

Auswirkungen von digitalen Medien & Werkzeugen im Recruiting

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Alexander Harrer

51841071

Begutachter/in: Mag. Andreas Kremla

Graz, Mai, 2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

16.04.2023

Harer Alexander

Zusammenfassung

Digitalisierung hat in fast allen Bereichen des Privat- und Berufsleben Einzug gehalten und scheint auch in Zukunft nicht wegzudenken sein. Diese Arbeit befasst sich mit digitalen Medien und Werkzeugen im Fachgebiet des Recruitings und zeigt so auf welche Medien und Werkzeuge im Recruiting derzeit State of the Art sind und welche Methoden bereits in den Startlöchern stehen. Die Auswirkungen der digitalisierten Prozesse stehen bereits etablierten Modellen von Bewerber:innenreaktionen und -verhalten gegenüber. Diese Arbeit hat deshalb zum Ziel die Auswirkungen von digitalen Medien und Werkzeugen im Recruiting zu untersuchen. Dazu werden im Literaturteil aktuelle Ergebnisse zusammengefasst und anschließend mittels quantitativer Fragebogenstudie überprüft. Der empirische Teil dieser Arbeit widmet sich der wahrgenommenen Nützlichkeit und wahrgenommener Benutzerfreundlichkeit von Prozessen nach Davis (1989), sowie der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit nach Gilliland (1993) als Basis für aktuelles Bewerber:innenverhalten. Die Ergebnisse zeigen, dass die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit einen signifikanten Zusammenhang mit der Arbeitgeber:innenattraktivität aufweist. Die Untersuchung zeigt jedoch überwiegend keine Bestätigung der Annahmen aus der Literatur zur wahrgenommenen Nützlichkeit, Unterschiede in Altersgruppen, Unterschiede bei Nutzungserfahrung und Feedback als Moderatorvariable. Anregungen für weitere Forschungen ergeben sich dadurch unter anderem im Bereich der Wahl des Rekrutierungswerkzeuges.

Schlüsselbegriffe: Rekrutierung, Personalbeschaffung, E-Recruiting, Bewerbungsprozess Bewerber:innenverhalten, Bewerber:innenreaktion, Digitalisierung, Technologieakzeptanzmodell, Fairnesswahrnehmung

Abstract

Digitization has made its way into almost all areas of private and professional life and seems to be here to stay in the future as well. This paper deals with digital media and tools in the field of recruiting, highlighting the current state of the art in recruiting media and tools, as well as upcoming methods. The impact of digitized processes is compared to established models of applicant reactions and behaviors. Therefore, the aim of this paper is to examine the effects of digital media and tools in recruiting. To achieve this, the literature review summarizes current findings, which are then examined through a quantitative questionnaire study in the empirical part of this paper. The empirical part focuses on the perceived usefulness and perceived ease of use of processes according to Davis (1989), as well as the perceived procedural justice according to Gilliland (1993) as a basis for current applicant behavior. The results indicate that perceived user-friendliness is significantly related to employer attractiveness. However, the study predominantly does not confirm the assumptions from the literature regarding perceived usefulness, differences in age groups, differences in user experience, and feedback as a moderating variable. Suggestions for further research arise, among other things, in the area of choosing the recruitment tool.

Keywords: Recruitment, talent acquisition, e-recruiting, application process, applicant behavior, applicant reactions, digitization, technology acceptance model, perception of fairness

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	Human Ressource Management	6
2.2	Personalbeschaffung.....	8
2.2.1	Interne versus externe Personalbeschaffung	13
2.2.2	Die Rolle der Recruiter:innen	15
2.2.3	Software im HR & Recruiting.....	18
2.2.4	Strategien, Werkzeuge und Kanäle im Recruiting	24
2.3	Trends im Recruiting	32
2.3.1	Talent Management	32
2.3.2	Digitalisierung im Recruiting.....	34
2.3.3	Gamification.....	36
2.4	Verhalten und Erleben von Bewerber:innen	37
2.4.1	Signaling-Theorie.....	37
2.4.2	Theorie des geplanten Verhaltens.....	39
2.4.3	Technology Acceptance Model	42
2.4.4	Modelle von Bewerber:innenreaktionen	45
3	Empirische Untersuchung	52
3.1	Hypothesen	52
3.2	Material und Erhebungsinstrumente	55
3.2.1	Durchführung der empirischen Untersuchung	55
3.2.2	Fragebogen	56
3.2.3	Stichprobe.....	59
3.3	Vorbereitende Analysen	62

3.3.1	Wahrgenommene Nützlichkeit & wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit.....	64
3.3.2	Prozessgerechtigkeit & Feedback.....	67
3.3.3	Arbeitgeber:innenattraktivität.....	70
3.4	Ergebnisse	72
3.4.1	Wahrgenommene Nützlichkeit, Benutzerfreundlichkeit & Arbeitgeber:innenattraktivität	73
3.4.2	Prozessgerechtigkeit.....	74
3.4.3	Moderation durch Feedback.....	74
3.4.4	Rekrutierungswerkzeuge und Alter	76
3.4.5	Überprüfung der Hypothesen.....	77
4	Diskussion und Ausblick.....	79
	Literaturverzeichnis	86
	Abbildungsverzeichnis	100
	Tabellenverzeichnis	101
	Anhang	

1 Einleitung

Einer der größten Herausforderungen im Bereich der Personalbeschaffung ist derzeit der Mangel an qualifiziertem Personal für die zu besetzenden Vakanzen. Dieser Umstand wird im Allgemeinen dem demographischen Wandel, zurückgehenden Geburtenraten, den globalisierten Märkten und der voranschreitenden Digitalisierung in der Arbeitswelt zugeschrieben. Die Knappheit auf Arbeitnehmer:innen Seite führte zu einer Machtverschiebung am Arbeitsmarkt und zum sogenannten „War for Talent“, also einem sinnbildlichen Kampf um die geeignetsten Arbeitskräfte. Mitarbeiter:innen kommen nun nicht mehr wie gewohnt von sich aus für eine neue Arbeitsstelle sondern müssen aufwendig gesucht, gefunden und rekrutiert werden (Ullah & Witt, 2018, S.1f).

Diese bestehenden Trends im Bereich der Personalbeschaffung wurden ab 2019 durch die Covid-19 Pandemie zusätzlich befeuert. Die Pandemie hat zudem Änderungen wie Home-Office oder auch den Einsatz von Technologien beschleunigt und erzwungen. Arbeitgeber:innen müssen sich neben der erschwerten Suche und Einstellungen von Personal auch der Aufgabe stellen Schlüsselkräfte im Unternehmen zu behalten und an dieses zu binden. Die Verlagerung der Arbeit in den virtuellen Raum verändert die Bedingungen mit denen neue Fachkräfte gewonnen werden können. Insbesondere das virtuelle Recruiting war in diesen Jahren noch in vielen Unternehmen wenig etabliert und führte so mit einer Menge an Begleiterscheinungen wie Mails, virtuellen Meetings und Onlinebenachrichtigungen zur Überforderung von Beteiligten. Das virtuelle Recruiting führte in Unternehmen zu einer Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung, dem gegenüber aber eine verringerte Begeisterung aufgrund fehlender technologischer Möglichkeiten stand (Gardner, 2012, S.2f).

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Im allgemeinen Diskurs werden für die derzeitige Situation auf dem Arbeitsmarkt vor allem die Begriffe des Fachkräftemangels und des Arbeitskräftemangels verwendet. Diese Begriffe bilden keineswegs einen synonymen Begriff, sondern beschreiben zwei unterschiedliche Phänomene. Übersteigt die Anzahl der benötigten Arbeitskräfte die Anzahl der offenen Vakanzen in einem begrenzten Arbeitsmarkt über einen längeren Zeitraum spricht man vom Arbeitskräftemangel. Es entsteht eine quantitative Lücke bei der Anzahl an Bewerbenden für die zu besetzenden Stellen. Stellt die Anzahl an Bewerbungen für offene Positionen nicht das primäre Problem dar, sondern fehlende fachliche oder persönliche Qualifikation der Interessentinnen ist ein Fachkräftemangel vorhanden (Kettner, 2011, S.1). Die OECD unterscheidet zudem zum Fachkräftemangel, dem „Skill

Shortage“ noch zusätzlich das sogenannte „Mismatch“, dass eine fehlerhafte Qualifizierung, also eine Über- oder Unterqualifizierung, der verfügbaren Arbeitskräfte meint. Verwandt mit diesen Begrifflichkeiten ist zudem der Begriff „Rekrutierungsschwierigkeiten“ der sich nicht allein an Quantität oder Qualität vorhandener Arbeitskräfte orientiert, sondern eine Vielzahl an Gründen für Besetzungsprobleme beinhaltet. Dazu zählen im Allgemeinen Rahmenbedingungen der offenen Vakanzen wie Gehalt, Arbeitsbedingungen, Regionalität, Erreichbarkeit oder auch hinderliche Faktoren bei der Suche nach einer potentiellen Arbeitsstelle (Kargl, 2019, S.1f).

Findet der Rekrutierungsprozess auf digitalem Wege statt, wird oft synonym von Online-Recruiting oder e-Recruitment (electronic Recruitment) gesprochen. Digitale Rekrutierungsprozesse umfassen damit einen vollumfänglichen Gesamtprozess unter Zuhilfenahme von elektronischen und digitalen Medien. Die Rolle der Rekrutierenden als auch deren Werkzeuge müssen sich den neuen Gegebenheiten anpassen und hat damit zur Folge, dass sich die Aufgabe der Rekrutierung und damit auch der Beruf Recruiter wandelt. Anstatt der bisherigen Administration des Prozesses und rein verwalterischen Unterstützung der Fachabteilungen nimmt das Recruiting nun eine interne wie externe Beraterrolle ein und tritt aktiver in den Rekrutierungsprozess ein (Dannhäuser, 2017, S.6; Institute for Competitive Recruiting, 2013). Ebenso verändern sich die Medien mit denen Rekrutierungen durchgeführt werden, aber auch weitergehende Informationen über Bewerber:innen eingeholt werden können. Ein relativ junger Zweig der Rekrutierung findet sich im Bereich Social Media wieder. Zu diesen Medien gehören im internationalen Raum vor allem LinkedIn, Facebook, Twitter, Google Plus und Youtube. Diese Plattformen lösen durch ihre weitreichenden Funktionalitäten zusehend eigene Unternehmenswebsites als meistgenutzte Basis für Online Recruiting aber auch Personalmarketing und Employer Branding ab (Hosain & Liu, 2020, S.54f). Ziel dieser Teilbereiche ist vor allem die Attraktivierung des eigenen Unternehmens und die Entwicklung einer verstärkten Anziehung auf Interessent:innen (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S.154).

Digitale Werkzeuge in der Personalbeschaffung sind vor allem Software, die eine technologische Unterstützung im Rekrutierungsprozess ermöglichen sollen. Dies beinhaltet einfache Technologien wie Datenbanken und Bewerbermanagementsysteme bis hin zu komplexeren Thematiken wie künstliche Intelligenzen. Welche Werkzeuge zur Anwendung kommen werden bestimmt von der Anzahl an vorhandenen Bewerber:innen, den Prozessanforderungen des Unternehmens, den technologischen Möglichkeiten aber auch der Notwendigkeit von Datensammlung und Datenmanagement einer Organisation. Kulkarni & Che (2019) unterteilen die Software-Werkzeuge in drei Kategorien. Als Erstes nennen sie Aggregatoren die eine Zentralisierung von verfügbaren Offerten an-

streben und gleichzeitig auch weitere Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung stellen. Ein Beispiel für einen Aggregator ist das Soziale Netzwerk LinkedIn. Eine weitere Kategorie beinhaltet Bewertungssoftware die unterstützend im Auswahlprozess wirken soll und den Rekrutierenden hilft potentielle Kandidat:innen einzuschätzen. Die Software analysiert Bewerbende durch Tests oder Textanalysen. Die letzte Kategorie beinhaltet Bewerbermanagementsysteme, die eine zentrale Organisation des Rekrutierungsprozesses von der Planung bis hin zur Einstellung ermöglichen sollen. Diese Werkzeuge sind oftmals individualisiert und auf einzelne Unternehmen angepasst (Kulkarni & Che, 2019, S.4ff).

Die verstärkte Nutzung von Online-Medien und Werkzeugen im Recruiting wirft die Frage auf, ob die genutzten virtuellen Methoden Einfluss auf verschiedene Aspekte der Rekrutierung mit sich ziehen. Ein besonderer Umstand bei der Nutzung von digitalisierten Methoden im Gegensatz zu analogen Methoden wie etwa Printanzeigen ist, dass Zielgruppen unter Zuhilfenahme von Datenauswertungen konkret anvisiert werden, können. Gleichzeitig wird mit dem generierten Datenverkehr eine Auswertung der eigenen Performance im Recruiting ermöglicht. Eine Folge dieser konkreten Ausrichtung der jeweiligen Inserate kann die Diskriminierung nach gewissen Merkmalen wie Alter, Geschlecht oder Wohnort sein. Man läuft Gefahr durch die Menge an verfügbaren Daten und Kriterien Personengruppe auszusortieren und diesen den leichten Zugang zu einer Jobmöglichkeit zu verwehren (Kim & Scott, 2018, S.112ff).

Die verstärkte Nutzung der digitalen Medien und Werkzeuge wird als vielversprechende Lösung für aktuelle Schwierigkeiten bei der Personalsuche gesehen. In Kombination mit der aktiven Ansprache von potentiellen Kandidat:innen entsteht das sogenannte Active Sourcing, das ähnlich wie Akquise Prozesse im Vertrieb zu sehen ist und dazu dient mehr Bewerber:innen zu lukrieren (Dannhäuser, 2017, S.5). Der Prozess des Active Sourcing kann dabei sowohl im analogen, als auch im virtuellen Raum stattfinden. Bei der Verwendung von digitalen Methoden ist eine Effizienzsteigerung im zeitlichen als auch im kostentechnischen Sinne zu erwarten, da Interessent:innen schneller und gezielter angesprochen werden können, Prozesse beschleunigt ablaufen und auch die Präsenz eines Unternehmens zeitgleich in der Wahrnehmung von Kandidat:innen gesteigert werden kann angepasst (Kulkarni & Che, 2019, S.13ff). Kandidat:innen die keine hohe IT-Affinität aufweisen, die Anwendung eines Werkzeuges nicht kennen oder technische Schwierigkeiten während des Prozesses erfahren können durchaus auch negative Erfahrungen in Form von Verunsicherungen oder Stress sammeln. Zudem kann es durch fehlende persönliche Kommunikation zu Fehlentscheidungen kommen (Pollak, 2022, S.73f).

Diese Faktoren lassen darauf schließen, dass digitales Recruiting und die Nutzung von entsprechenden Medien und Werkzeugen kaum noch aus dem Alltag wegzudenken sein wird und dass sich Unternehmen zukünftig durch einen modernen und attraktiven Prozess bei Kandidat:innen bereits vom Erstkontakt weg als attraktive Arbeitgeber:innen positionieren können. Dennoch gilt es trotz der offensichtlichen Vorteile genau darauf zu achten in welchem Umfang und unter welchen Bedingungen digitale Methoden verwendet werden, um zum gewünschten Ergebnis zu kommen. Daher sollen in dieser Forschungsarbeit Auswirkungen der Nutzung von solchen Methoden untersucht werden. Die Forschungsfrage lautet daher:

Wie beeinflussen digitale Werkzeuge das Erleben und die Ergebnisse des Rekrutierungsprozesses?

Die Ergebnisse aus der Erhebung sollen dabei Aufschlüsse aus den Sichtweisen von Arbeitnehmer:innen als auch HR-Expert:innen darbieten. Darüber hinaus soll die Frage geklärt werden ob die Verwendung von digitalen Medien und Werkzeugen Einfluss auf weitere Aspekte der Arbeitgeber:innen nimmt, wie etwa die Arbeitgeber:innenattraktivität. Die Untersuchung soll ebenfalls einen Blick auf die Unterschiede verschiedener Altersklassen ermöglichen.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ergebnisse dieser Arbeit sollen wesentliche Erkenntnisse zum Verständnis über Faktoren beim Online-Recruiting sein und ermöglichen den Einsatz von digitalen Werkzeugen besser beurteilen zu können. Wahrgenommene Nützlichkeit und wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit stellen zentrale Aspekte bei der Beurteilung von Rekrutierungsprozessen dar. Zudem sollen die Ergebnisse einen Beitrag zum Verständnis über die Anwendung von digitalen Werkzeugen im Recruiting liefern und mögliche Stolpersteine für die Zukunft aufzeigen. Des Weiteren können mit den Ergebnissen der Arbeit Anregungen für die Zukunft geschaffen werden, um den Prozess der Mitarbeitengewinnung treffsicherer zu gestalten.

Es wird erwartet, dass einfach anzuwendende Werkzeuge Arbeitgeber:innen und deren Organisationen attraktiver erscheinen lassen können. Sollte man exklusive Werkzeuge verwenden, die in der breiten Masse nicht besonders verbreitet sind, kann es zu fehlendem Verständnis und gefühlt unfairer Behandlung kommen. Speziell wird auch erwartet,

dass jüngere Personen einen positiveren Zugang zum Thema digitale Rekrutierungsprozesse haben.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich dabei in ein theoretisches und ein empirisches Segment. Im theoretischen Segment soll das Themengebiet Personalauswahl und -beschaffung in historischem, aber auch aktuellem Kontext aufgearbeitet werden. Hierbei wird sowohl die Seite der Arbeitgeber:innen als auch Arbeitnehmer:innen in den Fokus gerückt, um die Bedeutung der des Prozesses im gesamten zu verstehen. Die starke Verflechtung von Personalauswahlprozessen mit technologischen Hilfsmitteln wird in Kapitel 2.2 und 2.3 thematisiert, wobei in Kapitel 2.2 verschiedene Technologien und Werkzeuge im Detail beleuchtet werden, in Kapitel 2.3 ein allgemeiner Ausblick auf technische Möglichkeiten gegeben wird.

Kapitel 2.4 konzentriert sich auf das Verhalten und Erleben von Bewerber:innen und wie diese zu den Entscheidungen im Personalauswahlprozess stehen. Zudem wird beleuchtet welche grundlegenden Modelle es bereits zu diesem Thema gibt und welche Einflussfaktoren in den Rekrutierungsprozessen die Entscheidungen aber auch Wahrnehmungen maßgeblich beeinflussen.

Das empirische Segment beginnt ab Kapitel 3, worin sich die vorliegende Arbeit auf die Beantwortung der Forschungsfragen mittels einer empirischen Erhebung via Online-Befragung konzentriert. In Kapitel 3.1 werden dazu 5 Hypothesen aus der theoretischen Literaturrecherche abgeleitet. Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden Hypothesen zur Untersuchung aufgestellt, die einen Einblick geben sollen, ob es durch die Wahrnehmungen von Nützlichkeit und Benutzer:innenfreundlichkeit der genutzten Rekrutierungswerkzeuge zu einer positiv, geänderten Arbeitgeber:innenattraktivität kommt. Weitere Hypothesen dienen der Untersuchung von Unterschieden bei der Prozessgerechtigkeitswahrnehmung als auch Nutzungsfrequenz zwischen Nutzer:innengruppen mit verschiedenen Erfahrungsniveaus und unterschiedlichen Alter. Zudem wird auch untersucht ob Rückmeldungen in Form von Feedback die wahrgenommene Prozessgerechtigkeit moderieren. Folgend werden in Kapitel 3.2 verwendetes Material und Erhebungsinstrumente erörtert, sowie ein Blick in die Zusammensetzung der Stichprobe gewährt. Auch der Aufbau und das Studiendesign werden in diesem Kapitel beschrieben. Das Kapitel 3.3 widmet sich den vorbereitenden Analysen ehe in Kapitel 3.4 die Ergebnisse inklusive der Durchführung der Studie gegeben wird. Kapitel 4 enthält die Diskussion der Ergebnisse sowie die daraus folgende Ableitung möglicher Schlussfolgerungen, gefolgt von einem kritischen Blick auf die Limitierungen dieser Arbeit, die den Abschluss der Ausführungen bilden.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen erörtert, die den Forschungsfragen zugrunde liegen. Ziel ist es, auf dieser Basis Hypothesen abzuleiten, die im empirischen Teil dieser Arbeit überprüft werden sollen. Durch die Beschäftigung mit der theoretischen Basis sollen die Grundlagen geschaffen werden, um die Forschungsfragen sinnvoll zu beantworten und die Hypothesen zu formulieren. Hierbei wird auf vorhandene Literatur und Forschungsergebnisse zurückgegriffen, um ein fundiertes Verständnis der relevanten Aspekte zu erlangen und somit eine solide Grundlage für die empirische Untersuchung zu schaffen.

2.1 Human Ressource Management

Human Ressource Management oder auch kurz HRM dient als Überbegriff für alle Aspekte der Beschäftigung und Führung von Menschen in Organisationen. Es umfasst die Aktivitäten des strategischen HRM, des Human Capital Managements, des Wissensmanagements, der Corporate Social Responsibility, der Organisationsentwicklung, der Personalbeschaffung (Personalplanung, Personalbeschaffung und Talentmanagement), des Lernens und der Entwicklung, des Leistungs- und Vergütungsmanagements, der Mitarbeiterbeziehungen, des Wohlbefindens der Mitarbeiter und der Bereitstellung von Mitarbeiterdienstleistungen. HRM ist demnach nicht nur für die Personalbeschaffung zuständig, sondern auch wie dieses angestellt und innerhalb des Unternehmens organisiert als auch weiterentwickelt wird. Die Umsetzung des HRM innerhalb einer Organisation erfolgt durch Systeme und Struktur wie etwa die Führungsaufgaben im Liniemanagement. Kritisch betrachtet wird der Begriff ob der Praxis, Menschen als Ressourcen zu bezeichnen, weshalb als Alternative auch People Management verwendet wird (Armstrong, 2014, S. 3f).

Ein frühes Konzept zur Unterscheidung von Personalmanagement und HRM wird von Guest (1987) postuliert, der dem HR-Management ein weitreichenderes Set bestehend aus Vorgaben zur Mitarbeiter:innenintegration und -engagement aber auch zur Flexibilität und Qualität der Tätigkeiten zuschreibt (Guest, 1987, S. 503).

Das HRM steht unter dem Druck sich den Gegebenheiten einer modernen Arbeitswelt anzupassen und dabei auch sich selbst weiter zu verbessern. Zwischen den Unternehmer:innen ist ein Wettkampf entbrannt, der sogenannte „War for Talent“. Dieser sinnbildliche Krieg um die passendsten Kandidat:innen stößt ein kritisches Umdenken an, welches sich auch in den HR-Strukturen und -Systemen wiederfinden muss (Dannhäuser, 2017, S.2f).

Boon, Den Hartog & Lepak (2019) haben 30 Jahre Forschung zu HR-Systemen untersucht, um festzustellen, wo Fortschritte erzielt wurden und wo nicht. Es gibt eine allgemeine Tendenz, die Wirksamkeit von HR-Systemen positiv zu bewerten, aber die Messungen stimmen oft nicht mit der Annahme überein, dass HR-Praktiken in einem System synergistisch zusammenwirken. Auch ist nicht klar, welche Praktiken, wie und warum zusammenwirken und welche Praktiken einen Einfluss auf Ergebnisse haben. Die Messungen können teilweise nicht zielgerichtet durchgeführt werden und vermischen HR-Systeme mit verwandten Konzepten und Ergebnissen. Es ist unklar, welches Element des HR-Systems für welche Auswirkungen verantwortlich ist. Ebenso wird wenig Beachtung daraufgelegt, wie sich die Unterschiede zwischen den Ebenen der verschiedenen HR-Strukturen und Systeme auf die Bedeutung des HR-Systemkonstrukts auswirken. Die HR-Systeme wurden oft als breit und undifferenziert behandelt, obwohl frühere Studien forderten, sich auf spezifischere und gezielte Systeme zu konzentrieren. Auch wurde wenig Beachtung auf Interaktionen zwischen Praktiken in einem System im Laufe der Zeit gelegt. Es gibt keine klare Theorie darüber, wie HR-Systeme in verschiedenen Ebenen und im Laufe der Zeit operieren und interagieren, weshalb für die weitere Entwicklung von HR-Systemtheorien detaillierte Untersuchungen eines jeden Teilkonstrukts notwendig sind. (Boon, Den Hartog & Lepak, 2019, S.2515f). In der Praxis übernehmen viele Unternehmen ähnliche HRM-Praktiken, jedoch mit unterschiedlichen Ergebnissen. Dies deutet darauf hin, dass es nicht nur darauf ankommt, welche Praktiken verwendet werden, sondern vielmehr darauf, wie sie verwendet werden. Um die Umsetzung zu unterstützen, sollte HRM-Praktiken auf Unternehmensebene entworfen werden. Diese können sich jedoch von den tatsächlich in der gesamten Organisation verwendeten Praktiken unterscheiden und verschieden wahrgenommen werden (Trullen, Bos-Nehles & Valverde, 2020, S.150f).

Im HRM wird in der Personalbeschaffung zwischen Recruiting und Active Sourcing unterschieden. Recruiting umfasst alle Maßnahmen um potentielle Interessent:innen auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und ihnen zu suggerieren, dass sie als potentielle Arbeitnehmer:innen gesucht werden. Das Ziel ist dabei, dass sich diese Kandidat:innen aktiv beim Unternehmen beworben. Active Sourcing hingegen meint die aktive suchen in Datenbanken oder Karriereportalen nach Kandidat:innen die einem vordefinierten Profil entsprechen (Weitzel, Maier, Oehlhorn, Weinert, Wirth, Laumer & Edmands, 2020, S.5). Die beiden Funktionen müssen dabei keine getrennten Rollen einnehmen. Sie können von derselben Person ausgeführt werden und sind in der Praxis meist zeitgleich in Verwendung (Dannhäuser, 2017, S.410).

2.2 Personalbeschaffung

Der Prozess der Personalbeschaffung veränderte sich tiefgehend durch die rasche technologische Entwicklung, aber auch durch die Veränderung des Arbeitsmarktes, wodurch es nicht zuletzt zu Veränderungen der Beziehung von Arbeitssuchenden zu Unternehmen kam. Seitens der Unternehmen wurde der Beschaffungsprozess von manuellen und physischen Prozessen begleitet, wie dem Annoncieren in Printmedien oder der Sichtung von per Post eingelangten Bewerbungsunterlagen, welche von den Bewerbenden per Hand oder Schreibmaschine erstellt wurden. Die Folge daraus war ein ressourcenintensiver Prozess der viel Zeit beanspruchte und für beide Seiten wenig Transparenz bot. Unternehmen waren für Bewerbende nur schwer zu verstehen und boten selbst wenig Information über sich selbst an. Eine erste Revolution der Prozesse fand durch die Nutzung des Internets statt, welches zu einer ersten, einseitigen Digitalisierung beitrug. Seitens Unternehmen konnte Prozess und Kommunikation webunterstützt abgewickelt werden und somit auch die Basis für eine automatisiertere, elektronische Personalbeschaffung gelegt werden. Seit den 2000er Jahren nahm daher das E-Recruiting, welches die Rekrutierung mit elektronischer Unterstützung meint, stets zu und führte zu neuen, ressourcenschonenden Standards im Personalbereich (Jäger, 2018, S.1; Salmen, 2012a, S. 28 ff.). In der vorliegenden Arbeit werden Rekrutierungsprozesse synonym mit Bewerbungsprozessen aus Sicht der Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen verwendet, sofern nicht auf eine spezielle Perspektive hingewiesen wird.

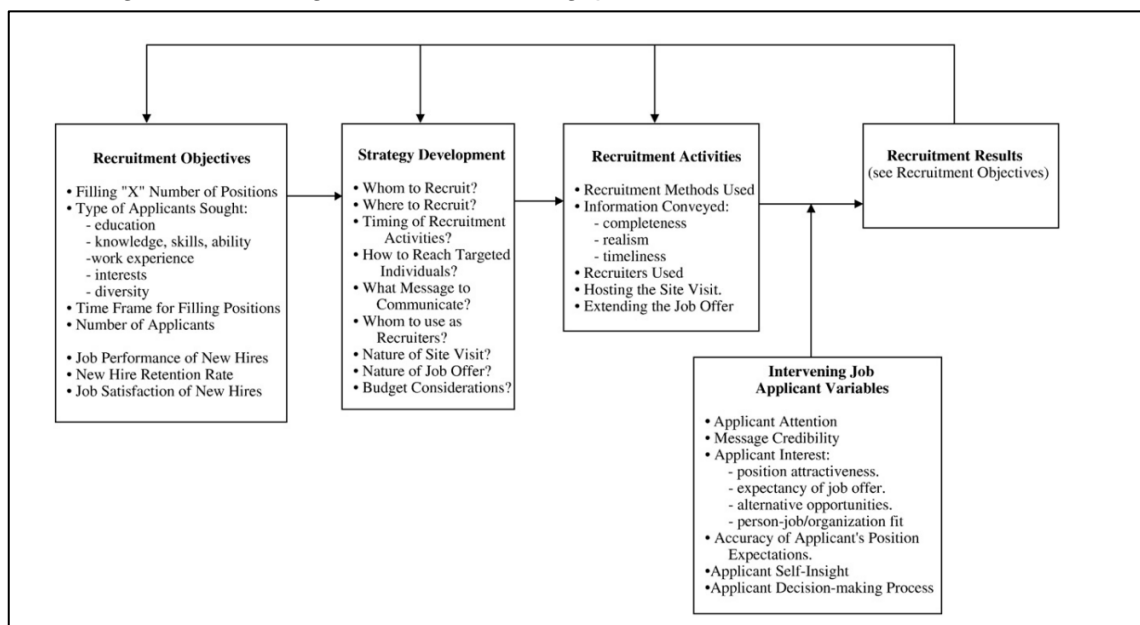
Im allgemeinen Sprachgebrauch aber auch in der Literatur wird für die Personalbeschaffung der Überbegriff Recruiting verwendet. Dieser umfasst die Suche und Bereitstellung personeller Ressourcen, um den quantitativen als auch qualitativen Personalbedarf zu decken. (Dannhäuser, 2017, S.408f). Definiert werden kann Recruiting also wie folgt: „Die Personalbeschaffung ist eine Teilfunktion der Personalwirtschaft mit der Aufgabe, die von einem Unternehmen benötigten Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu beschaffen“ (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990>, 09.03.2023). Ein ebenfalls verwendeter Begriff für Personal, Kandidat:innen und Mitarbeiter:innen ist Talent. Dieser Begriff stellt die Bedeutung von Human Ressourcen im Unternehmen auf eine neue Stufe und betont die Auswirkung die Individuen auf Organisationen haben können. Im Zuge dessen werden auch Rekrutierungsprozesse oftmals als Talent Acquisition bezeichnet (Cappelli, 2008, S.1f).

Rekrutierung folgt einem prozeduralen Verlauf und beinhaltet dabei mehrere Schritte, hat aber zum Ziel eine definierte Vakanz in einem definierten, meist möglich geringen Zeitraum mit einer entsprechend qualifizierten Fachkraft unter bestimmtem Ressourceneinsatz zu besetzen. Hinter dem Rekrutierungsprozess steht eine strategische

Zielsetzung über den Ablauf des Prozesses und die zu akquirierende Zielgruppe. Des Weiteren werden dem Rekrutierungsprojekt klare Rahmenbedingungen gegeben, darunter die rekrutierende Person, die budgetären Mittel und die Kommunikationsmittel. Bei der Ausführung des Rekrutierungsplans gilt es die entsprechenden Aktivitäten in Form der Rekrutierungsmethodik umzusetzen. Das gewünschte Ergebnis aus diesen Phasen ist schlussendlich die Besetzung der offenen Stelle mit passenden Bewerber:innen (Breugh, 2008, S.104).

In Abbildung 1 ist der Prozess nach Breugh (2008) prototypisch abgebildet und beschreibt die Rekrutierungsziele, die Entwicklung der Rekrutierungsstrategie und die auszuführenden Aktivitäten während des Recruitings, um zu den angestrebten Resultaten zu gelangen. Zusätzlich ist erkennbar, dass der Prozess nicht nur rein seitens Unternehmen gesteuert wird. Es gibt intervenierende Variablen die Seitens Kandidat:innen erzeugt werden, wie etwa das Bewerbungsinteresse, die Selbsteinschätzung oder auch die Möglichkeit der Bewerber:innen Entscheidungen zu treffen. Unternehmen sollten diese Faktoren jedoch berücksichtigen, um den Rekrutierungsprozess effektiver zu gestalten (Breugh, 2008, S.104f).

Abbildung 1: Darstellung eines Rekrutierungsprozesses



Quelle: Breugh (2008, S. 104)

Um den Rekrutierungs- und Einstellungsprozess von Personen besser zu verstehen und Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Bewerber:innen zu geben, hat Acikgoz

(2019) ein integratives Modell auf der Grundlage der Erkenntnisse aus der Literatur zu Mitarbeiter:innengewinnung und Jobsuche erstellt. Dieses Modell umfasst mehrere Ebenen, um die Wechselwirkungen zwischen Organisationen und Jobsuchenden zu berücksichtigen. In diesem Modell wird versucht eine detaillierte Beschreibung zu liefern, wie Organisationen und Jobsuchende auf verschiedenen Stufen des Rekrutierungsprozesses interagieren. Es handelt sich dabei also um eine Multilevel-Sichtweise (Acikgoz, 2019, S.3f).

Dieses Modell basiert auf dem ASA-Framework von Schneider (1987, S.445ff). Das Attraktions-Selektion-Abbau-Framework (Attraction-Selection-Attrition, ASA) von Schneider (1987) ist ein theoretischer Ansatz, der individuelle und organisatorische Ansätze integriert und die wechselseitigen Einflüsse zwischen Individuen und Organisationen erklärt. Der ASA-Ansatz zeigt, dass Menschen aufgrund einer Bewertung der Kongruenz zwischen ihren eigenen Eigenschaften und den Eigenschaften einer Organisation unterschiedlich von Organisationen angezogen werden. Im Selektionsprozess werden nur Personen mit bestimmten Kompetenzen durch formelle und informelle Selektionsverfahren in die Organisation aufgenommen. Individuen, die von einer Organisation angezogen und ausgewählt wurden, aber feststellen, dass Sie nicht zu dieser Organisation passen, können diese schließlich in der Abbauphase wieder verlassen. Der ASA-Prozess bestimmt somit die Merkmale der Organisation, als auch von Personen in dieser. Das ASA-Framework kann auch angewendet werden, um zu verstehen, warum Merkmale entstehen. Acigkoz (2019, S.3) betont „attrition not only occurs after the employment relationship begins, but also in the recruitment and job search stage“ und erkennt eine seiner Meinung nach vernachlässigte Schwachstelle des Modells in der Abbauphase, da Abbauprozesse nicht nur nach Beginn des Arbeitsverhältnisses auftreten, sondern auch bereit davor in der Phase von Jobsuche und Bewerbung. Bereits vor dem Rekrutierungsprozess verändert sich dadurch die Anzahl an möglichen Bewerber:innen.

Das ASA-Framework umfasst den gesamten Beschäftigungszyklus, da Attraktion im Allgemeinen auf die Mitarbeiter:innenrekrutierung und -jobsuche, Selektion auf organisatorische Selektionsprozesse und Abbau auf Mitarbeiterfluktuation verweist. Die Rekrutierung von Mitarbeiter:innen und die Jobsuche können als Schlüsselprozesse angesehen werden, wobei auch Kommunikation, Bewertung und Entscheidungsfindung sowie Überzeugung wichtige Aspekte darstellen (Schneider, 1987. S.446f).

Das daraus erstellte Modell wird in Abbildung 2 dargestellt. Es soll die Schnittstellen der individuellen Ebene der Bewerbenden und der organisationalen Ebene von Unternehmen herausheben und deren prozedurale Verbindung veranschaulichen.

