

E-Recruiting aus Sicht der Bewerbenden

Eine szenariobasierte Messung der Fairnesswahrnehmung bei
einem Bewerbungsprozess via E-Recruiting-System



Bachelor Thesis 2016

Autor:
Begleitende Person:
Praxispartner:

Mischa Nigg
Prof. Dr. Oliver Rack
Schweizerischer Nationalfonds SNF



SCHWEIZERISCHER NATIONALFONDS
ZUR FÖRDERUNG DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG

Abstract

Gegenstand dieser Untersuchung ist die Fairnesswahrnehmung eines Online-Bewerbungsprozesses via E-Recruiting-System beim Schweizerischen Nationalfonds (SNF). Vor dem theoretischen Hintergrund des Modells der Bewerberreaktionen von Gilliland (1993) wurde mit einer szenariobasierten Methode die Fairnesswahrnehmung des Online-Bewerbungsprozesses aus Sicht der Bewerbenden untersucht. In einer Online-Befragung wurde realen Bewerberinnen und Bewerber des SNF ein Bewerbungsszenario-Video vorgeführt. Um herauszufinden welche der 11 Fairnessregeln des Modells der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) die Fairnesswahrnehmung am stärksten beeinflussen, beantworteten die Teilnehmenden einen Fragebogen zur Messung der Fairnesswahrnehmung von internetbasierten Personalauswahlverfahren (Selection Procedural Justice Scale SPJS; Bauer et al. 2001). Die Ergebnisse zeigen, dass der Online-Bewerbungsprozess insgesamt als fair wahrgenommen wird, wobei nicht wie von Gilliland (1993) postuliert, alle Fairnessregeln die Fairnesswahrnehmung beeinflussen.

Schlagwörter: E-Recruiting, Online-Bewerbungsprozess, Candidate Experience Management, Fairnesswahrnehmung von Personalauswahlprozessen, Bewerberreaktionen

Anzahl Zeichen des Berichts: 122'362 inkl. Leerzeichen und ohne Anhang

Inhaltsverzeichnis:

1. Einleitung	1
1.1. Fragestellungen und Hypothese der Arbeit.....	2
2. Ausgangslage und Problemstellung	3
2.1. Der Schweizerische Nationalfonds	3
2.2. Aktueller Bewerbungsprozess beim SNF	3
2.3. Künftiger Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System.....	4
2.4. Problemstellung: Die Sicht der Bewerbenden	5
3. Einführung in das Thema E-Recruiting und E-HRM	6
3.1. E-Recruiting: Ein internetbasiertes Verfahren der Personal(vor-)auswahl .	7
3.2. Das Workflow-Management eines E-Recruiting-Systems.....	9
4. E-Recruiting aus Sicht der Bewerbenden	12
4.1. Exkurs: Candidate Experience Management.....	13
4.2. Gillilands Modell der Bewerberreaktionen (1993)	14
4.3. Die Anwendung von Gillilands Modell der Bewerberreaktionen (1993) aufn internetbasierte Personalauswahlverfahren	16
5. Methode	17
5.1. Die Wahl einer szenariobasierten Messmethode	18
5.2. Die Entwicklung des Bewerbungsszenarios	18
5.3. Die Messung der Fairnesswahrnehmung.....	19
5.4. Die Durchführung der Untersuchung	21
6. Ergebnisse	21
6.1. Statistische Auswertung und Befunde der Arbeit	22
6.2. Zusammenfassung der Ergebnisse	29
7. Schlussfolgerungen und Diskussion	30
7.1. Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellungen ...	30
7.2. Kritik und Grenzen der Untersuchung	32
7.3. Implikationen für die Forschung und den SNF	34
7.4. Reflexion des eigenen Vorgehens	36
7.5. Fazit und Ausblick	37
Literaturverzeichnis	38
Abbildungsverzeichnis	45
Tabellenverzeichnis	45
Eigenständigkeitserklärung	46
Anhang	
Selection Procedural Justice Scale SPJS (Bauer et al. 2001; angepasste Version)	47

1. Einleitung

Vor nicht allzu langer Zeit war es noch ganz normal eine Bewerbung zu schreiben, feinsäuberlich ein Bewerbungsdossier zusammenzustellen und dieses anschließend abgepackt in einer Bewerbungsmappe per Post an einen potenziell zukünftigen Arbeitgeber zuzustellen (Petschar & Zavrel, 2016). Seit Anfang des Jahrtausends wird für die Gewinnung und Auswahl von Mitarbeitenden vermehrt das Medium Internet von Unternehmen und Organisationen genutzt (Beck, 2002). Der erste Kontakt zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern und einem Unternehmen erfolgt immer häufiger über elektronische Bewerbungsprozesse via E-Mail oder Online-Bewerbungssysteme. Wie die Bewerbenden zu diesen verschiedenen Online-Bewerbungserfahren stehen bleibt dabei oft unbeachtet (Pommerien, 2011). Im Bereich der Personalpsychologie wird die Perspektive von Bewerberinnen und Bewerbern bereits seit vielen Jahren intensiv erforscht, wie beispielsweise die Zumutbarkeit, die Akzeptanz oder die Fairnesswahrnehmung eines Personalauswahlverfahrens (z. B. Schuler & Stehle, 1983; Gilliland, 1993; Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Anderson, 2010). Über die Wirkung von internetbasierter Auswahlverfahren auf die Bewerbenden und den damit verbundenen Reaktionen ist allerdings relativ wenig bekannt (Warszta, 2012, S.1).

Der Schweizerische Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (SNF) beabsichtigt ein E-Recruiting-System¹ zu implementieren, um mit einem ganzheitlichen, medienbruchlosen Personalauswahlprozess, Bewerbende rekrutieren und auswählen zu können. Die Personalabteilung des SNF vertritt den Ansatz des *Candidate Experience Managements*. Bei diesem Konzept sollen die Bewerberinnen und Bewerber ein positives Erlebnis des Bewerbungsprozesses mit einem Unternehmen oder Organisation assoziieren, um die damit verbundenen Reaktionen der Bewerbenden positiv beeinflussen zu können. Für den SNF ist es deshalb wichtig, beim ersten kritischen Kontakt mit den Bewerbenden via E-Recruiting-System, mehr über deren individuelle Wahrnehmung zu erfahren. Wie Gilliland (1993) in seinem entwickelten Modell der Bewerberreaktionen postuliert, können Bewerbende je nach Fairnesswahrnehmung des Personalauswahlprozesses unterschiedliche Reaktionen zeigen. Falls Bewerbende ein als fair wahrgenommenes Personalauswahlverfahren durchlaufen, sind diese anschliessend eher dazu geneigt ein unterbreitetes Stellenangebot anzunehmen, das Unternehmen an Dritte weiter zu empfehlen oder sich erneut zu bewerben sowie das Unternehmen als attraktiver zu bewerten (Gilliland, 1993; Hausknecht et al., 2004; Ryan & Ployhard, 2000). Werden die Fairnessregeln hingegen verletzt und folglich das Personalauswahlverfahren als unfair wahrgenommen, kann dies weitreichende Folgen haben. Aufgrund ungerecht wahrgenommener Behandlung, kann beispielsweise das Image eines Arbeitgebers so stark leiden, dass sich in Zukunft weniger Bewerberinnen und Bewerber für einen Arbeitsplatz bei diesem interessieren. Daher ist es für Unternehmen und Organisationen von grosser Bedeutung zu wissen, welche Perspektive die Bewerbenden bezüglich des Personalauswahlprozesses einnehmen und inwieweit dieser von Ihnen akzeptiert und als fair wahrgenommen wird (Steffen, 2013). Warszta (2012) konnte aufzeigen, dass das Modell der Bewerberreaktionen von Gilliland (1993) auch auf gängige internetbasierte Auswahlverfahren anwendbar ist.

¹Unter anderem auch als Bewerbermanagement-Software oder Recruiting-Management-System bezeichnet. In dieser Arbeit wird einheitlich der Terminus E-Recruiting-System verwendet. SNF-E-Recruiting-System bezeichnet ein für die Implementation beim SNF vorgesehenes E-Recruiting-System. Die Untersuchung bezieht sich ausschliesslich auf eine Bewerbung mit dem SNF-E-Recruiting-System. Folglich werden verallgemeinernde Aussagen vermieden.

1.1. Die Fragestellungen und Hypothese der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung der Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System anhand des von Gilliland (1993) entwickelten Modells der Bewerberreaktionen. Dementsprechend wird folgende Fragestellung formuliert, die diese Bachelor Thesis zu beantworten versucht:

- **Wird ein Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System von den Bewerbenden als fair wahrgenommen?**

Abgeleitet aus den von Gilliland (1993) postulierten Einflüssen aller Fairnessregeln und der Fairnesswahrnehmung eines Personalauswahlverfahrens wird folgende Hypothese für diese Untersuchung aufgestellt:

- **H_1 : Alle Fairnessregeln des Modelles der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) beeinflussen die Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System.**

Die angenommene Aussage der Hypothese wird in einer szenariobasierten Untersuchung auf ihre Signifikanz statistisch geprüft. Ausserdem soll folgende Nebenfragestellung durch die Untersuchung beantwortet werden:

- **Welche der von Gilliland (1993) postulierten Fairnessregeln des Modells der Bewerberreaktionen haben den stärksten Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System?**

Zu Beginn dieser Arbeit wird der Schweizerische Nationalfonds vorgestellt sowie die Ausgangslage und die damit verbundene Problemstellung aufgezeigt. Um die Fragestellung und das Thema in einen grösseren Kontext einzubetten, wird das Candidate Experience Management und dessen Nutzen für den SNF vorgestellt. Abgeleitet aus der Ausgangslage werden im Theorieteil zunächst das Online-Bewerbungsverfahren via E-Recruiting-System genauer beschrieben und anschliessend auf verschiedene Untersuchungen im Bereich des Online-Recruitings eingegangen. In diesem Abschnitt wird das Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) als theoretische Grundlage der Arbeit umfassend erklärt sowie entsprechende Voruntersuchungen vorgestellt. Im Methodenteil wird das Vorgehen der Durchführung beschrieben, worauf im Ergebnissteil die Resultate der szenariobasierten Untersuchung präsentiert und Schlussfolgerungen gezogen werden. Im Schlussteil werden die Resultate zusammengefasst, ein Fazit gezogen, die Ergebnisse und das Vorgehen kritisch hinterfragt sowie weiterführende Untersuchungen angeregt.

2. Ausgangslage und Problemstellung

2.1. Der Schweizerischen Nationalfonds

Der Schweizerische Nationalfonds (SNF) wurde 1952 als privatrechtliche Stiftung gegründet und fördert im Auftrag des Bundes die wissenschaftliche Forschung. Der SNF fördert alle wissenschaftlichen Disziplinen der Forschung von Philosophie über Medizin bis hin zu Ingenieur- und Nanowissenschaften und unterstützt dabei insbesondere den wissenschaftlichen Nachwuchs der Schweiz. Jährlich unterstützt der SNF mit insgesamt 894 Millionen Franken (Portrait SNF, 2014) über 3'400 Forschungsprojekte mit rund 14'000 beteiligten Forschenden. Somit ist der SNF die wichtigste Schweizerische Institution zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (Portrait SNF, 2015). Die Geschäftsstelle des SNF beschäftigt rund 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei die Anzahl in den letzten Jahren ständig zugenommen hat. Um den Förderungsauftrag der wissenschaftlichen Forschung sowie die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Forschungsstandortes Schweiz zu stärken, stellt der SNF hohe Qualitätsansprüche an die Gesuchstellenden sowie an die Leistung der eigenen Mitarbeitenden. Dabei orientiert sich auch die Personalpolitik des SNF am Stiftungszweck der Förderung der wissenschaftlichen Forschung in der Schweiz. Der SNF beschreibt sich als einen attraktiven Arbeitgeber, welcher gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzieht (Leitbild SNF, 2016). Die Ansprache und Gewinnung von neuen Mitarbeitenden ist eine zentrale Aufgabe der Personalabteilung des SNF.

2.2. Aktueller Bewerbungsprozess beim SNF

Das Personalmanagement des SNF hat unter anderem die Aufgabe, die richtigen und passenden Mitarbeitenden für den SNF zu gewinnen. Die Stellen beim Schweizerischen Nationalfonds sind vielfältig und beliebt. So bewerben sich auf etwa 50 ausgeschriebene Stellen im Jahr durchschnittlich 7'500 Personen beim SNF. Die Bewerbungen werden überwiegend via E-Mail und in geringer Anzahl auch per Post zugestellt. Der klassische, und beim SNF aktuelle Personalauswahlprozess (siehe Abb.1), ist mit einem hohen administrativen Aufwand verbunden und stellt eine grosse operative Aufgabe der Personalabteilung dar. Bei den Bewerbungen müssen E-Mail-Korrespondenzen mit den Bewerbenden geführt werden (z. B. Eingangsbestätigung der E-Mail-Bewerbung) und durch eine (zeit-)aufwändige Erstselektion eine Bewerbungsliste erstellt werden. Die Bewerberinnen und Bewerber werden mithilfe anforderungsspezifischer Auswahlkriterien selektiert und in eine A-, B-, oder C-Kategorie zugeordnet. A-klassifizierte Bewerberinnen und Bewerber werden dabei als besonders geeignet für die Stelle den Fachverantwortlichen der jeweiligen Abteilung empfohlen. Bei diesem Personal(vor-)auswahlprozess kommt es zu zahlreichen sogenannten *Medienbrüchen* (Hertel & Konradt, 2004). Das bedeutet, dass die via E-Mail zugestellten und durch die Personalabteilung elektronisch verwalteten Bewerbungsdokumente für die Sichtung und Erstselektion ausgedruckt werden. Anschliessend werden die Kandidatinnen und Kandidaten wiederum in eine elektronische ABC-Liste aufgenommen, worauf beim nächsten Prozessschritt die ausgedruckten Dokumente sowie die ABC-Liste an die jeweiligen Fachverantwortlichen ausgehändigt und gleichzeitig per E-Mail zugestellt werden. Neben dem hohen administrativen und fachlichen Aufwand bei diesem Personal(vor-)auswahlprozess, ergeben sich häufig Schwierigkeiten bei der Verwaltung der Bewerbungen. Fortlaufend muss die Transparenz und der Überblick in allen aktuell laufenden Recruiting-Prozessen gewährleistet werden. Dabei können beispielsweise einzelne Bewerbungen übersehen oder falschen Stellen zugeordnet werden.

Abbildung 1 stellt den aktuellen Bewerbungsprozess beim SNF dar und beschränkt sich auf den Bewerbungseingang sowie auf die Erstauswahl von Bewerbenden (Personalvorauswahl).

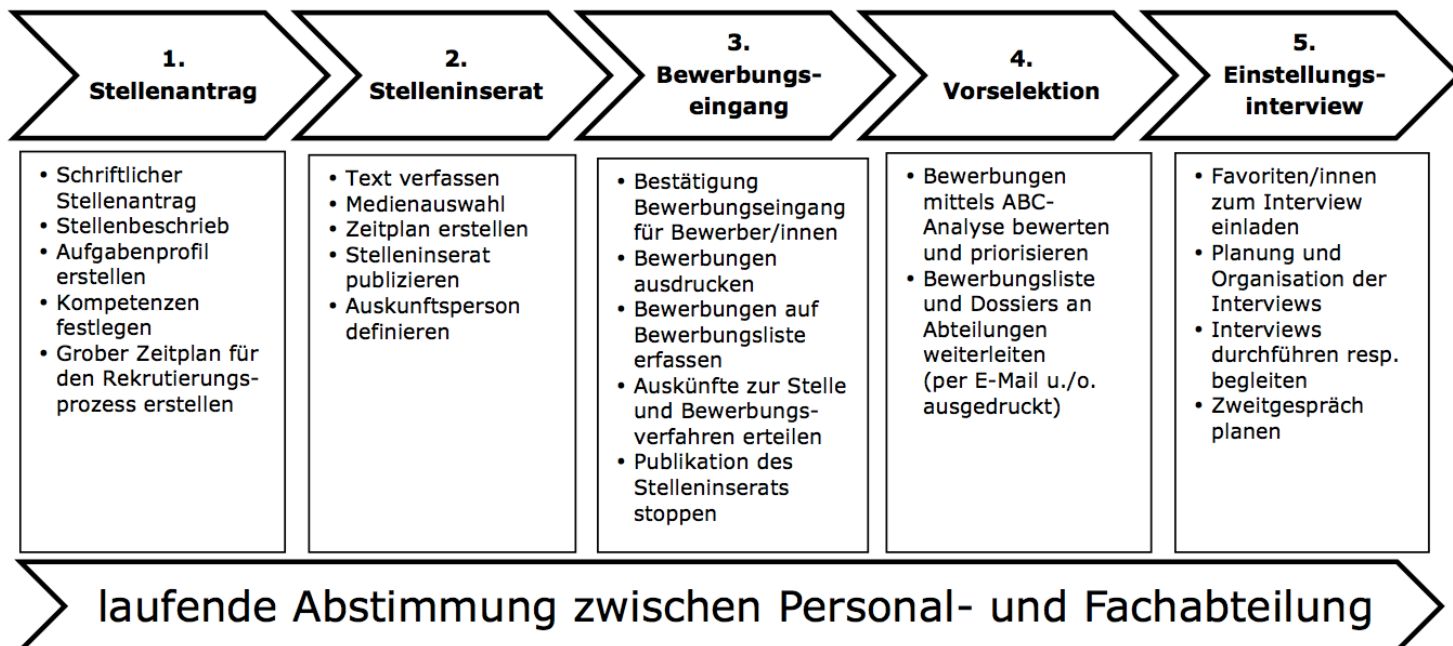


Abbildung 1. Aktueller Bewerbungs- und Personalauswahlprozess beim SNF

Der Bewerbungsprozess in Abbildung 1 ist beispielhaft ohne Einstellungsinterview oder eignungsdiagnostische Tests und somit unvollständig aufgeführt. Der gesamte Personalgewinnungsprozess beginnt bereits mit gezielten Personalmarketingmassnahmen und endet mit der Anstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeitenden (Trost, 2013).

Unter anderem aufgrund des hohen administrativen Aufwandes und den damit verbundenen Koordinations- und Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Personal- und Fachabteilung sowie mit den Bewerbenden, hat sich die Personalabteilung des SNF entschlossen ein E-Recruiting-System zu implementieren.

2.3. Künftiger Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System

Durch die Implementation eines E-Recruiting-Systems soll künftig der gesamte Prozess der Personalauswahl erleichtert und beschleunigt werden. Hierbei werden sämtliche Rekrutierungsschritte in einem IT-gestützten *Workflow*-System zusammengeführt (siehe Kap. 3.2.). Mithilfe dieses internetbasierten Auswahlverfahrens ergeben sich erhebliche Synergieeffekte durch schnelle und medienbruchlose Bearbeitung von Bewerbungen (Finke & Eckl, 2002). Unternehmen entscheiden sich vor allem aufgrund von Kosten- und Aufwandreduktion für die Einführung eines E-Recruiting-Systems (Hertel & Konradt, 2004). Durch die Reduzierung der Komplexität des Bewerbungsmanagements, kann sich der SNF auf die wesentliche Aufgabe der Gewinnung von passenden Mitarbeitenden fokussieren. Neben der Verbesserung des Rekrutierungsprozesses soll auch die *Candidate Experience* (siehe Kap. 4.1.) durch eine einfache, benutzungsfreundliche und medienbruchfreie Bewerbung verbessert werden.

Auf der Grundlage dieser Anforderungen hat der SNF mehrere E-Recruiting-Systeme evaluiert und sich für ein Angebot entschieden². Künftig werden sich Personen, die sich für eine Stelle beim SNF interessieren, über das SNF-E-Recruiting-System bewerben.

2.4. Problemstellung: Die Sicht der Bewerbenden

Die Fragestellung dieser Arbeit bezieht sich auf die Wahrnehmung von Personen, welche sich über ein E-Recruiting-System beim SNF bewerben werden. Stehen den Bewerbenden die beiden elektronischen Bewerbungswege zur Auswahl, entscheiden sich vier von fünf Personen für die Bewerbung via E-Mail (Weitzel et al., 2015). Jede zehnte Person würde ihre Bewerbung sogar abbrechen, wenn man sich nur über ein E-Recruiting-System bewerben könnte (Wald & Athanas, 2014). Es sind vor allem Sorgen bezüglich Anonymisierung und Datenschutz (Hertel & Sarges, 2003) oder eine als unpersönlich erlebte Bewerbungssituation, welche die Bewerbenden von einer Bewerbung via E-Recruiting-System abhalten (Pommerien, 2011). Zu den weiteren Befürchtungen der Bewerbenden zählt Pommerien (2011), Individualitätsverlust, eingeschränkte Daten- und Informationseingabemöglichkeiten, hohe technische Anforderungen sowie die Annahme durch ein System und nicht durch einen Menschen vorselektioniert zu werden. Folglich müssen bei der Einführung eines E-Recruiting-Systems neben Vorteilen der Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung auch eine Reihe von Risiken vom SNF berücksichtigt werden.

