



RELATIONAL RECRUITING – EINE VERHALTENSÖKONOMISCHE PERSPEKTIVE

Case Study

Können Video-Interviews zu einem relationaleren
Recruiting beitragen?

Dezember 2017



FEHR
ADVICE

Behavioral Economics Consultancy Group



Ausgearbeitet durch

FehrAdvice & Partners AG, Klausstrasse 20, CH-8008 Zürich

Autoren

Gerhard Fehr
Johannes Scherrer
Wilhelm Schmid

Inhaltsverzeichnis

1	Executive Summary	7
2	Einleitung	8
3	Der Unterschied zwischen transaktionalem und relationalem Recruiting	10
4	Wie FehrAdvice die Video-Interviews von Wepow im Recruitingprozess einsetzt	12
5	Wie wirkt sich die Verwendung von Video-Interviews auf die Wahrnehmung der Bewerber bezüglich FehrAdvice aus?	15
6	Wie wirkt sich das relationale Recruiting auf die Selektion der Bewerber von FehrAdvice aus?	17
7	Wrap-Up	19
8	Literaturverzeichnis	20
9	Anhang	21

1 EXECUTIVE SUMMARY

Der «war for talents» ist in aller Munde. Der starke Wettbewerb um die besten Talente ist im Recruiting das zentrale Thema. Hier stellt sich die Frage, wie Mitarbeitende bereits durch den Bewerbungsprozess nachhaltig an ein Unternehmen gebunden und langfristige Arbeitsbeziehungen etabliert werden können. Vor allem im Kontext des Fachkräftemangels ist es dabei essentiell, talentierte und motivierte Bewerber¹ mit dem Bewerbungsprozess anzusprechen. Nicht zuletzt sollen Bewerbungsprozesse diejenigen Kandidaten identifizieren und auswählen, die eine von Vertrauen geprägte Beziehung mit dem Arbeitgeber eingehen möchten. Im Hinblick auf die zunehmend individualisierten Arbeitsformen ist dies ein zentrales Kriterium. Die Lösung: **Ein relationaler Bewerbungsprozess.** Dieser soll Menschen anziehen, die sich ein relationales Arbeitsverhältnis wünschen und diese für den künftigen Arbeitgeber selektieren.

Doch was genau bedeutet hier relational? Ein relationer Bewerbungsprozess ist **persönlich, wertschätzend, kooperativ** und **kommunikativ** in der Herangehensweise. Er ist **transparent in den Entscheidungskriterien** und er ist auf ein **langfristiges Arbeitsverhältnis** ausgelegt. Kurzum: Er schafft die Basis für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Folgend wird Video-Interviewing als die entscheidende Komponente zur Evaluation dieser gemeinsamen Basis vorgestellt. *Die vorliegende Studie stellt sich die Frage, ob der Bewerbungsprozess mit Video-Interviews über die Plattform Wepow relationaler gestaltet werden kann.* Sie untersucht dies im Rahmen eines Online-Experiments mit ehemaligen Bewerbern bei der Unternehmensberatung FehrAdvice & Partners AG mit Sitz in Zürich.

Die Ergebnisse sind eindeutig: **Sowohl das Unternehmen als auch der Bewerbungsprozess**

werden durch die Video-Interviews als relationaler wahrgenommen. Die Bewerber fühlen sich im Bewerbungsprozess persönlich wertgeschätzt und haben den Eindruck, dass bei ihrer Bewerbung nicht nur Zeugnisse und Zertifikate im Vordergrund stehen, sondern ihre Persönlichkeit. Zusätzlich bieten die Video-Interviews aus Sicht der Bewerber eine Möglichkeit, das Unternehmen nicht nur von aussen wahrzunehmen, sondern schon früh unmittelbar zu erleben – die Interviewfragen im Video werden persönlich von unterschiedlichen Mitarbeitenden der Organisation gestellt. Die Bewerber bekommen so einen ersten Eindruck von diesen, als auch von der vorherrschenden relationalen Unternehmenskultur, in der soziale Beziehungen und Werte im Vordergrund stehen.

Auch aus Sicht der FehrAdvice & Partners AG kann die Einführung der Video-Interviews als Erfolgsgeschichte ausgelegt werden. Bessere Bewerbungen, passendere, motiviertere Kandidaten und stärkere Beziehungen tragen massgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei.

Den Recruitingprozess mit Video-Interviews von Wepow anzureichern, kann folglich als massgeblicher Baustein des Erfolgs für einen relationalen Bewerbungsprozess gesehen werden. Doch nur jene Unternehmen, welche den gesamten Bewerbungsprozess relational gestalten, sind mittelfristig erfolgreich. Die gesamte Kommunikation, Feedback und Austausch auf Augenhöhe, die weiteren Schritte im Bewerbungsprozess, sowie der Umgang mit Absagen tragen massgeblich zur Wahrnehmung der Organisation bei – eine Herausforderung für HR-Abteilungen, die zugleich Chancen zur Differenzierung von anderen Unternehmen bieten kann.

¹ Im Folgenden wird zugunsten des Leseflusses die männliche Form verwendet.

