenden Fragen wurden offen gestellt und somit nur von einer Person oder von beiden beantwortet. Vorgängig wurden die Personen nicht bezüglich der Fragen in Kenntnis gesetzt. Alle nachfolgenden Angaben stammen aus dem Interview mit dem CEO und der Leiterin HR & Gastronomie (König & Lomatter, 2022).

4.1.1 Allgemein

Die Zusammenarbeit zwischen Frau Lomatter, der HR-Abteilung und den Bereichsleitern gestaltet sich optimal. Sie pflegen einen regelmässigen Austausch, sei dies telefonisch oder persönlich. Bereits die Vorgängerin von Frau Lomatter hat Veränderungen am Beschaffungsprozess vorgenommen. Frau Lomatter war aktiv an der Bearbeitung des neuen Organisationshandbuch sowie der Prozesslandkarte beteiligt. Prozessveränderungen werden laufend vorgenommen.

Durch die Fusion mussten die Strukturen und das Organigramm angepasst werden. In Anbetracht dessen, dass vor der Fusion keine HR-Abteilung existierte, wurde zeitgleich die Stelle als Leiter HR & Gastronomie ausgeschrieben. Eine Übergangszeit sowie die Implementierung der Prozesse fanden nach der Fusion statt. Da aber bereits vor der Fusion der drei Bergbahnen die Bettmeralp und die Riederalp ihre operativen Geschäfte zusammengelegt hatten und die Aletsch Bahnen Management AG gegründet wurde, waren zwei der drei Unternehmen bereits auf dieser Ebene fusioniert. Somit waren es lediglich zwei

Prozesse, welche vereinheitlicht werden mussten. Die Prozesse der Aletsch Bahnen Management AG wurden auf die Fiescheralp übertragen. HR-Prozesse sowie Personalbeschaffungsprozesse wurden von der professionellen HR-Leitung stetig angepasst.

Durch die Fusion ist die ABAG gewachsen und somit viel breiter aufgestellt. Die Rekrutierung findet in vielen verschiedenen Berufsbilder statt, was für Variabilität sorgt. Durch die Schaffung der HR-Abteilung kann gerade in der Personalbeschaffung eine gewisse Geschwindigkeit generiert werden. Frau Lomatter ergänzte, dass, durch die Fusion, die Prozesse professionalisiert wurden, da nicht mehr nur eine Person für den Prozess verantwortlich war. Herr König sieht in Zusammenhang mit der Fusion keine Risiken für den Beschaffungsprozess. Für Frau Lomatter zeigten sich Schwierigkeiten in Bezug auf das Lohnsystem, denn vor der Fusion waren alle Saisonangestellten im Monatslohn, neu sind diese im Stundenlohn angestellt.

4.1.2 Bewerbung Saisonangestellte

Bei einem Bewerbungsgespräch sollten immer zwei Personen anwesend sein, damit eine bessere Gesamtübersicht gewährleistet werden kann. Die Entscheidung, ob ein Kandidat angestellt wird, liegt bei den Bereichsleitern. Diese kennen das Kernteam und wissen, ob jemand in dieses Team passt. Die Entscheidung sollen die Bereichsleitern auf Grund der Anforderungen der Stelle treffen. Doch bereits bei den Bewerbungsdossiers bestehen Kriterien, die erfüllt werden müssen. Die Dauer des Gespräches ist bei 45 Minuten festgelegt, um einen Eindruck über den Kandidaten zu erhalten; dies gemäss Herrn König.

4.1.3 Prozess

Die Prozesslandkarte der ABAG, auf welcher die einzelnen Prozesse und Aufgabenfelder aufgabenbezogen ersichtlich sind, wurde nach der Fusion überarbeitet. Nachdem festgelegt wird, welche der bereits angestellten Mitarbeiter für eine weitere Saison verpflichtet werden können, findet die Bedarfsermittlung statt. Nachdem dieser Bedarf festgelegt ist und dieser an die HR-Abteilung übermittelt wurde, wird die Stellenausschreibung durch die HR-Abteilung vorgenommen. Den Bedarf zu decken bildet, gemäss Frau Lomatter, das Prozessziel, welches allerdings nicht als Kennzahl gemessen wird. Herr König ergänzte noch, dass es zurzeit für Bergbahnen allgemein nicht einfach ist, qualifiziertes Personal zu finden. Beteiligt am Beschaffungsprozess sind die Bereichsleiter, die Teamleiter, die HR-Abteilung und die Leiterin

HR & Gastronomie. Die Ausschreibung sowie die Kommunikation mit dem Bewerber werden von der HR-Abteilung übernommen. Das Gespräch mit den Kandidaten wird von den Bereichsleitern geführt und je nach Stelle werden die Teamleiter hinzugezogen. Die Prozessverantwortliche über den gesamten Prozess ist Frau Lomatter als Leiterin HR & Gastronomie. Der wichtigste und zeitaufwendigste Schritt innerhalb des Prozesses sind die Bewerbungsgespräche. Rund 130 bis 170 neue Mitarbeitenden werden pro Wintersaison rekrutiert. Die Dauer des Prozesses kann sehr unterschiedlich sein je nach Eignung des Kandidaten. Bewirbt sich ein geeigneter Kandidat sollte der Prozess schnellstmöglich durchgeführt werden. Für Frau Lomatter ist es wichtig, dass der Stand der Bewerbungen immer aktuell und für alle ersichtlich ist. Die zur Verfügung gestellten Dokumenten können von allen Bereichsleitern genutzt werden. Das Dokument, welches die Bereichsleiter für die Gesprächsführung nutzen, wird zudem stetig verbessert. Ebenfalls wird von den neuen Bereichsleitern Inputs in Bezug auf den Beschaffungsprozess erhofft. Optimierungsvorschläge können bei Bedarf alle zwei Wochen innerhalb der Sitzung diskutiert werden. Schlussendlich bleibt die Entscheidung beim Bereichsleiter, welche Dokumente er wie verwenden will; dies gemäss Herrn König. Frau Lomatter betonte allerdings die Wichtigkeit der Firmenpräsentation, welche von der HR-Abteilung und der Geschäftsleitung kommuniziert wird. Darin sind alle wichtigen Informationen enthalten, welche unbedingt an die neuen Mitarbeitenden kommuniziert werden müssen. Zugriff auf das System „SharePoint“ und „EuroTime“ haben die Bereichsleiter bereits. Neu sollten sie auch Zugriff auf gewisse Bereiche des HR-Tool im Programm „Sage“ erhalten. Während des Interviews stellte sich heraus, dass die Fristen des Beschaffungsprozess angepasst werden müssen. Bis im Juli soll die Bedarfsermittlung für die kommende Wintersaison definiert sein und im August und September finden die Ausschreibungen statt. Die Bedarfsermittlung für den Sommer beginnt Ende März und die Ausschreibungen beginnen im April. Diese Anpassungen wurden bereits nach dem Interview vorgenommen.

4.1.4 Ausblick

Optimierungspotenzial sieht Frau Lomatter vor allem in personeller Hinsicht, da die Bereichsleiter zum Teil dem Beschaffungsprozess zu wenig wert schenken. Es behindere den Prozess, wenn die HR-Abteilung den Kandidaten nach Eintreffen der Bewerbung rasch eine Rückmeldung zum Erhalt der Bewerbung erteilen würde, aber danach die Bereichsleiter

Wochen bräuchen, um sich die Bewerbung anzuschauen und zu entscheiden, ob sie denjenigen zu einem Gespräch einladen wollen. Die Bereichsleiter sollten mind. einmal in der Woche die neu eingetroffenen Bewerbungen einsehen und schnellstens eine Entscheidung treffen. Ebenfalls sei es essenziell, dass sie einen Bedarf angäben und dies in der Übersichtsliste festhielten. Auch bei einer Absage ist es wichtig, dass diese schnellstmöglich dem Kandidaten mitgeteilt wird. Es gilt, die Bereichsleiter noch mehr davon zu überzeugen, dass die Personalbeschaffung ein wichtiger Teil ihrer Arbeit ist. Im Hinblick auf die Neubesetzung von zwei Führungspositionen sieht Frau Lomatter nur Chancen. Sie ist davon überzeugt, dass diese zwei neuen Bereichsleiter eigene Ideen einbringen werden, da sie mit einem Blick von aussen in die ABAG kommen. Diese neuen Inputs sieht die Geschäftsleitung als grosse Bereicherung an. Ein weiterer Ausblick wurde in Zusammenhang mit dem zuvor angesprochenen Zeitaufwand von Bewerbungsgesprächen angesprochen: Frau Lomatter sprach über eine Möglichkeit, wie die Bereichsleiter durch das Poolen von den Bewerbungsgesprächen Zeit gewinnen können. Werden die gesamten Bewerbungsgespräche so organisiert, dass diese an drei bis vier Samstagen stattfinden, so wird eine schnelle Abwicklung generiert. Alle Bewerber können so in die Aletsch Arena und dann einzeln zu einem Gespräch eingeladen werden. Den Bereichsleitern ermöglicht dies, die Bewerber direkt miteinander zu vergleichen, wodurch eine Zeitersparnis entsteht. Das Ziel dieser Methode ist es, die Bewerber vom Unternehmen zu überzeugen. Bis anhin sind die Bereichsleiter allerdings noch nicht auf diese Idee eingegangen.

4.2 Vergleich Ist- und Soll-Analyse

Die Einstiegsfragen gestalteten sich bei den Interviews der Geschäftsleitungsmitglieder und den Bereichsleitern unterschiedlich. Aufgrund dessen lässt sich dieser Teil nur schwer miteinander vergleichen. Trotzdem kann festgehalten werden, dass alle Befragten angaben, dass der Austausch zwischen der HR-Abteilung und den Bereichsleiter optimal ist. Sowohl bei der Ist- als auch der Soll-Analyse wurde das Lohnsystem als eine Schwierigkeit in Zusammenhang mit der Fusion erwähnt. Vor der Fusion waren die Saisonangestellten im Monatslohn angestellt, nach der Fusion im Stundenlohn. Vorteile für den Beschaffungsprozess zeigten sich in Hinsicht der Stellenausschreibungen. Durch das Wachstum des Unternehmens finden die Stellenausschreibungen in diversen Bereichen und für das gesamte Gebiet statt.

Bei der Thematik rund um die Bewerbungsgespräche von Saisonangestellten waren sich die Befragten meist einig. Sowohl die Geschäftsleitung als auch die Bereichsleiter finden es wichtig, dass immer zwei Personen an einem Gespräch teilnehmen. Die Bereichsleiter erwähnten allerdings, dass es sich dabei um eine Mindestzahl handle. Doch die Geschäftsleitung hat sich klar für ein Bewerbungsgespräch mit zwei Gesprächsbeteiligten entschieden. Die Bereichsleiter haben die Erfahrung gemacht, dass die Dauer für ein Bewerbungsgespräch zwischen 30 und 45 Minuten liegt. Erfahrungsgemäss reichen allerdings meist die 30 Minuten. Die Geschäftsleitung empfindet es aber als notwendig, dass ein Gespräch 45 Minuten dauert, damit ein Eindruck über den Kandidaten geschaffen werden kann. Alle Befragten sind sich einig, dass die Schlussentscheidung bei den Bereichsleitern liegt.

Der Personalbeschaffungsprozess wurde von allen Beteiligten der Interviews ähnlich wiedergegeben. Dies zeigt, dass der Prozess einheitlich verstanden wird. Alle Befragten gaben an, dass die bestehenden Mitarbeitenden bereits im Sommer angefragt werden, ob diese in der nächsten Wintersaison wieder bei den ABAG arbeiten möchten. Dieses Vorgehen wurde auch von der Geschäftsleitung erwähnt und als nützlich betrachtet. Von der Geschäftsleitung wie auch von zwei Bereichsleitern wurden die Bewerbungsgespräche als zeitaufwendigster und wichtigster Schritt eingestuft. Betreffs der Fristen sind sich alle Bereichsleiter einig, dass diese schwer umzusetzen seien. Dies wurde auch durch Herrn König und Frau Lomatter während des Interviews festgestellt. Gemäss der Geschäftsleitung sollte bis im Juli die Bedarfsermittlung für den kommenden Winter stattgefunden haben. Im August und September sollen dann die Ausschreibungen stattfinden. Je nach Entscheid der bestehenden Mitarbeitenden sei es allerdings schwer, den definitiven Bestand bis Ende Juli bereits festzulegen. Die Bereichsleiter gaben an, dass sie lediglich auf das System „EuroTime“ Zugriff haben. Doch gemäss Frau Lomatter sollten diese auch noch Zugriff auf das System „SharePoint“ haben. Doch dies wurde von keinem Bereichsleiter erwähnt. Zeitnah sollten die Bereichsleiter ebenfalls noch einen gewissen Zugriff auf das HR-Tool im System „Sage“ erhalten. Für die Geschäftsführung sind die bereitgestellten Dokumente wichtig, jedoch sollte jeder Bereichsleiter selbst entscheiden, wie er welche Dokumente einsetzt. Die Bereichsleiter gaben an, dass sie das Dokument „Bewerbung_Ablauf“ bei jedem Bewerbungsgespräch nutzen. Das Dokument „Bewertung“ wurde in letzter Zeit nicht mehr verwendet. Doch gerade Herr Golob betonte, wie nützlich dieses sei und dass dieses wieder eingesetzt werden sollte.

Sowohl ein Bereichsleiter als auch Frau Lomatter haben betont, dass Verbesserungspotenzial vor allem in personeller Hinsicht möglich sei. Es kann vorkommen, dass, sobald die Bereichsleiter ihren Bedarf gedeckt haben, die Übersichtsliste nicht mehr geöffnet wird und so später eingereichte Bewerbungen unbeantwortet bleiben. Hier braucht es klare Fristen, bis wann dem Bewerber eine Rückmeldung gegeben werden muss. Diese Entscheidung muss auch in der Liste eingetragen werden. Denn nur so ist für alle der aktuelle Stand der Bewerbungen ersichtlich und der Prozess effizient.

Die Tabelle 9 zeigt einen Vergleich zwischen dem Ist- und Soll-Zustand gemäss der Aussagen der Befragten. Aus dieser Tabelle lässt sich erschliessen, dass in Bezug auf die hier aufgeführten Punkte kein grosser Handlungsbedarf besteht.

Tabelle 9: Übersicht Vergleich Ist- und Soll-Zustand

| | Bereichsleiter | Geschäftsleitung |
|---|----------------------------------|------------------------------------|
| Anzahl Beteiligte an einem Bewerbungsgespräch | mind. zwei Personen | max/mind. zwei Personen |
| Dauer Bewerbungsgespräch | 30-45 Minuten (30 reichen meist) | 45 Minuten |
| Entscheidungsinstanz | Bereichsleiter | Bereichsleiter |
| Wissen über Zugriffsberechtigung der Bereichsleiter auf Systeme | „EuroTime“ | „SharePoint“, „EuroTime“ |
| Welche der Dokumente werden/sollten genutzt werden | „Bewerbung_Ablauf“ | „Bewerbung_Ablauf“ und „Bewertung“ |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die durchgeführten Interviews

5. Expertenbefragung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews festgehalten. Dies soll eine externe Meinung zu den Themen Prozessmanagement und Prozessoptimierung generieren. Zudem wird auf das Praxisbeispiel der ABAG eingegangen. Von den geplanten drei Experteninterviews wurden schlussendlich zwei durchgeführt. Eines fand mit dem Direktor der Seilbahnen Schweiz, Herrn Berno Stoffel, statt und das andere mit Herrn Kai-Uwe Deller, dem Personalreferenten der Bayerischen Zugspitzbahn Bergbahn AG. Im Anhang sind die beiden Transkripte zu finden (*Anhang X und XI*). Anstelle des dritten Experteninterviews wurden drei betriebsinterne Expertenbefragungen durchgeführt. Die Ergebnisse dieser drei Interviews werden im Unterkapitel 5.4 aufgezeigt.

5.1 Ergebnisse Expertenbefragung – Berno Stoffel

Das Experteninterview mit dem Direktor der Seilbahnen Schweiz wurde am 27. April durchgeführt. Das Interview fand online über Microsoft Teams (MS Teams) statt. Folgende Person wurde interviewt:

- Berno Stoffel, Direktor.

Der Fokus lag hierbei auf dem Personalbeschaffungsprozess, dessen Optimierung sowie auf dem Praxisbezug der ABAG. Die Fragen des Interviews wurden im Vorfeld an den Befragten kundgetan. Alle nachfolgenden Angaben stammen aus dem Interview mit dem Direktor (Stoffel, 2022).

5.1.1 Allgemein

Herr Stoffel ist seit 2020 Direktor des Verband Seilbahnen Schweiz. Zuvor war er Leiter der Touristischen Unternehmung Grächen. Er hat bereits Fusionen wie auch Auslagerungen erlebt, welche alle problemlos abgelaufen sind. Betreffend des Personalbeschaffungsprozesses bewertet er zu Beginn die Stellenausschreibung sowie das Kandidatenprofil als sehr zentral. Nach der Ausschreibung finden dann die Bewerbungsgespräche statt, nachdem die Dossiers vorselektioniert wurden. Der Vertragsabschluss wie auch die Einführung und die Probezeit gehören für ihn ebenfalls zum Beschaffungsprozess.

5.1.2 Personalbeschaffungsprozess

Damit ein Personalbeschaffungsprozess nachhaltig ist, bedarf es, gemäss Herrn Stoffel, einen vordefinierten Prozess. Dabei muss die Struktur einheitlich, nachvollziehbar und klar sein. Ebenso müssen die einzelnen Phasen klar abgegrenzt werden und deren Abfolge ist von grosser Bedeutung. Bei einem Bewerbungsgespräch sollte immer eine Frau anwesend sein, da sie eine andere Sensibilität aufweist als ein Mann. Damit ein effektiver Beschaffungsprozess erreicht werden kann, bedarf es einer Unternehmenskultur. Wichtig dabei ist, dass diese top-down² geregelt wird, denn es liegt an der Geschäftsleitung, die Leitlinien und Werte festzulegen. Strukturen müssen sauber eingehalten werden und der Ablauf muss klar geregelt sein, damit der Prozess effizient ist. Die Effektivität sowie auch die Effizienz können mithilfe von Kennzahlen gemessen werden. Mittels einer Mitarbeiterumfrage kann erkannt werden, ob die Stellen den Erwartungen entsprechen. Sind die Erwartungen erfüllt, kann davon ausgegangen werden, dass der Prozess qualitativ gelungen ist. Um den Zielerreichungsgrad des Prozesses zu überprüfen, kann sich ein Vergleich zwischen dem Stellenprofil und dem Kandidatenprofil mit dem wirklich erreichten Profil des Kandidaten als hilfreich erweisen. Die Stellenausschreibung sowie gute Gesprächsunterlagen repräsentieren zentrale Dokumente, die nicht fehlen dürfen. Die Bereiche „Motivation“, „Interessen“, „Persönlichkeitsstruktur“ sowie „Sozial- und Fachkompetenzen“ müssen in den Gesprächsunterlagen abgedeckt werden. In strategischer Hinsicht braucht die Beschaffung gute Grundlagen in Bezug auf Unternehmenskultur, Werte und Ziele. Ebenfalls müssen die Personalentwicklung sowie Organisationsstruktur vorhanden sein; dies damit dem Kandidaten das Unternehmen präsentiert werden kann. Sind diese Grundlagen geschaffen, so können auch die Ziele der Beschaffung erreicht werden. Ein Kandidat will wissen, in welche Richtung er sich entwickeln kann und somit darf der strategische Aspekt in der Beschaffung nicht unterschätzt werden. In Bezug dessen sind auf operativer Ebene Aus- und Weiterbildungsstrategien zwingend zu definieren.

5.1.3 Praxisbezug ABAG

Gemeinsam mit Herrn Stoffel wurde der Beschaffungsprozess der ABAG analysiert. Für ihn erfolgt die Bedarfsermittlung zu spät; diese sollte unmittelbar Ende Saison erfolgen. Ebenfalls

² Planung erfolgt von oben nach unten, also von der oberen Führungsebene (Thommen et al., 2016, S. 502).

ist eine Frist nötig, bis wann die Mitarbeitenden eingestellt werden sollten. Damit die neuen Mitarbeitenden optimal eingearbeitet werden können, muss die Beschaffung mind. einen Monat vor Saisonbeginn abgeschlossen sein. Zusätzlich sollte dem HR nicht nur eine administrative Funktion innerhalb des Prozesses zugeschrieben werden. Ungewöhnlich sei, dass, nach der ersten Bewertung, bereits Absagen ausgesprochen werden. Herr Stoffel erwähnte, dass er Absagen erst am Ende des Prozesses erteilt hat, da die Weiterentwicklung des Prozesses offen ist. Die Problematik der Besetzung von Saisonstellen sieht Herr Stoffel beim Umgang mit dem Personal. Gerade in der Seilbahnbranche muss dafür gesorgt werden, dass die Mitarbeitenden zu Beteiligten des Unternehmens werden. Dies beinhaltet das Investieren in Jahresverträge, Weiterbildungen, Schulungen, Kundenbetreuung und in sonstige Coachings.

Damit sich die Bewerber zeitnah für eine Stelle entscheiden, setzt Herr Stoffel auf das Festlegen einer verbindlichen Frist. Innerhalb eines Prozesses kommt es immer wieder zu Schnittstellen. Herr Stoffel sieht vor allem in der IT grosse Chancen, wie diese reduziert werden können. Tools wie MS Teams führen zu einer reibungslosen Informationsübergabe innerhalb des Prozesses. Damit die Informationsübergabe und der damit verbundene Informationsverlust nicht zu erheblich werden, sollten nicht mehr als drei Instanzen innerhalb des Beschaffungsprozesses vorhanden sein. Je nach Situation kann eine vierte Instanz hinzugezogen werden; allerdings mehr als vier empfiehlt Herr Stoffel nicht. Abschliessend erwähnte Herr Stoffel die Wichtigkeit des Beschaffungsprozesses innerhalb der Organisationskultur und -entwicklung. Den Prozessbeteiligten muss die Komplexität und Wichtigkeit der Beschaffung klar sein.

5.2 Ergebnisse Expertenbefragung – Kai-Uwe Deller

Am 12. April wurde ein Interview mit dem Personalreferenten der Bayerischen Zugspitzbahn Bergbahn AG durchgeführt. Das Interview fand über MS Teams statt. Folgende Person wurde interviewt:

- Kai-Uwe Deller, Personalreferent.

Der Fokus lag ebenfalls auf dem Personalbeschaffungsprozess, dessen Optimierung sowie auf dem Praxisbezug der ABAG. Die Fragen des Interviews wurden im Vorfeld an den Befragten

kundgetan. Alle nachfolgenden Angaben stammen aus dem Interview mit dem Personalreferenten (Deller, 2022).

5.2.1 Allgemein

Herr Deller ist Personalreferent bei der Bayerischen Zugspitzbahn Bergbahn AG, verantwortlich für die Gastronomie und für rund 100 Mitarbeitende. Als Personalreferent ist er für die Personalplanung, Organisation, Rekrutierung und die Betreuung der Mitarbeitenden zuständig. Eine Fusion hat er noch nie miterlebt. Die Personalbeschaffung der Bayerischen Zugspitzbahn Bergbahn AG beginnt damit, dass die Fachabteilung der Personalabteilung ihren Bedarf meldet. Dieser Bedarf muss dann von der Personalabteilung sowie der Geschäftsleitung genehmigt werden. Die Vorselektion sowie die Bewerbungsgespräche übernimmt im Anschluss wieder die Fachabteilung. Für die Vertragsabwicklung ist schlussendlich die Personalabteilung zuständig.

5.2.2 Personalbeschaffungsprozess

Damit ein einheitlicher Prozess generiert werden kann, muss diese in allen Bereichen der Personalbeschaffung identisch sein. Die Nutzung der gleichen Formulare und das Einhalten der gleichen Prozessabläufe sind dabei unabdingbar. Damit sich der Prozess als nachhaltig erweist, muss dieser schriftlich festgehalten werden, und zwar so, dass er auch für neue Mitarbeitende transparent und verständlich ist. Ebenfalls müssen die Rückmeldungen aller Beteiligten ersichtlich sein; gerade bei einem grossen Unternehmen. Werden die Prozesse nach einer Fusion implementiert, zeigen sich gewisse Hindernisse. Herr Deller betont, dass gerade unterschiedliche Systeme ein Hindernis darstellen. Hier gilt es, sich auf ein System festzulegen. Generell können alte Abläufe, Arbeitsweisen und Gewohnheiten Erschwernisse für einen Prozess darstellen. Wichtig bei der Implementierung von Prozessen ist, dass alle Prozessverantwortlichen beteiligt sind. Denn so können alle Beteiligten ihre persönlich wichtigen Faktoren des Beschaffungsprozess mitteilen. Um die Effizienz und Effektivität eines Prozesses zu gewährleisten, müssen Schnittstellen klar definiert sein; vor allem bei jenen, bei welchen die grösste Gefahr für ein Wissensverlust besteht. Ein kleines Handbuch kann helfen, den Prozess darzustellen und zugleich die verantwortlichen Personen zu definieren. Zudem müssen klare Regeln aufgestellt werden, wie mit Bewerbungen umzugehen ist. Bei der Bayerischen Zugspitzbahn Bergbahn AG beispielsweise wird eine Bewerbung erst als eine

Bewerbung betrachtet, wenn diese in der Personalabteilung eintrifft. Es ist einem Mitarbeitenden nicht möglich, eine Bewerbung direkt an einen Abteilungsleiter zu schicken. Herr Deller hat folgende Kennzahlen erwähnt, welche die Effizienz und Effektivität des Personalbeschaffungsprozess messen:

- Bearbeitungszeit (Eingang der Bewerbung bis zur Entscheidung);
- Zeitraum, bis eine Vakanz besetzt ist;
- Kosten des Beschaffungsprozesses;
- Betriebszugehörigkeit (wie lange bleibt ein Mitarbeitender in der Unternehmung).

Damit der Beschaffungsprozess optimiert werden kann, ist das Hinzuziehen von IT nützlich. Wird für den Bewerbungseingang eine Bewerbermanagement-Software verwendet, können die dringendsten Anforderungen direkt abgefragt werden. Durch den Einsatz eines solchen Portals und der IT, kann bereits eine Vorselektion erfolgen. In diesem Fall kann es vorkommen, dass nicht alle Bewerbungen eingesehen werden. Aber durch das Verwenden dieser elektronischen Unterstützung kann die Effizienz gesteigert werden. Zudem wird durch die IT der Prozess transparenter, weil alle Schritte lückenlos dokumentiert werden können. Dies wiederum erleichtert das Erfassen von Kennzahlen und es verhindert einen Informationsverlust. Betreffend des Zielerreichungsgrads ist gerade die erreichte Anzahl an besetzten Stellen ein zu messender Indikator. Des Weiteren bildet auch die Deckungsrate zwischen den Anforderungen an einen Bewerber und den Qualifikationen des Bewerbers einen Indikator. Die folgende Auflistung zeigt Optimierungsvorschläge, welche Herr Deller ausgesprochen hat. Dabei geht es darum, wie der Prozess vereinfacht, verkürzt und die Kosten verringert werden können:

- Verringerung von Schnittstellen (Vereinfachung des Prozesses);
- Einsetzen von IT (Vereinfachung des Prozesses);
- Definieren, wo eine Bewerbung eingehen muss (Verkürzung des Prozesses);
- Fristen einführen (Verkürzung des Prozesses);
- Kostengünstige Medien verwenden für die Veröffentlichung einer Stellenausschreibung (Prozesskosten reduzieren).

Ein wichtiges strategisches Ziel in Zusammenhang mit dem Beschaffungsprozess ist der Aufbau eines Nachfolgemanagements. Denn dadurch kann sich das Unternehmen

zukunftsicher aufstellen. Des Weiteren ist auch die Art, wie sich ein Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt präsentiert, strategisch von Bedeutung. Dies beinhaltet beispielsweise das Aufbauen eines positiven Images oder die Wertvermittlung durch ein Stelleninserat. Den Prozess so einfach wie möglich zu gestalten ist ein operatives Ziel. Gerade in der Bergbahnbranche zählt der Beschaffungsprozess nicht immer zu den Lieblingsaufgaben eines Abteilungsleiters. Ein Ziel könnte sein, den Prozess so zu gestalten, dass dies den Abteilungsleitern einen Vorteil einbringt. Vielfach scheitert es auch an den Bewerbungsgesprächen. Hier muss der Beteiligte wissen, welche die wichtigen und richtigen Fragen sind. Dieses Bewusstsein sollte von der Geschäftsleitung an die Prozessbeteiligten übertragen werden. Falls ein Beteiligter die Fähigkeiten nicht besitzt oder schlichtweg nicht gerne Bewerbungsgespräche führt, empfiehlt es sich, dass Gespräch von jemanden führen zu lassen, dem ebendiese Fähigkeit inhärent ist.

5.2.3 Praxisbezug ABAG

Die klare Struktur der ABAG erachtet er als überaus positiv. Ebenfalls seien keine Schritte zu viel oder überflüssig. Er erwähnte, dass eine Excel-Tabelle nicht die nachhaltigste Lösung in Bezug auf den Prozess sei, denn eine solche Tabelle wird schnell unübersichtlich. Gerade wenn sich die Kandidaten in unterschiedlichen Phasen innerhalb des Prozesses befinden. Ebenfalls sollten die Bereichsleiter ihre Meinung zu den Bewerbern regelmässig angeben und intern festhalten. Damit Meinungen nicht unterschiedlich ausgesprochen werden und somit die Deutung nicht einheitlich ist, braucht es einen Begriffskatalog oder in der Liste bereits integrierte Auswahlmöglichkeiten. Ebenfalls positiv sind ihm die Fristen aufgefallen.

Die ABAG gab an, dass es schwer sei, Saisonstellen zu besetzen. Dies sei aber nicht auf den Prozess zurückzuführen, so Herr Deller. Denn auch für sie war es früher einfacher, Saisonstellen zu besetzen. Er sieht mögliche Gründe in der Veränderung des Baugewerbes, da diese ihre Mitarbeiter nun häufig das ganze Jahr angestellt haben. Somit ist die Verfügbarkeit von möglichen Saisonangestellten nicht mehr gegeben. Zudem stellte er fest, dass die Personen lieber einen Ganzjahresjob wahrnehmen als einen Saisonjob.

Es stellte sich zudem heraus, dass sich die Bewerber der ABAG nicht zeitnah für die Stelle entscheiden. Den Vorschlag einer Interessenbestätigung am Ende eines Bewerbungsgesprächs wurde gemeinsam mit Herrn Deller diskutiert. Er teilte mit, dass sie

eine solche Interessensbestätigung bei ihnen anwenden. Ebenfalls kann ein Zeichen unter den Gesprächsbeteiligten ausgemacht werden, damit bei einem positiven Eindruck direkt durch die Interessensbestätigung mit dem Bewerber eine Übereinkunft zustande kommen kann.

Sind mehrere Personen an einem Prozess beteiligt, kommt es zu Schnittstellen. Gemäss Herrn Deller können Schnittstellen reduziert werden, wenn die Anzahl Beteiligter reduziert wird. Zudem sollte nur eine Excel-Liste verwendet werden. Je mehr automatisiert wird, desto weniger Reibungsverlust entsteht in den Schnittstellen. Doch die komplette Vermeidung von Schnittstellen ist wohl unmöglich. Daher sollte darauf geachtet werden, dass die Informationsübergabe reibungslos verläuft. Ein wichtiger Punkt dabei ist die Nutzung einer Liste mit der Möglichkeit, Rückmeldungen festzuhalten. Hierbei sollte Wert daraufgelegt werden, dass wirklich nur die vorhandenen Rückmeldungen zählen. Doch nicht nur die anderen Beteiligten des Prozesses sind auf eine Rückmeldung angewiesen, auch der Bewerber wartet auf eine zeitnahe Rückmeldung. Die Bayerische Zugspitzbahn Bergbahn AG gibt beispielsweise den Prozessbeteiligten nicht die Möglichkeit, sich einen Reservestapel von Bewerbungen anzulegen. Diese sollen zwingend zu einer eindeutigen Entscheidung kommen.

Bei der ABAG werden zwei Führungspositionen neu besetzt. Damit der Prozess an die neuen Mitarbeitenden übergeben werden kann, bedarf es gemäss Herrn Deller eine persönliche Ansprache. Ziel sollte es sein, dass der Prozess gemeinsam mit den neuen Führungspositionen durchgegangen wird. Jedoch sollte die Möglichkeit bestehen, dass diese ihre Inputs einbringen können. Wenn es zeitlich passt, können beide neuen Mitarbeitenden gleichzeitig zu einem Termin eingeladen werden. Denn so bekommt der jeweilig andere die Anmerkungen des anderen gleich mit.

6. Betriebsinterne Expertenbefragungen

Wie bereits erwähnt, wurden zwei Bereichsleiterpositionen neu besetzt. Dieser Führungspositionswechsel fand während der Erarbeitung dieser Arbeit statt. Auf Grund dessen wurden die zwei neuen Bereichsleiter als betriebsinterne Experten ebenfalls interviewt. Auch wurde die Stelle als Leiter Betrieb im April neu besetzt. Ein Teil des Aufgabengebiets des neuen Geschäftsleitungsmitglied beinhaltet den Personalbeschaffungsprozess. Durch die Befragung dieser drei Personen sollen externe Inputs erlangt werden, da sie neu in der Unternehmung sind und somit noch einen Blick von aussen gewährleisten können. Die Transkripte dieser drei Interviews sind im Anhang ersichtlich (*Anhang XII bis XIV*).

6.1 Ergebnisse betriebsinterne Expertenbefragung – Stefan Tenisch und Matthias Volken

Der neue Bereichsleiter Ost ist Stefan Tenisch. Er hat seine Stelle am 10. Januar 2022 angetreten. Seit dem 1. April 2022 ist Matthias Volken der neue Bereichsleiter West. Am 28. April fand das Interview mit Herrn Tenisch in Fiesch statt. Das Interview mit Herrn Volken fand am 3. Mai in Mörel statt. Folgende Personen wurden interviewt:

- Stefan Tenisch, Bereichsleiter Ost und
- Matthias Volken, Bereichsleiter West.

Die Fragen wurden in die Bereiche „Allgemein“, „Personalbeschaffungsprozess“ und „Praxisbezug ABAG“ unterteilt. Vorgängig wurden die Personen nicht bezüglich der Fragen in Kenntnis gesetzt. Alle nachfolgenden Angaben stammen aus dem Interview mit den beiden neuen Bereichsleitern (Tenisch, 2022; Volken, 2022).

6.1.1 Allgemein

Herr Tenisch ist seit Januar 2022 der neue Bereichsleiter Ost. Zuvor war er während 10 Jahren der technische Leiter bei den Bergbahnen Bellwald. Er sieht sein Aufgabenbereich in der gesamten Organisation des Betriebs, welches auch die Personalplanung beinhaltet. Seit April 2022 ist Herr Volken der neue Bereichsleiter West; zuvor war er als Gesamtleiter Rettungsdienst beim Inselspital in Bern tätig. Er beschreibt sein Aufgabenbereich als

Bereichsleiter als sehr vielseitig: Im Zusammenhang mit der Personalarbeit ist er verantwortlich für die Personalleitung und -führung sowie die Personalrekrutierung. Bereits nach einem Monat sieht er grosses Potenzial bei der ABAG in Bezug auf die Mitarbeitergespräche sowie der Mitarbeiterförderung. Ebenfalls findet er wichtig, dass gerade die Saisonangestellten ans Unternehmen gebunden werden, denn dies hat schlussendlich eine Zeitersparnis bei der Rekrutierung wie auch der Einarbeitung zur Folge.

6.1.2 Personalbeschaffungsprozess

Bei dem vorgängigen Arbeitgeber von Herrn Tenisch hat praktisch alle Aufgaben im Beschaffungsprozess die Geschäftsleitung übernommen. Somit konnte er bis anhin keine Erfahrungen erlangen. Herr Volken hingegen hat schon sehr intensiv in diesem Bereich gearbeitet. Der Prozess im Inselspital sah recht ähnlich aus, allerdings wurden alle Bewerbungen, welche hauptsächlich digital eingereicht wurden, in einer Plattform gespeichert. Diese Plattform war einfach und zentral geregelt und es wurde über diese bereits eine Vorselektion vorgenommen. Er wünscht sich, dass der Beschaffungsprozess der ABAG strukturierter und professioneller wird, denn zurzeit werden alle Bewerbungen in einer Excel-Liste festgehalten, doch es ist nicht strukturiert festgelegt, was danach erfolgen muss. Hier bedarf es einer Frist, bis wann der zuständige Bereichsleiter Kontakt mit dem Bewerber aufnehmen muss, sei dies für die Einladung zu einem Gespräch oder einer Absage. Hier sieht er auch in der HR-Abteilung eine Aufsichtsfunktion, welche die Bereichsleiter erinnern soll, falls eine Bewerbung noch nicht berücksichtigt ist. Herr Volken erwähnte die Bedarfsanalyse als ein wichtiger Aspekt innerhalb der Personalbeschaffung. Zusätzlich dürfen ein klares Stellen- sowie Anforderungsprofil nicht fehlen. Als Bereichsleiter sind die beiden neuen Mitarbeitenden aktiv am Prozess beteiligt. Aufgrund dessen, dass die beiden noch nicht so lange bei der ABAG arbeiten, wissen sie nicht, wie ein optimaler Beschaffungsprozess aussehen sollte. Der Austausch unter den Bereichsleitern sowie der HR-Abteilung funktioniert gut. Herr Volken betonte, wie wichtig ein vollumfänglicher Austausch untereinander ist, gerade auch in Hinsicht auf den Bedarf. Jeder Bereichsleiter sollte zu jedem Zeitpunkt den gesamten Bedarf aller drei Stationen kennen, denn nur so kann bereichsübergreifend gearbeitet und rekrutiert werden. Beide gaben an, dass das Hauptziel innerhalb der Beschaffung die Rekrutierung des geeignetsten Mitarbeiters sei. Für Herrn Tenisch sind die Menschenkenntnisse und auch das gute Verkaufen des Unternehmens die Fähigkeiten, die ein

Prozessbeteiligter vorweisen muss. Gesunder Menschenverstand und Empathie wurden von Herrn Volken genannt. Beide Befragten gaben an, dass das Bewerbungsgespräch der zeitaufwendigste und wichtigster Schritt innerhalb des Prozesses darstelle. Für beide gehört auch die Vorbereitung des Gesprächs mit dazu. Da beide gerade erst ihre Stelle bei der ABAG antraten, konnten sie noch keine Punkte erwähnen, die den Prozess effizienter oder effektiver gestalten. Es wurden auch keine allgemeingültigen Möglichkeiten erwähnt. Kennzahlen, wie die Effektivität und Effizienz gemessen werden können, wurden von Herrn Volken erwähnt. Einerseits kann die Anzahl eingegangener Bewerbungen pro Stelle oder die Übereinstimmung zwischen dem Anforderungsprofil und des Kandidatenprofils gemessen und andererseits kann die Zeit zwischen der Stellenausschreibung und der Zusage gemessen werden. Es bestehen unterschiedliche Dokumente, welche innerhalb des Beschaffungsprozesses eingesetzt werden können. Beide Befragten erwähnten, dass sie das Dokument bräuchten, welche sie durchs Gespräch führt. Zusätzlich findet Herr Volken, dass im Leitfaden fürs Bewerbungsgespräch das Kapitel „Motivation“ zu kurz kommt. Dies bilde ein zentraler Teil und der Fokus sollte hier verstärkt werden. Herr Tenisch gab an, dass das Dokument zur Bewertung hilfreich für die Nachbearbeitung der Bewerbungsgespräche sein könne. Auch Herr Volken würde gerne mit dem Bewerbungsbogen arbeiten.

6.1.3 Praxisbezug ABAG

Beide Befragten haben den Personalbeschaffungsprozess der ABAG noch nicht gesehen. Innerhalb der Interviews wurde der Prozess gemeinsam analysiert. Betreffend der Frist für die Bedarfsbestimmung waren sich die beiden Befragten nicht einig: Für Herr Tenisch ist die Frist recht früh und für Herr Volke ist diese zu spät angesetzt. Es wurden unterschiedliche Gründe erwähnt, wieso es zurzeit schwierig sei, Saisonstellen zu besetzen. Für beide seien sowohl der Lohn als auch die aktuelle wirtschaftliche Situation im Wallis und deren Konkurrenzsituation Gründe dafür. Gemäss Herrn Tenisch kann diesem, mithilfe von Fringe Benefits³, entgegengewirkt werden. Das Setzen einer Frist von zwei bis drei Tagen sieht Herr Tenisch als Lösung für die nicht zeitnahe Entscheidung der Bewerber. Herr Volken findet es ebenfalls

³ Lohnnebenleistungen, welche von Unternehmen zur Verfügung gestellt werden (Capaul & Steingruber, 2016).

wichtig, den Bewerbern zeitnah ein Angebot zu unterbreiten. Die erwähnte Idee einer Interessensbestätigung wurde von beiden als gut empfunden.