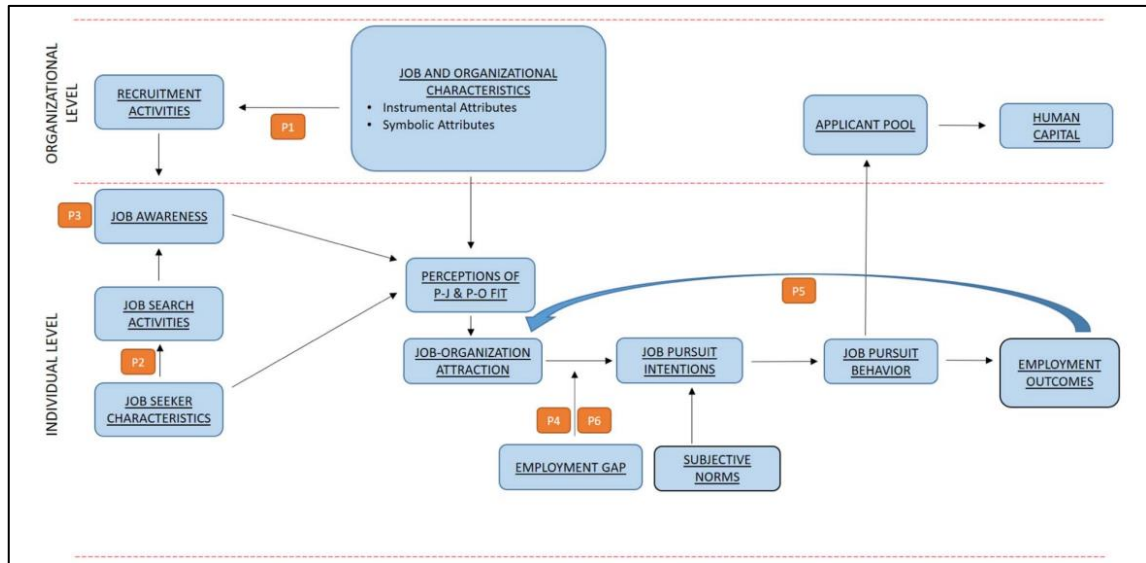
Das Modell beinhaltet auf der individuellen Ebene folgende Punkte (Acikgoz, 2019, S.3f):

- Job Seeker Characteristics: Selbstzugeschriebene Eigenschaften der Jobsuchenden
- Job Search Activities: Art der Jobsuche (aktive oder passiv)
- Job Awareness: Prozess der Kenntniserlangung über vakante Positionen mit kompatiblen Merkmalen
- Perception of Fit: Wahrgenommene Übereinstimmung von Person und Jobinhalten beziehungsweise Organisationsmerkmalen
- Job-Organization Attraction: Anziehungskraft und Attraktivität der Organisation auf die Bewerbenden
- Employment Gap: Differenz zwischen den Inhalten der aktuellen Anstellung und der gewünschten Anstellung der Bewerbenden
- Job Pursuit Intentions: Neigung aktiv nach Jobmöglichkeiten im Unternehmen zu suchen
- Subjective Norms: Persönliche Wertvorstellung der Bewerbenden
- Job Pursuit Behaviors: Tatsächliches Verhalten bei der Suche nach einem neuen Job
- Employment Outcomes: Ergebnisse des Bewerbungsprozesses

Seitens Unternehmen werden auf der organisationalen Ebene folgenden Punkte beschrieben:

- Recruitment Activities: Gesamtheit aller Aktivitäten des Recruitings inklusive Erstellung von Anforderungsprofilen, Schaltung von Jobannoncen, Erstkontaktaufnahme mit potentiellen Bewerber:innen, Führung von Interviews und Auswahl von passenden Kandidat:innen
- Job and Organizational Characteristics: Gesamtheit der Merkmale von Position und Organisation
- Applicant Pool: Gesamtheit der Bewerber:innen
- Human Capital: Eingliederung der Personen in das bestehende Personal

Abbildung 2: Integratives Multi-Level Modell von Recruiting inklusive Jobsuche



Quelle: Acikgoz (2019, S.5)

Dem ASA-Framework von Schneider (1987) liegt als grundlegendes Verhaltenskonzept die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1985) vor. Sie stellt eine Weiterentwicklung der Theorie des vernünftigen Handelns von Ajzen und Fishbein dar (Ajzen, 1985, S. 12) und besagt, dass die Ausübung eines bestimmten Verhaltens von der Intention einer Person, dieses Verhalten auszuführen, abhängt. Diese Verhaltensintention wird wiederum von der Einstellung zum Verhalten und der sogenannten subjektiven Norm bestimmt. Die Einstellung zum Verhalten wird als interne Variable gesehen und beschreibt die eigene Wertzuschreibung zur geplanten Handlung. Als externe Variable wird die subjektive Norm, also der soziale Druck beschrieben, das das Verhalten begünstigt oder behindert. Ein bestimmtes Verhalten kommt also dann zum Vorschein, wenn die Einstellung zum Verhalten positiv ist und die Meinung vertreten wird, dass wichtige Bezugspersonen die Verhaltensausführung befürworten. Diese Theorie ist jedoch auf Verhaltensausführungen, die willentlich kontrolliert werden können, beschränkt (Ajzen & Fishbein, 1980; Ajzen, 1985, S. 12).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass neben dem Fit zwischen individuellen Merkmalen und Anforderungen einer Stelle auch der Fit zwischen den Erwartungen von Kandidat:innen und Organisationen eine wichtige Rolle spielt. Nachdem eine Entscheidung getroffen wurde, ist es entscheidend, Kandidat:innen und Organisation von der potentiellen Einstellung zu überzeugen. Falls diese Überzeugung nicht stattfindet, führt dies zur Abwanderung des Individuums aus dem Bewerber:innenpool oder der Ausscheidung der Organisation aus den verfügbaren Optionen für die Jobsuchenden. Überzeugung erfolgt

in diesem Fall in mehreren Stufen, beginnend mit der Bildung einer anfänglichen Einstellung und Attraktion beider Parteien, über die Bildung von Handlungsabsichten und endend in tatsächlichem Verhalten (Acikgoz, 2019, S.4). Umso wichtiger ist es für den gesamten Prozess entsprechende Rekrutierungswerkzeuge zu wählen und zu nutzen. Diese sollte dabei unterstützen potentielle Arbeitnehmer:innen bereits vom ersten Schritt an zu überzeugen und bis zur Entscheidung optimal zu begleiten.

Kritisch betrachtet werden sollte, dass sich Forschung zum Recruiting vor allem um Post-Einstellungs-Ergebnisse bemüht hat, obwohl mehr Aufmerksamkeit auf die Bewerber:innen gerichtet werden sollte. Rekrutierungskampagnen richten sich vor allem an potenzielle Bewerber:innen, weshalb oftmals auch der Kreis der Untersuchungsteilnehmer:innen einseitig gestaltet ist. Anstatt die Untersuchungen an den Bewerbenden auszurichten, werden in der Rekrutierungsforschung meist die Themen realistische Stellenbeschreibungen, Rekrutierungsmethoden und Verhaltensweisen von Personalvermittlern genannt. Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Betrachtung von Recruiting-Prozessen ist, dass diese sowohl als unternehmensinterne, als auch unternehmensexterne Prozesse gestaltet werden können (Breaugh, 2008, S.103). Es gibt in der Literatur verschiedene Modelle des Mitarbeiter:innengewinnungsprozesses, die Faktoren beschreiben, die zu einer höheren Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung führen. Jedoch ist eine häufige Begrenzung dieser Modelle die begrenzte Diskussion von Jobsuchverhalten durch potenzielle Bewerber:innen. Jobsuche umfasst zielgerichtete Aktivitäten, die von Einzelpersonen als Reaktion auf eine reale oder wahrgenommene Diskrepanz zwischen einem Beschäftigungsziel und dem aktuellen Zustand initiiert werden, wobei zwischen vorbereitendem Suchverhalten und aktivem Suchverhalten unterschieden werden muss. Die Literatur zu Jobsuche hat im Allgemeinen die Arten, Ursachen und Ergebnisse des Jobsuchverhaltens untersucht. Die Literatur zur Mitarbeitergewinnung und Jobsuche untersucht die Faktoren, die dazu führen, dass eine offene Stelle von geeigneten Kandidat:innen besetzt wird, jedoch aus unterschiedlichen Perspektiven. Trotz dieser tiefen Verbindung haben die Literatur zur Jobsuche und zur Mitarbeitergewinnung ihre eigenen Wege verfolgt, ohne klar aufeinander zu verweisen (Acikgoz, 2019, S.2).

2.2.1 Interne versus externe Personalbeschaffung

Die Bereitstellung der Personalressourcen kann sowohl aus externen, aber auch aus internen Quellen erfolgen. Je nach Umstand, in dem sich das Unternehmen befindet, ergeben sich daraus spezifische Lösungen mit Vor- aber auch Nachteilen, die abgewogen werden müssen. Traditionelle Methoden der Personalbeschaffung umfassen Anzeigen, Mitarbeiter-/Freund-/Verwandtenempfehlungen, Arbeitsvermittlungen, interne

Stellenausschreibungen, spontane Bewerbungen, Besuche an Universitäten und Jobmessen. Anzeigen können auch je nach Medium (z. B. TV, Internet, Plakate usw.) unterschieden werden. In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich zusätzlich die Online-Personalbeschaffung als etablierte Praxis etabliert. Dazu gehören offizielle Unternehmenswebsites, Online-Jobbörsen und zunehmend auch soziale Netzwerke wie LinkedIn, die von Personalvermittlern genutzt werden, um potenzielle Kandidaten zu finden und anzusprechen. Insbesondere soziale Netzwerke eignen sich zur Ansprache von passiven Stellensuchenden aufgrund der Vielzahl an Profilen, die sie enthalten (Acikgoz, 2019, S.2)

Als ersten Schritt sollte dabei jederzeit eine Prüfung erfolgen, um festzustellen, ob die Vakanz auch kurzfristig mittels Mehrarbeit in Form von Über- oder Sonderstunden, gedeckt werden kann. Zudem muss das Unternehmen über entsprechend qualifiziertes Personal verfügen, um die Stelle aus den bestehenden Mitarbeiter:innen besetzen zu können. Um die Stelle auf dem internen Weg zu besetzen, kann eine innerbetriebliche Stellenausschreibung, eine Personalversetzung oder die Weiterentwicklung von Personal im Zuge von Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt werden (Berthel & Becker, 2013, S. 323ff; Bröckermann, 2016, S. 48ff). Die interne Personalbeschaffung bietet den Vorteil eines kosteneffizienten Prozesses, und einer verkürzten Dauer bis zur Besetzung. Bestehende Mitarbeiter:innen kennen das Unternehmen bereits und benötigen daher weniger Einarbeitungszeit und sind außerdem auch schon bei Kolleg:innen bekannt, wodurch sich die Wahrscheinlichkeit einer Fehlbesetzung verringert. Durch Kenntnis der bestehenden Gehaltschemata haben interne Bewerber:innen oft bereits passendere Vorstellungen bezüglich der Entlohnung (Bröckermann, 2016, S. 51f). Ein Nachteil der internen Besetzung ist die fehlende externe Sichtweise der bereits bekannten Mitarbeiter:innen, wodurch blinde Flecken bei der Betrachtung von Unternehmensprozessen entstehen können. Um dies zu verhindern, sollte regelmäßig versucht werden durch externe Weiterbildungsmaßnahmen solche verdeckten Unbekannten aufzuzeigen (Berthel & Becker, 2013, S. 324).

Im Gegensatz zum internen Recruiting steht die externe Personalbeschaffung, die zur Anwendung kommt, wenn innerhalb der bestehenden Organisation die notwendigen Personalressourcen quantitativ oder qualitativ nicht aufgebracht werden können. Dennoch können Unternehmen entscheiden diese Methode anzuwenden, obwohl die interne Personalbeschaffung Erfolgsaussichten aufweist (Bröckermann, 2016, S 52). Je nach Bedarf kann zur externen Personalbeschaffung aus verschiedenen Methoden gewählt werden. Primär dient zur externen Personalbeschaffung das Schalten von Inseraten in für Bewerb:innen zugänglichen Medien. Unter Zuhilfenahme eines Personalberaters

können Recruitingprozesse ausgelagert und werden und zusätzliches Know-How im Rekrutierungsprozess in Form einer Dienstleistung genutzt werden. Die externe Personalbeschaffung wirkt gleichzeitige die Außenwirksamkeit des Unternehmens und beeinflusst daher die Wahrnehmung der potentiellen Mitarbeiter:innen. Daher empfiehlt es sich auch die Empfehlungen durch bestehende Mitarbeiter:innen zu nutzen und das Unternehmen werbewirksam öffentlich beispielsweise bei Messen oder Rekrutierungsveranstaltungen zu präsentieren (Bröckermann, 2016, S. 57ff; Berthel & Becker, 2013, S. 326ff).

Es gibt verschiedene Arten von Rekrutierungsmaßnahmen, die sich hinsichtlich ihrer Zielgruppen unterscheiden lassen. Manche Praktiken zielen darauf ab, Menschen anzusprechen, die aktiv nach Arbeit suchen (aktive Jobsuchende), während andere auf Personen abzielen, die bereits bei anderen Organisationen beschäftigt sind oder nicht aktiv nach Arbeit suchen, aber bei einem passenden Angebot offen wären (passive Jobsuchende). Der Hauptunterschied zwischen den beiden Gruppen ist, dass aktive Jobsuchende durch passive Rekrutierungsmethoden wie das Veröffentlichen von Informationen über eine Stellenanzeige auf einer Online-Jobbörse oder einer Unternehmenswebseite angesprochen werden können. Diese Methoden funktionieren jedoch nicht für die zweite Gruppe, da diese Personen nicht aktiv nach Arbeit suchen. Um diese Personen zu erreichen, ist es notwendig, sie gezielt durch aktive Ansätze anzusprechen (Acikgoz, 2019, S.1f).

2.2.2 Die Rolle der Recruiter:innen

Die Rolle von Recruiter:innen im Personalrecruitment ist von großer Bedeutung, um talentierte Kandidat:innen für offene Stellen zu gewinnen. Eine von Ettl-Huber & Liszt-Rohlf (2022) durchgeführte Umfrage in Österreich unter Recruiter:innen ergab, dass es zehn Hauptaufgaben gibt, von denen vier als besonders wichtig erachtet werden. Hierzu gehören Bewerbungsgespräche führen, Stellenanzeigen formulieren und veröffentlichen, Absagen übermitteln und Bewerbungen überprüfen und eine Vorauswahl treffen. Diese Aufgaben werden auch in Zukunft als relevant angesehen. Eine der zukünftigen Herausforderungen im Recruiting ist die Nutzung von Website und Social Media als Content-Plattformen, um potenzielle Kandidat:innen anzusprechen. Die Erstellung von ansprechendem und relevantem Content, der das Employer Branding unterstützt und das Interesse von potenziellen Kandidat:innen weckt, wird immer wichtiger. Recruiter:innen müssen sich mit den neuesten Trends und Entwicklungen in den sozialen Medien auskennen, um eine effektive Präsenz aufzubauen und potenzielle Kandidat:innen zu erreichen. Ein weiterer Bereich, der an Bedeutung gewinnt, ist die Direktansprache von potenziellen

Kandidat:innen. Aktives Sourcing und die Identifizierung von talentierten Kandidat:innen, die möglicherweise nicht aktiv auf Jobsuche sind, werden immer relevanter, um den wachsenden Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken. Recruiter:innen müssen proaktiv in Kontakt treten, Beziehungen aufbauen und potenzielle Kandidat:innen für ihr Unternehmen interessieren. Recruiting-Controlling ist ebenfalls eine Aufgabe, die in der Zukunft an Relevanz gewinnen wird (Ettl-Huber & Liszt-Rohlf, 2022, S.9ff).

Unternehmen müssen zunehmend Wert auf datenbasierte Entscheidungen und die Effektivität ihrer Recruiting-Aktivitäten legen. Recruiter:innen müssen in der Lage sein, Daten zu analysieren, Key Performance Indicators (KPIs) zu messen und ihre Recruiting-Strategien entsprechend anzupassen, um effizientere und effektivere Ergebnisse zu erzielen. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass zukünftige Aufgaben im Recruitment die bestehenden Aufgaben ergänzen, anstatt sie zu ersetzen, und verdeutlichen die wachsende Bedeutung von Social Media, Direktansprache und datenbasierter Entscheidungsfindung im modernen Recruiting-Prozess (Brickwedde, 2017b, S.471f).

Nicht nur das Umfeld sondern auch das Berufsbild der Recruiter:innen selbst steht im Wandel. In Tabelle 1 wird ein Vergleich zwischen den historischen Aufgaben von Recruitment und dem aktuellen Verständnis gegenübergestellt. Deutlich ist dabei, dass sich die Rolle von einer eher passiven Sachbearbeiter:innenfunktion hin zu einer extrovertierten Experte:innenfunktion wandelt.

Tabelle 1: Die Rollen der Recruiter:innen im historischen Vergleich

Themenbereich	Recruiter (Sachbearbeiter:in)	Recruiter (Expert:in)
Rollenverständnis	Administrator:in	Berater:in
Auftrag	Vorgegeben durch Fachbereich	Gemeinsam mit Fachbereich erstellt
Stellenausschreibung	Einfache Publikation	Zielgruppenorientierte Publikation
Kandidat:innensuche	passiv	aktiv
Kandidat:innenauswahl	Auswahl nach Profil	Auswahl nach Verständnis
Kandidat:innenbewertung	Strikt nach Profil	Nutzung von Eignungsdiagnostik
Interviewführung	Standardinterviews	Personalisierte Interviews
Überzeugung	Standardvertrag	Kann gezielt Vorteile für Bewerber:innen nennen
Stakeholdermanagement	Dienstleister:in	Expert:in und Berater:in

Quelle: Institute for Competitive Recruiting (2013)

Die Ansprüche an Recruiter:innen sind vor allem verschiedene Kompetenzen zu kombinieren (Dannhäuser, 2017, S.6f; Institute for Competitive Recruiting, 2013; Scheller, 2017). Dazu zählen:

- Digitale Kompetenz: Recruiter:innen müssen über fundierte Kenntnisse und Fertigkeiten im Umgang mit digitalen Medien, Technologien und Tools verfügen. Dazu gehören beispielsweise die Nutzung von sozialen Medien für die Kandidatensuche, die Verwendung von Datenbanken und Applicant Tracking Systemen (ATS) zur Verwaltung von Bewerbungen sowie die Beherrschung von Online-Recherchetechniken.
- Kommunikationsfähigkeiten: Gute Kommunikationsfähigkeiten sind für Recruiter:innen 2.0 entscheidend, da sie in der Lage sein müssen, effektiv mit Kandidaten, Hiring Managern, Kollegen und anderen Stakeholdern zu kommunizieren. Das umfasst das Verfassen von ansprechenden Stellenanzeigen, das Führen von Bewerbungsgesprächen, das Verhandeln von Vertragsbedingungen und das Aufrechterhalten von professionellen Beziehungen.
- Empathie und interkulturelle Kompetenz: Recruiter:innen müssen in der Lage sein, sich in die Perspektive von Kandidat:innen aus verschiedenen Hintergründen und Kulturen hineinzuversetzen und ihre Bedürfnisse und Erwartungen zu verstehen. Das beinhaltet auch das Verständnis für kulturelle Unterschiede in der Arbeitswelt und die Fähigkeit, in multikulturellen Teams zu arbeiten.
- Aktives Kandidat:innen Sourcing: Recruiter:innen sollten proaktiv nach potentiellen Kandidat:innen suchen und innovative Sourcing-Strategien anwenden können, um die besten Kandidat:innen zu identifizieren und anzusprechen. Dazu gehören beispielsweise die Nutzung von Social-Media-Plattformen, das Networking auf Fachveranstaltungen oder in Communities sowie der Aufbau von Talentpools.
- Analytische Fähigkeiten: Recruiter:innen müssen Daten und Kennzahlen analysieren und daraus Erkenntnisse ableiten, um den Rekrutierungsprozess kontinuierlich zu verbessern. Das beinhaltet beispielsweise die Auswertung von Bewerbungsdaten, die Messung von Rekrutierungserfolgen oder die Anwendung von HR-Analysertools.
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Da sich das Rekrutierungsumfeld ständig ändert, ist es wichtig, dass Recruiter:innen flexibel sind und sich schnell an neue Anforderungen und Trends anpassen können. Das beinhaltet die Bereitschaft, neue Technologien und Tools zu erlernen, sich mit veränderten Arbeitsweisen auseinanderzusetzen und sich auf unterschiedliche Zielgruppen einzustellen.

- Employer Branding: Recruiter:innen sollten über Kenntnisse im Employer Branding verfügen, um die Attraktivität des Unternehmens als potentielle Arbeitgeber:in zu fördern. Das beinhaltet die Entwicklung und Umsetzung von Employer-Branding Maßnahmen wie Werbe- und Messeauftritte oder auch ansprechende Inseratsgestaltung.

2.2.3 Software im HR & Recruiting

Gerade in größeren Unternehmen gibt es die Notwendigkeit eine große Anzahl an Personaldaten sicher handzuhaben und gleichzeitig als HR-Kernfunktion eine Informationszentrale innerhalb der Organisation zu sein. Dazu werden sogenannte Human Resources Information Systems (HRIS) eingeführt die zentral für die Datenverwaltung und -organisation eingesetzt werden. Ein Human Resource Information System (HRIS) ist eine Software oder Online-Lösung zur Datenverwaltung, Verfolgung und Bereitstellung von Informationen für Personal-, Gehalts-, Management- und Buchhaltungsfunktionen innerhalb eines Unternehmens. Funktionen, wie die Verwaltung von Mitarbeiter:inneninformationen, Berichterstattung und Analyse von Mitarbeiter:innendaten oder der Aufbewahrung von Unternehmensdokumenten wie Prozesshandbüchern und Notfallplänen sollte damit möglich sein. Des Weiteren wird die Verwaltung von Leistungsdaten, die Integration mit der Gehaltsabrechnung und anderen Finanzsoftwaretools sowie Bewerber:innenverfolgung und Lebenslaufmanagement damit oder mit Sub-Systemen ermöglicht (Mukherjee, Bhattacharyya & Bera, 2014, S4f).

Solche Software oder spezifische Software Anwendungen wurden bereits in vielen Prozesse der Personalabteilung etabliert und bieten Mitarbeiter:innen eine Auswahl aus stationären, aber auch cloud-basierten IT-Lösungen. Im Zusammenhang mit Talentakquise und Recruiting investieren Unternehmen in Technologien und ermöglichen so eine rasche Weiterentwicklung der bestehenden Software-Landschaft. Technologiebasiertes Recruiting unterliegt einer rasch verändernden Arbeitsumwelt, weshalb vier Faktoren insbesondere von den IT-Tools abgebildet und integriert werden sollten (Reynolds & Weiner, 2009, S.53ff):

- Veränderungen der Beschäftigungsbedingungen während wirtschaftlichen Wachstumsphasen, wenn die Anzahl offener Stellen die Anzahl qualifizierter Bewerber übersteigt
- Veränderungen in den Geschäftspraktiken von Unternehmen, die Outsourcing oder Automatisierung von Aktivitäten erzwingen, die als nicht zum Kerngeschäft gehörend betrachtet werden

- Veränderungen und Fortschritte in der Kommunikations-, Software- und Hardware-Technologie und
- Veränderungen und Fortschritte in den Methoden zur Datensammlung und Datenanalyse, um eine genaue Vorhersage der Passung zwischen einem potenziellen Mitarbeiter und der Organisation zu ermöglichen.

Recruiting-Software kann im generellen in drei Gruppen eingeteilt werden. Dazu zählen Jobsuchmaschinen, Bewerber:innenbewertungssoftware und Kandidat:innenmanagementsysteme.

2.2.3.1 Jobsuchmaschinen und Jobbörsen

Dieses Software-Tool dient als eine Art Meta-Website, indem es Stellenanzeigen auf verschiedenen Websites sucht, filtert und an eine einzige Schnittstelle zusammenbringt. Bewerber:innen erhalten dadurch den Vorteil nur an einer Stelle nach offenen Vakanzen suchen zu müssen. Beispiele für diese Art von Software sind Indeed, Google oder LinkedIn, die auf Ihren jeweiligen Websites versuchen Jobofferten zu aggregieren. Als Erweiterung bieten diese Unternehmen Recruiter:innen die Möglichkeit Analysedaten wie Aufrufe und Reichweite abzurufen. Im Gegensatz zu Jobbörsen posten Unternehmen nicht direkt auf Jobsuchmaschinen, auch wenn es vereinzelt die Möglichkeit dazu gibt (Indeed Editorial Team, 2022).

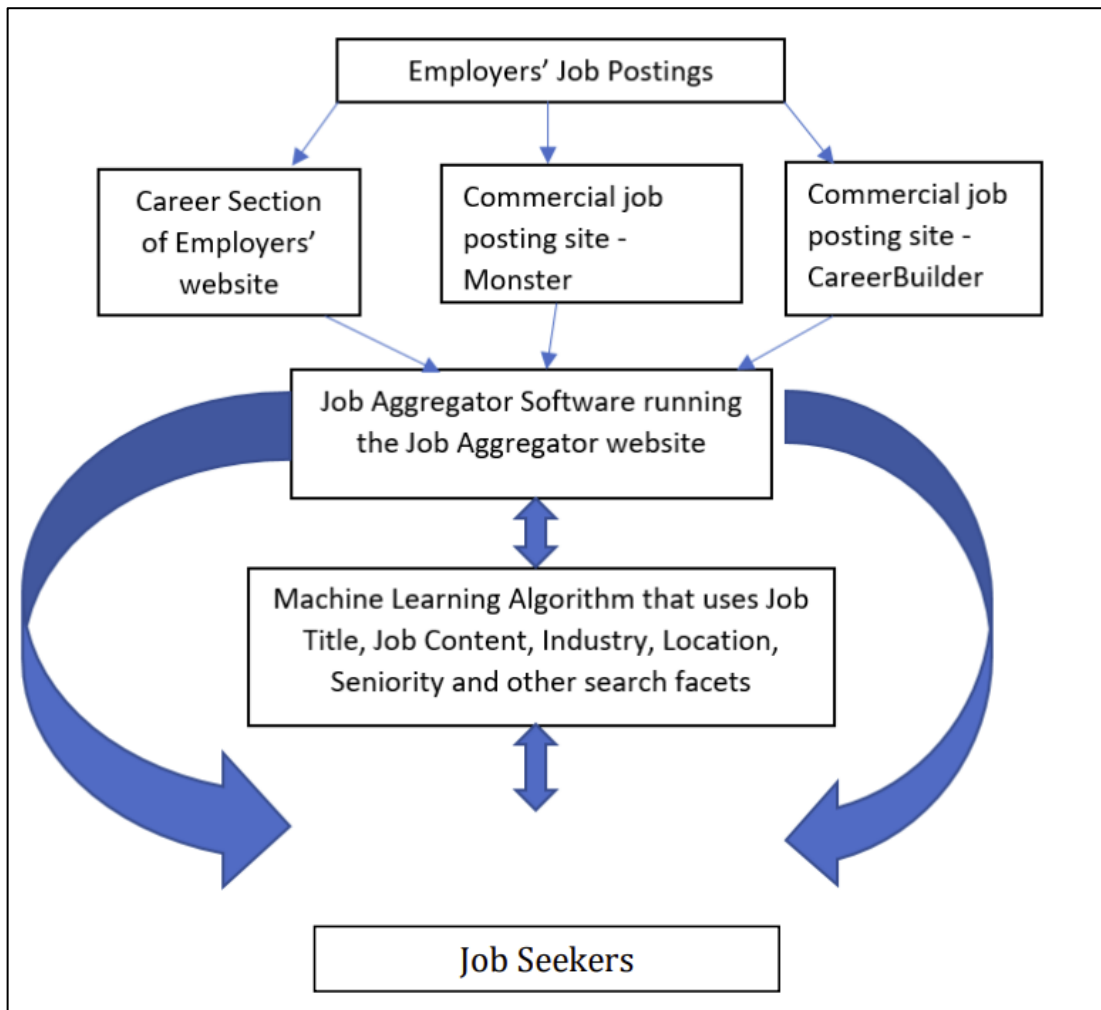
Jobbörsen bieten Bewerber:innen die Möglichkeit Stellen nach Kriterien wie Stellenbezeichnung, Arbeitsort oder Branche zu suchen, wobei die Nutzeroberflächen für die Zielgruppe der Jobsuchenden optimiert wird. Eine nützliche Funktion von Jobbörsen ist das Anlegen eines Profils und der Vergabe von Attributen oder Merkmalen mit denen man automatisiert nach geeigneten Stellen suchen kann. Je nach Einstellung werden auch offene Vakanzen automatisch vorgeschlagen (Bröckermann, 2016, S. 55).

Jobsuchmaschinen, die direkte Anzeigeschaltungen erlauben werden von Recruiter:innen gezielt zu Zeiten von vermehrten Zugriffen von potentiellen Kandidat:innen genutzt um Anzeigen direkt mit hoher Reichweite zu veröffentlichen oder erstellen Inserate suchmaschinenoptimiert, damit diese von den Aggregatoren-Websites rasch gefunden werden können. Ein großer Vorteil der Suchmaschinen ist die hohe Anzahl an potentiellen Kandidat:innen die damit erreicht werden kann. Weiters kann mit den Analysedaten der Suchprozess optimiert werden (Kulkarni & Che, 2019, S5f).

Abbildung 3 zeigt anhand eines Beispiels wie Suchmaschinenseiten funktionieren. Inserate (Employers' Job Postings) werden auf verschiedenen Plattformen geschaltet. In diesem Beispiel werden von einem Unternehmen Anzeigen an drei verschiedenen Orten geschaltet, darunter die eigene Unternehmenswebsite (Career Section of Employers'

website) und zwei professionelle Jobbörsen (Commercial job posting site), welche dann vom Algorithmus der Jobsuchmaschine anhand spezifischer Kriterien wie etwa dem Jobtitel, dem Inhalt der Anzeige, der Branchenbezeichnung, dem Arbeitsort oder anderen Faktoren erkannt und aufgenommen wird. Die Software arbeitet daher permanent im Hintergrund der Jobbörse um diese Daten abzugleichen und für zukünftige Abfragen zu nutzen und gezieltere Ergebnisse an die Jobsuchenden (Job Seekers) auszugeben.

Abbildung 3: Beispiel einer Jobsuchmaschine



Quelle: Kulkarni & Che (2019, S.6)

Zusammenfassend sind Jobsuchmaschinen Websites oder Software-Tools, die Stellenanzeigen von verschiedenen Websites oder Unternehmen sammeln und sie auf einer einzigen Plattform präsentieren, um Jobsuchenden die Suche nach offenen Stellen zu erleichtern. Sie ermöglichen eine effiziente Jobsuche decken dabei umfassend den Anzeigenmarkt ab, um sich einen Überblick verschaffen zu können. Durch die

Möglichkeiten zu Filtern, Sortieren und Analysieren bieten sie Benutzer:innen ein Spektrum an Anwendungen die teilweise je nach Unternehmen durch weitere Dienstleistungen ergänzt werden können. Es ist darauf zu achten, dass Jobsuchmaschinen nicht zwangsläufig alle Stellenanzeigen, die im Internet verfügbar sind, erfassen, wodurch die Möglichkeit entsteht Position nicht aufzufinden. Zudem gibt es kein Qualitätsmanagement, das die Quellen der Anzeigen überprüft und die hohe Anzahl an Zugriffen führt zu einer verstärkten Wettbewerbssituation unter Kandidat:innen

2.2.3.2 Bewertungssoftware

Die Bewertung von Kandidat:innen im Vorfeld einer Anstellung dienen dazu, die Passgenauigkeit zwischen den erforderlichen Fähigkeiten und der Aufgabe der Stelle zu überprüfen. Zusätzlich können noch Themen rund um persönliche Wertvorstellungen und Einstellungen der Person überprüft werden, um herauszufinden, ob die Person zum Unternehmen passt (Alhendi, 2019, S.224). In der Welt der Personalauswahl kommen unterschiedliche Testverfahren zum Einsatz, zu diesen Persönlichkeitstests, Intelligenztests, Wissenstests und Situational Judgement Tests zählen (Krings, 2017, S. 78 ff.).

Bewertungssoftware kann diese Einstellungstests abbilden und hat das Ziel Kandidat:innen anhand von voreingestellten Kriterien und Maßnahmen zu bewerten. Sie unterstützt Recruiter:innen dabei, indem Sie fehlendes Wissen beispielsweise in Nischenbereichen oder Technologien ausgleicht, um Kandidat:innen zu bewerten. Solche Tools können daher auch für Eignungstests und Persönlichkeitsbewertungen eingesetzt werden, wobei die Software etwa Fragebögen für verschiedene Bereiche enthält. Testungen können über die Software online oder lokal durchgeführt werden und bietet auch eine Möglichkeit die Testdaten zu Analyse Zwecken zu nutzen. Aufgrund der möglichen verschiedenen Testergebnisse aus verschiedenen Softwareprodukten wird meist nur eine einzige Software eingesetzt (Kulkarni & Che, 2019, S6f).

In der Praxis setzen viele Unternehmen jedoch auf andere Methoden als Eignungstests und Persönlichkeitsdiagnostik, was das Beispiel von Goldman Sachs zeigt. Das Unternehmen legt Wert auf strukturierte Befragungen und Bewertungen im Bewerbungsprozess, bei denen Kandidat:innen nach spezifischen Erfahrungen und hypothetischen Szenarien gefragt werden, um ihre Kernkompetenzen und Qualitäten zu bewerten, die mit der Unternehmenskultur übereinstimmen sollten. Dieser Ansatz hat zu einer besseren Erfahrung für Bewerber:innen geführt und Goldman Sachs ermöglicht, Kandidat:innen effektiver zu bewerten und datenbasierte Einstellungsentscheidungen zu treffen (Cappelli & Holmes, 2019, S.12ff).

2.2.3.3 Kandidat:innenmanagementsysteme

Kandidat:innenmanagementsysteme oder auch Applicant Tracking Systems (ATS) unterstützen Recruiter:innen bei der Nachverfolgung von Kandidat:innen aber auch ihrer eigenen Aufgaben im beruflichen Alltag. Primär dienen sie dazu einen Überblick über die Bewerber:innen zu behalten (Verhoeven, 2020, S. 9). Diese Software kann auch als hybride Form in einem Unternehmen existieren und zeitgleich als Bewertungssystem dienen (Tiwari, Vaghela, Nagar, Rahil & Desai, 2019, S.320).

Die Überprüfung von Bewerber:innenunterlagen nimmt bei einer hohen Anzahl an Bewerbungen viel Zeit ein und ist damit ein kostspieliger Prozess. Durchschnittlich werden 88 Prozent der eingehenden Bewerbungen als unqualifiziert eingestuft. ATS dienen hier als ressourcenschonendes Tool, indem sie beim Management der Bewerbungen durch Sortierung, Filterung und Einstufung unterstützt. Bewerber:innen können anhand vordefinierter Kriterien rasch zu- und eingeordnet werden und werden mit dem System durch den gesamten Bewerbungsprozess begleitet. Einige ATS-Systeme bieten zusätzliche Funktionen wie das Erstellen von Notizen, Massen-E-Mails oder Stellenanzeigen (Tiwari et al., 2019, S.320).

ATS sind meist stark benutzerfreundlich gestaltet und auf die Aufgaben des Personalbereichs, insbesondere des Recruitings optimiert. Funktionen eines ATS beinhalten:

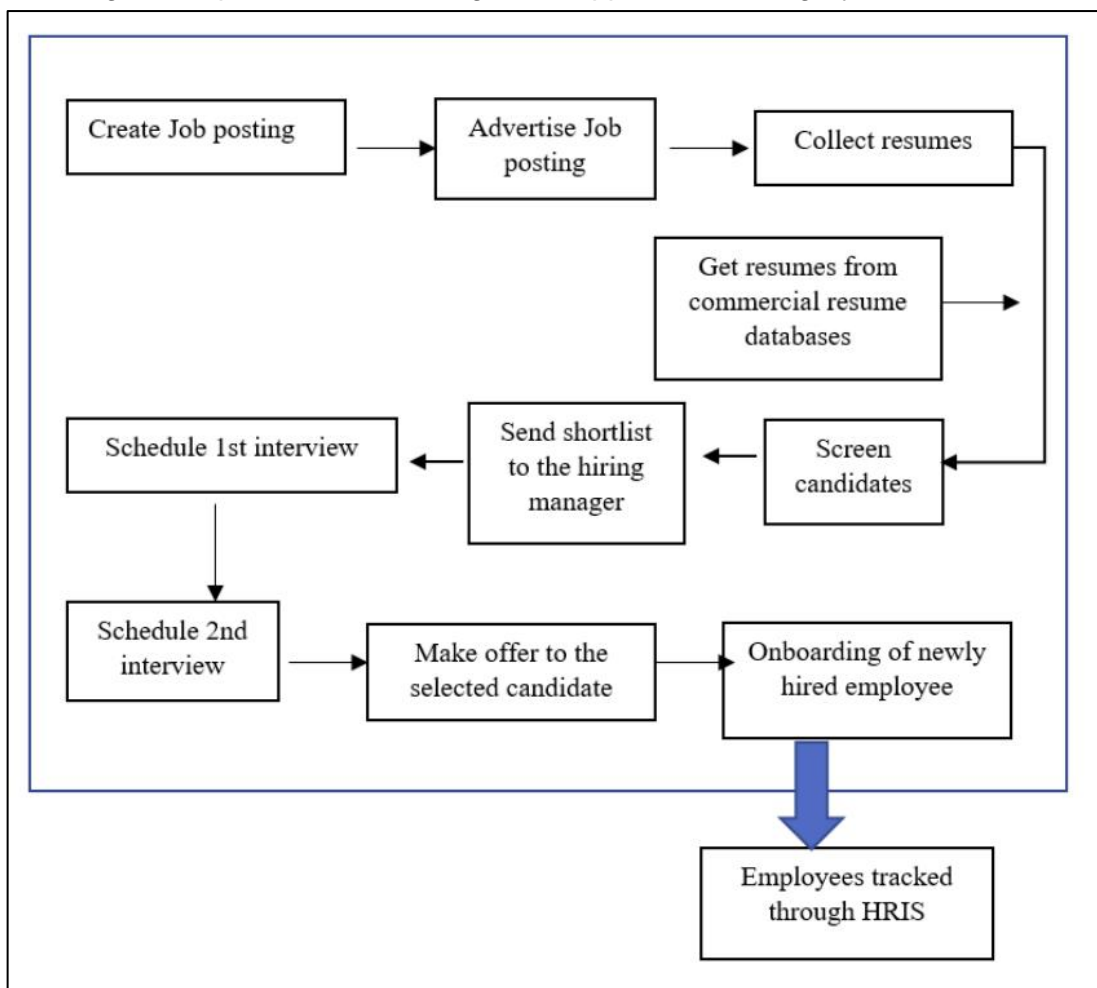
- Erstellung und Veröffentlichung von Inseraten
- Sammlung und Aufbewahrung von Lebensläufen
- Vorauswahlmöglichkeiten von Kandidat:innen
- Planung von Vorstellungsgesprächen
- Verwaltung des Interviewprozesses
- Angebotserstellung und Begleitung des Onboarding-Prozesses

Besonders flexibel sind ATS durch eine meist vorhandene Schnittstellenanbindung zu Office- und Businessstools, wodurch weitere Funktionen integriert werden können, wie beispielsweise der Versand von E-Mails. Daten, die in diesem zentralen System erfasst werden, stehen meist einer Vielzahl an Personen aus der Organisation zur Verfügung wodurch die Zusammenarbeit, aber auch die Datenanalyse verbessert wird. Die im HR-Bereich rechtlichen Vorschriften können ebenfalls durch ein ATS kontrolliert und deren Einhaltung sichergestellt werden (Kulkarni & Che, 2019, S7).