2 EINLEITUNG

Neue, talentierte Mitarbeitende zu finden, die sich nicht nur mit ihrer beruflichen Tätigkeit, sondern auch mit ihrem Unternehmen identifizieren, stellt eine grosse Herausforderung für die meisten Unternehmen dar. Nichts beeinflusst die Performance eines Unternehmens stärker als ihre Mitarbeitenden, dies insbesondere in der heutigen Wissensgesellschaft. Die Mitarbeitenden tragen neben ihrem Wissen und Knowhow auch durch ihren Einfluss auf die Unternehmenskultur zum Erfolg der Organisation bei. Jeder einzelne Mitarbeitende trägt durch seinen Charakter, seine Kompetenzen, seinen Antrieb und seine Umgangsformen mit Anderen zur Unternehmenskultur bei. Für die Unternehmenskultur ist es daher entscheidend, welche Mitarbeitenden rekrutiert werden. Folglich ist es beim Recruiting nicht nur wichtig, qualifizierte neue Mitarbeitende zu finden, sondern solche, die zugleich zur gelebten Kultur der Organisation passen. Um diese zu finden, müssen für das Recruiting zwei Bedingungen erfüllt sein:

1.) zum einen müssen die „passenden“ Bewerber vom Unternehmen und dessen Bewerbungsprozesses *angezogen werden* (Pull-Strategie), sodass sich diese bei dem Unternehmen bewerben².

2.) zum anderen müssen durch den Bewerbungsprozess diejenigen Bewerber vom Unternehmen *selektiert werden*, die zur gewünschten Unternehmenskultur beitragen.

Diese zwei Bedingungen gleichzeitig zu erfüllen, stellt kein einfaches Unterfangen dar, was sich auch mit Hilfe von Erkenntnissen der verhaltensökonomischen Forschung zeigen lässt.

Die Verhaltensökonomie ergänzt die Standardökonomie um Methoden und Modelle aus der Psychologie, Soziologie und Neurobiologie und erweitert so die Anwendbarkeit des Feldes in allen Bereichen der Gesellschaft. Experimente helfen der Verhaltensökonomie dabei, evidenzbasierte und anwendbare Ergebnisse zu gewinnen, die auch für das Recruiting von grösster Bedeutung sind.

So können Menschen nicht immer alle zur Verfügung stehenden Informationen berücksichtigen und basierend auf rationalen Überlegungen ihre Entscheidungen treffen. Menschen sind ungeduldig, meiden grosse Anstrengungen, legen Wert auf die Meinung ihrer Mitmenschen und machen systematische Fehler bei der Verarbeitung von Informationen. Um beim Recruiting erfolgreich passende Bewerber anzuziehen und zu selektieren, ist es daher essentiell, die vom Unternehmen gesuchten Fähigkeiten und Eigenschaften ins Zentrum des Recruitingprozesses zu stellen und Recruitern zu helfen, gute Entscheidungen zu treffen. Möchte ein Unternehmen z.B. eine teamorientierte Unternehmenskultur leben, sollte das Recruiting so gestaltet werden, dass besonders teamorientierte Bewerber angezogen und selektiert werden. Vor allem in den Bereichen Feedback und Transparenz, sowie der Attraktion und Selektion von Bewerbern können Recruiter von den Ansätzen der Verhaltensökonomie profitieren.

² Behavioural Insights Team (2015)

In dieser Studie soll anhand eines Fallbeispiels der Frage nachgegangen werden, ob und in welcher Form Wepow als Tool verwendet werden kann, um das Recruiting eines Unternehmens relational zu gestalten und somit die Chance zu erhöhen, potentielle Bewerber mit einem Interesse an relationalen Beziehungen anzuziehen und auszuwählen. Um der Beantwortung dieser Frage nachzugehen, wird untersucht, inwiefern Wepow die Wahrnehmung eines Unternehmens im Bewerbungsprozess (Anziehung) sowie die Auswahl (Selektion) von passenden neuen Mitarbeitenden beeinflussen kann. Als konkreter Fall wird dabei das Unternehmen FehrAdvice & Partners AG (ab jetzt FehrAdvice) herangezogen, welches einen relationalen Recruiting Ansatz verfolgt und unter anderem durch die Verwendung von Wepow eine von relationalen Beziehungen geprägte Unternehmenskultur stärken möchte. FehrAdvice ist eine Unternehmensberatung mit Sitz in Zürich, deren Beratungsleistungen auf den neuesten Erkenntnissen der verhaltensökonomischen Forschung beruhen. Die Organisation stellt in seinen Beratungsleistungen stets den Menschen und sein Verhalten in den Mittelpunkt. Für FehrAdvice spielt die im Unternehmen gelebte Kultur daher eine bedeutende Rolle. Sie ist die Basis der Beratungsdienstleistungen und soll daher ebenso authentisch gelebt werden.