6.2 Ergebnisse betriebsinterne Expertenbefragung – Mario Aufdenblatten

Mario Aufdenblatten ist der neue Leiter Betrieb. Er hat seine Stelle am 1. April 2022 angetreten. Am 26. April wurde das Interview mit Herrn Aufdenblatten durchgeführt. Das Interview fand über MS Teams statt. Folgende Person wurde interviewt:

- Mario Aufdenblatten, Leiter Betrieb.

Der Fokus bei den Fragen lag auf dem Personalbeschaffungsprozess sowie den Praxisbezug zu der ABAG. Vorgängig wurde die Person nicht bezüglich der Fragen in Kenntnis gesetzt. Alle nachfolgenden Angaben stammen aus dem Interview mit dem neuen Leiter Betrieb (Aufdenblatten, 2022).

6.2.1 Allgemein

Herr Aufdenblatten ist gelernter Seilbahnfachmann und hat zudem die Ausbildung zum Seilbahnmanager absolviert. Seit April 2022 ist er Leiter Betrieb der ABAG und ein Mitglied der Geschäftsleitung. Er ist für die Organisation des gesamten Betriebs zuständig. Eine enge Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung ist unabdingbar. Im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess sei es für ihn wichtig, dass der direkte Vorgesetzte die Entscheidung über eine Anstellung treffe.

6.2.2 Personalbeschaffungsprozess

Im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess hat Herr Aufdenblatten betont, wie wichtig die Definition der Zielgruppe vor der Rekrutierung sei. Je nach Zielgruppe erfolge die Ausschreibung anders. Allgemein das Rekrutieren von Arbeitskräften, Fachkräften und auch Lehrlingen sei ein Aspekt, welcher nicht vernachlässigt werden darf. Dabei spiele auch die aktuelle wirtschaftliche Lage eine Rolle und umso wichtiger ist die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. Stelleninsetrate seien ein wichtiger Teil des Beschaffungsprozess, denn ein Unternehmen muss sich gut gegen Aussen präsentieren. Herr Aufdenblatten erwähnte, dass es eines Umdenkens in Bezug auf die zu verwendeten Kanäle für die Ausschreibung bedürfe. Je nach Zielgruppe sollten andere Kanäle genutzt werden. Der wichtigste und zeitaufwendigste Schritt innerhalb der Beschaffung seien die Bewerbungsgespräche und

anschliessend die Einarbeitungsphase. Eine optimale Beschaffung hat ein Unternehmen erreicht, wenn dies gar keine oder nur noch wenige Stellen überhaupt ausschreiben müsse. Wichtig dabei seien auch die Sozialkompetenzen, die für ein gutes Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sorgen und somit eine Mitarbeiterbindung erreicht. Die Beschaffung von Fachkräften sei von grosser Bedeutung, aber mit Herausforderungen verbunden. Damit die Schnittstellen oder zumindest der Informationsverlust verringert werden können, braucht es, gemäss Herrn Aufdenblatten, eine enge Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten. In Bezug auf etwaige Kommunikationsschwierigkeiten, sieht er allerdings bei der ABAG keine Gefahr.

6.2.3 Praxisbezug ABAG

Als Leiter Betrieb ist Herr Aufdenblatten verantwortlich für die Bedarfsbestimmung und die Bestimmung der nötigen Qualifikationen und Anforderungsbedingungen, welche im Voraus festzulegen sind. Er kennt sich allgemein mit den Anforderungen der Mitarbeitenden in den unterschiedlichsten Bereichen in der Bergbahnbranche gut aus. Doch das Rekrutieren einer Person, welche alle Anforderungen erfüllt, ist schwierig: Schlussendlich ist die Auswahl je nach Stelle nicht gross und man muss sich für einen der vorhandenen Bewerber entscheiden. Herr Aufdenblatten ist überzeugt, dass zum Besetzen von Saisonstellen Einwanderer eine grosse Chance darstellen, denn die Anzahl an Arbeitern im Wallis ist gegeben. Kann man jedoch einen Einwanderer davon überzeugen, in der Schweiz zu arbeiten und auch hier zu bleiben, ist dies eine grosse Chance für den Arbeitsmarkt. Er findet zudem, dass auf der politischen Ebene gewisse Themen umgedacht werden müssen; so beispielsweise, dass handwerkliche Berufe attraktiver gestaltet werden müssen. Ansonsten wird das Problem des Fachkräftemangels noch mehr Auswirkungen haben. Betreffend der Thematik rund um das nicht zeitnahe Entscheiden der Bewerber, hat Herr Aufdenblatten betont, dass es ganz wichtig sei, keinen Druck auf die Bewerber auszuüben. Natürlich soll ein Unternehmen nachfragen, denn dies zeigt Interesse, aber es soll auf keinen Fall Druck für den Bewerber entstehen. Die Idee einer Interessensbestätigung erachtet Herr Aufdenblatten als hilfreich. Ein wichtiger Aspekt, welcher Herr Aufdenblatten in Bezug zur Optimierung des Beschaffungsprozess der ABAG erwähnt hat, war, dass den Bewerbern klar vermittelt wird, was die Stelle, für welche sie sich bewerben, beinhaltet. Dies sollte den Bewerbern offen und ehrlich kommuniziert werden. Denn kündigt der neue Mitarbeitende nach kurzer Zeit aufgrund anderer

Vorstellungen über den Job, so ist dies ein zeitlicher als auch finanzieller Aufwand für das Unternehmen. Der zeitliche Aufwand kann durch ein kleines Online-Meeting reduziert werden. Hierbei kann ein erster Eindruck erlangt werden und je nach Eindruck müssen nicht alle Bewerber zu einem persönlichen Gespräch eingeladen werden.

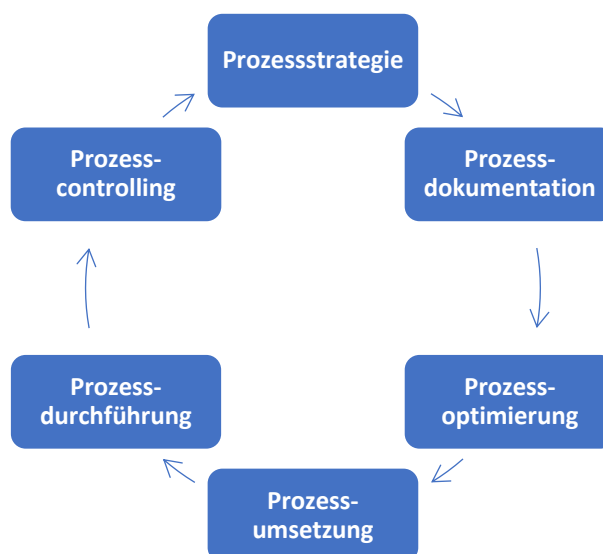
7. Prozessoptimierung des Personalbeschaffungsprozesses der ABAG

Im Unterkapitel 7.1 wird der Personalbeschaffungsprozess der ABAG mithilfe des in der Theorie behandelten Phasenkonzeptes optimiert. Dafür werden die Phasen eins bis drei des Phasenkonzeptes am Beispiel der ABAG durchgeführt. Die Phasen vier bis sechs werden in dieser Arbeit nicht explizit umgesetzt. Mithilfe der Anwendung dieses Konzeptes wird sichergestellt, dass die Prozessoptimierung der ABAG strukturiert erfolgt. Die neue Prozesszeichnung wird ebenfalls innerhalb des Konzeptes erwähnt und präsentiert. Im Weiteren werden im Unterkapitel 7.2 die beiden internen Dokumente der ABAG angepasst und optimiert. Werden nicht explizit Quellen erwähnt, stammen alle Informationen aus internen Dokumenten sowie den Ergebnissen der Theorie wie auch aus den Interviews. Im Unterkapitel 7.3 werden die zuvor erwähnten Hypothesen überprüft.

7.1 Anwendung Phasenkonzept

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird auf die einzelnen Phasen des Phasenkonzeptes eingegangen. Dabei werden die Phasen eins bis drei praktisch auf die ABAG appliziert, nicht jedoch die Phasen vier bis fünf. Grund dafür ist der vorgegebene Rahmen dieser Arbeit. Der zeitliche Rahmen erlaubt es nicht, die Prozesse in das Tagesgeschäft der ABAG zu integrieren und durchzuführen. In der Abbildung 9 sind nochmals alle Phasen des Konzeptes dargestellt.

Abbildung 9: Phasenkonzept



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gericke et al., 2013

7.1.1 Prozessstrategie

Innerhalb der Prozessstrategie geht es um die Prozesslandkarte, welche die ABAG aufgabenbezogen dargestellt hat. Diese Prozesslandkarte ist im Anhang (*Anhang XV*) zu finden. Die Prozesse sind unterteilt in Management-, Kern- und Supportprozesse, wie dies auch in der Theorie erwähnt wird. Das HR-Management ist den Supportprozessen untergeordnet. Die einzelnen in der Prozesslandkarte erwähnten Prozesse und deren Aufgaben werden anschliessend in einer Prozessbeschreibung detailliert aufgezeigt. Nachdem die Prozesslandkarte erstellt worden ist, sollten die wichtigsten Prozesse bestimmt werden. Dieser Schritt wird allerdings in dieser Arbeit ausgelassen, da nur der Personalbeschaffungsprozess behandelt wird. Prozessziele und Kennzahlen werden bestimmt. Im Interview mit der Geschäftsleitung wurde das Ziel genannt, dass der Bedarf gedeckt werden soll. Zudem soll im Falle eines Kandidaten, welcher die Bereichsleiter als geeignet betrachten, der Prozess schnellstmöglich beendet werden, um den Vertrag abschliessen zu können. Von den Experten wurden folgende Ziele genannt:

- Nachfolgermanagement aufbauen;
- sich als attraktiver Arbeitsgeber auf dem Markt platzieren (strategisches Ziel);
- Prozess möglichst einfach gestalten (operativ).

Der neue Leiter Betrieb wie auch die neuen Bereichsleiter gaben als Ziel an, dass geeignete Kandidaten rekrutiert werden sollen.

Aktuell werden keine Kennzahlen innerhalb des Personalbeschaffungsprozesses gemessen. Die Kennzahlen können je nach Unternehmen unterschiedlich ausfallen und sollten aus der Unternehmensstrategie wie der daraus resultierten Personalstrategie abgeleitet werden. Zusätzlich sollten die Kennzahlen einem Schritt innerhalb des Beschaffungsprozess zugeteilt werden. Dies hilft später bei der Prozessoptimierung wie auch der Steuerung der Prozesse. Nachfolgend sind einige mögliche Kennzahlen in Hinsicht auf die Beschaffung aufgelistet:

- Anzahl Bewerbungen pro Rekrutierungskanal;
- Durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Bewerber (Stellenausschreibung bis Entscheidung);
- Kandidatenzufriedenheit bezüglich des Beschaffungsprozesses;

- Anzahl angenommener Angebote im Vergleich zu den vergebenen Angeboten (Wedel, 2021).

Aus den Interviews sind noch folgende weitere Ideen für möglich anwendbare Kennzahlen erwähnt worden:

- Zeitraum, bis eine Vakanz besetzt ist;
- Kosten für den Beschaffungsprozess;
- mithilfe einer Mitarbeiterumfrage erkennen, ob die Erwartungen erfüllt sind oder nicht;
- Betriebszugehörigkeit (wie lange bleibt ein Mitarbeitender in der Unternehmung);
- Anzahl eingegangener Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle;
- Übereinstimmung zwischen Anforderungsprofil und Kandidatenprofil.

Damit der erste Schritt innerhalb des Phasenkonzept vervollständigt wird, wäre es für die ABAG wichtig, genaue Prozessziele und Kennzahlen zu definieren.

7.1.2 Prozessdokumentation

Innerhalb der Prozessdokumentation geht es hauptsächlich darum, den Prozess transparent darzustellen. Es handelt sich hierbei um den sogenannten *Ist-Prozess*. Durch eine transparente Darstellung wird dem Prozess eine gewisse Einheitlichkeit und Verständlichkeit zugeschrieben. Die ABAG hat sich als Gestaltungsrichtlinie für eine Excel Tabelle entschieden, welche im Anhang (*Anhang VI*) ersichtlich ist. Es gilt zu erwähnen, dass der Prozess im Verlaufe der Arbeit geändert wurde. Die Fristen für die Bedarfsermittlung und Stellenausschreibung sowie die Zuständigkeit der Bereichsleiter wurden angepasst, da bei der Zuständigkeit der Bereichsleiter zuvor eine falsche Instanz definiert war. Unterteilt ist jeder Prozessschritt in die Sparten „Schritt“, „Zuständigkeit“, „Ausführung“, „Zeitraum“, „Dokumente“ und „Ablauf“. Dadurch sind alle nötigen Informationen für die Ausführung des Prozesses enthalten. Zwar ist eine gewisse Wiederverwendbarkeit durch eine Excel Tabelle gewährleistet, doch bleibt die Frage, ob eine Excel Tabelle noch das geeignetste Format für die Darstellung eines Prozesses repräsentiere. Durch die Verwendung einer Software könnte der Prozess noch übersichtlicher und auch ansprechender gestaltet werden.

Der Prozess wurde sowohl mit den bisherigen als auch mit den neuen Bereichsleiter und den Experten analysiert. Hierbei wurden verschiedene Aspekte des Prozesses genannt, welche optimiert werden können. Diese Anregungen werden im nächsten Unterkapitel der Prozessoptimierung festgehalten und direkt in die Optimierung integriert. Zur Prozessdokumentation gehören auch die beiden verwendeten Dokumente, welche ebenfalls mit den Interviewpartner behandelt worden sind. Zum einen handelt es sich hierbei um ein Dokument, welches die Bereichsleiter durch das Bewerbungsgespräch führen und zum anderen ein Bewertungsbogen, um die Kandidaten zu beurteilen. Auch hier zeigten sich einige Verbesserungsvorschläge, wie diese Dokumente noch effizienter genutzt werden können. Die Dokumente werden separat im Unterkapitel 7.2 ausgewertet und ausgebaut.

7.1.3 Prozessoptimierung

Im Schritt der Prozessoptimierung wird der Ist-Prozess auf seine Effizienz und Effektivität überprüft. Wie in der Theorie bereits erwähnt, kann für die Prozessoptimierung folgende Methode angewendet werden:

1. Ist-Erhebung (Ist-Prozesse analysieren mithilfe der Prozessablaufsicht);
2. Bewertung und Analyse (Schwachstellen und Verbesserungspotenzial erkennen);
3. Soll-Konzeption (Schwachstellen priorisieren, Verbesserungsvorschläge erarbeiten und Massnahmenplan erstellen);
4. Umsetzung (Soll-Prozesse erstellen mit Integration der Massnahmen).

7.1.3.1 Ist-Erhebung

Die Struktur des Beschaffungsprozesses der ABAG ist übersichtlich und vollständig. Es bestehen keine überflüssigen Schritte innerhalb des Prozessablaufs. Die Zuständigkeiten wie auch die auszuführende Instanz sind klar geregelt. Beim Prozess der ABAG kommt es durch den Wechsel der Instanzen zu Schnittstellen: Schnittstellen gehören zu den kritischen Punkten innerhalb eines Prozesses, bei welchen Verantwortung an andere Instanzen übergeht. Zusätzlich entstehen Wartezeit und es besteht die Gefahr von Informationsverlusten. Der Beschaffungsprozess der ABAG weist einige Schnittstellen auf, dies besonders in den ersten Prozessschritten, denn bei der Bedarfsermittlung, der Anforderungsbestimmung sowie den Ausschreibungen ist jeweils eine andere Instanz verantwortlich für die Zuständigkeit und Ausführung. Die Zusammenarbeit zwischen diesen Instanzen muss hierbei gewährleistet sein.

Die restlichen Prozessschritte sind recht übersichtlich aufgeteilt. Die HR-Abteilung ist für die Ausschreibung sowie den Vertragsabschluss und die drei Bereichsleiter sind für die restlichen Schritte zuständig. Gesamthaft sind es maximal vier Instanzen, welche am Prozess beteiligt sind. Diese Anzahl Instanzen wurden von den Experten als optimal bezeichnet.

7.1.3.2 Bewertung und Analyse

Damit der Personalbeschaffungsprozess der ABAG bewertet und analysiert werden kann, wurden verschiedene Interviews durchgeführt. Durch die Befragung der Prozessbeteiligten konnte festgehalten werden, wie der Prozess zurzeit angewendet wird und welche Verbesserungsvorschläge von den Beteiligten erwähnt wurden. Eine externe Meinung zum Prozess konnte durch die zwei Experteninterviews generiert werden. Zusätzlich konnten mit den drei betriebsinternen Experteninterviews ebenfalls wertvolle Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden. Optimierungsvorschläge konnten durch die vielen Befragungen gesammelt werden, wobei einige sogar von mehreren Interviewten erwähnt wurden:

- Rückmeldungsfrist;
- aktueller Bewerbungsstand fortlaufend anpassen;
- Entscheidungsfrist für den Bewerber;
- Online-Meeting vor Bewerbungsgespräch;
- aktivere Beteiligung der HR-Abteilung am Prozess;
- genaue Auswertung der Rekrutierungskanäle;
- Bewerbermanagement-System verwenden.

Diese Optimierungsansätze werden im Schritt der Soll-Konzeption ausgearbeitet, priorisiert und in einem Massnahmenplan integriert.

7.1.3.3 Soll-Konzeption

Die oben erwähnten Verbesserungsvorschläge sollen in einer priorisierten Liste dargestellt werden. Dabei gilt es, ihre Schwachstellen zu identifizieren. Damit diese Liste übersichtlich und verständlich ist, wird diese mit Hilfe einer Nutzwertanalyse aufgezeigt. Dabei werden folgende Faktoren verwendet, welche je nach Bedeutung für die ABAG unterschiedlich gewichtet werden: zeitlicher Aufwand, Kosten, Umsetzungsgeschwindigkeit, Akzeptanz und Optimierungspotenzial. Diese Faktoren wurden vom Autor bestimmt und gewichtet, auf der Grundlage der erarbeiteten Theorie sowie den allgemeinen Erkenntnissen dieser Arbeit. Die

Faktoren können allerdings jederzeit nach Bedarf und Empfinden des Unternehmens angepasst werden. Dem zeitlichen Faktor wie auch dem Kostenfaktor wurde eine hohe Gewichtung zugeschrieben, da diesen eine grosse Bedeutung bei der Umsetzung von Prozessen zukommt. Diese beiden Aspekte stehen in Verbindung mit der Effizienz, ergo mit der Wirtschaftlichkeit, welche für die Prozessoptimierung von grosser Bedeutung ist. Die Umsetzungsgeschwindigkeit wie auch die Akzeptanz bilden Aspekte, die für die Zielführung des Prozesses von Bedeutung sind. Dem Optimierungspotenzial wurde die höchste Gewichtung zugeschrieben, da das Hauptziel der Umsetzung des Phasenkonzeptes für die ABAG die Prozessoptimierung darstellt. Die Nutzwertanalyse ist in der Abbildung 11 ersichtlich, bei welcher die Gewichtung im Gesamten 100% ergibt und auf die einzelnen Faktoren verteilt sind. Beim Zielertrag wird ein Wert von eins bis 10 eingetragen. Die Bedeutung dieser Punkteskala ist je nach Faktor unterschiedlich. In der Tabelle 10 wird beschrieben, wie diese Werte zu verstehen sind (Thommen et al., 2016, S. 21-41; Capaul & Steingruber, 2016, S. 556-558).

Tabelle 10: Punkteskala Nutzwertanalyse

| Faktoren | Wert 1 | Wert 10 |
|----------------------------------|--|---|
| zeitlicher Aufwand | Der zeitliche Aufwand ist gering. | Der zeitliche Aufwand ist hoch. |
| Kosten | Die Kosten sind gering. | Die Kosten sind enorm. |
| Umsetzungsgeschwindigkeit | Die Umsetzung erfolgt rasch. | Die Umsetzung dauert extrem lange. |
| Akzeptanz | Der Vorschlag stösst auf hohe Akzeptanz. | Der Vorschlag stösst auf keine Akzeptanz. |
| Optimierungspotenzial | Der Vorschlag optimiert den Prozess stark. | Der Vorschlag optimiert den Prozess nur gering. |

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 10: Nutzwertanalyse

| Faktoren | Gew. in % | Rückmeldungsfrist | | Bewerbungsstand | | Entscheidungsfrist | | Online-Meeting | | Beteiligung HR | | Rekrutierungs-kanäle | | Bewerber-management-System | |
|---------------------------|-----------|-------------------|------|-----------------|------|--------------------|------|----------------|------|----------------|------|----------------------|------|----------------------------|------|
| | | Zielertrag | Wert | Zielertrag | Wert | Zielertrag | Wert | Zielertrag | Wert | Zielertrag | Wert | Zielertrag | Wert | Zielertrag | Wert |
| zeitlicher Aufwand | 20 | 2 | 40 | 4 | 80 | 1 | 20 | 5 | 100 | 7 | 140 | 5 | 100 | 8 | 160 |
| Kosten | 26 | 3 | 78 | 4 | 104 | 2 | 52 | 3 | 78 | 5 | 130 | 4 | 104 | 9 | 234 |
| Umsetzungsgeschwindigkeit | 12 | 1 | 12 | 3 | 36 | 1 | 12 | 2 | 24 | 6 | 72 | 3 | 36 | 6 | 72 |
| Akzeptanz | 8 | 7 | 56 | 5 | 40 | 4 | 32 | 3 | 24 | 6 | 48 | 3 | 24 | 2 | 16 |
| Optimierungspotenzial | 34 | 3 | 102 | 3 | 102 | 5 | 170 | 3 | 102 | 4 | 136 | 2 | 68 | 1 | 34 |
| | 100 | | 288 | | 362 | | 286 | | 328 | | 526 | | 332 | | 516 |
| | | Rang 2 | | Rang 5 | | Rang 1 | | Rang 3 | | Rang 7 | | Rang 4 | | Rang 6 | |

Quelle: Eigene Darstellung

Anhand der Ergebnisse der Nutzwertanalyse kann festgehalten werden, dass der Vorschlag der Entscheidungsfrist der Bewerber die höchste Priorität zugeschrieben wird, da u. a. der zeitliche Aufwand wie auch die Umsetzungsgeschwindigkeit mit einem hohen Wert bewertet wurde. Dazu kommt, dass dieser Vorschlag nicht wirklich sehr kostspielig ist. Die Rückmeldungsfrist sowie das Online-Meeting befinden sich auf den Rängen zwei und drei. Bei der Rückmeldungsfrist sind alle Faktoren bis auf die Akzeptanz positiv bewertet worden. Bei der Akzeptanz wurde der Wert sechs gewählt, da die Bereichsleiter bereits jetzt ausgelastet sind und diese Frist nicht leicht einzuhalten ist. Dabei besteht die Gefahr, dass die Bereichsleiter diese Änderung nicht akzeptieren und somit den Prozess behindern. Das Online-Meeting weist zwar einen hohen zeitlichen Aufwand auf, ist jedoch kostengünstig und kann schnell umgesetzt werden. Auf dem Rang vier befindet sich der Vorschlag mit der Auswertung der Rekrutierungskanäle. Für diese Verbesserung bedarf es eines gewissen zeitlichen Aufwands und dadurch entstehen auch zusätzliche Kosten. Jedoch induziert dieser Vorschlag einen entsprechenden Mehrwert für die künftigen Stellenausschreibungen. Der Bewerbungsstand sowie die Einführung eines Bewerbermanagement-Systems befinden sich gemäss der Nutzwertanalyse auf den Rängen fünf und sechs. Der aktuelle Bewerbungsstand sollte laufend angepasst werden, denn nur so kann ein reibungsloser Ablauf des Prozesses gewährleistet werden. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die Bereichsleiter dies nicht immer regelmässig aktualisiert haben, und somit kam es zu Verzögerungen oder Missverständnissen. Durch diese Tatsache kann die Akzeptanz dementsprechend nicht vollständig erreicht werden.

Natürlich kommt es auch zu einem gewissen zeitlichen Aufwand auf Seiten der Bereichsleiter, jedoch kann durch die Verhinderung von Missverständnissen und Verzögerungen wiederum Zeit gespart werden. Durch den hohen zeitlichen Aufwand wie auch die hohen Kosten befindet sich das Bewerbermanagement-System auf Rang sechs. Allerdings weist dieser Vorschlag das grösste Optimierungspotenzial auf. Die Verwendung eines solchen Systems stellt eine grosse Unterstützung für die Bereichsleiter dar und dementsprechend wird eine hohe Akzeptanz erwartet. Auf dem letzten Rang befindet sich der Vorschlag der aktiveren Beteiligung des HR am Prozess. Die HR-Abteilung hätte dadurch einen weiteren Aufgabenbereich innerhalb des Prozesses, was wiederum ein hoher zeitlicher Aufwand erfordert und vielleicht sogar ein weiterer Mitarbeiter in der HR-Abteilung eingestellt werden müsste, was wiederum mit Kosten verbunden ist. Die Neueinstellung führt zudem dazu, dass die Umsetzung lange dauert. Trotz den Rängen dieser Nutzwertanalyse lässt sich festhalten, dass das Verwenden einer Bewerbermanagement-Software wie auch das Auswerten der Rekrutierungskanäle, durch deren Optimierungspotenzial, die wichtigsten Massnahmen bilden.

In den nachfolgenden Unterkapitel wird auf jeden Verbesserungsvorschlag näher eingegangen.

Rückmeldungsfrist

Aus der Ist-Analyse wie auch der Soll-Analyse ist ersichtlich, dass eingegangene Bewerbungen nicht immer zeitnah bewertet wurden und die Kandidaten lange auf eine Rückmeldung warten mussten. Gerade wenn ein Bereichsleiter all seine Stellen besetzt hatte, konsultierte er die Liste mit den eingegangenen Bewerbungen nicht mehr und so kam es schlussendlich zu Verzögerungen. Die Geschäftsleitung erwähnte, dass die Bereichsleiter bereits jetzt den Auftrag hätten, mind. einmal in der Woche diese Liste abzuarbeiten. Trotzdem kommt es zu Wartezeiten, was schlussendlich auch den Prozess verzögert. Hier gilt es, den Bereichsleitern eine angemessene Frist für die Rückmeldung zu setzen. Rund 87% der Unternehmen reagieren innerhalb von zwei Wochen auf eine Bewerbung, dies zeigt eine Umfrage von Personio. Ein Viertel der Unternehmen reagierte sogar schon innerhalb von drei Tagen. Die Umfrage wurde mit 300 Unternehmen durchgeführt mit mind. 50 Mitarbeitenden. Es zeigte sich, dass tendenziell Bewerber bei kleineren Unternehmen länger auf eine Rückmeldung gewartet haben. Innerhalb der Befragung wurde der Zusammenhang zwischen den Wartezeiten und den Anzahl Bewerber, die während dem Prozess abspringen, aufgezeigt.

95% der Kandidaten hatten innerhalb des Prozesses eine andere Arbeitsstelle gefunden. Daraus lässt sich schliessen, dass es essenziell ist, den Bewerber schnellstmöglich eine Rückmeldung zu geben (Weck, 2019). Damit der Beschaffungsprozess der ABAG optimiert werden kann, bedarf es einer angemessenen Frist, welche von den Bereichsleitern eingehalten werden muss. Idealerweise sollte diese Frist unter zwei Wochen liegen. Zusätzlich gewährt eine rasche Rückmeldung ein positives Bild auf das Unternehmen selbst. Als Unterstützung kann der HR-Abteilung in dieser Hinsicht eine Aufsichtsfunktion zugeteilt werden, d. h. die Bereichsleiter werden von der HR-Abteilung kurz vor Fristende daran erinnert. Dadurch kann gewährleistet werden, dass alle Bewerber eine zeitgerechte Rückmeldung erhalten. Damit dies allerdings reibungslos funktioniert, muss der aktuelle Stand von allen Beteiligten in der Übersichtliste aller Bewerbungen angepasst werden. Dieser Verbesserungsvorschlag wird im nächsten Abschnitt genauer erläutert.

Aktueller Bewerbungsstand fortlaufend anpassen

Damit eine fristgerechte Rückmeldung gegenüber den Bewerbern generiert werden kann, ist es zwingend notwendig, dass die Übersichtstabelle fortlaufend aktualisiert wird. Ziel ist es, dass der aktuelle Stand aller Bewerbungen direkt beim Öffnen der Datei ersichtlich ist. Die Bereichsleiter sollen nicht nur angeben, wenn sie sich für einen Bewerber interessieren, sondern auch wenn sie gerade keinen Bedarf haben. Somit ist auch für das HR ersichtlich, welchen Kandidaten eine Absage mitgeteilt werden muss. Herr Deller betonte hier, dass gerade für ein so grosses Gebiet eine klare und aktuelle Übersicht von grosser Wichtigkeit sei. Zudem müsse klar festgelegt werden, dass nur die Angaben, welche in dieser Liste eingetragen werden, zählen. Damit eine Einheitlichkeit sichergestellt werden kann, bedürfe es vordefinierter Auswahlmöglichkeiten. Dies ermöglicht den Bereichsleitern und der HR-Abteilung, mit einer bereits in der Excel-Datei integrierten Drop-Down-Liste einfach und schnell den aktuellen Stand anpassen zu können. So werden Missverständnisse vermieden und alle deuten den Stand der Bewerbungen gleich.

Entscheidungsfrist für den Bewerber

Während der Interviews wurde die Problematik angesprochen, dass die Bewerber nicht zeitnah entscheiden, ob sie die Stelle annehmen möchten oder nicht. Dies ist ein externer Faktor, welcher den Beschaffungsprozess der ABAG bremst. Zwei der fünf Experten gaben an,

dass hier den Bewerbern eine angemessene Frist für die Entscheidung gesetzt werden soll. Die Frist sollte dabei zwischen zwei und drei Tagen liegen. Dies sei ein Zeichen von Interesse und Pünktlichkeit. Ein Experte betonte, dass es keine gute Idee sei, den Bewerbern Druck zu machen. Vier der fünf Experten erachteten die vorgeschlagene Idee einer ersten Interessensbestätigung als angepasste Massnahme gegen diese Problematik. Eine solche Interessenbestätigung zeigt dem Bewerber ein direktes Interesse an seiner Persönlichkeit und im besten Fall entscheidet sich der Kandidat dadurch zeitnah für die Stelle. Von einem Experten wurde die Idee ausgesprochen, dass ein zuvor definiertes Zeichen zwischen den Gesprächsbeteiligten angewendet werden könne, um dem anderen diskret den Eindruck des Bewerbers mitzuteilen. Beispielsweise wird der Kugelschreiber in einer gewissen Richtung auf den Tisch gelegt, damit der andere Gesprächspartner weiss, ob er eine Interessensbestätigung aussprechen darf oder nicht. Jedoch kann es zu Missverständnissen führen, wenn einer den Stift unabsichtlich so auf den Tisch legt und somit eine falsche Interessensbestätigung ausgesprochen wird. Alternativ könnten die beiden Gesprächsbeteiligten sich kurz besprechen und anschliessend dem Kandidaten die anfällige Interessensbestätigung aussprechen. Kann keine direkte Interessensbestätigung ausgesprochen werden, kann dem Bewerber im Anschluss an die Beurteilung des Gesprächs eine Zusage mitgeteilt werden mit einer entsprechenden Entscheidungsfrist für den Bewerber.

Online-Meeting vor Bewerbungsgesprächen

Gerade die Corona-Pandemie hat uns gezeigt, dass es nicht notwendig ist, für eine Sitzung vor Ort zu sein. Durch verschiedene Kommunikationssysteme ist es möglich, sich virtuell zu treffen. Dies führt zu einer Zeitersparnis und Flexibilität. Dieses nützliche Tool kann auch in den Beschaffungsprozess integriert werden. Um einen ersten Eindruck über einen Bewerber zu erhalten, kann ein kurzes Online-Meeting hilfreich sein; dies erwähnte Herr Aufdenblatten im Interview. Durch ein solches merkt man bereits sehr schnell, ob es sich um einen geeigneten Kandidaten handelt. Ist der erste Eindruck schlussendlich positiv, kann dieser zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden. Ist allerdings bereits der erste Eindruck nicht überzeugend, kann dem Bewerber direkt eine Absage erteilt werden. Durch diese Massnahme haben die Prozessbeteiligten Zeit gespart und können sich intensiver mit den Bewerbern befassen, in welchen ein Potenzial gesehen wird. Denn die Vergangenheit hat mehrfach gezeigt, dass Personen zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden, bei welchen

innerhalb von fünf Minuten klar war, dass diese nicht in Frage kommen. Hierbei wurde dann das Gespräch im Schnelldurchlauf geführt und dem Kandidaten anschliessend eine Absage erteilt. In solchen Fällen hätte das Gespräch durch ein vorgängiges Online-Meeting verhindert werden können. Doch nicht nur die Bereichsleiter sparen Zeit, sondern auch der Kandidat selbst und somit ist auch eine Terminvereinbarung viel leichter zu planen. In der Tabelle 11 wird auf einzelne Vor- und Nachteile des Online-Bewerbungsgespräch eingegangen.

Tabelle 11: Vor- und Nachteile Online-Bewerbungsgespräch

| Vorteile | Nachteile |
|--|---|
| Schnelle und einfachere Terminvereinbarung | Averbale Kommunikation fehlt. |
| Zeitersparnisse (Anreise) | Auftreten von technsichen Schwierigkeiten |
| Kostensparnisse | Besichtigung des Unternehmens fehlt. |
| Stärkt Image des Unternehmens (vor allem was technischer Fortschritt betrifft) | Kein persönlicher Kontakt |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Impact Recruitment, n. d.; it-daily.net 2021

Aktivere Beteiligung der HR-Abteilung am Prozess

Zurzeit ist die HR-Abteilung der ABAG nicht aktiv an allen Prozessschritten beteiligt. Die Zusammenarbeit zwischen den Bereichsleiter und der HR-Abteilung funktioniert sehr gut und die HR-Abteilung ist bei aufkommenden Schwierigkeiten auch immer erreichbar. Trotzdem erfolgen lediglich die Stellenausschreibung und der Vertragsabschluss über die HR-Abteilung. Es kann somit gesagt werden, dass der HR-Abteilung bis anhin nur eine administrative Funktion innerhalb der Beschaffung zugewiesen wurde; auch dies erwähnte Herr Stoffel. Gerade die Mitarbeitenden der HR-Abteilung verfügen über das notwendige Fachwissen, welches im Beschaffungsprozess unterstützend sein kann. Nicht alle Bereichsleiter der ABAG empfinden die Personalbeschaffung als gleich angenehm. Zudem sind die Erfahrungen in diesem Bereich sehr unterschiedlich. Insbesondere führen nicht alle Bereichsleiter gleich gerne Bewerbungsgespräche durch. Hier könnte die HR-Abteilung die Rolle des Gesprächsführers übernehmen. Auch die zuvor erwähnte Aufsichtsfunktion betreffend der Rückmeldungsfrist würde ein aktiveres Mitwirken der HR-Abteilung voraussetzen.

Genauere Auswertung der Rekrutierungskanäle

Während der Bewerbungsgesprächen wird jeder Kandidat gefragt, über welchen Kanal er auf die Stelle aufmerksam geworden ist, was aber nicht in der Übersichtstabelle festgehalten und dementsprechend auch nicht ausgewertet wird, wie dies Herr Golob erwähnte. Er

betonte, wie wichtig eine solche Auswertung sei. Auch Herr Aufdenblatten erwähnte, dass die ABAG eine zielgruppengerechte Ausschreibung in Zukunft anstreben solle. Hierbei sei es allerdings wichtig, dass die Zielgruppe im Vorfeld definiert wird und auf Grund der Erkenntnisse der Auswertung der Rekrutierungskanäle zielgerecht Stellen ausgeschrieben werden können. Folgende Rekrutierungskanäle werden von den ABAG genutzt:

- Webseite Aletsch Arena;
- Webseite Seilbahnen Schweiz;
- Wallisjobs auf Radio Rotto Oberwallis;
- WorkWallis;
- jobs.ch;
- Webseite Seilbahnen International;
- Walliser Boten;
- Thuner Anzeige;
- Regionalanzeiger Schweiz.

Wie zu erkennen ist, werden die Stellen sowohl analog als auch online publiziert. Dabei wird zuerst versucht, über lokale Anbieter passende Mitarbeiter zu finden. Erst in einem zweiten Schritt wird ausserkantonale Ausschreibungen. Damit eine zielgerechte Ausschreibung erfolgreich durchgeführt werden kann, sollten diese Kanäle ausgewertet werden, damit ersichtlich wird, welche Zielgruppe sich über welche Kanäle bewirbt und welche Kanäle überhaupt nicht den erwarteten Output erreichen. In letzteren Fällen kann ein solcher Kanal gestrichen und Kosten können gespart werden. Die Auswertung der Rekrutierungskanäle kann in die bereits vorhandene Übersichtstabelle integriert werden. Hierbei bietet sich eine fixe Drop-Down-Liste an, welche es den Bereichsleiter ermöglicht, die erwähnte Plattform auszuwählen. Anschliessend können die Ergebnisse durch ein bereits integriertes Diagramm ausgewertet werden. Wird der Vorschlag betreffend des Bewerbermanagement-Systems umgesetzt, muss diese Auswertung nicht mehr manuell erfolgen. In diesem Fall können die Rekrutierungskanäle direkt über dieses System analysiert werden. Übergangsmässig kann dies über Excel erfolgen. Diesbezüglich wurde von Herr Golob betont, dass die verwendeten Excel-Tabellen unbedingt auf die Version Office 365 aktualisiert werden müssen, damit zwei Personen zur gleichen Zeit an einem Dokument arbeiten können.

Bewerbermanagement-System verwenden

Mithilfe eines Bewerbermanagement-Systems kann eine Unternehmung all ihre Bewerbungen zentral managen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein Klein-, Mittel- oder Grossunternehmen handelt. Es werden lediglich Daten über die Bewerber im System erfasst und ein leichter Überblick über alle Bewerbungen wird somit erreicht. Der Beschaffungsprozess kann dadurch schneller und effizienter gestaltet werden. Die Anschaffungskosten sind zu Beginn hoch, jedoch können anschliessend Kosten gespart werden, da der zeitliche Aufwand für administrative Aufgaben durch einen solchen Einsatz verringert wird. Die Einführung in ein solches System ist anfangs zeitaufwendig und komplex. Alle Prozessbeteiligten müssen sich zuerst einmal mit dem System vertraut machen und diese in ihren Arbeitsalltag integrieren. Jedoch kann direkt über das System der Austausch untereinander stattfinden und alle aktuellen Informationen sind auf einem Blick ersichtlich. Ein direkter Austausch kann auch zwischen dem Unternehmen und den Bewerbern stattfinden. Eine Gesprächseinladung oder eine Absage können in wenigen Schritten versendet werden. Des Weiteren wird ein Vergleich zwischen den einzelnen Bewerbern durch ein solches System vereinfacht. Je nach verwendeter Software lassen sich sogar hilfreiche Kennzahlen, wie beispielsweise die verwendeten Kanäle der Bewerber, direkt auswerten (Workwise, 2022; Steger, 2019).

Die gesamten Bewerbungen der ABAG treffen derzeit per E-Mail oder Post ein. Diese werden anschliessend von der HR-Abteilung in der Übersichtstabelle im Excel gespeichert. Folgende Informationen werden in dieser Tabelle gesammelt und laufend angepasst:

- Name, Vorname;
- Eingang per E-Mail oder Post;
- Datum des Bewerbungseingangs;
- Datum der Bestätigung über den Eingang;
- zuständige Abteilung;
- Interesse je Bereichsleitung;
- Datum des Vorstellungsgesprächs;
- Entscheidung (Absage, Anstellung oder noch in Bearbeitung);
- Bemerkung/Begründung hinsichtlich einer Absage.

Ein Prozess kann mithilfe von IT, beispielsweise durch den Einsatz eines Bewerbermanagement-System, optimiert werden. Dieser Verbesserungsvorschlag wurde bei zwei Experteninterviews genannt. U. a. wurde erwähnt, dass durch eine solche Software eine Vorselektion mit gewissen definierten Ausschlusskriterien stattfinden kann. Dadurch wird Zeit gewonnen und der Prozess dementsprechend effizienter. Betont wurde auch, dass eine transparente und lückenlose Dokumentation der Prozesse gewährleistet wird. Dies wiederum ist hilfreich für die Erstellung von Kennzahlen und ein Informationsverlust wird dabei ausgeschlossen.

Wird nach einer passenden Software gesucht, findet man zahlreiche Unternehmen, welche eine solche anbieten. Hierbei gilt es für die ABAG, das richtige System zu finden. Hierfür muss zuvor klar festgelegt werden, welche Aspekte für das Unternehmen von Bedeutung sind. In Rücksprache mit Frau Lomatter wurden folgende zentrale Aspekte für die ABAG genannt:

- Benutzerfreundlichkeit;
- Sprache Deutsch;
- Verteilung von Zugangsberechtigung.