Hertel und Konradt (2004) machen darauf aufmerksam, dass es für eine nachhaltige und erfolgreiche Einführung eines E-Recruiting-Systems entscheidend ist, solche Risiken bei der Planung und Implementierung entsprechend zu berücksichtigen. Gemäss Winter und Jöns (1998) ist es unumgänglich, die Akzeptanz eines Personalauswahlverfahrens aus Perspektive der Bewerbenden zu beachten. Denn die Personalauswahl hat sich seit einigen Jahren dahingehend verändert, dass für viele Stellen nicht mehr ein Unternehmen über die Einstellung von Bewerberin und Bewerber zentral ist, sondern vielmehr die bewerbende Person entscheidet, welches Stellenangebot von welchem Unternehmen sie annehmen oder ablehnen möchte (Trost, 2013). Nach Jahren eines Überangebots an Arbeitskräften hat sich spätestens seit der Jahrtausendwende ein verstärkter Wettbewerb um geeignetes Personal entwickelt (Konschak, 2014). So gilt es für Unternehmen bei ihren Wunschkandidatinnen und Wunschkandidaten einen guten Eindruck zu hinterlassen, damit diese ein mögliches Stellenangebot annehmen würden. Denn gerade qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber verfügen oftmals über mehrere Jobangebote (Njå, 1998). Aufgrund der beschriebenen Veränderungen der Personalarbeit, entwickelte und verbreitete sich das Konzept des Candidate Experience Managements (Verhoeven, 2016). Gemäss diesem Ansatz sollen Bewerbende beim Durchlaufen eines Bewerbungsverfahrens eine positive Erfahrung erleben. Die positive Bewerbungserfahrung bewirkt beispielsweise, dass die Bewerbenden ein mögliches Stellenangebot annehmen, bei einer Absage sich erneut oder auch auf eine andere Stelle beim Unternehmen bewerben. Oder dass sie auch bei einer Absage das Unternehmen immer noch als attraktiv wahrnehmen und auch an Dritte weiterempfehlen (vgl. Kootz, 2014; Verhoeven, 2016).

² Aus Gründen des Datenschutzes, wird der Name des ausgewählten Anbieters nicht zitiert. In dieser Arbeit bezieht sich die Bezeichnung SNF-E-Recruiting-System auf das ausgewählte Angebot.

Um das Image eines attraktiven Arbeitgebers fortlaufend zu verbessern, berücksichtigt der SNF die Candidate Experience der Bewerbenden. Im Rahmen eines ganzheitlichen Candidate Experience Managements, welche den gesamten Bewerbungsprozess abbildet, soll in dieser Arbeit mehr über die Fairnesswahrnehmung der Bewerbenden beim Teilprozess der Online-Bewerbung via SNF-E-Recruiting-System in Erfahrung gebracht werden, um dabei die Perspektive der Bewerbenden einnehmen zu können.

Die in der Ausgangslage erwähnten Konzepte E-Recruiting, Candidate Experience Management und Bewerberreaktionen werden in den nachfolgenden Theorieteilen umfassender beschrieben und erklärt.

3. Einführung in das Thema E-Recruiting und E-HRM

Das Aufkommen der Informations- und Kommunikationstechnologie hat die Personalarbeit in den vergangenen Jahren stark beeinflusst (zu Knyphausen-Aufsess & Schweizer, 2005). Der Begriff *Electronic Human Resource Management* (E-HRM) fasst alle Bereiche der Personalarbeit zusammen, welche mithilfe von inter- oder intranetgestützten Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt oder ersetzt werden können (Hertel & Konradt, 2004). Zentrale Aufgaben des E-HRM werden dabei unterschieden in (1) Anwerbung, Auswahl und Platzierung von Mitarbeitenden, (2) Integration von Mitarbeitenden und Regulation der Zusammenarbeit sowie (3) Entwicklung und Förderung von Mitarbeitenden (vgl. Hertel & Konradt, 2004, S. 11). Nach zu Knyphausen-Aufsess und Schweizer (2005) umfasst die elektronische Personalarbeit alle Aktivitäten der Personalbestandsanalyse, der Personalbedarfsplanung, der Personalbeschaffung, Personalauswahl, des Personaleinsatzes, der Personalführung, Personalbeurteilung, der Personalentlohnung und der Personalentwicklung sowie der Personalfreisetzung. Im Bereich des E-HRM werden unterschiedliche Softwaresysteme eingesetzt, welche aufgrund des eingeschränkten Rahmens dieser Arbeit nicht näher vorgestellt werden (für eine umfassende Auflistung von gängigen Softwaresystemen der Personalarbeit siehe zu-Knyphausen-Aufsess & und Schweizer, 2005, S. 276).

Die in der Ausgangslage beschriebene Problemstellung zeigt auf, dass die Aufgabe des Personalmarketings und der Personalgewinnung zunehmend stärker in den Fokus von Unternehmen rückt (Trost, 2013). Dabei kommt der Gestaltung und der Funktionalität eines Online-Auftritts von einem Unternehmen oder einer Organisation, wie beispielsweise bei der Recruiting-Site, eine hohe Bedeutung zu (Hertel & Konradt, 2004). Die wesentliche Herausforderung von E-Recruiting-Systemen liegt einerseits darin eine grosse Anzahl von Bewerbenden schnell und kostengünstig zu bearbeiten und dabei gleichzeitig aus der grossen Menge an eingehenden Bewerbungen die passenden Bewerberinnen und Bewerber herauszufiltern. Zusätzlich soll ein positives Image des Unternehmens aufgebaut und aufrechterhalten werden (Hertel & Konradt, 2004). Eine zentrale Aufgabe der Personalarbeit, die dem Feld des Personalmarketings angegliedert ist, besteht darin geeignete Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen und für das Unternehmen zu gewinnen (Konradt & Rack, 2006). Je nach Zielgruppe kann sich eine fehlende E-Recruiting-Site sogar negativ auf das Unternehmensimage auswirken (Konradt & Sarges, 2003) und somit potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von einer Bewerbung abhalten. Personalmarketing ist zusammengefasst ein Konzept, das auf die Gewinnung neuer und die Bindung vorhandener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausgerichtet ist. Zudem dienen Personalmarketingmassnahmen dem Aufbau und der Pflege

eines positiven Images als Arbeitgeber (Zottoli & Wanous, 2000; Rynes & Cable, 2003; Moser & Zemper, 2004; Blickle, 2011). Ein E-Recruiting-System als Online-Personalauswahlinstrument bietet unter anderem die Möglichkeit die Zielgerichtetheit des Online-Personalmarketings beziehungsweise die Genauigkeit der Zielgruppenansprache zu verbessern (Jochem, 2013). Denn auch die Gewohnheiten der Bewerbenden haben sich den Informations- und Kommunikationstechnologien angepasst. Konradt und Hertel (2004) beschreiben, dass Stellensuchende das Internet und seine Dienste (z. B. Suchmaschinen, Stellenbörsen, Karriere-Portale) auf selbstverständliche Weise nutzen, um Stellen zu suchen und sich darauf zu bewerben. Demzufolge bieten E-Recruiting-Systeme zunächst die Möglichkeit viele potenziell geeignete Arbeitskräfte auf ein Unternehmen aufmerksam zu machen, um darauf mit Hilfe von kosteneffizienten Screeningverfahren eine Vorauswahl treffen zu können (Warszta, 2012). Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einem Teilbereich der aufgeführten Personalarbeit und fokussiert sich auf die Online-Personal(vor-)auswahl per E-Recruiting-System, weshalb an dieser Stelle das gesamte E-HRM nicht vertiefter betrachtet wird. Im nachfolgenden Kapitel wird spezifischer auf die Beschreibung von E-Recruiting eingegangen.

3.1. E-Recruiting: Ein internetbasiertes Verfahren der Personal (vor-)auswahl

Der elektronische und internetbasierte Personalbeschaffungs- und Auswahlprozess, hat seinen Ursprung in der Entstehung der ersten Online-Stellenbörsen Ende der 1990er Jahre, wobei auch die ersten E-Recruiting-Systeme entwickelt worden sind (Furkel, 2015). Unter dem Begriff Online-Recruitment fassen Knoll und Preuss (2003) drei verschiedene Aspekte zusammen: das Personalmarketing, das Bewerbermanagement und die Bewerbervorauswahl. Wie Pommerien (2011) darauf verweist, hat sich bislang für den Begriff E-Recruiting noch keine einheitliche Definition durchsetzen können. Für das Verständnis bezieht sich diese Arbeit auf folgende Definition von Müller (2003, S. 84): „Die externe Personalbeschaffung über das Internet mit den Teilschritten Personalmarketing, Bewerbersuche, Kontaktaufnahme und Vorauswahl wird als Electronic Recruiting (E-Recruiting) bezeichnet“. Einige Vorteile die sich durch ein E-Recruiting-System bei dem Personalbeschaffungs- und Auswahlprozess ergeben, sind in Tabelle 1 aufgelistet.

Tabelle 1. *Nutzen von E-Recruiting-Systemen* (in Anlehnung an Hesse, 2004, S. 84)

Nutzen für Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Zeit und Kostenersparnis durch vollkommen automatische Nachverfolgung der Weiterleitung von Bewerbenden • Klare, unternehmensweit einheitliche Prozesse im Handling der Bewerbenden • Schnellere Prozesse durch vollkommen digitalisierte Prozesskette • Schnelleres Feedback von den Fachabteilungen durch automatische Erinnerung und unkomplizierte Kommunikationswege • Grundlage für Recruiting-Controlling (z. B. Anzahl Bewerbungen, Anzahl Weiterleitungen, Durchschnittliche Prozesszeit Eingang der Bewerbung bis Abschluss des Vertrags) • Erhebliche Zeiteinsparung durch Statistiken auf Knopfdruck • Kosteneinsparungen durch Bewerbungs-Transparenz • Unternehmensweiter Datenpool der Bewerbenden mit sehr umfangreichen und ein-fachanwendbaren Suchmöglichkeiten • Alle Informationen zu einem/einer Bewerber/in auf einen Blick • Deutliche Zeiteinsparungen bei der Eingabe von Stellenausschreibungen • Deutlich weniger Telefonanrufe, da Bewerbende viele Informationen über die E-Recruiting-Site selbst abfragen können • Einbindung mehrerer, externer Stellenbörsen
Nutzen für Bewerbende
<ul style="list-style-type: none"> • Wesentlich schnellerer Bewerbungsprozess über ein klar strukturiertes Online-Bewerbungsformular (vgl. Abb.4) • Deutlicheres und schnelleres Feedback vom Unternehmen • Umfangreiche Suchmöglichkeiten von allen aktuellen Vakanzen bei einem Unternehmen • Aktivierung eines Jobagenten: Hinweis auf Wunschjob per E-Mail oder SMS • Abfrage des Bewerbungsstatus • Ausführliche Informationen inkl. direkte Kontaktmöglichkeiten • Die E-Recruiting-Site dient als Einstiegsportal für Bewerbende • Diverse Zusatzleistungen: z. B: Routenplaner für die Anfahrt zum Bewerbungsgespräch, Newsletter-Abo

Der Einsatz eines E-Recruiting-Systems bietet neben Verbesserungen von Zeit- und Kostenfaktoren weitere Vorteile für Unternehmen. Beispielsweise kann die Reichweite der Stellenangebote (König, 2003; zitiert nach Jochem, 2013) sowie die Qualität der eingehenden Bewerbungen erhöht werden (Firtz, 2012; zitiert nach Jochem, 2013). Eine gut gestaltete E-Recruiting-Site beeinflusst ausserdem die Bekanntheit und die Arbeitgebermarke (engl. Employer Brand) eines Unternehmens (Jochem, 2013) sowie die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität (Konradt & Rack, 2006). Als Vorteil eines E-Recruiting-Systems beschreiben Batinic & Appel (2009), dass verglichen mit dem Eingang von E-Mail-Bewerbungen, die Datenverarbeitung der eingehenden Bewerbungen für die Personalabteilung vereinfacht wird. Das bringt aber auch den Nachteil mit sich, dass die natürliche Varianz der Gestaltung von Bewerbungsunterlagen verringert und somit auch relevante Informationen für die Personalauswahl verloren gehen.

Wie sich diese Vorteile durch den Einsatz eines medienbruchlosen Personalauswahlprozesses via E-Recruiting-System ergeben, wird nachfolgend als Workflow-Management beschrieben.

3.2. Das Workflow-Management eines E-Recruiting-Systems

Der gesamte unternehmensinterne Personalauswahlprozess, angefangen bei der Stellenvakanz, über die Stellenausschreibung, der Verwaltung der einzelnen Bewerbungsvorgänge bis hin zur Dokumentation von Personalauswahltests und Einstellungsinterviews, lässt sich durch ein E-Recruiting-(Workflow-)System unterstützen. „Ein Workflow (Vorgang) ist eine inhaltlich abgeschlossene, zeitlich und sachlogische zusammenhängende Folge von einzelnen Arbeitsschritten, an der mehrere Bearbeiter beteiligt sein können“ (Mülder, 2004, S. 86). Mülder (2004) definiert ein Workflow-Management-System als „Modellierung, Spezifikation, Ausführung, Steuerung und Überwachung eines Workflows. Ziel ist hierbei die optimale Ablauforganisation von Arbeitsvorgängen zur Reduzierung von Bearbeitungszeiten“ (S. 87). Ein E-Recruiting-System ist eine Software, welche die Durchführung und Überwachung eines Bewerbungs-Workflows ermöglicht. Ein E-Recruiting-System unterstützt bzw. automatisiert den administrativen Personalauswahl- und Bewerbungsprozess. Wie Mülder (2004) beschreibt, kann die Abstimmung zwischen Fach- und Personalabteilung bezüglich Stellen-Anforderungsprofil durch den Einsatz von standardisierten Bewerbungsformularen im E-Recruiting-System vereinfacht und beschleunigt werden. Der Personalauswahl- bzw. Bewerbungsprozess per E-Recruiting ist in verschiedene Phasen unterteilt. In Anlehnung an Mülder (2004, S.90) wird in Szenariobox 1 der prototypische Workflow des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System beschrieben.

Bewerbung beim SNF via SNF-E-Recruiting-System

In der ersten Phase versuchen aktiv Stellensuchende herauszufinden, welche Stellen angeboten werden. Passiv Suchende werden durch gezieltes Personalmarketing auf vakante Stellen beim SNF aufmerksam gemacht. Interessierte Personen informieren sich via SNF-Karriereseite über die Stelle. Ab dem Klicken auf die SNF-Karriereseite wickelt sich der gesamte Bewerbungsprozess über das SNF-E-Recruiting-System ab. In der zweiten Phase folgt die Kontaktaufnahme zwischen den Bewerbenden und dem SNF. In einem ersten Schritt tragen die Bewerbenden über einen Browser die wichtigsten Daten zu ihrer Person direkt in ein Bewerbungsformular ein (vgl. Abb.2) und laden ihre persönlichen Bewerbungsdokumente hoch. Zur Vorselektion wird ein Bewerbungsfragebogen eingesetzt, wobei die Bewerbenden je nach Stelle unterschiedliche, anforderungsspezifische Qualifikationsfragen beantworten müssen. Die Qualifikationsfragen beziehen sich auf stellenbezogene Anforderungen, wie beispielsweise Fachwissen, Erfahrungen oder spezifische Kompetenzen. Der korrekte und vollständige Bewerbungseingang bzw. die Aufnahme in eine Bewerbungsdatenbank wird sowohl direkt durch das System als auch per E-Mail bestätigt. Die Bewerbenden können in einem Passwortgeschützten Login-Bereich ihre Bewerbungsdaten jederzeit bearbeiten und/oder löschen. Mithilfe der Bewerbungsdatenbank kann die Personalabteilung die Bewerbenden nach beliebigen Qualifikationskriterien selektionieren, wodurch eine Vorauswahl anhand der Qualifikationsfragen folgt. Die Kommunikation verläuft mehrheitlich über das E-Recruiting-System: Eingangsbestätigung, Absage, die Anforderung weiterer Unterlagen oder Zeugnissen, sowie gegebenenfalls die Einladung zu einem Einstellungsinterview. Eine Bewerberin oder ein Bewerber kann im Login-Bereich den Status der eigenen Bewerbung jederzeit abfragen. In der letzten Phase des Bewerbungsprozesses werden die Bewerbenden schliesslich zu einem Einstellungsinterview oder zu einem Assessment Center eingeladen. Auch hierbei kann das E-Recruiting-System zur Erfassung von Notizen zu den Bewerbenden eingesetzt werden.

Szenariobox 1. Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System³

³Der in der Szenariobox 1 dargestellte Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System ist nicht vollständig beschrieben. Die Darstellung dient lediglich der Beschreibung eines Bewerbungs-Workflows. Das für die Untersuchung entworfene Bewerbungsszenario ist verfügbar unter www.youtube.com/watch?v=gXzShAEik7c [15.11.2015].

[Login](#)
Klicken Sie auf Login, wenn Sie Ihr Profil bereits früher online hinterlegt haben.

LinkedIn [Daten aus meinem LinkedIn-Profil übernehmen](#)
Klicken Sie auf diesen Link, wenn Sie das Formular mit ihren Daten aus LinkedIn abfüllen möchten.

XING [Daten aus meinem XING-Profil übernehmen](#)
Klicken Sie auf diesen Link, wenn Sie das Formular mit Ihren Daten aus XING abfüllen möchten.

Anrede: Frau Herr

Vorname*:

Nachname*:

E-Mail-Adresse/Login*:
Die hier angegebene E-Mail-Adresse wird als Korrespondenz-E-Mail und als Login verwendet.

Passwort*:
Das Passwort muss mindestens 6 Zeichen lang sein

Benutzersprache*:
 Deutsch
 Englisch
 Französisch
 Italienisch
Bitte geben Sie hier an, in welcher Sprache Sie die Lösung benutzen möchten.

Bitte beachten Sie, dass nur Bewerbungen mit Lebenslauf und Bewerbungsschreiben berücksichtigt werden können. Bitte laden Sie Ihre Dokumente als PDF mit maximal 50MB hoch.

Bewerbungsschreiben:
Maximal 50 MB

Lebenslauf:
Maximal 50 MB

Weitere Dokumente:
Maximal 50 MB

Maximal 50 MB

Maximal 50 MB

Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?:

Datenschutzerklärung
[Zur Datenschutzerklärung](#)

Ich bin mit der Datenschutzerklärung einverstanden*:

Abbildung 2. Das Bewerbungsformular im SNF-E-Recruiting-System

Ein E-Recruiting-System wird in der Regel für die Vorauswahl von Bewerbenden genutzt, d. h. für die Reduzierung des Bewerber-/innenpools mit gleichzeitiger Erhöhung der Quote von geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten (Warszta, 2012). Bei der Endauswahl von Bewerbenden unterscheidet sich der Personalauswahlprozess via E-Recruiting-System kaum von konventionellen Verfahren (Pommerien, 2011). In Tabelle 2 werden die Besonderheiten von internetbasierten Personal(vor-)auswahlverfahren und Unterschiede zu gängigen nicht-internetbasierten Verfahren aufgezeigt, da dies für die in der Arbeit untersuchte und in Kapitel 4.2. beschriebene Fairnesswahrnehmung eines Auswahlverfahrens von Bedeutung ist (Warszta, 2012).

Tabelle 2. Unterscheide von konventionellen und internetbasierten Personalauswahlverfahren (vgl. Warszta, 2012, S. 3)

-
1. Die wohl offensichtlichste Besonderheit ist das Fehlen von persönlichem Kontakt zwischen Vertretenden des Unternehmens und den Bewerbenden. Dieser Kontakt wird bei Auswahlverfahren per E-Recruiting-System erst zu einem späteren Zeitpunkt aufgebaut, wenn wichtige Auswahlentscheidungen bereits getroffen sind. Der persönliche Kontakt ist für Bewerbende bedeutend, da das Verhalten der Vertretenden des auswählenden Unternehmens als wichtige Einflussquelle bei der Unternehmenswahl der Bewerbenden dient (Schmitt & Coyle, 1976).

 2. Der hohe Standardisierungsgrad der Personalauswahl per E-Recruiting-System, beispielsweise über Bewerbungsformulare (vgl. Abb.2), führt möglicherweise zu einer Einschränkung der Selbstpräsentation (Dineen, Noe & Wang, 2004).

 3. Untersuchungen zum Thema Kundenzufriedenheit legen nahe, dass die Geschwindigkeit des Internets zu gesteigerten Erwartungen der Bewerbenden im Hinblick auf die Schnelligkeit von Rückmeldungen zu ihrer Bewerbung führen (Mattila & Mount, 2003).