Das Vorgehen in der vorliegenden Studie gliedert sich wie folgt:

- in Kapitel 3 wird der Unterschied zwischen *transaktionalem* und *relationalem* Recruiting vorgestellt.
- in Kapitel 4 wird erläutert, wie FehrAdvice die Video-Interviews von Wepow im Recruiting implementiert.
- Kapitel 5 präsentiert die Ergebnisse eines internen Online-Experiments, um herauszufinden, wie sich die Verwendung von Wepow auf die Wahrnehmung von FehrAdvice und dessen Bewerbungsprozess auswirkt (*Anziehung*).
- in Kapitel 6 wird der Frage nachgegangen, wie sich die Verwendung des relationalen Recruitings auf die Auswahl der Bewerber auswirkt (*Selektion*).
- Kapitel 7 fasst die Ergebnisse Studie zusammen.

3 DER UNTERSCHIED ZWISCHEN TRANSAKTIONALEM UND RELATIONALEM RECRUITING

Wird der Recruiting-Prozess aus verhalten-sökonomischer Sicht betrachtet, kann zwischen verschiedenen Formen des Recruitings unterschieden werden. Dem „relationalen Recruiting“ steht das Vorgehen des „transaktionalen Recruitings“ gegenüber. Grundsätzlich kann der Unterschied zwischen beiden Ansätzen folgendermassen beschrieben werden:

- Je **anonymer, unpersönlicher, unverbundlicher, intransparenter** und **formaler** das Recruiting ist, desto *transaktionaler* ist es.
- Je **persönlicher, kooperativer, wertschätzender, transparenter** und **kommunikativer** das Recruiting ist, desto *relationaler* ist es.

Ein relationales Recruiting zieht so diejenigen Bewerber an, die ein relationales Arbeitsverhältnis präferieren. Dafür ist es wichtig, dass potentielle Bewerber sowohl das Unternehmen als auch dessen Bewerbungsprozess als relational wahrnehmen.

Wahrnehmung Unternehmen

Ob potentielle Bewerber ein Unternehmen als relational oder transaktional wahrnehmen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zu diesen gehören die Arbeitsatmosphäre, die Motivation der Mitarbeitenden oder der Zeithorizont des Arbeitsverhältnisses. In einem transaktionalen Unternehmen herrscht z.B. tendenziell eine **kühle und anonyme Arbeitsatmosphäre**. Mitarbeitende sind hauptsächlich durch die **monetäre Vergütung motiviert** und Arbeitsverhältnisse sind eher auf **Kurzfristigkeit** ausgelegt. In einem relationalen Unternehmen

hingegen ist die **Arbeitsatmosphäre herzlich und die Organisation geht in Vorleistung**. Mitarbeitende sind durch die **Unternehmenswerte motiviert** und die **Arbeitsverhältnisse sind langfristig** ausgelegt.^{3,4,5,6}

Wahrnehmung Bewerbungsprozess

Zur Wahrnehmung des Bewerbungsprozesses gehören alle Faktoren, die das Erlebnis des Bewerbungsprozesses beschreiben. Diese können Einfluss auf die Anziehung des Unternehmens und dessen Marke (Brand) haben, indem Bewerber z.B. ihre Erfahrungen mit dem Bewerbungsprozess an andere potentielle Bewerber weitergeben (über Online-Bewertungen auf Portalen oder in sozialen Medien). Zu den Faktoren gehören u.a. die Kommunikation der Bewerber mit der HR-Abteilung eines Unternehmens, die persönliche Wertschätzung im Bewerbungsprozess oder die Entscheidungskriterien für die Auswahl eines Bewerbers.

Ein *transaktionaler* Bewerbungsprozess ist von einer **standardisierten Kommunikation** und einer **weniger starken Wertschätzung** geprägt. Entscheidungsprozesse und -kriterien sind für die Auswahl der Bewerber eher unklar und **intransparent**. Bei einem *relationalen* Bewerbungsprozess hingegen, ist die Kommunikation **persönlich** und der Bewerber fühlt sich **wertgeschätzt**. Zudem folgen Entscheidungsprozesse **klar nachvollziehbaren Kriterien**.

³ Rousseau (1989)

⁴ <https://blogs.darden.virginia.edu/brunerblog/2008/01/transactional-versus-relational/>

⁵ Kalleberg and Rognes (2000)

⁶ Bruner, B. (2008)

Ein relationales Recruiting beeinflusst jedoch nicht nur die Wahrnehmung des Unternehmens und zieht dadurch diejenigen Bewerber an, die an einem relationalen Arbeitsverhältnis interessiert sind, es wählt auch diejenigen Bewerber aus, die eine relationale Beziehung zu ihrem zukünftigen Arbeitgeber präferieren.

Selektion

Für die Selektion sind diejenigen Faktoren von Bedeutung, die die Auswahlkriterien, Auswahlverfahren oder die Anforderungen an Bewerber betreffen. Bei einem *transaktionalen* Recruiting wird bei der Selektion hauptsächlich auf **Zeugnisse, Qualifikationen**, einen **ambitionierten Lebenslauf** und **Karriereorientierung** wertgelegt. Bei einem *relationalen* Recruiting hingegen wird der Fokus bei der Auswahl der Mitarbeitenden auf **persönliche Eigenschaften, Wertvorstellungen** (und Übereinstimmung der Werte mit jenen des Unternehmens) sowie den **persönlichen Antrieb** gelegt.

Welche der beiden Formen des Recruitings in einem Unternehmen vorherrscht, hängt von der konkreten Ausgestaltung des Recruitingprozesses ab, wobei in den meisten Fällen Komponenten aus beiden Bereichen gleichzeitig vorzufinden sind.