Durch eine Internetrecherche wurden folgende potenziellen Bewerbermanagement-Softwares gefunden: Recrutee, Personio, rexx systems, Haufe und Refline (recrutee, 2022; Personio, 2022; rexx systems, 2022a; Haufe Talent, n. d.; Refline, 2021). Anschliessend wurde recherchiert, welche von denen bereits von Bergbahnunternehmen verwendet werden und der Fokus wurde nur noch auf folgende drei Bewerbermanagement-Systeme gelegt: Rexx systems, Haufe und Refline. Die Bayerische Zugspitzbahn Bergbahn AG und die Axamer Lizum Bergbahnen verwenden für ihre Beschaffung das rexx systems (Zugspitze, 2021; Axamer Lizum, 2022). Die Bewerbermanagement-Software von Haufe nutzen die Jungfraubahn Holding AG sowie die Andermatt-Sedrun Sport AG (Jungfrau, n. d.; Andermatt Swiss Alps, n. d.). Refline wird von den TITLIS Bergbahnen, der Pilatus-Bahnen AG und von Téléverbier SA angewendet (Titlis Engelberg, 2019; Pilatus Luzern, n. d.; Televerbier, 2022). Um genauere Informationen bezüglich dieser Softwares zu erhalten, wurden diese per E-Mail angefragt (*Anhang XVI*). Der Anbieter von rexx systems hat leider nicht auf die E-Mail-Anfrage reagiert. Jedoch sind die Preise von rexx systems auf der Webseite ersichtlich (rex systems, 2022b). Informationen bezüglich des Preises und der Zugangsberechtigung von Refline stammen aus

der E-Mail-Anfrage. Haufe konnte leider keine Informationen preisgeben. Die Benutzerfreundlichkeit wurde mithilfe der Webseite von Capterra angegeben (Capterra, n. d.). In der Tabelle 12 werden die von der ABAG erwähnten zentralen Aspekte sowie die Preise dieser Systeme festgehalten.

Tabelle 12: Übersicht Bewerbermanagement-Systeme

| Bewerber-management-System | Benutzer-freundlichkeit | Sprache | Zugangs-berechtigung | Preis |
|----------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Rexx Systems | 3.8 von 5 Sternen | Deutsch und Englisch | keine Information | 6'000 Euro jährlich |
| Haufe | 4 von 5 Sternen | Deutsch und Englisch | keine Information | keine Auskünfte |
| Refline | keine Bewertung vorhanden | Deutsch | keine Limite | 5'500 CHF jährlich |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die oben erwähnte Internetrecherche und die E-Mail-Anfragen (Anhang XVI)

Aufgrund der Informationen in der Übersichtstabelle wird empfohlen, dass die ABAG die Software über den Anbieter Refline bezieht. Zumal ist dies die günstigste Variante und es gibt keine Limite bei der Zugangsberechtigung. Ebenfalls ist Refline ein Schweizer Anbieter und somit kann ein optimaler Support gewährleistet werden. Die E-Recruiting-Software ist als cloudbasierten Lösung verfügbar und somit muss lediglich ein Internetzugang bestehen. Dies alles sind Argumente, welche für diese Bewerbersoftware sprechen. Refline bietet je nach Bedarf des Unternehmens unterschiedliche Module an, welche beispielsweise eine Verbindung zu den Jobportalen oder eine Vorselektion generieren kann. Hier gilt es, für die ABAG zu erkennen, was wirklich gebraucht wird und sich dann anschliessend für einzelne Module zu entscheiden.

Massnahmenplan

Der letzte Schritt innerhalb der Soll-Konzeption bildet die Integration der Verbesserungsvorschläge in einen Massnahmenplan, der in der Tabelle 13 ersichtlich ist. Dieser Massnahmenplan berücksichtigt das jeweilige Ziel, die Verantwortlichkeit, die Zeitplanung sowie die Kosten. Bei der Zeitplanung wurde besonders darauf geachtet, dass nicht alle Massnahmen zum gleichen Zeitpunkt umgesetzt werden. Die etwas weniger aufwendigen Massnahmen können ab sofort umgesetzt werden, denn für diese bedarf es keinerlei Vorarbeit. Ebenfalls wurde Wert daraufgelegt, dass nicht alle Massnahmen bis zur

nächsten Wintersaison anfallen. Gerade die aufwendigste Massnahme, die des Bewerbermanagement-Systems, wird bewusst auf nächsten Sommer geplant, denn somit bleibt der ABAG genügend Zeit, sich für eine passende Software zu entscheiden und diese dann auch zu implementieren.

Die Massnahme betreffend der Rückmeldungsfrist und der Entscheidungsfrist wurde bewusst erst auf die kommende Wintersaison geplant, da die Bereichsleiter und die HR-Abteilung somit über genügend Zeit verfügen, sich gegenseitig abzusprechen und eine angemessene Frist für alle Beteiligten zu definieren. Die Aktualisierung des Bewerbungsstand sowie die Führung eines vorgängigen Online-Meetings können eingeführt und somit für alle künftigen Bewerbungseingänge ab sofort angewendet werden. Bis spätestens im Januar 2023 wird empfohlen, der HR-Abteilung eine aktivere Beteiligung am Beschaffungsprozess zuzuschreiben. Hierbei gilt es im Voraus zu klären, welche zusätzlichen Aufgaben und Verantwortungen dem HR übertragen werden sollen. Hier bedarf es einer genauen Rücksprache zwischen den Mitarbeitenden der HR-Abteilung sowie den Bereichsleitern. Nachdem die Sommersaison 2022 begonnen hat und dementsprechend alle Mitarbeitenden rekrutiert worden sind, können die Rekrutierungskanäle ausgewertet werden. Aufgrund der Tatsache, dass die HR-Abteilung die Stellenausschreibung vornimmt, wird empfohlen, dass die Auswertung der Kanäle ebenfalls von der HR-Abteilung übernommen wird. Wichtig dabei ist allerdings, dass die Bereichsleiter die von den Bewerbern genannten Rekrutierungskanäle in der Übersichtstabelle eintragen. Im Anschluss kann die HR-Abteilung die Auswertung vornehmen. Eine solche manuelle Auswertung der Kanäle gilt allerdings nur als Übergangslösung, bis im Sommer 2023 ein passendes Bewerbermanagement-System mit der integrierten Funktion einer solchen Auswertung ausgewählt und implementiert wurde.

Tabelle 13: Massnahmenplan zu den Verbesserungsoptionen

| Massnahmen | Ziel | Verantwortung | Zeitplanung | Kosten |
|----------------------------------|--|------------------------------|---------------------------------------|--|
| Rückmeldungsfrist | Bewerbern zeitnah eine Rückmeldung geben | Bereichsleiter, HR-Abteilung | Einführung bis Wintersaison 2022/2023 | betriebsinterne Kosten (zeitlicher Aufwand) |
| Bewerbungsstand | aktueller Stand jeder Bewerbung fortlaufend anpassen | Bereichsleiter | ab sofort | betriebsinterne Kosten (zeitlicher Aufwand) |
| Entscheidungsfrist | den Bewerbern eine angemessenen Entscheidungsfrist mitteilen | Bereichsleiter, HR-Abteilung | Einführung bis Wintersaison 2022/2023 | betriebsinterne Kosten (zeitlicher Aufwand) |
| Online-Meeting | vor dem Bewerbungsgespräch ein erstes Online-Meeting organisieren | Bereichsleiter | ab sofort | geringe betriebsinterne Kosten (zeitlicher und technischer Aufwand) |
| Beteiligung HR | dem HR eine aktivere Rolle innerhalb des Beschaffungsprozesses zuschreiben | HR-Abteilung | ab Januar 2023 | betriebsinterne Kosten (zeitlicher Aufwand - Lohn) |
| Rekrutierungskanäle | Die verwendeten Rekrutierungskanäle auswerten | HR-Abteilung | Einführung in der Sommersaison 2022 | betriebsinterne Kosten (zeitlicher Aufwand) |
| Bewerbermanagement-System | Zentrale Steuerung aller Bewerbungen durch das Verwenden eines solchen Systems | HR-Abteilung | Einführung bis Sommersaison 2023 | je nach Software unterschiedlich (zwischen 5'500 und 6'000 CHF jährlich) |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die durchgeführten Interviews, der Anwendung des Phasenkonzeptes, den Ausarbeitungen der Verbesserungsvorschläge und eigener Ideen

7.1.3.4 Umsetzung

Während der Phase der Umsetzung gilt es, den Massnahmenplan und den Soll-Prozess zu realisieren. Dabei werden die im Massnahmenplan erarbeiteten Optimierungsvorschläge im neuen Soll-Prozess integriert. Einzig der Vorschlag des Bewerbermanagement-Systems wurde im Prozess nicht berücksichtigt. Denn entscheidet sich die ABAG dafür, muss der gesamte Prozess nochmals überarbeitet werden. Für die Darstellung des Soll-Prozess wurde das Programm „Visio“ verwendet: Dies ist ein Programm, mit welchem die ABAG bereits einige ihrer Prozesse gezeichnet hat. Der Prozess wurde als Flussdiagramm dargestellt, so dass der Ablauf des Beschaffungsprozess verständlich und übersichtlich visualisiert wird. Es ist klar ersichtlich, welche Prozessschritte in welcher Reihenfolge erfolgen müssen. Zudem ist auch immer gekennzeichnet, wer für die Ausführung zuständig ist und die zu verwendeten Dokumente sind ebenfalls ersichtlich. Der Soll-Prozess ist im Anhang (*Anhang XVII*) ersichtlich.

7.1.4 Prozessumsetzung, Prozessdurchführung und Prozesscontrolling

Wie bereits erwähnt, werden die Prozessumsetzung, Prozessdurchführung und Prozesscontrolling innerhalb dieser Arbeit nicht umgesetzt. Im Unterkapitel 1.3.2 sind diese Schritte jedoch erläutert. In der Tabelle 14 befindet sich eine kurze Übersicht dieser Schritte, damit für die ABAG ersichtlich ist, was in den letzten Phasen des Modells zu tun ist.

Tabelle 14: Ausführung der Prozessumsetzung, Prozessdurchführung und des Prozesscontrolling

| Phasen | Anweisung für ABAG |
|----------------------------|---|
| Prozessumsetzung | <ul style="list-style-type: none"> • Implementierung des Soll-Prozess mit Hilfe von Prozessoptimierungsprojekte und -workshops; • Soll-Prozess wird zum neuen Ist-Prozess; • Prozesskommunikation und Veränderungsmanagement sind hierbei sehr wichtig. |
| Prozessdurchführung | <ul style="list-style-type: none"> • Prozess wird in der Praxis mit Hilfe einer genauen Arbeitsanweisung umgesetzt; • Daten fürs Prozesscontrolling müssen gesammelt werden; • Prozessbeteiligte sollen in der Rückmeldungsplattform Schwierigkeiten und Hindernisse festhalten. |
| Prozesscontrolling | <ul style="list-style-type: none"> • Die gesammelten Daten werden analysiert und in Kennzahlen integriert; • Kennzahlen müssen ausgewertet und allfällige Massnahmen getroffen werden. |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 1.3.2

Schlussendlich gilt es zu erwähnen, dass das Phasenmodell in regelmässigen Abständen immer wieder durchgeführt werden muss. Nur so kann ein nachhaltiges Prozessmanagement generiert werden (Gericke et al., 2013, S. 14).

7.2 Überarbeitung der internen Dokumente

In den folgenden Unterkapiteln werden die vorgenommenen Anpassungen der beiden internen Dokumenten „Bewerbung_Ablauf“ und „Bewertung“ beschrieben und begründet. Das Dokument, welches die Beteiligten durch das Bewerbungsgespräch führen, wird in jedem Fall genutzt. In den Interviews mit den Bereichsleitern, aber auch mit den Experten wurden einige Verbesserungsoptionen angesprochen. Das Dokument zur Beurteilung der Gespräche wurde in letzter Zeit nicht mehr angewendet, jedoch wurde von den meisten Bereichsleitern der Wunsch geäussert, dieses wieder einzuführen. Die meisten Anpassungsmöglichkeiten in den nachfolgenden Unterkapiteln stammen aus den geführten Interviews sowie Ideen des Autors. Falls andere Quellen verwendet wurden, sind diese dementsprechend gekennzeichnet. Beide überarbeiteten Dokumente sind im Anhang (*Anhang XVIII und Anhang XIX*) ersichtlich.

7.2.1 Dokument „Bewerbung_Ablauf“

Das Dokument, welches während dem Bewerbungsgespräch genutzt wird, dient dazu, dass die Gesprächsbeteiligten einem Ablauf für das Gespräch folgen können. Damit dies auch in Zukunft generiert werden kann, wurden einige Anpassungen vorgenommen.

Beim alten Dokument hat sich zuerst der Kandidat vorgestellt und zu einem späteren Zeitpunkt erfolgte die Unternehmensvorstellung. Neu wird empfohlen, dass zu Beginn des Gespräches das Unternehmen vorgestellt wird. Denn zu Beginn ist der Bewerber meist noch nervös und somit kommt zuerst der Gesprächsführer zum Einsatz und erzählt die wichtigsten Informationen bzgl. der Unternehmung. Dies ermöglicht es dem Kandidaten noch etwas durchzuatmen und ein lockerer Einstieg in das Gespräch wird generiert (Bensch, 2022; Barsch & Trachsel, 2018, S. 69-72). Neu sollen zudem, während der Vorstellung des Unternehmens, auch spezifische Informationen zur Stelle mitgeteilt werden. Hier gilt es, dem Bewerber einen transparenten Einblick in seinen vielleicht zukünftigen Arbeitsalltag zu gewährleisten. Dies wurde auch von Herrn Aufdenblatten so erwähnt. Anschliessend stellt sich der Kandidat vor. Im Voraus werden alle bereits vorhandenen Informationen aus den Bewerbungsunterlagen zu

den Personalien bereits in den dritten Teil des Dokuments eingetragen. Fehlende Angaben werden dann noch erfasst und ergänzt. Neu sind die Qualifikationen im vierten Teil des Ablaufs enthalten, welcher ebenfalls im Voraus ausgefüllt werden kann. Hierbei wurden einige Begriffe geändert. Anstelle der Befragung nach der Grundausbildung und der besuchten Schulen, wird generell über die Ausbildung gesprochen. Ausserdem wurden die Beispiele beim Feld Gesundheit geändert. Zuvor waren dort u. a. Drogen und Alkohol erwähnt, welche durch den Begriff *Höhenangst* ersetzt wurden. Denn gerade in einem Bewerbungsgespräch werden die meisten nicht offen über Drogen- und Alkoholkonsum sprechen. Zudem war das Feld „*bisherige beruf. Tätigkeiten*“ zweimal aufgelistet, hier wurde eines davon gelöscht. Ein Bereichsleiter wie auch ein Experte erwähnten, dass der Teil der Motivation innerhalb der Bewerbungsgespräche zu kurz komme. Aus diesem Grund wurde dieser Teil innerhalb des Dokumentes erweitert. Zudem wurde das Feld über die Stärken und Schwächen gestrichen; dies auf Grund dessen, da dies eine standardisierte Frage innerhalb eines Bewerbungsgespräch darstellt und sich somit die meisten Bewerber bereits auf diese Frage vorbereiten (Spradel, 2022). Zusätzlich betonten Herr Golob und Herr Eyholzer, dass dieses Feld in der Vergangenheit meist leer gelassen wurde, da die Bewerber keine geeignete Antwort auf diese Frage hatten. Durch Herrn Stoffel wurde erwähnt, dass mehr auf die Sozial- wie auch Fachkompetenzen eingegangen werden soll. Daher wird dies im sechsten Teil des Dokumentes detaillierter erfragt. Hierbei sollen die Bereichsleiter passend zur Stelle Sozial- wie auch Fachkompetenzen im Voraus definieren. Diese gilt es, innerhalb des Gespräches, abzufragen. Beispielsweise kann dem Bewerber eine Frage gestellt werden, in welcher dieser sich in eine Situation zurückversetzen muss, in welcher er diese Kompetenz bereits genutzt hat. Bewirbt sich beispielsweise jemand auf eine Stelle an der Kasse, so wird von diesem Bewerber erwartet, dass er mit Reklamationen umgehen kann. Hier kann folgende Frage gestellt werden: „Wie würden Sie reagieren, wenn ein Kunde bei Ihnen reklamiert und Sie persönlich kritisiert, ohne dass es überhaupt Ihre Schuld ist?“. Indem der Bewerber in eine solche Situation versetzt wird, ist ersichtlich, ob er bereits über Erfahrungen verfügt und die nötigen Kompetenzen aufweist. Zudem kann erkannt werden, wie spontan ein Bewerber auf solche, vielleicht unangenehme Fragen reagiert. An den restlichen Teilen des Dokumentes wurden keine Anpassungen vorgenommen.

7.2.2 Dokument „Bewertung“

Das Dokument „Bewertung“, welches während des Bewerbungsgesprächs genutzt wird, um den Kandidaten zu beurteilen, wurde in den letzten Jahren nicht mehr verwendet. Aus diesem Grund wurden auch keine Verbesserungsvorschläge von den Interviewten genannt. Es wurde lediglich erwähnt, dass der Wunsch besteht, dieses wieder einzuführen. Damit allerdings das Dokument in Zukunft wieder eingesetzt werden kann, wurden einige Anpassungen vorgenommen. Ein solcher Beurteilungsbogen hilft den Bereichsleitern, sich nach dem Gespräch an einen Bewerber und das Gespräch zu erinnern. Zusätzlich kann ein Vergleich zwischen den Kandidaten stattfinden. Die Beurteilung kann sowohl während als auch nach einem Gespräch stattfinden. Es wird allerdings empfohlen, den Beurteilungsbogen während des Gesprächs auszufüllen, damit keine wichtigen Informationen verloren gehen (CLEVIS, 2021).

Das überarbeitete Dokument wurde neu in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil findet vor dem eigentlichen Bewerbungsgespräch statt. Hier werden die gesamten Bewerbungsunterlagen beurteilt. Einige der abgefragten Kriterien waren bereits auf dem vorhandenen Dokument enthalten. Diese wurden lediglich anders dargestellt und mit weiteren Kriterien erweitert. Anschliessend findet die eigentliche Beurteilung des Gesprächs statt. Um die vorgängigen Felder der fachlichen Kenntnisse zu erweitern, wurde diese Kategorie in *Sozial- und Fachkompetenzen* umbenannt und dementsprechend ausgearbeitet. Damit ein Bezug zum Dokument „Bewerbung_Ablauf“ generiert werden kann, wird die gleiche Tabelle über die Sozial- und Fachkompetenzen auch in diesem Dokument verwendet. Zusätzlich hat der Gesprächsbeteiligte hier die Möglichkeit, seine Bewertung anzugeben, welche er anhand der gegebenen Antwort des Bewerbers fällt. Wie die Karriereexpertin Doris Brenner erwähnt, ist es wichtig, dass nach jeder Beurteilungskategorie eine Begründung der Beurteilung gemacht wird. Denn dies hilft dem Gesprächsbeteiligten im Anschluss, seine Bewertung zu widerlegen (Brenner, 2022). Die Benotung wurde nicht angepasst, da diese einfach und verständlich ist. Es spielt keine Rolle, für welche Benotung sich ein Unternehmen entscheidet. Wichtig ist nur, dass sich die Bewertung vergleichen lässt. Der restliche Beurteilungsbogen wurde ebenfalls nicht angepasst. Schlussendlich sind es die Bereichsleiter, welche mit diesem Dokument arbeiten, also soll ihnen auch die Möglichkeit gegeben werden, dieses Dokument mitzugestalten. Essenziell ist jedoch, dass dieses Dokument im Vorfeld den

Bereichsleiter vorgestellt wird, damit alle das Dokument gleich verwenden und so ein Vergleich stattfinden kann (Brenner, 2022).

7.3 Überprüfung der Hypothesen

Hypothese 1: Durch den Einsatz von IT kann der Beschaffungsprozess effizienter gestaltet werden.

Für Herrn Stoffel bedeutet *Effizienz*, dass Termine eingehalten werden und der Prozess ebenfalls sauber durchlaufen wird, denn nur wenn der Ablauf gut geregelt ist, kann ein Prozess auch effizient sein. Gerade durch das Anwenden von IT kann dies vereinfacht werden. Wird im Personalbeschaffungsprozess ein Bewerbermanagement-System verwendet, kann der Prozess durch die Verwendung von IT effizienter gestaltet werden. Herr Deller meinte, dass die IT in erster Hinsicht helfe, Zeit zu gewinnen, was wiederum die Effizienz steigern. Beispielsweise, wenn der Bewerbungseingang mit IT unterstützt wird. Auch er betonte, dass durch dies eine gewisse Transparenz innerhalb der Prozesse erreicht werden könne. Ebenfalls wird durch die IT die Auswertung von Kennzahlen erleichtert und der Informationsverlust kann ausgeschlossen werden.

Aufgrund der Ausführungen dieser beiden Experten kann diese Hypothese bestätigt werden. Denn beide sind davon überzeugt, dass durch die IT die Effizienz der Personalbeschaffung erhöht werden kann.

Hypothese 2: Schnittstellen führen in jedem Fall zu einem Informationsverlust und verzögern somit den Prozess.

Herr Stoffel wie auch Herr Deller sind davon überzeugt, dass bei Prozessen trotz Schnittstellen nicht zwingend ein Informationsverlust entstehen muss. Gerade wenn technische Hilfsmittel verwendet werden, kann ein solcher Verlust ausgeschlossen werden. Denn durch die IT werden Schnittstellen genau geplant, womit es zu keinen Verzögerungen kommt. Zudem wird der Prozess transparent gestaltet, wodurch weniger Reibungsverlust entsteht. Wird noch ein internes Tool für die Kommunikation verwendet, so unterstützt dies die saubere Gestaltung der Informationsübergabe, wodurch keine Informationen verloren gehen. Herr Deller betonte trotzdem, dass durch die Verringerung von Prozessbeteiligten

Schnittstellen vermieden werden können. Eine gute Zusammenarbeit bildet eine weitere Voraussetzung, um den Informationsverlust gering zu halten, wie dies Herr Aufdenblatten erwähnte. Wichtig sei, dass diese enge Zusammenarbeit bestehen bleibt, auch wenn ein neuer Prozessbeteiligter eingestellt wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass diese Hypothese falsifiziert werden muss. Nicht jede Schnittstelle führt zwingend zu einem Informationsverlust und somit zu einer Verzögerung des Prozesses. Es gibt Möglichkeiten, bei denen trotz Schnittstellen kein Informationsverlust entsteht.

Hypothese 3: Durch das Festlegen von klaren Fristen innerhalb des Beschaffungsprozesses wird dieser optimiert.

Die Wichtigkeit von vorgegebenen Fristen betonte Herr Golob in seinem Interview. Er bemängelte, dass manche Bewerber lange auf Rückmeldungen warten müssen. Diese Tatsache verzögert den gesamten Beschaffungsprozess. Der Prozess kann durch die Setzung einer Rückmeldungsfrist optimiert werden. Herr Deller erwähnte zudem, dass durch die Festlegung von Fristen die Prozesse verkürzt werden können, was einer Prozessoptimierung entspricht.

Somit kann schlussendlich festgehalten werden, dass durch die Setzung von klaren, aber auch sinnvollen Fristen der Beschaffungsprozess optimiert werden kann. Dies gibt dem Prozess eine Struktur, welche eingehalten werden muss.

Hypothese 4: Rekrutierungskanäle sind je nach Zielgruppe unterschiedlich und müssen dementsprechend gewählt werden.

Damit ein optimaler Beschaffungsprozess durchgeführt werden kann, bräuche es, gemäss Herrn Aufdenblatten, aussagekräftige Stelleninserate. Hierbei sei es ebenfalls essenziell, dass die richtige Plattform ausgewählt wird. Gerade in der jetzigen Zeit bräuche es diesbezüglich ein Umdenken, da die jüngere Generation ihre Stellen nicht mehr über die Zeitung sucht. Auch Herr Golob wünscht sich, dass die Kanäle, auf welchen die Bewerber auf die Stelle aufmerksam geworden sind, genauer ausgewertet werden. Denn nur wenn dies erfasst wird, ist ersichtlich, welche Kanäle die gesuchte Zielgruppe anspricht. Dementsprechend können die Inserate auch vermehrt auf diesen Kanälen aufgeschaltet werden. Für Herrn Volken sind die Verwendung

der richtigen Rekrutierungsplattformen und einer interessanten Stellenausschreibung entscheidende Faktoren, wenn es um die Stellenausschreibung geht.

Auch diese Hypothese kann auf Grund der Meinungen dieser Interviewpartner verifiziert werden. Je nach Zielgruppe, welche ein Unternehmen ansprechen will, bedarf es unterschiedlicher Rekrutierungskanäle. Entscheidet sich ein Unternehmen für die richtigen Kanäle, ist die Wahrscheinlichkeit, passende Kandidaten zu finden, grösser.

Schlussfolgerung

Mithilfe der durchgeführten Ist- und Soll-Analyse konnte ein Einblick in die aktuelle Situation des Personalbeschaffungsprozesses gewährt und zudem konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. In der Ist-Analyse zeigte sich, dass der Prozess einheitlich verstanden wird und auch einheitlich durchgeführt wird. Jedoch legen nicht alle Bereichsleiter gleich viel Wert auf den Prozess; dies zeigt auch die unterschiedliche Anzahl an Bewerbungsgesprächen. Mithilfe des Soll-Prozesses konnte dann ein Vergleich zwischen dem Ist- und Soll-Zustand generiert werden. Es zeigt sich, dass keine grosse Unterschiede zwischen dem aktuellen Zustand und dem gewünschten Zustand existiert. Trotzdem konnten einige allgemeine Verbesserungspotenziale festgehalten werden. Zusammen mit den Experten wurde der Personalbeschaffungsprozess der ABAG analysiert und es wurde auf die unterschiedlichen Verbesserungsvorschläge eingegangen. Damit die Prozessoptimierung im Anschluss strukturiert durchgeführt werden konnte, wurde das Phasenkonzept, welches in der Theorie behandelt wurde, an dem Praxisbeispiel der ABAG angewendet. Innerhalb dieses Konzeptes wurden auch die Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet.

Durch die gesammelten Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge konnten insgesamt folgende sieben Massnahmen zur Prozessoptimierung erlangt werden:

- Rückmeldungsfrist;
- aktueller Bewerbungsstand fortlaufend anpassen;
- Entscheidungsfrist für den Bewerber;
- Online-Meeting vor Bewerbungsgespräch;
- aktivere Beteiligung der HR-Abteilung am Prozess;
- genaue Auswertung der Rekrutierungskanäle;
- Bewerbermanagement-System verwenden.

Die Verwendung eines Bewerbermanagement-System bildet den Vorschlag mit dem grössten Optimierungspotenzial. Durch den Entscheid der ABAG, eine solche zu verwenden, ergibt sich eine grosse Zeitersparnis in Verbindung mit einer Kostenersparnis, welche schlussendlich die Effizienz des Beschaffungsprozess steigern lässt. Ebenfalls werden so eine transparente und einheitliche Durchführung und Dokumentation des Prozesses gewährleistet.

Zudem kann eine solche Softwarelösung die Auswertung der verwendeten Rekrutierungskanäle übernehmen, denn dies bildet die zweitwichtigste Massnahme zur Prozessoptimierung.

Durch die vorgegebene zeitliche Beschränkung war ein vertiefteres Bearbeiten des Praxisbezugs nicht möglich, was eine zeitliche Grenze dieser Arbeit darstellt. Bei einem grösseren zeitlichen Rahmen hätten die letzten drei Schritte des Phasenkonzept, diejenigen der Prozessumsetzung, Prozessdurchführung und des Prozesscontrollings, ebenfalls durchgeführt werden können. Mit einem grösseren Zeitrahmen wäre es zudem möglich gewesen, noch weitere Experteninterviews durchzuführen, welche noch weitere oder vertiefere Verbesserungsmöglichkeiten generiert hätten. Es besteht die Möglichkeit einer weiteren Forschungsperspektive, denn im Anschluss an die Implementierung wäre eine weitere Überprüfung der Prozesseffizienz und -effektivität möglich.

Literaturverzeichnis

Aletsch Arena. (n. d.). Verfügbar unter: <https://www.aletscharena.ch>

Aletsch Bahnen AG. (n. d.). *Inforamtionsbroschüre*.

Andermatt Swiss Alps. (n. d.). *Offene Stellen*. Verfügbar unter: <https://www.andermatt-swissalps.ch/de/portraet/jobs-und-karriere/offene-stellen>

Aufdenblatten, M. (2022, 26. April). Leiter Betrieb. (M. Schalbetter, Interviewer)

Axamer Lizum . (2022). *Jobs & Karriere*. Verfügbar unter: <https://www.axamer-lizum.at/de/jobs-karriere.html>

Barsch, P., & Trachsel, G. (2018). *Chefsache Fachkräftesicherung*. Wiesbaden: Springer Publishing.

Becker, J., & Kahn, D. (2012). Der Prozess im Fokus. In J. Becker, M. Kugeler, & M. Rosemann (Hrsg.), *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (S. 6). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Bensch, K. (07. Februar 2022). *Bewerbungsgespräch führen: 9 Fragen, die Sie nicht stellen*. Verfügbar unter: <https://www.clockodo.com/de-ch/ratgeber/bewerbungsgespraech-fuehren/#c6424-headline>

Berglehner, F. (2015). *Prozessmanagement als Instrument eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems an beruflichen Schulen*. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen.

Brenner, D. (2022, 3. Juni). *Bewertungsbogen fürs Vorstellungsgespräch*. Verfügbar unter: <https://www.monster.ch/de/mitarbeiter-finden/hr-know-how/recruiting/bewerbungsgespraech-fuehren/bewertungsbogen-fuers-vorstellungsgespraech-107954/>

Brun, R. (n. d.). Vorlesungsunterlagen Prozessmanagement-Lifecycle & ganzheitliche Prozessoptimierung von Roman Brun. Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

BWL-Lexikon. (2022, 20. Mai). *Unternehmenszusammenschlüsse*. Verfügbar unter: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/unternehmenszusammenschluesse/>

Maria Schalbetter

Capaul, R., & Steingruber, D. (2016). *Betriebswirtschaft verstehen: Das St. Galler Management-Modell*. Berlin: Cornelsen Verlag.

Capterra. (n. d.). *HR Software*. Verfügbar unter: <https://www.capterra.ch/directory/5/human-resource/software>

CLEVIS. (2021, 11. November). *Bewertungsbogen fürs Vorstellungsgespräch: Muster*. Verfügbar unter: <https://www.clevis.de/ratgeber/bewertungsbogen-vorstellungsgespraech/>

De Jong, D., Fuchsberger, R., & Meier, R. (2019). *Prozessmanagement im HR - Personalprozess gezielt steuern und optimieren*. Zürich: SPEKTRAMedia.

Deller, K.-U. (2022, 12. April). Personalreferent. (M. Schalbetter, Interviewer)

Dr. Mecke, I. (2018, 19. Februar). *Unternehmenszusammenschluss*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenszusammenschluss-50487>

Eyholzer, A. (2022, 2. März). Bereichsleiter Mitte. (M. Schalbetter, Interviewer)

Foscht, T., Angerer, T., & Swoboda, B. (2009). Mixed Methods: Systematisierung von Untersuchungsdesigns. In R. Buber, & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung - Konzepte – Methoden – Analysen* (S. 249-250). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Gehrig, L., Müller, C., & Hirt, T. (2016). *Recht für technische Kaufleute: Grundlagen mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten sowie Übungen*. Zürich: Compendio Bildungsmedien.

Gericke, A., Bayer, F., Kühn, H., Rausch, T., & Strobl, R. (2013). Der Lebenszyklus des Prozessmanagements. In F. Bayer, & H. Kühn (Hrsg.), *Prozessmanagement für Experten: Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen* (S. 12-13). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Golob, C. (2022, 28. Februar). Bereichsleiter West. (M. Schalbetter, Interviewer)

Graefe, L. (2022, 25. Januar). *Welche Rekrutierungskanäle nutzen Sie zur Gewinnung neuer Mitarbeiter?* Verfügbar unter:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/682313/umfrage/umfrage-unter-fuehrungskraefte-zur-nutzung-verschiedener-rekrutierungskanaele/>

Haufe Talent. (n. d.). *HAUFE TALENT MANAGEMENT Bewerbermanagement software*. Verfügbar unter: <https://www.umantis.com>

Hinne, C. (2008). *Mergers & Acquisitions Management: Bedeutung und Erfolgsbeitrag unternehmensinterner M&A-Dienstleister*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hirzel, M. (2008). Erfolgsfaktor Prozessmanagement. In M. Hirzel, F. Kühn, & I. Gaida (Hrsg.), *Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern* (S. 16). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Holtgreve, F., & Winterfeldt, M. (2006). Post-Merger-Integration im Personalbereich: Ein Erfahrungsbericht. In P. Wald (Hrsg.), *Neue Herausforderungen im Personalmanagement: Best Practices - Reorganisation - Outsourcing* (S. 206-207). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Huth, M. (2017). *Wiley-Schnellkurs Prozessmanagement: Die Grundlagen auf einen Blick. Von der Klassifizierung von Prozessen bis zur Prozesssteuerung. Schnelltest: Mit Übungsaufgaben und Lösungen*. Weinheim: Wiley-VCH.

Impact Recruitment. (n. d.). *Online-Vorstellungsgespräch: Tipps für Unternehmen und Recruiter*. Verfügbar unter: <https://www.impact-recruitment.eu/online-vorstellungsgespraech-tipps-fuer-unternehmen-und-recruiter/>

it-daily.net. (2021, 18. November). *Vor- und Nachteile der Online-Rekrutierung*. Verfügbar unter: <https://www.it-daily.net/it-management/projekt-personal/vor-und-nachteile-der-online-rekrutierung>

Jansen, S. (2016). *Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Jung, H. (2016). *Personalwirtschaft*. München: De Gruyter.

Maria Schalbetter

Jung, P., Bärtschi, H., & Kunz, P. (2018). *Gesellschaftsrecht (PrintPlus)*. Zürich: Schulthess Juristische Medien.

Jungfrau. (n. d.). *Offene Stellen*. Verfügbar unter: <https://www.jungfrau.ch/de-ch/unternehmen/karriere/offene-stellen/>

König, V., & Lomatter, D. (2022, 7. April). CEO und Leiterin HR & Gastronomie. (M. Schalbetter, Interviewer)

Kähr, M. (2014). *Repetitorium Gesellschaftsrecht: Kurz gefasste Darstellung mit Schemata, Übungen und Lösungen*. Zürich: Orell Füssli Verlag.

Leinenkugel, P. (2009). *Beschaffung und Auswahl von Fachpersonal: Instrumente und Techniken der Stadtbücherei Stuttgart*. Hamburg: Diplomica Verlag.

Lorenz, M. (2022, 24. Februar). Bereichsleiter Ost. (M. Schalbetter, Interviewer)

Mayerhofer, H. (2003). *Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen: Handbuch Fusionsmanagement*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Pepels, W. (2015). *Einführung in die Marktforschung*. Berlin: Duncker & Humblot.

Personio. (2022). *Bewerbermanagement Software*. Verfügbar unter: <https://www.personio.de>

Pfadenhauer, M. (2009). Das Experteninterview - Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In R. Buber, & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung - Konzepte – Methoden – Analysen* (S. 449-461). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Pilatus Luzern. (n. d.). *Alle Stellen*. Verfügbar unter: <https://m.refline.ch/449361/search.html>

Prof. Dr. Bartscher, T. (n. d.). *Personalbeschaffung*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990>

Prof. Dr. Steven, M. (2021, 12. April). *Prozess*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/prozess-45614>

recruitee. (2022). Verfügbar unter: <https://recruitee.com>

Reflin. (2021). *E-RECRUITING SOFTWARE*. Verfügbar unter: <https://refline.ch>

- rex systems. (2022a). *Bewerbermanagement Software*. Verfügbar unter: <https://www.rexx-systems.com>
- rex systems. (2022b). Verfügbar unter: <https://www.rexx-systems.com/preise/>
- Schmelzer, H., & Sesselmann, W. (2013). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen*. München: Carl Hanser Verlag.
- Schulz, L. (2013). *Das Geheimnis erfolgreicher Personalbeschaffung: Von der Bedarfsidentifikation bis zum Arbeitsvertrag*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Spradel, L. (2022, 30. Mai). *Von Bewerbungsgespräche führen: Die Checkliste für einen reibungslosen Ablauf*. Verfügbar unter: <https://recruitee.com/de-artikel/bewerbungsgespraechefuehren-checkliste>
- Statista. (2021, 6. Dezember). *Kanäle zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen durch Unternehmen bis 2019*. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173249/umfrage/kanaele-fuer-stellenanzeigen-von-unternehmen/>
- Steger, M. (2019, 19. August). *Von So erleichtern Bewerber-Management-Tools Ihre Bewerbungsverwaltung*. Verfügbar unter: <https://www.jobcloud.ch/c/de-ch/blog/2019/08/so-erleichtern-bewerber-management-tools-ihre-bewerbungsverwaltung/>
- Stoffel, B. (2022, 27. April). *Direktor Seilbahnen Schweiz*. (M. Schalbetter, Interviewer)
- Straub, T. (2014). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Hallbergmoos: Pearson.
- Televerbier. (2022). *Stellenangebote*. Verfügbar unter: <https://verbier4vallees.ch/de/ueber-televerbier/stellenangebote>
- Tenisch, S. (2022, 28. April). *Bereichsleiter Ost*. (M. Schalbetter, Interviewer)
- Thommen, J.-P. (2012). *Betriebswirtschaft und Management: Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. Zürich: Versus.

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D., Hachmeister, D., & Kaiser, G. (2016). *Allgemeine Betriebswirtschaft: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Titlis Engelberg. (2019). *Offene Stellen*. Verfügbar unter: <https://apply.refline.ch/513871/search.html>

Trade Academic World. [Trade Academic World] (2017, 13. Mai). *Product Management Life Cycle - PMLC*. [Video]. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=MNGsjX-u0M>

Troger, H. (2018). *Die Führungskraft als Personalmanager: Eine neue Rollenverteilung zwischen Führungskräften und HR-Management*. Wiesbaden: Springer Publishing.

Tschäni, R., & Gaberthüel, T. (2014). Art. 3 FusG. In Watter Rolf, P. Vogt Nedim, R. Tschäni, & D. Daeniker (Hrsg.), *Fusionsgesetz: FusG (Basler Kommentar)*. Zürich: Helbing & Lichtenhahn.

Volken, M. (2022, 3. Mai). Bereichsleiter West. (M. Schalbetter, Interviewer)

Weck, A. (2019, 15. Mai). *So lange dauert es, bis Unternehmen auf Bewerbungen reagieren*. Verfügbar unter: <https://t3n.de/news/so-lange-dauert-es-bis-unternehmen-auf-bewerbungen-reagieren-1162993/>

Wedel, L. (2021, 17. Juni). *Diese Kennzahlen haben im Recruiting die größte Aussagekraft*. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/recruiting-kennzahlen-mit-der-groessten-aussagekraft_80_544756.html

Wolf, E., Appelhans, L., & Klose, R. (2013). Organisatorische Prozessoptimierung. In F. Bayer, & H. Kühn (Hrsg.), *Prozessmanagement für Experten: Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Workwise. (2022, 7. Juni). *Was ist ein Bewerbermanagementsystem? Funktionen & Vorteile*. Verfügbar unter: <https://hire.workwise.io/hr-praxis/organisationsentwicklung/bewerbermanagementsystem#fazit>

Zugspitze. (2021). *Arbeiten bei der Bayerischen Zugspitzbahn Bergbahn AG*. Verfügbar unter: <https://zugspitze.de/jobs>

Anhang I: Definitiver Mandatsvorschlag der Bachelorarbeit

HES-SO Wallis

Definitiver Mandatsvorschlag der Bachelorarbeit

FO.2.2.02.27.HD
mob/06/08/2019

| | | |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X | | |

Studiengang Betriebsökonomie, Vollzeit

Studienjahr 2021/2022

Vertraulich **Nicht vertraulich**

Die Richtlinie über die Bachelorarbeit DI.2.2.02.01 beschreibt die Verpflichtungen der HES-SO Wallis und des Auftraggebers/der Auftraggeberin, je nachdem ob das Thema vertraulich ist oder nicht.

| | | | |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------|
| Studierende/r | | Dozierende/r | |
| NAME Vorname Schalbetter Maria | | NAME Vorname Roten Hans-Peter | |
| Tel. +41 77 484 26 00 | | | |
| Auftraggeber/in | | Kontaktperson | |
| NAME (Firmenbezeichnung) Aletsch Bahnen AG | | NAME Vorname Lomatter Daniela | |
| Vollständige Adresse Hauptstrasse 12 | | Funktion Leiterin HR & Gastronomie | |
| 3992 Bettmeralp | | Tel. +41 27 928 41 35 | |
| Email daniela.lomatter@aletschbahnen.ch | | | |
| Titel der Bachelorarbeit Personalbeschaffung der Aletsch Bahnen AG – Prozessoptimierung nach der Fusion | | | |
| Termine der Bachelorarbeit | | | |
| ➤ Vollzeitausbildung | <input checked="" type="checkbox"/> | Variante 1 | Februar-Juli |
| | <input type="checkbox"/> | Variante 2 | September-November |
| ➤ Berufsbegleitende Ausbildung | <input type="checkbox"/> | Variante 1 | Februar-August |
| | <input type="checkbox"/> | Variante 2 | September-Januar |
| ➤ Versuch | <input checked="" type="checkbox"/> | Erster Versuch | |
| | <input type="checkbox"/> | Zweiter Versuch | |

| | | |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X | | |

Der/die Auftraggeber/in bestätigt die Kenntnisnahme folgender Punkte:

- QM-Richtlinie über die Bachelorarbeit.
- Die Arbeit wird gemäss der oben gewählten Variante ausgeführt.
- Die Suche des Themas der Bachelorarbeit ist Sache des/der Studierenden; die in diesem Zusammenhang mit einem Unternehmen geknüpften Kontakte führen zu keinen Verpflichtungen seitens der Schule.
- Die Arbeit bleibt Eigentum der HES-SO Wallis und das Exemplar, welches das Unternehmen von dem/der Studierenden erhält, ist nur zum Eigengebrauch bestimmt
- Die HES-SO Wallis behält sich das Recht vor, auf der Website der Schule den Namen des Unternehmens, den Namen des/der Studierenden, den Titel der Bachelorarbeit sowie eine Zusammenfassung (ausser für vertrauliche Arbeiten) zu veröffentlichen.
- Vertrauliche Arbeiten werden nicht veröffentlicht. Der Name des/der Studierenden mit dem Vermerk „Vertraulich“ sowie eine Zusammenfassung der Bachelorarbeit ohne vertrauliche Angaben oder Daten werden veröffentlicht. Der Name des Unternehmens wird nicht veröffentlicht.
- Die mündliche Verteidigung ist nicht öffentlich (der/die Dozierende, der Experte/die Expertin und ein/e Vertreter/in des Studiengangs nehmen daran teil).
- Der/die Studierende und der/die Dozierende planen gemeinsam mit dem/der Vertreter/in des Unternehmens eine Präsentation der Bachelorarbeit im Unternehmen.