In Abbildung 4 ist ein typisches ATS abgebildet, welches durch den gesamten Rekrutierungsprozess begleitet und Teil des HRIS ist. Nach Erstellung der Anzeige (Job posting) wird dieses in den gewählten Medien geschaltet (Advertise Job posting). Sowohl die eingegangenen Bewerbungen (Collect resumes) als auch die selbst identifizierten

Kandidat:innen aus anderen Quellen (Resume databases) werden anschließend überprüft (Screen candidates) und die davon als passend identifizierten Kandidat:innen (Shortlist) an den verantwortlichen Manager (Hiring Manager) weiterempfohlen. Folglich werden mit den Interessent:innen Interviews vereinbart (Schedule 1st and 2nd interview) und der schlussendlich ausgewählten Person ein Angebot gelegt (Make offer to the selected candidate). Bei positivem Ausgang wird diese Person eingestellt und vor als auch in den ersten Wochen der Anstellung in Prozesse sowie Kultur des Unternehmens eingeführt (Onboarding). Nach erfolgreicher Anstellung werden die Personaldaten im HR-Information-System weitergeführt.

Abbildung 4: Beispielhafte Darstellung eines Applicant Tracking Systems



Quelle: Kulkarni & Che (2019, S8)

Zusammenfassend sind ATS Softwarelösungen im Recruiting, die bei der Verwaltung und Auswahl von Bewerber:innen unterstützen. Durch ATS können

Bewerbungsprozesse (teil-)automatisiert werden und damit die Effizienz im Recruiting verbessert werden. Durch rasche Sichtung, Sortierung und Bewertung anhand von definierten Kriterien können Kandidat:innen zielsicher identifiziert und durch die zentrale Datenverwaltung unternehmensintern verteilt werden. Durch Anbindungen an externe Tools kann die Kommunikation mit Kandidat:innen nachvollziehbar durchgeführt werden und steht auch im Einklang mit gesetzlichen Bestimmungen, wie dem Datenschutz oder der Gleichbehandlung. ATS setzen dafür ein gewisses technisches Wissen voraus und bedürfen an Schulungen der Nutzer:innen, auch um die angewandten technischen Lösungen zu nutzen, ohne Kandidat:innen durch fehlerhafte Eingaben zu verlieren. Die Automatisierung der Bewerbungsverfahren kann zudem den Prozess depersonalisieren und ein schlechtes Bild auf das Unternehmen werfen. Zuletzt stellt das System anfangs auch einen gewissen Kostenaufwand dar.

2.2.4 Strategien, Werkzeuge und Kanäle im Recruiting

Im Bereich des Recruitings gibt es eine Vielzahl von Strategien, Werkzeugen und Kanälen, die zur Zielerreichung der erfolgreichen Stellenbesetzung führen können. Dazu zählen beispielsweise das Employer Branding, das Personalmarketing und aber auch das Active Sourcing. In den letzten Jahren haben sich auch viele Werkzeuge weiterentwickelt, so waren etwa in der Vergangenheit externe Stellenanzeigen in Printmedien Usus, während moderne Methoden vor allem Online-Medien bis hin zu internen Stellenanzeigen umfassen. Eine eigene Unternehmenswebsite gilt mittlerweile als unverzichtbar, da diese auch den Außenauftritt des Unternehmens fördert und oftmals erste Kontaktstelle von Interessent:innen mit dem Unternehmen ist. Neben dem Recruiting über Messen, Events und Mitarbeiter:innenempfehlungen hat sich auch das Recruiting im digitalen Raum, auch als Social Recruiting bekannt, entwickelt (Institut für Managementberatung, 2019). Für die vorliegende Arbeit ist es wichtig zwischen Recruiting Methoden, Werkzeugen und Kanälen zu unterscheiden. Recruiting Werkzeuge sind alle Medien, egal ob offline oder online, mit denen Recruiter:innen ihre Aufgabe erfüllen können. Recruiter:innen sind dabei alle Fachkräfte im HRM einer Organisation die sich der Personalbeschaffung widmen. Sie sichern dem Unternehmen die personellen Ressourcen durch Besetzung von offenen Vakanzen. Dabei sind Sie ausschließlich für eine einzige Organisation tätig (Panczuk, 2016, S. 24).

Für die Personalauswahl stehen Recruiter:innen verschiedene Personalauswahlinstrumente zur Verfügung. Zu den häufig eingesetzten Instrumenten zählen dabei persönliche Vorstellungsgespräche, Online-Vorstellungsgespräche und Telefoninterviews. Diese werden auch gleichzeitig zur Eignungsbeurteilung der Kandidat:innen genutzt.

Schnuppertage oder auch Schnupperstunden, zur Testung der praktischen Eignung der Bewerber:innen im Job, bieten die Möglichkeit reale Arbeitssituation zu nutzen. Diese werden Tests oder Assessment Centern gegenüber bevorzugt. Persönlichkeitstest oder detailreiche Tests zum Cultural Fit können im Bewerbungsprozess ebenfalls zum Einsatz kommen, haben in der Praxis aber wenig Relevanz (Ettl-Huber & Liszt-Rohlf, 2022, S.12).

Die gängigsten Kanäle und Anknüpfungspunkte im Recruiting und Employer Branding sind Social Media & Business-Netzwerke, Empfehlungen und Bewertungen von Mitarbeitenden sowie Anzeigen in Stellenportalen. Hingegen werden Empfehlungen von externen Influencerinnen, TV, Radio oder Kino-Spots und Karriere-Newsletter aktuell kaum oder gar nicht genutzt. Es wird jedoch erwartet, dass die Suchmaschinenoptimierung zur Verbesserung der Auffindbarkeit, die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Empfehlungen von externen Influencer:innen in Zukunft verstärkt als Kanäle im Recruiting und Employer Branding eingesetzt werden. Social Media und Business-Netzwerke haben in den letzten Jahren an enormer Bedeutung gewonnen, während Empfehlungen von Mitarbeitenden und die Schaltung von Inseraten vormals als prioritäres Thema beobachtet wurde. Dies deutet auf eine Veränderung der Möglichkeiten hin, wie Unternehmen potenzielle Kandidat:innen ansprechen können um sich als attraktive Arbeitgeber:innen zu positionieren (Ettl-Huber & Liszt-Rohlf, 2022, S.19f).

2.2.4.1 Online Recruiting

Recruiting im virtuellen Raum wird oft als Online-Recruiting oder e-Recruiting bezeichnet. Dabei nutzen Unternehmen das Internet, um offene Stellenangebote zu veröffentlichen, potenzielle Mitarbeiter:innen anzusprechen und die Online-Community über Jobs und die Organisation zu informieren. Online-Kommunikation zwischen Kandidat:innen und dem Unternehmen wird dadurch ermöglicht Online Recruiting bezieht sich auf die Nutzung digitaler Medien und Technologien für den Rekrutierungsprozess. Dabei können verschiedene Online-Kanäle wie Jobbörsen, Social-Media-Plattformen oder Unternehmenswebsites genutzt werden, um Stellenanzeigen zu veröffentlichen, Bewerbungen zu sammeln, Kandidat:innen zu suchen und zu selektieren sowie den Bewerbungsprozess zu verwalten. Online Recruiting ermöglicht eine effiziente und kostengünstige Art der Kandidat:innensuche und bietet Unternehmen die Möglichkeit, potenzielle Kandidat:innen global zu erreichen. Es erfordert jedoch auch eine gute Nutzung von digitalen Kompetenzen, um erfolgreich im Online-Rekrutierungsprozess zu agieren und die besten Kandidat:innen zu identifizieren (Armstrong, 2020, S. 229, Dannhäuser, 2017, S.7f).

2.2.4.2 Active Sourcing

Active Sourcing bezieht sich auf eine proaktive Vorgehensweise im Recruiting, bei der Unternehmen aktiv nach passenden Kandidat:innen suchen, anstatt auf Bewerbungen zu warten. Dabei werden verschiedene Methoden wie die direkte Ansprache von Kandidat:innen über soziale Netzwerke, professionelle Netzwerke oder Jobportale genutzt. Active Sourcing ermöglicht es Unternehmen, aktiv den Talentpool zu erweitern und qualifizierte Kandidat:innen zu identifizieren, die möglicherweise nicht aktiv nach einer neuen Stelle suchen (Weitzel et al., 2020, S.24f).

Active Sourcing wird als ein systematischer Prozess verstanden, bei dem Suchbegriffe in Kombinationen verwendet werden, um Suchmaschinen gezielt auf potenzielle Kandidat:innen zu lenken. Im Unterschied zum klassischen Recruiting-Ablauf greifen die einzelnen Prozessschritte wie ein Zahnrad ineinander, und es werden gleichzeitig Suchen, Finden und Vorauswählen durchgeführt. Dies erfordert ein neues Mindset und technologisches Know-how, inklusive des effizienten Einsatzes von Sourcing-Tools wie dem "XING-TalentManager" oder dem "Recruiter" von LinkedIn. Active Sourcing erfordert das Beherrschen von Suchmaschinen, die Verwendung verschiedener Suchmethoden und die präzise Identifikation von passenden Kandidat:innen. Für Personen kann es eine Herausforderung darstellen, das Mindset eines Sourcers zu erlernen, semantische Suche zu verstehen und ständig Wissen anzupassen, um erfolgreich zu sein (Dannhäuser & Braehmer, 2017, S.492).

2.2.4.3 Social Media Recruiting

Social Media Recruiting, auch als Social Recruiting bekannt, ist ein moderner Ansatz im Bereich des Personalrecruitings, bei dem soziale Medien zur Gewinnung und Ansprache potenzieller Kandidat:innen verwendet werden. In den letzten Jahren hat sich Social Media Recruiting zu einem immer wichtigeren Instrument in Rekrutierungs-Prozessen entwickelt, da es Unternehmen ermöglicht, auf eine breite und vielfältige Kandidat:innen-gruppe zuzugreifen und ihr Employer Branding zu stärken. Ein wesentlicher Vorteil von Social Media Recruiting ist die Möglichkeit, gezielt mit bestimmten Zielgruppen in Kontakt zu treten. Durch die Verwendung von Plattformen wie LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram und anderen sozialen Medien können Unternehmen potenzielle Kandidat:innen ansprechen, die bereits ein Interesse an ihrem Tätigkeitsbereich oder ihrer Branche gezeigt haben. Durch die Nutzung von Keywords, Hashtags und Filtern können Unternehmen Kandidat:innen identifizieren, die über bestimmte Fähigkeiten, Erfahrungen oder Interessen verfügen, die für ihre offenen Stellen relevant sind (Petry & Jäger, 2018, S.35f).

Ein weiterer Vorteil von Social Media Recruiting ist die Möglichkeit, authentische Beziehungen zu potenziellen Kandidat:innen aufzubauen. Unternehmen können ihre Employer Branding-Botschaften und ihre Unternehmenskultur durch ansprechende Inhalte, wie Mitarbeiter:innen-Testimonials, Fotos oder Videos, vermitteln. Dies ermöglicht es Unternehmen, ihre Einzigartigkeit und Attraktivität als Arbeitgeber zu präsentieren und potenzielle Kandidat:innen emotional anzusprechen. Darüber hinaus ermöglicht Social Media Recruiting auch eine effektive Kommunikation mit potenziellen Kandidat:innen. Unternehmen können direkt mit Kandidat:innen in Kontakt treten, Fragen beantworten, Feedback geben und Bewerbungsprozesse über soziale Medien vereinfachen. Dies ermöglicht es Unternehmen, den Bewerbungsprozess effizienter zu gestalten und Kandidat:innen eine positive Erfahrung zu bieten, was wiederum das Employer Branding stärkt und die Wahrscheinlichkeit erhöht, talentierte Kandidat:innen anzuziehen und einzustellen (Dannhäuser, 2017, S.12f).

Um Social Media Plattformen effektiv für die Suche und Beschaffung von Personal zu nutzen, ist es unerlässlich, sie professionell zu betreiben und kontinuierliche Veränderungen einzuführen, um Aktualität zu gewährleisten. Im Rahmen der Kommunikation mit potenziellen Kandidat:innen haben sich drei wichtige Erfolgsfaktoren herausgebildet. Erstens ist die Zielgruppenorientierung von großer Bedeutung, was das Verständnis für die Zielgruppen, den Respekt gegenüber ihnen und eine angemessene Ansprache der gewünschten Gruppe umfasst. Zweitens ist authentische Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor, also ein echter Dialog zwischen Unternehmen und Zielgruppe bzw. potenziellen Kandidat:innen. Schließlich ist auch der Wandel als Erfolgsfaktor zu nennen, was eine kontinuierliche Anpassung und Umgestaltung der Organisation im Sinne der digitalen Revolution bedeutet (Brickwedde, 2017a, 457ff).

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass Social Media Recruiting auch Herausforderungen mit sich bringt, wie die Notwendigkeit einer professionellen und strategischen Herangehensweise, Datenschutz- und Compliance-Bedenken sowie die Notwendigkeit, aktuelle Trends und Entwicklungen in den sozialen Medien im Auge zu behalten. Trotzdem bietet Social Media Recruiting Unternehmen eine effektive Möglichkeit, talentierte Kandidat:innen zu gewinnen, ihre Employer Brand zu stärken und den Talent Acquisition-Prozess zu optimieren (Weitzel et al., 2020, S.12ff).

2.2.4.4 Mobile Recruiting

Mobile Media bezieht sich auf Medieninhalte und -anwendungen, die auf mobilen Geräten wie Smartphones und Tablets genutzt werden können. Dazu gehören beispielsweise mobile Websites, Apps, soziale Medien und Messaging-Dienste. Mobile Media haben in

den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen, da immer mehr Menschen weltweit mobile Geräte nutzen und diese in ihren Alltag integriert haben. Mobile Media Recruiting bezieht sich auf die Nutzung von mobilen Medien und Technologien im Rekrutierungsprozess. Das umfasst beispielsweise das Schalten von Stellenanzeigen auf mobilen Websites oder Apps, die Nutzung von sozialen Medien und Messaging-Diensten für die Kandidatensuche und -kommunikation sowie die Verwendung von mobilen Anwendungen und Tools zur Vereinfachung von Bewerbungsprozessen und zur Verwaltung von Personalinformationen. Mobile Media Recruiting bietet Unternehmen die Möglichkeit, von der großen Verbreitung von mobilen Geräten zu profitieren und potenzielle Kandidaten effektiv über mobile Kanäle anzusprechen. Es ermöglicht auch eine schnellere und flexiblere Interaktion mit Bewerber:innen, da mobile Geräte oft jederzeit und überall verfügbar sind. Es ist jedoch wichtig, sicherzustellen, dass mobile Rekrutierungsprozesse benutzerfreundlich, barrierefrei und datenschutzkonform sind, um ein positives Bewerber:innenerlebnis zu gewährleisten (Petry & Jäger, 2018, S.37ff). Die Erweiterung der Möglichkeiten auf mobile Anwendungen ist zudem ein Grundstein für weitere Digitalisierung des eigenen Technikportfolios.

2.2.4.5 Kommunikationsmittel- und medien im Recruiting

Im Recruiting werden sowohl digitale als auch analoge Kommunikationsmittel eingesetzt, um mit potenziellen Kandidat:innen in Kontakt zu treten. Digitale Kommunikationsmittel umfassen dabei hauptsächlich E-Mails, Online-Bewerbungsformulare, soziale Medien, Messaging-Apps und Videokonferenzen. Diese ermöglichen eine schnelle und effiziente Kommunikation über verschiedene Kanäle, insbesondere in globalen oder dezentralen Rekrutierungsprozessen. Analoge Kommunikationsmittel hingegen umfassen beispielsweise Telefonanrufe, persönliche Gespräche, Karrieremessen oder gedruckte Stellenanzeigen. Sie bieten eine persönlichere und direktere Art der Kommunikation, die oft für die Kandidat:innenbindung und das Aufbauen von Beziehungen von Vorteil sein kann. Beide Formen der Kommunikation haben ihre Vor- und Nachteile und können je nach Bedarf und Zielgruppe im Recruiting eingesetzt werden.

Für die Kommunikation in den digitalen Settings stehen verschiedene Medien zur Verfügung. Teilnehmer:innen wird so eine computervermittelte Möglichkeit gegeben sich untereinander auszutauschen. Die Kommunikation zwischen den Teilnehmenden kann synchron unabhängig von räumlichen Gegebenheiten oder asynchron zeitlich versetzt erfolgen.

In Tabelle 2 wird eine Übersicht über mögliche Kommunikationsmedien gegeben (e-teaching.org, 01.04.2023):

Tabelle 2: Synchron und Asynchrone Kommunikationsmittel

Synchron	Asynchron
Chat	E-Mail
Videokonferenz	Mailinglisten
Internettelefonie	Foren
Multi User Dungeon	Blog
Application Sharing	Shared Workspaces
Whiteboard	

Quelle: eigene Darstellung

- Chat: textbasierte, anonymisierbare Kommunikation mit unbegrenzter Teilnehmer:innenanzahl und chronologischer Übersicht aller
- Videokonferenz: verbale, nicht anonymisierbare Kommunikation mit möglicher Nutzung von Mimik, Gestik und Sprache
- Internettelefonie: auditive nicht anonymisierbare Kommunikation via Webmedium
- Multi User Dungeon (MUD): digitale Welt, in der die Teilnehmenden wie in einem Computerrollenspiel verschiedene Rollen einnehmen. Avatare ermöglichen Personalisierung und gewährleisten andererseits Anonymität ermöglichen. Das digitale Umfeld ist frei anpassbar und nur durch die Grenzen der Programmierung beschränkt.
- Application Sharing: synchrones Bearbeiten von Dokumenten via Webanwendung mit erweiterbaren Inhalten wie Chat oder Videotelefonie
- Whiteboard: Anwendung zur synchronen, gemeinsamen Nutzung einer weißen Zeichenfläche gemeinsam zu zeichnen, kommentieren und zu kommunizieren
- E-Mail: Textnachrichten mit größerem, ausführlicherem Umfang
- Mailinglisten: zentral gesteuerte Nachrichtenkommunikation an verschiedene Empfänger:innengruppen.
- Newsgroups / Foren: Kommunikation in Form von Diskussionsplattformen ohne Nutzer:inneneinschränkungen
- Blog: elektronisches Tagebuch zur unidirektionalen Kommunikation im Web
- Shared Workspaces: im Internet aufgebaute, gemeinsame Arbeitswelt, in der berechnete Personen Daten gemeinsam bearbeiten und nutzen können (Wiki)

Abbildung 5 zeigt eine simulierte, avatarbasierte Interaktion. Zu sehen ist dabei beispielhaft, wie eine Umgebung für eine Besprechung aussehen könnte. Analog zur realen Welt wird ein virtueller Besprechungsraum generiert in dem verschiedene Teilnehmer:innen mit einem Avatar als digitale Abbildung eintreten können und so unabhängig von ihrem tatsächlichen Aufenthaltsort simuliert dennoch wieder gemeinsam an einem digitalen Ort sind. Die jeweiligen Avatare werden durch den Usernamen der teilnehmenden Person gekennzeichnet. Die Umgebung in diesem Multi-Level-Dungeon ist frei gestaltbar und bietet damit Anpassungsmöglichkeiten je nach individuellem Bedarf.

Abbildung 5: Avatarbasierte Interaktion in einer Simulation (MUD)



Quelle: Fecke & Müller (2022; S.224)

Sowohl analoge als auch virtuelle Kommunikation benötigt eine entsprechende Plattform. Findet diese Offline statt so wird eine entsprechende Räumlichkeit oder technische Ausstattung benötigt. Für digitalisierte Methoden werden Online-Plattformen genutzt, auf denen die Teilnehmenden gemeinsam kollaborieren können. Folgendes wird dabei unterschieden (Lipinski, 2022):

- Softwareplattform: Unter Softwareplattform versteht man in diesem Kontext Betriebssysteme, wie z.B. Windows oder iOS.
- Hardwareplattform: Unter Hardwareplattform wird in diesem Kontext ein Endgerät, wie z.B. ein Computer, bezeichnet. Dieses Gerät wird für die Kommunikation verwendet.

- Software: Damit eine Software von allen Teilnehmer:innen genutzt werden kann, müssen alle die-selbe Software besitzen. Diese Software kann auf der Software-plattform installiert werden.

Organisationen nutzen eine Vielzahl von Medien zur Kommunikation deren Wahl bedeutend ist, da sie sich in ihrer Fähigkeit unterscheiden, bestimmte Arten von Informationen effektiv zu vermitteln. Allen, Scotter & Otondo haben dazu bereits 2004 untersucht, wie sich die Wahl der Medien im Recruiting auswirkt. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Wahl und Verwendung von Medien in der Personalbeschaffung eine Rolle spielen. Sie untersuchten bei der Übermittlung einer konstanten Botschaft über vier verschiedene Medien die Unterschiede in der Wahrnehmung von Merkmalen. Dazu zählten die wahrgenommenen Merkmale von Menge an Informationen, Zwei-Wege-Kommunikation, persönlicher Fokus, soziale Präsenz und Symbolik. Diese Merkmale standen in positivem Zusammenhang mit den Ergebnissen des Kommunikationsprozesses (Glaubwürdigkeit und Zufriedenheit), die wiederum positiv mit Einstellungen gegenüber der Organisation zusammenhingen. Die Einstellung der Teilnehmer:innen gegenüber einem Eintritt und die Organisation haben sich zudem auch als positiv zusammenhängend dargestellt. Obwohl Medien die Wahrnehmung von Medienmerkmalen beeinflussten, waren die Effektstärken gering bis moderat. Am stärksten ausgeprägt waren die Effekte jedoch bei der eher traditionellen Face-to-Face-Kommunikation, da diese als reichhaltigste Form der Kommunikation wahrgenommen wird (Allen, Scotter & Otondo, 2004, S.162ff).

2.2.4.6 Employer Branding und Arbeitgeberattraktivität

Employer Branding ist die Disziplin der Schaffung einer Arbeitgeber:innenmarke aus der Unternehmensmarke und der einzigartigen Platzierung als Arbeitgeber:in am Bewerber:innenmarkt. Ursprünglich wurde dieses Thema im Marketing aufgegriffen, ist aber zunehmend im Personalbereich untergebracht. Employer Branding umfasst alle operativen Aufgaben, die darauf abzielen, potenzielle Mitarbeiter:innen in der Entscheidung für ein Unternehmen zu beeinflussen. Die Strategie hinter dieser Arbeitgeber:innenmarke leitet sich aus der Gesamtstrategie ab und wird dem strategischen Personalmanagement zugeordnet. Im Employer Branding wird sowohl die Aussensicht als auch die Innensicht der Mitarbeiter:innen behandelt, um eine möglichst vollständiges Gesamtbild zu bekommen. Nach innen werden so Werte gefestigt und die Bereitschaft der Mitarbeitenden mehr Leistung zu erbringen erhöht. Ein weiterer Effekt ist, dass dem Unternehmen mehr potentielle Bewerber:innen zur Verfügung stehen, da diese Teil der Organisation werden wollen. Damit erfüllt das Employer Branding eine wichtige Funktion für erfolgreiche Rekrutierungsprozesse (Latzel, Dürig, Peters, & Weers, 2015, S. 20ff).

Arbeitgeberattraktivität wird im derzeitigen Umfeld aufgrund der Notwendigkeit Interessent:innen anzuziehen breit diskutiert. Eine einheitliche Definition ist nicht vorhanden, für die vorliegende Arbeit soll sie aber verstanden werden als Potential, das Bewerber:innen sehen, falls sie bei einer bestimmten Organisation arbeiten würden (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S.155f). Für digitalisierte Rekrutierungsprozesse werden diese Erkenntnisse dann relevant, wenn es um die Wahl eines Mediums oder Werkzeuges geht.

Dannhäuser (2017, S.2) sagt über das Bewerber:innenverhalten im Zuge der veränderten Arbeitswelt „Als Ergebnis erleben wir eine Revolution des Bewerberverhaltens. Die Machtverhältnisse haben sich verschoben. Die Übermacht der Arbeitgeber gehört der Vergangenheit an“. Daher ist es zu beachten, dass Unternehmen heutzutage in ihren Personalbeschaffungsmaßnahmen aktiver und kreativer sein müssen als je zuvor. Die Zeiten, in denen Unternehmen unzählige Bewerbungen erhielten und die Aufgabe darin bestand, geeignete Kandidat:innen auszuwählen, sind vorbei. Aufgrund des Fachkräftemangels und der vielen bestehenden Festanstellungen bei Konkurrenzunternehmen müssen Unternehmen im Bereich Recruiting aktiv um potenzielle Mitarbeiter:innen werben (Dannhäuser, 2017, S. 3f.).

2.3 Trends im Recruiting

Im Jahr 2022 stehen für Recruiter:innen in Österreich mehrere wichtige Themenfelder im Fokus, darunter Employer Branding, Social Media und die Mobile Search Optimierung von Stellenanzeigen oder Karrierewebsites. Hingegen werden der Einsatz von Chatbots auf Karrierewebsites, Voice Search Optimierung, Bewertungen und Empfehlungen von Influencer:innen als weniger bedeutend erachtet. Insbesondere die Voice Search Optimierung wird von den Recruiter:innen als unbekannt und unwichtig betrachtet. Ebenso sind Marketing Automation im Recruiting und der Einsatz von Gamification in der Personalakquise wenig vertraute Themen. Im Jahr 2017 waren hingegen Employer Branding, die Nutzung von Social Media und der Einsatz von Talentepools die dominierenden Themen bei Recruiterinnen. Basierend auf Einschätzungen der Befragten wird erwartet, dass Employer Branding und Social Media auch in Zukunft wichtige Handlungsfelder bleiben. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Trends weiterentwickeln werden und welche neuen Ansätze in der Personalakquise an Bedeutung gewinnen (Ettl-Huber & Liszt-Rohlf, 2022, S.16f).

2.3.1 Talent Management

Der Begriff "Talent Management" stammt aus einer Studie der McKinsey Group, die als Beratungsgruppe fungiert und diese Studie mit 200 Führungskräften von 77 global

agierenden Organisationen durchgeführt hat (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Edwards, 1998, S.46). Talent Management wird als Sammlung von vier Aktivitäten betrachtet werden - Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Leistungsmanagement und Anreizmanagement sowie die Datenerhebung rund um diese Aktivitäten. Dabei wurde Talent Management mit dem Erfolg (oder Misserfolg) der Organisation verknüpft und daher als ein kritischer Aspekt der Aufmerksamkeit von Führungskräften und Managern definiert (Kulkarni & Che, 2019, S.2).

Talent Management bezieht sich auf die strategische und gezielte Gestaltung von Prozessen und Maßnahmen, die darauf abzielen, qualifizierte Mitarbeiter:innen zu identifizieren, zu gewinnen, zu entwickeln, zu binden und zu fördern, um ihre Fähigkeiten und Potenziale optimal einzusetzen und somit zur Erreichung der organisationalen Ziele beizutragen. Talent Management umfasst Aktivitäten wie Talent Acquisition (Rekrutierung und Auswahl von Talenten), Talent Development (Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen), Talent Retention (Bindung von Talenten), Succession Planning (Nachfolgeplanung) und Talent Analytics (Analyse und Bewertung von Talenten). Es zielt darauf ab, eine talentorientierte Kultur in der Organisation zu schaffen und Talente langfristig an das Unternehmen zu binden. Talent Management gewinnt in modernen Organisationen zunehmend an Bedeutung, da Unternehmen erkannt haben, dass qualifizierte und motivierte Mitarbeiter:innen ein wertvolles Kapital sind und einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten können (Cappelli, 2008; Garavan, Carbery & Rock, 2012; Goldsmith & Carter, 2010).

Es ist dabei schwierig, eine einzige genaue Definition von "Talentmanagement" zu identifizieren, aufgrund von Vermischung von Begriffen sowie den vielen Annahmen, die von Autor:innen gemacht werden, über dieses Thema schreiben. Die Begriffe "Talentmanagement", "Talentstrategie", "Nachfolgemanagement" und "Personalplanung" werden oft synonym verwendet. Es gibt jedoch unterschiedliche Auffassungen darüber, was genau Talentmanagement ist. Einige sehen es als eine Sammlung von typischen Praktiken, Funktionen, Aktivitäten oder Spezialgebieten der Personalabteilung, wie zum Beispiel Personalbeschaffung, Auswahl, Entwicklung, Karriere- und Nachfolgemanagement. Andere sehen Talentmanagement als eine Reihe von Prozessen, die darauf abzielen, eine angemessene Menge von Mitarbeiter:innen in Jobs in der gesamten Organisation sicherzustellen, wobei oft interne Software-Systeme verwendet werden. Es gibt auch verschiedene Meinungen darüber, ob Talentmanagement eher auf interne oder externe Prozesse fokussieren sollte. Trotz der Verwirrung in den Definitionen wird betont, dass gutes Talentmanagement von strategischer Bedeutung ist (Lewis & Heckman, 2006, S.139f).

Obwohl Talent Management nicht speziell die Rekrutierung und Talentakquise als wichtige Funktionen herausstellen, betonen sie die Notwendigkeit von Tools für strategische Rekrutierung. Für die Personalbeschaffung wird im Zuge des Talent Managements auch die Begrifflichkeit Talent Acquisition Management angewandt (Kulkarni & Che, 2019, S.3).

Kandidat:innen die identifiziert, kontaktiert und in einen Prozess geholt wurden, werden, je nach Ausgang, in sogenannte Talent Pools aufgenommen. Das sind Datenbanken von qualifizierten Bewerber:innen oder potenziellen Kandidat:innen, die von Unternehmen oder Organisationen identifiziert und gepflegt werden. Diese Pools dienen dazu, potenzielle Talente für zukünftige Stellenangebote im Auge zu behalten und den Rekrutierungsprozess zu optimieren. Talent Pools ermöglichen es Unternehmen, eine langfristige Beziehung mit den identifizierten Talenten aufzubauen, indem sie regelmäßig mit ihnen kommunizieren und sie über aktuelle Stellenangebote oder Unternehmensnachrichten informieren. Dadurch können Unternehmen potenzielle Talente warmhalten und ihr Interesse an einer zukünftigen Zusammenarbeit aufrechterhalten. Talent Pools zählen zum am häufigsten verwendeten Tool im Active Sourcing (Weitzel et al., 2020, S.37ff).

2.3.2 Digitalisierung im Recruiting

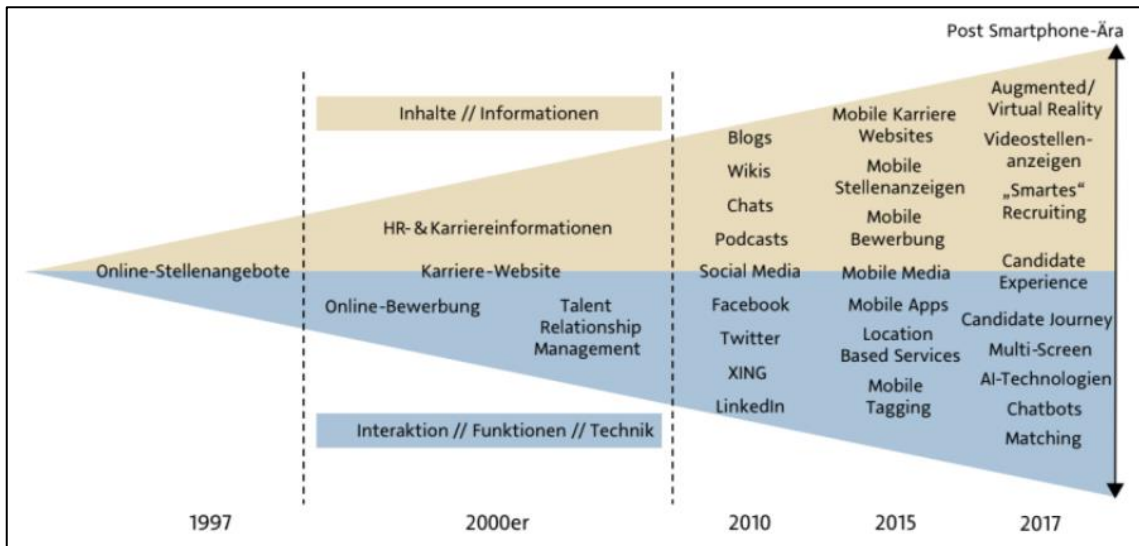
Digitalisierung ist eines der dominierenden Themen der aktuellen Literatur und findet deshalb Einzug in beinahe alle wirtschaftsrelevanten Bereiche (Petry & Jäger, 2018, S.27). Digitalisierung in der Personalbeschaffung ist für Unternehmen eine essenzielle Aufgabe, dass hier nicht nur Prozesse anders abgebildet werden können, sondern auch ein Effizienzgewinn erzielt werden kann. In Top-1000 Unternehmen Deutschlands stehen daher weniger als fünf Prozent der Mitarbeiter:innen im Recruiting der weiteren Digitalisierung negativ gegenüber (Weitzel et al., 2020, S.5).

Recruiting hat sich bereits in der Vergangenheit durch die Entwicklung des Internets einer automatischen Digitalisierung unterzogen. Unternehmen waren und sind damit konfrontiert Prozesse zu virtualisieren und das Medium zu nutzen, um weiter im globalen Wettbewerb Stand zu halten (Jäger, 2018, S. 1). Digitalisierung begleitet Recruiting also schon seit längerer Zeit, wodurch es auch zu bereits etablierten Standards und digitalisierten Prozessen gekommen ist. Um eine hohe Anzahl an Bewerbenden handhaben zu können, werden sogenannte ATS (Applicant Tracking Systems) oder auch Bewerber:innenmanagementsysteme genutzt. Diese Stellen oftmals das zentrale System der Recruiting-Abteilung dar und bieten Schnittstellen zu externen Anbindungen wie beispielsweise dem Unternehmensportal oder der Unternehmenswebsite. Hier finden

Interessent:innen eine Möglichkeit sich direkt mit einer Bewerbung online an das Unternehmen zu wenden und sich auf elektronischem Wege zu bewerben. Für das Unternehmen ergibt sich daraus eine Verringerung des administrativen Aufwands rund um eine Vielzahl an Bewerbungen (Verhoeven, 2020, S.9).

Der Einsatz von digitalen Auswahlinstrumenten im Recruiting nimmt stetig zu, wobei Online-Tests und zeitversetzte Video-Interviews am häufigsten verwendet werden. Online-Assessment Center und Künstliche Intelligenz werden noch vergleichsweise selten eingesetzt, jedoch ist absehbar, den Einsatz von künstlicher Intelligenz in Zukunft je nach Möglichkeiten zu erhöhen. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Entwicklung auf den Auswahlprozess von Bewerber:innen auswirken wird (Ettl-Huber & Liszt-Rohlf, 2022, S.12).