In Tabelle 1 im Anhang werden die einzelnen Faktoren eines relationalen bzw. transaktionalen Recruitings detailliert aufgelistet und gegenübergestellt.

Im nächsten Kapitel wird erklärt, wie das Video-Interview von Wepow eingesetzt wird und wie es dazu beiträgt, den Recruitingprozess relationaler zu gestalten.

4 WIE FEHRADVICE DIE VIDEO-INTERVIEWS VON WEPOW IN SEINEM RECRUITINGPROZESS EINSETZT

Im Recruitingprozess von FehrAdvice gibt es 6 Schritte bis zur Einstellung eines Bewerbers. Neben einigen Standardelementen wie z.B. die Beurteilung von Lebenslauf und Motivationsschreiben, enthält der Prozess zusätzliche Elemente, welche auf neueste verhaltensökonomische Erkenntnisse zurückgreifen. Ziel ist es, mit diesen den Einfluss von sozialen Normen, Wahrnehmungsverzerrungen und anderen menschlichen Voreingenommenheiten zu minimieren. Durch das Bewerbungsverfahren soll herausgefunden werden, ob FehrAdvice einem Bewerber eine professionelle Umgebung bieten kann, in der er seine Stärken nutzen und weiterentwickeln kann und in seinem Element ist. Wepow wird als Video-Interviewtool in diesem Bewerbungsprozess eingesetzt, nachdem die Bewerber ihren Lebenslauf und ihr Motivationsschreiben eingereicht sowie verschiedene verhaltensökonomische Persönlichkeitstests beantwortet haben. So gibt es schon zu einem frühen Zeitpunkt die Chance sich persönlich kennenzulernen.

Der Video-Interviewprozess läuft wie folgt ab: zu Beginn wird ein Intro abgespielt, in dem das Video-Interview als Tool sowie das Unternehmen FehrAdvice von zwei Mitarbeitenden vorgestellt werden. Nachdem alle Mitarbeitenden in einer versammelten Runde zu sehen sind, werden insgesamt fünf Fragen von diesen gestellt. Der Bewerber kann die Fragen mit jeweils zwei Minuten Vorbereitungszeit der Reihe nach beantworten. Am Ende hat der Interviewteilnehmer noch die Möglichkeit, selbst Fragen zu stellen. Die aufgenommenen Antworten des Bewerbers werden anschliessend von mehreren Mitarbeitenden aus

verschiedenen Abteilungen des Unternehmens bewertet. Wenn ein Bewerber eine positive Bewertung von mindestens 3 Mitarbeitenden erhält, weil der Bewerber die Werte des Unternehmens lebt und die entsprechende fachliche Exzellenz zeigt, kommt er in die nächste Runde des Bewerbungsprozesses.

Durch die Verwendung der Video-Interviews wird der Recruitingprozess von FehrAdvice einfacher und effizienter gestaltet. Für die Recruiter bringt das Video-Interview u.a. folgende Vorteile:

- Fragen für das Interview können per Video aufgenommen und von unterschiedlichen Personen gestellt werden.
- Vorab aufgezeichnete Videos können als standardisiertes und strukturiertes Interview für eine Vielzahl an Bewerbern verwendet werden.
- Die von den Bewerbern aufgezeichneten Interviews können einfach analysiert und mit anderen Mitarbeitenden geteilt werden.
- Für die Bewertung können im Vorhinein Kriterien für die Beurteilung der Bewerber festgelegt werden.
- Verschiedene Mitarbeitende haben die Möglichkeit, die Bewerber zu beurteilen ohne beim Interview anwesend zu sein.

Die Effizienz des Recruitingprozesses wird also durch das einmalige Aufnehmen der Interview-Fragen sowie die einfache Verwaltung der Interview-Antworten stark erhöht. Dadurch kann von einer grossen Anzahl an Bewerbern schon früh ein persönlicher Eindruck gewonnen werden. Des Weiteren können mit dem Video-Interviewprozess verhaltensökonomische Biases der Recruiter minimiert werden. Durch die strukturierten Interview-Fragen wird garantiert, dass die Inhalte der Fragestellungen nicht von einer persönlichen Voreingenommenheit der Recruiter abhängen. Ausserdem schaffen die Aufzeichnungen der Video-Interviews eine objektive Entscheidungsgrundlage für die Bewertung der Bewerber, wodurch der Einfluss von nicht überprüfbaren, subjektiven Empfindungen ebenfalls verringert wird.⁷ Von der Minimierung der Biases der Recruiter durch das Video-Interview profitieren auch die Bewerber. Für sie erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, tatsächlich aufgrund ihrer Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften eingestellt zu werden und nicht z.B. aufgrund ihrer Ähnlichkeit zum Recruiter.⁸

Zudem haben die Video-Interviews von Wepow für Bewerber folgende Vorteile:

- Die Interviews können zu jeder Zeit flexibel aufgenommen werden.
- Die Bewerber haben die Möglichkeit, das Aufnehmen der Video-Antworten zu üben und sich auf das Interview vorzubereiten.
- Durch die standardisierten Interview-Fragen haben alle Bewerber die gleichen Chancen und sind nicht abhängig vom subjektiven Empfinden einzelner Recruiter.
- Durch die Unternehmensvideos lernen die Bewerber einzelne Mitarbeitende und die Organisation kennen und erhalten so einen konkreten ersten Eindruck

⁷ Dana et al. (2013)

⁸ Rivera (2012)

FehrAdvice legt grossen Wert darauf, zu erklären, weshalb das Video-Interview als Teil des Bewerbungsprozesses verwendet wird. Auf manche Bewerber mag das Video-Interview ungewohnt oder unpersönlich wirken, weshalb der Kommunikation bei der Einladung zum Video-Interview eine wichtige Rolle zukommt. In dieser werden folgende Punkte hervorgehoben:

- FehrAdvice möchte den Bewerber persönlich kennenlernen.
- Das Video-Interview ermöglicht mehreren Mitarbeitenden, sich ein erstes Bild vom Bewerber zu machen. Mehrere Meinungen runden das Bild ab und schärfen die Entscheidungsgrundlage.
- Das Video-Interview ermöglicht es, allen interessierten Bewerbern denselben, fairen Bewerbungsprozess zur Verfügung zu stellen.
- Das Video-Interview hilft, die eigenen Verhaltensmuster und Biases besser zu kontrollieren.
- Das Video-Interview gibt dem Bewerber die Möglichkeit, mehrere Mitarbeitende des Unternehmens kennenzulernen und einen ersten Eindruck vom Unternehmen zu gewinnen.
- FehrAdvice ist sehr affin für neue (Kommunikations-) Technologien. Mit dem Video-Interview kann getestet werden, ob und wie der Bewerber mit solch neuen Technologien umgehen kann.
- Das Video-Interview gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, mehrere Bewerber bei weniger Zeiteinsatz kennenzulernen.

Nachdem ein Bewerber das Video-Interview absolviert hat, erhält er Auskunft darüber, ob er die nächste Stufe des Bewerbungsprozesses erreicht hat. In einem Gespräch besteht dann die Möglichkeit, ein fundiertes Feedback von FehrAdvice zu erhalten, in welchem auf die Antworten der einzelnen Fragen im Video-Interview eingegangen wird.

5 WIE WIRKT SICH DIE VERWENDUNG VON VIDEO-INTERVIEWS AUF DIE WAHRNEHMUNG DER BEWERBER BEZÜGLICH FEHRADVICE AUS?

Ergebnisse eines internen verhaltensökonomischen Online-Experiments von FehrAdvice

Um der Frage nachzugehen, ob die Verwendung von Wepow FehrAdvice dabei hilft, von Bewerbern als relational wahrgenommen zu werden und diejenigen Bewerber anzuziehen, die an einem relationalen Arbeitsverhältnis interessiert sind, führte FehrAdvice im Juli 2017 ein Online-Experiment durch.⁹ An diesem Experiment nahmen insgesamt 68 Bewerber teil. Genau die Hälfte der Teilnehmenden war weiblich und mehr als 80% der Teilnehmenden hatte mindestens einen Bachelor-Abschluss vorzuweisen. Im Bewerbungsprozess bei FehrAdvice nahm ein Teil der Bewerber am Video-Interview teil, während andere das Videointerview im Bewerbungsprozess nicht absolvierten. Diese natürliche Einteilung in Kontroll- und Experimentalgruppe ermöglicht es, die Differenzen der beiden Gruppen entlang verschiedener, am Ende des Prozesses gemessener Indikatoren, als Experimentaleffekt zu messen.

Die Ergebnisse des Experiments zeigen, dass die Verwendung der Video Interviews dazu beiträgt, dass Bewerber sowohl das Unternehmen als auch den Bewerbungsprozess als relational wahrnehmen. Dieser Effekt wird beim Vergleich der Experimental- und Kontrollgruppe deutlich. Dabei zeigt sich, dass die Gruppe mit Videoin-

terview stärker als die Gruppe ohne Video-Interview davon überzeugt ist, dass typisch relational Faktoren (siehe Tabelle 1 im Anhang) zu Unternehmenskultur von FehrAdvice gehören¹⁰:

Ergebnis 1 Wahrnehmung von FehrAdvice

Diejenigen Bewerber, die ein Video-Interview gemacht haben, haben im Vergleich zur Kontrollgruppe eher den Eindruck, dass ...

- ... Mitarbeitende von FehrAdvice sich **gegenseitig wertschätzen**.
- ... Mitarbeitende von FehrAdvice sich **kooperativ verhalten**.
- ... Mitarbeitende von FehrAdvice sich **gegenseitig unterstützen**.
- ... man bei FehrAdvice **Fehler machen darf**.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse des Experiments auch, dass die Teilnehmer mit Video-Interview eher den Eindruck haben, dass der Bewerbungsprozess von FehrAdvice relational ist als diejenigen ohne Video-Interview.

Ergebnis 2 Wahrnehmung des Bewerbungsprozesses von FehrAdvice

Diejenigen Bewerber, die ein Video-Interview gemacht haben, haben eher den Eindruck, dass...

- ... sie im Bewerbungsprozess persönlich **wertgeschätzt werden**.