 4. Bei Auswahlverfahren mit integrierten eignungsdiagnostischen Personalauswahltests, erfolgt die Bearbeitung per E-Recruiting-System im Vergleich zu konventionellen Papier-Bleistift-Personalauswahltest über Maus, Tastatur und Bleistift. Coyne, Warszta und Sheehan (2005) haben gezeigt, dass der Modus (Compter vs. Papier-Bleistift) Einfluss auf die Ergebnisse von zeitbezogenen Leistungstests hat. Darüber hinaus kann das Hardware-Equipment (z. B. Bildschirmgrösse, Bildschirmauflösung) Einfluss auf die Leistung der getesteten Personen haben (Bridgeman, Lennon & Jackenthal, 2003).

 5. Da internetbasierte Personalauswahltests in der Regel ohne Überwachung stattfinden, ergibt sich dadurch die Möglichkeit für Täuschungsversuche (Carstairs & Myors, 2009; Konradt, Syperek & Hertel, 2011; Naglieri, Dragow, Schmit, Handler, Prifitera, Margolis & Velasquez, 2004).

 6. Bei Personalauswahlverfahren per E-Recruiting-System wird von den Bewerbenden verlangt, vertrauliche personenbezogene Angaben über unbekannte Datennetzwerke zu verschicken, so dass Bedenken zum Datenschutz auftreten können (Naglieri et al., 2004).

In Tabelle 1 wurden bereits einige Vorteile aus der Sicht der Unternehmen darstellt. Vor- und Nachteile von E-Recruiting aus Sicht der Bewerbenden sowie Beweggründe, die dazu führen sich für oder gegen diesen Bewerbungsweg zu entscheiden, sind bislang nur unzureichend beachtet und untersucht worden. (Batinic & Appel, 2009; Pommerien, 2011; Warszta, 2012; Steffen 2013). Mit dieser Thematik beschäftigt sich die vorliegende Arbeit und wird in den nachkommenden Abschnitten näher umschrieben.

4. E-Recruiting aus Sicht der Bewerbenden

Neben den in Tabelle 1 beschriebenen Vorteilen, bietet der internetbasierte Bewerbungsprozess via E-Recruiting weitere Nutzen für Bewerberinnen und Bewerber. Beispielsweise werden durch die integrierten Fragebogen beziehungsweise Qualifikationsfragen in E-Recruiting-Systemen die Auswahlkriterien eines Unternehmens für die Bewerbenden transparent (Pommerien, 2011). Als Nachteil einer Bewerbung über ein E-Recruiting-System beschreiben Batinic und Appel (2009) beispielsweise, dass durch die eingeschränkten Selbstdarstellungsmöglichkeiten in Online-Bewerbungsformularen, Informationen über die Bewerbenden nicht umfassend abgebildet werden können. Kompetenzen und Fähigkeiten werden folglich nicht vollständig erfasst, wodurch die erfassten Informationen über die Bewerbenden nicht repräsentativ sein können. Bewerberinnen und Bewerber können daraufhin negativ reagieren, wenn Unternehmen ausschliesslich elektronische Auswahlverfahren einsetzen (Stone, Stone-Reomeo & Isenhour, 2004; Weitzel et al., 2015). Batinic und Appel (2009) konnten aufzeigen, dass zwischen dem gewählten und präferierten Bewerbungsweg (via E-Recruiting, E-Mail oder Post) und der hierarchischen Position einer Stelle ein positiver Zusammenhang besteht. Je höher die Karrierestufe, umso lieber werden die Bewerbungsunterlagen auf konventionellem Bewerbungsweg per E-Mail oder Post zugestellt. Weiter konnte ein positiver Zusammenhang der Internet-Erfahrung beziehungsweise Erfahrung mit E-Recruiting-Systemen und der Wahl des Bewerbungswegs festgestellt werden (Batinic & Appel, 2009; Pommerien, 2011). Die Nutzungsintention wird dabei durch die individuelle Einstellung bezüglich E-Recruiting sowie durch die individuelle Ausprägung von Persönlichkeitsfaktoren beeinflusst (Batinic & Appel, 2009). Die Selbstwirksamkeitserwartung⁴ im Umgang mit dem Internet stellt ebenfalls einen Einflussfaktor bei der Wahl des Bewerbungswegs dar (Wagener, 2003). Zusammengefasst kann die Aussage gemacht werden, dass sich für Bewerbende tendenziell mehr Nach- als Vorteile durch ein E-Recruiting-System ergeben und Bewerbende grösstenteils den herkömmlichen Bewerbungsweg via E-Mail präferieren.

Thielsch, Tärumer, Pytlik und Kanning (2012) verweisen darauf, dass sich die Personalpsychologie bereits seit einigen Jahren zunehmend mit der Perspektive der Bewerbenden beschäftigt. Waren es ursprünglich vor allem Fragen nach der Akzeptanz und Fairness konventioneller Personalauswahlverfahren, wie etwa Interviews und Assessment Centern (Gilliland, 1993; Schuler 1993; Truxillo & Bauer, 2011; Wiechmann & Ryan, 2003) sind es heute vermehrt internetgestützte Methoden und deren Wahrnehmung, welche immer stärker in den Fokus der Forschung rücken. Wie in der Ausgangslage beschrieben, ist es für Unternehmen bedeutend, bei ihren eingesetzten Personalauswahlverfahren die Perspektive der Bewerberinnen und Bewerber einzunehmen.

In einem kurzen Exkurs wird zunächst das Candidate Experience Management näher vorgestellt. Anschliessend kann der Bezug sowie die Relevanz des theoretischen Hintergrunds dieser Arbeit (Modell der Bewerberreaktionen, Gilliland, 1993) besser für die Problemstellung und Kontext der Arbeit hergeleitet werden.

⁴Bezeichnet die Erwartung, zu einem bestimmten Verhalten fähig zu sein (Asendorpf, 2011).

4. 1. Exkurs: Candidate Experience Management

Das Konzept der Candidate Experience (dt. positive Bewerbererfahrung) wurde aus dem *Customer Experience* Modell der Konsumentenpsychologie abgeleitet (Trost, 2012). In einem Markt, welcher von Konsumentinnen und Konsumenten bestimmt wird, entsteht die Notwendigkeit sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren (Stindl, 2010). Ein wichtiges Differenzierungsmerkmal, das von der Konkurrenz nicht oder nur erschwert nachgeahmt werden kann, gründet im individuellen Erleben der Kundinnen und Kunden (Stindl, 2010). Die Gestaltung und Steuerung dieser Erlebnisse wird als Customer Experience Management bezeichnet und orientiert sich an den Bedürfnissen und Werten der Kundinnen und Kunden (Verhoeven, 2016). Candidate Experience ist ein Management-Ansatz der die Grundlagen des Customer Experience Managements auf den Bereich der Personalbeschaffung überträgt. Dabei wird der Fokus von den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden durch denjenigen der Bewerberinnen und Bewerber ersetzt (Verhoeven, 2016). Verhoeven (2016) beschreibt, dass die Popularität des Candidate Experience Managements gerade unter Personalverantwortlichen in den letzten Jahren stark ange- stiegen ist, wobei der Ansatz von nur wenigen tatsächlich erklärt werden könne. Kootz (2014, S. 65) definiert Candidate Experience Management als:

Die aktive Gestaltung aller Kontaktpunkte des Bewerbers (Candidate Touchpoints) mit dem Unternehmen mit dem Ziel, einen positiven Gesamteindruck zu hinterlassen. Aus Sicht des Bewerbers als Kunde eines Unternehmens werden am Vorbild des Customer Experience Managements Systeme, Menschen und Prozesse schrittweise analysiert und interpretiert. Im Mittelpunkt steht das Erleben des Bewerbers. Weiterhin wird es mit der Sicht von aussen möglich, zu verstehen, welche tatsächlichen Erwartungen an Prozesse des Personalmarketings, des Recruitings und darüber hinaus bestehen und wie diese am besten erfüllt werden können.

Ziel des Candidate Experience Managements ist es einerseits negative Erlebnisse im gesamten Bewerbungsprozess zu reduzieren und andererseits positive Erlebnisse auszubauen und zu stärken (Kootz, 2014). Trost (2012) betont die hohe Bedeutung des Umgangs mit den Bewerbenden und verweist auf drei relevante Kriterien für eine positive Candidate Experience: Unternehmen müssen in ihrem Bewerbungsprozess (1) schnell sein, (2) transparent sein und dabei (3) den Bewerbenden persönliche Wertschätzung entgegenbringen. Wenn sich Bewerberinnen und Bewerber während des Auswahlprozesses ungerecht behandelt fühlen, bleiben ihnen diese negativen Erfahrungen besonders in Erinnerung, (Anderson, 2004). Soziale Plattformen im Internet, wie beispielsweise kununu.com bieten den Bewerbenden die Möglichkeit, ihre positiven und negativen Bewerbungserfahrungen mit anderen zu teilen, was sich besonders auf das Arbeitgeberimage eines Unternehmens auswirkt (Verhoeven, 2016). Viele der aufgeführten Aspekte des Candidate Experience Managements sind in psychologischen Konzepten, welche sich mit dem Erleben der Bewerbenden befassen wiederzufinden. Das Konzept der „Sozialen Validität“ (Schuler & Stehle, 1983) umfasst die wichtigsten Determinanten des Bewerbererlebens, die ausschlaggebend dafür sind, ob ein Personalauswahlverfahren als sozial akzeptierte Situation wahrgenommen wird. Konradt und Hertel (2004) beschreiben, dass ein sozial akzeptiertes Personalauswahlverfahren, Informationen über die Stelle, Transparenz des Auswahlverfahrens, die wahrgenommene Anforderungsnähe sowie die Mitgestaltbarkeit der Auswahl-situation von den Bewerbenden voraussetzt. Brenner (2016) beschreibt, dass unter dem Begriff Candidate Experience vieles verstanden wird, was in der Personalpsychologie bereits seit einigen Jahren als Bewerberreaktionen (engl. Applicant Reactions) intensiv erforscht wird.

Das einflussreichste und etablierteste Erklärungsmodell für die Perspektive der Bewerbenden bei Personalauswahlprozessen ist das vom amerikanischen Forscher und Professor für Management Stephan Gilliland (1993) entwickelte Modell der Bewerberreaktionen (Brenner, 2016). Im nächsten Kapitel wird das Modell als theoretische Grundlage der Untersuchung näher vorgestellt.

4.2. Gillilands Modell der Bewerberreaktionen (1993)

Die Grundannahme des Modells der Bewerberreaktionen bestehen darin, dass Bewerberinnen und Bewerber abwägen, inwieweit verschiedene Fairnessregeln in einem Auswahlprozess eingehalten oder verletzt werden (Brenner, 2016). Das Modell geht ursprünglich auf die organisationale Gerechtigkeitstheorie (Organizational Justice Theory; Greenberg, 1990) zurück, wobei auch verschiedene Fairnesskonzepte (z. B. Arvey & Sacket, 1993; Iles & Robertson, 1989; Schuler, 1993) bei der Entwicklung einbezogen wurden. Die einzelnen Fairnessregeln des Modells beziehen sich auf prozedurale, distributive sowie interaktionale Aspekte des Personalauswahlprozesses. Die Fairnessregeln der prozeduralen Fairness beziehen sich darauf, wie ein Auswahlprozess abläuft, die distributiven Fairnessregeln darauf, ob das Endergebnis der Personalauswahl als fair wahrgenommen wird und die interaktionalen Fairnessregeln beziehen sich auf die Art und Weise der Kommunikation zwischen den Bewerbenden und den Personalverantwortlichen eines Unternehmens (Brenner, 2016). In Abbildung 1 ist das Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) mit den zehn Fairnessregeln (Primärfaktoren), welche in drei Sekundärfaktoren gliedern sind, dargestellt.

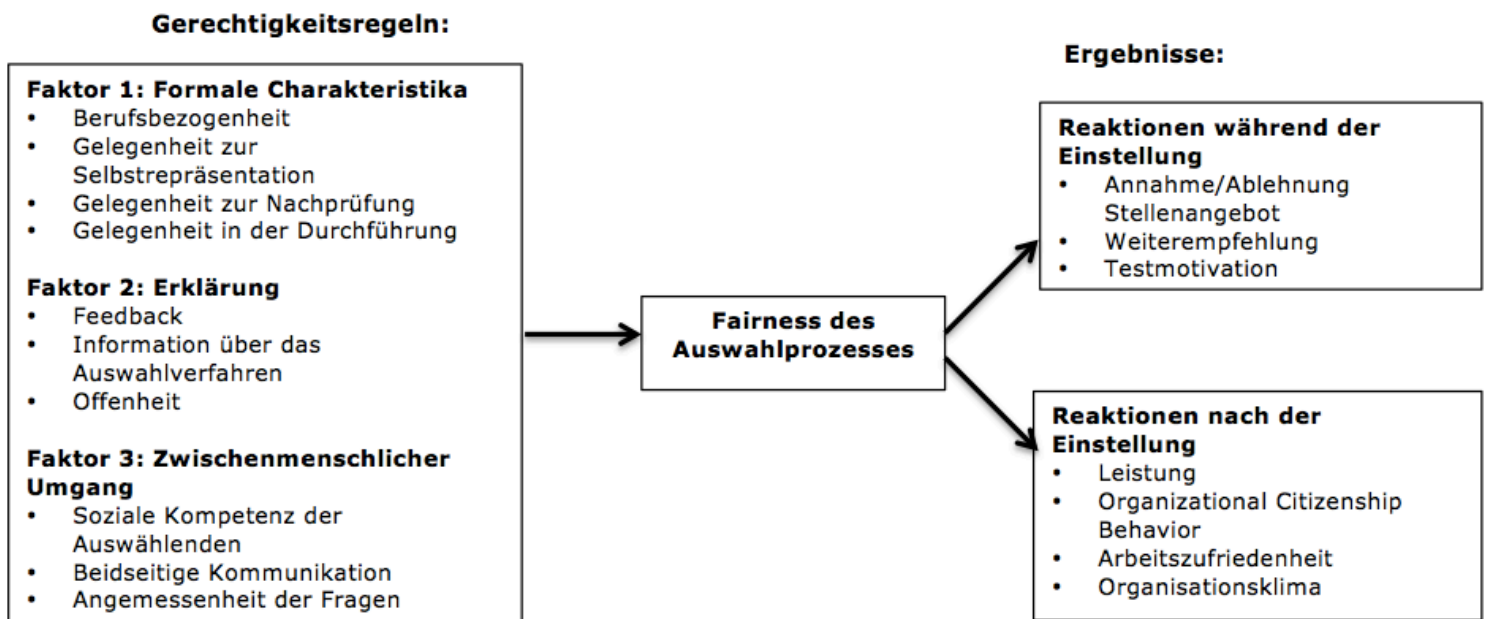


Abbildung 3. Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993; angelehnt an die Übersetzung von Warszta, 2012, S. 6)

Die in Abbildung 3 aufgezeigten Fairnessregeln wurden als Fragebogen in Form des *Selection Procedural Justice Scale* (SPJS; Bauer, Truxillo, Sanchez, Craig, Ferrara & Campion, 2001) für die Evaluation von Personalauswahlverfahren aus der Sicht von Bewerbenden operationalisiert (Warszta, 2012). Aufgrund faktoranalytischer Untersuchungen wurde die Fairnessregel „Berufsbezogenheit“ in zwei Skalen „Berufsbezogenheit Inhalt“ und „Berufsbezogenheit Vorhersagekraft“ aufgeteilt. Im Rahmen einer Untersuchung für internetbasierte Personalauswahl wurden von Warszta (2012) einzelne Fairnessregeln angepasst und umformuliert. Die Fairnessregeln

„Soziale Kompetenz der Auswählenden“ und „Beidseitige Kommunikation“ wurden umformuliert in „Behandlung der Bewerbenden“ und „Kommunikation mit den Bewerbenden“, da bei internetbasierten Personalauswahlverfahren in der Regel keinen direkten Kontakt zwischen den Bewerbenden und den Vertretenden des Unternehmens gibt. In Tabelle 3 werden die Fairnessregeln einzeln aufgelistet und deren Bedeutung erklärt.

Tabelle 3. *Die Fairnessregeln für internetbasierte Personalauswahlverfahren* (basierend auf Gilliland, 1993; vgl. Warszta, 2012, S. 7)

Fairnessregel	Bedeutung
Berufsbezogenheit – Inhalt Berufsbezogenheit - prädiktiv	Diese Regeln bewerten, ob das Auswahlverfahren von den Bewerbenden als inhaltlich bzw. prädiktiv valide wahrgenommen wird.
Gelegenheit zur Selbstpräsentation	Diese Regel bewertet, ob die Bewerbenden die Gelegenheit haben, ihre Qualifikationen und Erfahrungen darzustellen.
Gelegenheit zur Überprüfung der Antworten	Diese Regel bewertet bei der internetbasierten Personalauswahl die Möglichkeit der Bewerbenden, ihre Antworten vor der Übermittlung zu überprüfen
Gleichheit der Durchführung	Diese Regel bewertet, ob das Auswahlverfahren für alle Bewerbenden auf die gleiche Art und Weise durchgeführt wird.
Feedback	Diese Regel bewertet, ob aus Sicht der Bewerbenden ein zeitnahes und informatives Feedback gegeben wird.
Informationen über das Auswahlverfahren	Diese Regel bewertet, ob den Bewerbenden ausreichend Informationen über das Auswahlverfahren gegeben werden.
Offenheit	Diese Regel bewertet, ob die Bewerbenden sich ehrlich und glaubwürdig behandelt fühlen.
Behandlung der Bewerber	Diese Regel bewertet, ob sich die Bewerbenden durch das auswählende Unternehmen respektvoll und höflich behandelt fühlen.
Kommunikation mit den Bewerbenden	Diese Regel bewertet, ob für die Bewerbenden während des Auswahlverfahrens ausreichend Gelegenheit besteht, mit dem Unternehmen zu kommunizieren und insbesondere Fragen zu stellen.
Angemessenheit der Fragen	Diese Regel bewertet, ob die Fragen des Unternehmens im Rahmen eines Auswahlverfahrens legal und nicht zu persönlich sind.

Die Einhaltung oder Verletzung der Fairnessregeln beeinflusst gemäss Gilliland (1993) die Fairnesswahrnehmung des Auswahlprozesses. Für ein besseres Verständnis des Modells der Bewerberreaktionen wird zunächst definiert was unter dem Begriff der Fairness verstanden wird. Warszta (2012) erklärt, dass der Fairnessbegriff im Kontext der Personalauswahl zwei Bedeutungen hat. Gemäss der ersten Perspektive ist „Fairness eine objektive psychometrische Eigenschaft eines Auswahlverfahrens und kennzeichnet ein Auswahlverfahren als frei von Verzerrungen und Benachteiligungen für bestimmte Bewerbergruppen“ (S.4). Nach der zweiten Perspektive wird Fairness als ein psychologisches Konstrukt verstanden, wobei die Wahrnehmung von Fairness in der Interaktion von Personen und Auswahlverfahren entsteht.

Als Konsequenz eines als fair oder unfair wahrgenommenen Personalauswahlprozesses postuliert Gilliland (1993) unterschiedliche Bewerberreaktionen (Abb.3).

Warszta (2012) beschreibt, dass die Fairness des Personalauswahlprozesses zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Folgen haben kann. So beeinflusst die Fairness des Auswahlverfahrens während der Einstellung die Annahme oder die Ablehnung eines Stellenangebots, die Bereitschaft ein Unternehmen weiter zu empfehlen sowie die Motivation der Bewerbenden an eignungsdiagnostischen Untersuchungen teilzunehmen. Nach einer Anstellung kann die Fairness des Auswahlverfahrens sich auf die Arbeitsleistung auswirken, das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit sowie die proaktive Mitarbeit in einem Unternehmen auch ausserhalb von Arbeitsaufgaben (Organizational Citizenship Behavior) beeinflussen. In Folge dessen beschreibt Steffen (2013), dass bei dem Modell der Bewerberreaktionen die Fairnesswahrnehmung im Vordergrund steht, deren Bedeutung aber erst durch mögliche Bewerberreaktionen verdeutlicht wird.