Abbildung 6: Technologische Entwicklung in der Personalbeschaffung



Quelle: Petry & Jäger (2018, S.38)

Obwohl Datenanalysen im HR-Bereich noch nicht weit verbreitet sind, bringt "Big Data" frischen Wind in die Personalbeschaffung. Mit der Entwicklung von Big Data und dem dramatischen Wandel der Gesellschaft, in der immer mehr Daten erzeugt werden, ergeben sich neue Möglichkeiten für umfassende Datenanalysen. Es geht nicht nur um die Sammlung von Daten, sondern vor allem um die Analyse und Ableitung von Handlungen. Die Digitalisierung hat auch einen großen Einfluss auf das Recruiting, indem Prozesse und Systeme digital abgebildet und messbar gemacht werden können (Dannhäuser, 2017, S.21f).

Neueste Fortschritte im maschinellen Lernen haben zu neuen HR-Software-Tools geführt, die darauf abzielen, Recruiter:innen bei der Identifikation von Kandidat:innen, dem Engagement von Kandidat:innen und der Kandidat:innenauswahl zu unterstützen. KI-basierte Tools zur Identifikation von Kandidat:innen verwenden in der Regel Lernalgorithmen, die auf HR-Daten basieren, um Vorhersagen für zukünftige Übereinstimmungen von Jobs mit potentiellen Bewerber:innen zu machen. Fortgeschrittenere Tools durchsuchen auch soziale Medien wie LinkedIn und Facebook, um Profile von Personen mit den definierten Schlüsselwörtern zu identifizieren. Chatbots werden als KI-basierte Instrumente zur Steigerung des Kandidat:innenengagements eingesetzt und interagieren mit diesen, während sie sich Stellenanzeigen ansehen oder nachdem sie ihre Bewerbung eingereicht haben. Einige Chatbots sind dabei bereits mit Terminplanungssoftware ausgestattet, um Vorstellungsgespräche zu planen. KI-basierte Tools für die Kandidat:innenauswahl verwenden Mustererkennung und -analyse sowie maschinelles Lernen, um Video-Interviews durchzuführen und sie anhand von Gesichtsausdrücken, Stimme und Ton zu analysieren. Es gibt jedoch auch Herausforderungen und ethische Bedenken im Zusammenhang mit dem Einsatz von KI in HR-Tools, wie beispielsweise Vorurteile und Diskriminierung (Kulkarni & Che, 2019, S.9ff).

2.3.3 Gamification

Gamification, auch als "game thinking" bekannt, ist ein wachsender Trend bei der Rekrutierung und Auswahl von Bewerber:innen für Jobs. Organisationen nutzen Spielprinzipien und Elemente in nicht-spielbezogenen Kontexten, um Bewerber:innen in verschiedenen Bereichen wie Aufmerksamkeit, emotionale Intelligenz, kognitive Schnelligkeit, Persönlichkeit und Passung zum Job zu bewerten. Diese Technologie kann über soziale Medien beworben und genutzt werden, um mehr Bewerber:innen zu erreichen und sie dazu zu ermutigen, Spiele, Tests und Rätsel zu spielen und ihre Informationen online zu teilen. Die gesammelten Daten können mit Hilfe von Big-Data-Techniken zur Leistungsbewertung analysiert werden. Es wird jedoch Vorsicht empfohlen, da es einen Mangel an empirischen Studien gibt, die die Validität, Zuverlässigkeit, Fairness und Rechtmäßigkeit dieser Ansätze unterstützen. Einige Drittanbieterorganisationen nutzen ebenfalls Bewertungsspiele auf dezidierten sozialen Plattformen für Job-Matching-Zwecke (McCarthy et al., 2017, S.1705f; Nikolaou. 2021, S.3).

Gamification bezieht sich auf die Verwendung von Spielelementen in nicht-spielerischen Kontexten. Daher kann es im Kontext von Rekrutierungsprozessen genutzt werden und Bewerber:innen zu bewerten oder bereits vorhanden Auswahlverfahren zu erweitern. Im Kontext von Bewertungen können Spiele auf zwei Arten verwendet werden. Durch das

spielerische Setting werden falsche Informationen vermindert und ein realistischeres Bild geschaffen, wie etwa durch eine möglichst jobnahe virtuelle Simulation, die die reelle Arbeitsumgebung imitiert. Darüber hinaus kann die Verwendung von Spielelementen im Auswahlprozess Spaß, Transparenz, Herausforderung und Interaktion fördern. Teilnehmer:innen interagieren miteinander und werden so beispielsweise auf ihre Teamfähigkeit hin überprüft (Woods, Ahmed, Nikolaou, Costa & Anderson, 2020, S.13f). Georgiou, Gouras und Nikolaou (2019) untersuchten die Konstruktvalidität einer neuen gamifizierten Situationsbeurteilung zur Bewertung von Soft Skills von Bewerber:innen. Das Ergebnis deutet darauf hin, dass Spielelemente wie visuelle und akustische Elemente oder auch Avatare zur Bewertungsmethode sowie die Anwendung eines Online-Format ein vielversprechender Ansatz sein kann (Georgiou, Gouras & Nikolaou, 2019, S. 8ff).

2.4 Verhalten und Erleben von Bewerber:innen

Bewerber:innen erleben Rekrutierungsprozesse individuell und werden gerade aufgrund der Digitalisierung mit neuen Softwareumgebungen und -tools konfrontiert. Recruiting wird zusehends in den digitalen Raum versetzt und orientiert sich dabei immer stärker an daten- und zielgruppenorientierten Verfahren. Nicht nur das Verhalten der Unternehmen und Recruiter:innen hat sich durch den digitalen und demografischen Wandel verändert, sondern auch das Verhalten der Bewerbenden entwickelt sich mit den neuen Möglichkeiten mit

Mooney (2020, S.81f) stellte in seiner Meta-Analyse für den Zeitraum 2009-2019 zur Benutzer:innenerfahrung von Bewerbenden fest, dass es zu erhöhten Abbruchraten der Bewerbungsprozesse seitens der Kandidat:innen gekommen ist. Dabei legte er seinen Fokus auf die Beziehung zwischen der Benutzungserfahrung und der Wahrnehmung sowie dem Verhalten von Bewerbenden bei der Interaktion mit Unternehmenswebsites. Für beide Größen waren die Ergebnisse statistisch signifikant.

Bei der Untersuchung des Verhaltens und der Wahrnehmung ist es wichtig, deren psychologische Prozesse bei der Interaktion mit dem gewählten Medium zu beachten. Valide Modelle die das Bewerber:innenverhalten erklären könnten sind die Signaling-Theorie von Spence (1973), die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1985) und das Technologieakzeptanzmodell von Davis (1989) (Mooney, 2020, S.35).

2.4.1 Signaling-Theorie

Die Signaling-Theorie von Spence (1973) besagt, dass Individuen in sozialen Interaktionen Signale senden, um Informationen über ihre Eigenschaften oder Fähigkeiten zu vermitteln. Diese Signale dienen dazu, Asymmetrien in Informationen zwischen

Sender:innen und Empfänger:innen auszugleichen und Unsicherheit zu reduzieren. Im Kontext der Rekrutierung können Bewerber:innen beispielsweise Signale, wie ihre Ausbildung, Berufserfahrung oder Fähigkeiten senden, um potenziellen Arbeitgeber:innen Informationen über ihre Qualifikationen zu vermitteln. Arbeitgeber:innen können diese Signale nutzen, um Bewerber:innen zu bewerten und Entscheidungen über die Einstellung zu treffen. Die Signaling-Theorie betont die Bedeutung von Kommunikation und Informationsaustausch in sozialen und wirtschaftlichen Interaktionen und kann zur Erklärung von Verhalten von Bewerbern:innen und Arbeitgeber:innen im Rekrutierungsprozess herangezogen werden (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011, S.39f; Spence, 1973, S.356f).

Die Signaling-Theorie beinhaltet fünf Hauptkomponenten, welche sich aus Sender:innen (Signaler), Empfänger:innen (Receiver), dem Signal, Feedback und der Umwelt (Signaling Environment). Situationsbedingt kann es auch zeitgleich mehrere Sender:innen und Empfänger:innen geben (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011, S.43ff).

Die Theorie kommt laut Spence (1973) besonders im Kontext von Rekrutierungsprozessen zur Geltung, da Signale dazu dienen, sich von anderen abzuheben und spezifische Unterscheidungsmerkmale klar dazulegen. In der Literatur finden sich daher bereits verschiedene Studien die Signale oder Prädiktoren für die Entscheidungen von Bewerber:innen untersucht haben. Darunter sind Merkmale wie Job- und Organisationsmerkmale, Merkmale der Recruiter:innen, Wahrnehmungen des Rekrutierungsprozesses, wahrgenommene Passung zum Unternehmen, wahrgenommene Alternativen und Einstellungserwartungen. Ergebnisse legen dar, dass Signale, die im Rekrutierungsprozess wahrgenommen werden, die Entscheidungen von Bewerber:innen beeinflussen können (Karasek & Bryant, 2012, S.94).

Der Ansatz der Signaling-Theorie zur Personalauswahl hat auch Auswirkungen auf die Auswahlpraxis, insbesondere auf die Schaffung von Vertrauen im Rekrutierungsprozess. Vertrauen ist ein Mechanismus, der den Austausch von Informationen zuverlässig macht mit dem Kooperationspartner:innen Sicherheit gewinnen, dass sie nicht ausgenutzt oder betrogen werden. Organisationen und Bewerber:innen sollten sich der Bedeutung des Aufbaus von Vertrauen bewusst sein und Möglichkeiten zur Schaffung von Vertrauen und Zusammenarbeit im Auswahlprozess verfolgen. So könnte beispielsweise die Rhetorik weniger aggressiv eingesetzt werden. Der Begriff „War for Talent“ ist als Beispiel sehr negativ konnotiert. Vertrauenswürdigkeit kann auch durch Reputationen geschaffen werden und stellen so eine langfristige positive Lösung dar, das Dilemma der Zusammenarbeit zu lösen. Nach dieser Logik sollten sowohl Bewerber:innen als auch Organisationen Ressourcen investieren, um ihren Ruf auf dem Arbeitsmarkt

aufrechtzuerhalten. Die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines Rufs als vertrauenswürdiger Akteur bedeutet nicht, seinen Partner:innen blind zu vertrauen oder sich für Betrüger:innen zu öffnen. Organisationen sollten sowohl in das Management von Reputationen investieren als auch Auswahlverfahren nutzen, die auf ehrlichen Signalen beruhen. Die Kosten für falsche Signale oder Betrug sollten entsprechend hoch sein (Bangerter, Roulin & König, 2012, S.52ff). Bewerber:innen bilden sich aufgrund von Informationen oder Signalen, die ihnen während der Interaktion vermittelt werden, Eindrücke von Organisationen.

Im Bereich der Personalbeschaffung zeigt die Theorie auf, wie seitens Unternehmen ressourcenschonend Signale an potentielle Interessent:innen aufgezeigt werden können, auch gegenüber anderen Methoden ist damit die Passung zwischen Organisation beziehungsweise Job und Individuum sehr einfach. Schwächen der Theorie liegen in fehlenden Informationen darüber, wie alternative Signale und Einstellungserwartungen während des Rekrutierungsprozesses signalisiert werden können und welche Kosten diese Signale mit sich bringen (Karasek & Bryant, 2012, S.97f).

2.4.2 Theorie des geplanten Verhaltens

Die Theorie des geplanten Verhaltens wurde erstmals von Ajzen im Jahr 1985 entwickelt und stellt eine Weiterentwicklung der Theorie des vernünftigen Handelns von Ajzen und Fishbein dar (Ajzen, 1985, S. 12, 30). Die Theorie des vernünftigen Handelns, auch bekannt als "theory of reasoned action", postuliert, dass die Ausführung eines bestimmten Verhaltens von den Absichten einer Person abhängt, dieses Verhalten auszuführen. Diese Absichten wiederum werden von der Einstellung zur Ausführung des Verhaltens und der subjektiven Norm beeinflusst. Die Einstellung zur Ausführung des Verhaltens spiegelt die positive oder negative Bewertung einer Person über die Ausführung des Verhaltens wider und stellt den internen Einflussfaktor dar. Der externe Einflussfaktor ist die subjektive Norm, die die soziale Beeinflussung repräsentiert. Daher entspricht die subjektive Norm dem wahrgenommenen sozialen Druck, das Verhalten auszuführen oder es zu unterlassen. Gemäß der Theorie des vernünftigen Handelns kommt es also zur Ausführung des Verhaltens, wenn die Einstellung zur Ausführung des Verhaltens positiv ist und die Meinung vertreten wird, dass wichtige Bezugspersonen die Ausführung des Verhaltens befürworten. Es ist jedoch zu beachten, dass diese Theorie auf Verhaltensweisen beschränkt ist, die bewusst kontrolliert werden können (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975 zitiert in Ajzen, 1985, S. 12).

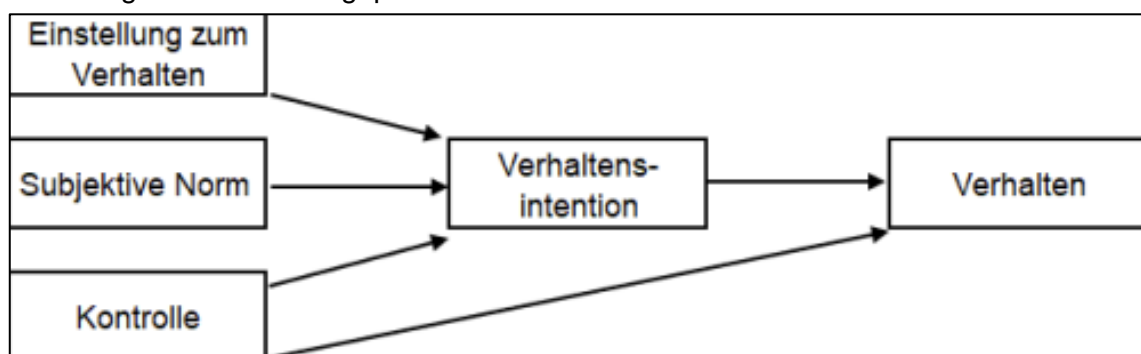
Die Theorie des geplanten Verhaltens, auch bekannt als "theory of planned behavior", führt als Weiterentwicklung der Theorie des vernünftigen Handelns die Kontrolle über

externe und interne Faktoren ein (Ajzen, 1985, S. 30). Diese bewusste Kontrolle ermöglicht die erfolgreiche Ausführung des beabsichtigten Verhaltens. Zu den internen Faktoren, die den Kontrollaspekt beeinflussen, gehören Fähigkeiten, Fertigkeiten, Informationen, Willensstärke und Stress bzw. intensive Gefühle. Als externe Faktoren werden die benötigte Zeit und Gelegenheit sowie eine potenzielle Abhängigkeit von den Handlungen anderer Personen genannt. Gemäß dieser Theorie wird angenommen, dass einem Verhaltensversuch ein Plan zugrunde liegt und Intentionen eher dazu dienen, einen Verhaltensversuch vorherzusagen (Ajzen, 1985, S. 24ff).

Im Rahmen der Theorie des geplanten Verhaltens wird die Einstellung zum Verhaltensversuch sowohl von der Einstellung zu einem erfolgreichen Verhaltensversuch als auch von der Einstellung zu einem gescheiterten Verhaltensversuch bestimmt. Diese beiden Determinanten werden gewichtet mit der subjektiven wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs oder Misserfolgs, was zur Einstellung zum Verhaltensversuch führt. Die Einstellung zu einem erfolgreichen oder gescheiterten Verhaltensversuch wird wiederum von den erwarteten Konsequenzen beeinflusst (Ajzen, 1985, S. 31f.).

In Bezug auf soziale Normen wird postuliert, dass Bezugspersonen, die an den Erfolg eines Verhaltensversuchs glauben und diesem zustimmen, als Befürworter:innen des Versuchs wahrgenommen werden. Die subjektive Norm für ein erfolgreiches Verhalten wird entsprechend von der subjektiven Wahrscheinlichkeit bestimmt, die Bezugspersonen einem Erfolg beimessen und gewichtet. Dabei spielt die subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, die Bezugspersonen dem Erfolg des Verhaltensversuchs zuschreiben, eine maßgebliche Rolle. Es ist jedoch auch von Bedeutung, ob eine Person bereit ist, den wahrgenommenen Wünschen der Bezugspersonen zu entsprechen, um das Verhalten auszuführen (Ajzen, 1985, S. 32f., 36).

Abbildung 7: Theorie des geplanten Verhaltens



Quelle: Ajzen (1985, S.30ff)

Zusammenfassend wird in Abbildung 7 gezeigt, dass bei der Theorie des geplanten Verhaltens die Einstellung zum Verhaltensversuch, die subjektive Norm und die subjektiv wahrgenommene Kontrolle die Verhaltensintention bestimmt, welche schlussendlich auf das Verhalten wirkt. Einfluss nimmt hierauf die vorhandene Kontrolle der externen und internen Faktoren (Ajzen, 1985, S. 30ff). Ein bestimmtes Verhalten auszuüben, wird dann verfolgt, wenn die Nachteile eines Misserfolgs geringer sind als die Vorteile eines Erfolgs und Bezugspersonen die Ausführung des Verhaltens wahrgenommen unterstützen. Kontrolle der internen Faktoren bezieht sich auf Willensstärke, Informationen oder Fähig- und Fertigkeiten, bei externen Faktoren auf Zeit oder auch Möglichkeit (Ajzen, 1985, S. 36).

Als Erklärung warum Bewerber:innen ihre Bewerbungen im Zuge von Rekrutierungsprozessen zurückziehen, haben Griepentrog, Harold, Holtz, Klimoski & Marsh (2012) versucht die Theorie des geplanten Verhaltens mit der Sozialidentitätstheorie zu verknüpfen, um das Rückzugsverhalten von Bewerber:innen vorherzusagen. Die Soziale Identitätstheorie (Social Identity Theory, SIT) ist eine sozialpsychologische Theorie, die von Henri Tajfel und John Turner (2004) basierend auf den Forschungen von Tajfel (1982) entwickelt wurde. Sie besagt, dass Menschen ihre Identität nicht nur auf individuellen Merkmalen basieren, sondern auch auf der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen. Gemäß der Theorie streben Menschen danach, sich mit positiv bewerteten Gruppen zu identifizieren, um ihr Selbstwertgefühl und ihre soziale Identität zu stärken. In der Theorie werden die Themen Gruppenzugehörigkeit, soziale Kategorisierung, Identifikation mit einer Gruppe und Vergleich von In- und Outgroup in den Fokus gerückt. Es wurde die Annahme getroffen, dass die Theorie des geplanten Verhaltens die normativen Entscheidungsprozesse umfasst und die Sozialidentitätstheorie die affektiven Komponenten beschreibt. Daraus ergeben sich als Variablen für ein Bewerber:innenverhalten die Einstellungen, Normen und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen sowie die Übereinstimmung mit eigenen Werten und Fähigkeiten (Passung), Unterscheidbarkeit von vergleichbaren Organisationen und die Fähigkeit, das eigene Image zu verbessern (Ansehen) (Griepentrog, Harold, Holtz, Klimoski & Marsh, 2012, S. 724f). In ihrer Untersuchung kamen sie zum Ergebnis, dass die Wahrscheinlichkeit des Rückzugs aus dem Bewerbungsprozess signifikant reduziert wird, wenn die Identifikation mit der Organisation und die Verfolgungsabsichten der Bewerber:innen zunehmen. Bewerber:innen, die sich stärker mit der rekrutierenden Organisation identifizieren, haben stärkere Verfolgungsabsichten im Verhalten (Griepentrog et al., 2012, S. 740ff).

Eine ähnliche Forschung nahm Bewerber:innenreaktionen, also Bewerberwahrnehmungen und deren Verhalten in Rekrutierungsprozessen, mit dem Fokus auf bereits

bestehende Erwartungen vor der Bewerbungen auf. Damit sollte getestet werden ob Bewerber:innenverhalten vorhersagbar ist. Auch hier wurde die Theorie des geplanten Verhaltens als Erklärungsversuch für zentrale Mechanismen verwendet (Schreurs, Derous, Van Hooft, Proost & De Witte, 2009, S. 762). Entgegen den aufgestellten Hypothesen zeigten die Ergebnisse, dass die Absicht einer Jobsuchet, die Selbstwirksamkeit und die Kontrollierbarkeit das tatsächliche Verhalten nicht signifikant vorhergesagt. Dieses Ergebnis widerspricht den Vorhersagen der Theorie des geplanten Verhaltens, indem sie zeigt, dass Jobsuche-Absicht nicht immer ein genauer Vorhersagefaktor für anschließendes Verhalten ist. Kritisch anzumerken ist, dass der Rahmen dieser Studie auf militärische Zwecke eingestellt war und damit gewissen Limitationen unterliegt (Schreurs et al., 2009, S.773f).

Chowdhury (2022, S.33) untersuchte die Wirksamkeit der Theorie des geplanten Verhaltens bei der Vorhersage der Absicht, Online-Recruiting-Websites zur Jobsuche in Bangladesch, einem Entwicklungsland in Südostasien, zu nutzen. Seine Ergebnisse unterstützen die Validität der Theorie, da alle Indikatoren (subjektive Norm, Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle) signifikant die Absicht einer Bewerbung beeinflussen. Damit implizieren die Ergebnisse, dass die Absicht von Jobsuchenden Rekrutierungswebsites zu nutzen ihr Verhalten beeinflusst und deshalb entsprechend die Website-Funktionen geplant und gestaltet werden sollte. Aktualisierte Informationen zu Jobs und Organisationen, Dienstleistungen zur Erstellung von Lebensläufen und eine benutzerfreundliche Website-Navigation können den Mehrwert der Websites erhöhen. Die Nutzung von soziale Netzwerke durch Arbeitgeber:innen kann genutzt werden, um den sozialen Druck (subjektive Norm) zu erhöhen. Sie können dabei auf "Werbung durch Mundpropaganda" und "Werbung durch Mausclicks" (d.h. soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, etc.) setzen (Chowdhury, 2022, S. 42f).

2.4.3 Technology Acceptance Model

Ein wesentliches Modell zur Akzeptanz und Nutzung von Technologie bietet das Technology Acceptance Model von Davis (1989). Dieses Modell beschäftigt sich mit der Einstellung zur Nutzung von Technologien und macht diese von den Variablen wahrgenommene Nützlichkeit (Perceived Usefulness) und wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit (Perceived Ease of Use). Die wahrgenommene Nützlichkeit beschreibt die mögliche Unterstützung durch ein System an die Benutzer:innen glauben, die wahrgenommen Benutzerfreundlichkeit dagegen beschreibt die von Benutzer:innen zugeschriebene Einfachheit der Nutzung eines Systems (Davis, 1989, S.319f). Eine indirekte Folge der Nutzung von digitalen Methoden kann eine veränderte Wahrnehmung der Organisation, die

diese Methoden verwendet, sein. Allem voran verändert sich die Attraktivität als potentielle Arbeitgeber:in. Die Verwendung von digitalisierten Technologien reicht dabei aus, um die Bewerbenden zu positiv oder negativ zu beeinflussen. Forschende haben jedoch Schwierigkeiten die ursächlichen Variablen für diese Einflüsse zu benennen (Folger, Brosi, Stumpf-Wollersheim & Welp, 2022, S.735f). Die wahrgenommene Komplexität der angewandten Werkzeuge kann dabei eine entscheidende Komponente sein, da man so Hürden im Bewerbungsprozess abbaut und Unsicherheiten vorbeugt (Pollak, 2022, S.73f).

Davis (1989, S.333) hatte in seiner Studie zum Ziel, neue Messskalen für wahrgenommenen Nützlichkeits und wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit zu entwickeln und zu validieren, da diese als wichtige Determinanten für die Nutzung von Computern vermutet wurden. Die neuen Skalen wiesen starke psychometrische Eigenschaften auf und zeigten signifikante empirische Beziehungen zu selbstberichteten Maßen des Nutzungsverhaltens. Es wurden auch neue Erkenntnisse Nützlichkeits und Benutzerfreundlichkeit sowie ihre Rolle als Determinanten der Nutzerakzeptanz gewonnen. Die Skalen wurden in einem mehrstufigen Prozess entwickelt, verfeinert und optimiert, wobei seine Ergebnisse die psychometrische Güte der neuen Messskalen bestätigten. Diese zeigten eine signifikante Korrelation zwischen wahrgenommener Nützlichkeits, wahrgenommener Benutzerfreundlichkeit und selbstberichteter Systemnutzung.

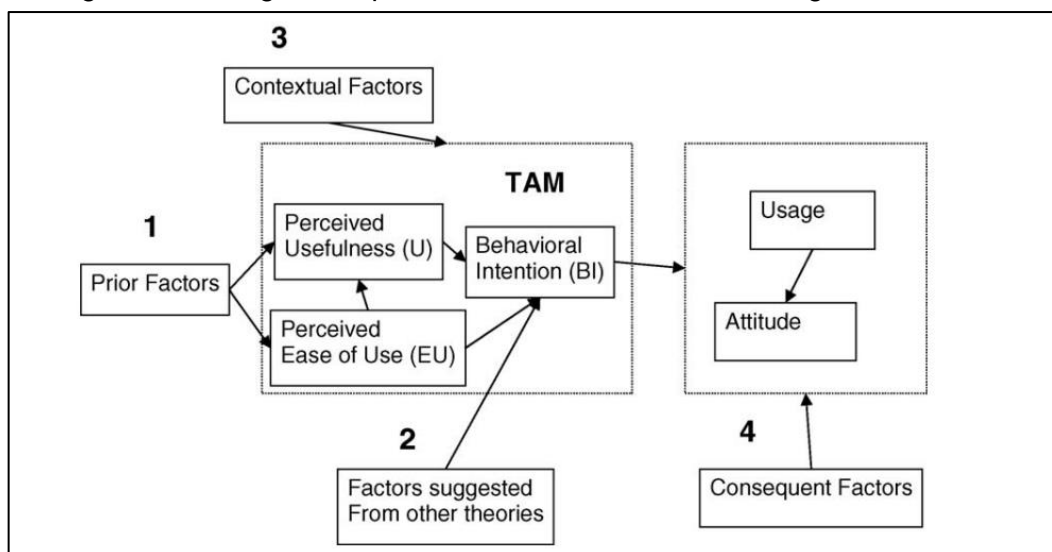
Die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit bezieht sich auf das Ausmaß, in dem ein Benutzer wahrnimmt, dass ein System "müheless" wäre, während die wahrgenommene Nützlichkeits sich auf das Ausmaß bezieht, in dem der Benutzer wahrnimmt, dass ein System seine Arbeitsleistung verbessern würde (Davis, 1989, S. 320). Benutzer:innen beschäftigen sich mit einem System in dem Maße wie es sie bei der Arbeit unterstützt, diese besser zu erledigen. Stellen Benutzer:innen fest, dass es ihnen hilft bewerten sie im Anschluss wie einfach oder komplex dieses System zu benutzen ist. In der Bewertung wird berücksichtigt, ob Vorteile durch eine gesteigerte Leistung die Kosten der Nutzung übersteigen (Mooney, 2020, S.37f).

Das TAM wurde in zahlreichen Studien zur Technologieakzeptanz angewendet und hat sich als ein robustes und nützlich Modell erwiesen. Es wurde in verschiedenen Kontexten angewendet, von Unternehmensanwendungen über E-Commerce und soziale Medien bis hin zu mobilen Anwendungen. Es hat auch als Grundlage für die Entwicklung von weiteren Modellen und Theorien gedient, die sich mit spezifischeren Aspekten der Technologieakzeptanz befassen. Eine Meta-Analyse von 88 Studien zum Technologieakzeptanz-Modell (TAM) kommt zum Ergebnis, dass die Variablen hoch reliabel sind und in verschiedenen Kontexten angewandt werden können. Die wahrgenommene

Nützlichkeit hat den größten Einfluss auf das Verhalten, wohingegen der direkte Effekt der wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit nur bei web-basierten Technologien beobachtet wird (King & He, 2006, S.751).

Kritikpunkte richten sich vor allem an die Tatsache, dass es sich auf die individuelle Wahrnehmung von Benutzer:innen konzentriert und andere Faktoren, wie organisatorische oder soziale Einflüsse, möglicherweise nicht ausreichend berücksichtigt. (King & He, 2006, S.741). In Abbildung 8 ist das Modell inklusiver weiterer Variablen, die eine Weiterentwicklung des ursprünglichen Modells darstellen. Darunter befindet sich vorläufige Faktoren (Prior Factors) die vor allem bestehende Situationen wie Vor-Erfahrung und Selbstwirkung enthalten, die auf die Wahrnehmung der Teilnehmer:innen einwirken. Diese Faktoren sind intrapersonell und daher stehe unterschiedlich. Zusammenfassend werden auch Faktoren aus Studien (Factors suggested from other theories) genannt, wie die Erwartungen oder das Vertrauen die ebenfalls direkt das Verhalten beeinflussen können. Zu diesen Faktoren zählen auch solche die die Übereinstimmung zwischen Technologie und der damit zu lösenden Aufgabe beinhalten. Moderatoreffekte können im Rahmen der Untersuchung und deren Aufbau wirken (Contextual Factors), sind daher abhängig von Untersuchungssetting und Benutzer:innengruppen. Hierzu zählen etwa das Geschlecht, die Kultur aber auch die angewandte Technologie. Als Ergänzung werden auch die Variablen der tatsächlichen Nutzung (Usage) sowie die Einstellung zur Nutzung (Attitude) genannt, die als Konsequenz der Verhaltensintention (BI, Behavioural Intention) entstehen. Im Zentrum des Modells stehen die Variablen der wahrgenommenen Nützlichkeit (U, Perceived Usefulness) und der wahrgenommenen Benutzer:innenfreundlichkeit (EU, Ease of Use).

Abbildung 8: Technologie Akzeptanz Modell inklusive Erweiterungen



Quelle: King & He (2006, S.741)

2.4.4 Modelle von Bewerber:innenreaktionen

Bewerber:innen nehmen Personalauswahlverfahren und die Faktoren die darauf Einfluss haben unterschiedlich war. Das dazugehörige Forschungsfeld der Bewerber:innenreaktionen ist in den 1980er Jahren entstanden, um Auswahlverfahren aus der Sicht der Bewerber:innen zu untersuchen. Im Gegensatz zu den frühesten Untersuchungen, die sich hauptsächlich auf die Perspektiven der Personalverantwortlichen und Organisationen konzentrierten, hat sich die Forschung zu Bewerber:innenreaktionen weiterentwickelt und ist heute stärker auf die Sicht der Kandidat:innen ausgerichtet. Es gibt solide Theorien, strenge Methoden, umfassende Messinstrumente und Metaanalysen (McCarthy et al., 2017, S.1694f).

Personalauswahl ist dabei ein Prozess im Rahmen des Personalmanagements der Organisation, bei dem Bewerber:innen mittels Auswahltechniken für Vakanzen identifiziert und ausgewählt werden. Hierbei werden Anforderungsanalysen erstellt, um die beste Eignung festzustellen und die Kandidat:innen einzustellen, die den Anforderungen der Position gerecht werden können (Schuller, 2014, S. 1f).

Insbesondere Vorstellungsgespräche und Arbeitsproben haben bei Bewerber:innen eine hohe Akzeptanz, während Testverfahren gemischte Bewertungen erhalten und Methoden wie Grafologie oder Auswahl aufgrund persönlicher Beziehungen schlechter bewertet werden. Die Akzeptanz einer Methode wird sowohl von den Eigenschaften der Methode selbst wie ihrer Validität und Nähe zum Berufsalltag, als auch von der Häufigkeit ihrer Verwendung beeinflusst. Je häufiger eine Methode eingesetzt wird, desto positiver wird sie bewertet. Zudem beeinflusst auch das Ergebnis der Auswahlmethode, die Bewertung des Verfahrens durch die Kandidat:innen. Aus Sicht der Arbeitgeber:innen ist es wichtig, die Einstellungen der Bewerbenden gegenüber den eingesetzten Auswahlmethoden zu berücksichtigen, da diese das Verhalten beeinflussen können. Positive Erfahrungen im Auswahlprozess können dazu führen, dass Bewerber:innen sich mehr anstrengen und positive Mundpropaganda für Unternehmen und Organisation betreiben. Letztendlich führen positive Erfahrungen auch eher zur Annahme von Arbeitsverträgen (Kanning, Kraul & Litz, 2019, S.59). Das Wissen um die Attraktivität und Akzeptanz der eigenen Prozesse sowie Anwendungen kann unterstützend bei der Planung von Rekrutierungsprozessen im „War for Talent“ sein. Woods et al. (2020; S.29) kritisieren hierbei, dass viele Unternehmen digitalisierte Prozess eingeführt haben, ohne sich über die Reaktionen von Bewerber:innen Gedanken zu machen. Die negativen Konsequenzen von nicht akzeptierten Prozessen sollten jedoch nicht außer Acht gelassen werden.

Forschungsergebnisse des Themengebiets Technologie und Recruiting zeigen, dass die Wahrnehmung von Karrierewebsites und Online-Bewerbungssystemen von Bewerber:innen in starkem Zusammenhang steht mit der Anziehungskraft von Organisationen, dem Verhalten von Bewerber:innen und deren Entscheidungen stehen. Auch deren generelle Einstellung gegenüber Arbeitgeber:innen spielt darin eine Rolle. Variablen, die die Reaktionen beeinflussen können, sind dabei beispielsweise die wahrgenommene Effizienz beziehungsweise Benutzerfreundlichkeit, die Bereitstellung von Informationen, die wahrgenommene Fairness und der Auftritt des Unternehmens im Internet (Sylva & Mol, 2009, S.312). Sylva & Mol (2009, S.318f) stellten zudem in ihrer Untersuchung fest, dass es im allgemeinen positive Reaktionen auf webbasierte Rekrutierungsprozesse gibt, wobei die Effizienz des Systems von größter Bedeutung für Bewerber:innen ist.

McCarthy et al. (2017, S.1703f) fassen diese generell positiven Reaktionen auf internetbasierte Bewerbungsverfahren in ihrer Analyse auch auf. Positive Eindrücke von realistischen Stellenvorschauen auf Webseiten und die Bereitstellung von Online-Feedback an Bewerber stehen in positivem Zusammenhang mit der Bewerb:innensabsicht für eine Stelle in dieser Organisation. Gegensätzlich zeigen sich allerdings die Wahrnehmungen von Bewerber:innen in Bezug auf Video-Konferenztechnologien in Auswahlinterviews, da persönliche Interview positiver wahrgenommen werden. Auswahlverfahren, die persönliche Interaktion erfordern, sind schwerer durch Technologie zu ersetzen sind. Ursprüngliche Modelle von Bewerber:innenreaktionen werden in der Forschung an die weit verbreitete Realität von technologiebasierten Auswahlverfahren angepasst.

Studien zur Reaktion von Bewerber:innen auf digitale Interviews zeigen, dass Video-Konferenz-Interviews im Vergleich zu persönlichen Interviews als weniger fair und positiv wahrgenommen werden, da sie weniger Möglichkeiten bieten, sich zu präsentieren und die Gesprächspartner:innen vollumfänglich zu verstehen. Das Internet als Medium unterbindet teils die Übertragung von nonverbaler Kommunikation und verändert die wahrgenommenen Signale im gemeinsamen Austausch. Teilnehmer:innen nehmen digitale Interviews als wenig persönlich und abnormal war, sorgen sich auch um den Schutz ihrer persönlichen Daten. Findet die Bewertung des Interviews durch künstliche Intelligenz statt, so nehmen die Kandidat:innen dies als gleich fair wahr, wie die Bewertung durch eine menschliche Person. Dieses Vertrauen begründet sich vor allem durch die immer stärkere Benutzung von digitalen Medien (Woods et al., 2020, S.12f).