⁹ Ein Online Experiment ermöglicht – anders als klassische Befragungsformate – die Abbildung von tatsächlichem Verhalten in Entscheidungssituationen und kann durch geeignetes Framing auch intuitive Affekt-Entscheidungen simulieren.

¹⁰ Unterschiede der Antworten auf die Fragen sind statistisch zum Signifikanzniveau $\alpha=5\%$.

- ... mehrere Mitarbeitende ihre Bewerbung bewerten.
- ... sie viele Mitarbeitende kennenlernen.

Wie lassen sich diese Ergebnisse erklären?

Gemäss den Ergebnissen des Experiments haben diejenigen Bewerber, die das Video-Interview durchgeführt haben, eher den Eindruck, dass die Mitarbeitenden von FehrAdvice einen relationalen, wertschätzenden Umgang miteinander pflegen (Ergebnis 1). Dies kann damit zu tun haben, dass die Bewerber durch das Video-Interview ein besseres Bild von den Mitarbeitenden und deren Umgang miteinander erhalten. Im Intro vor Start des Video-Interviews sind die Mitarbeitenden zu sehen, sie erzählen etwas über das Unternehmen und mehrere Mitarbeitenden sind gemeinsam in einem Raum versammelt. Dadurch kann die gelebte Kultur vermittelt werden, in der die Mitarbeitenden sich **kooperativ verhalten, gegenseitig unterstützen und wertschätzen**. Der Eindruck, dass man bei FehrAdvice Fehler machen darf wird dadurch vermittelt, dass die Bewerber bei der Durchführung der Video-Interviews Testfragen durchlaufen können und die Fragestellungen zwei Mal anschauen können, bevor sie ihre Antworten geben.

Bei der Wahrnehmung des Bewerbungsprozesses (Ergebnis 2) scheint das Video-Interview den Eindruck zu verstärken, dass die **Persönlichkeit** der Bewerber im Zentrum des Bewerbungsprozesses steht und nicht **Zeugnisse oder Zertifikate**. Zusätzlich können die

Bewerber einen **Eindruck von mehreren Mitarbeitenden erhalten** und die Bewerber sehen, dass durch das Video-Interview **mehrere Mitarbeitende in ihre Bewerbung eingebunden sind**, was zu einer stärkeren relationalen Wahrnehmung des teamorientierten Bewerbungsprozesses führt. Bei der Wahrnehmung des Bewerbungsprozesses scheinen zudem besonders diejenigen Faktoren einen stärkeren Eindruck zu hinterlassen, die bei der Kommunikation und Erklärung des Video-Interviews verwendet werden (siehe Kapitel 5). Zu erklären, weshalb das Video-Interview im Recruitingprozess verwendet wird, ist daher ein wichtiger Faktor, damit der Bewerbungsprozess als relational von den Bewerbern wahrgenommen wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Verwendung der Video-Interviews von Wepow dabei hilft, solche Bewerber anzuziehen, die an einem relationalen Arbeitsverhältnis interessiert sind. Diejenigen Bewerber, die ein Video-Interview durchführen, nehmen sowohl das Unternehmen als auch dessen Bewerbungsprozess als relationaler wahr, als diejenigen, die das Video-Interview nicht durchführen. Geben diese Bewerber ihre Erfahrungen an andere potentielle Bewerber weiter, z.B. durch Bewertungen auf Online-Plattformen oder in sozialen Medien, kann die Verwendung der Video-Interviews dazu beitragen, dass vermehrt solche Bewerber von der Organisation angezogen werden, die an einem relationalen Arbeitsverhältnis interessiert sind.

6 WIE WIRKT SICH DAS RELATIONALE RECRUITING AUF DIE SELEKTION DER BEWERBER VON FEHRADVICE AUS?

FehrAdvice hat im Dezember 2016 einen Recruitingprozess entwickelt, der auf die neuesten verhaltensökonomischen Erkenntnisse zurückgreift und diese für ein modernes und auf die Unternehmenskultur angepasstes relationales Recruiting verwendet. Die 6 Schritte des Bewerbungsprozesses sind darauf ausgelegt, die Persönlichkeit eines Bewerbers zu zeigen. FehrAdvice möchte herausfinden, ob die persönlichen Eigenschaften, Wertvorstellungen und Motive zur relationalen Unternehmenskultur von FehrAdvice passen. Das Video-Interview von Wepow stellt ein wichtiges Element in diesem relationalen Bewerbungsprozess dar, welches bei der Selektion von Bewerbern, die an einem relationalen Arbeitsverhältnis interessiert sind, helfen soll. FehrAdvice nutzt das Tool, um bereits in einem frühen Stadium des Bewerbungsprozesses einen persönlichen Eindruck des Bewerbers zu erhalten. Während früher nur ein oder wenige Recruiter mit einem Bewerber in Kontakt gekommen sind und viel Zeit für Telefoninterviews oder Interviews vor Ort aufgewendet wurde, hat die Verwendung von Wepow dazu geführt, dass mehrere Mitarbeitende in das Recruiting involviert werden können und jeder Einzelne die für das Recruiting verfügbare Zeit bestmöglich nutzen kann.