Bestätigung der Originalität (zuhanden des Auftraggebers)

- Der/die Auftraggeber/in bestätigt, dass bisher kein ähnliches Projekt durchgeführt wurde.
- Falls in Zusammenhang mit dieser Arbeit bereits Elemente vorhanden sind, müssen diese nachstehend explizit aufgeführt werden.

Zusätzlich zu diesem Dokument muss jede/r Studierende einen dreiseitigen Bericht abgeben, der Folgendes enthält:

| | |
|----------------------------------|---|
| 1. Titel der Arbeit | Geben Sie an: 1.1. Einen aussagekräftigen Titel mit Informationen zum Kontext, zum Hauptziel und eventuell zum Namen des Auftraggebers oder des Projekts. |
| 2. Kontext (Auftraggeber) | Geben Sie an: 2.1. Den Kontext des Auftraggebers und dessen Erwartungen an die Bachelorarbeit. (max. 10 Zeilen) 2.2. Die Abgrenzung der Arbeit (was wird nach Absprache mit dem Auftraggeber nicht abgedeckt?). |
| 3. Forschungsstand | Geben Sie an: 3.1. Eine kurze Übersicht über den Forschungsstand im Themenbereich der Bachelorarbeit (Methoden, Konzepte, Kontext, Tätigkeitssektor usw.). (15-20 Zeilen) |
| 4. Zielsetzungen | Geben Sie in Form von spezifischen, messbaren, erreichbaren, realistischen und zeitlich abgegrenzten Zielsetzungen an: 4.1. Welches ist die Forschungsfrage in Zusammenhang mit der Problemstellung, die am Ende der Arbeit beantwortet wird? 4.2. Welches sind die Zielsetzungen, die der Auftraggeber mit der Bachelorarbeit erreichen will? (mind. 4 Zielsetzungen) 4.3. Welches sind die Ergebnisse, die dem Auftraggeber am Ende der Arbeit präsentiert werden (mit Ergebnissen sind greifbare, messbare und überprüfbare Ergebnisse gemeint, z. B. ein Pflichtenheft, eine SWOT-Analyse, Umfrageergebnisse usw.). 4.4. Welchen Mehrwert bringt Ihre Arbeit für den Auftraggeber und welche Auswirkungen wird Ihre Arbeit auf die Organisation des Auftraggebers haben? |
| 5. Methodologie | Geben Sie an: 5.1. Welche Forschungsmethoden Ihnen die Beantwortung der Forschungsfrage und die Erreichung der Zielsetzungen (4.2) ermöglichen werden? (max. 10 Zeilen) Wenn Sie qualitative Interviews durchzuführen möchten, führen Sie bitte die Anzahl der geplanten Interviews und die Zielgruppe auf (wen möchten Sie interviewen?). Wenn Sie einen Fragebogen ausfüllen lassen möchten, geben Sie bitte die Anzahl der erwarteten |

| | | |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X | | |

| | |
|--------------------------------|--|
| | Rückmeldungen und die Zielgruppe an (wen möchten Sie befragen?). 5.2. Wie Sie bei der Datensammlung vorgehen und deren Qualität gewährleisten werden? (max. 10 Zeilen) |
| 6. Planung | Geben Sie an: 6.1. Die Aufteilung der 360 Arbeitsstunden auf die verschiedenen Etappen, unter Berücksichtigung des Zeitaufwands für die Implementierung der Methodologie (5) und die Erreichung der Zielsetzungen (4). 6.2. Die Schlüsseldaten und Meilensteine der Arbeit. |
| 7. Literaturverzeichnis | 7.1. Vollständiges Literaturverzeichnis (Forschungsstand, Arbeit) gemäss APA-Normen. |
| ACHTUNG! | Der definitive Mandatsvorschlag muss vor der Abgabe <u>vom Auftraggeber, dem/der Dozierenden und dem/der Studierenden</u> datiert und unterzeichnet werden. |

| | | |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X | | |

Beschreibung des Mandatsvorschlags der Bachelorarbeit

0. Rückmeldung Jury

Form: Bitte folgen Sie der vorgegebenen Nummerierung

Inhalt: Zielformulierung etwas straffen. Vorschlag: für jedes Ziel ein Spiegelpunkt.

1. Titel der Arbeit

1.1. Personalbeschaffung der Aletsch Bahnen AG – Prozessoptimierung nach der Fusion

2. Kontext

2.1. Kontext und Erwartungen

Im Jahre 2017 hat die ehemalige Bettmeralp Bahnen AG im Zuge der Fusion die Riederalp Bahnen AG und die Luftseilbahn Fiesch-Eggishorn AG übernommen und wurde in die «Aletsch Bahnen AG» umbenannt. Durch die Fusion haben sich drei unabhängige Unternehmen mit unterschiedlichen Personalbeschaffungen zu einer Gemeinsamen zusammengeführt. Die Erwartungen der Aletsch Bahnen AG an diese Arbeit sind, dass der Prozess überarbeitet und eine Vereinheitlichung geschaffen wird. Nach Abschluss der Arbeit liegt ein vereinheitlichter und effizienter Prozess vor, welcher die Aletsch Bahnen AG für die Personalbeschaffung einsetzen kann. Damit der Prozess auf die unterschiedlichen Bereiche (Technik, Vertrieb, Betrieb, Gastronomie) angewendet werden kann, werden diese ebenfalls berücksichtigt.

2.2. Abgrenzung der Arbeit

Nach Rücksprache mit der Aletsch Bahnen AG wird das Thema wie folgt eingeschränkt. In dieser Arbeit wird nicht der gesamte Personalbeschaffungsprozess behandelt. Der Prozess wird lediglich von der Personalbedarfsermittlung bis zum Personaleinsatz betrachtet und optimiert. Der Fokus der Arbeit liegt auf der Überarbeitung eines Teilbereiches des Personalbeschaffungsprozesses und dessen Vereinheitlichung bei der Bergbahn. Zudem wird lediglich die Personalbeschaffung von Saisonangestellten berücksichtigt.

3. Forschungsstand

3.1. Übersicht Forschungsstand

Die Personalbeschaffung ist ein wichtiger Bereich der Personalwirtschaft. Dementsprechend gibt es bereits zahlreiche Bücher und Publikationen, wie beispielsweise das Teilkapitel «Der Personalbeschaffungsprozess – Von der Personalbeschaffung bis zur Einstellung» des Buches «Die Führungskraft als Personalmanager» von Hermann Troger (Troger, 2018). Dieses Teilkapitel fokussiert sich auf die verschiedenen Etappen, von der Personalbedarfsplanung bis zur Personaleinstellung, der Personalbeschaffung. Das Handbuch «Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen» von Helene Mayerhofer konzentriert sich dagegen auf das Zusammenspiel zwischen der Personalbeschaffung und der Fusion (Mayerhofer, 2003). Die Verknüpfung zwischen dem Change-Management und der Fusion behandelt das Teilkapitel «Change Management oder die Integration von Mitarbeitern in einem fusionierenden Unternehmen» des Buches «Der M&A-Prozess» von Sabine Schwarz. Dieses Teilkapitel behandelt Themen wie die Herausforderung für die Mitarbeitenden, in welcher Form das Change-Management ein Beitrag zur Integration bieten kann und Ansätze aus der Praxis (Keuper, Häfner, & Von Glahn, 2006).

| | | |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X | | |

4. Zielsetzung

4.1. Forschungsfrage

Wie kann der Prozess der Personalbeschaffung der Aletsch Bahnen AG ausgearbeitet werden, damit dieser einheitlich und effizient in allen Unternehmensbereichen ist?

4.2. Zielsetzungen

Die Arbeit verfolgt die folgenden Ziele:

- Theoretischer Input zur Thematik Personalbeschaffung, Fusion und Change-Management,
- Aufnahme des IST-Zustandes bei der Aletsch Bahnen AG,
- Aufnahme des SOLL-Zustandes bei der Aletsch Bahnen AG,
- Erfolgreich durchgeführte Experteninterviews,
- Direkt operativ einsetzbarer Prozess erstellen.

4.3. Ergebnisse

In der Arbeit werden folgenden Ergebnisse erläutert:

- IST-Analyse der Ausgangslage,
- SOLL-Analyse der zukünftigen Personalbeschaffung,
- Aussagekräftige Experteninterviews,
- Überarbeiteter Prozess mit einer einheitlichen Prozesszeichnung.

4.4. Mehrwert / Auswirkungen auf die Organisation des Auftraggebers

Durch die Überarbeitung des Personalbeschaffungsprozesses ergibt sich ein Mehrwert für das Unternehmen. Denn durch die einheitliche Prozesszeichnung hat die Unternehmung am Ende der Arbeit elektronische Dokumente, welche sie in den Alltag der Personalbeschaffung integrieren kann. Der Prozess kann nach Abschluss der Arbeit in der Unternehmung angewendet werden und soll zu effizienteren Arbeitsabläufen bei der Personalbeschaffung führen.

5. Methodologie

5.1. Forschungsmethode

Für den theoretischen Teil erfolgt die Konsultierung der entsprechenden Literatur. Dies in den Bereichen der Personalbeschaffung, der Fusion und dem Change-Management. Für die Aufnahme des IST-Zustand werden mit den Bereichsleitern der drei ursprünglichen Unternehmen Interviews durchgeführt. Ebenfalls erfolgt ein Interview mit dem CEO und der Leiterin HR und Gastronomie, um den SOLL-Zustand zu erfassen. Eine externe Sichtweise sowie eine Zweitmeinung auf die Personalbeschaffung wird mit dem Experteninterview generiert (Buber & Holzmüller, 2009). Beispielsweise durch ein Interview mit Berno Stoffel, Direktor Seilbahnen Schweiz.

5.2. Vorgehen bei der Datensammlung / Qualität der Daten

Zum einen erfolgt die Datensammlung durch die Literaturrecherche und zum anderen durch die durchgeführten halb-standardisierten Interviews mit den Bereichsleitern sowie dem CEO und der Leiterin HR (Pepels, 2012). Durch die Fachliteratur und den qualitativen Interviews mit fachkundigen Personen wird die Datenqualität somit gewährleistet.

| | | |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X | | |

6. Planung

6.1. Etappen

Beginn der Arbeit: **07.02.2022** Abgabetermin: **11.07.2022**

Total in Wochen: **22**

Total in Tagen: **154**

Aufwand in Stunden: **360**

Arbeitszeit pro Tag: 08:00-11:00 Uhr / 14:00-17:00 Uhr → **6 Stunden pro Tag**

Arbeitstage gesamt: **60**

| Planung | Tage | Stunden | KW |
|---|-----------|------------|-------|
| Vorbereitungsphase | | | |
| Literaturrecherche | 4 | 24 | 6-8 |
| Literaturlektüre | 5 | 30 | 7-9 |
| Terminvereinbarung Interviews | 2 | 12 | 6 |
| Recherche- und Informationsbeschaffung | | | |
| Erfassung IST-Zustand (3 Interviews) | 5 | 30 | 7-9 |
| Erfassung SOLL-Zustand (1 Interview) | 2 | 12 | 8 |
| Analyse bestehender Prozess | 6 | 36 | 9-11 |
| Experteninterviews | 3 | 18 | 19 |
| Schreibphase | | | |
| Theoretischer Teil | 5 | 30 | 12-13 |
| Auswertung IST-Situation | 4 | 24 | 13-14 |
| Auswertung Soll-Situation | 4 | 24 | 15-16 |
| Auswertung Experteninterview | 4 | 24 | 17-20 |
| Prozesszeichnung | 10 | 60 | 20-24 |
| Korrektur- und Abschlussphase | | | |
| Korrekturlesen der Arbeit | 6 | 36 | 25-27 |
| Total | 60 | 360 | |

| Monat | Februar | | | März | | | | April | | | | Mai | | | | Juni | | | Juli | | | |
|---------------|---------|---|---|------|----|----|----|-------|----|----|----|-----|----|----|----|------|----|----|------|----|----|----|
| Kalenderwoche | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |

| | | |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X | | |

6.2. Schlüsseldaten / Meilensteine

| | |
|-------------------|--|
| 07.02.2022 | Start der Bachelorarbeit |
| Bis 04.03.2022 | IST-Zustand und SOLL-Zustand erfasst |
| Bis 17.03.2022 | Bestehender Prozess analysiert |
| Bis 20.04.2022 | IST-Zustand und SOLL-Zustand ausgewertet |
| Bis 19.05.2022 | Experteninterviews durchgeführt und analysiert |
| Bis 13.06.2022 | Prozesszeichnung beendet |
| 17.06.2022 | Arbeit fertig geschrieben |
| 11.07.2022 | Abgabe der Bachelorarbeit |

7. Literaturverzeichnis

Keuper, F., Häfner, M., & Von Glahn, M. (2006). *Der M&A Prozess: Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase*. Wiesbaden: Gabler.

Mayerhofer, H. (2003). *Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen: Handbuch Fusionsmanagement*. Düsseldorf: Hans-Bröckler-Stiftung.

Schulz, L.M. (2012). *Das Geheimnis erfolgreicher Personalbeschaffung: Von der Bedarfsidentifikation bis zum Arbeitsvertrag*. Wiesbaden: Springer.

Troger, H. (2018). *Die Führungskraft als Personalmanager: Eine neue Rollenverteilung zwischen Führungskräften und HR-Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.


Literatur Methodik


Buber, R., & Holzmüller, H. (2009). *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*. Wiesbaden: Gabler.


Pepels, W. (2012). *Einführung in die Marktforschung*. Dänemark: Ventus Publishing ApS.

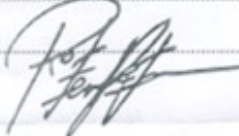
| | | |
|----|----|----|
| EE | IS | TO |
| X | | |

Anmerkung des/der für die Bachelorarbeit zuständigen Dozierenden: Zu behandelnde oder nicht zu behandelnde Themen, Anforderungen der Schule, Hilfsmittel, Anmerkungen, Empfehlungen usw.

Datum: 13.12.2021..... Unterschrift Studierende/r: 

Datum: 14.12.2021..... Unterschrift Dozierende/r: 

Datum: 13.12.2021..... Unterschrift Auftraggeber/in: 

Datum: 31 JAN 2022..... Validierung durch den/die Leiter/in des Studiengangs: 

Anhang II: Rückmeldung Mandatsvorschlag

EE - Thema und Auftrag der Bachelorarbeit 2021-2022

Girod Lehmann Béatrice <beatrice.girod@hevs.ch>

Di, 25.01.2022 09:29

An: Schalbetter Maria <maria.schalbetter@students.hevs.ch>

Cc: Roten Hans-Peter <hpeter.roten@hevs.ch>

Guten Tag,

Nach der Prüfung der Mandatsvorschläge durch die Jury teilen wir Ihnen mit, dass Ihr Vorschlag akzeptiert wird.

Die Jury bittet Sie jedoch, die folgenden Punkte zu beachten:

- die Ziele sind eher methodischer Natur, das Hauptziel sollte doch sein:

"Verbessern der Prozess der Personalbeschaffung der Aletsch Bahnen AG"

Diese Bemerkungen müssen in die Anhänge der BA aufgenommen werden.

Für den weiteren Prozess wird Ihnen nach der Unterschrift des Studiengangleiters eine Kopie des Formulars zugesandt. Bitte senden Sie eine Kopie an Ihren Dozenten und Mandanten.

Ihre Bachelor-Arbeit beginnt offiziell am 07. Februar 2022. Zu diesem Termin werden Ihnen die Unterlagen per Post zugestellt.

Alle Informationen zum Modul Bachelorarbeit finden Sie auf Cyberlearn.

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

hes.
SO
you.

Béatrice Girod Lehmann
Adjointe scientifique HES
Haute Ecole de Gestion
Institut Entrepreneuriat & Management

Hes·SO VALAIS WALLIS
: Σ π ≈ &

Tel: +41 58 606 90 10

Email: beatrice.girod@hevs.ch, masqsm@hes.so.ch - Web: www.hevs.ch,
www.masqsm.ch

Coordinatrice Formation Continue HEG. Disponible le lundi matin, mardi, jeudi après-midi et vendredi.

HES-SO Valais-Wallis • Techno-Pôle 3 • 3960 Sierre
+41 58 606 90 94 • info.iem@hevs.ch • www.hevs.ch



Anhang III: Interview Betriebsleiter Ost – Mathias Lorenz

| Daten zur Person | | Informationen zum Interview | |
|------------------|----------------|-----------------------------|------------------|
| Nachname | Lorenz | Datum | 24. Februar 2022 |
| Vorname | Mathias | Ort | Riederalp |
| Funktion | Bereichsleiter | Durchführung | persönlich |

Folgende Fragen wurden während dem Interview gestellt. Transkribiert wurden lediglich die für die Arbeit relevanten Aspekte.

Allgemein

1. Wie lange Arbeiten Sie schon bei den Aletsch Bahnen?

Ich arbeite schon über 22 Jahre bei den Aletsch Bahnen. Seit 1999. Ich habe noch diese Woche meinen letzten Arbeitstag und trete danach eine neue Stelle an.

2. Was sind Ihre Aufgaben als Bereichsleiter? Auch im Zusammenhang mit dem HR?

Eigentlich die gesamte Organisation des Betriebs. Sei es die Anstellung von Personal, die Personalplanung oder die Stundenabrechnung. Als Bereichsleiter Sorge ich dafür, dass ein reibungsloser Ablauf gewährleistet wird. In Bezug auf die HR-Abteilung liegt meine Hauptaufgabe im Beschaffungsprozess. Zuerst melden wir unseren Bedarf an Personal an. Anhand dem Stellenbeschrieb und dem Stellenplan holen wir anschliessend die Bewilligung bei der Geschäftsleitung. Zu Beginn, kurz nach der Fusion, war dies eine etwas mühsame Aufgabe, weil Synergien entstanden sind. Vor sechs, sieben Jahren musste man noch schauen, braucht es in dieser Position wirklich so viele Mitarbeitende. Zudem waren die drei ursprünglichen Unternehmen auch unterschiedlich aufgestellt. Zu Beginn mussten wir also schauen, wie viele Personen es pro Betrieb braucht. Jetzt hat sich dies gut eingependelt und wir können den Bedarf anhand des Stellenplans definieren. Es besteht je ein Stellenplan für die drei Bereiche Ost, West und Mitte. Diese sind dann weiter unterteilt in die unterschiedlichen Abteilungen (Zubringerbahn, Sportbahn, Pistenrettungsdienst, Kasse usw.). Danach wird innerhalb dieser Abteilungen geschaut, ob die Stellenprozente erreicht sind. Die HR-Abteilung ist im Anschluss für die Stellenausschreibung zuständig und ich als Betriebsleiter führe dann die Bewerbungsgespräche durch.

3. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und der HR-Abteilung?

Wie schon gesagt, ist die HR-Abteilung für die ganze Thematik rund um die Stellenausschreibung zuständig und ich als Bereichsleiter führe danach die Bewerbungsgespräche durch. Alle Bewerbungen, welche eintreffen, werden in einer Excel Datei gespeichert, in welcher die gesamten Informationen hinterlegt sind. Die meisten Personen bewerben sich nicht spezifisch auf eine Stelle.

4. Haben Sie die Fusion miterlebt (7. August 2017)? Falls ja, wie hat sich die Personalabteilung auf die Fusion vorbereitet?

Früher waren die einzelnen Unternehmen viel kleiner und man hat sich auf seinen Betrieb konzentriert. Mit der Fusion musste man sich umstellen. Ich hatte das Glück, dass ich bereits vier Jahre für die gesamte Region gearbeitet habe und zuvor noch für die Bettmeralp-Riederalp Management AG tätig war. Durch diese Zeit habe ich schon ein Gespür entwickelt, wie eine Zusammenarbeit möglich ist. Zu Beginn musste man schauen, was geht und was geht nicht. Wo gibt es unterschiedliche Handhabungen und wie können wir uns aufs gleiche Niveau bringen. Die Fusion ist allerdings noch lange nicht abgeschlossen. Dies ist ein langer Prozess.

5. Hatte die Fusion Auswirkungen auf Ihre Tätigkeit als Bereichsleiter (in Bezug auf den Personalbereich)?

Zuvor wurde viel mehr noch vom CEO gesteuert auch in Bezug auf die Personalabteilung. Gerade die Jahresangestellten wurden meist vom CEO angestellt. Durch die Fusion sind die Aufgaben anders aufgeteilt worden.

Zuvor waren die Bereichsleiter operative Mitarbeiter und wir waren draussen. Jetzt findet der Hauptteil unsere Arbeit im Büro statt. Man könnte sagen, dass wir Bereichsleiter die Direktoren der jeweiligen Station sind. Wir sind die erste Ansprechperson, bevor etwas zum CEO geht.

6. Hat sich etwas in Bezug auf die Personalbeschaffung geändert seit der Fusion?

Eine grosse Veränderung hat es bei den Lohnzahlungen gegeben. Zuvor erhielten auch Saisonangestellte einen fixen Monatslohn. Jetzt sind die Saisonangestellten im Stundenlohn angestellt. Dies war eine grosse Veränderung für alle und auch wir Bereichsleiter waren zu Beginn sehr skeptisch. Man hatte die Befürchtung, dass man keine Mitarbeitenden mehr findet. Diese Befürchtungen haben sich dann aber schnell als unnötig erwiesen. Es gab auch keine bestehenden Mitarbeitende, die aufgrund dieses Wechsels die ABAG verlassen haben. Für uns Bereichsleiter gab es jedoch dadurch einen höheren Aufwand bei der Lohnabrechnung.

Bewerbung Saisonangestellte

7. Bewerben sich für alle Positionen genügend Personen für eine Saisonstelle oder erweist sich die Suche als schwierig?

Dieses Jahr war es schwierig. Natürlich müssen wir immer kämpfen. Die Saison ist das eine Problem und halt der Lohn ein anderes. Wenn man den Lohn betrachtet, sind wir allerdings mit den ganzen Nebenleistungen und Sozialleistungen nicht so schlecht aufgestellt. Pistenfahrzeugfahrer findet man zu genüge. Das Finden von geeignetem Kassenpersonal hat dieses Jahr auch recht gut funktioniert. Mitarbeitenden für die Zubringerbahnen und Sportbahnen zu finden, ist eine Herausforderung. Dabei spielt bestimmt auch die Lonza eine Rolle. Was auch noch dazu kommt, ist das die ABAG sehr wenige Unterkunftsmöglichkeiten hat. Jedoch sind wir daran, dies zu ändern.

8. Wer nimmt am Bewerbungsgespräch einer Saisonstelle teil?

Falls es möglich ist, versuchen wir immer zu zweit oder sogar zu dritt an einem Gespräch teilzunehmen. So kann man sich auch untereinander direkt austauschen und hat direkt eine Zweitmeinung. Einer hat dann beispielsweise den ersten Teil des Gespräches geführt und

der andere hat zugehört und sich Notizen gemacht. Anschliessend hat man die Rollen getauscht. Zudem versuchen wir die Gespräche so zu planen, dass wir an einem Tag mehrere Gespräche haben. Natürlich gibt es auch Gespräche, die man allein führt, weil es organisatorisch nicht anders geht.

9. Wieviel Bewerbungsgespräche führen Sie pro Saison?

Im letzten Jahr waren es 80 Bewerbungsgespräche. Also so im Durchschnitt zwischen 70-80.

10. Wer entscheidet schliesslich, ob ein Angestellter eingestellt wird?

Innerhalb des Stellenplans können wir (Bereichsleiter) dies selbst entscheiden. Solange wir nicht über die Stellenprozente gehen, haben wir dort freie Hand. Müssen wir plötzlich mehr Personen anstellen als geplant, muss dies mit der Geschäftsleitung abklärt werden.

11. Wie wird diese Entscheidung getroffen?

Teilweise treffe ich die Entscheidung allein und teilweise treffen wir (Bereichsleiter) diese gemeinsam. Falls eine Entscheidung nicht so leicht zu treffen ist, sitzen wir uns zusammen und besprechen die einzelnen Bewerbungen.

12. Wie lange dauert ein durchschnittliches Bewerbungsgespräch für eine Saisonstelle?

Ein Bewerbungsgespräch dauert ca. 30-45 Minuten.

13. Wie nehmen Sie die Dauer des Bewerbungsgesprächs wahr? (Folgefrage falls unzufrieden: Wie kann die Dauer optimiert werden?)

Die Dauer empfinde ich als sehr angemessen. Diese ist nicht zu lang, aber auch nicht zu kurz.

Prozess

14. Beschreiben sie den Prozess der Personalbeschaffung?

Also der Prozess beginnt eigentlich mit der Ausschreibung. Ebenfalls müssen natürlich die Stellenpläne erstellt werden, welche pro Standort angefertigt wird als Excel Datei. Daneben gibt es noch eine Datei mit allen Bewerbungen. Anschliessend kommt es zur Einladung und zum Bewerbungsgespräch. Im Anschluss muss das Gespräch ausgewertet werden. Nach einer kurzen Bedenkzeit wird dem Bewerber mitgeteilt, ob er die Stelle bekommt oder nicht. Die Vertragserstellung übernimmt danach die HR-Abteilung.

15. Bei welchen Prozessschritten sind Sie aktiv beteiligt? Welche übernimmt die HR-Abteilung?

Die HR-Abteilung übernimmt die Stellenausschreibung und am Schluss den Vertragsabschluss. Für die restlichen Schritte sind wir Bereichsleiter verantwortlich. Allgemein alle administrativen Aufgaben werden von der HR-Abteilung übernommen. Die Einschulung übernehmen dann im Anschluss wieder wir.

16. Welches ist ihrer Meinung nach der wichtigste und zeitaufwendigste Schritt im Beschaffungsprozess (Bedarfsermittlung, Ausschreibung, Bewerbungsgespräche, Entscheidung, 1. Arbeitstag)?

Die ganzen Bewerbungsdossier durchzugehen und danach zu entscheiden, welches gut und welches weniger gut ist. Falls die Gespräche dann mal vereinbart wurden, geht es schnell. Also finde ich die Vorselektion als wichtig und auch als zeitaufwendig.

17. Wie lange dauert der Prozess von der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung des neuen Angestellten?

Dies kann sehr schnell gehen. Es kann sein, dass wir heute hier ein Gespräch haben und du morgen bereits anfängst. Bei andere kann es sein, dass diese sich im August bewerben und diese dann im Dezember anfangen. Im Juli werden zudem bereits die bestehenden Mitarbeitenden der Sommersaison angefragt, ob diese im Winter auch gerne wieder arbeiten würden. Also wir fragen bereits im März schon nach, ob sie interessiert sind. Da sich aber im Verlauf des Sommers einiges ändern kann, hat sich gezeigt, dass man im Juni/Juli nochmals nachfragen sollte. Die Planung für den Sommer findet ebenfalls im März statt. Diese wird kurzfristiger geplant. Anfang August wissen wir dann für welchen Bereich wie viele Personen fehlen. Danach finden meist allgemeine Ausschreibungen statt, also ohne direkt die Stelle zu definieren. Erst dann im September/Oktober, wenn noch Personal fehlt, wird spezifisch für einzelne Stellen Ausschreibungen unternommen.

18. Verwenden Sie die vorhandenen Leitfäden der ABAG (Vorstellungsgespräch, Auswertung)?

Der Leitfaden für das Vorstellungsgespräch ist sehr einfach und reicht für einen Saisonangestellten auch vollkommend aus. Diese verwenden wir bei allen Bewerbungsgesprächen.

19. Wird für den Beschaffungsprozess ein oder mehrere Systeme verwendet (Sage, SharePoint, OneDrive)? Wenn ja, wie arbeiten Sie mit diesen? Finden Sie dieses als nützlich?

Diese Systeme werden von der HR-Abteilung genutzt. Auf das System „Sage“ haben wir als Bereichsleiter keinen Zugriff und benötigen diese auch nicht. Die Dienstplanung und die Abrechnung werden übers „EuroTime“ getätigt. Falls wir Änderungen im „EuroTime“ vornehmen möchten, muss dies über die HR-Abteilung geschehen.

20. Werden die von der ABAG vorgegebenen Fristen für die einzelnen Prozessschritte eingehalten? (Prozess Mitarbeiterrekrutierung)

Diese Fristen wurden von der HR-Abteilung festgelegt und dienen auch nur ihnen.

Ausblick

21. Was würden sie am Personalbeschaffungsprozess ändern?

Dies ist eine schwierige Frage. Wir haben stets an diesem Prozess gearbeitet und stetig optimiert. Natürlich könnten die Tabellen ab und zu mal wieder verbessert werden. Wichtig ist, dass wir alle zusammenarbeiten. Dort funktioniert noch nicht immer alles gleich. Ein Bereichsleiter verbringt nicht gerne Zeit vor dem Computer. Doch gerade dies braucht es, bei einem so grossen Betrieb. Alle sollten mit einem gleichen System/Ablauf arbeiten, damit der Beschaffungsprozess reibungslos funktioniert. Was den Prozess auch vielfach

schwierig macht, sind die Bewerber, die nicht direkt wissen, ob sie die Stelle antreten möchten oder nicht. Oder häufig denkt man sich, vielleicht kommt da noch jemand der besser geeignet ist. Dies verzögert dann den gesamten Prozess. Dort haben wir bis jetzt auch noch keine saubere Lösung gefunden.

22. Wie könnte der Prozess optimiert werden?

Wenn alle genau gleich arbeiten und regelmässig eintragen, was sie bereits haben, wäre das Ganze schon um einiges besser.

23. Gibt es einen Leitfaden oder einen Teil des Prozesses, welchen Sie als überflüssig empfinden?

Nein, den Prozess braucht es genauso. Natürlich kann man Kleinlichkeiten verbessern, aber im Grossen und Ganzen braucht es dies alles. Die Excel-Tabellen könnte man auf das Office 365 aktualisieren, denn so könnten mehrere zur gleichen Zeit am Dokument arbeiten. Dies ist bis jetzt noch nicht der Fall. Wenn ich das Dokument bei mir offen habe, blockiere ich diese für die anderen Bereichsleiter.

24. Haben Sie zum Schluss noch irgendwelche Anmerkungen oder Ergänzungen?

-

Anhang IV: Interview Betriebsleiter Mitte – Aldo Eyholzer

Daten zur Person

Nachname Eyholzer

Vorname Aldo

Funktion Bereichsleiter

Informationen zum Interview

Datum 02. März 2022

Ort Bettmeralp

Durchführung persönlich

Folgende Fragen wurden während dem Interview gestellt. Transkribiert wurden lediglich die für die Arbeit relevanten Aspekte.

Allgemeine

1. Wie lange Arbeiten Sie schon bei den Aletsch Bahnen?

Seit vier Jahre arbeite ich hier als Bereichsleiter. Insgesamt aber schon seit 21 Jahren. Zuerst war ich acht Jahre als Pistenfahrzeugfahrer tätig. Danach habe ich in den technischen Dienst gewechselt. Anschliessend war ich 50% im technischen Dienst und 50% bei den Sportbahnen. Durch die Fusion bin ich dann Bereichsleiter Mitte geworden.

2. Was sind Ihre Aufgaben als Bereichsleiter? Auch im Zusammenhang mit dem HR?

Im Winter gehört vor allem die Personalplanung und auch die Instruktion von den Sportbahnen zu meinen Tätigkeiten. Im Sommer gilt es dann auch schon das Personal zu planen für den Winter. Auf die Saison hin sind wir immer am Personal rekrutieren, vor allem

für die Wintersaison. Im September ist man schon bereits am Rekrutieren für den Winter. Für Personen, von denen man bereits weiss, dass diese im Winter nicht mehr da sein werden, sucht man dann bereits die Nachfolger.

3. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und der HR-Abteilung?

Die HR-Abteilung ist also natürlich immer gerade vor Ort, wenn man sie braucht. Bei einer Kündigung muss so schnell wie möglich das HR informiert werden. Telefonisch ist die Abteilung immer erreichbar.

4. Haben Sie die Fusion miterlebt (7. August 2017)? Falls ja, wie hat sich die Personalabteilung auf die Fusion vorbereitet?

Also zuerst einmal hat sich durch die Fusion sehr viel geändert. Vor der Fusion hat der Bereichsleiter, dies war zuvor noch Mathias, zusammen mit den Sportbahnen geschaut, was es an Personal braucht und so wurde dann das Personal beschaffen. Ich hatte auch keine Vorbereitung auf die Fusion, da ich zuvor diese Stelle ja nicht hatte.

5. Hatte die Fusion Auswirkungen auf Ihre Tätigkeit als Bereichsleiter (in Bezug auf den Personalbereich)?

Natürlich muss man viel mehr Personen rekrutieren. Zubringerbahnen und Sportbahnen haben auch andere Anforderungen. Bei den Sportbahnen muss man beispielsweise nicht gut Deutsch können. Bei der Zubringerbahn braucht es sprachlich die „besseren“ Mitarbeitenden. Vor allem Deutsch ist dort zwingend.

Mit der Personalarbeit habe ich täglich zu tun. Bei den Anstellungen beginnt es und danach die Personalgespräche zwischendurch. Jeden Tag hat irgendein Mitarbeitender ein Anliegen, dies kommt noch dazu. Natürlich erfolgt die Planung monatlich immer im Voraus, aber durch Ausfälle bin ich jeden Tag ein bis zwei Stunden nur mit der Personalplanung beschäftigt. Die Beschaffung ist saisonal ein sehr grosser Teil meiner Arbeit. Dies vor allem im Oktober und November. Schön wäre, wenn man dies immer weniger machen müsste, also wenn das bestehende Personal bleiben würde. Aber im Moment sieht dies anders aus. Ich muss bald jeden Monat damit rechnen, dass jemand geht.

6. Hat sich etwas in Bezug auf die Personalbeschaffung geändert seit der Fusion?

In den letzten Jahren ist es schwieriger geworden Personen zu beschaffen. Sicher hat dies viele Gründe. Einer ist bestimmt die Lonza, wie viele sagen. Aber die Schwierigkeit Personal zu finden ist auch in anderen Branchen bestehend. Durch die Fusion ist das Gebiet grösser geworden, was die Beschaffung schwieriger macht. Die Aufteilung erweist sich als anspruchsvoller.

Bewerbung Saisonangestellte

7. Bewerben sich für alle Positionen genügend Personen für eine Saisonstelle oder erweist sich die Suche als schwierig?

Es wird je länger je schwieriger. Schön ist es natürlich, wenn man deutschsprachiges Personal findet. Doch wenn man wenig zur Auswahl hat, arrangiert man sich anderweitig. Das Besetzen von Stellen bei der Sportbahn ist tendenziell einfacher als das bei der

Zubringerbahn, da dies nur Saisonstellen sind. Viele arbeiten im Sommer auf dem Bau und haben somit im Winter keine Arbeit und kommen dann jeden Winter zu uns.

8. Wer nimmt am Bewerbungsgespräch einer Saisonstelle teil?

Mind. zu zweit, also ich und ein weiterer Bereichsleiter.

Anders ist es bei den Jahresangestellten und den Stellen bei der Zubringerbahn. Dort wird das Gespräch zusammen mit den Teamleitern geführt.

9. Wieviel Bewerbungsgespräche führen Sie pro Saison?

Wenn ich z. B. drei Personen brauche, habe ich so um die 10 Gespräche. Dies nur bei den Sportbahnen. Zubringerbahn und Jahresangestellten kommen dann auch noch dazu.

10. Wer entscheidet schliesslich, ob ein Angestellter eingestellt wird?

Schlussendlich entscheiden wir (Bereichsleiter) dies allein. Die Vorgaben betreffend dem Lohn erhalten wir vom Personalbüro. Wenn wir einen guten Kandidaten gefunden haben und dieser uns auch zusagt, dann können wir dies allein entscheiden.

11. Wie wird diese Entscheidung getroffen?

Voraussetzungen sind bei allen drei Stationen ähnlich. Ich weiss z. B., dass man für gewisse Skiliften auf der Riederalp und Fiescheralp Skifahren muss. Dies ist auf der Bettmeralp nicht der Fall.

12. Wie lange dauert ein durchschnittliches Bewerbungsgespräch für eine Saisonstelle?

Wir rechnen mit 45 Minuten. Aber meistens reichen 30 Minuten. Es gibt auch Gespräche, bei denen weiss man nach den ersten fünf Minuten, dass dieser Kandidat nicht genommen wird. Dann wird das Gespräch auf das Minimum abgekürzt.

13. Wie nehmen Sie die Dauer des Bewerbungsgespräches wahr? (Folgefrage falls unzufrieden: Wie kann die Dauer optimiert werden?)

Wenn man 45 Minuten rechnet, hat man wirklich genug Zeit. Bei Saisonstellen und Stellen bei den Sportbahnen reichen 30 Minuten. Wenn jemand spezifische Fragen stellt, weiss man dann schon, dass dieser ein grosses Interesse hat. Dann dauert das Gespräch auch mal mehr als 30 Minuten, weil man die Fragen dann auch gerne ausführlicher beantwortet.

Prozess

14. Beschreiben sie den Prozess der Personalbeschaffung?

Nach dem die Stellenanzeige veröffentlicht wird, melden sich die Kandidaten per E-Mail. Dann erhalten wir von ihnen das Personaldossier. Anschliessend findet eine Vorselektion und die Bewerbungsgespräche statt. Mit denjenigen, die zu einem Gespräch eingeladen werden, wird telefonisch ein Termin vereinbart.

15. Bei welchen Prozessschritten sind Sie aktiv beteiligt? Welche übernimmt die HR-Abteilung?

Das HR übernimmt die Ausschreibung der Stellen und die anderen Schritte werden von uns Bereichsleitern übernommen. Hat man sich dann für den einen oder anderen Kandidaten entschieden, meldet man dies dem HR und diese übernehmen dann den Vertragsabschluss.

16. Welches ist ihrer Meinung nach der wichtigste und zeitaufwendigste Schritt im Beschaffungsprozess (Bedarfsermittlung, Ausschreibung, Bewerbungsgespräche, Entscheidung, 1. Arbeitstag)?

Der zeitaufwendigste Schritt an sich sind schon die Bewerbungsgespräche. Zudem noch das Zusammentreffen von uns drei Bereichsleiter für die Entscheidungen. Bei diesem Gespräch wird zudem geschaut, welcher Kandidat zu welcher Stelle passt.

17. Wie lange dauert der Prozess von der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung des neuen Angestellten?

Ob wir einen Kandidaten für die Sportbahnen (Saisonangestellte) anstellen oder nicht, entscheiden wir innerhalb von vier bis fünf Tagen und geben ihnen auch in diesem Zeitrahmen Bescheid. Also ich sage mal so, die guten nehmen wir sofort und bei den anderen melden wir uns nach vier bis fünf Tagen telefonisch. Es kam auch schon vor, dass wir Kandidaten, welchen wir abgesagt haben, dann doch noch genommen haben.