Die Reaktionen von Bewerber:innen sind auch deshalb wichtig, weil sie verschiedene Implikation zulässt. So kann man dadurch nicht nur Aufschluss gewinnen, ob eine Person zur Unternehmenskultur passt und ob diese soziale wie fachliche Kompetenzen besitzt, sondern auch welche Motivation und Engagement für die Stelle und das

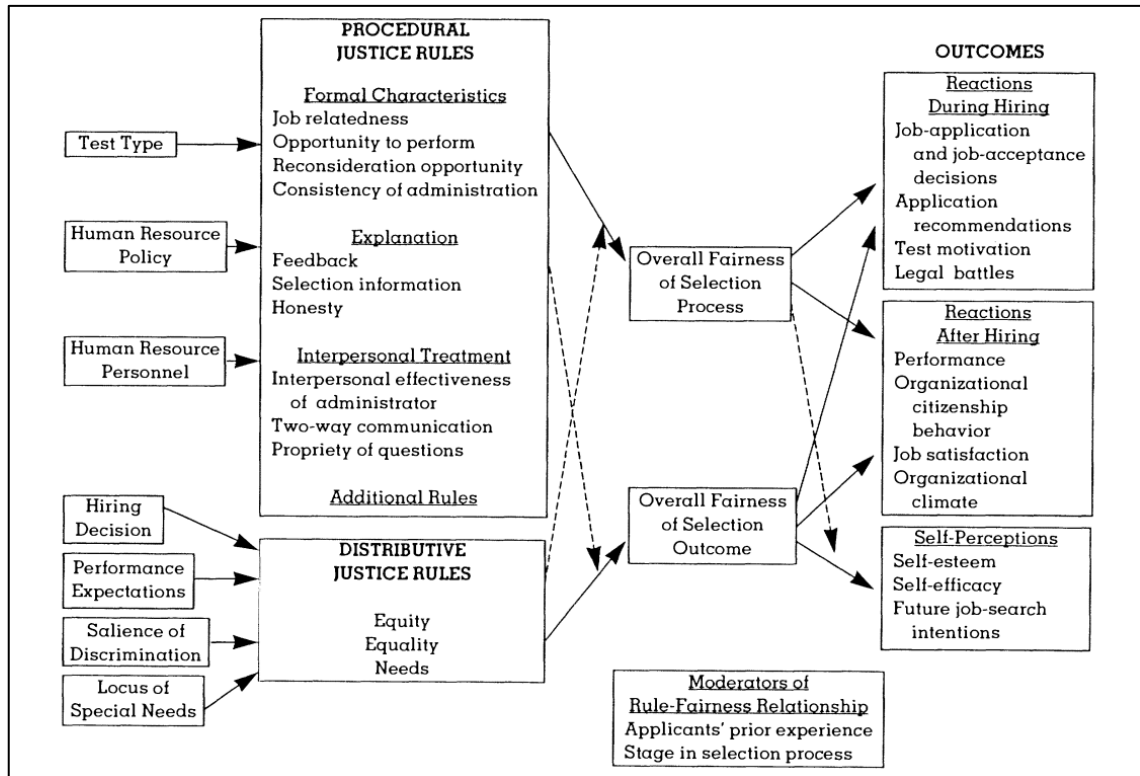
Unternehmen zu erwarten sind. Wenn Bewerber:innen beispielsweise Fragen stellen, ihr Interesse bekunden und aktiv am Auswahlverfahren teilnehmen, kann dies darauf hindeuten, dass sie wirklich an der Stelle interessiert sind und sich engagieren möchten (Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer & Yonce, 2009, S. 347ff).

2.4.4.1 Gillilands Modell der Bewerber:innenreaktionen (1993)

Gilliland (1993) adaptierte die Theorie der organisationalen Gerechtigkeit als Basis für sein Modell. Diese Theorie beschäftigt sich mit der Wahrnehmung von Fairness in Organisationen und betrachtet insbesondere die Verteilung von Ressourcen und die Verfahren, die zur Entscheidungsfindung und Ressourcenverteilung verwendet werden. Greenberg (1990) postuliert anfänglich zwei Perspektiven der organisationalen Gerechtigkeit, darunter distributive Gerechtigkeit (Fairness der Verteilung von Ergebnissen) und prozedurale Gerechtigkeit oder Prozessgerechtigkeit (Fairness der Verfahren). Diese Perspektiven wurden später noch um die interaktionale Gerechtigkeit (Fairness der zwischenmenschlichen Interaktionen) ergänzt (Greenberg, 1990, S.420ff; Greenberg, 1993, S.137f; Sweeney & McFarlin, 1993ff;). Zur Zeit der Entwicklung des Modells wurden Diskussionen über organisatorische Gerechtigkeit vor allem mit Sicht auf die distributive Gerechtigkeit geführt, weshalb auch im Modell versucht wurde auch die prozedurale Gerechtigkeit abzubilden und die beiden Konzepte gemeinsam abzubilden (Gilliland, 1993, S.695f). Organisationen haben meist bei Rekrutierungsprozessen keinen Einfluss auf Faktoren der distributiven Gerechtigkeit, sie beispielsweise die Gesamtanzahl der Bewerber:innen im Vorhinein nicht bestimmen kann. Prozedurale Gerechtigkeit kann durch ein Unternehmen durch faire Prozesse, Aufklärung und Feedback unterstützen (Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer & Yonce, 2009, S.356).

Abbildung 9 zeigt Zusammenhänge zwischen situationalen und personalen Bedingungen, prozeduraler und distributiver Gerechtigkeit und verdeutlicht den Einfluss auf Reaktionen von Bewerber:innen während und nach dem Rekrutierungsprozess. Gemäß dem Modell beeinflussen situationale und personale Bedingungen die Wahrnehmung, ob prozedurale und distributive Regeln als erfüllt oder verletzt wahrgenommen werden. Dabei spielen Bedingungen wie Testverfahren, HR-Richtlinien und das Verhalten der HR-Mitarbeiter eine Rolle für die prozedurale Gerechtigkeit. Die Befriedigung oder Verletzung jeder Regel fließt in die Gesamtbewertung ein, die wiederum von früheren Erfahrungen moderiert wird. Das Modell berücksichtigt sowohl Aspekte der Arbeitgeber:innen, aber auch die der Bewerber:innen, wie zum Beispiel Folgeaktivitäten seitens des Unternehmens oder auch und die Selbstwahrnehmung der Bewerber:innen.

Abbildung 9: Modell der Bewerber:innenreaktionen auf Personalauswahlverfahren



Quelle: Gilliland (1993, S.700)

Bei der distributiven Gerechtigkeit beeinflussen Leistungserwartungen, Testergebnisse und Entscheidungen die Wahrnehmung von Fairness. Die primäre Regel ist dabei die Fairness der Verteilung, während die anderen beiden Regeln (Differenzierung und spezielle Bedürfnisse) salient werden können (Gelens, Dries, Hofmans & Pepermans, 2013, S.8; Gilliland, 1993, S.696). Die distributive Gerechtigkeit basiert auf der Equity-Theorie von Adams (1965), die in zahlreichen weiteren Forschungsarbeiten weiterentwickelt wurde. Besonders im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von gerechter Entlohnung gewinnt die Equity-Theorie an Bedeutung. Adams sieht das Arbeitsverhältnis als Tauschverhältnis, bei dem für eine erbrachte Leistung eine entsprechende Gegenleistung erwartet wird, die sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Aspekte umfassen kann. Das subjektive Empfinden von Gerechtigkeit wird dabei wesentlich von Vergleichsprozessen beeinflusst. Je nachdem, wie das Verhältnis von Leistung und Belohnung im Vergleich zu anderen Bezugspersonen wahrgenommen wird, kann sich Zufriedenheit oder Unzufriedenheit einstellen (Folger, 1997, S. 108; Gilliland, 1994, S.691; Ulich, 2020, S.607).

Prozedurale Gerechtigkeit und distributive Gerechtigkeit beeinflussen sich gegenseitig als Moderatoren. Beide Formen der Gerechtigkeit haben auch Einfluss auf die

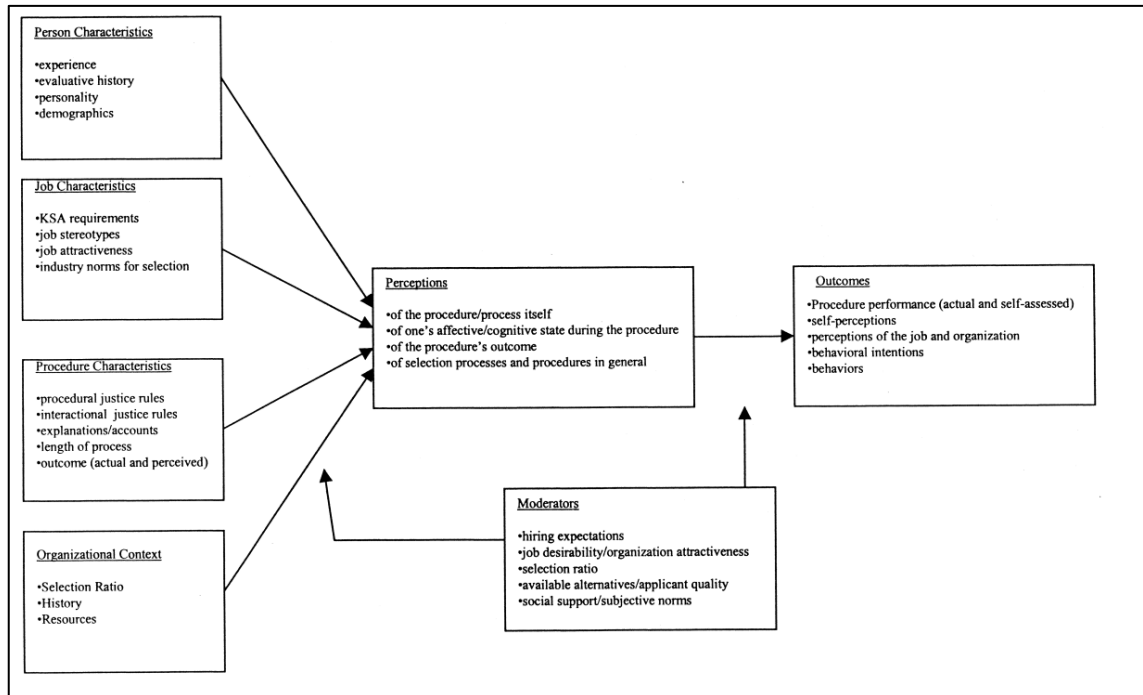
Reaktionen von Bewerbern während und nach dem Anwerbungsprozess. Zusätzlich moderiert die prozedurale Gerechtigkeit auch die Beziehung zwischen distributiver Gerechtigkeit und Selbstwahrnehmung. Die von Gilliland (1993) aufgestellten Prinzipien und Fairnessregeln wurden in Form der Selection Procedural Justice Scale operationalisiert und für die Messung von Personalauswahlverfahren aus Sicht der Bewerbenden verwendet (Bauer et al., 2001, S.413ff).

Prozedurale Gerechtigkeit bezieht sich auf die Wahrnehmung, ob die Verfahren und Regeln, die in einer Organisation oder einem sozialen Kontext angewendet werden, fair sind. Dabei geht es weniger um das Ergebnis selbst, sondern vielmehr um den Prozess oder die Vorgehensweise, wie Entscheidungen getroffen werden oder Regeln durchgesetzt werden. Eine hohe prozedurale Gerechtigkeit wird in der Regel dann wahrgenommen, wenn die Verfahren transparent, konsistent, partizipativ und unvoreingenommen sind und die Möglichkeit zur Beteiligung und Einflussnahme gegeben ist. Die Wahrnehmung von prozeduraler Gerechtigkeit kann das Vertrauen, die Zufriedenheit und das Verhalten von Menschen in Organisationen oder sozialen Systemen beeinflussen. (Gilliland, 1993, S.696f; Hinsch, 2016, S.138). Es gelten Regeln, die beachtet werden müssen, damit ein Verfahren als prozedural gerecht wahrgenommen wird. So sollten Verfahren für alle Personen konsistent sein, nicht von persönlichem Eigeninteresse beeinflusst werden und auf korrekten Informationen basieren. Ethisch oder moralisch fragwürdige Verfahren werden als nicht fair wahrgenommen. Mitarbeiter:innen nehmen zudem Prozesse als fairer wahr, wenn sie diese zumindest zu einem gewissen Grad beeinflussen können (Folger & Konovsky, 1989, S. 122f; Gelens et al., 2013, S.8).

2.4.4.2 Heuristisches Modell von Ryan und Ployhart (2000)

Abbildung 10 zeigt das heuristische Modell, welches von Ryan und Ployhart (2000) entwickelt wurde und die Bedingungen für die Akzeptanz von Bewerber:innenn beschreibt. Das Modell basiert auf früheren Arbeiten von Gilliland (1993) und integriert Ergebnisse aus der Attributions- und Einstellungsforschung. Im Modell von Ryan und Ployhart werden zusätzlich zu den Annahmen von Gilliland (1993) auch Personmerkmale wie Persönlichkeit, Testerfahrung, Arbeitsmerkmale, Verfahrensmerkmale und organisationaler Kontext berücksichtigt, da diese die Wahrnehmung des Verfahrens beeinflussen. Diese Wahrnehmungen wiederum beeinflussen das Verhalten, die Selbstwahrnehmungen und die Leistungen der Bewerber. Die Beziehung zwischen den Personmerkmalen und den Wahrnehmungen sowie zwischen den Wahrnehmungen und den Ergebnissen wird dabei moderiert durch Aspekte wie Erwartungen, Erwünschtheit der Einstellung, Alternativen, Normen und Selektionsverhältnis (Ryan & Ployhart, 2000, S.598ff).

Abbildung 10: Heuristisches Modell



Quelle: Ryan & Ployhart (2000; S.599)

2.4.4.3 Metaanalyse von Hausknecht, Day & Thomas (2004)

Hausknecht, Day & Thomas (2004, S.4f) haben das Modell von Gilliland (1993) und Ryan und Ployhart (2000) als Basis für eine Erweiterung genutzt, um weitere Faktoren zu untersuchen, die das Akzeptanzurteil von Bewerber:innen beeinflussen. Dabei werden Personenmerkmale wie Alter, Arbeitserfahrungen oder Auswahlerfahrungen, Verfahrenswahrnehmung wie Transparenz oder Augenscheinvalidität, Jobcharakteristika wie Anforderungen oder Attraktivität und Organisationsmerkmale wie Selektionsrate oder Historie als Einflussfaktoren betrachtet. Der Zusammenhang zwischen diesen Faktoren und dem Akzeptanzurteil wird wiederum von weiteren Variablen wie Jobattraktivität oder -alternativen moderiert.

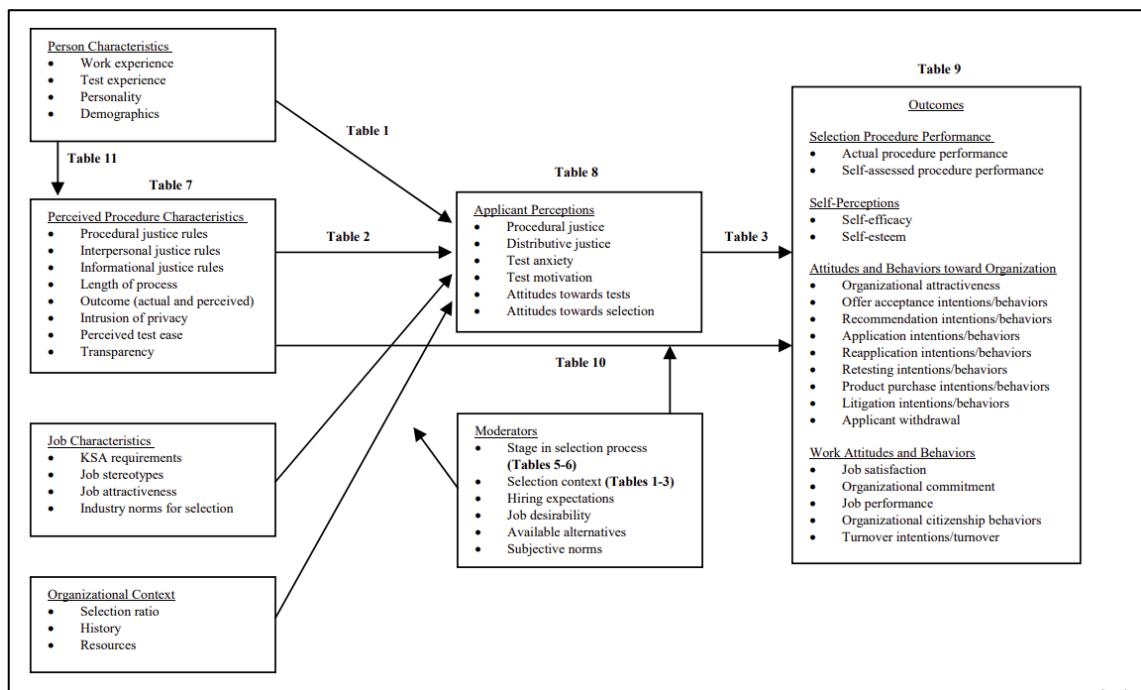
Die zentralen Ergebnisse zeigen, dass es keine oder nur geringe Zusammenhänge zwischen Personenmerkmalen und Bewerber:innenwahrnehmungen gibt. Hingegen sind die Zusammenhänge zwischen wahrgenommenen Prozessmerkmalen und Bewerber:innenwahrnehmungen signifikant, mit Effektstärken zwischen .14 und .54. Wahrnehmungen der Bewerber:innen zeigen signifikante positive Zusammenhänge mit Ergebnissen, wobei negative Zusammenhänge zwischen der Angst vor Testungen und Ergebnissen festgestellt wurden (Hausknecht et al., 2004, S.26f). Diese Erkenntnisse sind in der Praxis relevant, da im „War for Talent“ Unternehmen somit wieder eine Möglichkeit

gewinnen Bewerber:innenwahrnehmungen positiv zu beeinflussen. Die Gestaltung von Prozessen sollte daher auch für Unternehmen weiter in den Fokus rücken.

Die prozedurale Gerechtigkeit, gemessen an strukturellen Dimensionen wie Berufsbezug, Augenscheinvalidität und Einflussnahme auf Ergebnisse, hat einen höheren Zusammenhang mit Akzeptanz im Vergleich zu interpersonalen Merkmalen. Die wahrgenommene Fairness, Testmotivation, Testängstlichkeit und die Einstellung gegenüber dem Auswahlverfahren sind positiv mit der Akzeptanz verbunden, während die Attraktivität der Organisation, die Bereitschaft, das Angebot anzunehmen, die Leistung und die Weiterempfehlung umso höher sind, je positiver diese Faktoren wahrgenommen werden (Hausknecht et al.,2004, S.19f).

Abbildung 11 zeigt das adaptierte Modell von Hausknecht et al. (2004). In ihrem Modell stellen sie die Wahrnehmungen von Bewerber:innen in den Fokus, da diese die Ergebnisse der Rekrutierungsprozesse am ehesten vorhersagen können. Die Wahrnehmungen inkludieren Ansichten der organisationalen Gerechtigkeit, Gedanken und Gefühle über Testungen sowie allgemeinere Einstellungen zu Tests und Auswahlverfahren. Als Ergebnisse des Prozesses stehen die tatsächliche Leistung bei Auswahlverfahren, Selbstwahrnehmungen sowie verschiedene Einstellungen und Verhaltensweisen im Raum. Bedeutend ist zudem, dass das Model die breite Menge an möglichen Einflussfaktoren die als Determinanten dienen, als auch die möglichen Moderatoren mitaufnimmt.

Abbildung 11: Adaptiertes Modell von Gilliland und Ployhart



Quelle: Hausknecht et al. (2004, S.78)

3 Empirische Untersuchung

Im Rahmen dieses Kapitels wird die empirische Herangehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage detailliert beschrieben, basierend auf dem zuvor dargestellten theoretischen Hintergrund. Zunächst werden, gestützt auf Erkenntnisse aus der Literatur, fünf Hypothesen formuliert. Diese beziehen sich auf die Wahrnehmungen der Untersuchungsteilnehmer:innen auf die im Theorieteil beschriebenen Konzepte der Nützlichkeit und Benutzerfreundlichkeit (Davis, 1989, S.319f) sowie die wahrgenommen Prozessgerechtigkeit (Gilliland, 1993, S.695f). Im Anschluss wird das verwendete Instrument ausführlich beschrieben, einschließlich der Anpassungen, die aufgrund von Pretests vorgenommen wurden. Des Weiteren wird ein Überblick über die Stichprobenszusammensetzung gegeben und die Durchführung der Untersuchung näher erläutert. Abschließend wird im Kapitel "Vorbereitende Analysen" dargelegt, wie die Datenaufbereitung erfolgte und wie die für die Auswertung benötigten Skalen gebildet und analysiert wurden.

3.1 Hypothesen

Basierend auf dem Technology Acceptance Model von Davis (1989) als bedeutendes Modell zur Untersuchung der Akzeptanz und Nutzung von Technologie, sollen Rekrutierungsprozesse, die mittlerweile stark mit technischen Hilfsmitteln verknüpft sind auf ihre wahrgenommene Nützlichkeit und wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit hin untersucht werden. Das Modell eignet sich aufgrund seiner in Studien belegten Validität die Einstellung von Benutzer:innen zur Nutzung von Technologien zu erklären (King & He, 2006, S.751). Die wahrgenommene Nützlichkeit bezieht sich in diesem Kontext auf die Überzeugung der Benutzer:innen über den Nutzen und die Unterstützung, die ein System im Rekrutierungsprozess bieten kann, während die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit die Einfachheit der Nutzung eines Systems beschreibt (Davis, 1989, S. 319f).

Die Verwendung von digitalen Methoden kann indirekte Auswirkungen auf die Wahrnehmung einer Organisation als potenzielle Arbeitgeber:in haben. Es ist jedoch schwierig für Forschende, die genauen kausalen Variablen für diese Auswirkungen genau zu benennen (Folger, Brosi, Stumpf-Wollersheim & Welp, 2022, S. 735f). Die wahrgenommene Komplexität der angewandten Werkzeuge kann eine entscheidende Rolle spielen, da sie Hürden im Bewerbungsprozess abbauen und Unsicherheiten vorbeugen kann (Pollak, 2022, S. 73f). Der Begriff "Arbeitgeberattraktivität" wird derzeit intensiv diskutiert, da Organisationen bestrebt sind, Bewerber:innen anzuziehen. Es gibt keine einheitliche Definition, jedoch wird er in dieser Arbeit als das Potenzial verstanden, das

Bewerber:innen in einer Organisation sehen, wenn sie dort arbeiten würden (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S. 155f).

Diese Erkenntnisse sind relevant für digitalisierte Rekrutierungsprozesse, insbesondere bei der Auswahl von Medien oder Werkzeugen. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

H1: Die wahrgenommene Nützlichkeit des digitalen Rekrutierungswerkzeuges hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität.

H2: Die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit des digitalen Rekrutierungswerkzeuges hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität

Wesentlich für einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess ist zudem zu verstehen wie Bewerber:innen das angewandte Verfahren wahrnehmen. Bewerber:innen nutzen ihre subjektive Bewertung des Verfahrens um dieses zu akzeptieren oder abzulehnen, aus objektiver Sichtweise kann festgestellt werden ob das Verfahren fair und daher ohne diskriminierende Einschränkung aufgrund nicht berufsbezogener Merkmale stattgefunden hat (Moreira & Schilsong, 2016). Einen ersten großen Meilenstein zum Thema Fairness erreichte Gilliland (1993) indem er die Theorie der organisationalen Gerechtigkeit, welche sich mit Fairness im organisatorischen Arbeitskontext beschäftigt, mit zeitgemäßen Forschungsbefunden adaptierte. Sein Modell nutzt die Konzepte von distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit und integriert diese gemeinsam, um ein vollständiges Bild der Bewerberreaktionen auf Selektierungsprozesse zu bekommen. Prozedurale Gerechtigkeit beschäftigt sich in seinem Forschungskontext mit dem Prozess des Auswahlverfahrens, wohingegen die Verteilungsgerechtigkeit sich mit den Ergebnissen auseinandersetzt. Für Bewerber:innen stellt die Prozessgerechtigkeit dabei den wesentlicheren Aspekt dar, da Unternehmen auf wesentliche Faktoren der Distribution wie Anzahl der Mitbewerber:innen oder Nähe der Mitbewerber:innen zum Betrieb keinen Einfluss hat. Jedoch können Unternehmen Prozessgerechtigkeit durch die Wahl und Ausführung der Prozesse beeinflussen (Gilliland, 1993, S695). Bauer et al. (2001) hat auf den Ergebnissen von Gilliland (1993) aufgebaut und dessen Konzept der prozeduralen Fairness um einige Erkenntnisse erweitert und damit die Selection Procedural Justice Scale entwickelt.

Durch die Nutzung von digitalen Methoden entsteht bei Bewerber:innen durchaus der Eindruck einer möglichen unfairen Behandlung innerhalb des Rekrutierungsprozesses, da man online nur eine beschränkte Möglichkeit zur Selbstdarstellung erhält, keinen Zugriff zu technischen Hilfsmitteln hat oder generell nicht geübt im Umgang mit modernen digitalen Werkzeugen ist. Diese Wahrnehmungen führen zu einer verringerten

Arbeitgeberattraktivität und sollten möglichst in einem Rekrutierungsprozess mit Gegenmaßnahmen abgeändert werden. Ein Weg der Gegenwirkung könnte direktes Feedback über die genutzten Werkzeuge und Medien sein, aber auch die Nutzung von direkten Kommunikationsmöglichkeiten über diese Medien (Folger, Brosi, Stumpf-Wollersheim & Welp, 2022, S.748f). Rekrutierungsprozesse mit einem hohen Digitalisierungsgrad sind für viele Bewerber:innen noch ein Novum, weshalb diese durchaus die Fairness des Verfahrens hinterfragen können (Folger et al.; 2022, S.739). Aus diesem Grund soll in dieser Forschungsarbeit untersucht werden, ob sich die Wahrnehmung der prozeduralen Gerechtigkeit bei digitalisierten Rekrutierungsprozessen von Nutzer:innen mit unterschiedlichem Erfahrungslevel in der Nutzung von digitalen Medien unterscheidet.

H3: Es gibt einen Unterschied bei der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit bei der Nutzung von digitalen Rekrutierungswerkzeugen zwischen Nutzer:innen mit Erfahrung und Nutzer:innen ohne Erfahrung

H4: Feedback moderiert die wahrgenommene Prozessgerechtigkeit bei der Nutzung von digitalen Rekrutierungswerkzeugen.

Das Thema Digitalisierung trifft auch unterschiedliche Altersgruppen in verschiedenem Ausmaß. Während es für ältere Arbeitnehmer:innen Usus war in persönlichen Austausch zu treten, haben Personen der Generation Y, also Personen geboren zwischen 1981 und 2002, bereits früh begonnen digitalen Kommunikationswege zu nutzen. Diese Gruppe ist es gewohnt sich in allen privaten und beruflichen Lebensbereichen über web-basierte Dienste oder mobiler Technologie auszutauschen (Dannhäuser, 2017, S. 2). Altersgruppen können sich in Generationen aufteilen und werden verschiedenen definiert. Für diese Arbeit werden die Altersgruppen „Babyboomers“ mit Geburtsjahren zwischen 1946 und 1964, die „Generation X“ mit Geburtsjahren zwischen 1965 und 1980, die „Generation Y“ mit Geburtsjahren zwischen 1981 und 2002 und die „Generation Z“ mit Geburtsjahren ab 2003 verwendet (Hesse, 2017, S.572). Dafür sprechen auch statistische Auswertungen, nach denen derzeit ca. 69% der Personen unter 30 Jahren in Österreich das Internet als primäres und vorrangigstes Medium nennen und dass soziale Medien täglich von etwa 37% der Gesamtbevölkerung Österreichs genutzt wird (Statista, 2021). Diese Tatsache lässt vermuten, dass Alter einen wesentlichen Faktor bei der Beurteilung und Nutzung von digitalen Rekrutierungswerkzeugen einnimmt.

H5: Es gibt einen Unterschied bei Gruppen älterer und jüngerer Bewerber:innen in Hinblick auf die Nutzungsfrequenz digitaler Rekrutierungswerkzeuge

3.2 Material und Erhebungsinstrumente

Diese Arbeit wurde mit Hilfe einer quantitativen Onlinebefragung mittels Fragebogen von Personen die bereits einen Rekrutierungsprozess als Bewerber:innen durchlebt oder einen solchen Prozess aus einer beobachtenden Perspektive erlebt haben durchgeführt, um die gestellte Forschungsfrage zu beantworten. Die Onlinebefragung stellt eine kostengünstige Option dar, eine hohe Anzahl an Befragten für die Stichprobe zu erreichen und ist aufgrund der einfachen Struktur leicht durchführbar (Bortz & Döring, 2006, S.260f). Der Fragebogen war als Online-Befragung abrufbar und sollte mit einem geringen Zeitaufwand von ungefähr 10 bis 15 Minuten für die Befragten schnell durchführbar sein. Weiters wurde auch eine anonyme Beantwortung gewährleistet. Einflusseffekte durch Interviewende sind bei dieser Methode nicht zu erwarten, allerdings wird durch den freien Online Modus eine gewisse Zugriffsbarriere errichtet, die aufgrund der weit verbreiteten Methodik zu vernachlässigen ist (Atteslander, 2008, S.145ff).

3.2.1 Durchführung der empirischen Untersuchung

Die Studie wurde als Querschnittsdesign ausgeführt und bietet damit eine Zeitpunkts Betrachtung. Die Datenerhebung fand einmalig in einem definierten Zeitraum statt, fing also einen momentanen Zustand ein. Weitere Entwicklungen im Zeitverlauf können damit nicht untersucht werden (Bortz & Döring, 2006, S.260f.). Durch die bereits vorhandene literarische Basis und qualitative Voruntersuchung ist ein exploratives Vorgehen nicht notwendig. Eine Befragung zur Wahrnehmung und Einstellung gegenüber den untersuchten Variablen lässt eine Befragung als sinnvoll erscheinen (Atteslander, 2006, S.275).

Die abgeleiteten Hypothesen sollen mit Hilfe der Ergebnisse aus der Befragung untersucht werden. Die operationalisierten Variablen fließen in den bis Ende Dezember 2022 entwickelten Fragebogen ein. Im Rahmen eines Pretests wurde der Fragebogen auf seine Gebrauchstauglichkeit geprüft. Die Rückmeldungen aus dem Pretest führten zu geringfügigen Anpassungen und Verständniserklärungen, sowie einer Itemergänzung und -reduktion, um die Beantwortung des Fragebogens in einem angemessenen Zeitraum zu gewährleisten. Nach finaler Adaption erfolgt im Zeitraum von drei Woche im Februar 2023 die Online-Befragung. Die gewonnen Daten wurden aufbereitet und mit SPSS analysiert. SPSS ermöglicht die Durchführung von deskriptiver Statistikauswertung zu sozialstatistischen Merkmalen als auch interferenzstatistische Auswertungen, um Schlüsse zur Grundgesamtheit zu ziehen (Bamberg, Baur & Krapp ,2007, S.2). Für die Hypothesen wurden Regressionsanalysen durchgeführt werden, um die angenommenen Zusammenhänge zu untersuchen.

Als Grundgesamtheit für diese Studie wurden alle aktuell selbstständig und unselbstständig Beschäftigten, die zumindest einen Rekrutierungsprozess unter Zuhilfenahme von digitalen Medien oder Werkzeugen durchlaufen, beobachtet oder in expertenhafter Stellung daran teilgenommen haben, definiert. Als Stichproben-größe wurde $n > 100$ als Teilnehmer:innenanzahl angestrebt, wobei die Teilnehmenden zufällig per freiwilliger Onlinebefragung teilnehmen. Die Zufallsauswahl stellt sicher eine wahrscheinlichkeitstheoretische Aussage über die Grundgesamtheit treffen zu können (Atteslander, 2006, S.257). Insbesondere die Verbreitung der Befragung über soziale Medien und Berufnetzwerke wie Xing, LinkedIn oder Indeed sollte es ermöglichen möglichst viele Personen mit den gewünschten Kriterien zu erreichen.

Der Link zum Fragebogen war ab dem 01.02.2023 für die Befragung verfügbar und wurde aktiv auf den Social Media Plattformen geteilt, sowie im Unternehmensumfeld der Personalberatung und -vermittlung über berufliche Netzwerke direkt an Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen, jeweils mit der Bitte um Weiterleitung, versandt. Die Beschränkungen der Teilnahme wurden im Fragebogen mittels Filterfrage mitgeteilt. Mit dem gültigen Link und einem aktiven Internetzugang war die Teilnahme an der Befragung im Zeitraum von 01.02.2023 bis 02.02.2023 möglich. Die Rücklaufstatistik des Fragebogens ergab, dass dieser 318 Aufrufe gemessen via Klicks erhielt, worin jeder auch doppelte Klick enthalten ist. Im Zeitverlauf der Befragung wurden die meisten Abschlüsse innerhalb der erste sieben Tage verzeichnet, wobei es am zweiten Tag zu einem Peak gekommen ist und am achten Tag erneut eine hohe Anzahl an Teilnehmer:innen die Befragung absolviert haben. Insgesamt haben 169 Teilnehmer:innen gestartet den Fragebogen auszufüllen, wobei jedoch nur 118 Personen diesen abgeschlossen haben, was einer Abschlussrate von 69,82 Prozent entspricht. Besonders zu erwähnen ist, dass durch die Filterfrage 35 Personen aus der Befragung frühzeitig ausgeschlossen wurden.

3.2.2 Fragebogen

Die Erstellung der Online-Befragung erfolgte über www.soscisurvey.de, eine Plattform zur Erstellung von Fragebogen mit der Möglichkeit die erhobenen Daten einfach im Verarbeitungsprogramm SPSS weiterzuverfolgen. Der Fragebogen umfasst in Summe 11 Seiten inklusiver einer Einleitungsseite mit Hinweisen zur Studie und dem Ziel der Befragung, sowie einer abschließenden Seite mit Danksagung und weiterführenden Inhalten. Beginnend wurde auch die Forschungsfrage präsentiert um den Teilnehmer:innen den Sinn der Arbeit näher zu bringen und es wurde betont welchen Beitrag ein vollständiges ausfüllen liefert um die Motivation der Teilnehmenden weiter zu fördern. Im

Einführungsteil wurde den Teilnehmenden zu Beginn die uneingeschränkte Anonymität ihrer Daten zugesichert und der ausschließliche Verwendungszweck für die Masterarbeit im Rahmen des Studiums an der Ferdinand Porsche FernFH erläutert. Es wurde darauf hingewiesen, dass die voraussichtliche Bearbeitungszeit für die Umfrage zwischen 10-15 Minuten liegt, um zu verdeutlichen, dass der Zeitaufwand moderat ist. Es wurde darum gebeten, die Fragen vollständig zu beantworten und betont, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, sondern dass eine spontane Einschätzung des Grad des Zutreffens erwartet wird. Abschließend wurde den Teilnehmenden eine E-Mail-Adresse für eventuelle Rückfragen zur Verfügung gestellt.

Seite zwei der Umfrage enthielt eine explizite Option zur Zustimmung zur Befragung sowie den Hinweis auf Freiwilligkeit, Anonymität und die Möglichkeit, Kontakt mit der Studienleitung aufzunehmen. Den Teilnehmer:innen wurde gebeten, zu bestätigen, dass sie die Einverständniserklärung gelesen und verstanden haben.

Die Erhebung startet mit zwei Filterfrage, um die gewählte Zielgruppe der selbständig beziehungsweise unselbstständig Beschäftigten und Teilnehmenden eines Rekrutierungsprozesses, zu erreichen. Sollten die Teilnehmer:innen eine der zwei Fragen mit „nein“ beantworten, so wurden diese auf eine alternative Seite geleitet und erhielten eine Danksagung für ihre Zeit und eine Information, dass Sie nicht als Teilnehmende der Untersuchung in Frage kommen.

Der Hauptteil gliedert sich in drei Untersegmente, wobei Eingangs die aktuelle Situation und das Vorwissen der Teilnehmenden zum Thema digitale Rekrutierungsprozesse sowie Medien abgefragt wird. In diesem ersten Teil sollen die Teilnehmer:innen bekannt geben, ob es bei Ihnen derzeit Interesse an einer Bewerbung gibt und ob sie bereits Schritte aus einem Bewerbungsprozess digital durchgeführt haben. Zudem haben sie die Möglichkeit alle Medien zu nennen, die sie bereits genutzt haben, sowie in Form eines freien Antwortformats, die Möglichkeit weitere Medien oder Werkzeuge zu nennen. Dieser Teil schließt mit der Frage nach der generellen Nutzung von webbasierten Diensten ab.