4.3. Die Anwendung von Gillilands Modell der Bewerberreaktionen (1993) auf internetbasierte Personalauswahlverfahren

Zahlreiche Studien, welche das Modell der Bewerberreaktionen als Grundlage für ihre Untersuchung beigezogen haben, fanden entsprechende Evidenz (z. B. Bauer et al., 2001; Carless, 2006; Celani, Deutsch-Salamon & Singh, 2008; Hoang, Truxillo, Erdogan & Bauer, 2012; Truxillo, Bauer, Campion & Paronto, 2002; Steffen, 2013; Warszta, 2012). Warszta (2012) konnte mit seiner Forschungsarbeit aufzeigen, dass das Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) auch auf internetbasierte Personalauswahlverfahren angewendet werden kann. Dabei wurde in einer Feldstudie zunächst bei 354 Ausbildungsplatzbewerbenden Gillilands (1993) Modell der Bewerberreaktionen auf die internetbasierte Personalauswahl angewandt. Mithilfe der Partial Least Squares Methode wurde die Anwendbarkeit des Modells getestet und relevante Fairnessregeln für internetbasierte Personalauswahlverfahren identifiziert. Als ausschlaggebend für die Fairnesswahrnehmung wurden die Regeln „Behandlung der Bewerbenden“, „Gelegenheit zur Selbstrepräsentation“, „Gelegenheit zur Überprüfung der Antworten“ und „Angemessenheit der Fragen“ ermittelt. In einem anschliessenden Laborexperiment wurden bei einer Bewerbung via E-Recruiting-System systematisch die einzelnen Fairnessregeln als fair oder unfair manipuliert. Beispielsweise wurden die Antwortmöglichkeiten bei Qualifikationsfragen eingeschränkt und vordefiniert, sodass die Fairnessregel „Gelegenheit zur Selbstrepräsentation“ verletzt wurde. Weiter wurde beispielsweise die Fairnessregel „Angemessenheit der Fragen“ dahingehend manipuliert, indem den Bewerbenden unangemessene Fragen über ihren Familienstand gestellt wurden. Per Regressionsanalyse und Bootstrap Analyse konnte Warszta (2012) zeigen, dass die experimentelle Manipulation der Fairnessregeln direkten Einfluss auf die Verhaltensintentionen bzw. auf die Bewerberreaktionen (Annahme eines Stellenangebots, Weiterempfehlung, Wiederbewerbung) der Teilnehmenden hatte und dass dieser Einfluss durch die Wahrgenommene Fairness des Auswahlprozesses mediiert wird. Warszta (2012) konnte mit seinen Ergebnissen aufweisen, dass Unternehmen durch die Gestaltung des eingesetzten E-Recruiting-Systems aktiv die Fairnesswahrnehmung und die damit verbundene Verhaltensintention der Bewerbenden beeinflussen können. Der kausale Zusammenhang zwischen den Fairnessregeln und der Bewertung der Fairness eines Personalauswahlverfahrens per E-Recruiting-Systems wurde von Warszta (2012) dabei nicht aufgezeigt. Auf Basis der von Gilliland (1993) beschriebenen kausalen Einflüssen aller Fairnessregeln auf die Fairnesswahrnehmung wurde die vorliegende Arbeit die Hypothese hergeleitet, dass alle Fairnessregeln des Modells der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) die Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System beeinflussen. Auf Basis der Voruntersuchung von Warszta (2012) lässt sich eine Kausalität vermuteten, was mit der Fragestellung dieser Arbeit herausgefunden werden soll. Das Modell der Bewerber-

reaktionen (Gilliland, 1993), dessen Evidenz und Anwendbarkeit auf die internetbasierte Personalauswahl (Bauer et al. ,2001; Warszta, 2012), bieten einen umfassenden theoretischen Hintergrund für die vorliegende Untersuchung. Während im ersten Teil dieser Arbeit theoretische Hintergründe zum Thema E-Recruiting aus Sicht der Bewerbenden vorgestellt wurde, beschreibt das fünfte Kapitel die angewandte Methode und die Durchführung der Untersuchung.

5. Methode

Bevor das empirische Vorgehen der Untersuchung genauer beschrieben wird, werden zwei Aspekte beschrieben, welche für die Nachvollziehbarkeit der Entwicklung des Untersuchungsdesigns zu beachten sind:

- Um den wissenschaftlich-empirischen Ansprüchen der vorliegenden Bachelor Thesis sowie den Anforderungen des SNF als Praxispartner zu erfüllen, wurde die Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System als Untersuchungsgegenstand festgelegt. Für die ursprünglich angedachte Messung der Candidate Experience werden überwiegend Methoden verwendet, welche den Gütekriterien der psychologischen Forschung nicht genügen (z. B. *Net Promoter Score*; Verhoeven, 2016). Die Candidate Experience ist ein noch unerforschtes psychologisches Konstrukt. Somit stellt sich die Frage nach einer wissenschaftlich fundierten Messmethode, welche die qualitativen Anforderungen erfüllt. Wie in den Kapiteln 4.2. und 4.3. aufgezeigt, wird in der personalpsychologischen Forschung, der Bereich der Bewerberreaktionen bereits mit validierten Messinstrumenten erforscht (z. B. SPJS, Bauer et al, 2001).
- Zum Zeitpunkt der Untersuchung war das vom SNF ausgewählte E-Recruiting-System noch nicht im SNF implementiert. Das E-Recruiting-System ist eine bereits entwickelte Standard-Software und kann in einzelnen Funktionalitäten angepasst werden. Der Anbieter ermöglicht eine Weiterentwicklung des Systems, sodass einzelne Funktionalitäten SNF-spezifisch angepasst oder zusätzlich eingebaut werden können. Die Ergebnisse der Arbeit können dem SNF bei der definitiven Ausgestaltung entsprechenden Weiterentwicklungen des Systems dienen.

Um die Fairnesswahrnehmung eines künftigen Bewerbungsprozesses messen zu können, wurde eine szenariobasierte Messmethode angewendet. Reale Bewerberinnen und Bewerber, welche sich zurzeit der Erhebung bei SNF via E-Mail beworben haben, erhielten eine Eingangsbestätigung ihrer Bewerbung per E-Mail zugestellt. Die E-Mail enthielt eine Einladung mit einen Link zur Teilnahme an der Online-Befragung. Im ersten Teil des Fragebogens durchliefen die Bewerbenden in einem Video einen prototypischen Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System. Im anschliessenden zweiten Teil füllten die Bewerbenden den auf die internetbasierte Personalauswahl angepasste SPJS-Fragebogen von Bauer et al. (2001) aus. Das Untersuchungsdesign, die Entwicklung des Bewerbungsszenarios sowie die Durchführung dieser Arbeit werden nachfolgend vollständig beschrieben.

5.1. Die Wahl einer szenariobasierten Messmethode

„A scenario can be defined as a representation of a possible situation or a process, i. e. a sequence of events or actions that *might* take place.”
(van den Anker & Schulze, 2006, S. 3338)

Um den zukünftigen Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System zu simulieren, durchliefen die Bewerbenden ein prototypisches Bewerbungsszenario, welches einem vom SNF beabsichtigten Bewerbungsprozess entsprach. Das Bewerbungsszenario wurde in Anlehnung an die Methode der szenariobasierten Evaluation entwickelt und den Bewerberinnen und Bewerbern in Form eines Videos präsentiert. Dieses Vorgehen ermöglicht ein auf die künftigen Bewerbenden konzentriertes Untersuchungsdesign. Nach Mönch (2011) liegt der Fokus des szenariobasierten Ansatzes auf den Aktivitäten, Fähigkeiten und Bedürfnissen der zukünftigen Benutzerinnen und Benutzer eines Systems. Gemäss Allmann (2008) existieren Szenarien in unterschiedlichen Formen und Ausprägungen. Szenarien können in Form textueller Geschichten, aber auch als Storyboard, Videos oder Prototypen erstellt werden (Mönch, 2011). In einem sogenannten Nutzungs-Szenario (Allmann, 2008) steht eine Funktionalität oder eine Anwendung im Vordergrund, die sich durch bestimmte Abläufe beschreiben lässt, wie beispielsweise eine Interaktion mit dem System aber auch systeminterne Vorgänge ohne Einwirkungen von aussen. Wie Allmann (2008) beschreibt, erlauben Szenarien unter anderem eine frühzeitige Systemanalyse von Mensch-Maschine-Interaktionen womit eine Kundenakzeptanz abgegeben werden kann. Dabei ermöglichen Videos eine authentische Situation darzustellen (Mönch, 2011). Videos verdeutlichen Sachverhalte die sprachlich nur schwer darstellbar sind und besitzen eine Vielzahl von Vorteilen gegenüber Texten und Bildern. Beispielsweise bieten Videos die Möglichkeit zur eigenen Steuerung, besitzen eine hohe Informationsdichte und führen allgemein zu einem besseren Verständnis und Behalten von Informationen (Mönch, 2011). Van den Anker und Schulze (2006) erwähnen, dass der Einsatz von Szenariomethoden in den Bereichen der Softwareentwicklung und Mensch-Maschine-Interaktionen in den vergangenen Jahren eine enorme Popularität erlangt haben. Anmerkend soll hier darauf verwiesen werden, dass das SNF-E-Recruiting-System sowie dessen Design bereits entwickelt wurde. Diese Arbeit grenzt sich ab von einer Usability-Evaluation sowie von der Messung der Technologie-Akzeptanz der Bewerbenden. Es folgt eine grob skizzierte Schilderung der Szenarioentwicklung.

5.2. Die Entwicklung des Bewerbungsszenarios

Im SNF-E-Recruiting-Testsystem, welches von dem Anbieter dem SNF zur Verfügung gestellt wurde, waren acht mögliche Bewerbungsszenarios vordefiniert, welche durch die Benutzenden individuell angepasst werden konnten. Das Bewerbungsszenario per SNF-E-Recruiting-System wurde in Anlehnung an Rosson und Carroll (2002) in einem iterativen Prozesses entwickelt. Wobei nicht alle Schritte des von Rosson und Carroll (2002) empfohlenen Ablaufs entsprachen. Für das Vorgehen wurde vor allem die Entwicklung der Ausgangslage sowie der iterative Entwicklungsprozess übernommen. Basierend auf Literaturrecherchen und der Analyse der vordefinierten Bewerbungsprozesse im Testsystem, wurde ein erster Szenarioentwurf entwickelt. Anschliessend wurde das Szenario mit den Anforderungen des SNF abgeglichen. Dabei wurden bedeutende Aspekte einer positiven Candidate Experience bei einer Bewerbung via E-Recruiting-System, wie sie Petschar und Zavrel (2016) vorschlagen, besonders berücksichtigt. Durch den Abgleich der Anforderungen des aktuell vorhanden Bewerbungsprozesses einerseits (Ist-Szenario) und dem gewünschten Bewerbungsprozess andererseits (Soll-Szenario) wurde das Szenario

schrittweise verfeinert und konkretisiert (in Anlehnung an Benyon, Turner & Turner, 2005). Zu Beginn wurde eine *User-* bzw. *Candidate-Story* entworfen, um die einzelnen Teilschritte des Bewerbungsprozesses zu definieren. Die Story enthält ausführliche Beschreibungen der Aktivitäten der Bewerbenden sowie Informations- und Interaktions-Szenarien im E-Recruiting-System (vgl. Rosson & Carroll, 2002). Die Informations- und Interaktionsszenarien beschreiben welche Informationen den Bewerbenden im E-Recruiting-System bereit gestellt werden und welches Feedback die Bewerbenden bei einer ausgeführten Aktion bekommen, beispielsweise eine automatische, personalisierte Eingangsbestätigung der Bewerbung. Das Bewerbungsszenario war in seiner Entwicklung dahingehend eingeschränkt, dass im vorhandenen Test-System nur einzelne Funktionalitäten durch sogenannte *Super-User* angepasst werden konnten. Unter den acht vorgegeben Bewerbungsszenarios wurde dasjenige ausgewählt, welches dem Entwurf des zukünftigen Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System entsprach. Beispielsweise sollten bestimmte Informationen über die Aufgaben und Anforderungen der Stelle, sowie Informationen über das zukünftige Arbeitsteam durch das System bereitgestellt werden. Für die Personalvorauswahl sollten den Bewerbenden nach dem Ausfüllen des Bewerbungsformulars und dem Hochladen ihrer Dokumente, Qualifikationsfragen gestellt werden. Aufgrund der Länge des Bewerbungsszenarios, wurden nur zwei Qualifikationsfragen gestellt. Die Fragen konnten anhand vorgegebener Antwortmöglichkeiten und einer Kommentarfunktion beantwortet werden. Die Bewerbenden sollten genügend Möglichkeiten haben ihre Angaben und Antworten nochmals prüfen und anpassen zu können. Das angepasste Bewerbungsszenario wurde anschliessend aus der Perspektive der Bewerbenden mit einer Bildschirmaufnahme verfilmt. Für den Audio-Kommentar, der jeden Prozessschritt im Szenario-Video ergänzt, wurde ein Leitfaden erstellt. Im iterativen Entwicklungsprozess wurde das Szenario durch laufende Rückkoppelungen evaluiert und angepasst. Das Video wurde nacheinander sechs Test-Personen vorgeführt. Unter den sechs Teilnehmenden befanden sich zwei Französisch sprechende Personen sowie drei Personen, welche sich noch nie via E-Recruiting-System beworben haben. Da das Video von den Pretest-Teilnehmenden passiv angeschaut wurde, konnte nicht wie vorgesehen mit der *Think aloud technique*⁵ gearbeitet werden. Stattdessen wurde das Video von den Personen lediglich betrachtet, und konnte jederzeit gestoppt werden, wenn die Teilnehmenden einen Prozessschritt nicht verstanden haben oder eine Rückmeldung geben wollten. Das Bewerbungsszenario wurde nach jedem Testdurchgang verfeinert und neu verfilmt.

5.3. Die Messung der Fairnesswahrnehmung

Als Erhebungsinstrument der Fairnesswahrnehmung wurde der von Bauer et al. (2001) entwickelte und in Deutsch übersetzte Fragebogen Selection Procedural Justice Scale (SPJS) angewandt. Für die Untersuchung wurden die auf die internetbasierte Personalauswahl umformulierten Fairnessregeln von Warszta (2012) übernommen (siehe Tabelle 4). Einzelne Items des Fragebogens wurden wiederum an das entwickelte Bewerbungsszenario via SNF-E-Recruiting-System angepasst. Der Fragebogen wurde im Online-Umfrage-Tool Surveygizmo erstellt. Die 48 Items wurden abwechselnd der 12 Skalen (11 Fairnessregel-Skalen und eine Skala zur Beurteilung der Gesamtfairness), in drei Frageblöcke aufgeteilt. Die Items konnten mit einer fünfstufigen Ratingskala (1 = *stimme gar nicht zu*, 2 = *stimme wenig zu*, 3 = *stimme mittelmässig zu*, 4 = *stimme überwiegend zu*, 5 = *stimme völlig zu*) beantwortet werden. Der SPJS Fragebogen wurde von Bauer et al. (2001) mit der Methode der Rückübersetzung ins Deutsche übersetzt und an die deutsche Kultur bzw. an die in Deutschland üblichen Bewerbungsprozesse sowie an die internetbasierte Per-

⁵ dt. Technik des lauten Denkens, wird häufig in der Usability-Forschung angewendet (Mutscher & Reichert, 2004)

sonalauswahl adaptiert. Da der Fragebogen in der Schweiz eingesetzt wurde, sowie aufgrund der vorgenommenen Anpassung einzelner Items, wurden 21 Personen zu einem Pretest eingeladen. Die Testpersonen beantworteten den Fragebogen über einen zugestellten Test-Link online aus und konnten in einer Kommentarfunktion allgemeine Anmerkungen rückmelden. Die anschliessende Reliabilitätsanalyse gab Aufschluss über die interne Konsistenz des Fragebogens und prüfte die umformulierten Items auf ihre Brauchbarkeit. Nach der Reliabilitätsanalyse mussten weder Items entfernt, noch weitere hinzugefügt werden. Die Werte der Reliabilitätsanalyse sowie die psychometrischen Skaleneigenschaften des verwendeten Fragebogens sind in Tabelle 5 detailliert dargestellt.

Tabelle 4. *Skaleneigenschaften des modifizierten SPJS* (Bauer et al., 2001)

Skala	Anzahl Items	Cornbachs Alpha (Pretest)	Cornbachs Alpha (Erhebung)
Berufsbezogenheit (Vorhersagekraft)	3	.876	.905
Informationen über das Auswahlverfahren	3	.810	.853
Gelegenheit zur Selbstdarstellung	3	.842	.899
Gelegenheit zur Überprüfung der Antworten	5	.893	.838
Feedback	3	.883	.827
Gleichheit der Durchführung	3	.862	.571
Offenheit	3	.745	.754
Behandlung der Bewerbenden	4	.826	.891
Kommunikation zwischen Bewerbenden und Unternehmen	3	.863	.809
Angemessenheit der Fragen	3	.754	.699
Berufsbezogenheit (Inhalt)	3	.838	.873
Fairness des Auswahlprozesses	3	.839	.831

Um die Aussagekraft der Ergebnisse bestimmen zu können, wurde die Güte der Fragebogen-Skalen bei der Erhebung nochmals geprüft und sind in der rechten Spalte der Tabelle 4 aufgelistet. Das Bewerbungsszenario sowie der Fragebogen wurden auf Deutsch verwendet, da der Aufwand einer mehrsprachigen Messung den Rahmen dieser Arbeit überschritten hätte. Die Bewerbenden des SNF sind mehrsprachig, weshalb bei der Konstruktion des Fragebogens die Kontrollvariable Sprache (Deutsch, Französisch) eingebaut wurde, um mögliche Spracheffekte bzw. Verständnisprobleme zu überprüfen. Aufgrund der Ergebnisse von Batinic und Appel (2009) wurde die Erfahrung mit E-Recruiting und die Präferenz des Bewerbungswegs als weitere Kontrollvariablen erfragt. Aufgrund von Bedenken, dass der Fragebogen mit insgesamt 52 Fragen zu lang sein könnte, wurden keine demografischen Daten erhoben. Warszta (2012) verzichtete bei seiner Untersuchung ebenfalls auf die Erhebung demografischer Daten. Voruntersuchungen von Batinic und Appel (2009), Pommerien (2011) sowie von Bossau und Fischer (2005) haben gezeigt, dass soziodemografische Merkmale in keinem Zusammenhang mit der Nutzungszintention verschiedener Online-Bewerbungsverfahren stehen.

5.4. Die Durchführung der Untersuchung

Die Untersuchung wurde vom 2. März bis am 4. April 2016 durchgeführt. In diesem Zeitraum waren sieben Stellen beim SNF ausgeschrieben, worauf die Bewerbenden ihre Bewerbungsunterlagen per E-Mail dem SNF zustellten. In der E-Mail-Bestätigung des Bewerbungseingangs, wurden die Bewerbenden eingeladen an der Befragung teilzunehmen. Im Einladungstext wurde den Bewerbenden zugesichert, dass die Daten anonym erhoben und streng vertraulich behandelt werden. Den Bewerbenden wurde versichert, dass die Teilnahme bzw. Nicht-Teilnahme an der Befragung keinen Einfluss auf ihre aktuelle Bewerbung beim SNF habe. Zu Beginn des Fragebogens schauten sich die Teilnehmenden das Szenario-Video an und beantworteten anschliessend die Fragen des modifizierten SPJS von Bauer et al. (2001). Zum Schluss wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gefragt, welche Benutzungssprache sie für das E-Recruiting-System wählen würden, ob sie sich bereits einmal via E-Recruiting-System beworben haben und welchen Bewerbungsweg sie präferieren (E-Mail, E-Recruiting-System, Post). Auf Wunsch des Praxispartners, konnten die Bewerbenden in einem Freitextfeld am Ende des Fragebogens allgemeine Bemerkungen zum E-Recruiting-System rückmelden. Damit konnten Hinweise über die Bedürfnisse der Bewerbenden gesammelt werden, welche auf die Untersuchung der Fairnesswahrnehmung jedoch keinen Einfluss hatten.

Um die aufgestellte Hypothese zu prüfen und damit den von Gilliland (1993) postulierten kausalen Zusammenhang zwischen den Fairnessregeln (unabhängige Variable) und der Fairnesswahrnehmung des Auswahlprozesses via SNF-E-Recruiting-System (abhängige Variable) bestimmen zu können, wurde bei der statistischen Auswertung eine multiple hierarchische Regressionsanalyse berechnet. Dabei sollte auch die Stärke des Einflusses der einzelnen Fairnessregeln auf die Fairnesswahrnehmung des Verfahrens analysiert werden, um die Nebenfragestellung beantworten zu können. Die angewandte statistische Auswertungsmethode wird zusammen mit den Befunden im anschliessenden Ergebnissteil spezifischer beschrieben.

6. Ergebnisse

In diesem Kapitel wird die Auswertung der Untersuchung beschrieben sowie die Ergebnisse aufgezeigt. Der Ergebnissteil beginnt mit dem Beschrieb der Stichprobe, gefolgt von weiteren deskriptiven Häufigkeiten. Um die Fragestellungen der Arbeit beantworten zu können wurden die Mittelwerte der elf Fairnessregeln sowie der Fairnesswahrnehmung berechnet. Mit einer multiplen hierarchischen Regression wurden diejenigen Fairnessregeln identifiziert, welche einen signifikanten Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung haben. Mithilfe der Regressionsanalyse wurde ebenfalls die Anwendbarkeit bzw. die Annahmen des Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) überprüft. Am Schluss des Ergebniskapitels werden die Hauptbefunde nochmals zusammenfassend aufgelistet.

Um die statistischen Berechnungen vornehmen zu können, wurden in einem ersten Schritt der Auswertung die erhobenen Daten aus dem Online-Umfragetool Surveygizmo in das Auswertungsprogramm SPSS exportiert. Im nächsten Abschnitt sind die weiteren Schritte der Auswertung beschrieben und die resultierten statistischen Ergebnisse aufgezeigt.