18. Verwenden Sie die vorhandenen Leitfäden der ABAG (Vorstellungsgespräch, Auswertung)?

Mit dem Leitfaden für die Vorstellungsgespräche arbeiten wir. Dies ist ein sehr hilfreicher Leitfaden. Es muss allerdings gesagt werden, dass der Teil Qualifikationen meist nicht ausgefüllt wird, da dieser bereits im Bewerbungsdossier ersichtlich ist. Auch das Feld Stärken und Schwächen bleibt bei mir meist leer. Das Thema Lohn wird häufig von den Kandidaten schon zuvor angesprochen. Der Lohn ist bei uns vorgegeben und dort haben wir auch keinen Spielraum.

Das Dokument Auswertung habe ich noch nie gesehen und dies verwenden wir auch nicht.

19. Wird für den Beschaffungsprozess ein oder mehrere Systeme verwendet (Sage, SharePoint, OneDrive)? Wenn ja, wie arbeiten Sie mit diesen? Finden Sie dieses als nützlich?

Wir haben auf diese Systeme keinen Zugriff und diese verwenden wir dementsprechend auch nicht. Wir haben nur Zugriff auf das System „EuroTime“. Dies ist wichtig für die Stunden und dann auch für die Lohnabrechnung.

20. Werden die von der ABAG vorgegebenen Fristen für die einzelnen Prozessschritte eingehalten? (Prozess Mitarbeiterrekrutierung)

Die Fristen sind sehr schwer so umzusetzen. Wie schon erwähnt, im Juni muss man niemanden fragen, ob er noch kommt.

Ausblick

21. Was würden sie am Personalbeschaffungsprozess ändern?

Nichts.

22. Wie könnte der Prozess optimiert werden?

-

23. Gibt es einen Leitfaden oder einen Teil des Prozesses, welchen Sie als überflüssig empfinden?

Ja dies mit den Fristen, finde ich überflüssig. Die Ausschreibungen in der laufenden Saison schon für die kommende zu machen, dass bringt nicht so viel. Denn die meisten wissen noch nicht, ob sie wieder kommen. Im Hinterkopf behält man diejenigen, von denen man weiss, dass diese wieder kommen. Aber diejenigen, die noch unsicher sind, bei denen ist dies schwierig. Es kam auch schon viel vor, dass man bestehenden Saisonangestellten bereits den Vertrag zugeschickt hat, diese aber dann doch abgesagt haben. So fängt dann die Suche wieder von vorne an.

24. Haben Sie zum Schluss noch irgendwelche Anmerkungen oder Ergänzungen?

Nein, es wäre schön, wenn man nicht jede Saison so viel offene Stellen besetzen müsste. Denn dies ist zeitaufwendig. Schön wäre es auch, wenn die bestehenden Saisonangestellten bleiben würden. Dies ist ein Prozess, welcher sehr zeitaufwendig ist und daran können wir auch nichts ändern.

Anhang V: Interview Betriebsleiter West – Christoph Golob

Daten zur Person

Nachname Golob
Vorname Christoph
Funktion Bereichsleiter

Informationen zum Interview

Datum 28. Februar 2022
Ort Riederalp
Durchführung persönlich

Folgende Fragen wurden während dem Interview gestellt. Transkribiert wurden lediglich die für die Arbeit relevanten Aspekte.

Allgemeine

1. Wie lange Arbeiten Sie schon bei den Aletsch Bahnen?

Ich arbeite seit Dezember 2001 bei den ABAG. Zuerst habe ich drei Wintersaisons lang als Saisonangestellter gearbeitet und habe danach in eine Jahresstelle gewechselt. Gestartet habe ich meine Karriere als Sportbahnmitarbeiter und danach war ich lange als Pistenpatrouilleur tätig. Ich war da auch Einsatzleiter und Verantwortlich für die technische Beschneigung. Danach habe ich eine Weiterbildung in der EDV gemacht und war dann für die gesamte IT bei der ehemaligen ARBAG verantwortlich. Anschliessend war ich stellvertretender Betriebsleiter der Sportbahnen, bei der ehemaligen Aletsch Bahnen Management AG. Und bis heute bin ich nun Betriebsleiter West bei den ABAG.

2. Was sind Ihre Aufgaben als Bereichsleiter? Auch im Zusammenhang mit dem HR?

Jetzt als Bereichsleiter ist dies sicher die Personalführung, Personalplanung und die Arbeitsplanung. Dies ist schon ein grosser Teil meiner Aufgaben. Im Zusammenhang mit

dem HR übernehme ich die Personalplanung, Rekrutierung, Personalabrechnung und auch die Personalbetreuung. Zurzeit sind mir ca. 65 Personen unterstellt.

3. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und der HR-Abteilung?

Dies funktioniert sehr gut. Wir sind trotz dem Wachstum in den letzten Jahren immer noch ein KMU. Trotzdem muss jeder ein bisschen eigenständig noch funktionieren. Dabei ist das gegenseitige Vertrauen essenziell. Wir haben dort schon immer gute Schnittstellen zwischen uns und dem HR gefunden, auch wenn diese nicht immer klar auf Papier festgelegt sind.

4. Haben Sie die Fusion miterlebt (7. August 2017)? Falls ja, wie hat sich die Personalabteilung auf die Fusion vorbereitet?

Ich habe nicht nur eine Fusion miterlebt, sondern mehrere. Als ich begonnen habe hier zu arbeiten, war es noch die Verkehrsbetrieb Riederalp AG. Diese AG hat dann mit der Zubringerbahn Luftseilbahn Mörel Riederalp fusioniert und wurde zur ARBAG. Danach hatten wir einen Führungszusammenschluss zur Aletsch Bahnen Management AG, welche dann zur ABAG wurde.

Eine gewisse Grundvorbereitung hatte das Unternehmen bereits durch den Führungszusammenschluss der Aletsch Bahnen Management AG. Dies hat dann schon uns (Riederalp) viel näher zu der Bettmeralp gebracht. Wir hatten dann auch ein zentrales Büro. Die Fiescheralp kam dann erst bei der Fusion im Jahre 2017 dazu, welches dann keinen grossen Einfluss mehr hatte.

5. Hatte die Fusion Auswirkungen auf Ihre Tätigkeit als Bereichsleiter (in Bezug auf den Personalbereich)?

Ja, wahrscheinlich hatte dies schon einen Einfluss. Es konnten durch die Fusion Synergien genutzt werden. Dies ist ein sehr grosser Vorteil der Fusion. Auf den Bahnen selbst ist dies schwieriger. Denn alle Bahnen sind sehr individuell. Die Schulung sieht je nach Anlage unterschiedlich aus. Im Verkauf sind diese Synergien wieder besser möglich. Wobei auch da gilt es, dass die Beratung je nach Station unterschiedlich ist. Je nach Station braucht das Verkaufspersonal andere Informationen, welche sie den Kunden weitergeben müssen.

6. Hat sich etwas in Bezug auf die Personalbeschaffung geändert seit der Fusion?

Ja, dies hat sich stark verändert, aber ich glaube nicht, dass dies unbedingt mit der Fusion zu tun hat. Vielleicht kann man grob sagen, dass wir früher Personal rekrutiert haben von August bis November. Danach haben diese in der Wintersaison gearbeitet und man hatte viele Personen, welche im Sommer auch gerne wieder kamen. Im Sommer ist allerdings der Bedarf kleiner, also konnte man die Besten herauspicken. Nach dem ersten Sommer haben diese Mitarbeitenden dann eine Jahresstelle angeboten bekommen. Dann war das Thema Personalrekrutierung wie abgeschlossen. Jetzt finden Mitarbeiterwechsel ständig statt. Dies bedeutet, dass man ständig neues Personal rekrutieren muss, dies auch während der Saison. Dies hat dann mehr mit dem Arbeitsmarkt, anstatt der Fusion zu tun.

Bewerbung Saisonangestellte

7. Bewerben sich für alle Positionen genügend Personen für eine Saisonstelle oder erweist sich die Suche als schwierig?

Zurzeit ist es auch schwierig gutes Personal zu finden. Es gibt heute sehr viele Stellen bei der Lonza oder auch sonst in der Industrie.

Von Vorteil ist es, wenn man ein Team hat, welches konstant ist. Es gibt Saisons, wo das Team fast konstant bleibt. Da rufe ich im August einen nach dem anderen an und frage an, ob sie wiederkommen. Somit ist dann die Planung schon erledigt. Aber es gibt auch Zeiten, wo viele Mitarbeitende gehen und dann muss man plötzlich 10 neue rekrutieren, wobei man nur acht Bewerbungen hat und von denen sind vier nicht geeignet. So kann die Rekrutierung dann schon sehr belastend sein.

8. Wer nimmt am Bewerbungsgespräch einer Saisonstelle teil?

Ich versuche eigentlich Bewerbungsgespräche nie allein zu machen. Natürlich bei spontanen Bewerbungsgesprächen kann es vorkommen, dass ich allein bin. Ansonsten habe ich immer jemanden dazu genommen. Kommt es dann zu einer Bewerbung, welche sich nur um die Riederalp dreht, versuche ich jemanden von den Teamleitern beim Gespräch dabei zu haben. Falls sich die Bewerbung über alle drei Stationen ausdehnt, ist immer ein anderer Bereichsleiter auch anwesend.

9. Wieviel Bewerbungsgespräche führen Sie pro Saison?

Ja, vielleicht so um die 30. Seit der Fusion haben wir die Gespräche zentral gesteuert und ich bin einer, welcher sehr viele Gespräche geführt hat. Es gibt bestimmt auch Bereichsleiter, welche weniger Gespräche führen. Aber natürlich, wenn ich merke, dass ich viele Personen benötige, dann will auch ganz schnell viele Gespräche führen. Denn so sind die Chancen hoch, dass ich einen angenehmen Saisonstart habe.

10. Wer entscheidet schliesslich, ob ein Angestellter eingestellt wird?

Grundsätzlich wird der Stellenbedarf definiert. Der ist mehr oder weniger über die Jahre hinweg bereits vorgegeben gewesen. Innerhalb dieses Bedarfs können wir uns dann frei bewegen. Einzig, die Stellenprozente dürfen nicht überstiegen werden. Wenn ich heute z. B. ein Gespräch habe, kann ich auch entscheiden, dass die Person schon am Montag beginnt. Wenn ich jemanden anstelle, dann melde ich dies an die HR-Abteilung weiter und die kümmern sich dann um den Vertrag.

Bei den Saisonangestellten ist der Lohn fix. Es gibt ein Lohnband, welches sich verändert, wenn die Angestellten mehrere Jahre hier tätig sind, aber ansonsten ist dort wenig Spielraum. Dies ist eigentlich dann auch kein grosses Thema mehr bei den Gesprächen.

11. Wie wird diese Entscheidung getroffen?

Das Fällen der Entscheidung fällt mir nicht schwer, da ich dies nun schon sehr lange mache. Anfangs habe ich bestimmt mal noch eher darüber nachgedacht. Heute geht dies schnell, weil ich von mir behaupte, dass ich ein gutes Gespür dafür habe.

12. Wie lange dauert ein durchschnittliches Bewerbungsgespräch für eine Saisonstelle?

Ich plane dort immer eine dreiviertel Stunde ein. Aber meistens braucht es diese nicht. Es kann sein, dass die Person viele Fragen hat und dann kann es schon sein, dass das Gespräch 45 Minuten dauert. Aber meistens ist das Gespräch in 20 Minuten durch. Es ist allerdings noch praktisch, wenn man sich Blöcke von 45 Minuten macht. Denn meistens mache ich ja das Gespräch mit jemanden zusammen und so hat man danach noch etwas Zeit sich über dieses Bewerbungsgespräch zu beraten.

13. Wie nehmen Sie die Dauer des Bewerbungsgespräches wahr? (Folgefrage falls unzufrieden: Wie kann die Dauer optimiert werden?)

Ich finde die Zeit so optimal. Wir haben damals schon bei der Aletsch Bahnen Management AG einen Ablauf erhalten, welcher ich dann angepasst habe. Dieser dient dazu, dass man die richtigen Fragen stellt. Dieser arbeitet man dann Punkt für Punkt ab und schlussendlich fragt man den Kandidaten, ob er noch Interesse an der Stelle hat. In manchen Fällen kommt der Bewerber ins Zimmer rein und man weiss schon genau, dass dieser die Stelle nicht bekommt. Trotzdem muss man dann das Bewerbungsgespräch führen, dies aber mit einer verkürzten Variante.

Prozess

14. Beschreiben sie den Prozess der Personalbeschaffung?

Also wie schon gesagt. Grundsätzlich muss man zuerst den Stellenbedarf ermitteln. Meistens ergibt es sich, dass man in jeder Sparte Personen braucht. Danach beraten wir eigentlich das HR-Büro wie die Stellenausschreibung aussehen soll. Oder ich habe dies zumindest immer versucht. Weil wenn dies autonom vorgenommen wurde, habe ich dann eine Stellenanzeige in der Zeitung gesehen und mir gedacht „Ah das suchen wir“ und dabei suchen wir etwas ganz anderes. Da habe ich mir dann die Freiheit genommen und gesagt so muss das Inserat aussehen. Wir fragen auch immer, während dem Gespräch nach, wie sie auf die Stelle aufmerksam geworden sind. Damit man hier ein wenig schauen kann, wo die Bewerber auf die Stelle stossen. Früher haben alle immer gesagt in der Zeitung. Heute sagt keiner mehr, dass er die Anzeige in der Zeitung gesehen hat. Danach gehen diese Bewerbungen ein, zentral ins HR-Büro. Das Büro legt dann die Dossiers ab, machen eine Liste und wir arbeiten diese durch. Danach entscheiden wir gemeinsam wer in ein Gespräch eingeladen wird und wem man eine Absage schickt. Danach werden die Gespräche geführt.

15. Bei welchen Prozessschritten sind Sie aktiv beteiligt? Welche übernimmt die HR-Abteilung?

Die HR-Abteilung bereiten uns eigentlich alles vor, bis die Bewerbung da ist. Danach machen sie eigentlich nichts mehr, bis wir ihnen sagen, dass wir den Kandidaten XY einstellen möchten. Danach übernimmt die HR-Abteilung den Vertragsabschluss.

16. Welches ist ihrer Meinung nach der wichtigste und zeitaufwendigste Schritt im Beschaffungsprozess (Bedarfsermittlung, Ausschreibung, Bewerbungsgespräche, Entscheidung, 1. Arbeitstag)?

Die Gespräche zu führen ist der zeitaufwendigste Schritt im Prozess. Aber es ist ja nicht nur allein das Gespräch, sondern die Vorarbeit gehört auch dazu. Zu dieser gehört das Heraussuchen der Telefonnummer, dann das Erreichen der Kandidaten und mehr. Ich mache mir dort immer Blöcke, in denen ich die Gespräche durchführen will. Es ist definitiv auch der wichtigste Schritt.

17. Wie lange dauert der Prozess von der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung des neuen Angestellten?

Dieser kann schnell gehen, kann aber auch lang dauern. Es kann sein, dass ich spontan eine Stelle besetzen muss und ich diese innerhalb von zwei Tagen besetzt habe. Aber es kann eben schon auch länger dauern. Dann schreibt man eine Stelle aus, es kommt eine Bewerbung und dann dauert das vielleicht nochmals drei bis vier Wochen, bis es zu einer Einladung für ein Bewerbungsgespräch kommt. Dann gibt man denen nochmals zwei Wochen Bedenkzeit. So kann es dann einen Monat dauern.

18. Verwenden Sie die vorhandenen Leitfäden der ABAG (Vorstellungsgespräch, Auswertung)?

Ja, genau. Also der Leitfaden für die Vorstellungsgespräche habe ich erstellt. Ob man dieses Dokument bis ins letzte Detail ausfüllt, ist nicht so wichtig. Wichtig für uns ist, dass wir erstens, während dem Gespräch einen Ablauf haben und nichts vergessen. Im ersten Teil stellt sich der Kandidat vor. Aber dort ist es nicht so wichtig, dass jedes einzelne Feld ausgefüllt ist. Die Verfügbarkeit ist sehr wichtig, also ab wann sie einsatzbereit sind. Auch wieviel Stellenprozente sie arbeiten möchten. Ob der Kandidat ein Auto hat oder mit dem Zug zur Arbeit kommt, ist für uns ebenfalls sehr wichtig. Wir haben schon Personen eingestellt, die im Zubringer gearbeitet haben und aber dann kein Autopermis hatten und somit nicht rechtzeitig bei der Arbeit waren. Das Feld Qualifikationen bleibt meistens leer, da dies in den Dossier schon enthalten ist. Ob ein Kandidat Skifahren kann, hat mit dem Pistenchluss zu tun. Sprache sind auch nicht so relevant. Dies ist dann wichtig, wenn jemand an der Kasse arbeitet. Danach erzählt man ihnen etwas über die Region. Dafür nehme ich auch immer einen Pistenplan zur Hand. Bei der Motivation geht es auch um die Stellensuche. Dabei wird versucht herauszufinden, wo sie auf die Stelle aufmerksam geworden sind. Dies könnte man vielleicht noch explizierter auswerten. Dies machen wir noch zu wenig. Allgemeine Sachen, wieso Stellenwechsel oder so, kommen meist schon bei der eigenen Vorstellung auf. Die Frage zu den Stärken und Schwächen, die wähle ich nur, wenn ich das Gefühl habe, dass der Kandidat überhaupt fähig ist, diese zu beantworten. Da habe ich bis jetzt sehr selten Aussagen gehört, die mir einen Grund geliefert haben, diese Person einzustellen. Thema Lohn ist fix und mit den Lohnnebenleistungen versucht man den eher kleinen Zahltag aufzuwerten. Frage 7 dient dazu herauszufinden, wie das Interesse ist, will der Kandidat überhaupt noch bei uns arbeiten. Ist wie ein kleiner Rückblick aufs Gespräch. Das mit den offenen Bewerbungen ist noch interessant, da man so herausfindet, ob der Kandidat sich noch irgendwo anders beworben hat. Danach das Abklären wie man verbleibt, ist auch noch wichtig. Man definiert ein Datum, bis wann der Kandidat eine Rückmeldung von uns erwarten kann.

Der Leitfaden mit der Bewertung habe auch ich entwickelt. Dabei ist es mir mehr darum gegangen, dass wenn man zusammen ein Gespräch führt, dass derjenige, welcher das Gespräch nicht selbst führt, während dem Gespräch sich Notizen machen kann. So kann man nachher die individuellen Gedanken vergleichen. Damit haben wir jetzt wieder etwas zu wenig gearbeitet. Es wäre wünschenswert, dieses Dokument in Zukunft wieder zu benutzen. Vielleicht müsste man dies etwas anpassen.

19. Wird für den Beschaffungsprozess ein oder mehrere Systeme verwendet (Sage, SharePoint, OneDrive)? Wenn ja, wie arbeiten Sie mit diesen? Finden Sie dieses als nützlich?

Ich glaube im Moment ist dies nur die HR-Abteilung, welche mit diesen Systemen arbeitet. Wir arbeiten eigentlich immer noch mit zentralen Ordnern hier auf dem Server. Also eigentlich wie vor 10 Jahren auch schon. Aber ich gehe davon aus, dass man hier das gleiche machen wird wie beim „SharePoint“. Wir haben auch ein Digitalisierungsprojekt, welches am Laufen ist. Man hat gerade auch in Zeiten von Corona gemerkt, dass es vermehrt Homeoffice geben wird und wenn du keine Daten hast, kannst du auch zu Hause nicht arbeiten.

20. Werden die von der ABAG vorgegebenen Fristen für die einzelnen Prozessschritte eingehalten? (Prozess Mitarbeiterrekrutierung)

Ja, ich hätte jetzt gerade fast gesagt, dass ich dieses Dokument erstellt habe. Ich halte mich an diese Fristen schon. Ich habe einfach auch jahrelang gekämpft, dass die Stellen zeitgerecht ausgeschrieben werden.

Ausblick

21. Was würden sie am Personalbeschaffungsprozess ändern?

Wahrscheinlich würde ich im Moment nicht so viel ändern am Prozess. Denn es ist auch etwas, was über die Jahre entstanden ist und eigentlich funktioniert hat. Das Einzige was wir haben, sind unsere Excel-Listen, welche manchmal etwas vernachlässigt worden sind. Wenn dann mal der Eigenbedarf gedeckt war, war das Interesse dann auch weniger, dies noch zu Ende zu bringen. Also wenn ich 10 Arbeiter brauche, gehe ich jeden Tag schauen, was an Bewerbungen reingekommen ist. Sobald ich dann alles voll habe, dann ist mir die Liste dann auch etwas egal. Da müssten vielleicht einfach klare Fristen gesetzt werden, bis wann nach dem Eintreffen der Bewerbung eine Rückmeldung erfolgen muss. Was es zurzeit auch schwierig macht, ist die aktuelle Wohnsituation in der Region. Wir haben viele, die sich bewerben, aber auf eine Wohnung angewiesen sind, welche wir nicht haben. Denn die Wohnsituation ist im ganzen Oberwallis zurzeit schwierig. Ich war jemand, der die ganzen Probleme mit der Personalrekrutierung immer auf die Lonza geschoben hat. Hatte aber dann ein Treffen in Bad Ragaz, wo viele Bergbahnen zusammengekommen sind. Dort hat mir der HR-Leiter der Lenzerheide gesagt, dass sie auch nur ganz schwer Personal finden, und dort gibt es keine aufkommende Industrie und keine Lonza.

22. Wie könnte der Prozess optimiert werden?

-

23. Gibt es einen Leitfaden oder einen Teil des Prozesses, welchen Sie als überflüssig empfinden?

Nein, wahrscheinlich nicht. Die Punkte sind definiert und grobgesagt ist alles vorgegeben. Man versucht, dies fortlaufend zu verbessern. Es muss geschaut werden, dass dies nicht komplizierter gemacht wird. Hier noch eine Liste und da noch eine, das braucht es nicht. Einfach eine Liste in der alles drin ist. Da denke ich aber, dass wir so schlank aufgebaut sind, damit dies funktioniert.

24. Haben Sie zum Schluss noch irgendwelche Anmerkungen oder Ergänzungen?

-

Anhang VI: Personalbeschaffungsprozess der ABAG



Prozess Mitarbeiterrekrutierung

| Schritt: | Zuständigkeit: | Ausführung: | Zeitraum: | Dokumente: | Ablauf: |
|--|----------------|-----------------------------------|---|--|---|
| Bedarfsbestimmung | Leiter Betrieb | Leiter Betrieb und Bereichsleiter | Frist 31.03 für kommende Sommersaison Frist 31.07 für kommende Wintersaison | Stellenpläne aus den jeweiligen Bereichen P:\P7 Personal\P7.2 Stellenpläne | Der MA Bedarf ist aufgrund der zu erwartenden, benötigten Ressourcen zu kontrollieren und entsprechend zu definieren. |
| Bestimmen der nötigen Qualifikationen und Anstellungsbedingungen | Leiter Betrieb | Bereichsleiter HR | Nach erfolgter Bedarfsbestimmung | | Die Bereichsleiter eruiieren mit der HR Abteilung nötige Qualifikationen und die Anstellungsbedingungen für die offenen Stellen |
| Ausschreibung | Leiter Betrieb | HR | Mitte - Ende August für Wintersaison Frist Mitte April für kommende Sommersaison | Formular zu kreieren in welchem die Betriebsleitung den genauen Inhalt der Ausschreibung und die gewünschten Kanäle definiert. | Der Leiter Betrieb definiert den Inhalt und die Kanäle der Ausschreibung und übergibt die Daten an die HR Abteilung. |
| Eingang der Bewerbungen | HR | HR | Fortlaufend nach erfolgter Ausschreibung oder beim Eingang von Spontanbewerbungen | Übersichtsliste pro Teilbereich P:\P7 Personal\P7.1 Bewerbungen P6.1.2 2020 | Die eingegangenen Bewerbungen sind durch das HR den Kandidaten zu bestätigen. Die Unterlagen der Kandidaten sind in der dafür vorgesehenen Ordnerstruktur abzulegen. Die Daten der Kandidaten sind in die Übersichtsliste pro Teilbereich einzutragen und mit den entsprechenden Dokumenten zu verlinken. Die Bereichsleiter sind durch das HR per Mail über den Eingang von neuen Bewerbungen zu informieren. |
| 1. Bewertung der eingegangenen Bewerbungen | Bereichsleiter | Bereichsleiter | Fortlaufend nach Eingang der Bewerbungen. Jede Bewerbung ist spätestens eine Woche nach deren Eingang der 1. Bewertung zu unterziehen. | Übersichtsliste pro Teilbereich P:\P7 Personal\P7.1 Bewerbungen\P6.1.2 2020 | Die Bereichsleiter bewerten die eingegangenen Bewerbungen. Folgende Resultate sind dabei möglich: "Einladen zu einem Bewerbungsgespräch" "Standby/Abwarten ob noch bessere Bewerbungen eintreffen" "Absagen" |



| | | | | | |
|--|----------------|---------------------------|---|--|--|
| Absagen nach 1. Bewertung | Bereichsleiter | HR | Fortlaufend nach erfolgter 1. Bewertung | Übersichtsliste pro Teilbereich P:\P7 Personal\P7.1 Bewerbungen\P6.1.2 2020 | Erhält eine Bewerbung nach der 1. Bewertung das Resultat "Absagen" erfolgt die Absage durch die HR Abteilung. |
| Einladen zum Bewerbungsgespräch | Bereichsleiter | Bereichsleiter | Fortlaufend nach erfolgter 1. Bewertung | Übersichtsliste pro Teilbereich P:\P7 Personal\P7.1 Bewerbungen\P6.1.2 2020 | Die Bereichsleiter koordinieren die Einladungen zu den Bewerbungsgesprächen und trägt die Daten in die Übersichtsliste ein. (Wer, Wann, Wo) |
| Das Bewerbungsgespräch | Bereichsleiter | Bereichsleiter Teamleiter | Individuell nach Termin | Übersichtsliste pro Teilbereich P:\P7 Personal\P7.1 Bewerbungen\P6.1.2 2020 Vorlage "Bewerbung_Ablauf" Vorlage "Bewertung" P:\P7 Personal\P7.1 Bewerbungen\P6.1.1 Vorlagen | Grundsätzlich sind Bewerbungsgespräche immer mind. zu zweit und durch ein Mitglied der Betriebsleitung zu führen. Als Interview Leitfaden ist die Vorlage "Bewerbung_Ablauf" zu nutzen und auszufüllen. Weitere Teilnehmer Bewerten den Kandidaten mit dem Dokument "Bewertung" |
| 2. Bewertung nach geführten Bewerbungsgesprächen | Bereichsleiter | Bereichsleiter Teamleiter | Individuell nach Termin | Übersichtsliste pro Teilbereich P:\P7 Personal\P7.1 Bewerbungen\P6.1.2 2020 | Die 2. Bewertung erfolgt durch die Betriebsleitung unter Einbezug der Teamleiter. Der Bereichsleiter trägt anschliessend das Ergebnis in die Übersichtsliste ein. |
| Absagen/Zusagen nach 2. Bewertung | Bereichsleiter | Bereichsleiter | Im Anschluss an die 2. Bewertung | Übersichtsliste pro Teilbereich P:\P7 Personal\P7.1 Bewerbungen\P6.1.2 2020 | Der Bereichsleiter informiert die Kandidaten persönlich, umgehend nach der 2. Bewertung. Das Datum der Information ist in die Übersichtsliste einzutragen. Der Leiter Betrieb wird über die Anstellung informiert |
| Vertrag | HR | Bereichsleiter HR | Im Anschluss an eine Zusage | Übersichtsliste pro Teilbereich P:\P7 Personal\P7.1 Bewerbungen\P6.1.2 2020 | Bei einer Zusage informiert der Bereichsleiter die HR Abteilung über die Neuanstellung mit dem ausgefüllten Dokument "Bewerbung_Ablauf". Offene Vertragspunkte werden durch die Bereichsleiter und die HR Abteilung gemeinsam geklärt, anschliessend wird durch die HR Abteilung ein Vertrag erstellt und verschickt. |

Anhang VII: Dokument „Bewerbung_Ablauf“



Mitarbeiter

Vorstellungsgespräch

1 ...der oder die Kandidat/in stellt sich vor

2 Personalien

Name: _____ Vorname: _____
Datum/Zeit: _____ Ort: _____
Stelle: _____ E-Mail: _____
Strasse: _____ PLZ/Ort: _____
Tel. Privat: _____ Tel. Mobile: _____
Geburtsdatum: _____ Zivilstand: _____
Verfügbar ab: _____ Stellen %: _____
Jahresstelle: Saisonstelle: Mobilität: Auto Zug

3 Qualifikation

Grundausbildung und Schulen: _____
Bisherige. beruf. Tätigkeiten: _____
Seilbahnerfahrungen: _____
Erfahrungen im Tourismus: _____
Bisherige berufl. Tätigkeiten: _____
Gesundheit: Schwindel/ Alkohol/ Drogen/ andere Probleme? _____
Schneesport-Kenntnisse: Skifahren Snowboarden
Sprach-Kenntnisse: D F I E S

4 ...Die Aletsch Bahnen AG stellen sich vor

- Gebiet vorstellen
- Fusion 2017 zur Aletsch Bahnen AG (ehemals ARBAG, BAB & LFE)
- Anzahl Mitarbeiter Winter ca.360 (Sommer: ca.230)
- Grösstes Bergbahn-Unternehmen nach Zermatt im Oberwallis (Umsatz über 40 Millionen)



- Wichtigkeit von Eigeninitiative
- Fokus Gast/Kunde
- Verhaltensregeln: Arbeitskleidung, Namensschild, Rauchen
- Arbeitsablauf (Schichten; Touren u.s.w.)

5 Motivation

Wie sind sie auf die Stelle

aufmerksam geworden:

Warum Stellenwechsel:

Erwartungen an neue Arbeitsstelle:

Einmaliges/Mehrmaliges Engagement:

Stärken/Schwächen:

⬆ _____ ⬇

6 Lohn

Lohnvorstellungen:

Lohnangebot:

Fringe Benefits:

Saison/Jahreskarte, Parkplatz, Arbeitskleider

7 Interesse

Sehr

mässig

kaum

nicht mehr

8 Weitere Bewerbungen?

Andere Bewerbungen offen? JA NEIN

Wie heiss?

9 Verbleib

Wir melden uns:

Kandidat/in meldet sich:

Termin:

Vertragsbeginn:

Vertragsende:

10 Bemerkungen

Für das Bewerbungsgespräch verantwortlich:

Anhang VIII: Dokument „Bewertung“



Mitarbeiter

Auswertung Bewerbung/Vorstellungsgespräch

Kandidat/in: _____ Alter/Jg.: _____ Stelle: _____
Datum: _____ Ort: _____
Interviewer/in: _____ Beobachter/in: _____

1 Bewerbungsdossier

Insgesamt ansprechend

Aktuell

Umfang/Lückenlos

Benotung

-2/ -1/ 0/ +1/ +2

2 Fachliche Kenntnisse

Berufserfahrung

Branchenkenntnisse

Theoretisches Wissen

3 Persönlichkeit

Erscheinung

Auftreten

Ausstrahlung

Motivation

4 Allgemeindruck

 - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - -

aussergewöhnlich

stark

durchschnittlich

schwach

5 Chancen & Bedenken

Stärke: _____

Schwäche: _____

Entwicklungspotential: _____

Risiko: _____

6 Bemerkungen:

Anhang IX: Interview Geschäftsleitung – Valentin König, Daniela Lomatter

Daten zur Person 1

Nachname König
Vorname Valentin
Funktion CEO

Daten zur Person 2

Nachname Lomatter
Vorname Daniela
Funktion Leiterin HR & Gastronomie

Informationen zum Interview

Datum 07. April 2022
Ort Bettmeralp
Durchführung persönlich

Folgende Fragen wurden während dem Interview gestellt. Transkribiert wurden lediglich die für die Arbeit relevanten Aspekte.

Allgemein

Daniela (Eintritt nach Fusion)

1. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Ihnen, der HR-Abteilung und den Beteiligten am Beschaffungsprozess?

Es besteht ein reger Austausch unter allen Beteiligten. Es gibt elektronische Dokumente, wo beispielsweise die Bereichsleiter den Bedarf anmelden, damit danach die HR-Abteilung die Ausschreibung vornehmen kann. Zusätzlich findet auch ein mündlicher Austausch statt. Also man telefoniert oder trifft sich. Dieser Austausch ist sehr gut und auch stetig.

2. Hast du bei deinem Eintritt Veränderungen am Beschaffungsprozess vorgenommen?

Gesamthaft sind wir am Überarbeiten von den HR-Prozessen. Vor der Fusion hat es die HR-Abteilung in diesem Sinne noch nicht gegeben. Damals war der Leiter Finanzen fürs HR verantwortlich. Eine grosse Vorarbeit wurde bereits von meiner Vorgängerin gemacht. Jedoch haben wir das Organisationshandbuch neu geschrieben und die Prozesslandkarte neu definiert. Erst durch dies sind wir jetzt daran, die Prozesse zu ändern. Zusätzlich werden allfällige Verbesserungen, welche beispielsweise durch die Bereichsleiter geäussert werden, stetig vorgenommen.

Valentin (Eintritt vor der Fusion)

3. Wie hat sich die Personalabteilung auf die Fusion vorbereitet?

Wie schon erwähnt, gab es keine HR-Abteilung vor der Fusion. Aber durch die Fusion hat es natürlich eine Übergangszeit gegeben. Vor der Fusion bestand bereits die Management AG von der Bettmeralp und der Riederalp, so kam nur noch die Fiesch-Eggishorn AG hinzu. Somit kamen dann auch die zwei Mitarbeitenden von der früheren HR-Abteilung von Fiesch auf die Bettmeralp und so gab es dann eine Übergangszeit. Wir mussten dann auch unser Organigramm und unsere Struktur den Gegebenheiten anpassen. Dies wurde jedoch erst nach der eigentlichen Fusion gemacht. Zeitnah wurde dann auch die Stelle HR & Gastronomie ausgeschrieben. In der neuen Grössenordnung der ABAG braucht es natürlich eine solche Stelle.

4. Wie wurden allgemein gesehen die Prozesse nach der Fusion implementiert und vereinheitlicht? (3 unterschiedliche Prozesse zu einem oder wurde ein neuer definiert)? Auch in Bezug auf den Personalbeschaffungsprozess.

Durch die vorgängige Fusion der Management AG waren es nur noch zwei Prozesse, welche vorhanden waren. Durch diese Vereinigung hatte man bereits schon vieles. Dieses wurde dann in der Übergangszeit auf die Fiescheralp übertragen. Die Prozesse wurden dann durch die professionelle HR-Leitung angepasst. Diese Anpassungen müssen stetig und konstant vorgenommen werden, denn dies sind sehr sensible Prozesse, welche nicht von heute auf morgen angepasst und umgesetzt werden können.

Beide

5. Was für Chancen gab es für den Personalbeschaffungsprozess durch die Fusion?

Valentin: Die ABAG ist durch die Fusion gewachsen. Durch diese Grösse können wir viel breiter unterwegs sein. Wir rekrutieren in viele verschiedene Berufsbilder und dies hilft für die Variabilität der Unternehmung. Durch die Fusion und die Schaffung der HR-Abteilung kann die Abteilung schnell reagieren und sich einbringen. Gerade in der Beschaffung ist Geschwindigkeit sehr wichtig.

Daniela: Sicher wurde der Prozess professionalisiert, da jetzt nicht mehr nur eine Person den gesamten Prozess von A bis Z durchlaufen muss. Die Bereichsleiter melden ihren Bedarf und jemand aus der Personaladministration weiss dann, wie ein Stelleninserat zu gestalten ist. Also genauer gesagt, wenn eine Bewerbung eintrifft, dann gibt die HR-Abteilung eine Antwort zum Erhalt des Dossiers an den Kandidaten. Anschliessend wird das Dossier in einer Excel-Liste abgelegt. Die Bereichsleiter haben dann Zugriff auf dieses Dossier und sehen, ob Bewerbungen eingegangen sind und auch für welche Stelle. Ist einer der Bereichsleiter an einem Bewerber interessiert, wird dieses so vermerkt. In der Datei wird dann auch immer der aktuelle Stand aktualisiert.

6. Was für Risiken gab es für den Personalbeschaffungsprozess durch die Fusion?

Valentin: Ich sehe gerade so keine Schwierigkeiten. Der Prozess wurde ja durch die Fusion professionalisiert. Durch dies konnte der Prozess auch Geschwindigkeit aufnehmen.

Daniela: Betreffend dem Lohnsystem und den Jahresangestellten kam es zu Schwierigkeiten. Denn diese hatten zuvor unterschiedliche Löhne. Doch jetzt wurde über diese drei ehemaligen Unternehmen ein gemeinsames Lohnband eingeführt. Doch in Bezug auf die Saisonangestellten kam es zu keinen negativen Auswirkungen. Durch die Fusion sind

die Saisonangestellten neu im Stundenlohn angestellt, doch dies wurde von niemanden als negativ betrachtet.

Bewerbung Saisonangestellte

7. Wie viele Personen sollten an einem Bewerbungsgespräch eurer Meinung nach teilnehmen?

Daniela: Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass man keine vier Augen Gespräche führen sollte. Es sollten immer zwei Personen an einem Gespräch teilnehmen, aber sicher auch nicht mehr. Durch das, dass immer zwei anwesend sind, gibt es auch einen besseren Gesamtüberblick.

8. Wer soll die Entscheidung treffen, dass ein Mitarbeitender eingestellt wird?

Valentin: Diese Entscheidung soll beim Bereichsleiter sein.

Daniela: Denn die Bereichsleiter sind ja danach diejenige, welche mit den Mitarbeitenden in der Saison arbeiten müssen. Sie kennen ihr Kernteam und wissen, ob ein Kandidat ins Team passt.

9. Wie soll diese Entscheidung getroffen werden?

Valentin: Die Bereichsleiter haben ein Raster, welches sie während dem Gespräch abarbeiten. Doch bereits anhand des Bewerbungsdossier müssen sie einige Kriterien erkennen und bewerten. Dabei ist ein wichtige Faktoren der Gesundheitscheck aufgrund der Höhe des Betriebs. Danach werden natürlich auch die Anforderungen der Stelle im Voraus definiert und anhand dieser wird dann die Entscheidung getroffen.

10. Wie lange sollte ein Bewerbungsgespräch pro Saisonangestellten dauern?

Valentin: Dies sollte rund 45 Minuten dauern. Dies braucht es schon, damit man einen guten Einblick erhält.

Prozess

11. Haben Sie eine Prozesslandkarte?

Valentin: Wir haben eine Prozesslandkarte, welche wir aufgrund der Fusion überarbeitet haben. Dies auch im Hinblick auf das neue Organisationshandbuch. In der Prozesslandkarte sind die einzelnen Aufgaben und Prozesse aufgelistet. Die Karte ist sehr Aufgabenbezogen. Im Bereich HR ist dies sehr allgemein verständlich. Der Aufbau ist einfach und verständlich.

12. Beschreiben sie den Prozess der Personalbeschaffung?

Valentin: Wir suchen einen neuen Mitarbeiter. Dann wird diese Stelle ausgeschrieben, anschliessend kommt die Rekrutierung und die Einarbeitung. Die Personalentwicklung und der Rücktritt schliessen dann den Prozess ab.

Daniela: Zu Beginn wird natürlich der Bedarf ermittelt. Für eine Wintersaison wird dieser schon bereits im Sommer definiert. Doch bevor werden bestehende Mitarbeitende, die in der Saison zuvor bei den ABAG gearbeitet haben, von den Bereichsleiter angefragt. Entsprechend dem wird dann der Bedarf ans HR weitergeleitet und dann wird das Stelleninserat veröffentlicht. Durch die Lonza, wie auch auf Grund dessen, dass die ABAG kein Personalhaus besitzt, wird das Stelleninserat zuerst nur in der Region freigeschaltet.

13. Welches sind die Prozessziele und wie werden diese gemessen (operative und strategische Ziele)?

Daniela: Das Ziel ist ganz klar, dass alle Stellen bedarfsgerecht besetzt werden. Gemessen wird dies nicht.

Valentin: Zurzeit ist es nicht einfach, qualifiziertes Personal zu finden. Dies bestätigen auch andere Bergbahnunternehmen. Daher ist das wichtigste Prozessziel, dass die Stellen besetzt werden können.

Daniela: Es ist auch unterschiedlich. Je nach Sparte finden sich leicht geeignete Kandidaten. Es ist aber trotzdem wichtig, dass man in diesem umkämpften Markt attraktiv ist. Es gibt viele Möglichkeiten dabei, beispielsweise könnte ein Video hochgeschaltet werden, in welchem die Destination und das Unternehmen vorgestellt wird. Doch man will ja auch nichts präsentieren, was danach nicht so ist. Dies gilt es abzuwägen.

14. Bei welchen Prozessschritten sind Sie oder die HR-Abteilung aktiv beteiligt? Welche übernehmen die Bereichsleiter? Gibt es eine Partei, welche aktiver bei den Prozessschritten beteiligt sein sollten?

Daniela: Die gesamte Ausschreibung wird vom HR übernommen. Ebenfalls die Kommunikation mit dem Bewerber geht über die HR-Abteilung. Das Gespräch führen danach diejenigen, welche dann auch mit den neuen Mitarbeitenden arbeiten und deren direkte Vorgesetzten sind. Die Kommunikation für den administrativen Eintritt übernimmt danach auch wieder das HR. Ich würde nicht sagen, dass eine Partei aktiver am Prozess beteiligt ist als die andere. Es ist recht gut aufgeteilt.