Das zweite Segment des Hauptteils befasst sich ab Seite fünf mit den Konzepten der wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit und der wahrgenommenen Nützlichkeit von digitalen Medien in Rekrutierungsprozessen. Als Basis für die Befragung dienen die 12 Items der zwei Skalen „wahrgenommene Nützlichkeit“ und „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ des Technology Acceptance Model von Davis (1989, S.340) in einer 7-stufigen Likert-Skala. Seite sechs und sieben beinhalten 29 Items der der Selection Procedural Justice Scale (SPJS) von Bauer et al. (2001, S.418) um Prozessgerechtigkeit

und Verteilungsgerechtigkeit in einer 7-stufigen Likert Skala abzufragen. SPJS eignet sich insbesondere um Auswahlssysteme zu bewerten und eventuell vorhandene Probleme aufzudecken (Bauer et al., 2001, S.414). Es wurden der Subskala Feedback ein Item hinzugefügt, um Feedback besser direkt abfragen zu können („Ich bin nicht zufrieden mit der Anzahl an Rückmeldungen, die ich während des Prozesses erhalten habe“). Zudem wurden 10 Items der SPJS nicht verwendet, um die Dauer der Beantwortung in einem angenehmen Rahmen zu halten. Entfernt wurden für die Befragung weniger relevante Items, diese waren folgende: „Eine gute Leistung bei diesem Test bedeutet, dass eine Person den Job des/der [Jobtitel einfügen] gut erledigen kann.“, „Eine Person, die bei diesem Test gut abgeschnitten hat, wird ein guter [Jobtitel einfügen] sein.“, „Ich habe im Voraus verstanden, wie die Testverfahren ablaufen werden.“, „Ich wusste, was ich von dem Test erwarten konnte.“, „Ich hatte ausreichende Informationen über das Format des Tests.“, „Dieser Test gibt Bewerber:innen die Möglichkeit zu zeigen, was sie wirklich können.“, „Ich konnte bei diesem Test zeigen, was ich kann.“, „Die Test-Administrator:innen haben Bewerber:innen während des heutigen Testprozesses respektvoll behandelt.“, „Das Testpersonal hat mich beruhigt, als ich den Test gemacht habe.“, „Es gab ausreichende Kommunikation während des Testprozesses.“ und „Der Inhalt des Tests schien angemessen.“. Um die Übersichtlichkeit zu verbessern und Ermüdungserscheinungen vorzubeugen, wurden die Items auf zwei Seiten aufgeteilt. Dieses Segment wird auf Seite 8 mit der Möglichkeit einer freien Texteingabe abgeschlossen. Hier haben die Teilnehmenden noch die Chance sich frei zum Thema Online-Recruiting, digitale Rekrutierungsprozesse und Werkzeuge zu äußern.

Im abschließenden dritten Segment des Hauptteils ab Seite neun sollten weitere Einblicke in die Arbeitgeberattraktivität gewonnen werden. Dazu werden neun Items der EmptA Scale von Berthon, Ewing & Hah (2005) verwendet, ergänzt um die Items „Nach dem von mir erlebten Rekrutierungsprozess würde ich Bekannten abraten, sich bei diesem Unternehmen zu bewerben“ und „Nachdem Rekrutierungsprozess habe ich eine bessere Meinung über das Unternehmen als davor“. Hier wurde ebenfalls eine 7-stufige Likert Skala angewandt. Alle Items wurden an die deutsche Sprache und die Thematik digitale Rekrutierungswerkzeuge und –prozesse angepasst und erhielten die Möglichkeit mit „kann ich nicht beurteilen“ beantwortet zu werden. Die Likert Skalen reichten einheitlich von 0=“stimme gar nicht zu“ bis zu 6=“stimme voll zu“. Sollten ein Frage nicht beantwortet worden sein, so wurde auf die Unvollständigkeit hingewiesen und um vollständige Beantwortung gebeten. Der Schlussteil des Fragebogens begann ab Seite 10 und diente noch zusätzlich der Erhebung soziodemographischer Daten. Es wurde das Geschlecht mit drei Auswahlmöglichkeiten abgefragt („weiblich“, „männlich“, „divers“) sowie das

Alter mittels offenem Eingabeformat. Ebenfalls wurde der höchste Bildungsabschluss und die derzeitige berufliche Tätigkeit inklusive der aktuellen und lebensgesamten Beschäftigungsdauer erfragt. Die Teilnehmenden sollten zudem angeben, ob sie derzeit im Bereich Human Resources tätig sind und ob sie eine Leitungsfunktion mit oder ohne Personalverantwortung innehaben. Alle Fragen dieser Seite waren Pflichtangaben. Der Fragebogen schließt auf Seite 11 mit Danksagung und weiteren Hinweisen ab.

Der vollständige Fragebogen ist im Anhang dieser Arbeit beigelegt.

3.2.3 Stichprobe

Die Stichprobe bestand aus insgesamt 118 Personen die aufgrund der Vollständigkeit des Ausfüllens als gültige Fälle gewertet werden. In Tabelle 3 sind die soziodemographischen Daten der Teilnehmenden übersichtlich auffindbar. Insgesamt nahmen 74 weibliche Personen (62,7%) und 44 männliche Personen (37,3%) an der Befragung teil. Das Alter reichte von 21 bis 70 Jahren, wobei das durchschnittlich Alter bei gerundet 33 Jahren lag ($M=33.39$, $Sd=8.22$). Der überwiegende Anteil der Teilnehmer:innen mit 82 Personen (69,5%) hatte einen Hochschulabschluss, gefolgt von 33 Teilnehmenden (28%) mit allgemeiner oder fachgebundener Hochschulreife. Einen anderen Schulabschluss gaben 3 (2,5%) Teilnehmende an, wobei diese diesen Abschluss nicht näher deklarierten. Die Teilnehmer:innen waren im Schnitt bereits 12 Jahre berufstätig ($M=11.94$, $Sd=9.14$), wobei sie im Schnitt in ihrem aktuellen Beschäftigungsverhältnis circa 4 Jahre beschäftigt sind ($M=3.98$, $Sd=4.57$). Ebenfalls geht der überwiegende Teil der Probanden einer Beschäftigung im Fachgebiet Human Resources nach. 88 Befragte (74,6%) haben angegeben als Fachkraft im HR tätig zu sein, 30 Befragte (25,4%) sind nicht in diesem Sektor tätig. Von den befragten Personen haben in Summe 84 (71,2%) derzeit keine Leitungsfunktion über. Von den 34 Personen mit Leitungsfunktion üben diese 15 Personen (12,7%) ohne Führungsverantwortung aus, wohingegen 19 Befragte (16,1%) angaben Personalverantwortung innezuhaben.

Tabelle 3: Überblick der soziodemographischen Daten der Teilnehmer:innen

Item		M	Sd
Geschlecht			
weiblich	74 (62,7 %)		
männlich	44 (37,3%)		
Alter in Jahren			
Alter		33.39	8.22
Range	21-70		
Bildung / Qualifikation			
Noch Schüler	0		
Schule beendet ohne Abschluss	0		
Hauptschulabschluss/Volksschulabschluss	0		
Mittlere Reife	0		
Abschluss Polytechnische Schule	0		
allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife (z.B.: HAK, HTL, HLW, etc.)	33 (28 %)		
Hochschulabschluss	82 (69,5 %)		
Anderer Schulabschluss:	3 (2,5 %)		
Berufstätigkeit			
Insgesamte Berufstätigkeit		11.94	9.14
Berufstätigkeit in aktueller Anstellung		3.98	4.57
Anstellung			
Tätigkeit im Bereich HR	88 (74,6 %)		
Keine Tätigkeit im Bereich HR	30 (25,4%)		
Leitungsfunktion			
Leitungsfunktion mit Personalverantwortung	19 (16,1 %)		
Leitungsfunktion ohne Personalverantwortung	15 (12,7 %)		
Keine Leitungsfunktion	84 (71,2 %)		

Anmerkung: M=Mittelwert; Sd=Standardabweichung

3.2.3.1 Rekrutierungsspezifische Daten

Neben den soziodemographischen Merkmalen wurden die Teilnehmenden auch auf Spezifika bezüglich Rekrutierungs- und Bewerbungsprozessen abgefragt. In Tabelle 4 sind die Ergebnisse dieses Befragungsteils zusammengefasst. 69 Personen (58,5%) gaben an bereits einen Bewerbungsprozess aktiv von selbst gestartet zu haben. Derzeit

haben 68 Personen (57,6%) Interesse eine Bewerbung zu starten und sehen sich aktiv am Arbeitsmarkt um, wobei nur 23 Proband:innen (19,5%) angegeben haben im letzten halben Jahr ein Bewerbung aktiv initiiert zu haben.

Bezüglich der verwendeten Medien und Werkzeuge zeichnet sich auch ein relatives klares Bild. 99 Teilnehmer:innen (83,9%) gaben an beim Erstkontakt mit einem Unternehmen im Zuge eines Bewerbungsprozesses digital in Verbindung getreten zu sein. Bewerbungsunterlagen wurden in 117 Fällen (99,2%) digital eingereicht und auch in 74 Fällen (62,7%) fand das erste Kennenlernen mit dem Unternehmen digital statt. Im Gegensatz dazu fand die Kommunikation bis zu einer Zu- oder Absage im überwiegenden Teil analog statt. 73 Teilnehmende (61,9%) gaben an auf diesem Wege Kontakt gehalten zu haben. Im Falle einer Zusage jedoch fand die Kommunikation mit dem Unternehmen in 86 Fällen (72,9%) digital statt.

Besonders stark genutzte digitale Medien und Werkzeuge waren E-Mails, die Unternehmensplattform und Videokonferenzen. Social Media und Applikationen werden von den Befragten mittelmäßig genutzt. Abgeschlagen zeigt sich noch die automatisierte 2-Wege-Kommunikation, die nur von 24 Befragten (20,3%) bereits genutzt wurde. Weitere genannte Medien waren Telefonate via Internet und Bewerbungsvideos. Beide Medien wurden jeweils ein Mal genannt. Die Nutzung von webbasierten Diensten via dem Internet ist unter den Teilnehmer:innen unterschiedlich ausgeprägt und reicht von zwei bis 30 Jahren an Nutzer:innenerfahrung, wobei die durchschnittliche Nutzungserfahrung bei gerundet 18 Jahren ($M=17.64$, $Sd=4,78$) liegt.

Tabelle 4: Rekrutierungsspezifische Daten der Teilnehmer:innen

Item	M	Sd
Rekrutierungsprozess aktiv gestartet		
ja	69 (58,5 %)	
nein	49 (41,5 %)	
Aktives Bewerber:inneninteresse		
ja	68 (57,6 %)	
nein	50 (42,4 %)	
Aktive Bewerbung		
ja	23 (19,5 %)	
nein	95 (80,5 %)	
Erstkontakt mit Unternehmen		
analog	17 (14,4 %)	

digital	99 (83,9 %)		
keine Angabe	2 (1,7%)		
Bewerbungsunterlagen			
analog	0 (0 %)		
digital	117 (99,2%)		
keine Angabe	1 (0,8%)		
Erstes Kennenlernen mit Unternehmen			
analog	43 (36,4%)		
digital	74 (62,7 %)		
keine Angabe	1 (0,8%)		
Zu- oder Absage			
analog	73 (61,9%)		
digital	42 (35,6 %)		
keine Angabe	3 (2,5%)		
Kommunikation bis ersten Arbeitstag			
analog	23 (19,5%)		
digital	86 (72,9 %)		
keine Angabe	9 (7,6%)		
Mediennutzung			
E-Mail	116 (98,3%)		
Videokonferenzen	105 (89%)		
Automatisierte 2-Wege-Kommunikation	24 (20,3%)		
Social Media	66 (55,9%)		
Unternehmensplattform	106 (89,8%)		
Applikationen	57 (48,3 %)		
Andere Medien	2 (1,7%)		
Internetnutzung			
Jahre		17.64	4.78
Range	2-30		

Quelle: eigene Darstellung

3.3 Vorbereitende Analysen

Diese Kapitel dient der Veranschaulichung der durchgeführten Analysen zur Vorbereitung auf die Datenauswertung. Die Daten der Befragung wurden per CSV Datei aus der Plattform SocialSurvey übernommen und auf Extremata überprüft. Es wurden nur

vollständig bis zur letzten Seite befüllte Fragebögen in die Auswahl mitaufgenommen, woraus sich 118 Datensätze als gültige Fälle für diese Auswertung ergeben haben. Im Zuge der statistischen Auswertung sollte die Güte und interne Konsistenz der Skalen überprüft werden. Hierzu wurden explorative Datenanalysen durchgeführt, bei denen Mittelwerte beziehungsweise Mediane, Standardabweichungen, Boxplots und Histogramme sowie Schiefeverteilungen der Skalen begutachtet wurden. Es wird davon ausgegangen, dass sämtliche Items mit einer Schiefe im Bereich von -1 bis +1 normalverteilt sind. Weisen Items eine Schiefeverteilung auf so werden diese ausgeschlossen.

Nach Feststellung der Relevanz der Items wurde in einem folgenden Schritt eine explorative Datenanalyse durchgeführt, mit dem Ziel Daten und Redundanzen zu reduzieren. Items die auf mehr als einen Faktor hinwiesen, sollten anschließend einer konfirmatorischen Faktorenanalyse mit Einfaktorenlösung unterzogen werden. Die Hauptkomponentenanalyse wurde als Extraktionsmethode gewählt. Das Abbruchkriterium wurde aufgrund des Screeplots auf eine Komponente fixiert. Faktorenladungen die einen Wert von 0,6 erreicht wurden als Bestätigung der Wirksamkeit des Items angesehen (Döring & Bortz, 2016, S. 481).

Zur Reliabilitätsanalyse, nach Bestätigung der Eindimensionalität der Items, wurde der Cronbachs Alpha Koeffizient(α) zur Überprüfung der internen Konsistenz gebildet. Sollte durch die Entfernung eines Items eine signifikante Verbesserung ermöglicht werden, so wird dieses aus der Skalenbildung ausgeschlossen (Bortz & Döring, 2006, S. 219f.). Die Konsistenz einer Skala wird in Anlehnung an Schmitt (1996, S.351) ab einem Cronbach-Alpha Schwellenwert von 0,7 als gegeben angenommen.

Um Hypothese 3 überprüfen zu können wurde zuerst die Skala Benutzer:innenerfahrung ($M=17.95$, $md=18$ $SD=.71$) aus der Summe der Items RE01_01, RE03_01_2, RE03_02_1, RE03_02_2, RE03_03_1, RE03_03_2, RE03_04_1, RE03_04_2, RE03_05_1, RE03_05_2, RE03_06_1 und RE03_06_2 gebildet. Diese Items beinhalten die bisher genutzten digitalen Medien der Teilnehmer:innen. Alle Teilnehmer:innen haben bereits Erfahrung mit digitalen Werkzeugen und Medien, weshalb kein Teil der Stichprobe identifiziert werden konnte, der keinerlei Erfahrung ausweist. Aufgrund des recht hohen Erfahrungsschatzes der Teilnehmenden liegt der Medianwert gleichauf mit den Ergebnissen von 115 Teilnehmer:innen, weshalb kein Median-Split mit der Skala Benutzer:innenerfahrung durchgeführt werden konnte. Mittels Median-Split des Items RE04_01 Nutzer:innenerfahrung wurde die Stichprobengruppe in zwei Untergruppen geteilt. Dabei erhielten Teilnehmer:innen die mit weniger Erfahrung (Jahre an Erfahrung $\leq md$) den Wert 1 und die Teilnehmer:innen mit mehr Erfahrung (Jahre an Erfahrung $> md$) den Wert 2. Die Skala Erfahrung weist $n_1=60$ und $n_2=58$ auf.

Zur Überprüfung der Hypothese fünf wurden zudem Altersgruppen nach dem Vorschlag von Hesse (2017, S.572) gebildet und in der rekodierten Variable SD10g zusammengefasst. Die Gruppierung der Variable ist damit 1 für Alter < 21, 2 für Alter zwischen 21 und 42, 3 für Alter zwischen 43 und 58 und 4 für Alter > 59. Zudem wurden die Items RE03_01_01, RE03_02_1, RE03_03_01, RE03_04_01, RE03_05_01 und RE03_06_01 zur Skala Nutzungsfrequenz aufsummiert.

Die erhobenen Daten der Teilnehmenden dieser Untersuchung zeigen vor allem bei der Nutzung von digitalen Werkzeugen bereits ein hohes Erfahrungsniveau. Ebenso zeigt sich beim Alter der Proband:innen, dass es zwei Altersgruppen gibt, die besonders stark in der Untersuchung vertreten sind. In Summe weisen 27 der 52 Items der Befragung eine Schiefverteilung auf, 17 Items wurden aufgrund der Schiefe aus der Skalenbildung ausgeschlossen. Die Schiefverteilung der Items erforderte das Arbeiten mit non-parametrischen Verfahren. Sieben Items wiesen eine zu geringe Faktorenladung auf und wurden daher ebenfalls aus der Skalenbildung entfernt. Im Zuge der Reliabilitätsanalysen wurden zwei Items entfernt zur Erhöhung des Cronbachs Alpha entfernt.

3.3.1 Wahrgenommene Nützlichkeit & wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit

Um die Skalen „wahrgenommene Nützlichkeit“ und „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ zu bilden wurden die 12 Items der zwei Skalen „wahrgenommene Nützlichkeit“ und „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ von Davis (1989, S.340) überprüft. Zur Skalenbildung für „wahrgenommene Nützlichkeit“ wiesen alle Items von NZ01_01 bis NZ01_06 eine Schiefverteilung auf und werden daher nicht aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Keine der Variablen wurde rekodiert. Im Anschluss wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Die Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation wurde hier als Extraktionsmethode gewählt und ergab einen Faktor der 61,13% der Varianz erklärt. Das Abbruchkriterium wurde aufgrund des Screeplots auf eine Komponente fixiert. Faktorenladungen der untersuchten Items waren alle > 0.60 und gaben damit einen passend hohen Wert aus. Im Zuge der Reliabilitätsanalyse wurde das Item NZ01_06 ausgeschlossen, da dessen Entfernung das Cronbachs Alpha von 0.86 auf 0.88 erhöhte. Die Skala „wahrgenommene Nützlichkeit“ hat einen Mittelwert und eine Standardabweichung von $M = 6,05$ und $SD = 0,95$. Die Reliabilitätsanalyse ergab $\alpha = 0.88$, womit die Werte des Cronbachs Alpha in einem guten Bereich liegen. Die Skala „wahrgenommene Nützlichkeit“ weist eine Schiefverteilung auf weshalb in Folge die Untersuchung mit non-parametrischen Verfahren fortgesetzt wird. Die einzelnen Werte sind der Tabelle 5 zu entnehmen.

Tabelle 5: Deskriptivstatistiken und Faktorenladungen der Fragen zur wahrgenommenen Nützlichkeit

Code	Frage	M	Sd	Faktor
NZ01_01s	Nutzen: Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess unterstützt die Geschwindigkeit des Prozesses	6.45	0.96	.81
NZ01_02s	Nutzen: Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess unterstützt meine Leistung während Prozesses	5.70	1.28	.86
NZ01_03s	Nutzen: Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess unterstützt meine Produktivität während Prozesses	5.95	1.38	.77
NZ01_04s	Nutzen: Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess erweitert meine Effektivität während des Prozesses	5.95	1.19	.87
NZ01_05s	Nutzen: Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess erleichtert mir den gesamten Prozess	6.36	0.95	.75
NZ01_06s	Nutzen: Ich finde die die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess nützlich	6.20	1.40	.61
		M	Sd	α
Skala		6.05	0.95	.88
wahrgenommene Nützlichkeit				

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: s=Schiefverteilung, M=Mittelwert, Sd=Standardabweichung

Zur Skalenbildung für „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ wiesen alle Items außer NZ02_05 eine Schiefverteilung auf und daher werden keine Items aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Keine der Variablen wurde rekodiert. Im Anschluss wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Die Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation wurde hier als Extraktionsmethode gewählt und ergab einen Faktor der 66,12% der Varianz erklärt. Das Abbruchkriterium wurde aufgrund des Screeplots

auf eine Komponente fixiert. Faktorenladungen der untersuchten Items waren mit Ausnahme von NZ02_04 alle > 0.80 und gaben damit einen passend hohen Wert aus. Das Item NZ02_04 wurde aufgrund der zu geringen Faktorenladung aus der Skalenbildung ausgeschlossen. Im Zuge der Reliabilitätsanalyse wurde das Item NZ02_06 ausgeschlossen, da dessen Entfernung das Cronbachs Alpha von 0.89 auf 0.90 erhöhte. Die Skala „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ hat einen Mittelwert und eine Standardabweichung von $M = 6,28$ und $SD = 0,81$. Die Reliabilitätsanalyse ergab $\alpha = 0.88$, womit die Werte des Cronbachs Alpha in einem guten Bereich liegen. Die Skala „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ weist eine Schiefverteilung auf weshalb in Folge die Untersuchung mit non-parametrischen Verfahren fortgesetzt wird. Die einzelnen Werte sind der Tabelle 6 zu entnehmen.

Tabelle 6: Deskriptivstatistiken und Faktorenladungen der Fragen zur wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit

Code	Frage	M	Sd	Faktor
NZ02_01s	Benutzerfreundlichkeit: Die Anwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess wäre für mich leicht	6.31	0.98	.80
NZ02_02s	Benutzerfreundlichkeit: Es wäre für mich leicht digitale Werkzeuge im Rekrutierungsprozess für meine Zwecke zu nutzen	6.37	0.88	.88
NZ02_03s	Benutzerfreundlichkeit: Meine Interaktion mit den digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess wäre klar und verständlich	6.25	0.98	.88
NZ02_04s	Benutzerfreundlichkeit: Ich empfinde digitale Werkzeuge im Rekrutierungsprozess flexibel einsetzbar	6.22	1.01	.57
NZ02_05	Benutzerfreundlichkeit: Es wäre leicht für mich geschickt mit digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess umzugehen	6.20	0.88	.90
NZ02_06s	Benutzerfreundlichkeit: Ich empfinde digitale Werkzeuge im Rekrutierungsprozess leicht handzuhaben	5.61	1.64	.82
		M	Sd	α

Skala	6.28	0.81	.90
wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit			

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: s=Schiefverteilung, M=Mittelwert, Sd=Standardabweichung

3.3.2 Prozessgerechtigkeit & Feedback

Um die Skalen „Prozessgerechtigkeit“ und „Feedback“ zu bilden wurden die Selection Procedural Justice Scale (SPJS) von Bauer et al. (2001, S.418) verwendet. Die Items PZ01_01 bis PZ01_08, PZ01_12 bis PZ01_14 sowie PZ02_15 bis PZ02_28 sollten dabei für das Konzept der Prozessgerechtigkeit überprüft werden. Zur Skalenbildung für „Prozessgerechtigkeit“ wiesen die Items PZ01_01, PZ01_04, PZ01_12, PZ01_13, PZ02_17, PZ02_18, PZ02_23, PZ02_24, PZ02_25, PZ02_26 und PZ02_27 eine Schiefverteilung auf und werden daher aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Keine der Variablen wurde rekodiert. Im Anschluss wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Die Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation wurde hier als Extraktionsmethode gewählt und ergab einen Faktor der 50,27% der Varianz erklärt. Das Abbruchkriterium wurde aufgrund des Screeplots auf eine Komponente fixiert. Faktorenladungen der untersuchten Items waren unterschiedlich. PZ01_02, PZ01_03, PZ01_05 sowie PZ02_28 wiesen eine zu geringe Faktorenladung auf und wurden daher ausgeschlossen. Die restlichen Items luden > 0.60 und gaben damit einen passend hohen Wert aus. Im Zuge der Reliabilitätsanalyse wurde kein Item ausgeschlossen. Die Skala „Prozessgerechtigkeit“ hat einen Mittelwert und eine Standardabweichung von $M = 5,70$ und $SD = 1,11$. Die Reliabilitätsanalyse ergab $\alpha = 0.92$, womit die Werte des Cronbachs Alpha in einem exzellenten Bereich liegen. Die einzelnen Werte sind der Tabelle 7 zu entnehmen.

Tabelle 7: Deskriptivstatistiken und Faktorenladungen der Fragen zur Prozessgerechtigkeit

Code	Frage	M	Sd	Faktor
PZ01_01s	VG: Ich wusste was mich während des Prozesses erwarten würde und hatte ausreichend Informationen über das Format	5.32	1.37	
PZ01_02	VG: Ich konnte meine Fähigkeiten und Fertigkeiten während des Rekrutierungsprozesses zeigen	5.25	1.18	.49

PZ01_03	VG: Dieser digitale Rekrutierungsprozess gibt Bewerber:innen die Chance zu zeigen was sie können	5.38	1.63	-
PZ01_04s	VG: Ich bekam die ausreichende Gelegenheit die Ergebnisse des digitalen Rekrutierungsprozesses überprüfen zu lassen falls notwendig	4.08	1.90	
PZ01_05	VG: Ich hatte die Gelegenheit die Ergebnisse des digitalen Rekrutierungsprozesses mit jemandem zu besprechen	4.72	1.60	.55
PZ01_06	VG: Ich war zufrieden mit der Rückmeldung zum digitalen Rekrutierungsprozess	5.34	1.34	.74
PZ01_07	VG: Bewerber:innen hatten die Möglichkeit die jeweiligen Ergebnisse des digitalen Rekrutierungsprozesses nachzufragen	4.28	1.70	.69
PZ01_08	VG: Die Möglichkeiten meine Ergebnisse einzusehen waren adequat	3.96	1.73	.75
PZ01_12s	VG: Es gab keine Unterschiede wie der Prozess mit verschiedenen Bewerber:innen vereinbart wurde	4.81	1.93	
PZ01_13s	VG: Recruiter machten keinen Unterschied wie sie Bewerber:innen behandelten	4.47	2.35	
PZ01_14	VG: Ich wurde während des Prozesses ehrlich und offen behandelt	5.81	1.16	.81
PZ02_15	VG: Recruiter waren aufrichtig bei der Beantwortung von Fragen während des Prozesses	5.00	1.85	.73
PZ02_16	VG: Recruiter haben Fragen direkt und höflich beantwortet	5.87	0.94	.82
PZ02_17s	VG: Recruiter haben nicht versucht während des Prozesses Tatsachen zu verheimlichen	5.98	1.03	
PZ02_18s	VG: Ich wurde während des Prozesses höflich behandelt	6.55	0.75	

PZ02_19	VG: Die Recruiter machten es mir während des Prozesses leichter und waren rücksichtsvoll	5.75	1.36	.71
PZ02_20	VG: Ich war zufrieden mit dem Umgang mit mir während des Prozesses	5.98	1.065	.86
PZ02_21	VG: Ich hatte die Gelegenheit Fragen zum Prozess zu stellen	5.79	1.28	.82
PZ02_22	VG: Ich bin zufrieden mit der Menge und Qualität der Kommunikation die während des Prozesses stattfand	5.36	1.56	.86
PZ02_23s	VG: Ich hätte mich wohlgefühlt Fragen zum Prozess zu stellen	5.94	1.08	
PZ02_24s	VG: Ich fühlte mich wohl mit der Idee Bedenken während des Prozesses zu äußern	5.75	1.329	
PZ02_25s	VG: Die Inhalte erschienen nicht voreingenommen und angemessen zu sein	5.89	1.14	
PZ02_26s	VG: Der Prozess war weder zu persönlich noch zu privat.	6.30	0.91	
PZ02_27s	VG: Es wäre allen Bewerbenden klar, dass dieser digitale Rekrutierungsprozess für die angestrebte Position galt	6.06	0.89	
PZ02_28	VG: Die Inhalte des Prozess waren klar der angestrebten Position zuzuordnen	5.75	0.98	.59
		M	Sd	α
Skala		5.70	1.11	.92
Prozessgerechtigkeit				

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: s=Schiefverteilung, M=Mittelwert, Sd=Standardabweichung

Die Items PZ01_09 bis PZ01_11 sowie PZ02_29, sollten für das Konzept Feedback überprüft werden. Zur Skalenbildung für „Feedback“ wiesen die Items keine Schiefverteilung auf und werden daher als normalverteilt angenommen und in der weiteren Betrachtung inkludiert. Variable PZ02_29 wurde rekodiert. Im Anschluss wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Die Hauptkomponentenanalyse mit Varimax

Rotation wurde hier als Extraktionsmethode gewählt und ergab einen Faktor der 63,59% der Varianz erklärt. Das Abbruchkriterium wurde aufgrund des Screeplots auf eine Komponente fixiert. Faktorenladungen der untersuchten Items waren bis auf PZ02_29 alle > 0.60 und gaben damit einen passend hohen Wert aus. PZ02_29 wurde aufgrund der zu geringen Faktorenladung für die weitere Untersuchung ausgeschlossen. Im Zuge der Reliabilitätsanalyse wurde PZ01_11 ausgeschlossen, da dessen Entfernung das Cronbachs Alpha von 0.91 auf 0.94 erhöhte. Die Skala „Prozessgerechtigkeit“ hat einen Mittelwert und eine Standardabweichung von M = 5.04 und SD = 1.69. Die Reliabilitätsanalyse ergab $\alpha = 0.94$, womit die Werte des Cronbachs Alpha in einem exzellenten Bereich liegen. Die einzelnen Werte sind der Tabelle 8 zu entnehmen.

Tabelle 8: Deskriptivstatistiken und Faktorenladungen der Fragen zu Feedback

Code	Frage	M	Sd	Faktor
PZ01_09	VG: Ich hatte ein klares Verständnis wann ich eine Rückmeldung zum digitalen Rekrutierungsprozess bekommen würde	5.04	1.73	.95
PZ01_10	VG: Ich wusste wann ich Feedback bekommen würde	5.10	1.80	.94
PZ01_11	VG: Ich war zufrieden mit der Zeit die es dauerte bis ich Feedback bekam	5.35	1.677	.87
PZ02_29r	VG: Ich bin nicht zufrieden mit der Anzahl an Rückmeldungen die ich während des Prozesses erhalten habe	4.02	2.30	-
		M	Sd	α
Skala		5.04	1.69	.94
Feedback				

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: s=Schiefverteilung, M=Mittelwert, Sd=Standardabweichung

3.3.3 Arbeitgeber:innenattraktivität

Um die Skala Arbeitgeber:innenattraktivität zu bilden wurden die neun Items der EmptA Scale von Berthon, Ewing & Hah (2005) und die zwei eigens gebildeten Items AG01_01 bis AG01_11 überprüft. Dabei wiesen die Items AG01_01, AG01_02, AG01_06, AG01_08, AG01_09, AG01_10 eine Schiefverteilung auf und werden daher

aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. AG01_10 wurde zuvor rekodiert. Im Anschluss wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Die Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation wurde hier als Extraktionsmethode gewählt und ergab einen Faktor der 54,55% der Varianz erklärt. Das Abbruchkriterium wurde aufgrund des Screeplots auf eine Komponente fixiert. Faktorenladungen der untersuchten Items waren mit einer Ausnahme von AG01_11 > 0.60 und gaben damit einen passend hohen Wert aus. Das Item AG01_11 wurde aufgrund der zu geringen Faktorenladung aus der Skalenbildung ausgeschlossen. Die Skala „Arbeitgeber:innenattraktivität“ hat einen Mittelwert und eine Standardabweichung von $M = 5,97$ und $SD = 0,84$. Die Reliabilitätsanalyse ergab $\alpha = 0,81$, womit die Werte des Cronbachs Alpha in einem guten Bereich liegen. Werte sind der Tabelle 5 zu entnehmen.

Tabelle 9: Deskriptivstatistiken und Faktorenladungen der Fragen zur Arbeitgeberattraktivität

Code	Frage	M	Sd	Faktor
AG01_01s	Es gibt eine positive Meinung der Gesellschaft über das Unternehmen	6.11	1.14	
AG01_02s	Es gibt eine positive Meinung von Freunden und Familie über das Unternehmen	6.16	1.12	
AG01_03	Meine Werte stimmen mit denen des Unternehmens überein	5.96	1.02	.81
AG01_04	Ich halte das Unternehmen für innovativ und fortschrittlich denkend	5.97	1.03	.89
AG01_05	Das Unternehmen hat innovative Produkte oder Dienstleistungen	5.78	1.06	.78
AG01_06s	Ich sehe in diesem Unternehmen ein Sprungbrett für zukünftige Anstellungen	6.10	1.26	
AG01_07	Das Unternehmen bietet ein spannendes Arbeitsumfeld	5.94	1.11	.69
AG01_08s	Ich würde mich gut fühlen für diese Organisation zu arbeiten	6.14	1.19	
AG01_09s	Das Unternehmen bietet insgesamt ein attraktives Arbeitsangebot	6.13	1.03	

AG01_10rs	Nach dem von mir erlebten Rekrutierungsprozess würde ich Bekannten abraten, sich bei diesem Unternehmen zu bewerben	5.73	1.83	
AG01_11	Nachdem Rekrutierungsprozess habe ich eine bessere Meinung über das Unternehmen als davor	5.21	1.58	.44
		M	Sd	α
Skala		5.97	0.84	.81
Arbeitgeber:innenattraktivität				

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: r=rekodiert, M=Mittelwert, Sd=Standardabweichung

3.4 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel sollen die zuvor aufgestellten Hypothesen beantwortet werden. Um dies zu ermöglichen so mit den gebildeten Skalen und Berechnungsverfahren gearbeitet werden. Bei den Hypothesen 1 und 2 handelt es sich um Zusammenhangshypothesen. Aufgrund der Schiefverteilung der Skalen „wahrgenommene Nützlichkeit“ und „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ wird auf die Spearmansche Rangkorrelation zurückgegriffen. Die Wahl zwischen dem Pearson'schen Korrelationskoeffizienten und der Spearman'schen Rangkorrelation wurde aufgrund der Fragestellung und den Eigenschaften der Daten gewählt, wie etwa das eventuelle Vorhandensein von Ausreißerwerten, die in eine andere Richtung zeigen als die übrigen Messwerte. Der Pearson'sche Koeffizient berücksichtigt die metrischen Abstände zwischen den Werten, während der Spearman'sche Koeffizient lediglich eine Rangfolge der Messwerte bildet, unabhängig von den Abständen. Bei Zweifeln an der Genauigkeit der Messwerte oder bei genereller Betrachtung der Daten als Rangordnung, kann der Rangkorrelationskoeffizient bevorzugt werden. Für "echte", intervallskalierte Daten wird der Pearson'sche Koeffizient aufgrund des geringeren Informationsverlusts empfohlen. (Sachs, 1972, S.308). In einem Streudiagramm sollen dabei beginnend untersucht werden, ob Ausreißer vorliegen und ob von einer linearen Regression ausgegangen werden kann.

Hypothese 3 und Hypothese 5 werden aufgrund von Schiefverteilungen unter Zuhilfenahme des Mann-Whitney-U-Test untersucht, der das Äquivalent für den t-Test für unabhängige Stichproben bei Nichterfüllung dessen Grundvoraussetzungen darstellt. Damit erfolgt ein Vergleich der Stichprobengruppen nach Erfahrungslevel beziehungsweise Altersgruppe hinsichtlich ihrer Mittelwerte, wodurch eine Aussage getroffen werden soll ob

sich Unterschiedlichkeiten durch zufällige Schwankungen oder nicht erklären lassen (Bühl, 2014, S. 343, methodenberatung.uzh.ch, 15.04.2023).

Um für Hypothese 4 die Moderation der Variable Feedback beim Zusammenhang zwischen Nutzer:innenerfahrung und der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit zu überprüfen, sollte die multiple lineare Regression nach Hayes & Matthes (2009, S.929) mittels Moderatoranalyse durchgeführt werden. Durch diese Methode sollen die Beziehungen zwischen zwei oder mehr Prädiktorvariablen und einer Kriteriumsvariable untersucht werden, wobei das Verfahren die Wirkung der Prädiktorvariable in Moderation einer weiteren Variable schätzt.

3.4.1 Wahrgenommene Nützlichkeit, Benutzerfreundlichkeit & Arbeitgeber:innenattraktivität

Hypothese 1 und 2 stellte die Fragen auf, ob digitale Rekrutierungswerkzeuge positiv auf die Arbeitgeber:innenattraktivität auswirkt, sollten diese eine positive wahrgenommene Nützlichkeit und positive wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit aufweisen. Um dies festzustellen, wurden die dafür angefertigten, gleichnamigen Skalen herangezogen. Die Korrelationsanalyse via Spearmanscher Rangkorrelation von wahrgenommener Nützlichkeit und Arbeitgeber:innenattraktivität ergab zwar einen positiven Zusammenhang zwischen den beiden Variablen ($r=.173$), allerdings lässt sich hierfür keine Signifikanz feststellen ($p=.061$). Nach Cohen (1988, S.79ff) ist dies ein Wert, der sehr gering und sogar vernachlässigbar wäre.

Bei der Korrelationsanalyse nach Spearman zwischen wahrgenommener Benutzerfreundlichkeit und Arbeitgeber:innenattraktivität zeigt sich ein positiver Zusammenhang ($r=.186$, $p<0,05$, $n=118$) womit hier wiederum nur ein schwacher Effekt nach Cohen (1988) beobachtbar ist. Tabelle 10 fasst die Ergebnisse der Korrelationsanalysen nochmals zusammen.