6.1. Statistische Auswertung und Befunde der Arbeit

Stichprobe: Insgesamt wurden 562 Bewerbende des SNF via E-Mail zur Teilnahme an der Online-Befragung eingeladen. Davon haben sich 68 Personen auf die Stelle als Bereichsleiter/in Informationssysteme, 113 als Administrative/r Mitarbeiter/in 70% der Abteilung Internationale Zusammenarbeit, 8 Personen als administrative/r Mitarbeiter/in 80% der Abteilung Karrieren, 129 Personen für die Stelle als administrative Mitarbeiter/in 40-50% im Bereich Finanzen der Abteilung Karrieren, 29 Personen als akademische/r Assistent/in der Abteilung Programme, 147 Personen für die Stelle als Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in der Direktion 80% und 68 Personen für die Stelle als wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in 80% der Abteilung Karrieren beworben. Von den 562 Bewerbenden sind 148 der Einladung gefolgt und haben an der Befragung teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 26,33% entspricht. Nach Ausschluss der unvollständig ausgefüllten Fragebogen konnten 85 Fragebogen für die statistische Auswertung verwendet werden (Beendigungsquote = 15,12%). Da die Daten anonym erhoben wurden können keine Angaben über die demografische Zusammensetzung der Stichprobe gemacht werden.

Deskriptive Statistik: Von den befragten Personen ($N = 85$) würden 59 Personen (69,4%) Deutsch und 26 Personen (30,6%) Französisch als Benutzungssprache des E-Recruiting-Systems wählen. Insgesamt gaben 66 Personen (77,6%) an, sich bereits einmal via E-Recruiting-System beworben zu haben. Die weiteren 19 Personen (22,4%) haben sich noch nie über ein E-Recruiting-System beworben. Bei der Frage nach dem präferierten Bewerbungsweg gaben die meisten Personen 54TN (63,5%) an, sich am liebsten per E-Mail zu bewerben, gefolgt von der Bewerbung via E-Recruiting-System 29TN (34,1%). Zwei der befragten Personen (2,4%) bevorzugten den Bewerbungsweg per Post.

Welchen Bewerbungswegs präferieren Sie?

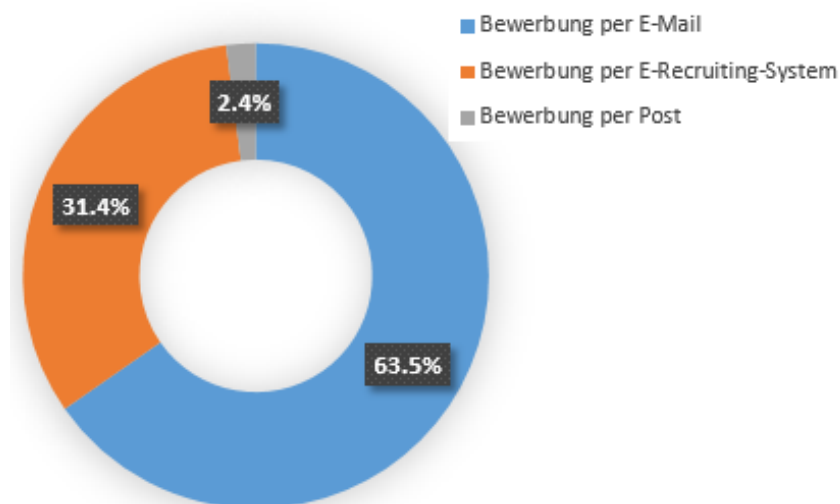
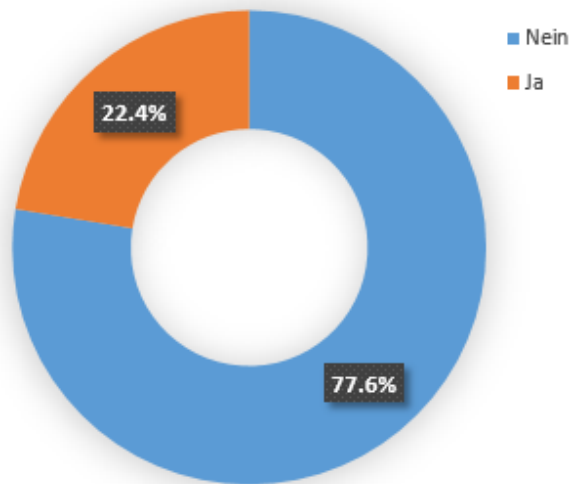


Abbildung 4. Deskriptive Statistik 1: Präferenz des Bewerbungswegs

Haben Sie sich bereits via E-Recruiting-System beworben?**Abbildung 5.** Deskriptive Statistik 2: Erfahrung mit E-Recruiting

Mittelwerte der Fairnessregeln und der Fairnesswahrnehmung: Beim nächsten Auswertungsschritt wurden die Mittelwerte aller Fairnessregeln sowie der Mittelwert der Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System berechnet. Um die Mittelwerte bestimmen zu können wurden in SPSS 12 neue Variablen generiert. Dabei wurden die Items einer Skala des SPJS-Fragebogens zu einem Sekundärfaktor zusammengefasst (siehe Tabelle 5). Die Datenmodifikation und die Berechnung der Mittelwerte werden für die weiterführende Berechnung der Regression vorausgesetzt.

Überprüfung der Voraussetzungen: Bevor eine multiple Regression berechnet werden kann, müssen zunächst die Voraussetzungen für deren Anwendung überprüft werden. Die Werte der verwendeten Ratingskala (1 – 5) sind nicht intervallskaliert, womit die erste Voraussetzung nicht erfüllt wäre und strenggenommen das Verfahren nicht eingesetzt werden dürfte. Die mit der Ratingskala erzeugten Werte werden in der vorliegenden Arbeit als intervallskaliert betrachtet, was trotz kritischer Anmerkungen diesbezüglich, in der Forschungspraxis durchaus üblich ist (vgl. Bortz & Döring, 2007, S. 739). Weiter sollten die Werte hinreichend multinormalverteilt sein. Auch diese Voraussetzung ist nicht hinreichend gegeben. Mithilfe von Histogrammen konnte die Normalverteilung überprüft und dahingehend bestätigt werden, dass die gegebenen Verteilungen nicht signifikant von der Normalverteilung abweichen. Auf eine Prüfung der Normalverteilung mittels Kolmogoroff-Smirnov-Test wurde verzichtet. Ausserdem sollten die Zusammenhänge der abhängigen und unabhängigen Variablen linear sein (siehe Tabelle 6). Diese Voraussetzung konnte zusätzlich mit Streudiagrammen geprüft werden.

Tabelle 5. Mittelwerte der Fairnessregeln und der Fairnesswahrnehmung

Variable	Bezeichnung der Fairnessregel	M	SD
BBV	Berufsbezogenheit (Vorhersagekraft)	2.79	1.11
IA	Information über das Auswahlverfahren	3.42	0.99
GS	Gelegenheit zur Selbstpräsentation	3.11	1.04
GÜA	Gelegenheit zur Überprüfung der Antworten	4.37	0.64
FB	Feedback	3.47	1.07
GD	Gleichheit der Durchführung	4.43	0.64
O	Offenheit	3.98	0.88
BB	Behandlung der Bewerber	4,02	0.92
KBU	Kommunikation zwischen Bewerbenden und Unternehmen	3.12	1.08
AF	Angemessenheit der Fragen	3.88	0.79
BBI	Berufsbezogenheit (Inhalt)	4.04	1.06
GF	Gesamtfairness des Auswahlprozesses	3.99	0.78

Anmerkungen. N = 85, Minimum = 1, Maximum = 5

Korrelationen: Nach Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) bestehen Zusammenhänge zwischen den Fairnessregeln und der Fairnesswahrnehmung eines Personalauswahlprozesses. Die postulierten Zusammenhänge können durch die statistische Berechnung belegt werden (siehe Tabelle 6). Die Berechnung der Korrelation bestimmt die Stärke des Zusammenhangs von zwei Variablen (Zöfel, 2003). Insbesondere sollten die Korrelationen helfen die Ergebnisse zu interpretieren. Nach dem Modell der Bewerberreaktionen (siehe Kap. 4.2.) wird ein linearer Zusammenhang angenommen - Je höher bzw. tiefer der Wert der Fairnessregeln, umso höher bzw. tiefer die Fairnesswahrnehmung des Auswahlprozesses. Durch die Berechnung der signifikanten linearen Zusammenhänge wurde eine weitere Voraussetzung der multiplen Regression erfüllt.

Tabelle 6. Korrelationsmatrix der Fairnessregeln und der Gesamtfairness

	GF	BBV	IA	GS	GÜA	FB	GD	O	BB	KBU	AF	BBI
GF	()	.405***	.309**	.575***	.534**	.330**	.224*	.487***	.614***	.621***	.551***	.503***
BBV		()	.230	.639***	.197	.207	-.098	.202	.241*	.305**	.271*	.232*
IA			()	.299**	.457***	.383***	.175	.426***	.361**	.302**	.341**	.306**
GS				()	.329**	.257*	.030	.456***	.421***	.558**	.321**	.191
GÜA					()	.319*	.370**	.508***	.569***	.316**	.461**	.515***
FB						()	.452***	.605***	.353**	.531***	.088	.134
GD							()	.346**	.388***	.248*	.332**	.455***
O								()	.693***	.534***	.311**	.133
BB									()	.274***	.622***	.401***
KBU										()	.332**	.234*
AF											()	.583***
BBI												()

Anmerkungen.

N = 85, signifikant * = p < .05, sehr signifikant** = p < .01, höchst signifikant*** = p < .001

Regressionsanalyse: Die Regressionsanalyse ist eine der am häufigsten eingesetzten Verfahren im Bereich der Psychologie (Schwarz, 2010). Dieser Auswertungsschritt ermöglicht die kausale Wirkung der Fairnessregeln des Modells der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) auf die Gesamtbewertung der Fairness des Online-Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System aufzudecken. Die Berechnung der Korrelation (Tabelle 6) bestimmt die Stärke des Zusammenhangs von zwei Variablen (Zöfel, 2003). Über diese Zusammenhangsbefunde hinaus wurde mit einer multiplen hierarchischen Regression die Art des Zusammenhangs aufgedeckt. Mit der Regressionsanalyse lassen sich einerseits Zusammenhänge quantitativ beschreiben und erklären und andererseits ist es möglich aus der Kenntnis des Wertes der einen (unabhängigen) Variable den zu erwartenden Wert der anderen (abhängigen) Variable vorherzusagen (Zöfel, 2003). In dieser Untersuchung beschränkt sich die Auswertung auf die Ursachenanalyse (Schwarz, 2010), welche die Stärke des Einflusses der unabhängigen Variablen (Fairnessregeln) auf die abhängige Variable (Fairnesswahrnehmung) aufzeigen soll. Bei einer Regressionsanalyse wird eine eindeutige Richtung der Zusammenhänge angenommen, somit lässt sich die Kausalität mit der Regression nicht beweisen (Schwarz, 2010). Deshalb ist es wichtig, die angenommene Richtung des Zusammenhangs theoretisch gut zu begründen (siehe Kap.4.2. Theoretisches Modell nach Gilliland, 1993; Kap.4.3., Voruntersuchung von Warszta, 2012). Als finales Ziel der Regressionsanalyse beschreibt Schwarz (2010) die Berechnung bzw. die Schätzung der Regressionsgleichung. Bei der multiplen Regression dieser Untersuchung mit insgesamt 11 unabhängigen Variablen (Fairnessregeln) wird die Gleichung folgendermassen formuliert:

$$Y = f(X_{BBV}, X_{IA}, X_{GS}, X_{GÜA}, X_{FB}, X_{GD}, X_O, X_{BB}, X_{KBU}, X_{AF}, X_{BBI})$$

Wobei Y die abhängige Variable (Fairnesswahrnehmung) und X die unabhängigen Variablen (Fairnessregeln) darstellt. Gerade bei der multiplen Regressionsanalyse ist die standardisierte Gleichung von grosser Bedeutung, da nur mit ihr herausgefunden werden kann, welche unabhängigen Variablen einen starken Einfluss auf die abhängige Variable haben (Schwarz, 2010).

Um prüfen zu können, wie gut die Regressionsfunktion das angewandte Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) beschreibt, wurden zwei Gütemasse berechnet: das Bestimmtheitsmass R_2 und die F -Statistik.

Das Bestimmtheitsmass R_2 : Dieses Gütemass gibt an, wie gut die Regressionsgerade zu den empirischen Daten passt (Schwarz, 2010). Bei einer Regressionsanalyse wird das von SPSS ausgegebene korrigierte R^2 als Bestimmtheitsmass verwendet, welches das Verhältnis der erklärten Varianz zur Gesamtvarianz angibt. Die Varianz ist Quadrat der Standardabweichungen und bezeichnet die Verteilung von Werten um den Mittelwert (Zöfel, 2003). Das R^2 kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Ein Wert von 0 würde bedeuten, dass durch das Modell keine Varianz erklärt wird und bei einem Wert von 1 würde die gesamte Varianz der Daten erklärt werden. Nach Cohen (1992; zitiert nach Schwarz, 2010) gelten folgende Werte, um eine Aussage für die Stärke des Effekts zu machen:

$R^2 = .0169$ keine Effektstärke

$R^2 = .1300$ mittlere Effektstärke

$R^2 = .2600$ grosse Effektstärke

Tabelle 7.

Modellzusammenfassung der berechneten multiplen hierarchischen Regression

Modell	R	R ²	Korrigiertes R ²	SD
1	.812	.659	.608	.49040

Der Wert des korrigierten R² liegt bei .608. Dies bedeutet, dass 60,8% der Varianz durch das Modell der Bewerberreaktionen erklärt werden kann. Folglich kann bei einem Wert von .608 von einem grossen Effekt ausgegangen werden.

2. Die F-Statistik: Mit der F-Statistik wird überprüft, ob das berechnete Bestimmtheitsmass nur zufällig oder aber durch einen Zusammenhang der Daten entstanden ist. Um dies zu prüfen, wird die berechnete F-Statistik mit dem theoretischen Wert aus der Wahrscheinlichkeitsverteilung verglichen (Schwarz, 2010). Der berechnete F-Wert sollte dabei höher sein, als der theoretisch angenommene Wert.

Tabelle 8. ANOVA-Tabelle zur Signifikanzprüfung des Modells bei der berechneten hierarchischen Regression

Modell		Quadrat summe	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	33.994	11	3.090	12.850	.000
	Nicht standardisierte Residuen	17.556	73	.240		
	Gesamt	51.550	84			

Anmerkungen. Abhängige Variable: GF

Der Vergleich kann direkt aus der angegebenen Signifikanz der ANOVA-Tabelle (siehe Tabelle 8) abgelesen werden. Hier gilt die Faustregel, dass der angegebene Wert unter .05 liegen sollte. Für die vorliegende Untersuchung ergibt sich ein F-Wert von 12.607 mit einer Signifikanz von .000. Da der Wert unter .05 liegt, kann von einem signifikanten Zusammenhang der Variablen ausgegangen werden. Das bedeutet, dass alle Fairnessregeln zusammen die Fairnesswahrnehmung des Personalauswahlverfahrens via SNF-E-Recruiting-System signifikanten erklären können (F 12.607, $p < .001$).

Nun lassen sich die Regressionskoeffizienten einzeln prüfen. Dies ist besonders relevant um die zweite Fragestellung beantworten zu können. Es soll festgestellt werden, welche Fairnessregeln den grössten Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung haben. Bei der Überprüfung der einzelnen Regressionskoeffizienten wird ebenfalls der berechnete Wert mit dem theoretischen Wert aus der Wahrscheinlichkeitsfunktion verglichen, in diesem Fall jedoch mit demjenigen aus der t-Verteilung. Auch hier sollte die von SPSS ausgewiesene Signifikanz unter einem Wert von .05 liegen (Schwarz, 2012).

- $p \leq .05$ = signifikant *
- $p \leq .01$ = sehr signifikant **
- $p \leq .001$ = höchst signifikant ***

Tabelle 9. Testergebnisse zur Prüfung der einzelnen Regressionskoeffizienten der berechneten multiplen hierarchischen Regressionsanalyse

Modell		<i>B</i>	<i>SD</i>	β	<i>T</i>	Sig.
1	(Konstante)	1.048	.493		2.124	.037
	BBV	.006	.069	.008	.086	.931
	IA	-.084	.067	-.105	-1.250	.215
	GS	.148	.083	.196	1.773	.080
	GÜA	.191	.117	.157	1.622	.109
	FB	.045	.080	.061	.556	.580
	GD	-.196	.117	-.160	-1.674	.098
	O	.014	.113	.016	.128	.898
	BB	.157	.103	.184	1.520	.133
	KBU	.218	.072	.300	3.029	.003
	AF	.125	.103	.127	1.212	.229
	BBI	.193	.075	.260	2.558	.013

Anmerkungen. Abhängige Variable: GF

In Tabelle 9 ist abzulesen, dass die Variablen KBU und BBI signifikant die Fairnesswahrnehmung (GF) beeinflussen:

Regressionskoeffizient KBU: $\beta = .218$, $t(3.209)$, $sig. .003$ $p < .01$ **

Regressionskoeffizient BBI: $\beta = .193$, $t(2.558)$, $sig. .013$ $p < .05$ *

Überprüfung der Kontrollvariablen: Eine Kontrollvariable bezeichnet eine Variable, welche nicht in der Fragestellung erwähnt wird, aber neben den unabhängigen Variablen dennoch die abhängige Variabel beeinflussten könnte (Krüger, Borgmann, Antonik & Meyer, 2012). Nach Krüger et al. (2012) soll mit der Aufnahme der Kontrollvariablen in die Regressionsrechnung, deren Einfluss geprüft werden. Die Berücksichtigung der Kontrollvariablen ist wichtig, da die Ergebnisse verzerrt sein können. So könnte die Beurteilung der Fairness durch Spracheffekte beim Ausfüllen des Fragebogens oder durch Nicht-Verständnis des Szenario-Videos verzerrt sein. Ebenso könnten die Ergebnisse durch die Präferenz des Bewerbungswegs beeinflusst sein oder dadurch, dass eine Person bereits positive oder negative Erfahrungen bei einer Bewerbung via E-Recruiting-System gemacht hat. Um den Einfluss der Kontrollvariablen zu prüfen, wurden zunächst die Kontrollvariablen in den ersten Block (Modell 1) und die 11 Sekundärfaktoren in den zweiten Block (Modell 2) aufgenommen (siehe Tabelle 11). Der Einbezug der Kontrollvariablen (Sprache der Bewerbenden, Präferenz des Bewerbungswegs, Vorerfahrung mit der Bewerbung via E-Recruiting-System) zeigte keinen Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses.

Tabelle 10. *Modellzusammenfassung zur Prüfung der Kontrollvariablen*

Modell	R	R^2	Korrigiertes	SD	Änderung	Änderung	df1	df2	Sig. Änderung
			R^2		in R^2	in F			in F
1	.256	.065	.031	.77126	.065	1.887	3	81	.138
2	.819	.671	.606	.49199	.606	11.732	11	70	.000

Durch Tabelle 10 wird ersichtlich, dass die Kontrollvariablen 6,5% der Varianz der abhängigen Variable erklären. Die Tabelle zeigt, dass die Kontrollvariablen im Modell 1 nicht signifikant zur Varianzaufklärung beitragen können. Somit beeinflussen die Sprache, die persönliche Präferenz des Bewerbungswegs und ob sich die Bewerbenden bereit ist via E-Recruiting-System beworben haben, nicht signifikant die Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System.

Schrittweise multiple Regression: Bei dieser Variante der Regressionsanalyse werden nicht alle unabhängigen Variablen aufgenommen, sondern nur die Variablen, welche sich als relevant erweisen (Bühl, 2012). Die übrigen Variablen werden nicht aufgenommen, da diese nicht mehr zur Varianzerklärung beitragen können.

Tabelle 11. *Die Berechnung der schrittweisen multiplen hierarchischen Regression*

Modell	R	R^2	Korrigiertes R^2	SD
1	.621 ^a	.386	.378	.61777
2	.722 ^b	.521	.510	.54861
3	.765 ^c	.586	.570	.51355
4	.791 ^d	.626	.608	.49077

Anmerkungen.

- a. Einflussvariablen : (Konstante), KBU
- b. Einflussvariablen : (Konstante), KBU, BBI
- c. Einflussvariablen : (Konstante), KBU, BBI, BB
- d. Einflussvariablen : (Konstante), KBU, BBI, BB, GS

In Tabelle 11 ist ersichtlich, dass bei der schrittweisen Berechnung der multiplen Regression die Variablen KBU, BBI, BB und GS in das Modell aufgenommen werden, um die angegebene Varianz von 60,8% aufklären zu können. Werden wiederum die Regressionskoeffizienten in Tabelle 12 einzeln geprüft, erweisen sich nun neben den in Tabelle 9 erwiesenen Variablen KBU und BBI zusätzlich die beiden Variablen BB und GS als signifikante Einflussfaktoren der Gesamtfairness.