Seit der Einführung des neuen, verhaltensökonomischen Recruitingprozesses und der Verwendung der Video-Interviews hat sich basierend auf der Erfahrung von FehrAdvice die Qualität der Bewerbungen und der Neuanstellungen stark verbessert. Zudem sind folgende positive Auswirkungen festzustellen:

- Einfacheres Handling im ganzen Bewerbungsprozess sowie konstruktives Feedback zur ständigen Verbesserung
- Diejenigen Bewerber, die neu eingestellt wurden, passen besser zur relationalen Unternehmenskultur von FehrAdvice und leben und prägen diese bereits ab dem ersten Tag
- Die Mitarbeitenden, die den neuen Recruitingprozess durchlaufen haben, sind produktiver, innovativer und offener für digitale Themen als die Mitarbeitenden, die nach dem alten Recruitingprozess eingestellt wurden.

Diese Verbesserungen im Recruiting sind auf verschiedene Gründe zurückzuführen, die in der Umstellung des Recruitings auf einen relationalen Recruitingprozess zu finden sind. Dem Video-Interview von Wepow kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Zum einen können mit Hilfe des Video-Interviews diejenigen Schlüsselqualifikationen besser herausgefiltert werden, die zur relationalen Unternehmenskultur von FehrAdvice passen und ansonsten häufig versteckt bleiben. Zum anderen kann FehrAdvice durch die Verwendung des Video-Interviews die eigenen Voreingenommenheiten und Wahrnehmungsverzerrungen minimieren.

Herausfiltern der Schlüsselqualifikationen

- FehrAdvice sucht nicht nur Menschen, die kompetent sind, sondern solche die innerhalb der Organisation in ihrem Element sein können. Das Video-Interview ermöglicht eine persönlichere Ebene im Recruiting. Es geht nicht nur um Wissen und Qualifikationen, sondern vor allem um die Persönlichkeit und den persönlichen Antrieb der Bewerber.
- Mit Hilfe des Video-Interviews lässt sich in einem frühen Stadium des Bewerbungsprozesses abschätzen, ob ein Bewerber auf menschlicher Ebene in die Organisation passt.

Eigene Biases minimieren

- Jeder Mitarbeitende kann die Video-Interviews unabhängig bewerten. Dadurch wird verhindert, dass sich die Mitarbeitenden an der Meinung der Mehrheit orientieren, die eventuell nicht ihrer eigenen Meinung entspricht.
- Die Aufzeichnungen der Video-Interviews schaffen eine objektive Entscheidungsgrundlage für die Bewertung der Bewerber, wodurch der Einfluss von nicht überprüfbaren, subjektiven Empfindungen verringert wird.
- Das Unternehmen kann auf persönliche Eigenschaften der Bewerber eingehen. Dadurch wird verhindert, dass man sich bei der Bewertung der Bewerber zu sehr auf Qualifikationen konzentriert, die nicht relevant für die relationale Unternehmenskultur sind.

Wie soeben dargestellt, hilft das Video-Interview von Wepow, die Schlüsselqualifikationen für eine relationale Unternehmenskultur darzustellen und die eigenen Biases bei der Selektion von Bewerbern zu minimieren. Im Zusammenspiel mit anderen komplementären Elementen, die im verhaltensökonomisch optimierten Recruitingprozess von FehrAdvice eingesetzt werden, liefert das Video-Interview von Wepow dadurch einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Selektion von Bewerbern, die an einem relationalen Arbeitsverhältnis interessiert sind.

7 WRAP-UP

Das Recruiting eines Unternehmens so auszurichten, dass die neuen Mitarbeitenden nicht nur Wissen und Ehrgeiz mitbringen, sondern auch zur gelebten Unternehmenskultur beitragen und diese verkörpern, ist eine grosse Herausforderung. Eine von Mitarbeitenden gelebte Kultur ist wichtig für den langfristigen Erfolg eines jeden Unternehmens. In dieser Case Study wurde anhand des Beispiels von FehrAdvice untersucht, ob die Verwendung des Video-Interviewings von Wepow dabei helfen kann, das Recruiting von FehrAdvice so zu gestalten, dass es zu der relationalen Unternehmenskultur beiträgt. Die Ergebnisse sind eindeutig: die Verwendung des Video-Interviews führt dazu, dass die Bewerber sowohl FehrAdvice als auch den Bewerbungsprozess der Organisation relationaler wahrnehmen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Bewerber durch das Video-Interview einen persönlichen Eindruck von den Mitarbei-

tenden des Unternehmens bekommen können und ihre Persönlichkeit im Mittelpunkt des Bewerbungsprozesses steht. Zudem hilft das Video-Interview dabei, dass FehrAdvice genau diejenigen Bewerber anziehen und auswählen kann, die ein relationales Arbeitsverhältnis präferieren. Ausserdem trägt das Video-Interview dazu bei, dass die eigenen Verhaltensmuster und Biases der Recruiter minimiert werden. Für die Bewerber wird der Bewerbungsprozess dadurch fairer und für Recruiter wird es einfacher eine nachhaltige Entscheidung zu treffen, die im Interesse beider Seiten liegt. Ein relationaler Recruiting-Prozess ist so ein fundamentaler Faktor, um die besten und passenden Kandidaten anzuziehen, die nachhaltig und effektiv zum Unternehmenserfolg beitragen. Wie die Case Study gezeigt hat, sind Video-Interviews eine tragende Säule eben dieses relationalen Recruitings.