Tabelle 10: Korrelationskoeffizienten der Skalen „wahrgenommene Nützlichkeit“, „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ und „Arbeitgeber:innenattraktivität“

		Arbeitgeber:innenattraktivität	
wahrgenommene Nützlichkeit	Korrelation nach Spearman		.173
	Signifikanz (1-seitig)		.061

wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit	Korrelation nach Spearman	.186
	Signifikanz (1-seitig)	<.05
	N	118

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: N=Stichprobengröße

3.4.2 Prozessgerechtigkeit

Die dritte Hypothese befasst sich mit der unterschiedlichen Wahrnehmung von Prozessgerechtigkeit von Nutzer:innen abhängig von deren Erfahrungslevel (N1=niedriges Erfahrungslevel, N2=hohes Erfahrungslevel) mit digitalen Medien und Werkzeugen. Die Teilnehmer:innen wurden wie in Kapitel 3.3 in zwei Gruppen unterteilt. Beide Gruppen weisen nach dem Kolmogorov-Smirnov Test keine Normalverteilung auf ($p < 0.01$), weswegen ein nicht-parametrisches Verfahren in Form des Mann-Whitney-U-Test durchgeführt wurde. Unerfahrene Teilnehmer:innen ($md=5.90$) weisen eine nicht signifikant geringere wahrgenommene Prozessgerechtigkeit auf als erfahrenere Teilnehmer:innen ($md=5.95$), $U(N1=60, N2=58)=1687$, $z=-.286$, $p=.775$, $r=-0.026$. Nach Cohen (1992, S.157) ist dieser Unterschied zu vernachlässigen. Demnach unterscheiden sich die beiden Gruppen nicht ihrer Wahrnehmung der Prozessgerechtigkeit. Hypothese 3 kann damit auf Basis der Mittelwertvergleiche nicht bestätigt werden.

3.4.3 Moderation durch Feedback

Zur Untersuchung der vierten Hypothese, also der Moderation der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit durch Feedback in Abhängigkeit der Nutzer:innenerfahrung wird eine Moderatorenanalyse durchgeführt. Die Analyse erfolgt mittels des Verfahrens der multiplen linearen Regression. Die Variablen in diesem Modell sind dabei die Nutzer:innenerfahrung in Jahren (RE04_01) als unabhängige Variable, die Skala Feedback (scale_FB) als Moderator und die Skala wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit“, die als abhängige Variable dient. Dazu müssen zuerst die Voraussetzungen für die multiple lineare Regression überprüft werden. Zu Beginn werden die Variablen auf Normalverteilung geprüft. Sowohl der Kolmogorov-Smirnov-Test als auch den erstellten Histogramme zeigen, dass eine Normalverteilung nicht vorliegen kann. Dennoch soll für die weitere Analyse unter der Annahme des zentralen Grenzwertsatzes gearbeitet werden, nachdem bei $N > 30$ Teilnehmer:innen die Stichprobe als normalverteilt gilt (Bamberg et al.,

2017, S. 129 ff.). Die Residuen wurden mit Hilfe von Diagrammen in SPSS analysiert und auch die Homoskedastizität kann grafisch bestätigt werden. Vor der Moderationsanalyse wurden alle Variablen ztransformiert. Die Analyse wird mit PROCESS Version 4.3 von Hayes (2022) durchgeführt. Dieses Marko verwendet lineare Regression nach der Methode der kleinsten Quadrate verwendet, um unstandardisierte Koeffizienten zu ermitteln und bietet damit eine Gelegenheit Moderationen zu untersuchen.

Die durchgeführte Moderationsanalyse ergab, dass das Gesamtmodel Signifikanz besitzt, $F(3, 112)=14,56$, $p < 0.001$, und ein Varianzaufklärung von 28,10% aufweist. Es gibt einen positiven, signifikanten Zusammenhang zwischen Feedback und der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit ($\beta=.4959$, $p<0.001$), der Zusammenhang zwischen Nutzer:innenerfahrung und wahrgenommener Prozessgerechtigkeit ist in dieser Betrachtung nicht signifikant ($\beta=-.1120$, $p=.1650$). Tabelle 10 fasst die Ergebnisse der Prädiktoren zusammen.

Tabelle 11: Wahrgenommene Prozessgerechtigkeit erklärt durch Nutzer:innenerfahrung, Feedback und Interaktion zwischen den beiden Variablen

Prädiktor	β	p
Nutzer:innenerfahrung	-0.11	.165
Feedback	0.50	>.001
Interaktion	0.09	.317

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: β = standardisierter Regressionskoeffizient, $F(3, 112)=14.56$, $p<.001$, $R^2=0.28$, $N=116$

Die Ergebnisse können auf keinen Moderationseffekt von Feedback auf die Beziehung zwischen Nutzer:innenerfahrung und der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit aufzeigen, $\Delta R^2=0,01\%$, $F(1, 112)=1,01$, $p=0.3166$. Daraus lässt sich schließen, dass die Wirkung von Nutzer:innenerfahrung auf die wahrgenommene Prozessgerechtigkeit nicht vom Feedback moderiert wird. In Tabelle 12 werden die Ergebnisse zusammengefasst.

Tabelle 12: Ergebnisse der Moderationsanalyse zur Bestimmung der Interaktion zwischen Feedback und Nutzer:innenerfahrung bei der Vorhersage von wahrgenommener Prozessgerechtigkeit

		Signifikanz
R^2	0,2806	
F (df=3, 112)	14,56	<0,001

ΔR^2	0,0065	
F (df=1, 112)	1,01	0,32

Quelle: eigene Darstellung

3.4.4 Rekrutierungswerkzeuge und Alter

Aus den gebildeten Altersgruppen 1 für Alter < 21, 2 für Alter zwischen 21 und 42, 3 für Alter zwischen 43 und 58 und 4 für Alter > 59 ergibt sich für die Untersuchung die in Tabelle 13 dargestellte Situation.

Tabelle 13: Altersverteilung der Stichprobe und Gruppierung

Altersgruppe	N
1=Generation Z	0
2=Generation Y	103
3=Generation X	14
4=Babyboomer	1

Quelle: eigene Darstellung

Aufgrund der geringen Anzahl an Proband:innen aus den Gruppen 1 und 4 werden diese beiden von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen. In Tabelle 14 werden die Nutzungshäufigkeiten der jeweiligen Altersgruppe dargestellt.

Tabelle 14: Häufigkeiten der Nutzung zwischen den Altersgruppen und Ränge

Medium	Altersgruppe 2	Altersgruppe 3
E-Mail	101	14
Videokonferenzen	91	13
Automatisierte 2-Wege-Kommunikation	19	5
Social Media	58	7
Unternehmensplattform	93	12
Applikationen	49	8

Quelle: eigene Darstellung

Die Variable Altersgruppe weist keine Normalverteilung auf weshalb der Mann-Whitney-U-Test für unabhängige Stichproben angewandt wird. Teilnehmer:innen der Altersgruppe 2 (md=10.00) weisen eine nicht signifikant höhere Nutzungsfrequenz auf als Teilnehmer:innen der Altersgruppe 3 (md=10.00), U (N2=103, N3=14)=659,5, z=-.537,

$p=.591$, $r=-0.050$. Nach Cohen (1992, S.157) ist dieser Unterschied zu vernachlässigen. Demnach unterscheiden sich die beiden Gruppen nicht in der Nutzungsfrequenz von digitalen Werkzeugen und Medien bei Rekrutierungsprozessen. Hypothese 5 kann damit auf Basis der Mittelwertvergleiche nicht bestätigt werden.

3.4.5 Überprüfung der Hypothesen

In diesem Abschnitt werden die in den vorhergehenden Kapiteln beschriebenen Verfahren zur Hypothesenprüfung beschrieben und widmet sich ebenfalls der Beantwortung der zuvor aufgestellten Hypothesen. Diese wurden mittels statistischen Berechnungsverfahren unter Zuhilfenahme der gebildeten Skalen überprüft und sollen nun verifiziert oder verworfen werden. Als Signifikanzniveau gilt $p < 0,05$. In Tabelle 15 findet sich ein Überblick der gebildeten Skalen.

Tabelle 15: Übersicht der gebildeten Skalen

Skala	Items	M	Sd	α
wahrgenommene Nützlichkeit (s)	5	6.05	0.95	.88
wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit (s)	4	6.28	0.81	.90
Prozessgerechtigkeit	9	5.70	1.11	.92
Feedback	2	5.04	1.69	.94
Arbeitgeber:innenattraktivität	4	5.97	0.84	.81
Nutzer:innenerfahrung	12	17.95	0.71	

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: s=Schiefverteilung, M=Mittelwert, Sd=Standardabweichung

In Tabelle 16 finden sich die überprüften Hypothesen und das jeweilig verwendete Verfahren inklusive der herangezogenen Variablen wieder. Als Ergebnis wird die Annahme oder Verwerfung der zuvor aufgestellten Hypothese dargestellt. Die Untersuchungen zeigen für Hypothese 1, Hypothese 3, Hypothese 4 und Hypothese 5 keine signifikanten Ergebnisse, weshalb diese verworfen werden. Hypothese 2 weist ein signifikantes Ergebnis, wobei die Effektstärke hier nur gering ist.

Tabelle 16: Überblick der Studienergebnisse und Hypothesenprüfung

Hypothese	Variablen	Verfahren	p	r / β	Ergebnis
H1: Die wahrgenommene Nützlichkeit des digitalen Rekrutierungswerkzeuges hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität.	wahrgenommene Nützlichkeit (s), Arbeitgeber:innenattraktivität	Spearman'sche Rangkorrelation	.061	.173	verworfen
H2: Die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit des digitalen Rekrutierungswerkzeuges hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeber:innenattraktivität	wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit (s), Arbeitgeber:innenattraktivität	Spearmansche Rangkorrelation	<.05	.186	angenommen
H3: Es gibt einen Unterschied bei der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit bei der Nutzung von digitalen Rekrutierungswerkzeugen zwischen Nutzer:innen mit Erfahrung und Nutzer:innen ohne Erfahrung	Prozessgerechtigkeit, Nutzer:innerfahrung	Mann-Whitney-U-Test	.775	-.003	verworfen
H4: Feedback moderiert die wahrgenommene Prozessgerechtigkeit bei der Nutzung von digitalen Rekrutierungswerkzeugen.	Feedback, Prozessgerechtigkeit	Multiple lineare Regression, Moderatoranalyse	.165	-.11	verworfen
H5: Es gibt einen Unterschied bei Gruppen älterer und jüngerer Bewerber:innen in Hinblick auf die Nutzungsfrequenz digitaler Rekrutierungswerkzeuge	Altersgruppe 2, Altersgruppe 3, Nutzer:innenerfahrung	Mann-Whitney-U-Test	.591	-.050	verworfen

Quelle: eigene Darstellung

Um die Auswirkungen von digitalen Werkzeugen bei Rekrutierungsprozessen in Zeiten des „War for Talent“ zu untersuchen wurde die Forschungsfrage „Wie beeinflussen digitale Werkzeuge das Erleben und die Ergebnisse des Rekrutierungsprozesses?“ titulierte. Es war davon auszugehen, dass digitale Werkzeuge einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeber:innenattraktivität aufweisen, da diese Hürden abbauen können und Unsicherheiten im Bewerbungsprozess vorbeugen können (Hypothese 1 & Hypothese 2). Zudem war davon auszugehen, dass die Nutzungserfahrung mit digitalen Werkzeugen ebenfalls einen Einfluss auf die wahrgenommene Prozessgerechtigkeit aufweist (Hypothese 3). Diese wahrgenommene Prozessgerechtigkeit könnte bei hochdigitalisierten wiederum durch gezieltes Feedback moderiert werden, vor allem bei noch wenig Erfahrung mit digitalisierten Werkzeugen (Hypothese 4). Ebenfalls war davon auszugehen, dass das Alter der Teilnehmenden eine Rolle beim Erleben von Rekrutierungsprozessen spielt (Hypothese 5).

Vier der fünf formulierten Hypothesen mussten aufgrund zu geringer Signifikanz verworfen werden, weshalb die Forschungsfrage nur teilweise beantwortet werden kann. Es lässt sich anhand der Ergebnisse sagen, dass die wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit einen positiven Effekt auf die Arbeitgeber:innenattraktivität aufweist und daher bei der Nutzung von Medien und Werkzeugen im Recruiting auf verifiziert benutzerfreundliche Werkzeuge zurückgegriffen werden sollte. Ein interessantes Ergebnis für Unternehmen ist, dass Nutzer:innenerfahrung mit digitalisierten Werkzeugen im Zuge von Rekrutierungsprozessen in dieser Untersuchung keinen Unterschied in der Wahrnehmung der Prozessgerechtigkeit aufzeigt. Der Einsatz von digitalisierten Werkzeugen kann also in dieser Hinsicht auch bei verschiedenen Zielgruppen durchgeführt werden. Feedback moderiert zwar nicht in der Beziehung zwischen Nutzer:innenerfahrung und der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit, hat aber dennoch direkt einen signifikanten, positiven Einfluss auf die wahrgenommene Prozessgerechtigkeit. Feedback im Zuge des Bewerbungsprozesses ist daher nicht zu vernachlässigen und sollte angewandt werden. Abschließend kann auch gesagt werden, dass in dieser Untersuchung kein signifikanter Unterschied in der Nutzung von digitalen Rekrutierungswerkzeugen in verschiedenen Altersgruppen nachgewiesen werden konnte.

4 Diskussion und Ausblick

Mit einhergehendem demographischem Wandel stehen Personalabteilungen vor der Herausforderung im Kampf, um die besten Talente zu bestehen und diese mit modernsten Methoden, Mitteln und Prozessen für sich zu gewinnen. Ein rein passives Warten auf geeignete Kandidat:innen ist nicht mehr zeitgemäß und wird auch nicht zum

gewünschten Erfolg führen (Ullah & Witt, 2018, S.1f). Der Einsatz von neuen Technologien im Personalbereich Recruiting trägt zur raschen Veränderung weiter bau, bietet aber zugleich das Potential für Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen (Gardner, S.2012, 2f). Nicht nur Technologien im Recruiting verändern sich, sondern auch die Medien mit denen Recruiter:innen, aber auch Bewerber:innen diese Prozesse durchlaufen (Hosain & Liu, 2020, S.54f). Die technologischen Hilfsmittel reichen mittlerweile von einfachen Datenbanken, über Bewerbermanagementsystem bis hin zum Einsatz von künstlicher Intelligenz, die allesamt auf das anwendende Unternehmen abgestimmt werden müssen (Kulkarni & Che, 2019, S.4ff).

Aus diesem Grund hatte diese Arbeit zum Ziel modernste Standards und Möglichkeiten im Recruiting zu erheben und zu überprüfen ob diese neuen Technologien einen Einfluss auf Rekrutierungsprozesse nehmen können. Wesentliche Erkenntnisse zur Beurteilung sollten daher Faktoren wie wahrgenommene Nützlichkeit und wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit beim Einsatz von digitalen Werkzeugen sein. Die Erkenntnisse über diese Teilgebiete von Rekrutierungsprozessen ermöglichen nicht nur Einblicke auf Kandidat:innenseite, sondern unterstützen auch zu verstehen ob digitale Medien und Werkzeuge Organisationen attraktiver erscheinen lassen können (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S.154). Der verstärkte Einsatz von web-basierten Werkzeugen könnte Personen ohne hohe IT-Affinität oder mit mangelnder Erfahrung negative Erlebnisse bei digitalen Rekrutierungsprozessen erleben lassen (Pollak, 2022, S.73f). Diese Arbeit hatte deshalb auch zum Ziel die Erfahrung von Nutzer:innen mit deren erlebten Prozessen gegenüberzustellen und potentielle Unterschiede zwischen Nutzer:innengruppen zu entdecken.

Insbesondere die erweiterten Möglichkeiten zur manuellen und automatisierten Datenauswertung erlauben Zielgruppen noch stärker zu spezifizieren und Bewerber:innen aufgrund von persönlichen Merkmalen in Gruppen einzusortieren. Dies kann zu diskriminierenden Situationen führen und so neben rechtlichen Konsequenzen auch Imageschaden für das rekrutierende Unternehmen bedeuten (Kim&Scott, 2018, S.112ff). Folglich soll diese Arbeit auch Einblicke schaffen ob Kandidat:innen nach dem Merkmal ihres Alters digitalisierte Rekrutierungsprozesse verschieden wahrnehmen.

Um die aufgestellten Fragen und Überlegungen zu beantworten wurde eine quantitative empirische Studie verfasst. Mittels der Ergebnisse aus der Studie sollte geklärt werden ob sich die wahrgenommene Nützlichkeit und wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit von digitalen Medien und Werkzeugen in Rekrutierungsprozessen positiv auf die Attraktivität von Arbeitgeber:innen auswirkt. Zudem sollte die Frage beantwortet werden ob es einen Unterschied in der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit je nach Erfahrungslevel der Nutzer:innen gibt und ob das Feedback im Prozess eine moderierende Wirkung

auf diese Wahrnehmung hat. Abschließend wurde auch untersucht, ob das Alter einen Einfluss auf Nutzung von digitalen Medien und Werkzeugen bei Bewerbungsprozessen hat. Die Studie wurde in Form einer Online-Befragung mittels Fragebogen ausgeführt, wobei die erhobenen Daten mit der Software SPSS ausgewertet und interpretiert wurden. Ebenso wurden formulierte Hypothesen mit diesem Statistikprogramm getestet und überprüft.

Im Gegensatz zu den in der Literatur vorgefundenen Ergebnissen zeigte sich der Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Nützlichkeit und der wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit in dieser Studie nicht vollumfänglich signifikant bei der Wirkung auf die Anziehungskraft einer Organisation beziehungsweise Arbeitgeber:innen (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S. 155f; Folger et al., 2022, S. 735; King & He, 2006, S.751). Es konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Nützlichkeit und der Arbeitgeber:innenattraktivität gefunden werden. Die beiden Variablen korrelierten positiv miteinander, was sich auch mit den Ergebnissen aus der Literaturrecherche deckt. Einen signifikant positiven Zusammenhang wies dafür die wahrgenommene Nützlichkeit und die Arbeitgeber:innenattraktivität auf. Sie korrelierten ebenfalls positiv, wiesen dabei aber nur eine schwache Effektstärke nach Cohen (1988, S:79ff) auf. Den höheren Einfluss der wahrgenommenen Nützlichkeit gegenüber der Benutzerfreundlichkeit beobachteten auch King & He (2006, S.751). Als potentielle Erklärung könnte angenommen werden, dass User:innen die Nützlichkeit von Werkzeugen eher mit einer attraktiven Organisation verknüpfen, da diese ihnen helfen einen Prozess müheloser zu bewältigen. Eine mögliche Erklärung zu den Abweichungen der Studienergebnisse aus den literarischen Vorergebnissen findet sich eventuell in den Teilnehmer:innen. Alle Proband:innen haben angegeben schon Teil eines Bewerbungsprozesses gewesen zu sein, jedoch setzt sich der überwiegende Teil aus HR-Spezialist:innen zusammen. Ein aussagekräftigeres Ergebnis könnte mit einer Befragung erzielt werden, die direkt an Bewerbende gerichtet ist und eventuell auch direkt an einen Bewerbungsprozess anknüpft. Zudem könnte auch ein Vergleich zwischen bekannten Werkzeugen und Medien und den tatsächlich verwendeten angestrebt werden.

Bei der Untersuchung der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit wurde aufgrund der Ergebnisse aus der Literatur angenommen, dass es wesentlich ist für Bewerbende den Prozess zu verstehen und um diesen als gerecht zu empfinden (Moreira & Schilong, 2016). Die Prozessgerechtigkeit stellt dabei eine wesentliche Größe dar die von Unternehmensseite beeinflusst werden kann (Gilliland, 1993, S.695). Untersucht wurde, ob sich die Erfahrung mit web-basierten Medien in der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit niederschlägt. Bewerber:innen könnten Prozesse als unfair wahrnehmen, sollten

diese die angewandten Werkzeuge und Medien nicht kennen (Folger et al.; 2022, S.739). Die Ergebnisse der Untersuchung haben keinen signifikanten Effekt zwischen der Erfahrung von Nutzer:innen und deren Wahrnehmung der Prozessgerechtigkeit ergeben. Daher kann hier nicht davon ausgegangen werden, dass sich die Erfahrung mit web-basierten Medien auf die wahrgenommene Prozessgerechtigkeit auswirkt. Diese Ergebnisse können auch wiederum mit den Proband:innen erklärt werden, da diese auch über den Weg der Online-Befragung rekrutiert wurden und das durchschnittliche Erfahrungslevel bei 18 Jahren liegt. Eine mögliche weitere Untersuchung wäre hier mit Proband:innen denkbar, die bis dato weit weniger Erfahrung mit digitalen Medien und Werkzeugen aufweisen.

Des Weiteren wurde auch die Variable Feedback als Moderator für wahrgenommene Prozessgerechtigkeit untersucht. Die Erwartungen waren, dass Feedback der Unwissenheit entgegenwirkt und damit Prozesse gerechtem empfinden lässt, auch wenn Medien und Werkzeuge noch unbekannter sein sollten (Folger et al.; 2022, S.748f; McCarthy et al., 2017, S.1703f; Truxillo et al., 2009, S.356). Ein signifikanter Moderationseffekt konnte nicht nachgewiesen werden, wodurch auch Hypothese 4 verworfen werden musste. Bei der Untersuchung ergab sich jedoch, dass Feedback als Einzelvariable die Prozessgerechtigkeit signifikant vorhersagen kann. Feedback ist also als Moderatorvariable nicht aussagekräftig, sollte aber dennoch für sich allein nicht außer Acht gelassen werden.

Abschließend wurde noch untersucht, ob sich Altersgruppen im Hinblick auf die Nutzung von digitalen Medien und Werkzeugen unterscheiden. Aufgrund der starken Verflechtung von digitalen Medien im Alltag und dem natürlichen Aufwachsen mit Online-Werkzeugen wurde angenommen, dass es einen Unterschied zwischen der Gruppierung des jeweiligen Alters gibt (Dannhäuser, 2017, S. 2; Hesse, 2017, S.572). Entgegen den Erwartungen wurde kein signifikanter Unterschied zwischen den Altersgruppen und der Nutzung festgestellt. Dies könnte durch die allgemeine, immer stärker werdende Präsenz von digitalen Medien und der fortschreitenden Digitalisierung erklärt werden. Zudem war die in der Stichprobe am stärksten vertretene Altersgruppierung die Generation Y. Für eine detaillierte Untersuchung sollten Teilnehmer:innen aus verschiedenen Altersgruppierungen zur Untersuchung herangezogen werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Thema Digitalisierung mittlerweile keine rein zukünftige Betrachtung ist, sondern bereits mitten im Fachgebiet Human Resources und insbesondere im Recruiting angekommen ist (Jäger, 2018, S. 1; Weitzel et al., 2020, S.5). Die Anwendungsbereiche für digitale Medien und Werkzeuge wachsen und es wird daher notwendig sein, diese umso besser zu beherrschen und in bestehende Prozesse

zu integrieren (Petry & Jäger, 2018, S.27). Die nächsten Schritte werden die Einbindung von künstlichen Intelligenzen und Verbesserung der Datenauswertungen sein (Ettl-Huber & Liszt-Rohlf, 2022, S.12).

Für Betriebe, die E-Recruiting betreiben oder in Betracht ziehen, lassen sich mehrere wesentliche Empfehlungen ableiten. Die Schaffung einer benutzer:innenfreundlichen Bewerbungsplattform und die Anwendung von benutzer:innenfreundlichen Prozessen, Medien sowie Werkzeugen stellen sicher, dass qualifizierte Bewerber:innen einen positiven Eindruck vom Unternehmen gewinnen können. Damit erhöhen sich die Chancen qualifizierte Bewerber:innen zu erhalten und einzustellen. Eine aktive Onlinepräsenz und die Nutzung von sozialen Medien zählt zu einem State of the Art Recruiting und sollte daher durchgeführt werden. Bei der Schaltung von Stelleninseraten sollten Inhalte und Plattformen zielgruppengerecht gestaltet sein. Mit Kenntniss über die verschiedenen Funktionen von Suchmaschinen sollten diese optimiert genutzt werden. Die Verwendung von relevanten Stichwörtern und Inhalten sowie eine präzise Aufgabenbeschreibung unterstützt bei der Gewinnung von Aufmerksamkeit in der gewählten Zielgruppe. Mit der Nutzung dieser Medien wird auch eine positive Arbeitgeber:innenmarke unterstützt, die potentiellen Bewerber:innen Themen wie Unternehmenskultur, Jobmöglichkeiten oder auch andere Leistungen kommuniziert. Dadurch erhöhen sich ebenfalls die Chancen auf qualifizierte Bewerbungen. Im Zuge von Rekrutierungsprozessen sollte auch die Kommunikation mit den Bewerber:innen nicht vernachlässigt werden. Vor, während und nach dem Prozess dient die laufende Kommunikation einer Verbesserung der gegenseitigen Beziehungen.

Rekrutierungsprozesse werden durch Software unterstützt, weshalb hier in eine geeignete Software investiert werden sollte. Diese dient der Bewerber:innenverfolgung, hilft den effizient zu gestalten und ist zentraler Datenknotenpunkt für Kandidaten:innendokumente. Die Daten können auch analysiert werden, um so die digitalisierten Prozesse weiter zu verbessern. Es können Metriken wie die Anzahl der Bewerbungen, die Zeit bis zur Besetzung einer Stelle und die Bewerber:innenquelle analysiert werden.. Dies ermöglicht es, den Rekrutierungsprozess kontinuierlich zu verbessern und bessere Entscheidungen zu treffen.

Die vorliegende Arbeit unterliegt einiger Limitationen. Online-Recruiting ist im Gegensatz zu web-basierten Medien und Werkzeugen ein junges Thema, was den Kreis der potentiellen Teilnehmer:innen einschränkt. In der Praxis könnte zudem eher ein hybrider Prozess Usus sein und daher die Aussagekraft dieser Studie für die Praxis mindern. Durch die Online Befragung beschränkt sich der Zugang zu möglichen Befragungsteilnehmer:innen die eher Erfahrung mit analogen Methoden haben, weshalb hier in Zukunft

auch das Untersuchungsdesign verbessert werden sollte. Durch die Teilnahme von vor allem jüngeren Generationen entsteht ein Überhang und ein Generationenvergleich wird dadurch erschwert.

Ein Schwachpunkt der Untersuchung ist die Stichprobengröße, da größere Stichproben eine verbesserte Aussagekraft der Studien bewirken können. Diese Studie weist eine hohe einseitige Betrachtungsweise auf, da ein Großteil der Teilnehmer:innen im Fachbereich HR ihre berufliche Heimat haben. Eine zusätzliche Einschränkung der vorhan- den Untersuchung zeigt sich auch im abgebildeten Ausbildungslevel der Proband:innen, da der überwiegende Teil über einen Hochschulabschluss verfügt. Zukünftige Untersu- chungen könnten daher auch den Bildungsabschluss stärker in den Fokus rücken, um eine heterogenere Teilnehmendengruppe zu generieren. Auch sind die Teilnehmer:in- nen

Technologie und deren Fortschritt sind eng mit Rekrutierungsprozessen verbunden. Zu- künftige Untersuchungen sollten ihren Mittelpunkt auf die Wahrnehmung von Bewer- ber:innen legen und auch bestehende Modelle weiter in die Forschung integrieren. Die identifizierten Variablen der verschiedenen Modelle sollten im Fokus der Forschung lie- gen, um deren Validität empirisch zu festigen (Kanning, Kraul & Litz, 2019, S.59; McCarthy et al., 2017, S.1694f). Hier sollten vor allem Prozessmerkmale und deren Ein- fluss auf den Rekrutierungsprozess untersucht werden. Zu diesen Merkmalen zählt ne- ben der wahrgenommenen Prozessgerechtigkeit, auch die Transparenz des Prozesses, Jobcharakteristika, die Länge des Prozesses aber auch echte und wahrgenommene Er- gebnisse (Hausknecht et al., 2004, S.26f). Die Prozessgerechtigkeit als zentrales Ver- fahrensmerkmal sollte dabei auch bei der Verwendung von verschiedenen, konkreten Rekrutierungswerkzeugen betrachtet werden. Es sollten die Unterschiede zwischen den Werkzeugen untersucht werden, um Aussagen über ein optimales Werkzeug treffen zu können (Woods et al., 2020, S.12f). Mit Blick auf die geänderten Verhältnisse auf dem Bewerber:innenmarkt und dem Fakt, dass Unternehmen bereits vor Erstellung von Stel- leninseraten ihr eigene Anziehungskraft im Blick haben sollten, sollte sich zukünftige Forschung darauf konzentrieren welchen Einfluss Unternehmenswebsites, Jobbörsen oder auch soziale Medien bei der Suche nach potentiellen Kandidat:innen haben kön- nen. Aufgrund des zunehmenden Einsatzes von digitalen Interviewstrategien sollte auch die Akzeptanz dieser Strategien von Bewerber:innen untersucht werden. Digitale Inter- views wurden vor allem durch die COVID-Pandemie zwangsläufig eingesetzt, nun gilt es zu überprüfen, ob der weitere Einsatz außerhalb des pandemischen Settings valide ist. Forscher:innen sollten Bezugsrahmen entwickeln, um die antezedenten Merkmale digi- taler Techniken zu verstehen, die Reaktionen bei Bewerber:innen hervorrufen. Dazu

zählen Merkmale der genutzten Medien aber auch Merkmale der jeweiligen Werkzeuge. Werden in Zukunft verstärkt automatisierte Bewertungen in digitalen Interviews eingesetzt, sollte der Einfluss von automatischen und menschlichen Bewertungen auf Reaktionen der Bewerber:innen untersucht werden. Die Nutzung von Data und die Verwendung von Algorithmen und KI erfordern transparente Entscheidungsparameter, um negative Reaktionen und ethische Herausforderungen zu vermeiden (Nikolaou, 2021, S.4; Woods et al., 2020; S.29f). In Summe zeigt sich für die zukünftige Forschung aufgrund der fortschreitenden Technologisierung ein breites und spannendes Aufgabenfeld.

Literaturverzeichnis

- Acikgoz, Yalcin (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13.
- Adams, J. Stacy (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (2) (S. 267–299). unveröffentlicht: Elsevier.
- Allen, David G./Scotter, James R. Van/Otondo, Robert F. (2004). RECRUITMENT COMMUNICATION MEDIA: IMPACT ON PREHIRE OUTCOMES. *Personnel Psychology*, 57(1), 143–171.
- Alhendi, Osama (2019). Personality Traits and Their Validity in Predicting Job Performance at Recruitment: a Review. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* 4(3); 222-231.
- Ajzen, Icek (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In Julius Kuhl/Jürgen Beckman (Hrsg.). *Action control: From cognition to behavior*, 11-39, Berlin: Springer.
- Ajzen, Icek/Fishbein, Martin (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood-Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Armstrong, Michael/Taylor, Stephen (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Philadelphia, PA: Kogan Page Ltd.
- Atteslander, Peter/Cromm, Jürgen (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (12., durchges. Aufl). Berlin: E. Schmidt.
- Backhaus, Kristin B./Stone, Brett A./Heiner, Karl (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318.

- Banerjee, Pratyush/Gupta, Ritu (2019). Talent Attraction through Online Recruitment Websites: Application of Web 2.0 Technologies. *Australasian Journal of Information Systems*, 23
- Bangerter, Adrian/Roulin, Nicolas/König, Cornelius J. (2012). Personnel selection as a signaling game. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 719–738.
- Bamberg, Günter/Baur, Franz/Krapp, Michael (2017). *Statistik: eine Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (18., vollständig aktualisierte Auflage). Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Bauer, Talya N. et al. (2001). APPLICANT REACTIONS TO SELECTION: DEVELOPMENT OF THE SELECTION PROCEDURAL JUSTICE SCALE (SPJS). *Personnel Psychology*, 54(2), 387–419.
- Bernhardt, Christian (2019). *Nonverbale Kommunikation im Recruiting – Wie Sie passende Bewerber erkennen und für Ihr Unternehmen gewinnen*. Wiesbaden:Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2013). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. (10. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Berthon, Pierre/Ewing, Michael/Hah, Li Lian (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Black, J. Stewart/van Esch, Patrick (2021). AI-enabled recruiting in the war for talent. *Business Horizons*, 64(4), 513–524.

- Boon, Corine/Den Hartog, Deanne N./Lepak, David P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler; mit 87 Tabellen* (4., überarb. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin-Verlag
- Brickwedde, Wolfgang (2017a). Social Media Recruiting für Fortgeschrittene. In Ralph Dannhäuser (Hrsg.). *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise* (S. 457–467). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Brickwedde, Wolfgang (2017b). Recruiting-Erfolge messen und managen. In Ralph Dannhäuser (Hrsg.). *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise* (S. 469–485). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-658-16281-8_14 [Abruf am 11.04.2023].
- Breaugh, James A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.
- Bröckermann, Reiner (2016). *Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management*. (7. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bühl, Achim (2014). *SPSS 22. Einführung in die moderne Datenanalyse*. 14. Auflage. Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.
- Cappelli, Peter (2008). *Harvard Business Review on Talent Management*, Harvard Business School
- Cappelli, Peter/Holmes E. Dane (2019). *Harvard Business Review on recruiting*, Harvard Business School

- Chambers, G. Elizabeth/Foulon, Mark/Handfield-Jones, Helen/Hankin, M. Steven/Michaels III, G. Edwards (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44-57.
- Chowdhury, M. Sohel. (2022). Modeling intention to use online recruitment websites: Insights from the theory of planned behavior. *Barishal University Journal of Business Studies*, 7(1), 33-47.
- Cohen, Jacob (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Cohen, Jacob (1992). Statistical power analysis. *Current directions in psychological science*, 1(3), 98-101.
- Connelly, Brian L./Certo, S. Trevis/Ireland, R. Duane/Reutzell, Christopher R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.
- Dannhäuser, Ralph (2017). *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise* 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dannhäuser, Ralph/Braehmer, Barbara (2017). Steigerung des Wirkungsgrades durch Social Recruiting und Active Sourcing in der Praxis. In Ralph Dannhäuser (Hrsg.). *Praxishandbuch Social Media Recruiting* (S. 487–532). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Davis, Fred D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Wiesbaden: Springer

- Fecke, Julia/Müller, Lars (2022). Simulationen in virtuellen Lernumgebungen: Welche Vor- und Nachteile haben avatarbasierte und videokamerabasierte Formate bei der Durchführung von Rollenspielen? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 17(1), 215–232.
- Fishbein, Martin/Ajzen, Icek (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Folger, R./Konovsky, M.A. (1989). EFFECTS OF PROCEDURAL AND DISTRIBUTIVE JUSTICE ON REACTIONS TO PAY RAISE DECISIONS. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Folger, Nicholas/Brosi, Prisca/Stumpf-Wollersheim, Jutta/Welpe, Isabell M. (2022). Applicant Reactions to Digital Selection Methods: A Signaling Perspective on Innovativeness and Procedural Justice. *Journal of Business and Psychology*, 37(4), 735–757.
- Garavan, Thomas N./Carbery, Ronan/Rock, Andrew (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
- Gardner, Phil. (2012). *Recruiting trends*. Michigan State University and the Collegiate
- Gelens, Jolyn/Dries, Nicky/Hofmans, Joeri/Pepermans, Roland (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341–353. Employment Research Institute.
- Georgiou, Konstantina/Gouras, Athanasios/Nikolaou, Ioannis (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 91–103.

- Gilliland, Stephen W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *The Academy of Management Review*, 18(4), 694.
- Gilliland, Stephen W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691–701. Online: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.79.5.691>
- Goldsmith, Marshall/Carter, Louis (Hrsg.) (2010). *Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco : [West Palm Beach, Fla.]: Pfeiffer ; BPI/Best Practice Institute.
- Greenberg, Jerald (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, Jerald (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6(1), 135–148.
- Griepentrog, Brian K./Harold, Crystal M./Holtz, Brian C./Klimoski, Richard J./Marsh, Sean M. (2012). Integrating Social Identity and the Theory of Planned Behavior: Predicting Withdrawal from an Organizational Recruitment Process: PERSONNEL PSYCHOLOGY. *Personnel Psychology*, 65(4), 723–753.
- Guest, David E. (1987). Human Resource Management and industrial relations. London School of Economics. *Journal of Management Studies* 24:5, 0022-2380.
- Hausknecht, John P./Day, David V./Thomas, Scott C. (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639–683.
- Hayes, Andrew F./Matthes, Jörg (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41(3), 924–936.

- Hayes, Andrew. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd edition). New York: The Guilford Press.
- Hecke, T. Van (2012). Power study of anova versus Kruskal-Wallis test. *Journal of Statistics and Management Systems*, 15(2–3), 241–247.
- Hesse, Gero (2017). Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel. In Ralph Dannhäuser (Hrsg.). *Praxishandbuch Social Media Recruiting* (S. 565–590). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hinsch, Wilfried (2016). Verfahrensgerechtigkeit. In Anna Goppel/Corinna Mieth/Christian Neuhäuser (Hrsg.). *Handbuch Gerechtigkeit* (S. 138–142). Stuttgart: J.B. Metzler.
- Hosain, Sajjad/Liu, Ping (2020). Recruitment Through LinkedIn: Employers' Perception Regarding Usability. *Asian Journal of Management*, 11(1). 54
- Jäger, Wolfgang (2017). Modernes Mobile Recruiting. *Mobile-Bewerbung 4.0: Raus aus der „Mobilen Sackgasse“ und eintauchen in virtuelle Welten! Vortrag auf dem Kongress der Deutschen Fachpresse, Frankfurt 17.05.2017.*
- Jäger, Wolfgang (2018). „Recruiting 1.0 – 4.0“: Strategien, Prozesse und Systeme im Wandel der Zeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kanning, Uwe Peter/Kraul, Lisa-Franziska/Litz, Ronja Zoe. (2019). Einstellungen zu digitalen Methoden der Personalauswahl. *Journal of Business and Media Psychology*, 10, 57-61.
- Karasek III, Ray/Bryant, Phil. (2012). Signaling theory: Past, present, and future. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(1), 91.