Tabelle 12. Testergebnisse der aufgenommenen Regressionskoeffizienten bei der schrittweisen multiplen hierarchischen Regressionsanalyse

Modell		B	SD	β	T	Sig.
1	(Konstante)	2.583	.206		12.510	.000
	KBU	.452	.063	.621	7.216	.000
2	(Konstante)	1.649	.267		6.184	.000
	KBU	.388	.057	.532	6.774	.000
	BBI	.281	.058	.379	4.821	.000
3	(Konstante)	1.159	.285		4.063	.000
	KBU	.298	.059	.409	5.033	.000
	BBI	.211	.058	.285	3.645	.000
	BB	.261	.074	.306	3.547	.001
4	(Konstante)	1.009	.277		3.639	.000
	KBU	.214	.063	.294	3.383	.001
	BBI	.211	.055	.285	3.808	.000
	BB	.219	.072	.256	3.041	.003
	GS	.188	.064	.249	2.949	.004

Anmerkungen. Abhängige Variable: GF

Um beantworten zu können, welche der Fairnessregeln den stärksten Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung haben, werden die Fairnessregeln direkt miteinander verglichen. Durch den standardisierten Koeffizienten, auch Beta-Koeffizient genannt, wird die Vergleichbarkeit sichergestellt (Schwarz, 2010).

6.2. Zusammenfassung der Ergebnisse

Abschliessend werden die einzelnen Ergebnisse der Auswertung nochmals kurz zusammengefasst.

- Insgesamt wird das Bewerbungsverfahren via SNF-E-Recruiting-System von den Bewerbenden als fair wahrgenommen ($M = 3.99$).
- Alle Fairnessregeln des Modells der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) korrelieren signifikant mit der Fairnesswahrnehmung.
- Das Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) kann die Fairnesswahrnehmung des Personalauswahlverfahrens via SNF-E-Recruiting gut erklären: $R^2 = .606$, $F(11.732)$, $p < .001$ ***
- Als signifikanten Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung konnte die Fairnessregel „Kommunikation zwischen Bewerbenden und Unternehmen“ und „Berufsbezogenheit (Inhalt)“ festgestellt werden. Alle anderen Fairnessregeln haben keinen signifikanten Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung bei einem Bewerbungsprozess per SNF-E-Recruiting-System.
- Wird die Regression schrittweise berechnet, werden zusätzlich die Variablen „Behandlung der Bewerbenden“ und „Gelegenheit zur Selbstdarstellung“ in das Modell aufgenommen und als signifikante Einflussfaktoren auf die Fairnesswahrnehmung identifiziert (vgl. Abb.11).

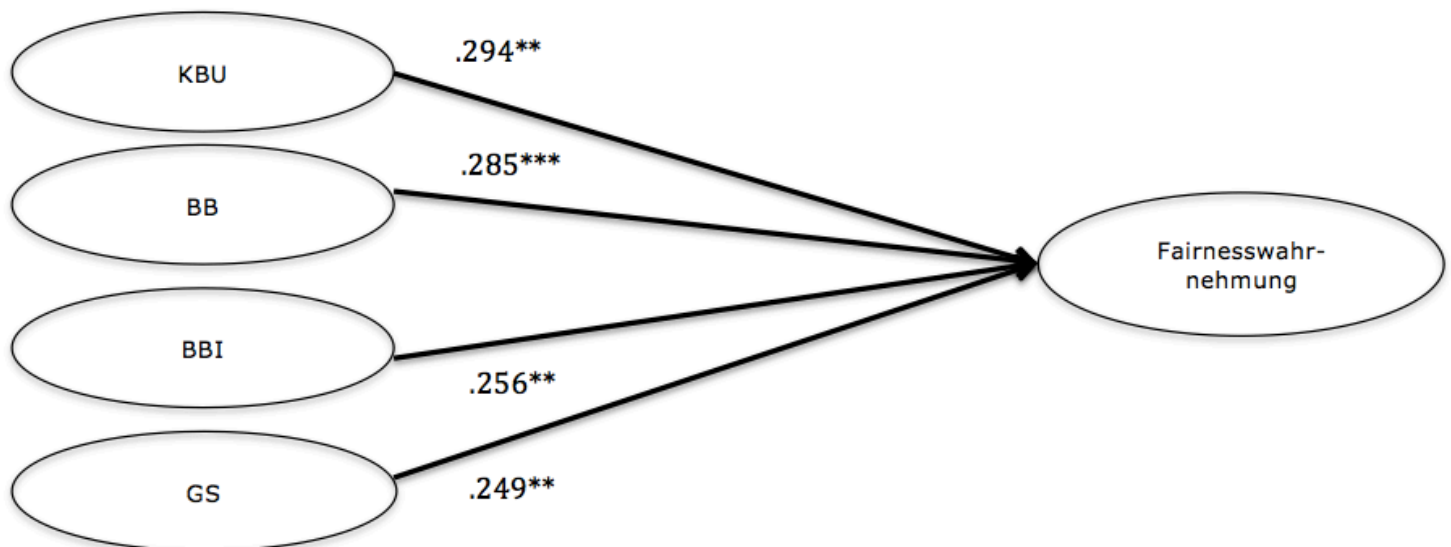


Abbildung 6. Signifikant beeinflussende Fairnessregeln der Fairnesswahrnehmung

In Abbildung 11 werden die Hauptbefunde dargestellt indem die Stärke des Einflusses der vier signifikant beeinflussenden Fairnessregeln nochmals aufgezeigt wird. Nach den Befunden hat die „Kommunikation zwischen Bewerbenden und Unternehmen“ den stärksten Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System, gefolgt von der „Berufsbezogenheit (Inhalt)“, der „Behandlung der Bewerbenden“ und der „Gelegenheit zur Selbstdarstellung“.

Im letzten Teil dieser Arbeit werden mithilfe der statistischen Ergebnisse die Fragestellungen der Arbeit explizit beantwortet. Dafür werden die aufgezeigten Befunde gewertet, interpretiert und kritisch hinterfragt.

7. Schlussfolgerungen und Diskussion

Im nächsten Abschnitt wird neben der Beantwortung der Fragestellungen die Aussagekraft der Ergebnisse diskutiert. Zunächst werden die Hauptbefunde der Untersuchung interpretiert und die für die Beantwortung der Fragestellung relevanten Resultate akzentuiert. Die Ergebnisse werden kritisch hinterfragt und für die Relevanz für die Praxis gewertet. Ausserdem werden Implikationen für künftige Untersuchungen abgeleitet. Abschliessend wird das Vorgehen der Arbeit reflektiert und ein Gesamtfazit mit Ausblick formuliert.

7.1. Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellungen

Die Untersuchung bestätigt die Befunde von Weitzel et al. (2015), wonach die meisten Personen die klassische Bewerbung via E-Mail präferieren. Umso dringlicher scheint die Untersuchung der Fairnesswahrnehmung aus Sicht der Bewerbenden um künftig eine positive Candidate Experience via SNF-E-Recruiting-System ermöglichen zu können.

Es konnte festgestellt werden, dass die Bewerbenden die Bewerbung über das SNF-E-Recruiting-System gesamthaft als fair wahrnehmen. Der Mittelwert der Skala Gesamtfairness beträgt 3,99 und wird als fair interpretiert (4 = *stimme überwiegend zu*).

- Die Fragestellung, ob die Bewerbenden das Bewerbungsverfahren via SNF-E-Recruiting-System als fair wahrnehmen kann folglich positiv beantwortet werden.

Ausserdem decken die Befunde auf, dass alle elf Fairnessregeln insgesamt mittelmässige bis gute Werte aufweisen ($M_{\min.} = 2.79$ Berufsbezogenheit Vorhersagekraft, $M_{\max.} = 4.43$ Gleichheit der Durchführung). Im übergeordneten Kontext dieser Arbeit kann die Bewerbung via SNF-E-Recruiting-System als positive Candidate Experience interpretiert werden.

Die Korrelationen der Fairnessregeln und der Gesamtfairness liessen vermuten, dass alle Fairnessregeln von Gilliland's Modell der Bewerberreaktionen (1993) die Fairnesswahrnehmung beeinflussen (H_1). Die linearen Zusammenhänge beweisen jedoch nicht, ob eine Verletzung oder Einhaltung der Fairnessregeln die Fairnesswahrnehmung kausal beeinflussen. Die Untersuchung konnte bestätigen, dass das Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) die Fairnesswahrnehmung der Bewerbenden insgesamt höchst signifikant erklären und vorhersagen kann. Die Resultate der Regressionsanalyse zeigen, dass insbesondere die Variablen KBU, BBI, BB und GS die Gesamtfairness beeinflussen. Zieht man die zweite Fragestellung bei, kann somit folgende Antwort abgeleitet werden:

- Die Fairnessregeln „Kommunikation zwischen Bewerbenden und Unternehmen“, „Berufsbezogenheit (Inhalt)“, „Behandlung der Bewerbenden“ und „Gelegenheit zur Selbstdarstellung“ beeinflussen die Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System, wobei die Kommunikation zwischen den Bewerbenden und dem Unternehmen den stärksten Einfluss aufweist.

Die anderen sieben Fairnessregeln haben gemäss den Befunden keinen Einfluss darauf, ob das Verfahren via SNF-E-Recruiting-System von den Bewerbenden als fair wahrgenommen wird. Die aufgestellte Hypothese, dass alle Fairnessregeln des Modells der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) die Fairnesswahrnehmung der Bewerbenden beeinflussen, wird somit falsifiziert. Die Befunde decken sich nicht mit den von Gilliland (1993) postulierten kausalen Zusammenhängen *aller* Fairnessregeln mit der Fairnesswahrnehmung. Im Kontext dieser Arbeit eignet sich das Modell der Bewerberreaktionen um die Fairnesswahrnehmung der Bewerbenden zu untersuchen und hilft den Grossteil der Varianzen zu erklären. Bei genauerer Betrachtung wird das Modell jedoch nur durch vier der elf Fairnessregeln erklärt. Die Hypothese kann im Kontext dieser Arbeit somit nicht bestätigt werden. Zusammenfassend hat die statistische Untersuchung gezeigt, dass das Modell der Bewerberreaktionen insgesamt signifikant ist, jedoch die jeweiligen Regressionskoeffizienten zwingend einzeln beachtet werden müssen.

Pommerien (2011) hat festgestellt, dass Personen, welche sich noch nie via E-Recruiting-System beworben haben, dem Verfahren kritischer gegenüberstehen als Personen, welche diesen Bewerbungsweg bereits genutzt haben. Somit wurde vermutet, dass diese Vorerfahrung einen Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung haben könnte, was durch die Kontrollvariablen jedoch nicht bestätigt wurde. Nur 19 Personen die an der Befragung teilgenommen haben, gaben an sich noch nie per E-Recruiting-System beworben zu haben. Hier müsste die Stichprobe erhöht werden, um eine generalisierbare Aussagen treffen zu können. Weiter sollte zwischen negativen und positiven Erfahrungen mit E-Recruiting-Systemen unterschieden werden.

7.2. Kritik und Grenzen der Untersuchung

Wie die meisten Studien, hat auch die vorliegende Untersuchung ihre Grenzen und Kritikpunkte, welche dringend beachtet werden müssen. Zunächst soll auf die externe Validität der Befunde hingewiesen werden und nochmals akzentuiert werden, dass die Aussagen nicht auf andere E-Recruiting-Systeme übertragen werden können. Die Ergebnisse und Hauptaussagen beziehen sich auf die Fairnesswahrnehmung bei einer Bewerbung via SNF-E-Recruiting-System und können nicht generalisiert werden. Der Bewerbungsprozess bei anderen Systemen kann sehr unterschiedlich oder aber auch sehr ähnlich sein.

Kritisch hinterfragt werden muss, ob sich der SPSJ (Bauer et al. 2001) als Instrument sowie das Modell der Bewerberreaktionen von Gilliland (1993) als theoretische Grundlage eignen, um die internetbasierte Vorauswahl per E-Recruiting-System zu untersuchen. Warszta (2012) hat das Modell der Bewerberreaktionen von Gilliland (1993) sowie den SPJS (Bauer et al., 2001) auf die internetbasierte Personalauswahl angepasst, und mit dem Instrument auch entsprechende Evidenz des Modells belegen können. Jedoch wird darauf hingewiesen, dass das Modell ursprünglich für konventionelle Personalauswahlverfahren entwickelt worden ist. Besonders auffallend ist die hohe Inter-Item-Korrelation der im SPJS verwendeten Skalen, mit nur 3 Items. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Items sehr ähnlich formuliert sind. Kritisiert wurde der Fragebogen bereits von den teilnehmenden Personen des Pretests. Beispielsweise wurde die Frage gestellt, ob in der Untersuchung Konzentration gemessen wird, da dieselbe Frage dreimal, nur ein wenig anders formuliert, gestellt wird. Da die Teilnehmenden aufgrund der Ähnlichkeit der Fragen den Eindruck gehabt haben konnten, dass sich die Fragen wiederholen, könnten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf die Wiederholungen konzentriert haben und folglich vom Thema abgelenkt worden sein.

Das Hochladen von Bewerbungsunterlagen und die anschliessende Beantwortung von Qualifikationsfragen via SNF-E-Recruiting-System wird in dieser Arbeit als Personal(vor)auswahlinstrument verstanden. Es ist zu hinterfragen, ob ein Bewerbungsprozess via E-Recruiting-System mit einem Personal(vor-)auswahlprozess gleichgesetzt werden kann. Es scheint nicht klar ersichtlich zu sein, wie E-Recruiting definiert wird. Hier soll auf Schuler & Höft (2007) Bemerkung verwiesen werden, dass die Auswertung der Bewerbungsunterlagen die weltweit verbreitetste Methode der Personalauswahl darstellt. Schuler und Höft (2007) zählen Online-Bewerbungs-Tools, welche eine standardisierte Bewerbungen ermöglichen, zu den gängigen Personalauswahlinstrumenten. Da die im E-Recruiting-System integrierten Fragebogen Items zum Abgleich erforderlicher Qualifikationen bis hin zu biografischen Fragen enthalten können, sind E-Recruiting-Systeme für Schuler und Höft (2007) für die diagnostischen Prüfungen und damit zur Vorselektion der Bewerbenden verwendbar.

Hinterfragt werden sollte ausserdem die verwendete szenariobasierte Messmethode. Die Resultate der Untersuchungen sind mit Vorsicht zu interpretieren, da sich die Antworten auf ein Szenario und nicht auf einen realen Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System beziehen. Das Bewerbungsszenario bezog sich auf eine Stelle als Applikationsentwickler/in. Es stellt sich die Frage, ob alle teilnehmenden Personen wussten was die Tätigkeit eines/einer Applikationsentwicklers/in ist und welche Qualifikationsanforderungen an eine/einen potenzielle/n Stelleninhaber/in gestellt werden. Gerade um die Fairnessregeln der Berufsbezogenheit (Inhalt bzw. Vorhersagekraft) beantworten zu können, wäre dies jedoch von zentraler Bedeutung. Aber auch um die Angemessenheit der Qualifikationsfragen beurteilen zu können, wäre eine gewisse Kenntnis über die Arbeit eines/einer Applikationsent-

wicklers/in eine Voraussetzung, sind es doch gerade diese Fragen die kritisch für die Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern sind. Dieser Mangel wurde versucht zu kompensieren indem stellenspezifische Informationen wie etwa Aufgaben und Voraussetzungen der Stelle durch das E-Recruiting-System für die Bewerbenden bereitgestellt wurden. Somit ist die interne Validität der Untersuchung dahingehend kritisch zu betrachten, dass die Versuchspersonen den Inhalt des Bewerbungsverfahrens nicht genügend bewerten konnten. Dies trifft jedoch nicht auf den Prozess der Bewerbung via SNF-E-Recruiting-System zu. Das Szenario entspricht dem vom SNF beabsichtigten Personal(vor-)auswahlprozess und konnte den Bewerbenden ein realistisches Bild über eine zukünftige Bewerbung via SNF-E-Recruiting-System vermitteln, wodurch die Bewerbenden durchaus die Fairness des Bewerbungsprozesses insgesamt beurteilen konnten.

Da der eingesetzte Fragebogen (SPJS; Bauer et al., 2001) mit 49 Items bereits umfangreich war und aufgrund eines zu langen Fragebogens eine hohe Abbruchquote befürchtet wurde, wurde auf die Erhebung von demografischen Daten verzichtet. Soziodemografische Daten konnten somit nicht als Kontrollvariablen für die statistische Auswertung verwendet werden. Die Arbeit stützt sich auf die Befunde von Voruntersuchen, welche keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern oder Altersgruppen bei der Nutzung von E-Recruiting-System feststellten. Die vorliegende Arbeit unterscheidet sich jedoch von diesen Untersuchungen, weil sie sich auf die Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System bezieht. Folglich wäre es interessant gewesen mögliche Differenzen durch demografische Daten zu kontrollieren. Batinic und Appel (2009) haben herausgefunden, dass zwischen der beruflichen Qualifikation der Bewerbenden und der Akzeptanz des Bewerbungswegs via E-Recruiting-System ein Zusammenhang besteht. Vor allem für die Praxis wäre es interessant, mehr über mögliche Unterscheide der Fairnesswahrnehmung in Abhängigkeit der Stellen und deren hierarchische Position im SNF zu erfahren.

Die Bedingungen unter welchen die Personen den Fragebogen ausfüllten waren nicht kontrollierbar. Beispielsweise musste eine gewisse Lautstärke für die Wiedergabe des Audio-Tons im Videos gewährleistet sein. Mittels dem Umfragetool Surveygizmo, war der Fragebogen responsiv, sodass die Teilnahme an der Befragung auch über ein Smartphone oder einen Tablet-PC möglich war. Dafür muss eine stabile Internetverbindung gewährleistet sein, was beispielsweise beim Ausfüllen von unterwegs nicht kontrolliert werden konnte.

Nicht zuletzt soll reflektiert werden, wie die Stichprobe zusammengesetzt wurde und welche Personen an der Befragung teilgenommen haben. Es ist nicht bekannt, ob nur Personen an der Untersuchung teilgenommen haben, die ohnehin aufgeschlossen gegenüber neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sind und dies auch die Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System beeinflusste. Weitere Untersuchungen müssten deshalb beispielsweise das Technologieakzeptanz-Modell (Davis, 1989) berücksichtigen und die Auswirkungen der individuellen Technologieakzeptanz auf die Fairnesswahrnehmung bei einem Personalauswahlprozess via E-Recruiting-System untersuchen. Weitere Anregungen für künftige Untersuchungen werden im nachfolgenden Abschnitt noch ausgearbeitet.

Trotz der aufgeführten Kritik und Limitationen der Untersuchung kann die vorliegende Bachelorarbeit dennoch einige interessante Aussagen machen, welche für die angewandte Forschung sowie für die Lösung der zu Beginn aufgezeigten Problemstellung nützlich sind. Welchen Implikationen für den SNF sowie für die Forschung aus der Arbeit abgeleitet werden können, sollen im nachfolgenden Abschnitt aufgegriffen werden.

7.3. Implikationen für die Forschung und den SNF

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine Feldstudie. Die Regressionsanalyse dieser Arbeit in einem realen Praxisfeld kann alleine keine genauen Aussagen darüber liefern, ob tatsächlich kausale Zusammenhänge zwischen den Fairnessregeln des Modells der Bewerberreaktionen von Gilliland (1993) und der Fairnesswahrnehmung besteht. Dies müsste durch systematische Manipulation der Fairnessregeln und durch kontrollierbare Bedingungen in einer Laboruntersuchung diagnostiziert werden. Durch die Manipulation der Fairnessregeln in faire und unfaire Bedingungen könnte deren signifikanten Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung eindeutig als kausale Ursachwirkung herausgefunden werden. Weitere Untersuchungen sollten das theoretische Modell ganzheitlich untersuchen, mit dem Ziel herauszufinden, ob die von Gilliland (1993) vorhergesagten Bewerberreaktionen (siehe Abb. 3) tatsächlich über die Fairnesswahrnehmung des Auswahlverfahrens mediiert werden. Dazu könnte beispielsweise die von Konradt und Rack (2006) verwendete Skala zur Messung der Arbeitgeberattraktivität verwendet werden. Weiter sollten die Zusammenhänge zwischen der Weiterempfehlungsintention, der Bereitschaft sich erneut beim einem Unternehmen zu bewerben, der Annahmen oder Ablehnung eines Stellenangebots und der Fairnesswahrnehmung des Personalauswahlprozesses via E-Recruiting-System empirisch erforscht werden. Nur so könnte auch der Ansatz des Candidate Experience Managements im Kontext von Online-Bewerbungen via E-Recruiting-System bestätigt werden. Interessant wäre auch die Untersuchung von persönlichkeitspezifischen Faktoren oder individuellen Einstellungsparametern wie beispielsweise die Selbstwirksamkeitserwartung im Umgang mit dem Internet (Internet Self-Efficacy, Waegner, 2003) welche die Fairnesswahrnehmung eines Bewerbungsprozesses via E-Recruiting-System beeinflussen könnte. Nachfolgeuntersuchungen sollten das Modell der Technologie-Akzeptanz von Davis (1989) als mögliche Einflussvariable auf die Fairnesswahrnehmung prüfen. Die Arbeit wurde klar abgegrenzt von der Usability-Forschung. Umso wichtiger scheint es, dass bei weiteren Untersuchungen im Zuge der *User Experience* eines E-Recruiting-Systems Usability-Tests angewendet werden, wie dies beispielsweise Petschar und Zavrel (2016) mit der Technik des lauten Denkens (Think Aloud) oder der Blickbewegungsmessungsmethode (Eye-Tracking) vorschlagen. Da die Versuchspersonen ein Szenario-Video anschauten und dabei keinerlei Einfluss auf das System hatten, müsste dringend die Benutzungsfreundlichkeit von System-Usern bewertet werden. Zu untersuchen wären mögliche Einflüsse einer positiven oder negativen User Experience im E-Recruiting-System auf die Wahrnehmung des Bewerbungsprozesses. Wie Verhoeven (2016) darauf hinweist, erklärt Usability alleine noch nicht umfassend die Wahrnehmung einer Software. Merkle, Thielsch und Holtmeier (2009) bemerken, dass bei einer User Experience weitere Aspekte wie beispielsweise die Ästhetik einer Software, deren Erleben beeinflussen. Um die Generalisierbarkeit der Befunde zu ermöglichen, wäre beispielsweise eine szenariobasierte Evaluation angebracht. Verschiedene Bewerbungsszenarien von mehreren E-Recruiting-Systemen könnten so auf ihre Fairness miteinander verglichen werden. Künftig sollte die Fairnesswahrnehmung nicht nur szenariobasiert, sondern bei einem realen Bewerbungsprozess via E-Recruiting-System untersucht werden.