15. Gibt es einen Prozessmanager oder ein Team, welche für den gesamten Prozess verantwortlich ist?

Daniela: Das bin ich

16. Welches ist ihrer Meinung nach der wichtigste und zeitaufwendigste Schritt im Beschaffungsprozess (Bedarfsermittlung, Ausschreibung, Bewerbungsgespräche, Entscheidung, 1. Arbeitstag)?

Daniela: Dies ist ganz klar die Gesprächsführung. Dies ist der wichtigste und auch zeitaufwendigste Schritt im Prozess. Im Winter sind 350 bis 370 Mitarbeitende angestellt, davon sind 200 bis 220 Jahresangestellte sprich wiederkehrende Mitarbeitenden, da kann man sich vorstellen, dass es ein grosser Gesprächsbedarf braucht, um den Bedarf zu decken.

17. Wie lange sollte der Prozess von der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung des neuen Angestellten dauern?

Valentin: Dies kommt immer darauf an. Kommt auf uns wie auch auf den Kandidaten drauf an. Erkennt man, dass ein Bewerber sehr gut geeignet ist, dann wird versucht, den Prozess so schnell wie möglich abzuwickeln.

Daniela: Beim Winter beginnt der Prozess bereits im Juli. Im Juli wird dann bereits der Bedarf ermittelt und im August wird mit den Ausschreibungen begonnen. Gute Kandidaten

muss man dabei sehr rasch versuchen zu rekrutieren. Denn jemand, der auf den Sportbahnen für eine Saison arbeiten will, dem spielt es keine grosse Rolle, in welchem Skigebiet dies nun ist. Der bewirbt sich auch nicht nur bei einer Destination. Dessen muss man sich bewusst sein und demnach auch schnell handeln.

18. Wie sollten die Leitfäden genutzt werden? (Vorstellungsgespräch, Auswertung, Checkliste Eintritt)?

Daniela: In der Regel sollten die Bereichsleiter diese Leitfäden nutzen. Beispielsweise die Checkliste Eintritt veröffentlichen wir auf dem „SharePoint“ und somit hat man eine Übersicht über die einzelnen Bewerber. Auch für mich als HR-Leiterin sind dies wichtige Dokumente. So sehe ich, wie weit der Prozess bereits bei den einzelnen ist. Diese Checkliste kommt dann im Anschluss auch ins Dossier. Zugriff auf dieses „SharePoint“ haben dann der jeweilige Bereichsleiter sowie der Teamleiter.

Valentin: Der Leitfaden Vorstellungsgespräch wurde über Jahre hinweg immer wieder angepasst und verbessert.

Daniela: Ich bin mir auch sicher, dass die beiden neuen Bereichsleiter ihre Inputs auch miteinbringen. Doch durch den Austausch mit den Bereichsleiter ist eine solche Anpassung dann auch sicherlich möglich. Die Bereichsleiter haben alle zwei Wochen eine Sitzung, wo solche Anpassungen auch in Bezug aufs HR besprochen werden können.

19. Gibt es Leitfäden/Dokumente oder einen Teil des Prozesses, welchen Sie überflüssig empfinden?

Valentin: Jeder Bereichsleiter oder jeder der an einem Gespräch beteiligt ist, muss selbst für sich entscheiden und ein Gespür aufbringen, wie er diese Dokumente nutzen will. Es soll ein Raster sein, in welchem sich der Mitarbeitende bewegen darf. Es gibt diejenigen die das Gespräch führen eine Sicherheit und so wird ebenfalls gewährleistet, dass nichts vergessen wird.

Daniela: Nebenbei gibt es auch noch eine Firmenpräsentation, welches aus Sicht der HR und der Geschäftsleitung die wichtigsten Informationen enthält. Dies soll dann eine Art Leitfaden für die Bereichsleiter sein, damit sie genauere Informationen betreffend beispielsweise dem Zeitpunkt der Lohnzahlung weitergeben können.

20. Auf welche Systeme sollten die Bereichsleiter Zugriff erhalten? Auf welche nur die HR-Abteilung?

Die Bereichsleiter haben Zugriff auf das System „EuroTime“. Dies braucht es für die Personalplanung. „Sage“ ist unser global Finanz- und Buchhaltungsprogramm. In diesem Programm gibt es nun auch ein neues Tool für das HR. Hier sind wir zurzeit daran die gesamten Dossiers zu digitalisieren und kategorisieren. Dort kann man dann auch den Bereichsleiter gewisse Bereiche freigeben. Viel mehr Tools gibt es aktuell nicht, auf welche die Bereichsleiter noch Zugriff erhalten sollten.

21. Braucht es Fristen, die von den Bereichsleitern zwingend eingehalten werden sollten? Wenn Ja welche? (Fristen gemäss Personalbeschaffungsprozess oder andere „neue“ Fristen)

Daniela: Die Fristen, wie diese auf den Beschaffungsprozess definiert sind, stimmen so nicht. Diese Fristen müssen angepasst werden. Ich bin der Meinung, dass die Bereichsleiter bis im Juli die Bedarfsplanung für den Winter gemacht haben sollten. Die Ausschreibungen erfolgen dann im August und September. Bis Ende März sollte die Planung für den Sommer erfolgt sein. Die Ausschreibung findet dann im April statt. Für den Sommer reicht eine kurzfristigere Planung, da der Bedarf für den Sommer nicht so hoch ist wie für den Winter.

Ausblick

22. Was würden sie am Personalbeschaffungsprozess ändern?

Daniela: Wir haben schon noch Optimierungspotenzial. Doch ich denke, dass ein Grund auch in der personellen Situation liegt. Denn den Bereichsleiter muss häufig gesagt werden, dass sie dem Beschaffungsprozess mehr Wert geben sollen. Es nützt dann nichts, wenn die HR-Abteilung den Kandidaten nach dem Eintreffen der Bewerbung schnell eine Rückmeldung gibt, es aber dann nicht im gleichen Tempo weiter geht. Wir haben den Bereichsleitern gesagt, dass sie mind. einmal in der Woche sich über die Excel-Liste informieren, welche Bewerbungen neu eingegangen sind. Denn es wirkt einfach unprofessionell, wenn man den Bewerber nicht zeitnah eine Rückmeldung gibt. Auch eine Absage sollte schnellstens ausgesprochen werden. Wir müssen den Bereichsleitern noch genauer vermitteln, dass eben diese Aufgabe ein grosser Teil ihrer Arbeit ausmacht.

Optimierungsbedarf sehe ich auch beim Zeitstrahl des Beschaffungsprozesses. Denn es bringt nichts, dass wir ihnen sagen, dass sie einmal pro Woche diese Liste anschauen sollen, aber danach beispielsweise nicht angeben, dass sie zurzeit kein Bedarf haben. Denn so weiss auch die HR-Abteilung, dass man diesen Kandidaten eine Absage mitteilen kann. Hier braucht es noch eine gewisse Sensibilisierung.

23. Gibt es Arbeitsschritte, welche sich vermeiden lassen? (ausdrucken von Dokumenten, erneutes Aufrufen von Informationen, Arbeiten die doppelt gemacht werde usw.)

Daniela: Ich denke, doppelt werden die Arbeiten nicht gemacht. Ich glaube, genau in diesem Bereich haben wir den Prozess so weit optimiert, dass dies vermieden wird.

24. Zwei Führungspositionen (Bereichsleiter) werden neu besetzt, sehen Sie mögliche Auswirkung auf den Personalbeschaffungsprozess?

Daniela: Ich denke, die zwei neuen Bereichsleiter kommen mit einem Blick von aussen in dieses Unternehmen. Und auch die werden neue Ideen einbringen, wie wir es alle gemacht haben, wenn wir in die ABAG gekommen sind. Gerade der neue Bereichsleiter West, welcher zuvor ausserkantonale in einem Spital gearbeitet hat und 85 Mitarbeitenden unter sich gehabt hat, wird neue Inputs bringen. Gerade auch im Bereich des Personalbeschaffungsprozesses sehen wir dies als grosse Bereicherung, Inputs von ihm zu erhalten.

Wie wir vorher bereits angesprochen haben, sind die Gespräche ein sehr zeitintensiver Teil des Prozesses. Eine Idee wäre es, die Bewerbungsgespräche zu poolen. Früher bei den Saastal Bergbahnen haben wir dies gemacht und ich weiss auch, dass Arosa-Lenzerheide dies so macht. Dabei definiert man drei bis vier Samstage, an denen die

Bewerbungsgespräche stattfinden. Der Morgen beginnt dann mit einem Vortrag der Geschäftsleitung, welche die Unternehmung verstellt. So erhält jeder Kandidat schon mal die gleichen Informationen im Vorfeld. Anschliessend finden dann verteilt über den Tag diese Gespräche statt. In Saas-Fee haben wir den Kandidaten immer ein Retourticket auf das Mittelallalin gegeben, denn diese mussten ja den ganzen Tag in Saas-Fee bleiben. Somit konnten all die Gespräche an einem Tag geplant werden und man hatte einen direkten Vergleich der Kandidaten. Natürlich können nicht mehr als 12 bis 15 Bewerber an einem Tag interviewt werden. Gerade auch hier bei uns, wo sie ja drei Bereichsleiter sind, könnten die Gespräche parallel geführt werden. Auf diese Idee sind bis jetzt allerdings die Bereichsleiter noch nicht eingegangen. Das Unternehmen kann sich so auch viel professioneller zeigen, denn jedem Kandidaten kann dann noch ein Geschäftsbericht und ein kleines Giveaway mitgegeben werden. Dies gibt dann auch schon einen anderen ersten Eindruck aufs Unternehmen. Somit sind die Kandidaten auch direkt im Gebiet und können sich einen Eindruck schaffen. Die Kandidaten werden dann auch je nach Arbeitsbereich gebündelt und das Angebot kann dann dementsprechend angepasst werden. Das Ziel ist es, die Kandidaten von der Unternehmung und dem Gebiet zu begeistern.

25. Haben Sie zum Schluss noch irgendwelche Anmerkungen oder Ergänzungen?

Valentin: Nein alles ist tipptopp.

Daniela: Auch von meiner Seite gibt es nichts mehr.

Anhang X: Experteninterview Direktor – Berno Stoffel

| Daten zur Person | | Informationen zum Interview | |
|-------------------------|---------|------------------------------------|---------------------|
| Nachname | Stoffel | Datum | 27. April 2022 |
| Vorname | Berno | Ort | zu Hause |
| Funktion | | Durchführung | über Microsoft Team |

Folgende Fragen wurden während dem Interview gestellt. Transkribiert wurden lediglich die für die Arbeit relevanten Aspekte.

Allgemeine

1. Können Sie kurz etwas zu Ihrer Person und Tätigkeit erzählen?

Ich heisse Berno Stoffel. Ich bin seit Oktober 2020 Direktor vom Verband Seilbahnen Schweiz. Zuvor habe ich 12 Jahre in Grächen gearbeitet. Dort war ich Leiter der Touristischen Unternehmung.

2. In Zusammenhang mit Fusionen. Wie haben Sie Fusionen bereits miterlebt? Welche Probleme hat es gegeben?

In Grächen hatten wir die Bergbahnen und dann haben wir die Touristische Unternehmung Grächen gegründet. Dies war ein Zusammenschluss von Bergbahn, Tourismus und auch Gastronomie. Auch Auslagerungen habe ich schon erlebt. Die Seilbahnen Schweiz haben sich abgelöst vom Verband des öffentlichen Verkehrs. Die Fusion sowie auch die Auslagerung haben problemlos funktioniert.

3. Können Sie mir den Personalbeschaffungsprozess in eigenen Worten beschreiben?

Zu Beginn finde ich das Stellenprofil und Kandidatenprofil sehr zentral. Anschliessend geht es um die Schritte der Ausschreibung und Dossieranalyse. In einer ersten Phase kommt es dann zu einem Vorgespräch und dann in einer zweiten Phase zu einem weiteren Gespräch. Schlussendlich kommt dann noch der Vertragsabschluss. Die Einführung und die Probezeit gehören für mich ebenfalls zum Personalbeschaffungsprozess.

Personalbeschaffungsprozess:

4. Wie sollte aus Ihrer Sicht ein nachhaltiger und einheitlicher Personalbeschaffungsprozess gestaltet sein?

a. In Hinblick auf die Organisationsstruktur

b. In Hinblick auf fusionierte Unternehmen

In Hinsicht auf Prozesse gibt es sicherlich einen Standardprozess, welcher je nach Stelle unterschiedlich gestaltet ist. Für eine Kaderstelle sieht der Prozess anders aus als für eine andere Stelle. Trotzdem müssen die Prozesse einheitlich definiert sein. Die Struktur muss einheitlich, nachvollziehbar und klar sein. Die einzelnen Phasen innerhalb des Prozesses gilt es klar zu trennen. Eine saubere Abfolge der Phasen ist essenziell. Diese muss allen Prozessbeteiligten bewusst sein. Durch das Bewerbungsgespräch findet nicht nur ein Abgleich zwischen Kandidaten und dem Stellenprofil statt, es handelt sich dabei auch um eine Präsentation des Unternehmens.

Zentral ist auch, dass bei jedem Gespräch eine Frau anwesend ist. Dies auf Grund dessen, da eine Frau eine ganz andere Sensibilität aufweist. Es muss sich dabei auch nicht zwingend um eine Frau handeln, die direkt mit dem Personalbeschaffungsprozess zu tun hat.

5. Welches sind mögliche Hindernisse bei der Implementierung von Prozessen (auch nach einer Fusion)?

Ein Hindernis ist, wenn der Prozess nicht richtig durchlaufen wird. Der andere ist, dass bei der Implementierung noch persönliche Interessen mitspielen. Die Implementierung muss klar, sachlich wie auch strukturiert erfolgen. Bei einer Fusion geht es auch um einen kulturellen Wandel und hier wird es solche geben, die den Wandel mitgehen und solche, die diesen nicht mitmachen. Will man unbedingt die alte Kultur in die neue einbringen, kann die Implementierung scheitern.

6. Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht bei einer Implementierung wichtig?

-

7. Wie kann ein Personalbeschaffungsprozess effizienter und effektiver gestaltet werden?

Beim Personalbeschaffungsprozess geht es immer um Kulturen. Hierbei gilt es festzulegen, welche Unternehmenskultur angestrebt wird. Vielfach ist es so, dass die Unternehmen das Gefühl haben, dass die Unternehmenskultur Bottom-up gelebt werden muss. Jedoch muss dies ganz klar Top-down geregelt werden. Leitlinien und Werten müssen von der Geschäftsleitung festgelegt werden. Ist dies der Fall, so wird der Prozess auch effektiv. Dies hat dann eine Wirkung auf die Prozessbeteiligten.

Effizienz wird erreicht, indem Termine eingehalten werden und der Prozess sauber durchlaufen wird. Die Strukturen müssen sauber eingehalten werden und der gesamte Ablauf muss gut geregelt sein. Ich denke, nur so wird der Prozess effizient.

8. Wie kann die Effizienz und Effektivität des Beschaffungsprozess gemessen werden? Welche Kennzahlen gibt es?

Kennzahlen gibt es sicher, seien dies objektive oder normative Kennzahlen. Im Prozess beispielsweise wenn festgelegt wird, wie viele Stellen neu besetzt werden müssen und dies dann vergleicht mit dem Ergebnis. Auch mit einer Mitarbeiterumfrage kann anschliessend die Effizienz und Effektivität gemessen werden. Dies beispielsweise, indem gefragt wird, ob der Job den Erwartungen entspricht. Somit kann erkannt werden, ob der Prozess qualitativ gelungen ist.

9. Gibt es Teile des Prozesses, welche durch IT unterstützt und verbessert werden könnten?

Ja, dies ist sicherlich so. Gerade bei der Ausschreibung kann IT unterstützend wirken. Hierbei gerade in der Ersterfassung kann IT sehr nützlich sein.

10. Wie kann der Zielerreichungsgrad beim Personalbeschaffungsprozess überprüft werden? Gibt es Indikatoren, die bei der Überprüfung eingesetzt werden, können?

Ich bin kein HR-Spezialist. Aber sicher kann der Zielerreichungsgrad durch den Vergleich zwischen dem Stellenprofil und Kandidatenprofil mit dem wirklich erreichten Profil des Kandidaten überprüft werden. Erreicht der Kandidat die Anforderung nicht vollkommend, muss ein Unternehmen in diesen Mitarbeitenden investieren und nicht einfach das Profil der Stelle ändern. Dies ist ein Indikator, welcher gemessen werden kann. Auch die Absprungrate gerade bei einer Fusion kann ein Indikator sein.

11. Welches sind die wichtigsten Dokumente und Zusatzaspekte, die bei keinem Personalbeschaffungsprozess fehlen dürfen? Gibt es welche, die überflüssig sind?

Wie schon erwähnt, sind der Stellenbeschreibung, das Kandidatenprofil und die Stellenausschreibung drei zentrale Aspekte, die nicht fehlen dürfen. Natürlich braucht es auch gute Gesprächsunterlagen, welche systematisch sind. Gerade die Bereiche Motivation, Interesse, Persönlichkeitsstruktur, Sozial- und Fachkompetenzen müssen abgedeckt werden. Dies sind standardisierte Formulare, die ein Unternehmen haben muss, damit auch ein gewisser Vergleich stattfinden kann.

Überflüssige Dokumente kommen mir gerade keinen in den Sinn.

12. Wie kann ein Personalbeschaffungsprozess optimiert werden? In Hinblick auf folgende 7 Prinzipien:

- a. Vereinfachung von Prozessen
- b. Verkürzung von Prozessen (Eliminierung von Doppelspurigkeit)
- c. Prozesskosten reduzieren
- d. Qualität verbessern
- e. Prozesse nach möglichen Fällen variieren
- f. Prozess standardisieren
- g. Vorsorge für Schwankungen treffen

Ich finde gerade die Vereinfachung von Prozessen schwierig. Denn dies sind einfache Prozesse, welche auch nicht unbedingt verkürzt werden können. Auch hinsichtlich der Kosten ist es schwierig, diese zu kürzen. Natürlich gerade im Personalbeschaffungsprozess wird es kostenintensiv, wenn ein Assessment-Verfahren angewendet wird. Also wenn ein Unternehmen vielleicht viele Assessment durchgeführt hat, aber gemerkt hat, dass die Fluktuation nicht gesunken ist, dann könnte sicherlich damit Kosten reduziert werden. Qualität ist eine Thematik, mit welcher man sich immer wieder beschäftigen muss. Dies fließt aber gerade auch in das Prinzip e mit ein. Referenzen finde ich persönlich ein wichtiger Aspekt beim Personalbeschaffungsprozess. Eine Zweitmeinung sowie Erfahrungswerte finde ich sehr zentral. Den Prozess zu standardisieren braucht es nicht, wenn dieser einheitlich ist. Der Personalbeschaffungsprozess lebt ein wenig von den Schwankungen, mit diesen muss man wissen wie damit umzugehen ist.

13. Welche Ziele sollen mit dem Personalbeschaffungsprozess erreicht werden

(strategische wie auch operative)? Welche Faktoren sind dabei massgebend?

Erstmal gilt es zu sagen, dass es ein People-Business ist. Wenn hier natürlich gute Grundlagen in Hinsicht auf die Unternehmenskultur, Werte und Ziele aber auch von der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gegeben sind, dann kann dem Kandidaten auch ein ganz anderes Unternehmen präsentiert werden. Diese Grundlagen sind absolut zentral und dank denen erreicht man dann auch die Ziele. Denn ein mitarbeitenden will heutzutage wissen, wohin es geht. Also ist der strategische Faktor bei der Personalbeschaffung nicht zu unterschätzen.

Operativ wichtig ist für die neuen Mitarbeitenden, dass diese Standardbestimmungen haben. Ebenfalls sind auch Aus- und Weiterbildungsstrategien extrem wichtig. Auch dass die Kandidaten einen guten Einblick ins Unternehmen erhalten, hilft anschliessend gute Mitarbeitenden zu rekrutieren. Dies ist dann mehr auf operativer Ebene zentral.

14. Welche Fähigkeiten von den Prozessbeteiligten müssen vorhanden sein oder entwickelt werden, um die Ziele zu erreichen?

Wichtig ist eine gewisse Beständigkeit. Das HR muss klar vorgeben, wie der Prozess zu durchlaufen ist. Sie sind allerdings auch dafür verantwortlich, dass diese Beständigkeit dann garantiert ist.

In Bezug auf die Fähigkeiten ist sicher die Präsentationsfähigkeit essenziell. Auch die Kommunikation spielt dabei eine Rolle. Denn der Gesprächsbeteiligte muss das Unternehmen gut präsentieren und auch umfangreich Informationen geben können. Sprachlich muss hier auch gesorgt werden, dass dies verständlich ist. Auch die Kompetenz, Personen einzuschätzen, muss vorhanden sein. Dazu gehört auch, dass das Verhalten analysiert werden kann.

Praxisbezug Aletsch Bahnen AG

15. Lassen Sie uns den Prozess der ABAG gemeinsam analysieren. Was sagen Sie allgemein zum Prozess?

Ich habe das Gefühl, dass die Bedarfsermittlung zu spät erfolgt. Diese muss unmittelbar Ende Saison bereits gemacht werden. Zusätzlich braucht es eine Frist, bis wann die neuen Mitarbeitenden eingestellt werden müssen. Damals in Grächen hatten wir es so geregelt, dass wir bis Mitte November alle Stellen besetzt haben mussten. Es braucht mind. einen Monat bevor die Saison beginnt, damit man diese einarbeiten kann. Dies, damit die neuen Mitarbeitenden dann bei Saisonbeginn bereit sind. Die Schritte, welche hier aufgelistet sind, finde ich passend. Was allerdings interessant ist, dass das HR nur eine administrative Funktion innerhalb des Prozesses hat. Dies finde ich unterbewertet. Meistens sind es Frauen, welche im HR tätig sind und meiner Meinung nach muss auch immer eine Frau anwesend sein bei einem Bewerbungsgespräch. Was ich ungewöhnlich finde, ist, dass nach der ersten Bewertung bereits Absagen ausgesprochen werden. Ich habe die Absagen immer erst am Ende des Prozesses geschrieben, denn man weiss ja nie, wie der Prozess sich weiterentwickelt. Denn wenn einmal eine Absage erteilt wurde, dann ist es vorbei. Ich denke aber, dass dies hier nur der Fall ist bei Kandidaten, welche überhaupt nicht in Frage kommen.

16. Die ABAG gaben an, dass es schwierig ist, Saisonstellen zu besetzen. Sehen Sie dort den Grund eher im Prozess oder gibt es möglicherweise andere Gründe dafür?

Ja, es ist ein klassischer Prozess, wie dies bei vielen Unternehmen der Fall sein wird. Ich habe einfach das Gefühl, gerade auch bei den Saisonangestellten, dass der gesamte Umgang mit dem Personal geändert werden muss. Denn wir können nicht so weiterfahren wie bis anhin. Die Mitarbeitenden müssen zu Beteiligten des Unternehmens werden. Mehr investieren müssen wir auch in Jahresverträge, Weiterbildungen, Schulungen, Kinderbetreuung und sonstige Coaching. Werden in dieser Hinsicht nicht neue Wege gegangen, dann werden wir in Zukunft keine neuen Mitarbeitenden mehr finden. Ich war im Steuerungsausschuss des Regionalentwicklungsprojekts „WIWA“, welches die Bewältigung des Wirtschaftswachstums des Oberwallis behandelte. Im Projekt ging es darum, wie man Arbeiter ins Oberwallis bekommt. Es liegen Welten dazwischen, wie die Unternehmen mit den Mitarbeitenden umgehen und welchen Umgang die Unternehmen in der Tourismusbranche pflegen. Auch bei den Saisonangestellten und in der Gastronomie wird das Thema Employer Branding immer wichtiger. Mitarbeitende müssen Fan vom

Unternehmen werden. Es kann auch nicht mehr sein, dass wir die Mitarbeitenden auf der Bahn und die in der Gastronomie und Hotellerie einzeln anstellen. Denn so fangen die einzelnen Branchen an, sich untereinander die Mitarbeitenden abzuwerben. Hier braucht es einen ganzheitlichen Ansatz. Beispielsweise könnten alle Saisonangestellte in einen gemeinsamen HR-Pool Aletsch integriert werden. Vielleicht hilft sogar das Bauen eines eigenen Campus für die Mitarbeitenden. Hier muss viel mehr investiert werden und sonst werden wir es nicht schaffen, in Zukunft Personal zu finden.

17. Bewerber entscheiden nicht zeitnah, ob sie eine Stelle annehmen, möchten. Wie kann dem entgegengesteuert werden? Was halten Sie von einer ersten Interessensbestätigung des Bewerbers am Ende des Gesprächs (Saisonangestellter)?

Für mich ist in dieser Hinsicht wichtig, dass es eine verbindliche Frist gibt. Hier soll klar erwähnt werden, dass der Bewerber zwei Tage Zeit hat, seine Entscheidung zu treffen und ansonsten gehen wir davon aus, dass das Interesse zu wenig gross ist. Dies hat auch mit einer gewissen Verbindlichkeit und Pünktlichkeit zu tun.

18. Schnittstellen sind kritische Punkte eines Prozesses. Dabei geht Verantwortung an andere Instanzen über, Wartezeit entstehen und es besteht die Gefahr von Informationsverlust.

- a. **Wie könnten diese Schnittstellen reduziert werden?**
- b. **Wie kann die Informationsübergabe reibungslos und ohne Rückfragen stattfinden?**
- c. **Welches ist Ihrer Meinung nach die maximale Anzahl an beteiligten Personen eines Beschaffungsprozess?**
- d. **Wie sollte die Zusammenarbeit zwischen diesen Instanzen gestaltet sein?**

a) Gerade hier kann die IT eine unterstützende Funktion aufweisen. Wir bei den Seilbahnen Schweiz arbeiten mit MS Teams. Denn dort haben alle den Zugriff auf die wichtigsten Dokumente und jeder kann diese auch anpassen. So kann auch während dem Gespräch auf dem gleichen Dokument gearbeitet werden und hat so schlussendlich ein Dokument, in welchem alles enthalten ist, welches dann zentral gespeichert ist.

b) Gerade innerhalb des Bereiches sind es gerade diese Tools wie das Verwenden von MS Teams, welche zu einer reibungslosen Informationsübergabe führen. Auch „Beekeeper“, welches auch von den Aletsch Bahnen verwendet wird, finde ich ein tolles Instrument.

c) Ich sage immer ideal sind drei Instanzen. Denn wenn es mehr sind, wird es schon komplexer. Vielleicht können es auch vier Personen sein, wenn es eine spezielle Situation gibt. Aber mehr als vier Personen würde ich nie an diesem Prozess für Saisonangestellte beteiligen lassen.

d) Wichtig ist, dass die Zusammenarbeit möglichst transparent und klar ist. Auch falls mal etwas nicht gehen sollte, ist es wichtig, dass dies erwähnt wird.

19. Zwei Führungspositionen (Bereichsleiter) werden neu besetzt. Wie kann garantiert werden, dass der Prozess optimal an die neuen Mitarbeitenden präsentiert wird und dieser danach umgesetzt werden kann?

Es geht darum, dass die neuen Führungspositionen gut geschult werden. Auch die Wichtigkeit und die Komplexität des Personalbeschaffungsprozess sollte erklärt werden. Innerhalb der Organisationskultur und -entwicklung sollte der Prozess ein zentraler Teil sein. Es muss klar festgelegt werden, wie das Unternehmen Mitarbeiter anstellen will. Dies finde ich sehr zentral. Auch die Regeln müssen klar festgelegt werden.

Anhang XI: Experteninterview Personalreferent – Kai-Uwe Deller

Daten zur Person

Nachname

Deller

Vorname

Kai-Uwe

Funktion

Personalreferent

Informationen zum Interview

Datum

13. April 2022

Ort

zu Hause

Durchführung

über Microsoft Team

Folgende Fragen wurden während dem Interview gestellt. Transkribiert wurden lediglich die für die Arbeit relevanten Aspekte.

Allgemein

1. Können Sie kurz etwas zu Ihrer Person und Tätigkeit erzählen?

Ich bin Personalreferent bei der Bayerischen Zugspitzbahn Bergbahn AG und betreue den Teil der Gastronomie. Dies bedeutet, wir sind fast 100 Mitarbeitende. Verantwortlich bin ich für die Personalplanung, Organisation, Rekrutierung sowie die Betreuung der Mitarbeitenden während der Beschäftigungszeit.

2. In Zusammenhang mit Fusionen. Wie haben Sie Fusionen bereits miterlebt? Welche Probleme hat es gegeben?

Eine Fusion habe ich noch nicht miterlebt.

3. Können Sie mir den Personalbeschaffungsprozess von Ihnen beschreiben?

Als erster Schritt melden die Fachabteilung bei der Personalabteilung, welche Stelle neu zu besetzen ist. Dabei wird auch immer das Anforderungsprofil definiert. Dies wird dann durch die Personalleitung sowie auch von der Geschäftsleitung genehmigt und entsprechend zur Rekrutierung freigegeben. Die Ausschreibung läuft über die Personalabteilung. Die Fachabteilung ist bei der Vorselektion sowie den Bewerbungsgesprächen wieder aktiv beteiligt. Die Vertragsabwicklung übernimmt im Anschluss wieder die Personalabteilung.

Personalbeschaffungsprozess

4. Wie sollte aus Ihrer Sicht ein nachhaltiger und einheitlicher Personalbeschaffungsprozess gestaltet sein?

a. In Hinblick auf die Organisationsstruktur

b. In Hinblick auf fusionierte Unternehmen

Beim Punkt einheitlich ist es gerade für die Personalabteilung wichtig, dass egal in welchem Bereich eine Beschaffung erfolgt, der Prozess einheitlich ist. Dies bedeutet, dass gleiche Formulare verwendet werden und gleiche Prozessabläufe eingehalten werden. Alle Abläufe müssen gleich sein. In Bezug auf die Nachhaltigkeit ist es wichtig, dass der Prozess schriftlich festgehalten wird. Der Prozess sollte für alle bestehenden wie auch für neue Mitarbeitenden transparent und verständlich sein. Mit der Nachhaltigkeit in Zusammenhang mit der Organisation gibt es noch zu ergänzen, dass die Dokumentation von Bewerberdaten bzw. vom gesamten Ablauf in sich stimmig ist. So dass jegliche Information, welche im Prozess gewonnen wird, auch transparent dokumentiert wird. Gerade wenn sich ein Bewerber fürs gesamte Gebiet interessiert und somit die Bewerbung auch an mehrere Fachabteilungen geht, ist es wichtig, dass man die Rückmeldung der anderen einsehen kann.

5. Welches sind mögliche Hindernisse bei der Implementierung von Prozessen (auch nach einer Fusion)?

Ein Hindernis kann sein, dass unterschiedliche Systeme oder Dokumente genutzt werden. Hier ist gerade wichtig, dass bei der Vereinheitlichung geachtet wird, dass es nicht zu Unstimmigkeiten kommt. Keiner Partei soll das Gefühl gegeben werden, dass ihre bisherig genutzten Tools schlecht waren. Natürlich kann auch die Art der Kommunikation ein Hindernis sein, welche vor einer Fusion unterschiedlich waren. Allgemein können alle alten Abläufe, Arbeitsweisen und Gewohnheiten, ein Hindernis darstellen. Auch unterschiedliche Anforderungen für eine Stelle, die es bei jeder Unternehmung gegeben hat, kann ein weiteres Hindernis sein. Hier braucht es zukünftig eine gemeinsame Stellenbeschreibung. Denn dies vereinfacht auch den gesamten Prozess.

6. Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht bei einer Implementierung wichtig?

Erstens, dass alle Beteiligten von Anfang an in einem Boot sind. Dies kann durch ein Initialisierung Workshop sichergestellt werden. Jeder Beteiligte kann so zu Beginn seine persönlichen, wichtigen Faktoren in Bezug zum Beschaffungsprozess mitteilen. Jeder sollte sich abgeholt fühlen und sich einbeziehen können. Nicht dass ein System eingeführt wird, welches dann nicht akzeptiert wird. Das Erstellen eines Pflichten- und Lastenheft bei der Beschaffung eines Systems ist wichtig. Denn somit wird sichergestellt, welches die Anforderung an das Programm sind. Nicht dass sich im Nachhinein herausstellt, dass die Anforderungen gar nicht vom Programm erfüllt werden können.

7. Wie kann ein Personalbeschaffungsprozess effizienter und effektiver gestaltet werden?

Der eine Punkt sind Schnittstellen, welche definiert werden müssen. Denn dieses sind Stellen innerhalb des Prozesses, wo ein Informationsverlust entstehen kann. Dann ist natürlich auch die Einheitlichkeit vom Prozess wichtig. Es soll nur ein Formular bestehen

und nicht vier. Dabei kann ein kleines Handbuch helfen, welches die Schritte beinhaltet und direkt auch die verantwortlichen Personen vorgibt. Gerade auch im Personalbeschaffungsprozess muss klar sein, wie das Vorgehen ist. Bei uns ist es beispielsweise so, dass eine Bewerbung erst dann eine Bewerbung ist, wenn diese in der Personalabteilung angekommen ist. Denn es kann auch vorkommen, dass ein Mitarbeitender eine Bewerbung von einem Bekannten mit sich hat, diese dann an verschiedene Abteilungen bereits weitergegeben wird, bis sie in der Personalabteilung landet. Hierbei müssen klare Regeln aufgestellt werden, wie man mit Bewerbungen umgeht.

8. Wie kann die Effizienz und Effektivität des Beschaffungsprozess gemessen werden?

Welche Kennzahlen gibt es?

Die Bearbeitungszeit, also die Zeit vom Eingang der Bewerbung bis zum Entscheid, ist eine sehr einfache Kennzahl. Auch die Zeit, welche benötigt wird, um eine Vakanz zu besetzen, ist eine aussagekräftige Kennzahl. Bei dieser Kennzahl gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass die Zahlen ganz unterschiedlich je nach Situation oder Stelle ausfallen können. Dies hängt an der Prozesskomplexität oder der Nachfrage einer Stelle ab. Jedoch kann bei jeder Vakanz ein Ziel festgelegt werden, welches dann gemessen werden kann. Darin sehe ich dann auch, lag die Verzögerung am Prozess oder weil beispielsweise keine passenden Bewerber da waren. Die Kostenbetrachtung finde ich ebenfalls extrem wichtig. Eine wichtige Frage ist, wie viel kostet mich ein Beschaffungsprozess. Dies ist abhängig von den eingesetzten Mittel, aber natürlich auch von den beteiligten Personen. Grundsätzlich wird der Prozess bei mehr Beteiligten teurer. Je schlanker ein Prozess ist, desto günstiger ist er für ein Unternehmen. Eine weitere Kennzahl misst die Zeit, wie lange ein Mitarbeitender im Anschluss auch im Unternehmen bleibt. Es kann sein, dass ein Unternehmen schnell im Rekrutieren ist, aber dann eine hohe Fluktuation hat. Dann fehlt eine gewisse Qualität im Beschaffungsprozess. Im Vordergrund steht vielleicht für dieses Unternehmen, dass die Stelle so schnell wie möglich besetzt wird, aber es wird gar nicht richtig darauf geachtet, ob ein Mitarbeitender wirklich ins Unternehmen passt. Kommt es dann zu einer Fluktuation, weil ich die Arbeit innerhalb des Beschaffungsprozesses nicht gemacht habe, dann kostet mich der Prozess am Schluss doppelt und dreifach so viel.

9. Gibt es Teile des Prozesses, welche durch IT unterstützt und verbessert werden könnten?

Ja, dies fängt beim Bewerbungseingang an. Wir benutzen auch eine Art Jobportal. Das praktische dabei ist, dass ich direkt dies abfragen kann, was wichtig ist. Es können „Muss“ und „Kann“ Felder eingefügt werden. Beispielsweise gibt es Stellen, bei denen ist der Führerschein erforderlich, dann kann ich dies als ein „Muss“ Feld hinzufügen. Ebenfalls können Ausschlusskriterien definiert werden. Durch eben ein solches Portal kann ich mithilfe der IT schon eine Vorselektion erhalten. Dadurch gewinne ich Zeit. Jedoch muss ich in Kauf nehmen, dass ich einen bestimmten Bereich einer Bewerbung somit nicht sehe. Ich kann mithilfe von IT oder eben KI eine gewisse Effizienz erreichen, muss mir aber auch bewusst sein, dass ich durchdies einen dunklen Fleck habe. IT hilft ganz klar einen Prozess transparent zu machen, weil der Prozess durch die IT lückenlos dokumentiert wird. Dies wiederum macht auch das Erstellen von Kennzahlen viel einfacher. Zudem kann auch ein Informationsverlust ausgeschlossen werden.

10. Wie kann der Zielerreichungsgrad beim Personalbeschaffungsprozess überprüft werden? Gibt es Indikatoren, die bei der Überprüfung eingesetzt werden können?

Klar, gerade wenn ich eine Anzahl an Stellen zu besetzen habe, ist die erreichte Anzahl an zu besetzenden Stellen von beispielsweise 40 Lifthelfer für die Wintersaison ein Indikator. Je schwächer diese Kennzahl ausfällt, umso mehr muss ich den Prozess hinterfragen. Ein andere Zielerreichungsgrad ist auch, wie hoch ist die Deckungsrate der Qualifikation des Bewerbers, den ich eingestellt habe, am Ende mit dem was ich gesucht habe.

11. Welches sind die wichtigsten Dokumente und Zusatzaspekte, die bei keinem Personalbeschaffungsprozess fehlen dürfen? Gibt es welche, die überflüssig sind?

Dies ist ein wenig Geschmacksache. Gerade was das Thema Anschreiben oder Bewerbungsfoto angeht, da spalten sich die Meinungen. Wir erwarten von unseren Bewerbern, dass diese mind. einen Lebenslauf einreichen. Denn je nachdem, wie ein Bewerber seinen Lebenslauf gestaltet, kann ich herausfinden, wie dieser in etwa danach auch arbeitet. Gerade für Mitarbeitende, die aus dem Ausland kommen, ist es für uns immer wichtig, dass direkt bei der Bewerbung schon die Information gegeben ist, welches Herkunftsland der Bewerber hat und wie sein Aufenthaltstitel ist. Denn so wissen wir, wie wir diesen einsetzen können und ob er eine Arbeitserlaubnis oder Aufenthaltserlaubnis braucht. Weil, wenn ich dies erst im Verlauf des Prozesses abfragen kann, dauert dies nur unnötig lange.

Überflüssig ist am Ende nichts. Alles, was ein Bewerber mitschickt, kann ich nutzen.

12. Wie kann ein Personalbeschaffungsprozess optimiert werden? In Hinblick auf folgende 7 Prinzipien:

- a. Vereinfachung von Prozessen
- b. Verkürzung von Prozessen (Eliminierung von Doppelspurigkeit)
- c. Prozesskosten reduzieren
- d. Qualität verbessern
- e. Prozesse nach möglichen Fällen variieren
- f. Prozess standardisieren
- g. Vorsorge für Schwankungen treffen

Eine Vereinfachung eines Prozesses kann durch die Verringerung von Schnittstellen gewährleistet werden. Je weniger Fachentscheider in einem Prozess sind, umso besser. Ansonsten wird es immer schwieriger, dass diese sich einig werden. Also sollte die Anzahl an Entscheider so gering wie möglich gehalten werden. Dies gilt natürlich auch für die Personalabteilung, jeder ist für das Recruiting verantwortlich oder es gibt eine Ansprechperson. Auch hier hilft die Einsetzung von IT. Denn so wird eine gewisse Struktur schon vorgegeben.

Der Prozess kann beispielsweise eben durch dies verkürzt werden, wenn festgelegt wird, dass eine Bewerbung nur über die Personalabteilung geht. So hat schlussendlich die Personalabteilung die Übersicht, wo sich gerade die Bewerbung befindet. Auch Fristen sind eine Möglichkeit, Prozesse zu verkürzen, beispielsweise Rückmeldungsfristen. Dadurch wird dies verhindert, dass eine Bewerbung für lange Zeit beim Abteilungsleiter auf den Schreibtisch liegt und der Bewerber lange auf eine Antwort warten muss. Zusätzlich ist der Abteilungsleiter dann gezwungen, innerhalb dieser Frist von beispielsweise 10 Tagen eine Entscheidung zu treffen. Somit kann der Prozess in 10 Tagen bereits abgeschlossen werden oder der Bewerber wird dann zu einem Gespräch eingeladen werden.

Prozesskosten können dadurch reduziert werden, dass ich natürlich einerseits die Medien, die ich für die Ausschreibung verwende, kostengünstig wähle. Dort gilt es abzuwägen, welche Medien ich für welche Stelle benötige. Gerade gedruckte Ausschreibungen sind ziemlich teuer. Tendenziell sind online Ausschreibungen günstiger, mit mehr Reichweite. Und natürlich im Zusammenhang mit Prozesskosten ist es auch so, je weniger Prozessbeteiligte, desto günstiger wird der Prozess.