- Kersting, Martin. (2008). Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests. *Report Psychologie*, 33, 420-433.
- Kim, T. Pauline/Scott, Sharion. (2018). Discrimination in online employment recruiting. *Louis ULJ*, 63, 93-118.
- King, William R./He, Jun (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information & Management*, 43(6), 740–755.
- Krings, Thorsten (2017). *Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kulkarni, Swatee/Che, Xiangdong (2019). Intelligent Software Tools for Recruiting. *Journal of International Technology and Information Management*, 28(2), 2–16.
- Latzel, Jana / Dürig, Uta-Michaela / Peters, Kai / Weers, Jan-Philipp (2015). Marke und Branding. In Hesse, Gero (Hrsg.). *Perspektivenwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lee, Lindsey/Guzzo, Renata F./Madera, Juan M./Guchait, Priyanko (2021). Examining Applicant Online Recruitment: The Use of Fictitious Websites in Experimental Studies. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(1), 76–88.
- Lewis, Robert E./Heckman, Robert J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- McCarthy, Julie M. et al. (2017). Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where to Next?”. *Journal of Management*, 43(6), 1693–1725.

- Mooney, Diem J. (2020). A Meta-Analysis of E-Recruitment Applicant Experience, Perception, and Behavior - ProQuest. Unveröffentlichte Doktorarbeit an der Walden University
- Mukherjee, Arunava Narayan/Bhattacharyya, Sudipto/Bera, Risika (2014). Role of Information Technology in Human Resource Management of SME: A Study on the Use of Applicant Tracking System. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 3(1), 1–22.
- Nikolaou, Ioannis/Oostrom, Janneke K. (Hrsg.) (2015). Employee recruitment, selection, and assessment: contemporary issues for theory and practice. London: Psychology Press.
- Nikolaou, Ioannis (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24 (2), 1-6
- Panczuk, Myron (2016). Corporate Recruiting Best Practice. Books on Demand.
- Petry, Thorsten/Jäger, Wolfgang (Hrsg.) (2018). Digital HR: smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement (1. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Pollak, Stefanie (2022). Menschen finden, die ein Unternehmen zum Erfolg bringen – im realen und im virtuellen Raum. Ferdinand Porsche FernFH
- Reynolds, Douglas H./Weiner, John A. (2009). Online Recruiting and Selection: Innovations in Talent Acquisition. Wiley.
- Ryan, Ann Marie/Ployhart, Robert E. (2000). Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management*, 26(3), 565–606.

- Sachs, Lothar (1972). Statistische Auswertungsmethoden. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Salmen, Sonja (2012a). Die Suche von Top-Mitarbeitern im War for Talent! In Rath, Bernd H. / Salmen, Sonja (Hrsg.). Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen! 1. Auflage. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Salmen, Sonja (2012b). What's next – Die nächsten Trends. In Rath, Bernd H. / Salmen, Sonja (Hrsg.). Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen! 1. Auflage. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Schneider, Benjamin (1987). THE PEOPLE MAKE THE PLACE. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Schreurs, Bert/Derous, Eva/Van Hooft, Edwin A.J./Proost, Karin/De Witte, Karel (2009). Predicting applicants' job pursuit behavior from their selection expectations: the mediating role of the theory of planned behavior: SELECTION EXPECTATIONS AND TPB. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 761–783.
- Schuler, Heinz. (2014). Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Sivertzen, Anne-Mette/Nilsen, Ety Ragnhild/Olafsen, Anja H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.
- Spence, Michael (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355.

- Sweeney, Paul D./McFarlin, Dean B. (1993). Workers' Evaluations of the „Ends“ and the „Means“: An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23–40.
- Sylva, Hella/Mol, Stefan T. (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 311–323.
- Tajfel, Henri. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1–39.
- Tajfel, Henri/Turner, C. John. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. *Political psychology*. 276-293. Psychology Press.
- Tiwari, Ankit/Vaghela, Sagar/Nagar, Rahil/Desai, Mrunali. (2019). Applicant tracking and scoring system. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 6(4), 320-324.
- Trullen, Jordi/Bos-Nehles, Anna/Valverde, Mireia (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 150–176.
- Truxillo, Donald M./Bodner, Todd E./Bertolino, Marilena/Bauer, Talya N./Yonce, Clayton A. (2009). Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 346–361
- Ulich, Eberhard (2020). *Arbeitspsychologie* 7. Aufl. unveröffentlicht: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Verhoeven, Tim (2020). *Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Weitzel, Tim/Maier, Christian/Oehlhorn, Caroline/Weinert, Christoph/Wirth, Jakob/Laumer, Sven/Edmands, S. (2020). Social recruiting und active sourcing. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends. Monster Worldwide Deutschland GmbH

Woods, Stephen A./Ahmed, Sara/Nikolaou, Ioannis/Costa, Ana Cristina/Anderson, Neil R. (2020). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64–77.

Zaharee, Marcie/Lipkie, Tristan/Mehlman, Stewart K./Neylon, Susan K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. *Research-Technology Management*, 61(5), 51–61.

Online Quellen

Bartscher, Prof Dr Thomas (o.J.). Definition: Personalbeschaffung. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990>. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990> [Abruf am 09.03.2023].

Ettl-Huber, Silvia/Liszt-Rohlf, Verena (2022). Recruitment Report der FH Burgenland 2022 : Aktuelle Daten und Trends zum Feld Recruitment und der Tätigkeiten im Recruiting und Employer Branding in Österreich. unveröffentlicht: o.V. Online: <http://hdl.handle.net/20.500.11790/3517> [Abruf am 11.04.2023].

Indeed Editorial Team (2022). <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/job-aggregators#:~:text=Job%20aggregators%20are%20search%20engines.type%20of%20position%20and%20more>. [Abruf am 12.04.2023]

Institute for Competitive Recruiting (2013). <https://competitiverecruiting.de/Recruiter20.html#.Y0votHZByUm>; [abgerufen am 16.10.2022]

Institut für Managementberatung (2019). <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/personalrecruiting-methoden-und-instrumente-fuer-erfolgreiche-personalbeschaffung.html>, [abgerufen am 11.04.2023]

Kargl, Maria (2019). Fachkräftemangel aus der Perspektive des AMS-Qualifikations-Barometers. unveröffentlicht: AMS info. Online: <https://www.econstor.eu/handle/10419/247440> [Abruf am 17.10.2022].

Kettner, Anja. (2011). Zur Abgrenzung der Begriffe Arbeitskräftemangel, Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe und zu möglichen betrieblichen Gegenstrategien. http://doku.iab.de/grauepap/2011/Fachkr%C3%A4ftemangel_GrauesPapier_Kettner.Pdf [abgerufen am 17.10.2022]

Kommunikation und Kooperation im virtuellen Raum — e-teaching.org. Online: <https://www.e-teaching.org/technik/kommunikation/> [Abruf am 08.02.2023].

Lipinski, Klaus (o. J.). Plattform. ITWissen.info. Online: <https://www.itwissen.info/Plattform-platform.html> [Abruf am 08.02.2023].

Moreira, Sonja/Schilong, Lars (2016). Akzeptanz: Bewerberreaktionen in der Personalauswahl Fairness. Coaching im Saarland. Online: <https://nur-oben-ist-platz.de/akzeptanz-bewerberreaktionen/> [Abruf am 25.10.2022].

Scheller, Stefan (2017). Berufsbild: Die Recruiter von morgen. Haufe.de News und Fachwissen. Online: https://www.haufe.de/personal/hr-management/recruiting-diese-kompetenzen-braucht-der-recruiter-von-morgen_80_413942.html [Abruf am 11.04.2023].

Statista (2021). <https://de.statista.com/themen/2110/mediennutzung-in-oesterreich/> [Abruf: 23.10.2022]

Statista (2021). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/298406/umfrage/nutzungvon-sozialen-netzwerken-in-oesterreich-nach-altersgruppen/> [Abruf: 23.10.2022]

Universität Zürich (o.J.). Methodenberatung. https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/unterschiede/zentral/mann.html [Abruf am 15.04.2023]


Abbildungsverzeichnis


Abbildung 1: Darstellung eines Rekrutierungsprozesses.....	9
Abbildung 2: Integratives Multi-Level Modell von Recruiting inklusive Jobsuche	12
Abbildung 3: Beispiel einer Jobsuchmaschine.....	20
Abbildung 4: Beispielhafte Darstellung eines Applicant Tracking Systems	23
Abbildung 5: Avatarbasierte Interaktion in einer Simulation (MUD)	30
Abbildung 6: Technologische Entwicklung in der Personalbeschaffung.....	35
Abbildung 7: Theorie des geplanten Verhaltens	40
Abbildung 8: Technologie Akzeptanz Modell inklusive Erweiterungen	44
Abbildung 9: Modell der Bewerber:innenreaktionen auf Personalauswahlverfahren	48
Abbildung 10: Heuristisches Modell.....	50
Abbildung 11: Adaptiertes Modell von Gilliland und Ployhart	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Rollen der Recruiter:innen im historischen Vergleich	16
Tabelle 2: Synchrone und Asynchrone Kommunikationsmittel	29
Tabelle 3: Überblick der soziodemographischen Daten der Teilnehmer:innen.....	60
Tabelle 4: Rekrutierungsspezifische Daten der Teilnehmer:innen	61
Tabelle 5: Deskriptivstatistiken und Faktorenladungen der Fragen zur wahrgenommenen Nützlichkeit.....	65
Tabelle 6: Deskriptivstatistiken und Faktorenladungen der Fragen zur wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit	66
Tabelle 7: Deskriptivstatistiken und Faktorenladungen der Fragen zur Prozessgerechtigkeit.....	67
Tabelle 8: Deskriptivstatistiken und Faktorenladungen der Fragen zu Feedback	70
Tabelle 9: Deskriptivstatistiken und Faktorenladungen der Fragen zur Arbeitgeberattraktivität	71
Tabelle 10: Korrelationskoeffizienten der Skalen „wahrgenommene Nützlichkeit“, „wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit“ und „Arbeitgeber:innenattraktivität“	73
Tabelle 11: Wahrgenommene Prozessgerechtigkeit erklärt durch Nutzer:innenerfahrung, Feedback und Interaktion zwischen den beiden Variablen	75
Tabelle 12: Ergebnisse der Moderationsanalyse zur Bestimmung der Interaktion zwischen Feedback und Nutzer:innenerfahrung bei der Vorhersage von wahrgenommener Prozessgerechtigkeit.....	75
Tabelle 13: Altersverteilung der Stichprobe und Gruppierung.....	76
Tabelle 14: Häufigkeiten der Nutzung zwischen den Altersgruppen und Ränge	76
Tabelle 15: Übersicht der gebildeten Skalen	77
Tabelle 16: Überblick der Studienergebnisse und Hypothesenprüfung.....	78

Anhang

 <p>0% ausgefüllt</p>	<p>Liebe Teilnehmerin, Lieber Teilnehmer,</p> <p>herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit bei dieser Befragung zum Thema Digitalisierung im Recruiting.</p> <p>Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH beschäftige ich mich mit den Erfahrungen von Bewerber:innen und HR-Expert:innen, die durch die zunehmende Verwendung von digitalen Medien und Werkzeugen im Rahmen von Bewerbungsprozessen entstehen.</p> <p>Mit Ihren persönlichen Erkenntnissen unterstützen Sie dabei, aktuelle und relevante Daten zum Themengebiet zu erheben und neue Einblicke zu gewinnen. Die Forschungsfrage dieser Untersuchung lautet dabei:</p> <p>"Wie beeinflussen digitale Werkzeuge das Erleben und die Ergebnisse von Rekrutierungsprozessen?"</p> <p>Im Folgenden werden Sie gebeten, verschiedene Aussagen nach dem Grad ihres Zutreffens zu bewerten. Es gibt dabei keine richtigen oder falschen Antworten. Beantworten Sie bitte alle Fragen und wählen Sie im Zweifelsfall jene Antwort, die noch am ehesten auf Sie zutrifft.</p> <p>Die Bearbeitung wird ca. 10-15 Minuten in Anspruch nehmen. Alle Daten werden anonym erhoben, streng vertraulich behandelt und diese können Ihrer Person nicht zugeordnet werden.</p> <p>Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung (Mail: alexander.harrer@mail.fernfh.ac.at)</p> <p>Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Mithilfe!</p> <p style="text-align: right;">Weiter</p> <p style="text-align: center;">Ing. Alexander Harrer, Ferdinand Porsche FernFH – 2022</p>
--	--

 <p>10% ausgefüllt</p>	<p>Die Richtlinien guter ethischer Forschung sehen vor, dass die Teilnehmer:innen an empirischen Studien explizit und nachvollziehbar mit der Teilnahme einverstanden erklären.</p> <p>Freiwilligkeit: Ihre Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Es steht Ihnen zu jedem Zeitpunkt frei, Ihre Teilnahme abubrechen, ohne dass Ihnen daraus Nachteile entstehen.</p> <p>Anonymität: Ihre Daten werden streng vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form ausgewertet und nicht an Dritte weitergegeben. Demographische Angaben wie Alter oder Geschlecht lassen keinen eindeutigen Schluss auf Ihre Person zu.</p> <p>Fragen: Falls Sie noch Fragen zu dieser Studie haben sollten, finden Sie sowohl zu Beginn als auch am Ende die Kontaktdaten der Studienleitung.</p> <p>1. Hiermit bestätige ich, dass ich die Einverständniserklärung gelesen und verstanden habe.</p> <p><input type="radio"/> Ja</p> <p><input type="radio"/> Nein</p> <p style="text-align: right;">Weiter</p> <p style="text-align: center;">Ing. Alexander Harrer, Ferdinand Porsche FernFH – 2022</p>
--	--

2. Ich bin derzeit selbstständig oder unselbstständig beschäftigt

- Ja
 Nein

3. Ich habe bereits an einem Bewerbungsprozess teilgenommen der ganz oder teilweise digital stattgefunden hat (z.B.: Online Interviews, Online Assessment Center, Online Fragebogen zur Persönlichkeit, etc.)

Bitte beantworten Sie die Frage auch mit JA falls Sie als beobachtende Person (z.B. Hiring Manager, Recruiting, etc.) an einem Prozess teilgenommen haben

- Ja
 Nein

Weiter

4. Bitte beantworten Sie folgende Fragen zu Ihrem aktuellen Bewerbungsinteresse

	JA	NEIN
Ich habe aktiv einen Bewerbungsprozess ohne Zutun von Dritten gestartet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halten Sie derzeit (ca. im letzten halben Jahr) Ausschau nach neuen beruflichen Möglichkeiten? Lesen Sie beispielsweise Stellenanzeigen oder informieren sich auf andere Weise?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bewerben Sie sich zur Zeit (ca. im letzten halben Jahr) aktiv?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Bitte denken Sie an einen Ihrer bisherigen Bewerbungsprozesse und teilen Sie uns mit welche Schritte Sie digital und welche Schritte Sie analog beschritten haben. Zudem würde uns interessieren ob Sie den Bewerbungsprozess aktiv gestartet haben oder aber von einer anderen Instanz dazu angesprochen wurden.

Hinweis:

digital = computerunterstützte oder webbasierte Methoden (Online-Anzeigen, soziale Medien, Websites, E-Mail)

analog= persönliche oder physische Methoden (Zeitungsannoncen, Telefonate oder Karriere-Messen)

	analog	digital	keine Angabe
Wie fand der Erstkontakt mit dem Unternehmen oder einer unternehmensangehörigen Person statt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie haben Sie Ihre Bewerbungsunterlagen (CV, Anschreiben, Zeugnisse, Zertifikate, etc.) eingereicht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie fand das erste Kennenlernen im Rahmen der Bewerbung statt (Interview, Telefonat, Arbeitsprobe, o.Ä.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie fand der letzte Kontakt vor Zu- oder Absage statt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie fand die Kommunikation in der Zeit zwischen Zusage und dem ersten Arbeitstag statt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Welche digitalen Werkzeuge und Medien würden Sie bei digitalen Rekrutierungsprozessen nutzen oder haben Sie in der Vergangenheit bereits genutzt?

E-Mail

Videokonferenzen

Automatisierte 2-Wege-Kommunikation

Social Media

Unternehmensplattformen

Applikationen

Habe ich genutzt

Habe ich nicht genutzt

7. Haben Sie noch andere Medien in Ihrem Bewerbungsprozess genutzt?

Bitte nennen Sie das genutzte Medium

8. Seit wie vielen Jahren nutzen Sie generell das Internet und/oder webbasierte Technologien?

Jahre

Weiter

9. Bitte denken Sie bei den folgenden Fragen an den Nutzen, den Sie durch die Verwendung von digitalen Medien oder Werkzeugen erfahren haben.

Hinweis: E-Mails werden in diesem Fall NICHT als digitales Werkzeug betrachtet

	stimme gar nicht zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
	0	1 2 3 4 5 6	
Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess unterstützt die Geschwindigkeit des Prozesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess unterstützt meine Leistung während Prozesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess unterstützt meine Produktivität während Prozesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess erweitert meine Effektivität während des Prozesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess erleichtert mir den gesamten Prozess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich finde die die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess nützlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Bitte denken Sie bei den folgenden Fragen an die Benutzerfreundlichkeit, die Sie bei der Verwendung von digitalen Medien oder Werkzeugen erfahren haben.

	stimme gar nicht zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
	0	1 2 3 4 5 6	
Die Anwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess wäre für mich leicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wäre für mich leicht digitale Werkzeuge im Rekrutierungsprozess für meine Zwecke zu nutzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Interaktion mit den digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess wäre klar und verständlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich empfinde digitale Werkzeuge im Rekrutierungsprozess flexibel einsetzbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wäre leicht für mich geschickt mit digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess umzugehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich empfinde digitale Werkzeuge im Rekrutierungsprozess leicht handzuhaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

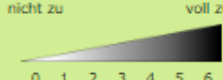
Weiter

11. Bitte denken Sie bei den folgenden Fragen an einen Rekrutierungsprozess den Sie durchlaufen haben

	stimme gar nicht zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
	0	1 2 3 4 5 6	
Ich wusste was mich während des Prozesses erwarten würde und hatte ausreichend Informationen über das Format	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich konnte meine Fähigkeiten und Fertigkeiten während des Rekrutierungsprozesses zeigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser digitale Rekrutierungsprozess gibt Bewerber:innen die Chance zu zeigen was sie können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bekam die ausreichende Gelegenheit die Ergebnisse des digitalen Rekrutierungsprozesses überprüfen zu lassen falls notwendig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich hatte die Gelegenheit die Ergebnisse des digitalen Rekrutierungsprozesses mit jemandem zu besprechen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich war zufrieden mit der Rückmeldung zum digitalen Rekrutierungsprozess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bewerber:innen hatten die Möglichkeit die jeweiligen Ergebnisse des digitalen Rekrutierungsprozesses nachzufragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Möglichkeiten meine Ergebnisse einzusehen waren adequat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich hatte eine klares Verständnis wann ich eine Rückmeldung zum digitalen Rekrutierungsprozess bekommen würde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wusste wann ich Feedback bekommen würde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich war zufrieden mit der Zeit die es dauerte bis ich Feedback bekam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gab keine Unterschiede wie der Prozess mit verschiedenen Bewerber:innen vereinbart wurde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recruiter machten keinen Unterschied wie sie Bewerber:innen behandelten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wurde während des Prozesses ehrlich und offen behandelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

12. Bitte denken Sie bei den folgenden Fragen an einen Rekrutierungsprozess den Sie durchlaufen haben

	stimme gar nicht zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
			
	0	1 2 3 4 5 6	
Recruiter waren aufrichtig bei der Beantwortung von Fragen während des Prozesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recruiter haben Fragen direkt und höflich beantwortet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recruiter haben nicht versucht während des Prozesses Tatsachen zu verheimlichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wurde während des Prozesses höflich behandelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Recruiter machten es mir während des Prozesses leichter und waren rücksichtsvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich war zufrieden mit dem Umgang mit mir während des Prozesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich hatte die Gelegenheit Fragen zum Prozess zu stellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin zufrieden mit der Menge und Qualität der Kommunikation die während des Prozesses stattfand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich hätte mich wohlgefühlt Fragen zum Prozess zu stellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühlte mich wohl mit der Idee Bedenken während des Prozesses zu äußern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Inhalte erschienen nicht voreingenommen und angemessen zu sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Prozess war weder zu persönlich noch zu privat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wäre allen Bewerbenden klar, dass dieser digitale Rekrutierungsprozess für die angestrebte Position galt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Inhalte des Prozess waren klar der angestrebten Position zuzuordnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin nicht zufrieden mit der Anzahl an Rückmeldungen die ich während des Prozesses erhalten habe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

13. Was verbinden Sie mit dem Thema Online-Recruiting, digitale Rekrutierungsprozesse und Werkzeuge? Welche Nachteile sehen Sie bei dieser Art von Prozess?

Optional: Nutzen Sie gerne Stichworte um uns Ihre Meinung mitzuteilen.

Weiter

14. Denken Sie an den das Unternehmen aus Ihrem letzten Rekrutierungsprozess und beantworten Sie folgende Fragen:

	stimme gar nicht zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
	 0 1 2 3 4 5 6		
Es gibt eine positive Meinung der Gesellschaft über das Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt eine positive Meinung von Freunden und Familie über das Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Werte stimmen mit denen des Unternehmens überein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte das Unternehmen für innovativ und fortschrittlich denkend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Unternehmen hat innovative Produkte oder Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich sehe in diesem Unternehmen ein Sprungbrett für zukünftige Anstellungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Unternehmen bietet ein spannendes Arbeitsumfeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde mich gut fühlen für diese Organisation zu arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Unternehmen bietet insgesamt ein attraktives Arbeitsangebot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nach dem von mir erlebten Rekrutierungsprozess würde ich Bekannten abraten, sich bei diesem Unternehmen zu bewerben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachdem Rekrutierungsprozess habe ich eine bessere Meinung über das Unternehmen als davor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

15. Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

- weiblich
- männlich
- divers

16. Wie alt sind Sie?

Ich bin Jahre alt

17. Welches ist der höchste Bildungsabschluss, den Sie haben?

- Noch Schüler
- Schule beendet ohne Abschluss
- Hauptschulabschluss/Volksschulabschluss
- Mittlere Reife
- Abschluss Polytechnische Schule
- allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife (z.B.: HAK, HTL, HLW, etc.)
- Hochschulabschluss
- Anderer Schulabschluss:

18. Welcher Tätigkeit gehen Sie nach?

19. Wie viele Jahre sind Sie in Ihrem derzeitigen Beschäftigungsverhältnis tätig?

Ich bin seit Jahren in diesem Beschäftigungsverhältnis

20. Wie viele Jahre sind Sie insgesamt berufstätig?

Ich bin seit Jahren berufstätig

21. Sind Sie derzeit im Bereich Human Resources tätig?

- Ja
- Nein

22. Sind Sie derzeit in einer Leitungsfunktion tätig?

- Ja (mit Personalverantwortung)
- Ja (ohne Personalverantwortung)
- Nein

Weiter

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Falls Sie noch weitere Fragen zur Studie haben, können Sie mich gerne unter alexander.harrer@mail.fernfh.ac.at erreichen.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Möchten Sie in Zukunft an interessanten und spannenden Online-Befragungen teilnehmen?

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie Ihre E-Mail-Adresse für das SoSci Panel anmelden und damit wissenschaftliche Forschungsprojekte unterstützen.

E-Mail:

[Am Panel teilnehmen](#)

Die Teilnahme am SoSci Panel ist freiwillig, unverbindlich und kann jederzeit widerrufen werden.

Das SoSci Panel speichert Ihre E-Mail-Adresse nicht ohne Ihr Einverständnis, sendet Ihnen keine Werbung und gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter.

Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.

Ing. Alexander Harrer, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

Sie haben eine oder mehrere Fragen auf dieser Seite nicht vollständig beantwortet.

Ich möchte auf dieser Seite keine weiteren Angaben machen

[Weiter](#)

Bitte beantworten Sie auch diese Frage – Ihre Antwort auf die Frage ist für die Studie sehr wichtig.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme. Leider erfüllen Sie die Kriterien für diese Befragung nicht.

Ing. Alexander Harrer, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

Code	Variable	Antwortmöglichkeit
AG01_01	Arbeitgeberattraktivität: Es gibt eine positive Meinung der Gesellschaft über das Unternehmen	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
AG01_02	Arbeitgeberattraktivität: Es gibt eine positive Meinung von Freunden und Familie über das Unternehmen	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
AG01_03	Arbeitgeberattraktivität: Meine Werte stimmen mit denen des Unternehmens überein	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
AG01_04	Arbeitgeberattraktivität: Ich halte das Unternehmen für innovativ und fortschrittlich denkend	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
AG01_05	Arbeitgeberattraktivität: Das Unternehmen hat innovative Produkte oder Dienstleistungen	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6]

		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
AG01_06	Arbeitgeberattraktivität: Ich sehe in diesem Unternehmen ein Sprungbrett für zukünftige Anstellungen	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
AG01_07	Arbeitgeberattraktivität: Das Unternehmen bietet ein spannendes Arbeitsumfeld	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
AG01_08	Arbeitgeberattraktivität: Ich würde mich gut fühlen für diese Organisation zu arbeiten	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
AG01_09	Arbeitgeberattraktivität: Das Unternehmen bietet insgesamt ein attraktives Arbeitsangebot	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
AG01_10	Arbeitgeberattraktivität: Nach dem von mir erlebten Rekrutierungsprozess würde ich Bekannten abraten, sich bei diesem Unternehmen zu bewerben	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2]

		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
AG01_10		
r	Rekodierung	
AG01_11	Arbeitgeberattraktivität: Nachdem Rekrutierungsprozess habe ich eine bessere Meinung über das Unternehmen als davor	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
ET02	Ethik	1 Ja
		2 Nein
		-
		9 nicht beantwortet
FF01	Beschäftigung	1 Ja
		2 Nein
		-
		9 nicht beantwortet
FF02	Teilnahme Bewerbungsprozess	1 Ja
		2 Nein
		-
		9 nicht beantwortet
FT01_01	Prozess allgemein: [01]	
NZ01_01	Nutzen: Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess unterstützt die Geschwindigkeit des Prozesses	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
NZ01_02	Nutzen: Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess unterstützt meine Leistung während Prozesses	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen

		-
		9 nicht beantwortet
NZ01_03	Nutzen: Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess unterstützt meine Produktivität während Prozesses	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
NZ01_04	Nutzen: Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess erweitert meine Effektivität während des Prozesses	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
NZ01_05	Nutzen: Die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess erleichtert mir den gesamten Prozess	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
NZ01_06	Nutzen: Ich finde die die Verwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess nützlich	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
NZ02_01	Benutzerfreundlichkeit: Die Anwendung von digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess wäre für mich leicht	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4]

		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
NZ02_02	Benutzerfreundlichkeit: Es wäre für mich leicht digitale Werkzeuge im Rekrutierungsprozess für meine Zwecke zu nutzen	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
NZ02_03	Benutzerfreundlichkeit: Meine Interaktion mit den digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess wäre klar und verständlich	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
NZ02_04	Benutzerfreundlichkeit: Ich empfinde digitale Werkzeuge im Rekrutierungsprozess flexibel einsetzbar	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
NZ02_05	Benutzerfreundlichkeit: Es wäre leicht für mich geschickt mit digitalen Werkzeugen im Rekrutierungsprozess umzugehen	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
NZ02_06	Benutzerfreundlichkeit: Ich empfinde digitale Werkzeuge im Rekrutierungsprozess leicht handzuhaben	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]

		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ01_01	VG: Ich wusste was mich während des Prozesses erwarten würde und hatte ausreichend Informationen über das Format	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ01_02	VG: Ich konnte meine Fähigkeiten und Fertigkeiten während des Rekrutierungsprozesses zeigen	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ01_03	VG: Dieser digitale Rekrutierungsprozess gibt Bewerber:innen die Chance zu zeigen was sie können	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ01_04	VG: Ich bekam die ausreichende Gelegenheit die Ergebnisse des digitalen Rekrutierungsprozesses überprüfen zu lassen falls notwendig	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen

		-
		9 nicht beantwortet
PZ01_05	VG: Ich hatte die Gelegenheit die Ergebnisse des digitalen Rekrutierungsprozesses mit jemandem zu besprechen	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
PZ01_06	VG: Ich war zufrieden mit der Rückmeldung zum digitalen Rekrutierungsprozess	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
PZ01_07	VG: Bewerber:innen hatten die Möglichkeit die jeweiligen Ergebnisse des digitalen Rekrutierungsprozesses nachzufragen	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
PZ01_08	VG: Die Möglichkeiten meine Ergebnisse einzusehen waren adequat	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
PZ01_09	VG: Ich hatte eine klares Verständnis wann ich eine Rückmeldung zum digitalen Rekrutierungsprozess bekommen würde	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5]

		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ01_10	VG: Ich wusste wann ich Feedback bekommen würde	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ01_11	VG: Ich war zufrieden mit der Zeit die es dauerte bis ich Feedback bekam	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ01_12	VG: Es gab keine Unterschiede wie der Prozess mit verschiedenen Bewerber:innen vereinbart wurde	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ01_13	VG: Recruiter machten keinen Unterschied wie sie Bewerber:innen behandelten	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ01_14	VG: Ich wurde während des Prozesses ehrlich und offen behandelt	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]

		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_15	VG: Recruiter waren aufrichtig bei der Beantwortung von Fragen während des Prozesses	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_16	VG: Recruiter haben Fragen direkt und höflich beantwortet	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_17	VG: Recruiter haben nicht versucht während des Prozesses Tatsachen zu verheimlichen	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_18	VG: Ich wurde während des Prozesses höflich behandelt	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_19	VG: Die Recruiter machten es mir während des Prozesses leichter und waren rücksichtsvoll	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]

		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_20	VG: Ich war zufrieden mit dem Umgang mit mir während des Prozesses	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_21	VG: Ich hatte die Gelegenheit Fragen zum Prozess zu stellen	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_22	VG: Ich bin zufrieden mit der Menge und Qualität der Kommunikation die während des Prozesses stattfand	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_23	VG: Ich hätte mich wohlgefühlt Fragen zum Prozess zu stellen	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_24	VG: Ich fühlte mich wohl mit der Idee Bedenken während des Prozesses zu äußern	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]

		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_25	VG: Die Inhalte erschienen nicht voreingenommen und angemessen zu sein	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_26	VG: Der Prozess war weder zu persönlich noch zu privat.	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_27	VG: Es wäre allen Bewerbenden klar, dass dieser digitale Rekrutierungsprozess für die angestrebte Position galt	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet
PZ02_28	VG: Die Inhalte des Prozess waren klar der angestrebten Position zuzuordnen	1 stimme gar nicht zu [0]
		2 [1]
		3 [2]
		4 [3]
		5 [4]
		6 [5]
		7 stimme voll zu [6]
		-
		1 kann ich nicht beurteilen
		-
		9 nicht beantwortet

PZ02_29	VG: Ich bin nicht zufrieden mit der Anzahl an Rückmeldungen die ich während des Prozesses erhalten habe	1 stimme gar nicht zu [0] 2 [1] 3 [2] 4 [3] 5 [4] 6 [5] 7 stimme voll zu [6] - 1 kann ich nicht beurteilen - 9 nicht beantwortet
PZ02_29	VG: Ich bin nicht zufrieden mit der Anzahl an Rückmeldungen die ich während des Prozesses erhalten habe	
RE01_01	Recruiting: Ich habe aktiv einen Bewerbungsprozess ohne Zutun von Dritten gestartet	1 JA 2 NEIN - 9 nicht beantwortet
RE01_02	Recruiting: Halten Sie derzeit (ca. im letzten halben Jahr) Ausschau nach neuen beruflichen Möglichkeiten? Lesen Sie beispielsweise Stellenanzeigen oder informieren sich auf andere Weise?	1 JA 2 NEIN - 9 nicht beantwortet
RE01_03	Recruiting: Bewerben Sie sich zur Zeit (ca. im letzten halben Jahr) aktiv?	1 JA 2 NEIN - 9 nicht beantwortet
RE02_02	Recruiting: Wie fand der Erstkontakt mit dem Unternehmen oder einer unternehmensangehörigen Person statt?	1 analog 2 digital 3 keine Angabe - 9 nicht beantwortet
RE02_03	Recruiting: Wie haben Sie Ihre Bewerbungsunterlagen (CV, Anschreiben, Zeugnisse, Zertifikate, etc.) eingereicht?	1 analog 2 digital 3 keine Angabe - 9 nicht beantwortet
RE02_04	Recruiting: Wie fand das erste Kennenlernen im Rahmen der Bewerbung statt (Interview, Telefonat, Arbeitsprobe, o.Ä.)?	1 analog 2 digital 3 keine Angabe - 9 nicht beantwortet
RE02_05	Recruiting: Wie fand der letzte Kontakt vor Zu- oder Absage statt?	1 analog 2 digital 3 keine Angabe - 9 nicht beantwortet
RE02_06	Recruiting: Wie fand die Kommunikation in der Zeit zwischen Zusage und dem ersten Arbeitstag statt?	1 analog 2 digital

		3 keine Angabe - 9 nicht beantwortet
RE03_01 _CN	Medien: Anzahl Zuordnungen für: E-Mail	0 nicht beantwortet
RE03_01 _1	Medien: E-Mail <-> Habe ich genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE03_01 _2	Medien: E-Mail <-> Habe ich nicht genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE03_02 _CN	Medien: Anzahl Zuordnungen für: Videokonferenzen	0 nicht beantwortet
RE03_02 _1	Medien: Videokonferenzen <-> Habe ich genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE03_02 _2	Medien: Videokonferenzen <-> Habe ich nicht genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE03_03 _CN	Medien: Anzahl Zuordnungen für: Automatisierte 2-Wege-Kommunikation	0 nicht beantwortet
RE03_03 _1	Medien: Automatisierte 2-Wege-Kommunikation <-> Habe ich genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE03_03 _2	Medien: Automatisierte 2-Wege-Kommunikation <-> Habe ich nicht genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE03_04 _CN	Medien: Anzahl Zuordnungen für: Social Media	0 nicht beantwortet
RE03_04 _1	Medien: Social Media <-> Habe ich genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE03_04 _2	Medien: Social Media <-> Habe ich nicht genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE03_05 _CN	Medien: Anzahl Zuordnungen für: Unternehmensplattformen	0 nicht beantwortet
RE03_05 _1	Medien: Unternehmensplattformen <-> Habe ich genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE03_05 _2	Medien: Unternehmensplattformen <-> Habe ich nicht genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE03_06 _CN	Medien: Anzahl Zuordnungen für: Applikationen	0 nicht beantwortet
RE03_06 _1	Medien: Applikationen <-> Habe ich genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE03_06 _2	Medien: Applikationen <-> Habe ich nicht genutzt	1 nicht gewählt 2 ausgewählt
RE05_02	Anderes Medium: [02]	
RE04_01	Internet: ... Jahre	
SD01	Geschlecht	1 weiblich 2 männlich 3 divers - 9 nicht beantwortet

SD02	Alter (direkt): Ich bin ... Jahre alt	
SD02g	Altersgruppen	
SD12	Berufstätigkeit: Ich bin seit ... Jahren in diesem Beschäftigungsverhältnis	
SD13	Berufstätigkeit: Ich bin seit ... Jahren berufstätig	
SD10	Formale Bildung	1 Noch Schüler 2 Schule beendet ohne Abschluss 3 Hauptschulabschluss/Volksschulabschluss 4 Mittlere Reife 5 Abschluss Polytechnische Schule 6 allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife (z.B.: HAK, HTL, HLW, etc.) 7 8 Hochschulabschluss 9 Anderer Schulabschluss: - 9 nicht beantwortet
SD10a	Formale Bildung: Anderer Schulabschluss	
SD11	Tätigkeit: [01]	
SD14	HR	1 Ja 2 Nein - 9 nicht beantwortet
SD15	HR	1 Ja (mit Personalverantwortung) 2 Ja (ohne Personalverantwortung) 3 Nein - 9 nicht beantwortet