Auch wenn diese Untersuchung nicht für alle Fairnessregeln einen signifikanten Einfluss auf die Fairnesswahrnehmung des Bewerbungsprozesses via SNF-E-Recruiting-System bestätigen konnte, bieten die Befunde und das theoretische Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) dem SNF einen guten Referenzpunkt für die definitive Ausgestaltung des SNF-E-Recruiting-Systems im Sinne einer positiven Candidate Experience. Aus den Befunden, dass die vier Fairnessregeln „Kommunikation zwischen Bewerbenden und Unternehmen“, „Berufsbezogenheit (Inhalt)“, „Behandlung der Bewerbenden“ und „Gelegenheit zur Selbstdarstellung“ die

Fairnesswahrnehmung beeinflussen, kann schlussfolgernd die Empfehlung abgeleitet werden, dass das Kommunikationskonzept bei dem neuen Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System gut durchdacht und definiert werden muss. Da das Bewerbungsverfahren im SNF-E-Recruiting-System hoch standardisiert ist, sollten die Bewerberinnen und Bewerber eine zeitlich nahe und personalisierte Rückmeldung erhalten. Beispielsweise könnte bei der Gestaltung der Kommunikationsvorlagen, darauf geachtet werden, dass diese eine unverkennbare, persönliche und wertschätzende Botschaft beinhalten. Damit die Bewerbenden auch bei offenen Fragen mit dem SNF in Kontakt treten können, sollten Ansprechpersonen und weiterführende Informationen durch das System bereitgestellt werden. Falls Qualifikationsfragen zur Vorselektion gestellt werden, muss darauf geachtet werden, dass sich die Fragen möglichst berufsbezogen und inhaltsvalide auf die jeweiligen Tätigkeiten beziehen. So kann die Augenscheinvalidität, die Akzeptanz und Fairnesswahrnehmung der Bewerbenden sichergestellt werden. Diese Empfehlungen decken sich mit den von Trost (2012) beschriebenen kritischen Aspekten einer positiven Candidate Experience: Geschwindigkeit, Transparenz und Wertschätzung. Trost (2012) bemerkt kritisch, dass die erwähnten Kriterien durchgängig im gesamten Bewerbungsprozess ausgestaltet werden müssen. Zunächst bei technischen Ausgestaltung der Unternehmenswebsite, des Recruiting-Kanals bis hin zum Einstellungsinterview und zum Einarbeitungs-Prozess. Wird das Candidate Experience Management in dieser Arbeit näher betrachtet, so scheint es unumgänglich weitere Faktoren in einem Personalauswahlprozess zu berücksichtigen, die das Befinden und somit die Reaktionen der Bewerbenden beeinflussen können. So muss neben dem E-Recruiting-System auch das Verhalten der rekrutierenden Personen, das Einstellungsinterview oder eignungsdiagnostische Tests von den Bewerbenden als fair empfunden werden. Gemäss dem Candidate Experience Ansatz und dem Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) würden dann auch diejenigen Bewerberinnen und Bewerber die keine Zusage für eine Stelle erhalten haben, sich erneut beim SNF bewerben und den SNF weiterhin als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen.

Nicht zuletzt sollte auch der SNF darauf achten, dass die rekrutierenden Personen aus der Personal- und Fachabteilungen geschult und für gängige Beurteilungsfehler sensibilisiert werden. Denn wie beispielsweise Elgin und Clapham (2004) in einer experimentell angelegten Studie zeigten, beurteilen Personalverantwortliche ein und dieselbe Person unterschiedlich, wenn sich diese konventionell mit einer Papier-Bleistift-Bewerbung oder via elektronischem Weg beworben hatte. Dabei wurden Bewerbende, die sich via Papier-Bleistift beworben hatten freundlicher, dieselbe Person in elektronischer Form hingegen als intelligenter, technisch begabter und generell als besser qualifiziert eingestuft. Somit muss sich der SNF auch die Frage stellen, ob er diese Zielgruppe von Beginn des Bewerbungsprozesses an ausgrenzen möchte und eher gezielt Personen ansprechen möchte, die bereit und auch fähig sind, sich gekonnt mit einem elektronischen Tool zu bewerben, sich darzustellen und zu kommunizieren. Auf der Grundlage der Befunde von Weitzel et al. (2015), könnte eine zwingende Bewerbung via E-Recruiting-System die Bewerbenden negativ beeinflussen, sodass jede zehnte Person ihre Bewerbung zurückziehen würde. Dieser Befund wurde in der Untersuchung durch eine anonyme Rückmeldung bestätigt, indem eine Testperson in der Kommentarfunktion angab, dass sie in einer realen Bewerbungssituation ihre Bewerbung beim SNF aufgrund einer zwingenden Bewerbung via E-Recruiting-System zurückgezogen hätte. Der SNF muss sich entscheiden, ob für gewisse Stellen weiterhin auch Bewerbungen per E-Mail möglich sein sollen. Die Ergebnisse von Weitzel et al. (2015) müssen nicht negativ interpretiert werden. Beispielsweise könnte das Zurückziehen einer Bewerbung aufgrund eines E-Recruiting-Systems dahingehend zu einer Steigerung der Selektionsquote führen, dass diese aufgrund mangelnder Bereitschaft im Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ohnehin in der Vor-

auswahl ausgeschieden wären. Somit würde sich ein erster Erfolg der Implementierung eines E-Recruiting-Systems dadurch ergeben, dass sich nur eine gewünschte Zielgruppe angesprochen fühlen würde und diejenigen Personen, die eine Bewerbung via E-Recruiting-System gar nicht erst akzeptieren – und vermutlich das Verfahren auch nicht als fair bewerten würden – sich gar nicht erst beim SNF bewerben würden.

Die Ableitungen von gezielten Massnahmen für die Gestaltung des SNF-E-Recruiting-Systems war kein Ziel dieser Arbeit. Vielmehr können die Befunde nun als Diskussionsgrundlage genutzt werden, um bei der bevorstehenden Implementierung des Systems eine bewerbungsfreundliche, positive Candidate Experience via SNF-E-Recruiting-System auszugestalten.

Im vorletzten Abschnitt werden neben der allgemein formulierten Kritik und Implikationen das eigene Vorgehen der Bachelorarbeit reflektiert.

7.4. Reflexion des eigenen Vorgehens

Der entworfene Zeit- und Vorgehensplan der Arbeiten konnte wie geplant eingehalten werden. Die eingebauten Zeitpuffer generierten einen Handlungsspielraum, welcher insbesondere für die aufwändige Konstruktion des Szenarios genutzt werden konnte. Da ich erst im Verlaufe der Arbeit auf die Szenariomethode von meiner Betreuungsperson Prof. Dr. Oliver Rack aufmerksam gemacht wurde und ich mit dieser Vorgehensmethode noch nicht vertraut war, musste ich das Szenario nochmals wissenschaftlich fundierter konstruieren. Die aufwändige Szenariokonstruktion war meiner Meinung nach lohnend, da das Video aus meiner Perspektive realistisch und erlebbar verfilmt ist. Für mich schien das Anschauen eines Videos für die Bewerbenden akzeptabler und informativer zu sein, als das Lesen eines Textes oder das Durchklicken einer Präsentation. Zunehmend wurde ich mit der Szenariomethode vertrauter und möchte diese auch in künftigen Untersuchungen oder Projekten wieder einsetzen. Nicht ganz klar scheint mir die hohe Anzahl an abgebrochenen Fragebogen. Von den 148 angeklickten Fragebogen konnten 63 nicht für die statistische Auswertung verwendet werden. Als mögliche Ursache für die Abbrüche vermutete ich, dass die Teilnehmenden nicht bereit waren sich ein 5-minütiges Video anzuschauen und anschliessend noch einen 52-Item langen Fragebogen zu beantworten. Ein Grund für die Abbrüche könnte sein, dass viele der Bewerbenden gerne an der Befragung teilgenommen hätten, aufgrund der hohen Arbeitsauslastung von hochqualifizierten Personen jedoch schlicht keine Zeit dazu hatten. Weiter vermutete ich, dass die anonyme Durchführung der Befragung das Commitment und die Teilnahmebereitschaft eher negativ beeinflusst hat. Die grösste Herausforderung der Arbeit war das vorhandene Spannungsfeld in dem ich mich bewegte. Einerseits musste ich eine wissenschaftlich-fundierte Arbeit schreiben und andererseits wollte ich damit für den SNF (welcher mein Arbeitgeber und Praxispartner ist) einen praktischen Nutzen generieren. Um eine unabhängige empirisch-wissenschaftliche Untersuchung sicherzustellen, musste ich die beiden Perspektiven trennen und mir meinem Rollenkonflikt stets bewusst sein. Oft viel mir die Verknüpfung der beiden in der Arbeit aufgegriffenen Konzepte - Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993) und Candidate Experience Management - schwer. Dank dem Verständnis sowie der grundlegenden Forschungstätigkeit meines Praxispartners und der kritischen Betreuung von Prof. Dr. Oliver Rack konnte ich meiner Meinung nach ein Ergebnis bewirken, mit dem alle Parteien zufrieden sind. In dieser Arbeit konnte ich insbesondere viel methodische Erfahrung sammeln, welche ich in künftigen interdisziplinären Praxis- und Forschungsprojekten wieder anwenden werden kann.

7.5. Fazit und Ausblick

Der Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System wird von den Bewerbenden insgesamt als fair bewertet. Wie die Bewerbenden dabei den Bewerbungsprozess erleben, ist kein Zufallsprodukt, sondern kann durch das Einhalten von bestimmten Fairnessregeln beeinflusst werden. Doch auch wenn das gesamte Personalauswahlverfahren nach fairen Prinzipien ausgearbeitet sowie die Nutzungsfreundlichkeit des E-Recruiting-Systems gewährleistet ist, gibt es dennoch einige Faktoren, die teilweise nicht beeinflusst werden können. So können sich individuelle Persönlichkeitsdispositionen, die von den Bewerbenden subjektiv wahrgenommene Attraktivität eines Unternehmens oder der Stelle, sowie die subjektive Norm eines Personalauswahlverfahrens (Brenner, 2016) auf die (Fairness-)Wahrnehmung eines Bewerbungsprozesses via E-Recruiting-System auswirken. Nicht zuletzt hält Kanning (2004) auch einen Imagegewinn für Unternehmen durch den Einsatz digitaler Techniken für wahrscheinlich. Insbesondere *Digital Natives*, also Bewerbende, welche der Generationen angehören, die mit Computertechnik aufgewachsen sind, werden in den meisten Fällen einem IT-gestützten Bewerbungsprozess positiv gegenüberstehen und den potenziellen Arbeitgeber positiv bewerten. Wird vor dem Hintergrund der Problemstellung der Candidate Experience Ansatz abschliessend nochmals überdacht, so sollte ein Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System mehr als nur Fairness bieten. Über die wahrgenommene Fairness des Bewerbungsprozesses hinaus sollten die Bewerbenden einen positiven Eindruck vom SNF gewinnen, sodass die Bewerbenden diese positive Erfahrung mit dem SNF assoziieren. Fast zwei Drittel der Bewerbenden gaben an, sich lieber via E-Mail zu bewerben. Dies bietet die Chance, zuvor eher skeptisch gestimmte Bewerberinnen und Bewerber mit einem modernen, transparenten, bewerbungsfreundlichen und *fairen* E-Recruiting-System für sich zu begeistern, indem die Vorteile vom E-Recruiting-System betont werden. Ausserdem muss der SNF zwingend die Versprechen als Arbeitgeber einhalten. Denn ein als positiv oder fair wahrgenommener Bewerbungsprozess verfehlt das Ziel, die richtigen und passenden Mitarbeitenden zu gewinnen, wenn diese aufgrund nicht eingehaltener Arbeitgeberversprechen das Unternehmen nach nur kurzer Zeit wieder verlassen.

Der ausgearbeitete theoretische Hintergrund sowie die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, stimmen weitgehend mit der in der Literatur vertretenen Meinung überein, dass E-Recruiting zwar als Ergänzung zur konventionellen Personalbeschaffung und -Auswahl, beispielsweise im Rahmen des Bewerbungseingangs oder für die Vorauswahl genutzt werden kann. Als ein Ersatz für den gesamten Prozess ist ein E-Recruiting-System allerdings nicht geeignet (vgl. Geister & Rastetter, 2009; Hünninghausen, 2002). Wie die Befunde zeigen, scheint der persönliche Kontakt zwischen Unternehmen und Bewerbenden immer noch eine zentrale Grösse im Personalauswahlprozesses zu sein. Schlussfolgernd kann das Fazit gezogen werden, dass sich die heutige Personalauswahl in einem Spannungsfeld befindet. Doch auch diese Arbeit bietet für das Dilemma bei der Auswahl von geeigneten Bewerberinnen und Bewerber keine Lösung. Möchten die Rekrutierenden Zeit- und Aufwand einsparen, so ist das E-Recruiting-System bestimmt eine geeignete Lösung. Möchte man den Bewerbenden eine wertschätzende, einfache Bewerbung welche ausserdem noch als fair und positiv erlebt wird bieten, so ist die Gestaltung sowie der Einsatz eines solchen Systems kritisch zu überdenken.

Literaturverzeichnis:

- Allmann, C. (2008). *Situations- und szenariobasierte Entwicklung von Anforderungen in der technischen Entwicklung*. Verfügbar unter <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.3294&rep=rep1&type=pdf> [23.03.2016].
- Anderson, N. (2004). The dark side of the moon: Applicant perspectives, negative psychological effects (NPEs), and candidate decision making in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 1-8.
- Arvey, R. D. & Sackett, P.R. (1993). Fairness in selection: Current developments and perspectives. In N. Schmitt, W. C. Borman & Associates (Eds.), *Personnel selections in organizations* (pp. 171-202). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Asendorpf, J. B. (2011). *Persönlichkeitspsychologie* (2.Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Batinic, B. & Appel, M. (2009). Nutzung von Online-Bewerbungen aus Sicht von Bewerbern und Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8 (1), 14-23.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P. & Champion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54, 387-420.
- Beck, C. (2002). *Professionelles E-Recruitment*. Neuwied: Leuchterhand.
- Benyon, D., Turner, S. & Turner, P. (2005). *Designing Interactive Systems: People, Activities, Contexts, Technologies*. Bonn: Addison-Wesley.
- Blickle, G. (2011). Personalmarketing. In Nerdinger, F. W., Blickle, G. & S. Schnaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2.Aufl.; S. 209-222). Berlin Heidelberg: Springer.
- Bridgeman, B., Lennon, M. L. & Jackenthal, A. (2003). Effects of screen size, screen resolution, and display rate on computer-based test performance. *Applied Measurement in Education*, 16 (3), 191-205.
- Bortz, J. & Döring, N. (2007). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Carless, S. A. (2006). Applicant reactions to multiple selection procedures for the police force. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 145-167.
- Carstairs, J. & Myers, B. (2009). Internet testing: A natural experiment reveals test score inflation on high-stakes, unproctored cognitive test. *Computers in Human Behavior*, 25, 738-742.
- Celani, A., Deutsch-Salamon, S. & Singh, P. (2008). In justice we trust: A model of the role of trust in the organization in applicant reactions to the selections process. *Human Resource Management Review*, 18, 63-76.

- Coyne, I., Warszta, T., Beadle, S. & Sheehan, N. (2005). The impact of mode of administration on the equivalence of a test battery: A quasi-experimental design. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 220-224.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13 (3), 319-340.
- Dineen, B. R., Noe, R. A. & Wang, C. (2004). Perceived fairness of web-based applicant screening procedures: Weighing rules of justice and the role of individual differences. *Human Resource Management Journal*, 43, 127-145.
- Eger, M. (2010). Online-Bewerbung als Erlebnis. *Personalwirtschaft - Magazin für Human Resource*, 9, 9-11.
- Eberz, L. M., Baum, M. & Kabst, R. (2011). Der Einfluss von Rekrutiererverhaltensweisen auf den Bewerber: Ein mediierter Prozess. *Zeitschrift für Personalforschung*, 26, 5-29.
- Elgin, P. D. & Clapham, M. M. (2004). Attributes associated with the submission of electronic versus paper résumés. *Computers in Human Behaviors*, 20 (4), 535-549.
- Finke, A. & Eckl, M. (2002). Evolution E-Recruitment – Das Internet als Rekrutierungsmedium. In L. Hünninghausen & V. Brümmer (Hrsg.), *Die Besten gehen ins Netz* (S. 201-222). Düsseldorf: Symposion.
- Frank, G. P. & Giesen, B. (2004). Personalmarketing und Recruiting im Internet. In G. Hertel & U. Kondrat (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (S. 33-54). Göttingen: Hogrefe.
- Furkel, D. (2015). *E-Recruiting: Eine Einführung*. Verfügbar unter <http://whitepaper.haufe.de/personal/Whitepaper-E-Recruiting/,223,540,48> [16.03.2016].
- Geke, M. & Eisele, D. (2003). E-Recruiting und E-Relationship-Management – Aktuelle Best-Practice Lösungen. In U. Konradt & W. S. Sarges (Hrsg.), *E-Recruiting und E-Assessment* (241-257). Göttingen: Hogrefe.
- Geister S. & Raststetter, D. (2009). Aktueller Stand zum Thema Online-Tests. In H, Steiner (Hrsg.), *Online-Assessment – Grundlagen und Anwendung von Online-Tests in der Unternehmenspraxis* (S. 3-15). Heidelberg: Springer.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organisational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Göritz, A. S. & Moser, K. (2002). Personalmarketing im Internet - Eine Untersuchung des Auftritts der 100 größten deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1, 141-148.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

- Hausknecht, J. P., Day, D. V. & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personal Psychology*, 67, 639-683.
- Hesse, G. (2004). E-Recruiting bei Bertelsmann. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (S. 72-91). Göttingen: Hogrefe.
- Hertel, G. & Konradt, U. (Hrsg.).(2004). *Human Resource Management im Inter- und Intranet*. Göttingen: Hogrefe.
- Hoang, T. G., Truxillo, D. M., Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2012). Cross-cultural examination of applicant reactions to selection methods: United States and Vietnam. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 209-219.
- Hünninghausen, L. (2002). Personalsuche als strategischer Erfolgsfaktor – Einführung und Zielsetzung des Buches. In L. Hünninghausen & V. Brümmer (Hrsg.). *Die Betten gehen ins Netz* (S. 13-22). Düsseldorf: Symposium.
- Iles, P. A. & Robertson, I. T. (1989). The impact of personnel selection procedures on candidates. In P. Herriot (Ed.), *Assessment and selection in organizations* (pp. 257-271). Chichester: Wiley.
- Jochem, A. (2013). E-Recruiting, Sozial Networks und Crossmedia. In U. Pekruhl (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Personalmanagement*. Zürich: WEKA.
- Knoll, T. & Preuss, A. (2003). Online-Recruitment: Internetgestützte Personalvorauswahl. In U. Konradt & W. Sarges (Hrsg.), *E-Recruitment und E-Assessment* (S. 19-35). Göttingen: Hogrefe.
- Konradt, U. & Hertel, G. (2004). Personalauswahl, Platzierung und Potenzialanalyse mit internetbasierten Verfahren. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (S. 55-71). Göttingen: Hogrefe.
- Konradt, U. & Rack, O. (2006). Personalrekrutierung im Internet – Einfluss der Qualität von Recruiting-Sites auf die Arbeitgeberattraktivität. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (2), 53-59.
- Konradt, U., Syperek, S. & Hertel, G. (2011). Testing in the internet: Faking in web-based self-administered personality measure. *Journal of Business and Media Psychology*, 2, 1-10.
- Kootz, J. (2014). *Kundenorientiertes Personalrecruiting – Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Customer Experience Management*. Verfügbar unter file:///Users/MischaNigg/Downloads/DA_E_Recruiting_Petutschnig_Mario.pdf [15.11.2015].
- Konschak, B. (2014). *Professionelles Personalmarketing – Die richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ansprechen und gewinnen*. Freiburg: Haufe.