13. Welche Ziele sollen mit dem Personalbeschaffungsprozess erreicht werden (strategische wie auch operative)? Welche Faktoren sind dabei massgebend?

Strategisch wäre für mich einerseits, dass ich mich bereits zukunftsicher aufstelle und als Unternehmen ein Nachfolgemanagement habe. Dies bedeutet, dass wenn ich Mitarbeitende habe, von denen ich weiss, dass sie innerhalb der nächsten drei Jahre in die Pension gehen, dann wird so ein Personalbeschaffungsprozess strategisch. Denn auch wenn ich zwei Jahre im Voraus weiss, dass eine gewisse Stelle neu zu besetzen ist, bin ich da ja schon im Personalbeschaffungsprozess drin. Beschaffungsprozess kann auch strategisch sein, wie ich mich als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt positioniere. Kann ich beispielsweise durch eine Stellenanzeige ein positives Image aufbauen, kann ich so gewisse Unternehmenswerte vermitteln. Auch wenn ein Bewerber eine Absage erhalten hat, kann ein Unternehmen positiv in Erinnerung bleiben. Wenn beispielsweise der Prozess schnell war, der Kandidat dadurch schnell eine Antwort erhalten hat. Vielleicht hat dieser auch einen positiven persönlichen Kontakt mit der Personalabteilung gehabt usw. Ein Kandidat, der so etwas erlebt hat, wird sich vielleicht in Zukunft nochmals für dieses Unternehmen bewerben.

Operativ ist natürlich ganz eindeutig wie werden die Stellen besetzt. Wie angenehm ist es auch für das Unternehmen, den Personalbeschaffungsprozess abzuwickeln. Meine Erfahrung ist, dass ein Abteilungsleiter lieber draussen bei seiner Bahn ist, anstatt sich um die Personalbeschaffung zu kümmern. Natürlich, die Beschaffung gehört dazu, aber es ist vielleicht nicht gerade die Lieblingsaufgabe. Gerade da ist es wichtig, den Prozess den Entscheidern so einfach wie möglich zu machen. Im besten Fall den Entscheidern sogar ein Vorteil vermitteln kann.

14. Welche Fähigkeiten von den Prozessbeteiligten müssen vorhanden sein oder entwickelt werden, um die Ziele zu erreichen?

Ein wichtiger Punkt ist die System- und Prozesskenntnis. Den Beteiligten muss klar sein, wie der Ablauf des Prozesses ist. Nicht dass die Personalabteilung demjenigen dreimal anrufen muss und ihn dazu auffordern muss seine Arbeit zu machen. Das gleiche gilt auch für Systeme aus der IT. Der Beteiligte muss wissen, wie diese funktionieren und muss damit

arbeiten können. Es hapert meist auch bei der Umsetzung des Bewerbungsgesprächs. Zu wissen, welches sind wichtige Fragen und wie gehe ich mit dem Bewerber um. Hier ist es auch in der Verantwortung des Vorgesetzten, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, was ein solches Gespräch bedeutet. Denn in diesem Gespräch repräsentiert man das gesamte Unternehmen. Er sollte auch Wissen über das gesamte Unternehmen haben und nicht nur über seine Abteilung. Gibt es einen Vorgesetzten, welcher ungern Bewerbungsgespräche macht, dann sollte man vielleicht lieber jemand anderen aus der Abteilung schicken.

Praxisbezug Aletsch Bahnen AG (ABAG)

15. Lassen Sie uns den Prozess der ABAG gemeinsam analysieren. Was sagen Sie allgemein zum Prozess?

Die klare Struktur des Prozesses fand ich sehr positiv. Mir ist nicht aufgefallen, dass Schritte drin sind, welche zu viel sind oder unnötig. Ich denke ein wichtiges Kriterium sind die verwendeten Dokumente. Ich würde mal behaupten, wenn ein neuer Vorgesetzter dies sieht, dass er nach dem durchlesen dieses Dokumentes schon ganz gut weiss, was er zu tun hat. Die Frage ist natürlich, wie nachhaltig ist so eine Excel Tabelle. Also wie gut lässt sich die pflegen und wie übersichtlich ist die. Was passiert in der Excel Liste, wenn ich unterschiedliche Stadien der Bewerbungen habe. Hier ist die Frage, sind diese alle in der gleichen Liste und sind diese sortiert. Je länger der Prozess dauert und umso mehr Bewerber man hat, ist meine Erfahrung, dass eine Excel Liste unübersichtlich wird. Dann kommt dazu, dass jeder seine Meinung anders ausspricht. Die Meinung kann zwar dieselbe sein, werden aber andere Begriffe verwendet, kann es sein, dass dann die Deutung unterschiedlich ist. Hier gilt es eine gewisse Vereinheitlichung reinzubringen. Sei dies mit einem Begriffskatalog oder einer vorgegebenen Auswahl an mögliche Aussagen. Die vorgegebenen Fristen finde ich sehr positiv. Ansonsten habe ich nicht viel am Prozess auszusetzen. Den finde ich schon ganz gut strukturiert und einheitlich.

16. Die ABAG gaben an, dass es schwierig ist, Saisonstellen zu besetzen. Sehen Sie dort den Grund eher im Prozess oder gibt es möglicherweise andere Gründe dafür?

Ich glaube, es sind andere Gründe. Ich sehe dies bei uns. Wir hatten früher auch viel mehr Saisonangestellte bzw. es war einfacher diese zu finden. Weil damals die Bereitschaft grösser war, einen Sommer- und einen Winterjob auszuüben. Verändert hat sich auch das Baugewerbe. Zuvor wurden die Mitarbeiter auf dem Bau zwischen März/April und Oktober/November beschäftigt. Diese sind dann über die Wintersaison bei uns arbeiten gekommen. Doch jetzt ist es häufig der Fall, dass das Bauunternehmen diese das ganze Jahr über beschäftigt und die Mitarbeitenden in dieser Zeit Überstunden abbauen oder Ferien beziehen. Die Verfügbarkeit ist gar nicht mehr so gegeben. Natürlich ist auch mit jedem Arbeitgeberwechsel ein Risiko verbunden. Wir stellen fest, dass die Personen lieber einen Ganzjahresjob haben. Dies hat mit dem Prozess überhaupt nichts zu tun.

17. Bewerber entscheiden nicht zeitnah, ob sie eine Stelle annehmen, möchten. Wie kann dem entgegengesteuert werden? Was halten Sie von einer ersten Interessensbestätigung des Bewerbers am Ende des Gesprächs (Saisonangestellter)?

Den Vorschlag von ihnen finde ich passend. Dies mache ich genauso. Ich würde vorschlagen, dass sich die Entscheider im Vorfeld abstimmen, welches Zeichen bedeutet, dass der Bewerber, welcher gerade im Gespräch ist, einen positiven Eindruck macht und er zu uns passen würde. Dieses Zeichen kann beispielsweise das Hinlegen des Kugelschreibers in einer gewissen Art sein. Somit weiss der andere Entscheider am Gespräch, was der andere über den Bewerber denkt. Ist der Eindruck positiv, so kann direkt am Ende des Gesprächs das Feedback vom Bewerber eingeholt werden. So kann es vorkommen, dass es im Gespräch schon zu einer Übereinkunft kommt. Gerade wenn der Lohn schon vorgeben ist und es keine Verhandlungen diesbezüglich gibt, ist dies eine sehr gute Möglichkeit, das Interesse am Bewerber auszusprechen. Ich frage auch immer einen Bewerber, was er gerne verdienen möchte, auch wenn der Lohn fix vorgeben ist. Denn ich finde es wichtig, dass sich ein Bewerber im Vorfeld darüber Gedanken macht.

18. Schnittstellen sind kritische Punkte eines Prozesses. Dabei geht Verantwortung an andere Instanzen über, Wartezeit entstehen und es besteht die Gefahr von Informationsverlust.

- a. Wie könnten diese Schnittstellen reduziert werden?**
- b. Wie kann die Informationsübergabe reibungslos und ohne Rückfragen stattfinden?**
- c. Welches ist Ihrer Meinung nach die maximale Anzahl an beteiligten Personen eines Beschaffungsprozess?**
- d. Wie sollte die Zusammenarbeit zwischen diesen Instanzen gestaltet sein?**

a) Die Reduzierung der beteiligten Personen ist eine Möglichkeit, die Schnittstellen zu reduzieren. Wenn es bei Excel Listen bleibt, schauen, dass es bei einer Liste bleibt und nicht fünf. Idealerweise einfach ein System, in welchem die Struktur vorgegeben ist, damit es keine manuellen Schnittstellen mehr gibt. Je mehr ich automatisiere, desto weniger Reibungsverlust habe ich bei den Schnittstellen.

b) Eine Liste ist natürlich schon ein guter Ansatz, denn alle können darauf zugreifen. Entscheidend ist dann schlussendlich, dass alle die Möglichkeit haben, ihre Rückmeldung einzutragen. Ich würde gerade versuchen, bei Rückmeldungen den E-Mailverkehr zu verringern, denn dies ist immer einzelbezogen. Ebenfalls sollten auch telefonische Übermittlungen und Rücksprachen unterbunden werden.

c) Spontan hätte ich fast gesagt, dass es maximal vier, aber es könnten auch nur drei sein. Wie gesagt bei ihnen ist es so, ich habe den Leiter Betrieb, welchen Teil der Geschäftsleitung ist, der die Bedarfsbestimmung macht und die Stellen auch freigibt. Dann habe ich die Personalabteilung, welche den Beschaffungsprozess anstösst. Danach habe ich die Bereichsleiter, welche die Bewerbungsgespräche führen und dies wieder an die Personalabteilung zurückgibt. Also sind wir hier bei drei bis vier Personen, die am Prozess beteiligt sind. Diese Anzahl finde ich als ausreichend, aber es handelt sich auch nicht um zu viel beteiligten Personen.

d) Jedem Beteiligten sollte bewusst sein, dass der Bewerber wie auch die anderen Beteiligten am Prozess auf eine Rückmeldung warten. Dies bedeutet, dass die Abteilungsleiter schnellstmöglich der Personalabteilung eine Rückmeldung über den Bewerber geben sollten, damit der Prozess weitergehen kann. Wir beispielsweise geben den Abteilungsleiter nicht die Möglichkeit, die Bewerbung auf einem Reservestapel zu legen. Wir zwingen unsere Vorgesetzten zu einer eindeutigen Entscheidung „ja“ oder „nein“.

19. Zwei Führungspositionen (Bereichsleiter) werden neu besetzt. Wie kann garantiert werden, dass der Prozess optimal an die neuen Mitarbeitenden präsentiert wird und dieser danach umgesetzt werden kann?

Mir wäre eine persönliche Ansprache wichtig. Das man sich die Zeit nimmt, mit den neuen Führungspositionen diesen Prozess durchzugehen, wie sie es jetzt mit mir hier im Gespräch gemacht haben. Dann auch erklären, warum welcher Schritt so angedacht ist. Es geht darum, dass man den neuen Mitarbeitenden einbindet und ihm deutlich macht, dass der Prozess die Arbeit nicht hindern soll. Sondern der Prozess ist so gestaltet, dass er die Arbeit möglichst erleichtert. Gleichzeitig sollte dieser auch die Möglichkeit haben, eigene Inputs einzubringen. Denn schlussendlich ist er ja derjenige, der mit diesem Prozess arbeiten muss. Dann ist es vielleicht einfacher, den Prozess etwas zu verändern, anstatt dass dieser dann unzufrieden mit diesem Prozess ist. Dies dann auch zu einem Zeitpunkt, wo keine Beschaffungen stattfinden. Wenn die Zeit kommt, können auch die beiden Bereichsleiter zu einem gemeinsamen Termin einladen werden. Denn wenn es zu Anmerkungen kommt, dann erhält der andere diese Information auch. Gleichzeitig kann die Unternehmenskultur an beide so vermittelt werden.

Anhang XII: Betriebsinterne Experteninterview Bereichsleiter Ost – Stefan Tenisch

Daten zur Person

Nachname Tenisch

Vorname Stefan

Funktion Bereichsleiter Ost

Informationen zum Interview

Datum 28. April 2022

Ort Fiesch

Durchführung persönlich

Folgende Fragen wurden während dem Interview gestellt. Transkribiert wurden lediglich die für die Arbeit relevanten Aspekte.

Allgemein

1. Können Sie kurz etwas zu Ihrer Person und Tätigkeit erzählen?

Seit Januar 2022 bin ich Bereichsleiter bei den ABAG. Durch Corona und den damit verbundenen Ausfällen bin ich etwas ins kalte Wasser geworfen worden. Mathias hat mich gut eingeführt und mich auch noch anderthalb Monate begleitet, aber mit den zahlreichen Coronaerkrankungen und auch Unfällen war es dann doch schwierig.

2. Wo haben sie zuvor gearbeitet? Was war ihr Tätigkeitsbereich?

Ich bin ein gelernter Automechaniker. Danach war ich bei den Rosswald-Bahnen drei Jahre tätig als Allrounder. Anschliessend war ich bei Air Glacier und dann bei den Bahnen von Bellwald. In Bellwald war ich 10 Jahre der technische Leiter. Danach war ich kurz bei den Wasserkraftwerk Hydro angestellt. Und wie schon erwähnt, seit Januar hier bei den ABAG.

3. Was ist Ihre Aufgabe als Bereichsleiter? Auch im Zusammenhang mit der Personalabteilung und der Personalbeschaffung?

Dies beinhaltet die Organisation des gesamten Betriebs. Sei dies vom Parkplatz bis ganz oben auf dem Eggishorn der View Point. Natürlich gehört auch die Personalplanung dazu, welches ein sehr grosser Teil meiner Arbeit ist. Zusätzlich bin ich für unterschiedliche Projekte verantwortlich. Auch das Erstellen der Fahrpläne gehört zu meinem Aufgabenfeld, dies gemeinsam mit der Marketing-Abteilung.

Personalbeschaffungsprozess

4. Haben Sie bereits Erfahrungen in der Personalarbeit? Auch im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess?

a. Welches sind Ihre Erfahrungen?

b. Wie war der Beschaffungsprozess bei Ihrem vorgängigen Arbeitsgeber?

Wie schon erwähnt, musste ich schon bereits diesen Winter einige Stellen neu besetzen. Da diese schnell besetzt werden mussten, hatte ich keinen Einblick in den richtigen Personalbeschaffungsprozess. Es kam auch vor, dass ich am Abend um 17:00 Uhr ein Gespräch hatte und diese dann am nächsten Tag schon gearbeitet hat.

Sonst hatte ich keine richtigen Erfahrungen mit dem Personalbeschaffungsprozess. Denn bei meinem früheren Arbeitsgeber war die Geschäftsleitung für diesen zuständig. Die Bewerbungsdossiers habe ich angeschaut, aber für den restlichen Prozess waren die Geschäftsleitungsmitglieder verantwortlich. Dies fand ich allerdings nicht gut. Denn ich finde es wichtig, dass gerade die direkten Vorgesetzten die Personen kennen lernen. Denn wir sind ja dann auch diejenigen die mit den neuen Mitarbeitenden arbeiten müssen. Dies finde ich bei den ABAG sehr positiv, dass wir als Bereichsleiter aktiv am Prozess beteiligt sind.

5. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Aspekte innerhalb des Beschaffungsprozess?

Ich habe das Gefühl, dass die Bewerbungsunterlagen einen ersten Eindruck geben. Bei den Bewerbungsunterlagen reicht mir ein Lebenslauf, ich brauche da nicht noch ein Motivationsschreiben. Das Bewerbungsgespräch ist dann das Massgebende.

6. Als Bereichsleiter sind Sie aktiv am Prozess beteiligt. Wie sollte ein optimaler Prozess gestaltet sein?

Damit ich den Prozess optimal durchführen kann, brauche ich einen klaren Ablauf. Und gerade für mich als Neuer ist es wichtig, dass ich Unterlagen erhalte, die mir helfen, in den Bewerbungsgesprächen das Unternehmen vorzustellen. Dort habe ich eine Präsentation zugesendet bekommen, dies fand ich sehr hilfreich. Diese Präsentation kann ich auch dann während dem Bewerbungsgespräch den Bewerbern zeigen. Allgemein ist das HR immer da und wenn man etwas braucht, wird dies einem direkt zugesendet. Daniela war auch bereit, bei den ersten Gesprächen dabei zu sein, damit ich sehe, wie sie dies macht. Vor allem auch bei den ersten Lohngesprächen.

7. Wie sollte die Zusammenarbeit unter den Bereichsleitern sein? Wie zwischen euch und der HR-Abteilung?

Ich muss sagen, die Zusammenarbeit funktioniert super. Wenn ich etwas brauche, kann ich einfach anrufen.

8. Welche Ziele sollen mit dem Personalbeschaffungsprozess erreicht werden?

Ja, dass Personen angestellt werden können. Gerade wenn es einen Bewerber gibt, der super ins Unternehmen passt, dass man versucht, diesen auch schnellstmöglich zu bekommen.

9. Welche Fähigkeiten von euch Prozessbeteiligten müssen vorhanden sein, um die Ziele zu erreichen?

Als erstes ist es wichtig, dass ich das Unternehmen gut verkaufen kann. Denn dies braucht es, damit die Bewerber ein gutes Bild bekommen. Natürlich braucht es auch Menschenkenntnisse. Aber dies konnte ich mir in den letzten Jahren aneignen. Gerade beim Vorstellungsgespräch spielt die Menschenkenntnis eine wichtige Rolle.

10. Welches ist ihrer Meinung nach der wichtigste und zeitaufwendigste Schritt im Beschaffungsprozess (Bedarfsermittlung, Ausschreibung, Bewerbungsgespräche, Entscheidung)?

Für mich persönlich ist dies sicherlich das Bewerbungsgespräch. Auch die ganze Vorbereitung ist zeitaufwendig und wichtig. Und das Durchgehen der ganzen Bewerbungsdossier gehört dazu. Manche Gespräche gehen schneller und einige dauern länger. Also sind schon die Bewerbungsgespräche der Teil des Prozesses, welcher am meisten Zeit in Anspruch nimmt.

11. Wie kann ein Personalbeschaffungsprozess effizienter und effektiver gestaltet werden?

Diese Frage kann ich leider nicht beantworten aufgrund meiner fehlenden Erfahrung.

12. Wie kann die Effizienz und Effektivität des Beschaffungsprozesses gemessen werden? Gibt es Kennzahlen?

Auch diese Frage kann ich leider nicht beantworten.

13. Welche sind nützliche Dokumente, die beim Beschaffungsprozess nicht fehlen dürfen (Leitfaden Gespräch, Beurteilungsbogen usw.)?

Gerade das Dokument, welches uns durch das Bewerbungsgespräch führt, finde ich sehr hilfreich. Dies habe ich auch bei den Gesprächen, die ich diesen Winter durchgeführt habe, verwendet. Aber gerade der Teil mit den Qualifikationen sind bereits in den Bewerbungsunterlagen ersichtlich. Das Dokument an sich finde ich recht gut.

Das Dokument für die Beurteilung des Bewerbers während dem Gespräch habe ich noch nicht gesehen. Ich denke aber, dass dies ein sehr nützliches Dokument ist.

Ich denke mit diesen zwei Dokumenten ist das nötigste mit drauf und es braucht da nicht noch weitere Dokumente.

Praxisbezug ABAG

14. Lassen Sie uns den Prozess der ABAG gemeinsam analysieren. Was sagen Sie allgemein zum Prozess?

Den Prozess habe ich noch nicht gesehen. Aber gerade, wenn ich die Fristen so betrachte, finde ich es recht früh im Juli bereits die Bedarfsermittlung zu machen. Für mich würde es auch reichen, wenn dies erst im August gemacht wird.

Ich finde es auch noch wichtig, dass eine Frist gesetzt wird, bis wann die Stellen besetzt werden müssen. Ich denke, diese Frist sollte anderthalb Monate vor dem jeweiligen Saisonbeginn angesetzt werden. Denn so hat man nach der Frist auch noch ein wenig Reservezeit.

15. Die ABAG gaben an, dass es schwierig ist die Saisonstellen zu besetzen. Wie könnte dem entgegengewirkt werden?

Ganzschweizerisch, aber auch hier im Wallis ist bestimmt die Thematik Lohn, welches eine Problematik darstellt. Aber auch die Konkurrenz wie jetzt gerade im Oberwallis mit der Lonza. Ich denke, dass die Bergbahnen in Sachen Fringe Benefits punkten müssen. Allgemein den Beruf attraktiver für den Mitarbeitenden gestalten. Ich fände es auch wichtig, den Angestellten Abwechslung anzubieten. Nicht, dass diese über die ganze Saison hinweg nur an einem Skilift tätig sind. Wenn der Mitarbeitender an zwei, drei Bahnen instruiert werden kann, kann damit eine gewisse Abwechslung geschaffen werden. Hier bräuchte es allerdings Dokumente, auf welchen die gesamten Abläufe beschrieben sind. So dass wenn ein Mitarbeitender, der sonst an einem anderen Lift arbeitet anhand dieser Liste den neuen Lift bedienen kann. Ziel von mir war es eigentlich, bis Ende Wintersaison von jeder Station ein Drohnenbild zu machen. Denn so wäre für alle ersichtlich wie beispielsweise die Sicherheitsnetzte aufgestellt werden müssen. Dies werde ich definitiv anfangs nächsten Winter machen. Dadurch könnten die Mitarbeitenden vereinfacht an anderen Liften eingeteilt werden, um ihnen eine gewisse Abwechslung zu bieten.

16. Bewerber entscheiden nicht zeitnah, ob sie eine Stelle annehmen möchten. Wie kann dem entgegengesteuert werden? Was halten Sie von einer ersten Interessensbestätigung des Bewerbers am Ende des Gesprächs (Saisonangestellter)?

Ich für mich würde dort den Bewerbern eine Frist von zwei oder drei Tagen setzen. Denn ich denke, ein gewisser Druck gehört dazu.

Die Idee mit der Interessensbestätigung finde ich sehr gut und wäre sicherlich auch hilfreich. Gerade die Idee, dass sich die beiden Beteiligten kurz nach dem Gespräch besprechen und bei einem positiven Eindruck dem Bewerber im Anschluss direkt das Interesse aussprechen, finde ich super. Denn so merkt er direkt, dass ein Interesse von seitens der Unternehmung besteht.

17. Wie kann der Beschaffungsprozess der ABAG optimiert werden? (Vereinfachung oder Verkürzung des Prozesses)

-

18. Haben Sie zum Schluss noch irgendwelche Anmerkungen oder Ergänzungen?

Nein eigentlich nicht. Von meiner Seite wäre dies so alles.

Anhang XIII: Betriebsinterne Experteninterview Bereichsleiter West – Matthias Volken

Daten zur Person

Nachname Volken

Vorname Matthias

Funktion Bereichsleiter West

Informationen zum Interview

Datum 03. Mai 2022

Ort Mörel

Durchführung persönlich

Folgende Fragen wurden während dem Interview gestellt. Transkribiert wurden lediglich die für die Arbeit relevanten Aspekte.

Allgemein

1. Können Sie kurz etwas zu Ihrer Person und Tätigkeit erzählen?

Mein Name ist Matthias Volken und bin seit dem 1. April Bereichsleiter West der ABAG.

2. Wo haben sie zuvor gearbeitet? Was war ihr Tätigkeitsbereich?

Die letzten fünf Jahre habe ich als Gesamtleiter Rettungsdienst im Inselspital in Bern gearbeitet. Die zwei Jahre davor war ich beim sozialmedizinischen Zentrum tätig. Zuvor war ich 15 Jahre beim Rettungsdienst, da war ich der Leiter der Sanität Oberwallis.

3. Was ist Ihre Aufgabe als Bereichsleiter? Auch im Zusammenhang mit der Personalabteilung und der Personalbeschaffung?

Diese sind recht vielseitig. Ich bin verantwortlich für die Personalleitung und -führung sowie die Personalselektion. Ich habe allerdings schon gemerkt, dass bei der ABAG der gesamte Bereich Personal in letzter Zeit etwas zu kurz gekommen ist. Es war immer so, dass jemand

eingestellt wurde, der hat dann hier gearbeitet und ist danach wieder gegangen. Hier fehlt mir eine klare Struktur. Auch gerade im Hinblick auf die Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterförderung sehe ich noch grosses Potenzial, sei dies bei den Jahres- sowie Saisonangestellten. Denn ich habe gemerkt, dass es Mitarbeitende gibt, die noch nie ein strukturiertes Mitarbeitergespräch hatten. Ein solches Gespräch sollte nicht einfach nur so mal gemacht werden, nein, es braucht dort auch eine Selbst- und Fremdeinschätzung und auch die Zielvereinbarung darf nicht fehlen, dies vor allem bei den Jahresangestellten. Aber auch bei den Saisonangestellten könnte ein solches Gespräch in einem kleineren Rahmen vereinbart werden. Hier möchte ich in den nächsten Jahren noch einiges umsetzen. Ziel ist es, dass man auch Saisonangestellte langfristig ans Unternehmen binden kann, denn dies erspart enorm viel Zeit bei der Rekrutierung wie auch Einarbeitung.

Personalbeschaffungsprozess

4. Haben Sie bereits Erfahrungen in der Personalarbeit? Auch im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess?

a. Welches sind Ihre Erfahrungen?

b. Wie war der Beschaffungsprozess bei Ihrem vorgängigen Arbeitsgeber?

Ich hatte bei meinem vorgängigen Arbeitgeber viel mit der Personalbeschaffung zu tun, hier vor allem im Bereich der Lehrstellen. Da hatten wir Jahre, in denen wir pro Ausbildungsplatz 70 Bewerbungen hatten, dementsprechend war das Selektionsverfahren dann auch intensiv. Im Gesundheitsbereich hatten wir mit Personalmangel zu kämpfen und somit hatten wir auch nicht immer gerade so viel Auswahl.

Der Inselspital ist mit seinen 11'000 Mitarbeitenden ein grosses Unternehmen, somit war auch der HR-Bereich zentral. Gemäss der Stellenbewirtschaftung hatte ich Anrecht auf das Ausschreiben der Stellen. Diese Stellenausschreibungen wurden anschliessend publiziert. Die Bewerbungen wurden meist digital erfasst und nur noch selten schriftlich. Es gab eine Plattform, in welcher alle Bewerbungseingänge gespeichert wurden. Hier konnte auch schon eine erste Vorselektion gemacht werden. Digital wurde auch festgehalten, welchen Kandidaten man zu einem Gespräch einladen wird. Vom System her war dies sehr einfach und zentral. Die Gespräche habe ich dann meist gemeinsam mit dem jeweiligen Standortleiter durchgeführt. Bei Führungspositionen war jemand vom HR anwesend. Hat man sich für einen Kandidaten entschieden, so wurde die Vertragsbestellung durchs HR ausgelöst. Auch die Datenaufschaltungen ins System, um Dienstpläne zu machen waren automatisiert.

Ich sehe hier bei den ABAG Potenzial zur Verbesserung. Es gibt ein Thema, welches bei mir zurzeit gerade pendent ist. Momentan gibt es die Bewerbungseingänge, welche auf einer Liste erfasst werden. Doch es ist nicht strukturiert geregelt, was mit der Liste geschieht. Jeder Bewerber erhält nach dem Einreichen eine Eingangsbestätigung vom HR. Mir wurde gesagt, dass die anderen Bereichsleiter auf der Bettmeralp und Fiescheralp eher die Handwerker sind und eine technische Sichtweise auf die Aufgaben haben. Ich hingegen habe eine betriebswirtschaftliche Sichtweise. Ich kann mir gut vorstellen, dass ich dann die Mehrheit der Bewerbungsgespräche durchführen muss. Damit habe ich auch kein Problem, aber es muss einfach eine Struktur geschaffen werden. Es braucht ein hinterlegter und terminierter Ablauf. Es muss festgehalten werden, innerhalb welcher Frist nach dem

Eingang einer Bewerbung eine erste Kontaktaufnahme von der entsprechenden Person erfolgen muss. Dafür muss aber auch definiert sein, welcher Bereichsleiter die verantwortliche Person dafür ist. Hier sollte die HR-Abteilung eine Aufsichtsfunktion übernehmen. Bisher im Inselspital habe ich nach einer Woche eine Erinnerung vom HR bekommen, dass dort noch eine unbeantwortete Bewerbung vorliegt. Irgendetwas in dieser Hinsicht wäre wünschenswert.

Gehe ich einen Schritt weiter zurück, muss ich gestehen, dass ich gedacht habe, dass die Aletsch Bahnen einen Schritt weiter sind. Aber es sind immer noch die drei ursprünglichen Alpen, mit den jeweiligen Bereichsleiter je Station. In Bern hatte ich bei einer Fusion von drei Rettungsdienste eine Projektstätigkeit übernommen. Hier habe ich nach fünf Jahren erreicht, dass diese zusammengearbeitet haben und dass ein gewisser Austausch stattgefunden hat. Uns war es wichtig, dass wenn ein Mitarbeitender die Aufgaben in einem Ort machen konnte, dieser dies dann auch im anderen Ort schaffte. Hier sind es einfach wirklich immer noch drei Alpen und es wird sehr viel nur für sich gedacht. Es wird einfach noch zu wenig über die Grenze geschaut. Beispielsweise muss sichergestellt werden, dass ich weiss, dass auf der Bettmeralp 1.8 Stellen auf der Zubringerbahn nicht besetzt sind. So kann man einem Bewerber, welcher sich auf der Riederalp beworben hat, einen Job auf der Bettmeralp anbieten. Hier sollte eine Liste erstellt werden, in welcher alle offenen Stellen aufgelistet sind und nicht nur die man ausschreibt. Auch hier fehlt für mich die Struktur.

5. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Aspekte innerhalb des Beschaffungsprozess?

Dies beginnt bei einer klaren Bedarfsanalyse. Hier hat die ABAG noch Entwicklungspotenzial. Auch ein klares Stellenprofil, aber auch Anforderungsprofil ist zwingend. Zentral ist zudem auch der Zeitpunkt der Beschaffung. Häufig wird viel zu lange gewartet. Gerade auch wenn ich weiss, dass jemand in die Pension geht, dann sollte nicht erst kurz zuvor nach einem neuen Mitarbeitenden gesucht werden. Im Zusammenhang mit der Stellenausschreibung bin ich ganz klar ein Fan einer Bewerbungsfrist.

6. Als Bereichsleiter sind Sie aktiv am Prozess beteiligt. Wie sollte ein optimaler Prozess gestaltet sein?

Dafür bin ich wahrscheinlich noch zu wenig lange bei den ABAG tätig, damit ich diese Frage beantworten kann. Denn bis jetzt habe ich auch noch keine Personalbeschaffung machen müssen. Wie schon erwähnt, ist es die Struktur, die mir fehlt.

7. Wie sollte die Zusammenarbeit unter den Bereichsleitern sein? Wie zwischen euch und der HR-Abteilung?

Ich weiss gerade noch nicht, ob unsere Geschäftsleitung nicht etwas überlastet ist. Denn bei jeglichen Anliegen bin ich bis jetzt bei der gleichen Person gelandet und diese kann halt nicht alles allein bewältigen. Ich kann mir vorstellen, dass dies im HR auch ähnlich abläuft. Es gibt Zeiten, in denen diese sehr viel administrative Tätigkeiten haben. Ich denke auch, dass zu wenig in die Personalbindung investiert wird. Betreffend die Zusammenarbeit weiss ich, dass wenn ich ein Problem habe, ich von der HR-Abteilung unterstützt werde.

Die Zusammenarbeit unter uns drei Bereichsleiter wird sehr spannend. Gerade Herr Eyholzer denke ich ist eher der Handwerker. Also nicht negativ gemeint, aber ich denke, dass er nie ein Sitzungsvorprotokoll ausfüllen wird. Auch habe ich das Gefühl, dass er nicht so gerne Bewerbungsgespräche durchführt. Herr Tenisch kenne ich erst seit kurzem. Hier weiss ich allerdings nicht wie es mit seinen Erfahrungen in Bezug auf die Personalbeschaffung aussieht. Trotzdem ist der Austausch untereinander sehr gut. Ich erwarte aber ein vollumfänglicher Austausch, bei welchem ich weiss, welcher Bereichsleiter welchen Bedarf hat. Es braucht gerade auch eine gute Zusammenarbeit, wenn ein Mitarbeitender mitteilt, dass er gehen möchte. In einer solchen Situation hat vielleicht ein anderer Bereichsleiter eine Stelle offen, die dem Mitarbeitenden zusagen würde.

8. Welche Ziele sollen mit dem Personalbeschaffungsprozess erreicht werden?

Das der richtige Mitarbeiter, zur richtigen Zeit am richtigen Ort gefunden wird. Natürlich sollte durch den Prozess auch das Bild der ABAG positiver dargestellt werden. So dass sich Personen, welche sich vor einigen Jahren bereits mal beworben haben, es aber damals keine passende Stelle offen hatte, sich nochmals bewerben würden. Denn auch trotz einer Absage kann das Unternehmen ein positives Bild vermittelt haben. Das Unternehmen sollte auch während dem Bewerbungsgespräch professionell auftreten.

9. Welche Fähigkeiten von euch Prozessbeteiligten müssen vorhanden sein, um die Ziele zu erreichen? Welche braucht es von der HR-Abteilung?

Ein gewisses Wissen über personalrechtliches wäre schon mal nicht schlecht. Hier erhoffe ich mir auch, dass ich die entsprechende Unterstützung auf Seiten HR erhalte. Natürlich braucht es eine gute Zusammenarbeit untereinander. Zudem braucht es einen gewissen gesunden Menschenverstand und Empathie. Wie schon erwähnt, bin ich in dieser Hinsicht einfach ein Fan von strukturierten Abläufen.

In Bezug auf die HR-Abteilung hoffe ich, dass diese die benötigten Fähigkeiten hat. Hier muss ich unterscheiden zwischen HR-Abteilung und vielleicht einer Zwischenstufe wie wir Bereichsleiter. Für mich persönlich braucht es eine kompetente Beratung und Unterstützung, wenn es um Fragen geht, die ein Mitarbeitender oder auch ich habe, die ich nicht beantworten kann. Gerade auch aus rechtlicher Sicht. Hierbei ist für mich auch eine zeitnahe Rückmeldung wichtig. Auch braucht es zwischenmenschliche Fähigkeiten. Wobei ich dort noch keine negativen Erfahrungen gemacht habe.

10. Welches ist ihrer Meinung nach der wichtigste und zeitaufwendigste Schritt im Beschaffungsprozess (Bedarfsermittlung, Ausschreibung, Bewerbungsgespräche, Entscheidung)?

Der zeitintensivste ist in der Regel schon das Durchführen der Bewerbungsgespräche. Das Bewerbungsgespräch an sich ist für mich schon sehr wichtig. Beim Erhalt eines Bewerbungsdossier schaue ich persönlich mehr auf die Präsentation des Dossiers als auf den Inhalt. Also in Hinblick auf die Vollständigkeit, Sauberkeit und auch die Rechtschreibung. Arbeitszeugnisse haben für mich keine richtige Aussagekraft, genau wie Schulnoten. Gerade bei Stellen die schwierig sind zu besetzen, finde ich die Stellenausschreibung um so wichtiger. Denn es sollten auch die Personen erreicht werden, die angesprochen werden wollen. Die richtigen Kanäle und eine interessenweckende

Ausschreibung sind weiter zentrale Punkte bei den Stellenausschreibungen. Schlussendlich ist es sicherlich auch wichtig, dass man sich für den richtigen Kandidaten entscheidet.

11. Wie kann ein Personalbeschaffungsprozess effizienter und effektiver gestaltet werden?

Auch hier ist das Stichwort „Struktur“. Es braucht eine strukturierte Bedarfsanalyse, welche zentral gesteuert wird. Die Stellenausschreibungen müssen zur richtigen Zeit erfolgen. Denn wir wissen, dass im September alle Skiregionen nach Mitarbeitenden suchen, also sollte hier versucht werden, dies schon frühzeitig zu machen. Andere Aspekte wurden schon genannt.

12. Wie kann die Effizienz und Effektivität des Beschaffungsprozesses gemessen werden?

Gibt es Kennzahlen?

Dort gibt es mehrere Kennzahlen, die dort verwendet werden können. Einerseits können die Anzahl eingegangener Bewerbungen pro Stelle gemessen werden. Hierfür braucht es ebenfalls eine Struktur, damit dies überhaupt gemessen werden kann. Dies muss dann auch festgehalten werden. Eine weitere Kennzahl gibt es in Bezug zu den Fristen. Also das Messen der Zeit von der Ausschreibung bis zur Stellenzusage oder -absage. Ebenfalls kann erfasst werden, ob das Kandidatenprofil mit den ausgewählten Kandidaten schlussendlich übereinstimmt.

Etwas anderes, das ich kurz erwähnen möchte, ist, dass es viele interessierte Kandidaten, gerade auch ausserkantonale, für eine Saisonstelle gibt. Doch es fehlen die benötigten Unterkünfte für diese. Hier bräuchte es von unserer Seite aus Investitionen. Beispielsweise sind die oberen zwei Stockwerke hier im Gebäude leer, die doch genau für solches genutzt werden könnten. Wir haben sehr wenige Unterkünfte, die wir den Mitarbeitenden anbieten können. Gerade oben auf der Alpe ist dies natürlich schwierig aufgrund der vielen Ferienwohnungen, welche die Besitzer lieber an die Gäste vermieten als an Mitarbeitenden.

13. Welche sind nützliche Dokumente, die beim Beschaffungsprozess nicht fehlen dürfen (Leitfaden Gespräch, Beurteilungsbogen usw.)?

Für mich ist ein Interviewblatt fürs Bewerbungsgespräch noch wichtig. Zudem möchte ich auch einen strukturierten Ablauf des Prozesses und eine Checkliste fürs Gespräch, damit ich nichts vergesse. Somit kann im Anschluss auch ein Vergleich stattfinden. Ebenfalls gehört eine gewisse Vorbereitung meinerseits dazu, wie beispielsweise Lohnbesprechungen mit den HR gemäss den Bewerbungsunterlagen.

Praxisbezug ABAG

14. Lassen Sie uns den Prozess der ABAG gemeinsam analysieren. Was sagen Sie allgemein zum Prozess?

Den Prozess habe ich noch nicht gesehen. Grundsätzlich finde ich den Prozess passend. Die Fristen sind meiner Meinung nach zu spät. Ich denke, dass ich gut mit diesem Prozess arbeiten kann.

Betreffend dem Leitfaden fürs Bewerbungsgespräch habe ich nicht viel auszusetzen. Den Ablauf werde ich wahrscheinlich etwas anders gestalten. Denn ich beginne gerne das Bewerbungsgespräch mit der Vorstellung des Unternehmens. Für mich ist das Kapitel Motivation etwas zu klein. Ich finde dies ein zentraler Teil des Bewerbungsgespräch.

Das Dokument für die Auswertung der Bewerbung/Vorstellungsgespräch finde ich toll und ich würde dies gerne wieder nutzen. Ich habe aber auch das Gefühl, dass hier relativ schnell angestellt wird. Ich finde dieses Dokument sehr gut und auch hilfreich. Aber wenn ich seit drei Monaten einen Bewerber suche und dann nur zwei Bewerbungen eintreffen, von denen einer schon im Voraus nicht passt, dann brauche ich dieses Dokument nicht.

15. Die ABAG gaben an, dass es schwierig ist die Saisonstellen zu besetzen. Wie könnte dem entgegengewirkt werden?

Auf der einen Seite sind wir lohntechnisch relativ tief. Ich weiss auch nicht, wie ein Familienvater mit dem Lohn hier arbeiten kann. Dies ist sicherlich mit ein Grund. Auch gerade die aktuelle Situation mit der Lonza macht das Besetzen von Stellen schwieriger. Ebenfalls haben wir eine tiefe Arbeitslosenquote zurzeit und dies ist dann auch nicht gerade förderlich. Es gibt auch immer weniger Personen, die eben nur einen Winter- und Sommerjob haben. Denn auch auf dem Bau kann man mittlerweile das ganze Jahr arbeiten. Es gibt gesamthaft eine Abnahme dieser Mitarbeitenden, die eine Saisonstelle möchten. Das grösste Problem ist sicherlich die Konkurrenz innerhalb der Branche wie auch andere Arbeitgeber, die auf dem Markt sind. Dies ist nicht nur ein Problem bei den Saisonangestellten, sondern auch bei den Jahresangestellten.

16. Bewerber entscheiden nicht zeitnah, ob sie eine Stelle annehmen möchten. Wie kann dem entgegengesteuert werden? Was halten Sie von einer ersten Interessensbestätigung des Bewerbers am Ende des Gesprächs (Saisonangestellter)?