8 LITERATURVERZEICHNIS

- Behavioural Insights Team (2015). A head for hiring: the behavioural science of recruitment and selection. <http://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/a-head-for-hiring-the-behavioural-science-of-recruitment-and-selection/> [Accessed: 09.10.2017]
- Bruner, B. (2008). Transactional vs. Relational. <https://blogs.darden.virginia.edu/brunerblog/2008/01/transactional-versus-relational/> [Accessed: 09.10.2017]
- Dana, J., Dawes, R. & Peterson, N. (2013). Belief in the unstructured interview: The persistence of an illusion. *Judgment and Decision Making*, Vol. 8, No. 5, pp. 512–520.
- Kalleberg, A.L. & Rognes, J. (2000). Employment Relations in Norway: Some Dimensions and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 3, pp. 315-335.
- Rivera, L.A. (2012) Hiring as cultural matching: the case of elite professional service firms. *American Sociological Review*. Vol 77, No 6. pp. 999–1022.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 121-139.

9 ANHANG

Tabelle 1 – Übersicht: transaktionales und relationales Recruiting

Transaktionales Recruiting	Relationales Recruiting
<p>Wahrnehmung Unternehmen (Anziehung)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Performance ist ausschlaggebend ■ Kurzfristige Arbeitsverhältnisse ■ „Kühle“ und anonyme Arbeitsatmosphäre ■ Monetäre Vergütung motiviert und treibt an ■ Mitarbeitende verfolgen hauptsächlich die individuelle Karriere ■ Unverbindlichkeit ■ Kommunikation aufs Nötigste beschränkt ■ Mitarbeitende fühlen sich wenig mit Unternehmen verbunden ■ Quantität geht vor Qualität <p>Wahrnehmung Bewerbungsprozess (Anziehung)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bewerbungsprozess ist unpersönlich ■ Man ist einer von vielen ■ Intransparenter Auswahlprozess ohne Offenlegung der Kriterien ■ Bewerber fühlen sich alleine gelassen ■ Auftreten beim Bewerbungsprozess hängt von Tagesverfassung ab ■ Wenig und standardisiertes Feedback ■ HR tut nicht mehr als nötig ■ Zertifikate, Zeugnisse und Bescheinigungen stehen im Vordergrund ■ Die Bewertung der Bewerbung hängt von einer oder wenigen Personen ab ■ Fehler müssen unbedingt vermieden werden ■ Mitarbeitende des Unternehmens sind nicht bekannt ■ Erfolg der Bewerbung hängt zum Teil von Zufall ab wie z.B. von der Laune eines Recruiters 	<p>Wahrnehmung Unternehmen (Anziehung)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Teamwork wird grossgeschrieben ■ Langfristige Arbeitsverhältnisse ■ Familiäre Arbeitsverhältnisse ■ Unternehmenswerte motivieren und werden gelebt ■ Mitarbeitende verfolgen die Vision des Unternehmens ■ Loyalität ist wichtig ■ Umfangreiche Kommunikations- und Feedbackkultur ■ Mitarbeitende identifizieren sich stark mit dem Unternehmen ■ Qualität geht vor Quantität <p>Wahrnehmung Bewerbungsprozess (Anziehung)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bewerbungsprozess ist persönlich ■ Persönliche Wertschätzung ■ Fairer und transparenter Auswahlprozess ■ HR-Abteilung unterstützt Bewerber (kooperativer Prozess) ■ Zeitlich flexible Gestaltung des Bewerbungsprozesses (kooperativ) ■ Klares, fundiertes und regelmässiges Feedback an Bewerber ■ HR geht in Vorleistung ■ Persönliche Eigenschaften der Bewerber stehen im Vordergrund ■ Bewerbungen werden von mehreren HR-Verantwortlichen bewertet ■ Möglichkeiten zur Ausbesserung von Fehlern ■ Persönlicher Eindruck von vielen Mitarbeitenden des Unternehmens ■ Jeder Bewerber hat die gleichen Chancen

Transaktionales Recruiting

Selektion

- Auf Qualifikationen und Bescheinigungen wird besonders Wert gelegt
- Eine oder wenige Personen entscheiden, ob Bewerber genommen wird
- Ein ambitionierter Lebenslauf und Karriereorientierung spielen eine entscheidende Rolle
- Neue Mitarbeitende müssen sich mit dem Team arrangieren können

Relationales Recruiting

Selektion

- Auf persönliche Eigenschaften der Bewerber wird besonders Wert gelegt
- Entscheidungsträger kommunizieren viel und tragen die Entscheidung für oder gegen Bewerber gemeinsam
- Wertvorstellungen und der persönliche Antrieb der Bewerber spielen eine entscheidende Rolle
- Neue Mitarbeitende müssen menschlich zum Team passen



FehrAdvice & Partners AG, Klausstrasse 20, CH-8008 Zürich
www.fehradvice.com | info@fehradvice.com | +41 44 256 79 00