- Krzywinska, E. (2004). *Virtuelles Recruiting – Vom Online-Fragebogen zum mehrstufigen Auswahlprozess*. Verfügbar unter <http://www.grin.com/de/e-book/30401/virtuelles-recruiting-vom-online-fragebogen-zum-mehrstufigen-auswahlprozess> [15.11.2015].
- Krüger, C., Borgmann, L., Antonik, T. & Meyer, A.K. (2012). *Datenauswertung mit SPSS*. Verfügbar unter http://www.zhb.tu-dortmund.de/wb/Row/Medienpool/Downloads/Skript_1_3.pdf [03.04.2016].
- Mattila, A. S. & Mount, D. J. (2003). The impact of selected customer characteristics and response time on e-complaint satisfaction and return intent. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 135-145.
- Meyer, R. (2013). *Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit*. Zürich: PRAXIUM.
- Merkle, K. P., Thielsch, T. M & Holtmeier S. (2009). HR meets IT: Computergestützte Personalauswahl – zwischen Psychometrie und User Experience. In T. Brandenburg & M. T. Thielsch (Hrsg.). *Praxis der Wirtschaftspsychologie*. Münster: Mosenstein und Vannerdat.
- Moench, J. (2011). *Szenariobasierte Konzeption, Entwicklung und Evaluierung chirurgischer Trainingssysteme*. Magdeburg: Universitätsbibliothek.
- Moser, K. & Zempel, J. (2004). Personalmarketing. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie I – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 389-438). Göttingen: Hogrefe.
- Moser, K., Zempel, J. & Göritz, A. S. (2003). Personalmarketing im Internet: Strategien und Praktiken. In U. Konradt & W. Sarges (Hrsg.), *E-Recruitment und E-Assessment* (S. 19-35). Göttingen: Hogrefe.
- Mutschler, B. & Reichert, M. U. (2004). *Usability-Metriken als Nachweis der Wirtschaftlichkeit von Verbesserungen der Mensch-Maschine-Schnittstelle*. Verfügbar unter <http://doc.utwente.nl/64189/2/MetriKon-Mutschler-Reichert-Usability-Metriken.pdf> [08.05.2016].
- Mülder, W. (2003). Einsatz von Workflow-Management-Systemen bei der Personalrekrutierung. In U. Konradt & W. Sarges (Hrsg.), *E-Recruitment und E-Assessment* (S. 19-35). Göttingen: Hogrefe.
- Naglieri, J. A., Drasgow, F., Schmit, M, Handler, L., Prifitera, A., Margolis, A. & Velasquez, R. (2004). Psychological testing on the internet: New problems, old issues. *American Psychologist*, 59, 150-162.
- Njà, N. (1998). *Personalauswahl aus Bewerberperspektive – Eine Studie zum Konzept der sozialen Validität*. Verfügbar unter http://www-1v75.rz.uni-mannheim.de/Publikationen/MA%20Beitraege/98-02/98_2_05.pdf [21.11.2015].
- Petschar, S. & Zavrel, J. (2016). Candidate Experience im E-Recruiting. In T. Verhoeven (Hrsg.). *Candidate Experience* (S. 91-107). Wiesbaden: Springer.

- Pommerien, J. (2011). E-Recruiting aus Bewerbersicht: Der Einfluss von Persönlichkeit und Einstellung auf die Nutzung von Online-Bewerbungsverfahren. *Journal of Business and Media Psychology*, 2 (1), 52-62.
- Rosson, M. B. & Carroll, J. M. (2002). *Usability Engineering: Szenario-Based Development of Human-Computer Interactions*. San Francisco, CA: Morgan Kaufmann.
- Ryan, A. M. & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perception of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26, 565-606.
- Rynes, S. L. & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. In W. Borman, D. Ilgen & R. Klimoski (Ed.). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational psychology* (pp. 55-76). New York: Wiley.
- Schmitt, N. & Coyle, B. W. (1976). Applicant decisions in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 61, 184-192.
- Schröter, T. (2002). Online-Recruiting-Trends – vom E-Cruiting-Workflow zum E-Relationship-Management. In L. Hünninghausen & V. Brümmer (Hrsg.), *Die Beten gehen ins Netz* (S. 23-27). Düsseldorf: Symposion.
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. In H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment. Individual and organizational perspectives* (pp. 11-26). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schuler, H. & Höft, S. (2007). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklung des Assessment-Center-Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 33-44.
- Schwarz, J. (2010). *Methodenberatung UZH: Multiple Regressionsanalyse*. Verfügbar unter <http://www.methodenberatung.uzh.ch/datenanalyse/zusammenhaenge/mreg.html> [28.03.2016].
- Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung, (2016). *Leitbild*. Verfügbar unter <http://www.snf.ch/de/derSnf/portraet/leitbild/Seiten/default.aspx> [24.03.2016].
- Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (2015). *Portrait – Zahlen und Fakten*. Bern: Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung, Abteilung Kommunikation.

- Steffen, K. V. (2013). *Bewerberwahrnehmung im Auswahlverfahren des Europäischen Amtes für Personalauswahl*. Verfügbar unter http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr53_CKoenig/DiplomarbeitSteffen.pdf [15.11.2015].
- Stindl, B. (2010). *Leitfaden CEM*. Verfügbar unter <https://www.ec4u.de/wp-content/uploads/2012/01/Leitfaden-CEM.pdf> [28.03.2016].
- Stone, D., Stone-Romero, E. F. & Insenhour, L. C. (2004). Die Zukunft von eHR: Potenzielle Vorteile, Nachteile und kulturelle Einflüsse auf ihre Akzeptanz und Effektivität. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (S. 326-346). Göttingen: Hogrefe.
- Thielsch, M. T., Träumer, L., Pytlik, L. & Kanning, U. P. (2012). Personalmarketing aus Bewerbersicht: Nutzung und Bewertung. *Journal of Business and Media Psychology*, 3 (1), 1-12.
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management – Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Berlin: Springer.
- Trost, A. (2013). *Employer Branding*. Verfügbar unter http://content.schweitzer-online.de/static/catalog_manager/live/media_files/representation/zd_std_orig_zd_schw_orig/000/024/115/9783472074854_content_pdf_1.pdf [15.11.2015].
- Truxillo, D. M. & Bauer, T. N. (2011). Applicant reactions to organizations and selections systems. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 379-397). Washington, DC: APA Press.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A. & Paronto, M. E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1020-1031.
- Van den Anker, F. W. G. & Schulze, H. (2006). Szenario-Based Design of ICT-Supported Work. In W. Karwowski (Ed.), *2ed Edition of the International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*. London: Taylor and Francis.
- Wald, P. & Athanas, C. (2014). *Candidate Experience Studie 2014*. Verfügbar unter <https://wollmilchsau.de/employer-branding/mehr-liebe-fur-bewerber-die-candidate-experience-studie-2014/> [22.03.2016].
- Wagener, D. (2003). Der Computerwissenstest CWIS-4: Befunde zur Reliabilität und Validität. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4, 169-181.
- Warszta, T. (2012). *Application of Gilliland's Modell of Applicants' Reactions To The Field Of Web-Based Selection*. Verfügbar unter http://macau.uni-kiel.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dissertation_derivate_00004318/Applicants_Reactions_to_Web-Based_Selection.pdf [22.03.2016].

- Weise, D. (2010). *Recruiting der Net Generation im Web 2.0*. Verfügbar unter https://books.google.ch/books?hl=de&lr=&id=OURfAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR6&dq=E-recruiting-systeme+aus+bewerbersicht&ots=moJVNrGIGp&sig=ps0DmwnN6WHKEu4LPI7W79_jEvw#v=onepage&q=E-recruiting-systeme%20aus%20bewerbersicht&f=false [15.11.2015].
- Weitzel, T., König, W., Laumer, S., Eckhardt, A. & von Stetten, A. (2009). *Bewerbungspraxis 2010*. Verfügbar unter <https://www.uni-bamberg.de/isdl/leistung/tranfer/e-recruiting/bewerbungspraxis/bewerbungspraxis-2010/> [15.11.2015].
- Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., von Stetten, A., Weinert, C. & Wirth, J. (2015). *Bewerbungspraxis 2015*. Verfügbar unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf [15.11.2015].
- Weitzel, T. et al. (2015). *Recruitingtrends 2015*. Verfügbar unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf [12.03.2016].
- Wiechmann, D. & Ryan, A. M. (2003). Reactions to computerized testing in selection context. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 215-229.
- Winter, S. & Jöns, I. (1998). *Der Einfluss von Assessment-Centers auf das Personalimage eines Unternehmens*. Verfügbar unter http://www-1v75.rz.uni-mannheim.de/Publikationen/MA%20Beitraege/98-01/98_1_07.pdf [15.11.2015].
- Wuester, A. (2008). *Personalauswahl – Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Zottoli, M. A. & Wanous, J. P. (2000). Recruiting source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10, 353-382.
- Zu Knyphausen-Aufsess, D. & Schweizer, L. (2005). Informationalisierung der Personalarbeit – Bestandsaufnahme und die Frage nach einer personalökonomischen Fundierung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19 (3), 273-288.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aktueller Bewerbungs- und Personalauswahlprozess beim SNF ...	4
Abbildung 2: Das Bewerbungsformular im SNF-E-Recruiting-System	10
Abbildung 3: Modell der Bewerberreaktionen (Gilliland, 1993)	14
Abbildung 4: Deskriptive Statistik 1: Präferenz des Bewerbungswegs	22
Abbildung 5: Deskriptive Statistik 2: Erfahrung mit E-Recruiting	23
Abbildung 6: Signifikant beeinflussende Fairnessregeln der Fairnesswahrnehmung	30
Szenariobox 1: Bewerbungsprozess via SNF-E-Recruiting-System.....	9

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Nutzen von E-Recruiting-Systemen	8
Tabelle 2: Unterschiede von konventionellen und internetbasierten Personal- auswahlverfahren	11
Tabelle 3: Die Fairnessregeln für internetbasierte Personalauswahlverfahren..	15
Tabelle 4: Skaleneigenschaften des modifizierten SPJS (Bauer et al., 2001)...	20
Tabelle 5: Mittelwerte der Fairnessregeln und der Fairnesswahrnehmung	24
Tabelle 6: Korrelationsmatrix der Fairnessregeln und der Gesamtfairness	24
Tabelle 7: Modellzusammenfassung der berechneten multiplen hierarchischen Regression.....	26
Tabelle 8: ANOVA-Tabelle zur Signifikanzprüfung des Modells bei der berechneten hierarchischen Regression	26
Tabelle 9: Testergebnisse zur Prüfung der einzelnen Regressionskoeffizienten der berechneten multiplen hierarchischen Regressionsanalyse	27
Tabelle 10: Modellzusammenfassung zur Prüfung der Kontrollvariablen	28
Tabelle 11: Die Berechnung der schrittweisen multiplen hierarchischen Regression	28
Tabelle 12: Testergebnisse der aufgenommenen Regressionskoeffizienten bei der schrittweisen multiplen hierarchischen Regressionsanalyse ...	29



Szenariobasierte Messung der Fairnesswahrnehmung mit dem SPJS (Bauer et al., 2001)

**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an der Online-Befragung!
Der Schweizerische Nationalfonds möchte den Bewerbungsprozess für alle Beteiligten in Zukunft vereinfachen. Dafür möchten wir künftig eine elektronische Lösung nutzen.**

Durch Ihre Teilnahme an dieser Befragung, helfen Sie uns den elektronischen Bewerbungsprozess bewerbungsfreundlich zu gestalten. Dafür möchten wir mehr über Ihre individuelle Wahrnehmung des Online-Bewerbungsprozesses erfahren. Die folgende Umfrage wird im Rahmen einer Bachelorarbeit im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW durchgeführt.

Ihre Angaben werden anonymisiert erhoben und ausschliesslich für statistische Zwecke verwendet, dabei sind keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich.

Die Teilnahme hat keinen Einfluss auf Ihre aktuelle Bewerbung beim Schweizerischen Nationalfonds.

Fragen zum Bewerbungsszenario

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen möglichst spontan. Auch wenn Ihnen einige Fragen gleich oder ziemlich ähnlich vorkommen, beantworten Sie diese ebenfalls möglichst offen und ehrlich. Ihre Meinung ist uns sehr wichtig, deshalb gibt es keine richtigen oder falschen Antworten.

1) Fragenblock

		stimme gar nicht zu	stimme wenig zu	stimme mittelmässig zu	stimme überwiegend zu	stimme völlig zu
BBV 1	Die Qualifikationsfragen der Online-Bewerbung zu bestehen, heisst, dass man auch gut im Job ist.	()	()	()	()	()
IA 1	Ich wusste im Voraus, wie die Online-Bewerbung ablaufen würde.	()	()	()	()	()
GS 1	Ich konnte durch diese Online-Bewerbung meine Fähigkeiten und Fertigkeiten wirklich zeigen.	()	()	()	()	()
GÜA 1	Ich hatte ausreichend Gelegenheit, meine Antworten zu überprüfen, falls nötig.	()	()	()	()	()
FB 1	Mir war klar, wann ich eine Rückmeldung zu meiner Bewerbung erhalten würde.	()	()	()	()	()

| Anhang Selection Procedural Justice Scale (SPJS; Bauer et al., 2001)

GD1	Das Online-Bewerbungsverfahren wird für alle Bewerbenden auf die gleiche Art durchgeführt.	()	()	()	()	()
O 1	Ich wurde während dem Online-Bewerbungsverfahren offen und ehrlich behandelt.	()	()	()	()	()
BB 1	Ich wurde höflich behandelt während des Online-Bewerbungsverfahrens.	()	()	()	()	()
KBU 1	Es gab ausreichend Kommunikation während dem Online-Bewerbungsverfahren.	()	()	()	()	()
AF 1	Der Inhalt der Qualifikationsfragen der Online-Bewerbung erschienen mir vorurteilsfrei.	()	()	()	()	()
BBI 1	Es ist für jeden klar, dass das Online-Bewerbungsverfahren auf den Beruf des Applikationsentwicklers / der Applikationsentwicklerin bezogen ist.	()	()	()	()	()
GF 1	Ich denke, dass das Online-Bewerbungsverfahren ein fairer Weg ist, um Personen für den Job des Applikationsentwicklers / der Applikationsentwicklerin auszuwählen.	()	()	()	()	()

GÜA 4	Bewerbende können ihre Antworten überprüfen, wenn sie wollen.	()	()	()	()	()
-------	---	-----	-----	-----	-----	-----

Fragen zum Bewerbungsszenario

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen möglichst spontan. Auch wenn Ihnen einige Fragen gleich oder ziemlich ähnlich vorkommen, beantworten Sie diese ebenfalls möglichst offen und ehrlich. Ihre Meinung ist uns sehr wichtig, deshalb gibt es keine richtigen oder falschen Antworten.

2) Fragenblock

		stimme gar nicht zu	stimme wenig zu	stimme mittelmässig zu	stimme überwiegend zu	stimme völlig zu
BBV 2	Eine Person, die bei den Qualifikationsfragen der Online-Bewerbung gut abgeschnitten hat, ist ein guter Applikationsentwickler / eine gute Applikationsentwicklerin.	()	()	()	()	()
IA 2	Ich wusste, was mich im Online-Bewerbungsverfahren erwartet.	()	()	()	()	()
GS 2	Dieses Online-Bewerbungsverfahren erlaubte mir, meine beruflichen Fähigkeiten aufzuzeigen.	()	()	()	()	()

| Anhang Selection Procedural Justice Scale (SPJS; Bauer et al., 2001)

GÜA 2	Es gab die Möglichkeit, meine Antworten zu überprüfen.	()	()	()	()	()
FB 2	Ich wusste, wann ich Rückmeldung zu meiner Online-Bewerbung erhalten würde.	()	()	()	()	()
GD 2	Es gab keine Unterschiede darin, wie das Online-Bewerbungsverfahren für verschiedene Bewerber und Bewerberinnen durchgeführt wurde.	()	()	()	()	()
O 2	Fragen zum Ablauf des Online-Bewerbungsverfahrens werden direkt und aufrichtig beantwortet.	()	()	()	()	()
BB 2	Während dem Online-Bewerbungsverfahren wurde entgegenkommend mit den Bewerbenden umgegangen.	()	()	()	()	()
KBU 2	Ich könnte Fragen über das Online-Bewerbungsverfahren stellen.	()	()	()	()	()
AF 2	Die Qualifikationsfragen waren mir zu persönlich.	()	()	()	()	()
BBI 2	Der Inhalt der Qualifikationsfragen bezog sich klar auf den Beruf des Applikationsentwicklers / der Applikationsentwicklerin.	()	()	()	()	()

GF 2	Ich denke, dass das Online-Bewerbungsverfahren selbst fair war.	()	()	()	()	()
BB 4	Ich war zufrieden mit der Behandlung der Bewerbenden im Online-Bewerbungsverfahren.	()	()	()	()	()

Fragen zum Bewerbungsszenario

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen möglichst spontan. Auch wenn Ihnen einige Fragen gleich oder ziemlich ähnlich vorkommen, beantworten Sie diese ebenfalls möglichst offen und ehrlich. Ihre Meinung ist uns wichtig, deshalb gibt es keine richtigen oder falschen Antworten.

3) Fragenblock

		stimme gar nicht zu	stimme wenig zu	stimme mittelmäßig zu	stimme überwiegend zu	stimme völlig zu
BBV 3	Wer die Qualifikationsfragen der Online-Bewerbung gut besteht, ist ein guter Applikationsentwickler / eine gute Applikationsentwicklerin.	()	()	()	()	()
IA 3	Ich hatte ausreichend Informationen darüber, wie das Online-Bewerbungsverfahren gestaltet sein würde.	()	()	()	()	()

| Anhang Selection Procedural Justice Scale (SPJS; Bauer et al., 2001)

GS 3	Dieses Online-Bewerbungsverfahren gibt den Bewerbenden die Gelegenheit zu zeigen, was sie wirklich können.	()	()	()	()	()
GÜA 3	Ich bin zufrieden mit den Möglichkeiten, meine Antworten zu überprüfen.	()	()	()	()	()
FB 3	Ich bin zufrieden mit der Zeit, die benötigt wird, um Feedback auf meine Bewerbung zu erhalten.	()	()	()	()	()
GD 3	Im Online-Bewerbungsverfahren werden keine Unterschiede in der Behandlung der Bewerbenden gemacht.	()	()	()	()	()
O 3	Während des Online-Bewerbungsverfahrens wurde nicht versucht, etwas vor mir zu verheimlichen.	()	()	()	()	()
BB 3	Während des Online-Bewerbungsverfahrens wurden die Bewerbenden mit Respekt behandelt.	()	()	()	()	()

KBU 3	Ich fühlte mich in der Position, auch Bedenken zum Online-Bewerbungsverfahren zum Ausdruck bringen zu können.	()	()	()	()	()
AF 3	Der Inhalt der Qualifikationsfragen der Online-Bewerbung erschienen angemessen.	()	()	()	()	()
BBI 3	Es ist offensichtlich, dass sich der Inhalt des Online-Bewerbungsverfahrens auf den Beruf des Applikationsentwicklers / der Applikationsentwicklerin bezieht.	()	()	()	()	()
GF 3	Alles in allem, war die benutzte Online-Auswahlmethode fair.	()	()	()	()	()
GÜA 5	Die Möglichkeiten, meine Antworten zu überprüfen waren angemessen.	()	()	()	()	()

4) Welche Benutzersprache würden Sie für ein solches Online-Bewerbungstool auswählen?

- Deutsch
- Französisch

5) Haben Sie sich bereits einmal per Online-Bewerbungstool beworben?

- Ja
- Nein

6) Welchen Bewerbungsweg präferieren Sie?

- Bewerbung per E-Mail
- Bewerbung per Online-Bewerbungstool
- Bewerbung per Post

7) Allgemeine Bemerkungen zum Online-Bewerbungsverfahren:

Vielen Dank!

Wir danken Ihnen vielmals für Ihre Teilnahme an der Online-Befragung!

Die Umfrage ist nun beendet. Sie dürfen das Fenster jetzt schliessen.

Wenn Sie an den Ergebnisse dieser Befragung interessiert sind und gerne darüber informiert werden möchten, wenden Sie sich bitte an Herr Mischa Nigg mischa.nigg@snf.ch.