Dies ist sicherlich der Fall, wenn sich ein Bewerber in drei Orten bewirbt. Ich habe das Gefühl, wenn es sich um einen guten Bewerber handelt, muss man dem zeitnah ein Angebot machen. Dies, bevor er sich noch bei anderen Unternehmen bewirbt oder zu einem Gespräch eingeladen wird. Auch hier ist Mitarbeiterbindung sehr wichtig. Es ist viel einfacher, wenn die Mitarbeitenden bleiben, als wenn neue angestellt werden müssen. Vielleicht hat es auch wiederum hier mit den Arbeitsbedingungen zu tun, wie eben das mit dem Lohn. An den Arbeitsbedingungen können wir sicherlich noch etwas optimieren. Gerade hier in der Umgebung müssen wir die Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden verbessern. Alles was Arbeitssicherheit und Infrastruktur angeht. Auch die Mund zu Mund Propaganda darf nicht unterschätzt werden.

Eine Interessensbestätigung finde ich wirklich eine gute Idee. Hier ist es aber sicher auch wieder abhängig, was gesucht ist und in welchem Umfang. Ist beispielsweise eine Stelle zu besetzen und man hat vier geeignete Kandidaten, dann ist man dort zuerst etwas zurückhaltender, bis alle Gespräche durchgeführt sind. Aber gerade bei Stellen, die einen grossen Bedarf aufweisen, macht dies sicherlich Sinn.

17. Wie kann der Beschaffungsprozess der ABAG optimiert werden? (Vereinfachung oder Verkürzung des Prozesses)

Ich erwähne es nochmals „Struktur“. Gerade auch durch die Situation, dass ich und Herr Tenisch gerade erst neu sind und auch der Leiter Betrieb. Da denke ich kann die Struktur übergreifend noch optimiert werden. Auch was die Zusammenarbeit angeht, so dass man endlich als Aletsch Arena auftreten kann.

18. Haben Sie zum Schluss noch irgendwelche Anmerkungen oder Ergänzungen?

Ja und Nein. Zum Bewerbungsprozess eigentlich nicht. Aber das was ich zuvor schon erwähnt habe was extrem wichtig wäre, ist der gesamte Bereich der Mitarbeiterbindung. Ich habe das Gefühl, dass in dieser Hinsicht noch grosses Potenzial besteht. Auch in Hinsicht auf die Mitarbeitergespräche, welche ich als essenziell betrachte. Es ist auch der Fall, dass wir sehr viele Mitarbeitende haben, welche zwischen 55 und 65 sind und viele unter 30. In der Mitte gibt es ein grosses Loch, wo sehr wenig Mitarbeitende vorhanden sind. Diese sind vielleicht aufgrund des Lohnes irgendwo anders tätig, weil es gerade auch diejenigen sind, die vielleicht noch eine Aus- und Weiterbildung gemacht haben. Genau wegen dem finde ich es wichtig, dass man die guten Mitarbeitenden binden kann. Dazu gehört auch, dass diese gefördert und dementsprechend auch entlohnt werden. Denn jeder Mitarbeitender, der bleibt bedeutet, dass ich den gesamten Prozess nicht mehr machen muss. Dies bedeutet auch, dass man in die Mitarbeiterzufriedenheit investieren muss.

**Anhang XIV: Betriebsinterne Experteninterview Leiter Betrieb –
Mario Aufdenblatten**

| Daten zur Person | | Informationen zum Interview | |
|------------------|----------------|-----------------------------|---------------------|
| Nachname | Aufdenblatten | Datum | 26. April 2022 |
| Vorname | Mario | Ort | zu Hause |
| Funktion | Leiter Betrieb | Durchführung | über Microsoft Team |

Folgende Fragen wurden während dem Interview gestellt. Transkribiert wurden lediglich die für die Arbeit relevanten Aspekte.

Allgemein

1. Können Sie kurz etwas zu Ihrer Person und Tätigkeit erzählen?

Ich bin gelernter Automechaniker. Anschliessend war ich bei der Gornergratbahn und habe dort recht viel gemacht. Also ich habe Luftseilbahnen und Skilifte gemacht. Anschliessend habe ich mich zum Seilbahnfachmann weitergebildet. Danach war ich stellvertretender technischer Leiter. Vor drei Jahren habe ich die Ausbildung zum Seilbahnmanager gemacht.

2. Wo haben sie zuvor gearbeitet? Was war ihr Tätigkeitsbereich?

Siehe Frage 1

3. Was ist Ihre Aufgabe als Leiter Betrieb? Auch im Zusammenhang mit der Personalabteilung und der Personalbeschaffung?

Die Hauptaufgabe ist es, den gesamten Betrieb zu organisieren. Dies bedeutet, dass ich fast alles organisiere. Ausser HR und Gastronomie, dies gehört nicht zu meinem Tätigkeitsbereich.

Im Zusammenhang mit dem HR kann ich ganz klar sagen, dass wir alle sehr eng zusammenarbeiten. Dies beinhaltet auch die Beschaffung. Wichtig bei der Beschaffung ist, dass derjenige die Entscheidung trifft, welcher danach auch der direkte Vorgesetzter ist.

Personalbeschaffungsprozess

4. Haben Sie bereits Erfahrungen in der Personalarbeit? Auch im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess?

- a. **Welches sind Ihre Erfahrungen?**
- b. **Wie war der Beschaffungsprozess bei Ihrem vorgängigen Arbeitsgeber?**
- c. **Welche Dokumente/Hilfsmittel standen den Beteiligten zur Verfügung?**

In Bezug auf die Beschaffung spielt die Stellenausschreibung eine wichtige Rolle. Hier gibt es Plattformen, auf welcher man schon recht viele erreichen kann. Also grob gesagt haben wir die Stellen ausgeschrieben und geschaut, welche Bewerbungen eingegangen sind. Die Bewerbungen sind alle in HR-Abteilung eingetroffen und anschliessend wurden diese dann vorsortiert. Der nächste Schritt war dann die Einladung zum Bewerbungsgespräch. Der letzte Schritt war dann die Einstellung eines neuen Mitarbeitenden.

Wir hatten ein Dossier. Also es war wie ein Wegleiter fürs Bewerbungsgespräch. Zusätzlich haben wir auch noch eine Checkliste fürs Bewerbungsgespräch genutzt. Darin waren alle Punkte enthalten, die in einem Gespräch gefragt werden mussten. Es ist allerdings enorm schwer, eine Person in einer halben Stunde einzuschätzen.

5. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Aspekte innerhalb des Beschaffungsprozess?

Es kommt immer darauf an, was man braucht. Also kommt es auf die Zielgruppe an. Beispielsweise bei Lehrlingen ist es extrem wichtig, diese dort zu erreichen, wo die Jugendlichen auch anzutreffen sind. Also wenn sich ein Unternehmen in der Schule vorstellen geht und somit die Lernenden auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Das Finden von Arbeitskräften, Fachkräften und auch Lehrlinge wird immer schwieriger. Auch die aktuelle wirtschaftliche Lage macht das Rekrutieren von neuen Mitarbeitenden nicht einfacher. Wichtig ist, dass man konkurrenzfähig auf dem Arbeitsmarkt ist. Ich bin auch der Meinung, dass sehr viele KMU im Oberwallis mit diesem Problem zu kämpfen haben.

6. Wie sollte ein optimaler Beschaffungsprozess gestaltet sein?

Natürlich ist ein wichtiger Teil das Stelleninserat und das dies gut präsentiert wird. Vielleicht ist heutzutage der Walliserbote nicht mehr die beste Option, um eine Stelle zu inserieren. Gerade bei den jüngeren Personen. Denn diese sind viel auf den Sozialen

Medien unterwegs. Dann erreicht man diese nicht über eine Zeitung. Hier braucht es ein Umdenken in Bezug auf die verwendeten Kanäle, wenn ein Unternehmen die jüngere Generation ansprechen will. Auf Grund der aktuellen Lage ist die Konkurrenzfähigkeit immer wichtiger. Das Unternehmen muss positiv auffallen, damit die gesuchten Personen auf das Unternehmen aufmerksam werden. Ich sage immer, wenn ein Unternehmen so weit ist, dass es keine Stellen mehr ausschreiben muss, dann macht dieses Unternehmen sehr viel korrekt. Wenn ein Unternehmen es schafft, nur durch Mund zu Mund Propaganda seine Stellen zu besetzen und dies ohne dass den vermittelten Mitarbeitenden eine Provision ausgezahlt wird, dann macht dieses Unternehmen vieles richtig. Mitarbeiterbindung ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Hierbei ist ein gutes Vorgesetzten-Mitarbeiter Verhältnis wichtig. Dafür braucht es Sozialkompetenzen des Vorgesetzten.

7. Wie sollte die Zusammenarbeit zwischen Ihnen, der HR-Abteilung und den Bereichsleitern sein?

Alle müssen Hand in Hand zusammenarbeiten. Anschliessend ist der Prozess eine Routine.

8. Welche Ziele sollen mit dem Personalbeschaffungsprozess erreicht werden?

Das Ziel ist es, dass man gute Fachkräfte bekommt. Aber wie schon angesprochen, ist dies zurzeit eher schwierig. Der Arbeitsmarkt ist sehr rar und die Fachkräfte, die es gibt, sind auch sehr gefragt. Hier spielt dann wieder die Konkurrenzfähigkeit eine Rolle. Ein Unternehmen mit mehr finanziellen Möglichkeiten ist dann auch attraktiver für diese Fachkräfte. Doch nicht nur Fachkräfte sind wichtig. Es braucht Fachkräfte, die auch noch Sozialkompetenzen besitzen. Es braucht allerdings auch Sozialkompetenzen seitens Vorgesetzten. Ist diese nicht vorhanden, kommt es zu Kündigungen.

9. Welches ist Ihrer Meinung nach der wichtigste und zeitaufwendigste Schritt im Beschaffungsprozess (Bedarfsermittlung, Ausschreibung, Bewerbungsgespräche, Entscheidung)?

Dies sind bestimmt die gesamten Bewerbungsgespräche. Denn dies ist sehr zeitaufwendig. Aber auch die Einarbeitungsphase ist aufwendig und wichtig.

10. Wie kann ein Personalbeschaffungsprozess effizienter und effektiver gestaltet werden?

Hier kommt es wieder auf die Zielgruppe drauf an. Wenn es ums Rekrutieren von Jugendlichen geht, ist Social Media vielleicht das Schnellste und Effizienteste. Sucht man ältere Mitarbeitende, ist ein Inserat in der Zeitung keine schlechte Alternative. Schon zuvor ist es wichtig, dass man auf das Unternehmen aufmerksam macht. Damit die Personen bereits etwas vom Unternehmen gehört haben. Denn wenn diese dann ein Inserat lesen, kennen sie das Unternehmen. Grundsätzlich spielt das Image über den ganzen Prozess eine wichtige Rolle. Es ist einfacher, ein bekanntes Unternehmen zu präsentieren, als ein unbekanntes. Auch hier spielt die Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle.

11. Wie kann die Effizienz und Effektivität des Beschaffungsprozess gemessen werden? Gibt es Kennzahlen?

Hier kann gemessen werden, wie viel ein Unternehmen für den Prozess in Werbung investiert hat. Danach wird gemessen, was ist quantitative und qualitativ rausgekommen. Denn wenn mehr investiert wird, sollte dann auch mehr erreicht werden. Wird beispielsweise mehr in die Stelleninserate investiert, sollten sich dann auch mehr Personen beworben haben. Gerade in Zusammenhang mit Social Media ist das Messen recht einfach. Denn hier ist direkt ersichtlich, wie viel Interaktion es auf einem Beitrag gegeben hat. Dies sind Hilfsmittel, die nicht nur für das Marketing genutzt werden sollten, sondern auch für die Akquise.

12. Schnittstellen sind kritische Punkte eines Prozesses. Dabei geht Verantwortung an andere Instanzen über, Wartezeiten entstehen und es besteht die Gefahr von Informationsverlust.

- a. **Wie könnten diese Schnittstellen reduziert werden?**
- b. **Wie kann die Informationsübergabe reibungslos und ohne Rückfragen stattfinden?**

Wie schon erwähnt, braucht es eine enge Zusammenarbeit. Denn ich denke, eine gute HR-Abteilung weiss was zu tun ist. Und ich habe nicht das Gefühl, dass es dort zu Kommunikationsschwierigkeiten kommt. Vielleicht wenn es neue Mitarbeitenden gibt, welche im Prozess beteiligt sind, kann es zu Beginn zu Kommunikationsschwierigkeiten kommen.

Wichtig ist, dass es nicht reicht, zwei Wochen bevor man einen neuen Mitarbeitenden braucht, mit der Suche zu beginnt. Zeitlich sollte dies so früh wie möglich stattfinden. Wenn man Ende Saison weiss, es gibt fünf Personen, die nicht mehr kommen, dass man dann schon mit der Suche nach neuen Mitarbeitenden beginnt.

Praxisbezug ABAG

13. Als Leiter Betrieb sind Sie zuständig für die Bedarfsbestimmung und der Bestimmung der nötigen Qualifikationen und Anstellungsbedingungen. Können Sie mir etwas genaueres über diesen Prozessschritt erzählen?

Grundsätzlich komme ich recht aus dem praktischen Bereich. Dies bedeutet, dass ich weiss, was ein Angestellter am Skilift für Kompetenzen braucht. Natürlich legt man fest, welche Anforderungen erfüllt werden müssen. Doch in der Realität sieht dies ganz anders aus. Denn dass man genau eine Person findet, die all diese Anforderung erfüllt, ist nicht so einfach. Wie schon erwähnt gibt es gewisse Vorgaben je nach Stelle. Grundsätzlich sind aber die Bedingungen schon gegeben und somit müssen diese nicht jedes Jahr angepasst werden. Schlussendlich geht es allerdings darum, die Stellen zu besetzen und zwar unter den Bewerber, die man zur Auswahl hat.

14. Was sagen Sie allgemein zum Beschaffungsprozess der ABAG?

- a. **Gibt es etwas was Sie ändern/ergänzen würden?**

Ich habe den Prozess noch nicht im Detail angeschaut.

15. Die ABAG gaben an, dass es schwierig ist die Saisonstellen zu besetzen. Wie könnte dem entgegengewirkt werden?

Ich bin überzeugt, dass Arbeitgeber von Einwanderern profitieren können. Denn schafft es ein Unternehmen diese anzuwerben, dann bleiben diese hier und das Unternehmen kann langfristig seine Stellen besetzen. Denn sonst wird es nicht so einfach, denn die Anzahl Personen, die hier im Wallis oder auch in der Schweiz sind, die sind gegeben. Vielleicht braucht es auch grundlegende Überlegungen auf politischer Ebene. Damit man beispielsweise gewisse Sachen attraktiver gestalten kann. Ich denke, dies ist sehr wichtig, denn ansonsten werden wir in ein paar Jahren keine Handwerker mehr haben. Hier muss gesorgt werden, dass handwerkliche Berufe attraktiver gestaltet werden. Das Problem mit dem Fachkräftemangel ist eines, welches sich in den letzten Jahren entwickelt hat.

16. Bewerber entscheiden nicht zeitnah, ob sie eine Stelle annehmen möchten. Wie kann dem entgegengesteuert werden? Was halten Sie von einer ersten Interessensbestätigung des Bewerbers am Ende des Gesprächs (Saisonangestellter)?

Ich habe das Gefühl, dass dies häufig vorkommt, weil die Bewerber noch andere Optionen offen haben und sich somit länger Zeit lassen, eine Entscheidung zu treffen. Doch den Bewerber Druck zu machen, bringt in dieser Situation nichts. Natürlich kann nachgefragt werden, aber es sollte kein Druck ausgeübt werden.

Eine Interessensbestätigung wäre sicherlich hilfreich. Denn so kann das Interesse klar gezeigt werden und somit auch die Chance besteht, dass der Bewerber sich schneller für die Stelle entscheidet.

17. Wie kann der Beschaffungsprozess der ABAG optimiert werden? (Vereinfachung oder Verkürzung des Prozesses)

Was ich als wichtig empfinde ist, dass den Bewerber klar mitgeteilt wird, was die Stelle beinhaltet. Denn es kann vorkommen, dass ein Bewerber sich die Stelle anders vorstellt. Darum ist es wichtig, dass dies offen und ehrlich mitgeteilt wird. Vielleicht auch über Sachen, die nicht gerade optimal sind. Es bringt nichts, die Stelle schön zu präsentieren, um im Anschluss ein Mitarbeiter eingestellt zu haben, welcher andere Erwartungen an den Job hatte. Denn wenn dieser Mitarbeitender dann die Stelle antritt und merkt, dass dieser Job gar nicht so ist wie er dachte, hat dieser ein gewisses Vertrauen bereits verloren. Es kann dann auch vorkommen, dass dieser Mitarbeitender nach kurzer Zeit geht und dann kann wieder ein neuer gesucht werden. Dies ist dann verlorene Zeit und auch Geld. Dies kann sehr gut in das Bewerbungsgespräch integriert werden. Doch es kommt dazu, dass die Zeit im Bewerbungsgespräch begrenzt ist, also sollte dies nur bei Bewerbern gemacht werden, welche auch wirkliches Interesse zeigen. Was in letzter Zeit aufgekommen ist, ist das vor einem Bewerbungsgespräch ein kurzes Online-Meeting von 10 bis 15 Minuten vereinbart wird, damit man bereits einen Eindruck von der Person erhalten kann. Denn ein Online-Meeting ist für ein Bewerber kein grosser Aufwand und auch für das Unternehmen nicht.

18. Haben Sie zum Schluss noch irgendwelche Anmerkungen oder Ergänzungen

Nein, wie gesagt, ich habe das Gefühl, dass es für das Überleben von Unternehmen wichtig ist, dass man gute Mitarbeitende hat. Dieser Punkt darf in Zukunft nicht vernachlässigt werden.

Anhang XV: Prozesslandkarte

| | | | | | | |
|--------------------|-------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Kernprozesse | Anreise, Aufenthalt, Abreise | Beförderung | Pisten- und Rettungsdienst | Nebenbetriebe | Beteiligungsbetriebe | Projekte |
| | Parking | Gästelenkung | Datenmanagement Anlagen und Pisten | Gastrobetriebe | Parkhaus Mörel-Riederalp AG | Projektierung & Rahmenplanung (Bauprojekte), Genehmigungsverfahren, Abrechnung |
| | POS und Automatenverkauf | Personenbeförderung Sportanlagen | Pistenpräparation | Kiosk Bettmeralp | Aletsch Express (ALEX) | |
| | Gruppengeschäfte | Personenbeförderung Zubringerbahnen | Fuhrparkdisposition | Arbeiten und Leistungen an Dritte | | Operative Verantwortung Bauprojekte Betrieb inkl. Genehmigungs- und Abnahmeverfahren |
| | Leitstelle ABAG | Gütertransport/Gepäck | Pistensicherung | | | |
| | Erlebnisaktivitäten | Depot und Gepäcksfächer | Sommerarbeiten/Unterhalt Pisten/Wege | | | |
| | | Fahrpläne Zubringerbahnen | Pistenrettung | | | |
| | Saisonplanung Sportanlagen | | | | | |
| Supportprozesse | Mitarbeiter | Finanzen & Administration | Marketing | Technik & IKT | | Liegenschaftsverwaltung |
| | HR-Management | Rechnungswesen (FIBU, KORE, ANBU) | Eventmanagement | Unterhalt Bahnen | IKT Informations- und Kommunikationstechnologie | Verpachtung, Vermietung Liegenschaften |
| | Personalabrechnung | Controlling (Planung, Budgetierung) | Sponsoring | Unterhalt Kassen & Zutrittssysteme | Support (intern/extern) | Unterhalt Gastro-Ausstattung |
| | Betriebskommission | Jahresabschluss | Produktmanagement | Unterhalt technische Gebäudeinfrastruktur | Technische Beschneigung | |
| | | Sach- und Haftpflichtversicherungen | Unternehmenskommunikation | Dokumentation & Archivierung für allgem. techn. Bereich | Unterhalt Beschneigung | |
| | | Finanzierung und Banken | Vermarktung Out of Home | Unterhalt Prüfmittel und Werkzeuge | SnowSat | Zentraler Einkauf |
| | | Allgemeine Verwaltungsaufgaben | | Unterhalt Maschinen & Fahrzeuge, Tankstellen, Entsorgung | | |
| | | Admin. von Beteiligungsgesell. & Leistungsvereinbarungen | | | | |
| | | Versicherungsverträge | | | | |
| | | Administration Versicherungsverträge | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Managementprozesse | Strategie | Organisationsentwicklung | Kooperationen, Partnerschaften und Vertretungen in Gremien | Krisenmanagement | Personalentwicklung | Betriebliches Gesundheitsmanagement |
| | Grundeigentümer | Verwaltungsrat & Aktionäre | Preis- und Tarifpolitik | Sicherheit | IKS & Risikomanagement | Digitalisierungsstrategie |
| | Externe Kommunikation | | | | | |

Anhang XVI: Angefragte Anbieter von Bewerbermanagement-Software

Anfragen per E-Mail

1. Haufe-Umantis

Bewerbermanagementsoftware - Anfrage Bachelorarbeit

Schalbetter Maria <maria.schalbetter@students.hevs.ch>

Do, 09.06.2022 13:23

An: talent@haufe.com <talent@haufe.com>

Guten Tag

Ich bin Studentin an der Hes-so Valais / Wallis und verfasse zurzeit meine Bachelorarbeit für die Aletsch Bahnen AG zum Thema "Personalbeschaffungsprozess".

Innerhalb dieser Arbeit werde ich der Aletsch Bahnen AG empfehlen, eine Bewerbermanagementsoftware zu verwenden. Als Vorschlag würde ich gerne die Software von Haufe dort aufführen. Diesbezüglich bräuchte ich jedoch Angaben bezüglich den anfallenden Kosten, damit ich diese Informationen klar und transparent in meiner Arbeit angeben kann. Könnten Sie mir daher die monatlichen Gebühren Ihrer Software für ein Unternehmen mit bis zu 400 Mitarbeitenden mitteilen?

Vielen Dank für Ihre Rückmeldung und freundliche Grüsse

Schalbetter Maria

Studentin Betriebsökonomie

Hes-so

AW: Bewerbermanagementsoftware - Anfrage Bachelorarbeit

Haufe Talent <talent@haufe.com>

Do, 09.06.2022 13:29

An: Schalbetter Maria <maria.schalbetter@students.hevs.ch>

Guten Tag Maria Schalbetter,

vielen Dank für Ihr Interesse an unserer Lösung Haufe Bewerbermanagement.

Eine Testlösung und Preise können wir Ihnen leider nicht zur Verfügung stellen. Eine Testumgebung erfordert umfangreiche Implementierungsarbeiten, die nur in Zusammenhang mit einer echten Kaufabsicht für Unternehmen angeboten wird. Für Studienzwecke können wir dies leider nicht realisieren.

Möglicherweise hilft Ihnen der nachfolgende Vorschlag weiter:

Über die Website www.umantis.com können Sie sich unter dem Link <https://www.umantis.com/webinare> für eines der angebotenen, kostenfreien Online-Seminare anmelden, um Einblick in die Lösung und seine Möglichkeiten zu erlangen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Arbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Nevenka Warthmann

Customer Service Operations

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Ein Unternehmen der Haufe Group

Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg

Tel. +49 761 8987922

E-Mail: Nevenka.Warthmann@haufe-lexware.com

Internet: <https://www.haufegroup.com>

Maria Schalbetter

2. Refline AG

AW: E-Recruiting Software - Anfrage Bachelorarbeit

Vanessa Hunkeler <vanessa.hunkeler@refline.ch>

Mo, 13.06.2022 09:16

An: Schalbetter Maria <maria.schalbetter@students.hevs.ch>

Hallo Frau Schalbetter
Besten Dank für die Anfrage.

Die Kosten unserer Lösung sind modular aufgebaut und richten sich nach den bezogenen Modulen (z.B. eine direkte Schnittstelle zum Jobroom, damit meldepflichtige Stellen direkt beim Jobroom aufgeschaltet und dem RAV gemeldet werden, usw.). Vertriebsstellen müssen bspw. immer zuerst gemeldet werden und dürfen dann während 5 Tagen nicht öffentlich publiziert werden.

Dh um ihnen wirklich eine qualifizierte Information abgeben zu können, müsste ich mehr Details haben.

Grundsätzlich lässt sich aber sagen dass sich die Nutzungsgebühr für das E-Recruiting Tool (ohne spezielle Module) auf CHF 458.- (jährlich 5500.-) beläuft.

Gerne stehe ich für weitere Auskünfte zur Verfügung.

Viel Erfolg beim Verfassen der Arbeit 😊

Freundliche Grüsse

Vanessa Hunkeler
Geschäftsführerin

Reflin AG
Baarerstattstrasse 10 | CH-6340 Baar
Nüscherstrasse 35 | CH-8001 Zürich

+41 41 510 60 21
vanessa.hunkeler@refline.ch | www.refline.ch

AW: E-Recruiting Software - Anfrage Bachelorarbeit

Schalbetter Maria <maria.schalbetter@students.hevs.ch>

Fr, 17.06.2022 08:58

An: Vanessa Hunkeler <vanessa.hunkeler@refline.ch>

Guten Tag Frau Hunkeler

Bezüglich Ihres Angebotes habe ich noch eine weitere Frage:
Wie sind bei Ihrer Software die Verteilung der Zugriffsberechtigungen geregelt? Gibt es diesbezüglich eine begrenzte Anzahl?

Vielen Dank für Ihre Rückmeldung und freundliche Grüsse
Schalbetter Maria

AW: E-Recruiting Software - Anfrage Bachelorarbeit

Vanessa Hunkeler <vanessa.hunkeler@refline.ch>

Fr, 17.06.2022 10:31

An: Schalbetter Maria <maria.schalbetter@students.hevs.ch>

Hallo Frau Schalbetter
Nein, wir berechnen eine Pauschale anhand der Firmengrösse. Die HR und Linienlogins sind unbeschränkt, ebenso gibt es keine Limite für die Anzahl Stellen.

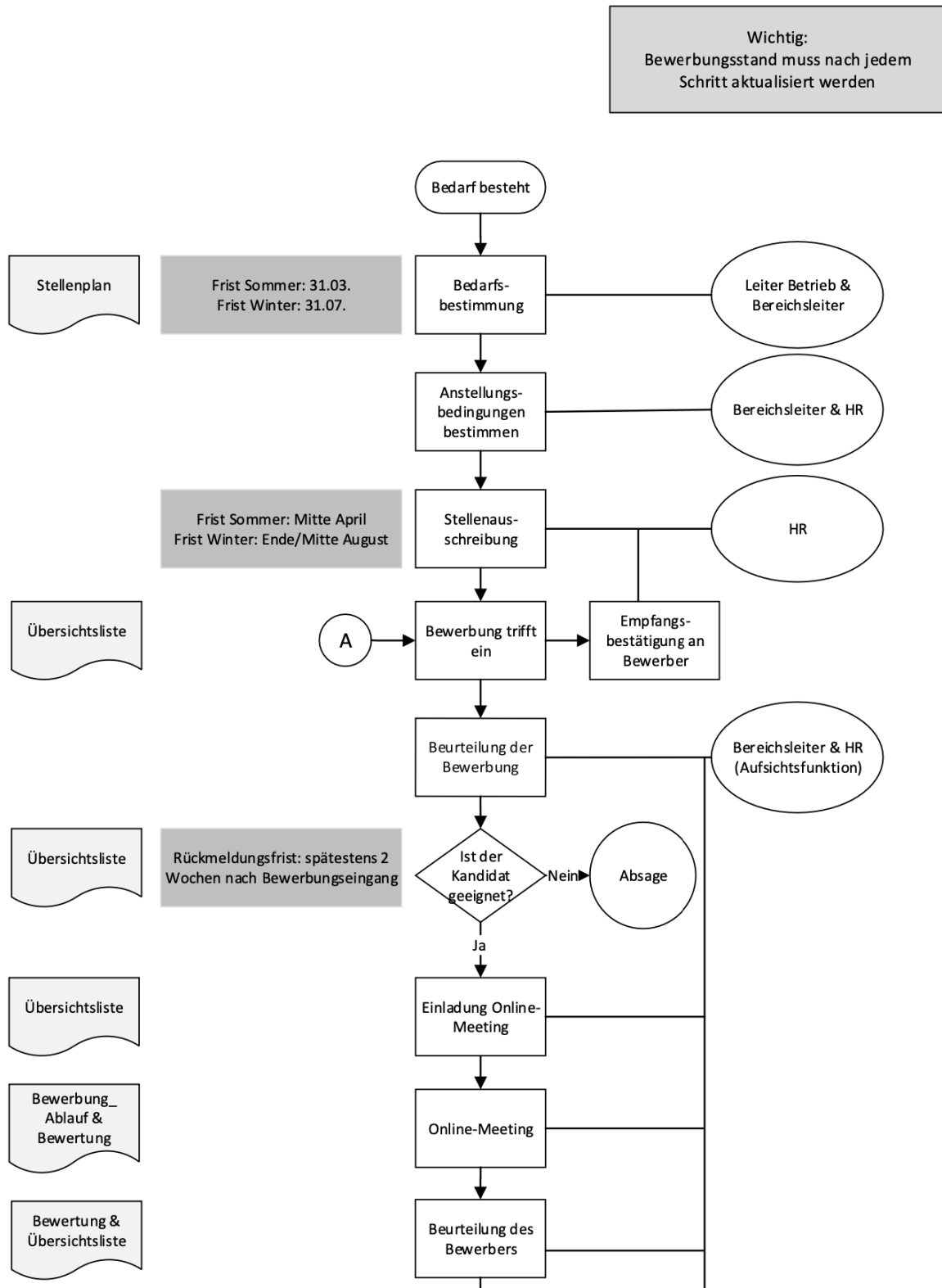
Freundliche Grüsse

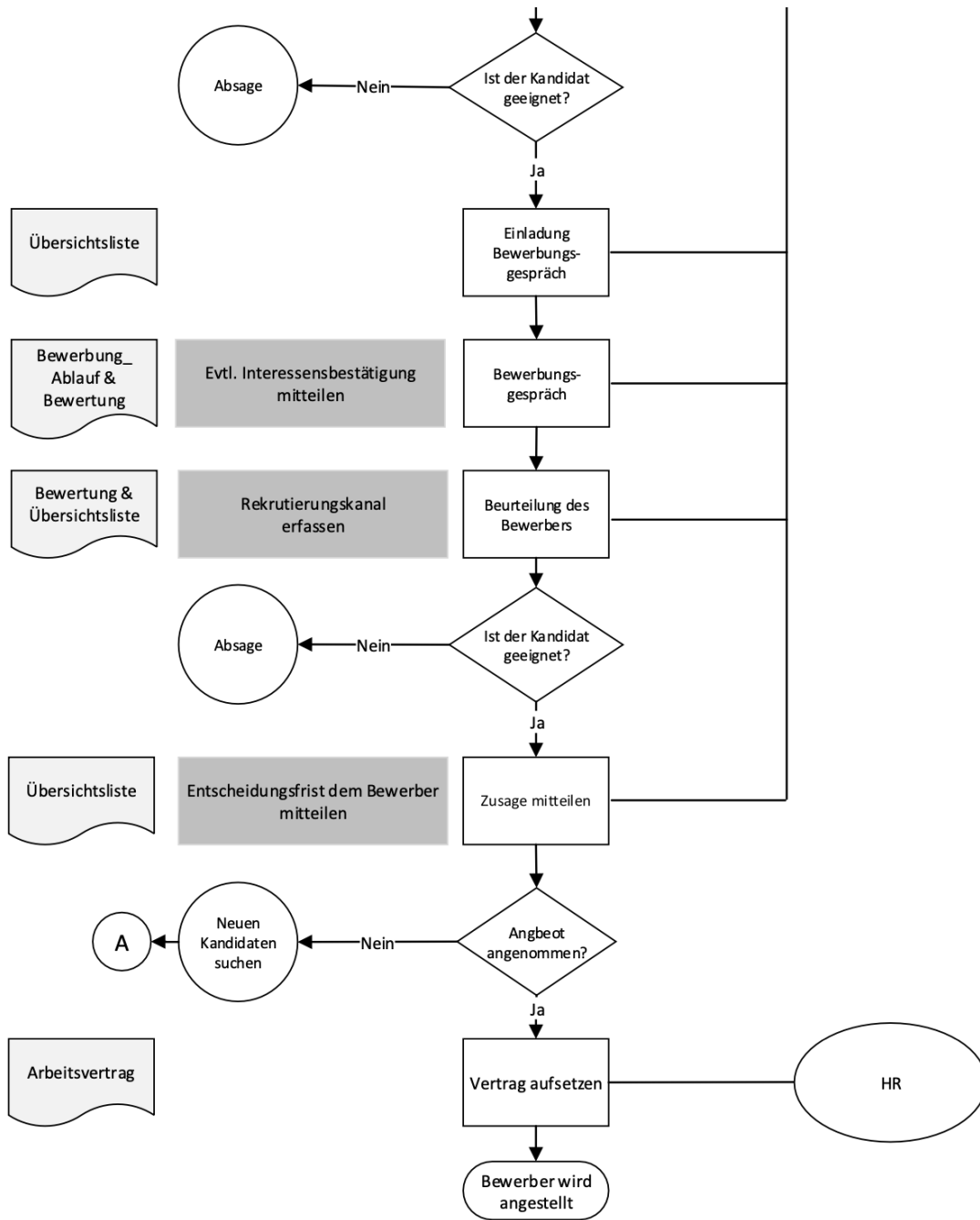
Vanessa Hunkeler
Geschäftsführerin

Reflin AG
Baarerstattstrasse 10 | CH-6340 Baar
Nüscherstrasse 35 | CH-8001 Zürich

+41 41 510 60 21
vanessa.hunkeler@refline.ch | www.refline.ch

Anhang XVII: Neue Prozesszeichnung ABAG





Anhang XVIII: Neues Dokument „Bewerbung_Ablauf“



Mitarbeiter

Vorstellungsgespräch

1 ...Die Aletsch Bahnen AG stellen sich vor

- Gebiet vorstellen
- Fusion 2017 zur Aletsch Bahnen AG (ehemals ARBAG, BAB & LFE)
- Anzahl Mitarbeiter Winter ca. 360 (Sommer: ca. 230)
- Grösstes Bergbahn-Unternehmen nach Zermatt im Oberwallis (Umsatz über 40 Millionen)
- Wichtigkeit von Eigeninitiative
- Fokus Gast/Kunde
- Verhaltensregeln: Arbeitskleidung, Namensschild, Rauchen
- Arbeitsablauf (Schichten; Touren u.s.w.)
- Stellenspezifische Informationen

2 ...Kandidat/in stellt sich vor

3 Personalien

Vor dem Gespräch auszufüllen und fehlende Informationen ergänzen.

| | | | | | | | | |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|------|--------------------------|-----|--------------------------|
| Name: | _____ | Vorname: | _____ | | | | | |
| Datum/Zeit: | _____ | Ort: | _____ | | | | | |
| Stelle: | _____ | E-Mail: | _____ | | | | | |
| Strasse: | _____ | PLZ/Ort: | _____ | | | | | |
| Tel. Privat: | _____ | Tel. Mobile: | _____ | | | | | |
| Geburtsdatum: | _____ | Zivilstand: | _____ | | | | | |
| Verfügbar ab: | _____ | Stellen %: | _____ | | | | | |
| Jahresstelle: | <input type="checkbox"/> | Saisonstelle: | <input type="checkbox"/> | Mobilität: | Auto | <input type="checkbox"/> | Zug | <input type="checkbox"/> |

4 Qualifikation

Vor dem Gespräch auszufüllen und fehlende Informationen ergänzen.

Ausbildungen: _____

Bisherige beruf. Tätigkeiten: _____

Branchenerfahrungen: _____

Gesundheit: Schwindel/ Höhenangst / andere Probleme? _____

Schneesport-Kenntnisse: Skifahren Snowboarden Keine

Sprach-Kenntnisse: D F I E S



Mitarbeiter

5 Motivation

Wie sind sie auf die Stelle aufmerksam geworden (Rekrutierungskanal)? _____

Wieso hat die Stellenanzeige sie Angesprochen? _____

Warum Stellenwechsel? _____

Warum gerade ABAG? _____

Erwartungen an neue Arbeitsstelle: _____

Zukunftspläne: _____

Einmaliges/Mehrmaliges Engagement: _____

6 Sozial- und Fachkompetenzen

Unterschiedliche Kompetenzen je nach Stelle aufzählen und abfragen.

| Sozialkompetenzen | Fachkompetenzen |
|-------------------|-----------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

7 Lohn

Lohnvorstellungen: _____

Lohnangebot: _____

Fringe Benefits: Saison/Jahreskarte, Parkplatz, Arbeitskleider

8 Interesse

Sehr mässig kaum nicht mehr

9 Verbleib

Wir melden uns: Kandidat/in meldet sich: Termin: _____

Vertragsbeginn: _____

Vertragsende: _____

Andere Bewerbungen offen? JA NEIN

10 Bemerkungen

Für das Bewerbungsgespräch verantwortlich: _____

Anhang XIX: Neues Dokument „Bewertung“




Mitarbeiter

Auswertung Bewerbung / Vorstellungsgespräch

Kandidat/in: _____ Alter/Jg.: _____ Stelle: _____
 Datum: _____ Ort: _____
 Interviewer/in: _____ Beobachter/in: _____

Beurteilung Bewerbungsunterlagen

1 Bewerbungsdossier

Das Dossier war: vollständig übersichtlich ansprechend aktuell
 Das Anschreiben war: 
 überzeugend ungenügend
 Der Lebenslauf war: lückenlos sauber relevant
 Der Bewerber ist: überqualifiziert qualifiziert nicht qualifiziert
 Bemerkung: _____

Beurteilung Bewerbungsgespräch

2 Sozial- und Fachkompetenzen

Berufserfahrung
 Branchenkenntnisse
 Theoretisches Wissen

| |
|--------------------------------------|
| Benotung -2/ -1/ 0/ +1/ +2 |
|--------------------------------------|

Mit den Kompetenzen des Dokuments «Bewerbung_Ablauf» ergänzen und bewerten

| Sozialkompetenzen | | Fachkompetenzen | |
|-------------------|--|-----------------|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Begründung der Beurteilung:



Mitarbeiter

Benotung
-2/ -1/ 0/ +1/ +2

3 Persönlichkeit

- Erscheinung
- Auftreten
- Ausstrahlung
- Motivation

Begründung der Beurteilung:

4 Chancen & Bedenken

- Stärke: _____
- Schwäche: _____
- Entwicklungspotential: _____
- Risiko: _____

Begründung der Beurteilung:

5 Allgemeineindruck



Begründung der Beurteilung:

6 Allgemeine Bemerkungen:

Anhang XX: Definitive Zeitplanung

| Vorgängige Planung | Tage | Stunden | KW |
|---|-----------|------------|-------|
| Vorbereitungsphase | | | |
| Literaturrecherche | 4 | 24 | 6-8 |
| Literaturlektüre | 5 | 30 | 7-9 |
| Terminvereinbarung Interviews | 2 | 12 | 6 |
| Recherche- und Informationsbeschaffung | | | |
| Erfassung IST-Zustand (3 Interviews) | 5 | 30 | 7-9 |
| Erfassung SOLL-Zustand (1 Interview) | 2 | 12 | 8 |
| Analyse bestehender Prozess | 6 | 36 | 9-11 |
| Experteninterviews | 3 | 18 | 19 |
| Schreibphase | | | |
| Theoretischer Teil | 5 | 30 | 12-13 |
| Auswertung IST-Situation | 4 | 24 | 13-14 |
| Auswertung Soll-Situation | 4 | 24 | 15-16 |
| Auswertung Experteninterview | 4 | 24 | 17-20 |
| Prozesszeichnung | 10 | 60 | 20-24 |
| Korrektur- und Abschlussphase | | | |
| Korrekturlesen der Arbeit | 6 | 36 | 25-27 |
| Total | 60 | 360 | |

| Definitive Zeitplanung | Stunden | Zeitabschnitt |
|---|------------|-----------------|
| Vorbereitungsphase | | |
| Literaturrecherche | 17 | Februar - März |
| Literaturlektüre | 32 | Februar - März |
| Terminvereinbarung Interviews | 5 | Februar - April |
| Recherche- und Informationsbeschaffung | | |
| Erfassung IST-Zustand (3 Interviews) | 35 | Februar - März |
| Erfassung SOLL-Zustand (1 Interview) | 15 | April |
| Analyse bestehender Prozess | 25 | Februar - März |
| Experteninterviews | 45 | April - Mai |
| Schreibphase | | |
| Theoretischer Teil | 25 | März - April |
| Auswertung IST-Situation | 18 | März |
| Auswertung Soll-Situation | 12 | April |
| Auswertung Experteninterview | 30 | Mai - Juni |
| Prozesszeichnung | 68 | Mai - Juni |
| Korrektur- und Abschlussphase | | |
| Korrekturlesen der Arbeit | 37 | Juni - Juli |
| Total | 364 | |

Selbstständigkeitserklärung

Ich, Maria Schalbetter, bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangsleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden werde ich diese Bachelorarbeit an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieser Bachelorarbeit geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle:

- Frau Daniela Lomatter;
- Herr Valentin König;
- Herr Kai-Uwe Deller;
- Herr Berno Stoffel.

Glis, 11. Juli 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maria Schalbetter', written in a cursive style.

Maria Schalbetter (digital)